

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

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

Tema:

"Cuadro de mando integral en la empresa Autopista Tire"

Autora: Cisa Jadán, Evelyn Estefania

Tutor: Dr. Arias Pérez, Mauricio Giovanny

Ambato-Ecuador

2025

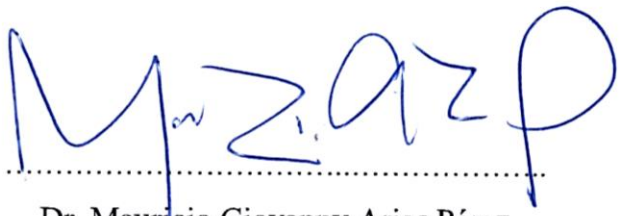
APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Mauricio Giovanny Arias Pérez con cédula de identidad No. 180276726-7, en mi calidad de Tutor del proyecto integrador sobre el tema: **"CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA AUTOPISTA TIRE"**, desarrollado por Evelyn Estefania Cisa Jadán, 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 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

TUTOR



Dr. Mauricio Giovanny Arias Pérez

C.I. 1802767267

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Evelyn Estefania Cisa Jadán con cédula de identidad No. 1850409176, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Proyecto Integrador, bajo el tema: **"CUADRO EN MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA AUTOPISTA TIRE"**, también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Febrero 2025

AUTORA



Evelyn Estefania Cisa Jadán

C.I. 1850409176

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este Proyecto 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 autora.

Ambato, Febrero 2025

AUTORA



Evelyn Estefania Cisa Jadán

C.I. 1850409176

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto Integrador, sobre el tema: **"CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA AUTOPISTA TIRE"**, elaborado por Evelyn Estefania Cisa Jadán, 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. Mayra Bedoya
MIEMBRO CALIFICADOR

Dr. Germán Salazar
MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

A Dios, que me dio la fuerza, sabiduría y perseverancia para lograr este éxito, iluminando mi camino en los momentos más difíciles.

A mis padres, por su amor incondicional, sacrificios y apoyo constante. Gracias por ser mi inspiración y enseñarme que con trabajo duro con determinación.

A mi familia, que confía en mí y me da su amor en cada paso del camino. Cada palabra de aliento y cada gesto de apoyo fueron esenciales.

A mis amigos, que, con su compañía, su alegría y sus consejos han hecho más llevadero este camino.

Y, por último, a todas las personas que han contribuido de una forma u otra a mi formación, directa o indirectamente. Cada lección, cada palabra y cada gesto han dejado una huella indeleble en mi vida.

Evelyn Estefania Cisa Jadán

AGRADECIMIENTO

Primero que todo, me gustaría expresar mi agradecimiento a Dios por guiarme y darme la fuerza para superar todos los desafíos en este camino.

Expreso mi agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato y a la Facultad de Contabilidad y Auditoría por brindarme los recursos y espacios para desarrollarme académica y profesionalmente.

A mis asesor Dr. Mauricio Giovanny Arias Pérez, por sus valiosos consejos, paciencia y dedicación durante el desarrollo de esta tesis. Sus conocimientos y consejos fueron esenciales para la realización de este trabajo.

Evelyn Estefania Cisa Jadán

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO **PÁGINA**

A. PÁGINAS PRELIMINARES

PORTADA i
APROBACIÓN DEL TUTOR ii
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 xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS xiii
RESUMEN EJECUTIVO xiv
ABSTRACT xv

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 1
1.1.1.3 Estructura organizacional 2
1.1.1.4 Detalles de operación 2
1.1.1.5 Detalles legales 3
1.1.1.6. Marcas y logos 4
1.1.1.7. Ubicación 4
1.1.2 Descripción del entorno 4
1.1.2.1 El CMI como una herramienta clave para la sostenibilidad empresarial 4
1.1.2.2 Estrategias de gestión empresarial en América Latina 5
1.1.2.3 Implementación del CMI como instrumento para la toma de decisiones en la empresa Autopista Tire 6

1.1.3. Justificación 7
1.1.4. Objetivos 7
1.1.4.1 Objetivo general 7
1.1.4.2 Objetivos específicos 8
1.2 Revisión de literatura 8
1.2.1 Incorporación de la teoría de *stakeholder* en el cuadro de mando integral 8
1.2.2 Gestión estratégica 8
1.2.3 Origen del CMI 9
1.2.4 FODA 10
1.2.5 Matriz de evaluación MEFI Y MEFE 10
1.2.5.1 MEFI 10
1.2.5.2 MEFE 11
1.2.6 Perspectivas del CMI 11
1.2.7 Fundamentos del CMI 13
1.2.8 Proceso del CMI 13
1.2.8.1 Objetivos estratégicos 13
1.2.8.2 Mapa estratégico 14
1.2.8.3 Implementación del CMI 15
1.2.9 Beneficios del CMI 16
CAPÍTULO II 17
METODOLOGÍA 17
2.1 Descripción de la metodología 17
2.1.1 Unidad de análisis 17
2.1.2 Fuentes, técnicas e instrumentos relacionados con la información 17
2.1.3 Fases de desarrollo 20
CAPÍTULO III 23
DESARROLLO 23
3.1 FASE I 23
3.1.1 Guía de entrevista 23
3.1.2 Diagnóstico externo 25
3.1.3 Diagnóstico interno 26
3.1.4 Matriz FODA 28
3.2 FASE II 29

3.2.1 Evaluación de la matriz MEFI 29
3.2.3 Evolución de la matriz MEFE 31
3.2.4 Objetivos estratégicos 32
3.2.5 Mapa estratégico 34
3.3 FASE III 35
3.3.1 Perspectiva financiera 35
3.3.2 Perspectivas no financieras 39
3.4 FASE IV 41
3.4.1 Cuadro de mando integral (CMI) 41
3.4.2 Perspectiva financiera 42
3.4.3 Perspectiva de clientes 42
3.4.4 Perspectiva de procesos internos 44
3.4.5 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento 45
3.4.6 Panel de control 50
3.4.7 Mapa estratégico 50
CAPÍTULO IV 52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 52
4.1 Conclusiones 52
4.2 Recomendaciones 54
C. MATERIALES DE REFERENCIA
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 55
ANEXOS 61

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO **PÁGINA**

Tabla No. 1 Cadena de valor de Autopista Tire 3
Tabla No. 2 Las cuatro perspectivas del CMI 12
Tabla No. 3 Persona Entrevistada 18
Tabla No. 4 Preguntas de la entrevista y sus categorías 18
Tabla No. 5 Matriz de objetivos estratégicos 19
Tabla No. 6 Datos para el análisis-perspectiva financiera y no financiera 20
Tabla No. 7 Etapas de desarrollo 20
Tabla No. 8 Indicadores financieros 21
Tabla No. 9 Indicadores no financieros 22
Tabla No. 10 Entrevista de la perspectiva financiera 23
Tabla No. 11 Entrevista de la perspectiva de clientes 24
Tabla No. 12 Entrevista de la perspectiva de procesos internos 24
Tabla No. 13 Entrevista de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento 25
Tabla No. 14 Análisis de factores externos 26
Tabla No. 15 Análisis de los factores Internos 27
Tabla No. 16 FODA Autopista Tire 28
Tabla No. 17 Calificación MEFI 29
Tabla No. 18 Valoración de los factores internos (MEFI) 30
Tabla No. 19 Calificación MEFE 31
Tabla No. 20 Valoración de los factores externos (MEFE) 32
Tabla No. 21 Elaboración de los objetivos estratégicos 33
Tabla No. 22 Clasificación de los objetivos estratégicos 34
Tabla No. 23 Mapa estratégico 35
Tabla No. 24 Indicador de capacidad de pago 36
Tabla No. 25 Índice de rotación de mercadería 37
Tabla No. 26 Índices de actividad 37
Tabla No. 27 Perfil de endeudamiento 38
Tabla No. 28 Índice de la rentabilidad sobre las ventas 39
Tabla No. 29 Indicador de clientes 39

Tabla No. 30 Indicador de procesos internos 40
Tabla No. 31 Indicador aprendizaje y crecimiento 40
Tabla No. 32 Metas planteadas 41
Tabla No. 33 CMI-Perspectiva financiera 46
Tabla No. 34 CMI-Perspectiva de clientes 47
Tabla No. 35 CMI-Perspectiva de procesos internos 48
Tabla No. 36 CMI-Perspectiva de aprendizaje y crecimiento 49
Tabla No. 37 Panel de Control de Autopista Tire 50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO **PÁGINA**

Gráfico No. 1 Organigrama estructural de la empresa 2
Gráfico No. 2 Logo y marca de la empresa Autopista Tire 4
Gráfico No. 3 Ubicación de la empresa Autopista Tire 4
Gráfico No. 4 Clave para alcanzar los objetivos organizacionales 9
Gráfico No. 5 Surgimiento del CMI 9
Gráfico No. 6 Esquema FODA 10
Gráfico No. 7 Pasos para elaborar la matriz MEFI 11
Gráfico No. 8 Pasos para elaborar la matriz MEFE 11
Gráfico No. 9 Visión estratégica 12
Gráfico No. 10 Pilares fundamentales para la gestión estratégica 13
Gráfico No. 11 Propósito de los objetivos estrategicos 14
Gráfico No. 12 Características de los objetivos estratégicos 14
Gráfico No. 13 Modelo de mapa estratégico 15
Gráfico No. 14 Modelo del CMI 16
Gráfico No. 15 Ventajas de realizar un CMI 16
Gráfico No. 16 Mapa estratégico 51

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: "CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA AUTOPISTA TIRE"

AUTORA: Evelyn Estefania Cisa Jadán

TUTOR: Dr. Mauricio Giovanny Arias Pérez

FECHA: Febrero 2025

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este proyecto integrador es diseñar un Cuadro de Mando Integral en la empresa Autopista Tire como herramienta de control para lograr una gestión empresarial eficaz. Este instrumento ha permitido identificar necesidades financieras y no financieras, definiendo objetivos estratégicos claros con sus respectivos indicadores de desempeño, de acuerdo con las cuatro perspectivas del modelo. Para llevar a cabo este proyecto se aplicaron enfoques cualitativos y cuantitativos que permitieron analizar la empresa de forma integral, se realizó una entrevista semiestructurada y una ficha de observación directa como fuente primaria para identificar ineficiencias como oportunidades de mejora y como fuentes secundarias se elaboró un análisis de los estados financieros de la empresa estudiada. Los resultados revelaron un panorama claro de la situación actual de la organización donde se obtuvieron las principales fortalezas y debilidades a través de las matrices MEFI y MEFE. Desde el punto de vista financiero, se evidenció un crecimiento estable con margen de mejora mientras que las perspectivas no financieras, demostró tener buenas relaciones con sus clientes, pero también fue evidente la falta de mejora en la capacitación del personal. En conclusión, se pudo demostrar que un análisis preliminar de la empresa permitió diagnosticar las necesidades de las perspectivas financieras, de los clientes, de los procesos internos y de crecimiento y aprendizaje, obteniendo un panorama más claro y detallado de diferentes áreas claves, con el objetivo de tomar mejores decisiones para el futuro.

PALABRAS DESCRIPTORAS: PERSPECTIVA, FINANCIERA, CLIENTES, PROCESOS, APRENDIZAJE.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO

FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING

ACCOUNTING AND AUDITING CAREER

TOPIC: "BALANCED SCORECARD AT AUTOPISTA TIRE COMPANY"

AUTHOR: Evelyn Estefania Cisa Jadán

TUTOR: Dr. Mauricio Giovanny Arias Pérez

DATE: February 2025

ABSTRACT

The objective of this integrative project is to design a Balanced Scorecard for the company Autopista Tire as a control tool to achieve effective business management. This instrument has allowed us to identify financial and non-financial needs, defining clear strategic objectives with their respective performance indicators, in accordance with the four perspectives of the model. To carry out this project, qualitative and quantitative approaches were applied that allowed us to analyze the company in a comprehensive manner. A semi-structured interview and a direct observation form were conducted as a primary source to identify inefficiencies as opportunities for improvement and, as secondary sources, an analysis of the financial statements of the company studied was prepared. The results revealed a clear picture of the current situation of the organization where the main strengths and weaknesses were obtained through the MEFI and MEFE matrices. From the financial point of view, stable growth was evident with room for improvement while the non-financial perspectives showed good relationships with its customers, but the lack of improvement in staff training was also evident. In conclusion, it was possible to demonstrate that a preliminary analysis of the company allowed diagnosing the needs of the financial perspectives, of the clients, of the internal processes and of growth and learning, obtaining a clearer and more detailed overview of different key areas, with the aim of making better decisions for the future.

KEYWORDS: PERSPECTIVE, FINANCIAL, CUSTOMERS, PROCESSES, LEARNING.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador

1.1.1.1 Historia de la empresa

De acuerdo con el Gerente General de la empresa Peréz (2024) comenzó como vendedor en una empresa de neumáticos, después de aprender y avanzar en este campo durante dos años, decidió dar un paso importante montar su propia empresa: Autopista Tire, el 15 de febrero de 2008 el Sr. Carlos Pérez en conjunto con su esposa Martha Sarmiento, comenzó una nueva etapa al formalizar sus actividades comerciales inscribiéndose al Servicio de Rentas Internas (SRI) consolidando así su compromiso con la legalidad y el crecimiento sustentable de la organización. Su compromiso con los clientes pronto dio sus frutos y la empresa creció. Con el paso de los años, Autopista Tire liderada por Carlos Pérez y Martha Sarmiento, se ha desarrollado y convertido en una referencia en la comercialización de neumáticos.

1.1.1.2 Detalles estratégicos

A continuación, se muestra aspectos estratégicos de la empresa Autopista Tire (2024).

Misión

Nuestra misión es proveer neumáticos, aros y baterías de calidad a través de servicios relacionados que satisfagan las necesidades de los clientes, contribuyendo al desempeño eficiente y seguro del trasportista. Fomentando relaciones de confianza con los sectores que requieren movilidad y rendimiento eficiente en sus vehículos.

Visión

Convertirnos en la primera opción de los clientes en la venta de neumáticos, destacándonos en ofrecer soluciones confiables, duraderas y adaptadas a las necesidades de los transportistas. Aspiramos a ser un aliado estratégico en el crecimiento de las empresas que confíen en nosotros.

Valores

RESPONSABILIDAD, entregar un producto de alta calidad al cliente de acuerdo con sus necesidades y respetando normas y políticas establecidas

PUNTUALIDAD en cumplir nuestras obligaciones y compromisos a tiempo con nuestros clientes

HONESTIDAD, en toda actividad realizada, por cada persona que forma parte de nuestra empresa, durante su jornada de trabajo

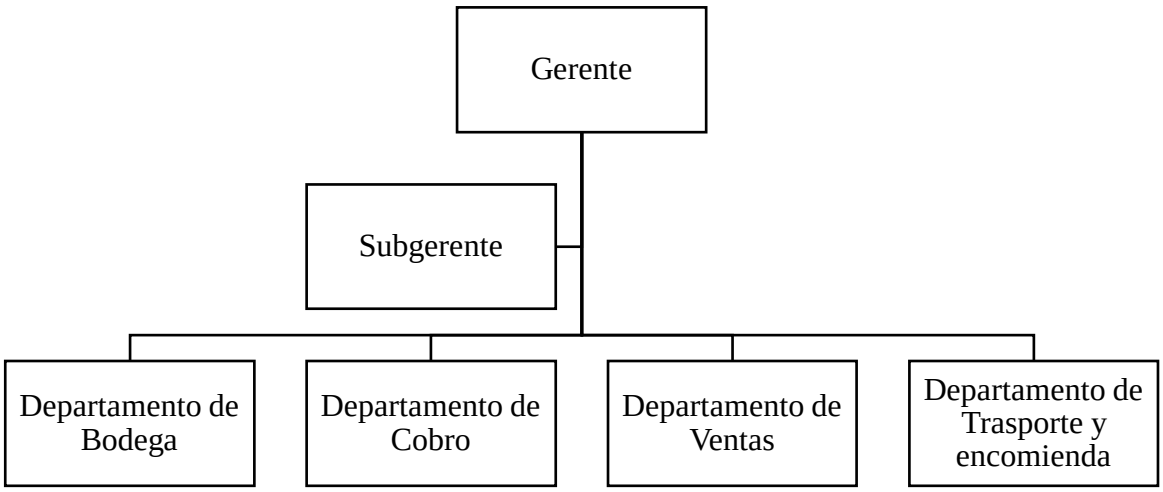
COMUNICACIÓN, a nuestros clientes sobre cualquier actividad a realizar en nuestra empresa

CONOCIMIENTO, en todo el personal que forma parte de nuestra empresa, para poder lograr nuestros objetivos.

1.1.1.3 Estructura organizacional

A continuación, se muestra la estructura organizacional de la empresa en estudio.

Gráfico No. 1 *Organigrama estructural de la empresa*



Fuente: Autopista Tire (2024)

Elaborado por: Cisa (2024)

1.1.1.4 Detalles de operación

La empresa Autopista Tire se dedica a la venta al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores.

Tabla No. 1 *Cadena de Valor de Autopista Tire*

Cadena de Valor	
Logística interna	-Selección de proveedores de neumáticos confiables. -Recepción de mercadería hasta el almacén. -Verificación de mercadería por medio de un Checklist. -Almacenamiento de la mercadería a bodega.
Operaciones	-Organización y almacenamiento de los neumáticos en el almacén para que los clientes puedan observar el producto. -Una vez realizada la negociación con el cliente, se prepara los neumáticos para su distribución. -Realizar un control de inventario para saber de la disposición de modelos y tamaños de neumáticos.
Logística de salida	-Entrega a clientes finales por medio de un cronograma de distribución. -Checklist de verificación de entrega de la mercadería a los clientes de manera correcta.
Marketing	-Publicidad por medios electrónicos. -Convenios con tecnicentros automotrices que brindan servicios de: enllantaje, nitrógeno, alineación y balanceo.
Servicio posventa	-Garantía en marcas de llantas como Maxxis, Giti, Sonar hasta el 30% de su vida útil. -En caso de marcas que no cubran garantía, se manda el producto a examinar y determinar si el daño fue por fabrica, en caso de ser así, se le da un nuevo producto, caso contrario, corre por cuenta del cliente.

Fuente: Autopista Tire (2024)

Elaborado por: Cisa (2024)

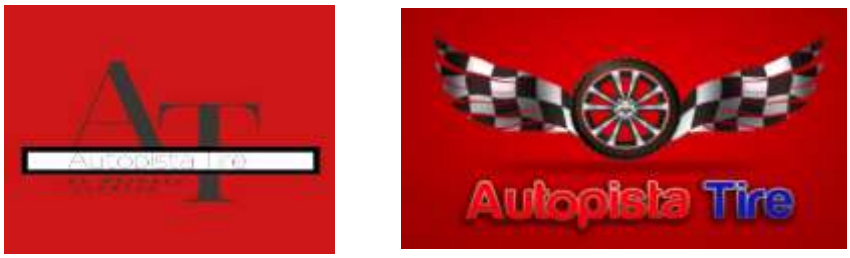
1.1.1.5 Detalles legales

Los fundamentos legales sobre la cual se rige la Empresa Autopista Tire con el RUC 1803584505001 son:

- Persona Natural
- Régimen General
- Obligados a llevar contabilidad
- Agente de retención

1.1.1.6. Marcas y logos

Gráfico No. 2 *Logo y marca de la empresa Autopista Tire*



Fuente: Autopista Tire (2024)

1.1.1.7. Ubicación

La empresa Autopista Tire se encuentras ubicada en la Av. Julio Jaramillo y Bolivariana, Ambato, Tungurahua.

Gráfico No. 3 *Ubicación de la empresa Autopista Tire*



Fuente: Autopista Tire (2024)

1.1.2 Descripción del entorno

1.1.2.1 El CMI como una herramienta clave para la sostenibilidad empresarial

Vega y Llugllla (2019) mencionan que en presentes estudios publican que el CMI se ha convertido en una herramienta poderosa que proporcionan un marco comprensible para medir los activos de una empresa y la capacidad organizacional. El modelo de gestión de Kaplan y Norton (2000) sustituye a los sistemas de gestión tradicionales que anteriormente utilizaban las empresas españolas, ofreciendo un enfoque nuevo y moderno.

De acuerdo con, Dudic Zdanka, Dudic Branislay, Gregus, Novackoya y Djakovic (2020) muestran que el CMI es aplicable en todos los países por que conduce a mejorar las operaciones comerciales de manera global, la investigación realizada a las empresas de la República de Eslovaquia y la República de Serbia tuvo un impacto positivo en el desarrollo de su economía. Por otro lado, Kumar et al. (2022) mencionan que utilizaron el CMI para evaluar la prevalencia de Enfermedades de Transmisión sexual (ETS) en el continente asiático, dando como resultado, Corea de Sur y Tailandia tuvieron un 73% y 71%, mientras que Vietnam obtuvo una puntuación del 28.5%. Para añadir, Zahir y Jamal (2021) y Rherib (2021) resaltan que en 117 Pymes encuestadas de Marruecos tiene un efecto positivo en el uso y eficacia de esta herramienta mejorando las capacidades intelectuales, sus producto, la calidad del servicio y satisfaciendo al cliente, manifestando mayor beneficio para las pymes marroquíes.

La gestión profesional debe ser una prioridad para cualquier empresa que quiera prosperar en su entorno competitivo, por ello la implementación del CMI es una opción válida para enfocar y solucionar problemas (Wagner, 2020). La Organización de Gestión de Destino (OGD) tiene en cuenta que la aplicación de este instrumento tiene beneficios a largo plazo, debido a que esta herramienta da un seguimiento al éxito y mantiene una organización estratégica (Paper y Krüger, 2022). En la República de Bielorrusia mencionan que es necesario establecer una relación entre los departamentos administrativos y de gestión por medio del CMI para evaluar los índices internacionales (Baranov, 2020). En definitiva, esta herramienta tiene un resultado positivo debido a la estructura de la misma permitiendo alcanzar a la empresa sus objetivos y su misión, facilitando el progreso óptimo de las medianas y grandes empresas.

1.1.2.2 Estrategias de gestión empresarial en América Latina

El *Balanced Scorecard* (BSC) convierte las estrategias en hechos por medio de un mapa estratégico en conjunto de las diferentes perspectivas, esta herramienta ha sido aplicada en grandes cantidades de empresas con y sin fines económicos, para tomar decisiones (Carvajal, Chavéz y Velásquez, 2022). Por otro lado, Espejo y Vásconez (2021) dictaminan que en la Cooperativa Prograserviv obtuvo una gestión financiera adecuada del 60%, por tal motivo, se propuso el modelo de gestión para facilitar la

toma de decisiones. De igual importancia, Peralta (2021) expone que el 94% empresas peruanas son microempresas y toman al BSC como ventaja competitiva incrementando sus ventas en un 18% y un 10% en su rentabilidad.

Según, Delgado, Gavino y Garcia (2018) dictaminan que empresas con más de 40 años en el mercado ecuatoriano comprenden la necesidad de utilizar herramientas que sustenten la toma de decisiones. Por otro lado, Mendez, Ayala y Palacios (2019) indican que las empresas familiares llegan a fracasar antes de cumplir los 5 años, debido a la falta de gestión empresarial, muy pocas de estas empresas aplican los instrumentos de gestión para poder tomar decisiones.

En Ecuador el BSC es considerado como una herramienta que gestiona procesos administrativos, comercializa productos y brindan atención a los clientes como un proyecto estratégico (Granizo, Holguin y Quiroz, 2022). Asimismo, Figueroa et al. (2019) testifican que este método no solo se limita a las empresas, sino también, en la gestión del conocimiento por que administra de manera eficaz y eficiente. Este instrumento es vista como un método de control interno para un proyecto que tenga como objetivo mejorar el sistema financiero, ya que promueve la calidad y mejora continua de las compañías (Torres, Álvarez, y Zurita, 2019).

Ver las debilidades de una empresa no es algo raro en ningún entorno, por esa misma razón es importante implementar métodos que permitan la mejora continua y que en un futuro fomente productividad (Coto y Molina, 2023).

1.1.2.3 Implementación del CMI como instrumento para la toma de decisiones en la empresa Autopista Tire

Para obtener información sobre la empresa se llevó a cabo una entrevista al Gerente General , en el que se obtuvo la siguientes datos (Peréz, 2024).

La ineficiencia de la toma de decisiones representa un desafío significativo para la empresa en estudio, entre las principales causas de este problema se encuentra la información limitada, que dificulta comprender la situación integral de la empresa; un sistema inadecuado de información que no permite recolectar, procesar o analizar

eficazmente de datos; la volatilidad de los indicadores macroeconómicos que genera incertidumbre en el entorno externo y la falta de herramientas adecuadas para apoyar el proceso de decisión. Estas deficiencias conducen a consecuencias negativas como baja rentabilidad poniendo en riesgo el crecimiento de la organización.

1.1.3. Justificación

Desde el punto de vista de, Coto y Molina (2023) se refieren al CMI como un control de gestión clave está en implementar estrategias en todas las empresas. Según, Peralta (2021) indica que lo que algunas empresas no implementan un modelo de gestión empresarial que mejore la competitividad, por lo mismo implementan el CMI permitiéndoles mejorar su gestión empresarial.

El control y medición de la eficacia en la toma de decisiones es esencial para garantizar el crecimiento de la organización. Implementar soluciones que faciliten el análisis y la evolución de las decisiones permita no solo optimizar los recursos y reducir los riesgos, sino que también permitirá tomar decisiones estratégicas. Esto ayudará a mejor la rentabilidad, aumentar la competencia y garantiza un crecimiento.

La ejecución de la propuesta ayudará a la empresa Autopista Tire, a obtener información de diferentes aspectos del CMI tales como: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento, cabe mencionar, que este modelo integrará a los diferentes departamentos tomando mejores decisiones para la mejora continua, implementado nuevas estrategias para la empresa.

1.1.4. Objetivos

1.1.4.1 Objetivo general

Diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión y control en la empresa Autopista Tire, para una gestión empresarial eficiente.

1.1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación interna de la empresa mediante una entrevista para identificar las debilidades gerenciales actuales.
- Diagnosticar los factores internos y externos de Autopista Tire mediante la observación para diseñar objetivo estratégicos que potencien su desempeño.
- Evaluar la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje de Autopista Tire, para implementar una gestión eficaz que maximice la rentabilidad, optimice los recursos y asegure la sostenibilidad a largo plazo.

1.2 Revisión de literatura

1.2.1 Incorporación de la teoría de *stakeholder* en el cuadro de mando integral

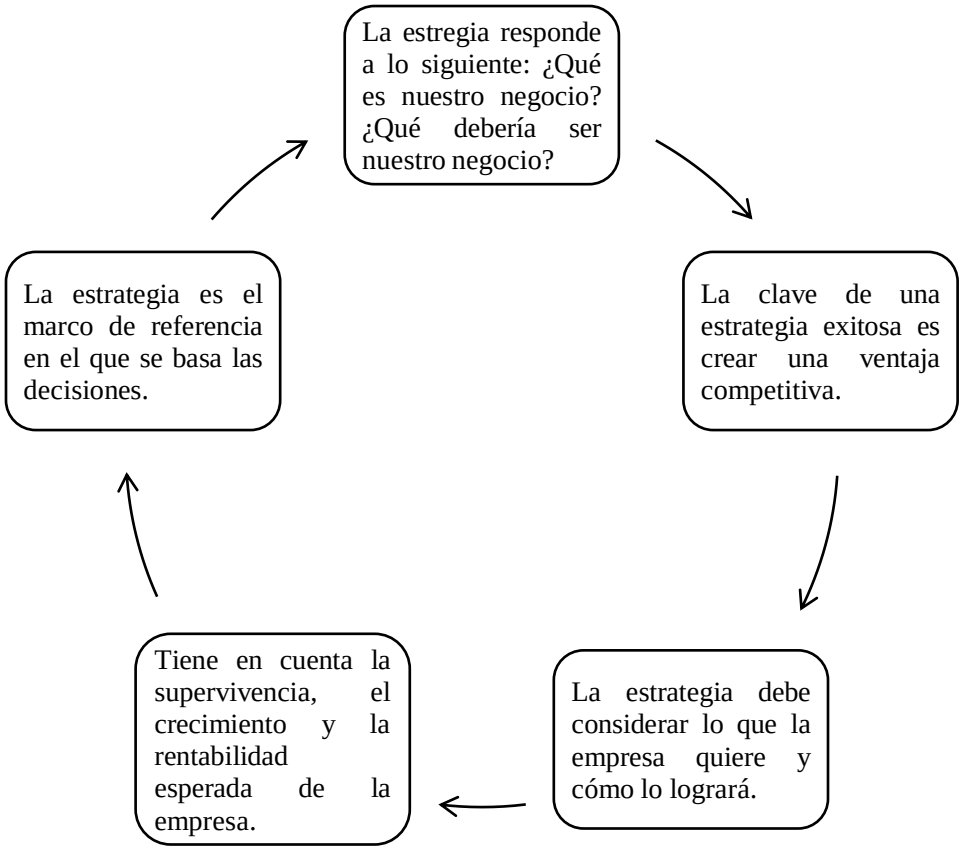
La teoría de *stakeholder* "partes interesadas" está relacionada con la ética empresarial, así como la gestión organizacional y tiene como objetivo maximizar los beneficios a las distintas partes interesadas como: la organización, clientes, empleados, entre otros (Mahajan, Marc, Sareen, Kumar y Rajat, 2023).

Esta teoría no solo tiene en cuenta las preferencias de los inversionistas, sino también de otros grupos de interés, lo que nos permite centrarnos en los objetivos, creando una visión estratégica y sostenible. Bajo esta perspectiva la teoría de *stakeholder* permite que el este modelo de gestión alinee estrategias empresariales fortaleciendo la toma de decisiones y mejorando el desempeño de la empresa.

1.2.2 Gestión estratégica

Suárez (2019) dictaminan que la implementación estratégica es la etapa en la que se realiza una buena gestión estratégica a través de acciones y actividades. La gestión estratégica alcanza los objetivos organizacionales de manera eficiente y sostenible.

Gráfico No. 4 *Clave para alcanzar los objetivos organizacionales*



Fuente: Prieto (2012)

Elaborado por: Cisa (2024)

1.2.3 Origen del CMI

El CMI proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo futuro.

Gráfico No. 5 *Surgimiento del CMI*



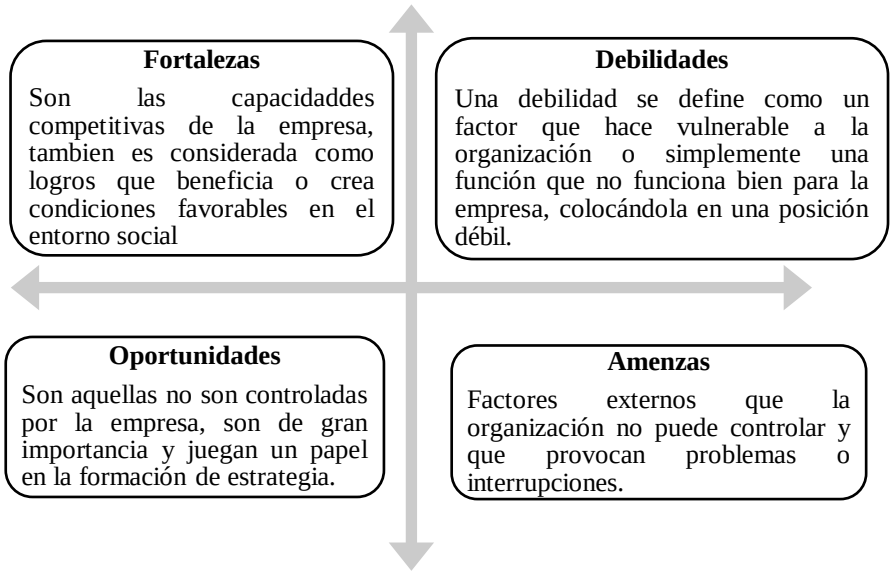
Fuente: Kaplan y Norton (2000)

Elaborado por: Cisa (2024)

1.2.4 FODA

Sánchez (2020), menciona que el analisis FODA, es una herramienta clave para realizar una evaluación detallada de la situación actual de una organización facilitando la toma de decisiones.

Gráfico No. 6 *Esquema FODA*



Fuente: Sarli (2023)

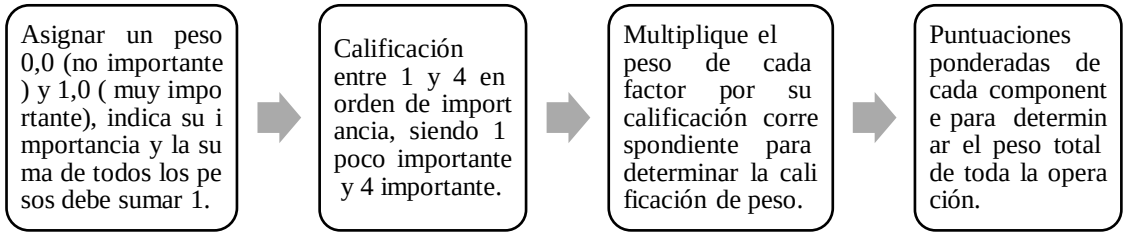
Elaborado por: Cisa (2024)

1.2.5 Matriz de evaluación MEFI Y MEFE

1.2.5.1 MEFI

Una vez lista la matriz FODA , mostrando los factores internos y externos que afectan el desempeño de la organización , el siguiente paso es evaluar primero la situación interna de la empresa, esto se realiza a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) (Ponce, 2006).

Gráfico No. 7 *Pasos para elaborar la matriz MEFI*



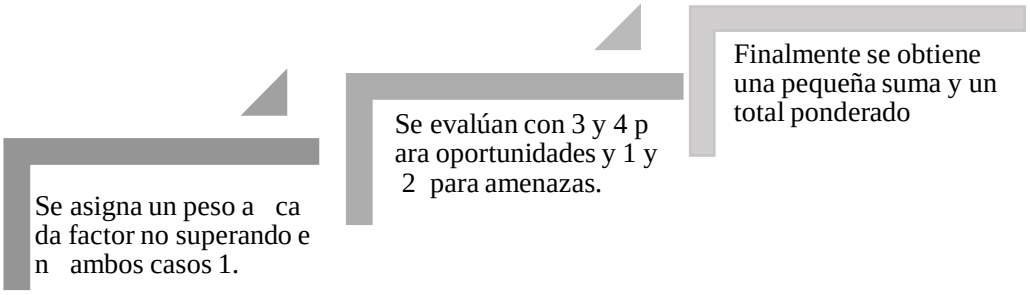
Fuente: Ponce (2006)

Elaborado por: Cisa (2024)

1.2.5.2 MEFE

En este se agrupan las amenazas y oportunidades, con el objetivo de mostrar si las estrategias actuales de la empresa abordan adecuadamente el factor crítico de éxito, es decir que está haciendo la empresa respecto a ese factor (Montesinos, Vázquez, Espejo, & Amín, 2021).

Gráfico No. 8 *Pasos para elaborar la matriz MEFE*



Fuente: Montesinos, Vázquez, Espejo, & Amín (2021)

Elaborado por: Cisa (2024)

1.2.6 Perspectivas del CMI

Los autores proyectaron este modelo de gestión como un sistema que ve más allá de la perspectiva financiera mediante el cual los gerentes de negocios evalúan el progreso de la empresa.

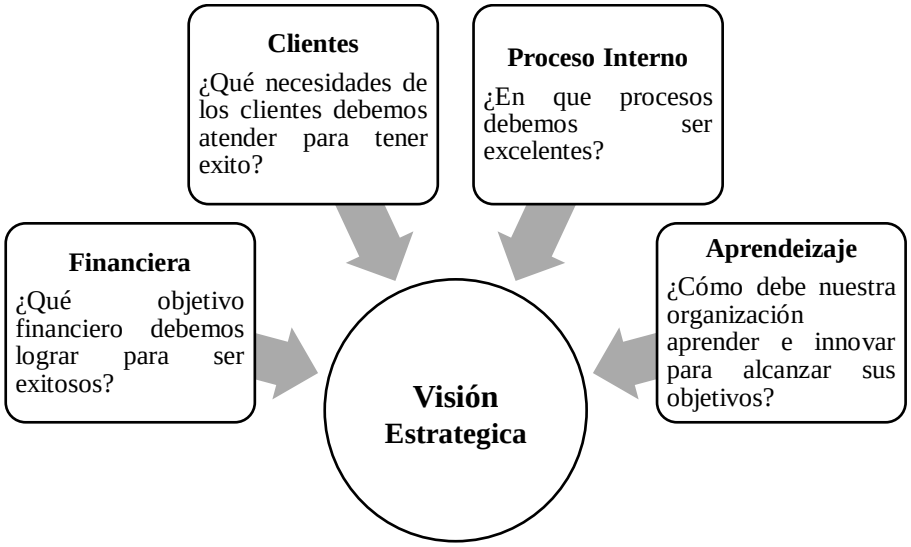
Tabla No. 2 *Las cuatro perspectivas del CMI*

Perspectiva	Definición	Objetivos
Financiera	Basada en la contabilidad financiera y por lo tanto refleja la historia.	1. Valor económico de la empresa. 2. Utilización de activos. 3. Crecimiento de ingresos. 4. Reducción de costos.
Cliente	Este enfoque es crucial incorporarlo en este modelo por que los clientes son la piedra angular de cualquier negocio y no pueden existir sin él.	1. Participación en el mercado. 2. Creación de fidelidad con los clientes. 3. Precios competitivos.
Proceso interno	Analiza adecuadamente las operaciones internas de la empresa para asegurar la satisfacción del cliente y rentabilidad financiera considerando los factores como:	1. Identificación del mercado. 2. Creación de ofertas del producto y servicios. 3. Asociación con proveedores. 4. Entrega de productos.
Aprendizaje y crecimiento	Representa una lista de factores que conforman el resto de recursos que proporcionan la capacidad de mejorar aprender, deben incluir herramientas que fomenten cambio, creatividad y motivación.	1. Clima organizacional. 2. Infraestructura tecnológica. 3. Competencias y habilidades. 4. Capacitaciones.

Fuente: Estrat (2003)

Elaborado por: Cisa (2024)

Gráfico No. 9 *Visión estratégica*



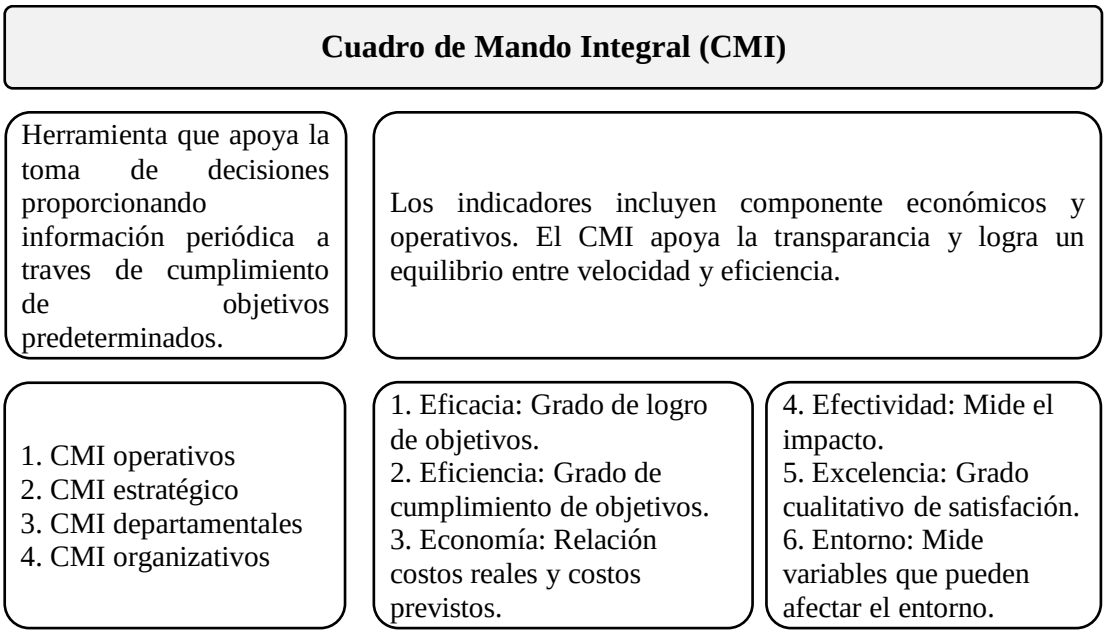
Fuente: Kaplan & Norton (2000)

Elaborado por: Cisa (2024)

1.2.7 Fundamentos del CMI

Según Kaplan y Norton (2005) exponen que esta herramienta permite traducir la estrategia de la organización en objetivos específicos y evaluar la relación entre los diferentes indicadores.

Gráfico No. 10 *Pilares fundamentales para la gestión estratégica*



Fuente: Kaplan y Norton (2005)

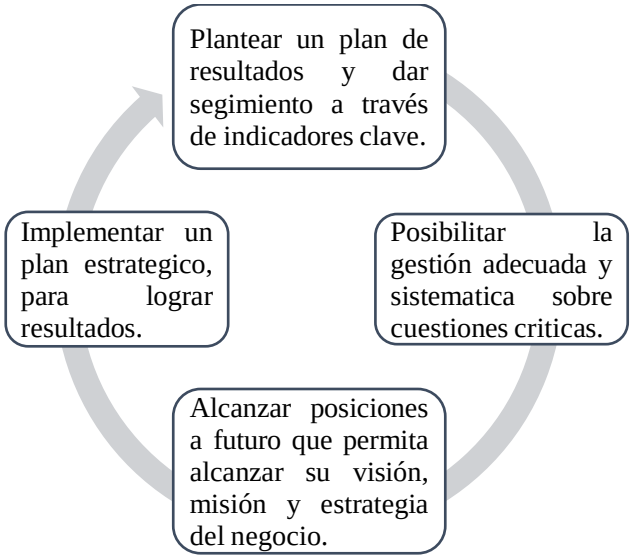
Elaborado por: Cisa (2024)

1.2.8 Proceso del CMI

1.2.8.1 Objetivos estratégicos

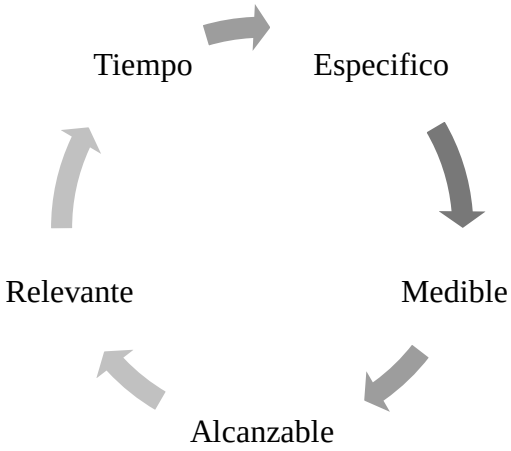
Coronel (2018) manifiesta que los objetivos estratégicos definen y explican el desempeño que la empresa quiere lograr en el futuro entre tres a cinco años.

Gráfico No. 11 *Propósito de los objetivos estrategicos*



Fuente: Coronel (2018)
Elaborado por: Cisa (2024)

Gráfico No. 12 *Características de los objetivos estratégicos*

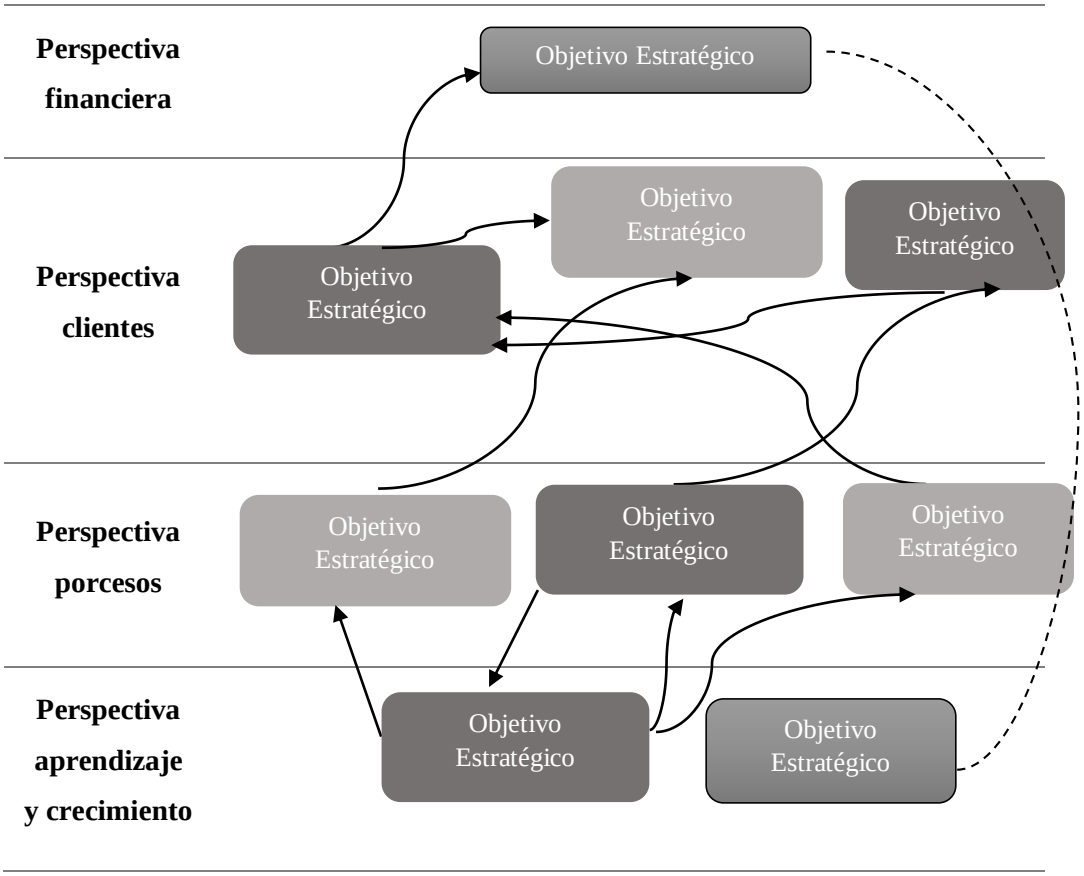


Fuente: Villegas (2011)
Elaborado por: Cisa (2024)

1.2.8.2 Mapa estratégico

Un plan estratégico es una descripción utilizada para respaldar los objetivos estratégicos mostrando una relación de causa y efecto entre ellos, a continuación, un modelo del mapa estratégico (Coronel , 2018).

Gráfico No. 13 *Modelo de mapa estratégico*



Fuente: Coronel (2018)

Elaborado por: Cisa (2024)

1.2.8.3 Implementación del CMI

El CMI es un instrumento de gestión a nivel de mundial que brinda trasparencia, eficiencia y confiabilidad, para el seguimiento de resultados claves que dan como resultado el éxito empresarial (Triginé y Gan, 2012).

Gráfico No. 14 *Modelo del CMI*

Cuadro de Mando Integral									
Perspectivas	Objetivo Estratégico	Indicadores	Resultado actual	Metas	Niveles			Frecuencia	Responsables
					Óptimo	Tolerable	Deficiente		
Financiera									
Cliente									
Proceso Interno									
Aprendizaje y Crecimiento									

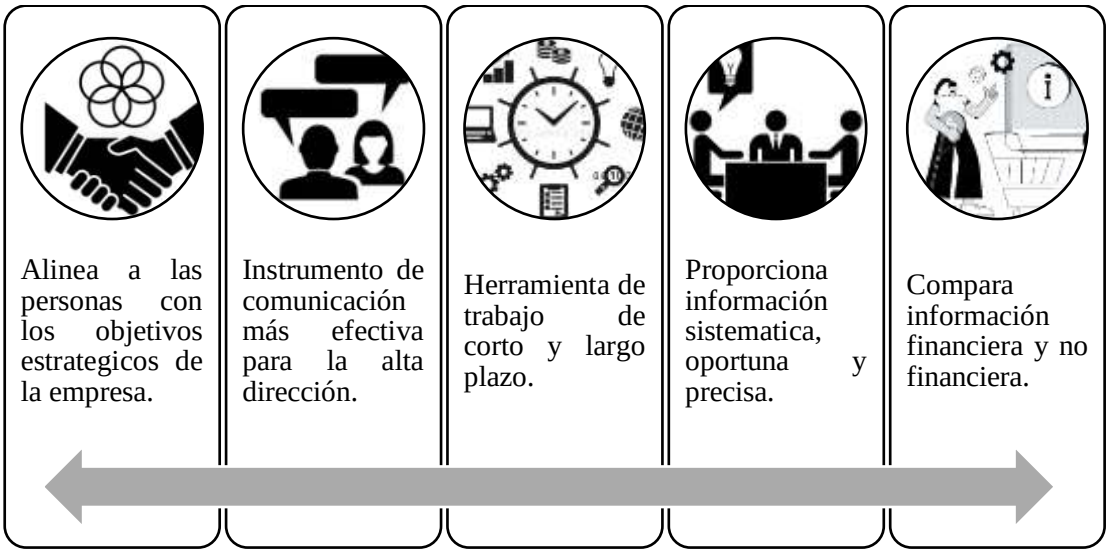
Fuente: Kaplan y Norton (2000)

Elaborado por: Cisa (2024)

1.2.9 Beneficios del CMI

A continuación, mencionare los diferentes beneficios del CMI.

Gráfico No. 15 *Ventajas de realizar un CMI*



Fuente: Villa (2015)

Elaborado por: Cisa (2024)

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Descripción de la metodología

2.1.1 Unidad de análisis

Autopista Tire fue seleccionada como unidad de investigación para este proyecto integrador, la cual está ubicada en la ciudad de Ambato, específicamente en el mercado mayorista. La empresa cuenta con recorrido de 16 años desde su creación y ha crecido con el tiempo. Además, la compañía está expandiendo sus operaciones en diferentes puntos de la ciudad.

La empresa mencionada pese a tener tantos años en el mercado, no desarrolló estrategias para abordar el problema mediante la gestión y el control. Estos eventos generaron problemas en la retención de clientes y satisfacer la demanda. Han visto cambios tanto dentro como fuera de la organización sin una evaluación estratégica lo que posiblemente tendrá un impacto significativo en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. Para ello, hemos realizado un análisis del entorno interno y externo, que nos permitió obtener los objetivos estratégicos. Finalmente se seleccionaron puntos de control con la información recolectada y fue posible crear el CMI de acuerdo a las necesidades de la empresa.

2.1.2 Fuentes, técnicas e instrumentos relacionados con la información

Fuentes primarias

Las fuentes primarias contienen material original que ha sido publicado por primera vez y no ha sido analizado, traducido o revisado, es el resultado de una investigación o de un proceso (Vargas y Ruiz, 2008). De la misma manera, se implementó una entrevista semiestructurada al gerente general y se elaboró una ficha de observación de los factores externos e internos como fuente principal para comprender la situación actual de la compañía Autopista Tire.

Tabla No. 3 *Persona Entrevistada*

Nombre	Cargo	Departamento
Carlos Pérez	Gerente General	Gerencia

Elaborado por: Cisa (2024)

Entrevista

Ruiz (2012) indica que una entrevista es una representación directa de una persona, considerada como una forma rápida y sencilla de obtener la opinión de una persona sobre un tema a ser investigado, del mismo modo trata generalmente de una conversación o reunión entre dos o más persona, con el fin de obtener información. El día 8 de noviembre de 2024 a las 11 horas se celebró una reunión presencial con el representante legal de la empresa para obtener información relevante sobre la planificación del CMI.

Guión de la entrevista. - Se realizó 11 preguntas semiestructuradas con base en controles internos, la misma duró aproximadamente 30 minutos la información fue comentada con el Sr. Carlos Pérez, gerente de la empresa.

Tabla No. 4 *Preguntas de la entrevista y sus categorías*

Preguntas	Categoría
¿Cómo espera la empresa maximizar la rentabilidad a largo plazo?	Perspectiva financiera
¿Qué factores externos deben evaluarse periódicamente para predecir los posibles riesgos financieros?	Perspectiva financiera
¿Qué acciones correctivas deben tomarse si los resultados financieros no cumplen con las expectativas?	Perspectiva financiera
¿Qué métodos se han implementado para medir la satisfacción del cliente y su impacto en la lealtad?	Perspectiva de clientes
¿Cómo puede la empresa mejorar la eficiencia de sus operaciones o servicio para que los clientes estén más satisfechos?	Perspectiva de clientes
¿Existe un método para evaluar la satisfacción del cliente?	Perspectiva de clientes
¿Cuáles son los principales riesgos operativos que afectan el desempeño de los procesos internos clave?	Perspectiva de procesos internos
¿Cómo puede una empresa adaptar sus procesos internos a los cambios en la demanda y las condiciones del mercado?	Perspectiva de procesos internos
¿Se introducen nuevos productos complementarios de manera oportuna para satisfacer las fluctuaciones del mercado?	Perspectiva de procesos internos
¿Cómo puede la empresa mejorar sus relaciones con los proveedores para optimizar sus resultados financieros?	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
¿Cree que la creación de un cuadro de mando integral ayudaría a la empresa?	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Elaborado por: Cisa (2024)

Observación

La observación es un pilar muy importante de la investigación, porque permite al investigador obtener la mayor cantidad de datos posible para comprender mejor los fenómenos en estudio. A través de una observación cuidadosa se recopila información clave que facilitará el análisis y generará conocimiento. De hecho, se han logrado muchos avances científicos mediante este enfoque preciso y sistemático (Díaz, 2010). Para la elaboración de la misma, se recabo información a través de la observación directa durante tres días, del 21 al 23 de octubre de 2024. Este proceso de recogida de datos tuvo una duración de 6 horas y se distribuyó en diferentes jornadas del día.

Ficha de observación. - Se realizó un análisis exhaustivo interno y externo dentro de la empresa para crear una matriz FODA. Este análisis nos permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con el entorno operacional y la dirección estratégica de la organización. La obtención de esta información es necesaria para definir los objetivos estratégicos de la empresa.

Tabla No. 5 *Matriz de objetivos estratégicos*

FACTORES INTERNOS	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
	F1	D1
FACTORES EXTERNOS	F2	D2
OPORTUNIDADES	**FO**	**DO**
O1		
O2		
AMENAZAS	**FA**	**DA**
D1		
D2		

Elaborado por: Cisa (2024)

Fuentes secundarias

Contiene información original, consolidada y reorganizada. Está diseñado específicamente para facilitar y mejorar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Se basa en información organizada, como datos obtenidos de libros de estadística, Internet, bases de datos, documentos e informes oficiales (Ubaldo y Acosta, 2009).

1. Como segunda fuente, se solicitó a la empresa información financiera de los años 2022 y 2023 a través de medios electrónicos. La empresa proporcionó en dos días los documentos, lo que permitió analizar su situación financiera. Este análisis se realizó utilizando diversos indicadores financieros con el objetivo de evaluar la salud financiera de la organización y su capacidad para alcanzar sus objetivos.

Tabla No. 6 *Datos para el análisis-perspectiva financiera y no financiera*

LIQUIDEZ	ACTIVIDAD	ENDEUDAMIENTO	RENTABILIDAD
INDICADOR	**FÓRMULA**	**FRECUENCIA**	**CÁLCULO**

Elaborado por: Cisa (2024)

2.1.3 Fases de desarrollo

Para desarrollar este proyecto integrador se recopiló los siguientes datos. A continuación, la siguiente tabla 7.

Tabla No. 7 *Etapas de desarrollo*

Objetivo	Fases o Etapas	Descripción
Analizar la situación interna de la empresa mediante una entrevista para identificar las debilidades gerenciales actuales.	**Fase I** Diagnóstico y formulación de estrategias.	Se aplicó una guía de entrevista y un análisis del FODA para establecer nuevas estrategias.
Diagnosticar los factores internos y externos de Autopista Tire mediante la observación para diseñar objetivo estratégicos que potencien su desempeño.	**Fase II** Planteamiento de objetivos estratégicos.	Se realizó el análisis estratégico de la matriz MEFE y MEFI, para comprender el estado actual de la empresa, asimismo se utilizó como base para definir nuevos objetivos estratégicos, adaptados a las condiciones de la empresa.
Evaluar la perspectiva financiera, de clientes, proceso interno y aprendizaje de Autopista Tire, para implementar una gestión eficaz que maximice la rentabilidad, optimice los recursos y asegure la sostenibilidad a largo plazo.	**Fase III** Aplicación de indicadores.	Se procedió a realizar una comparación de los estados financieros de la empresa de dos últimos años con la finalidad de obtener indicadores de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad, también se obtuvo los indicadores no financieros con información proporcionada de la misma.

Diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión y control en la empresa Autopista Tire, para una gestión empresarial eficiente.	**Fase IV** Diseño de CMI.	Con toda la información obtenida se procedió a realizar el CMI el cual permitió a la organización monitorear el desempeño y asegurar que sus objetivos estén alineados con las estrategias propuestas.

Elaborado por: Cisa (2024)

Para la Fase III se aplicaron los siguientes indicadores financieros y no financieros con las siguientes fórmulas.

Tabla No. 8 *Indicadores financieros*

	Indicador	Fórmula
Liquidez	Capital de Trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente
	Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente
Actividad	Rotación de Inventarios	Costo de Venta / Promedio de Inventarios
	Días de Inventarios	360 / Rotación de Inventarios
	Rotación de Activos Totales	Ventas / Activo Totales
Endeudamiento	Endeudamiento a Corto Plazo	Pasivo a corto plazo / Activo Total
	Endeudamiento a Largo Plazo	Pasivo a largo plazo / Activo Total
Rentabilidad sobre las ventas	Utilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas Netas

Elaborado por: Cisa (2024)

Tabla No. 9 *Indicadores no financieros*

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
Indicador	**Formula**
Índice de satisfacción de entrega	(Entregas según el cronograma / Total de entregas) *100
Clientes Satisfechos	(Clientes satisfechos / Total de clientes atendidos) *100.
Retención de Clientes	(Clientes al final del periodo – Clientes al comienzo del periodo / Nuevos clientes en el periodo) *100

Elaborado por: Cisa (2024)

PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO	
Indicador	**Formula**
Pedidos entregados correctamente	(Pedidos entregados correctamente / Total de pedidos entregados) *100
Porcentaje de clientes informados por redes sociales	(Total de seguidores en redes sociales / Total de clientes al final del año) *100
Tasa de disponibilidad de productos	(Productos disponibles / Total de productos solicitados) * 100

Elaborado por: Cisa (2024)

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Indicador	**Formula**
Capacitación del Personal	(Número de empleados capacitados / Total de empleados) *100
Rotación de inventarios (días)	360 / (Costo de ventas / Inventario promedio)

Elaborado por: Cisa (2024)

CAPÍTULO III

DESARROLLO

3.1 FASE I

En esta parte del estudio se utilizó la guía de entrevistas para recopilar información detallada del gerente de la empresa y obtener datos clave para el proyecto de investigación. Además, se realizó un análisis FODA para evaluar la situación actual de la empresa y su entorno competitivo. Cabe destacar que estudios realizados por García y Arencibia (2018), mencionan el uso de encuestas a empleados y la realización de un análisis FODA son herramientas importantes para comprender la situación de la empresa y el desarrollo del CMI.

3.1.1 Guía de entrevista

Para maximizar la rentabilidad a largo plazo, Autopista Tires se enfocan en elegir productos eficaces y eficientes, pero debe tener en cuenta la calidad para no influir en la percepción de los clientes. Además, centrarse en clientes con altas calificaciones crediticias reduce el riesgo financiero, aunque podría limitar el mercado. En presencia de resultados financieros negativos, además de garantizar la calidad del servicio, se deben considerar métodos como la optimización de costos y la evaluación del margen de utilidad.

Tabla No. 10 *Entrevista de la perspectiva financiera*

Perspectiva Financiera
¿Cómo espera la empresa maximizar la rentabilidad a largo plazo?
La empresa tiene como objetivo aumentar los beneficios a largo plazo eligiendo los productos más eficaces y asequibles. Para hacer frente al aumento de los costos que ha sido del 5 y el 10%, están considerando una variedad de productos más económicos.
¿Qué factores externos deben evaluarse periódicamente para predecir los posibles riesgos financieros?
Para predecir posibles problemas financieros, evalúan factores externos como el estado crediticio de los consumidores. La compañía evalúa periódicamente la central de riesgo asegurándose de contar con clientes de la más alta calificación crediticia, como la categoría “Triple A”.
¿Qué acciones correctivas deben tomarse si los resultados financieros no cumplen con las expectativas?
Esto incluye la realización de inspecciones técnicas para garantizar que se cumplen los estándares por parte de las empresas de transporte y comprobar que los neumáticos están en buen estado, con la presión de aire y ajuste correcto , garantizando así la calidad del servicio al cliente.

Fuente: Pérez (2024)

Elaborado por: Cisa (2024)

La empresa mide la satisfacción del cliente a través del control de calidad y utiliza las redes sociales para mejorar la comunicación y la eficiencia. Sin embargo, puede utilizar un sistema de retroalimentación más directo, como encuestas, llamadas call centers, para medir mejor la experiencia del cliente. La recompra y las referencias son buenos indicadores de lealtad para incorporar métodos de medición más precisos proporcionando más información optimizar estrategias de comunicación con el cliente.

Tabla No. 11 *Entrevista de la perspectiva de clientes*

Perspectiva de clientes
¿Qué métodos se han implementado para medir la satisfacción del cliente y su impacto en la lealtad?
Por medio de un control constante a través de técnicos certificados garantizando así los más altos estándares de calidad en satisfacción y confiabilidad del cliente.
¿Cómo puede la empresa mejorar la eficiencia de sus operaciones o servicio para que los clientes estén más satisfechos?
Utilizando las redes sociales, mejorando la eficiencia de la organización, como también la satisfacción de los clientes, por medio de vídeos informativos que ayudan a llegar a las personas proporcionando información útil sobre sus productos y sus servicios .
¿Existe un método para evaluar la satisfacción del cliente?
El método más eficaz es cuando el cliente vuelve por segunda vez a comprar el producto y cuando son recomendados por los mismos.

Fuente: Pérez (2024)

Elaborado por: Cisa (2024)

Autopista Tire identifica correctamente los riesgos operacionales, pero la implementación de planes de contingencia, como la diversificación de proveedores o rutas alternas, puede ser efectiva para reducir retrasos. Además, un sistema de seguimiento del mercado puede predecir cambios en la demanda. Por otro lado, los productos complementarios están bien integrados, pero su eficacia depende de la velocidad de lanzamiento, lo que requiere procesos ágiles en la toma de decisiones. Asimismo, el servicio de posventa que maneja la empresa fortalece la relación con los clientes, dando garantía de sus productos con el respectivo proceso, incrementando la fidelidad con los clientes.

Tabla No. 12 *Entrevista de la perspectiva de procesos internos*

Perspectiva de procesos internos
¿Cuáles son los principales riesgos operativos que afectan el desempeño de los procesos internos clave?
Es el retraso en la recepción de mercancías debido a problemas de transporte, lo que afecta el flujo de trabajo.
¿Cómo puede su empresa adaptar sus procesos internos a los cambios en la demanda y las condiciones del mercado?

Por medio de cursos que enseñen a priorizar y optimizar recursos, permitiendo evaluar las necesidades de los clientes para responder a los cambios en la demanda como las condiciones del mercado.
¿Se introducen nuevos productos complementarios de manera oportuna para satisfacer las fluctuaciones del mercado?
Si, se implementa diferentes tipos de productos complementarios como distintos tipos de rencauches de diferentes marcas y calidad.

Fuente: Pérez (2024)

Elaborado por: Cisa (2024

La entidad en estudio ha tomado buenas decisiones para mejorar sus relaciones con los proveedores a través de la transparencia y precios justos, lo que promueve la confianza y mejora el desempeño del negocio. Sin embargo, es posible explorar otros tipos de cooperación con los proveedores, como contratos a largo plazo y recontratación. Respecto al CMI, es una herramienta eficaz para monitorear resultados y evaluar riesgos, pero el éxito depende de una implementación adecuada y precisa.

Tabla No. 13 *Entrevista de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
¿Cómo puede la empresa mejorar sus relaciones con los proveedores para optimizar sus resultados financieros?
Mejorar las relación con sus proveedores siendo clara, como también siendo puntual en los pagos, lo que fortalece la confianza y favorece mejores condiciones comerciales.
¿Cree que la creación de un cuadro de mando integral ayudaría a la empresa?
Si, por que es una herramienta que me va ayudar a evaluar donde está el riego cumpliendo con los objetivos, mejorar los procesos en la empresa, lo que facilita la toma de decisiones más informadas.

Fuente: Pérez (2024)

Elaborado por: Cisa (2024)

3.1.2 Diagnóstico externo

La evaluación externa corresponde a aquellos factores sobre los cuales una empresa no tiene influencia directa, pero algunos de estas variables pueden influir en ella (Paturel, 2016). En el presente trabajo se realizó un estudio del entorno macroeconómico mediante los diferentes componentes: económicos, políticos, socio-cultural y tecnológico tal como de detalla en la tabla 14 Cabe señalar que en estudios previos, como el de Chavez (2020), se utilizaron herramientas como el análisis PESTEL, FODA y CAME para identificar los objetivos estratégicos e indicadores claves.

Tabla No. 14 *Análisis de factores externos*

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO								
Componentes	**Económico**		**Político**		**Socio-Cultural**		**Tecnológico**	
Amenazas	AE1	Nuevas marcas sustitutas, compiten en precio y calidad.	AP1	La inestabilidad política afecta las prácticas de gestión de la empresa.	ASC1	Negocios nuevos que brinden el mismo producto.	AT1	Una red de conexión inestable afecta las funciones de distribución.
	AE2	Crisis económica, disponibilidad limitada de productos.	AP2	Aumento en el impuestos del valor agregado.	ASC2	Desinformación a los clientes.	AT2	Compite con empresas que implementan tecnología avanzada.
Oportunidades	OE1	Facilidades de financiamiento para Los consumidores al comprar neumáticos.	OP1	Normativa favorable para la empresa.	OSC1	Creciente demanda de neumáticos sostenibles y reciclables.	OT1	Integrando tecnología para optimizar el almacenamiento y la distribución.
	OE2	El crecimiento de La demanda de vehículos también aumenta la demanda de neumáticos.	OP2	Contratos comerciales en la industria automotriz.	OSC2	Productos requeridos.	OT2	Implementar herramientas de análisis de datos.

Elaborado por: Cisa (2024)

3.1.3 Diagnóstico interno

El análisis organizacional es una herramienta importante para aquellas organizaciones que intentan crecer, competir y tomar de decisiones estratégicas con base en los resultados obtenidos (Bravo, Muñoz, Ramos, y Tejada, 2019). En la tabla 15 se detalla el análisis y capacidades de la empresa en las diferentes categorías: nivel estratégico, operativo y de apoyo; que permite una evaluación integral de cada área funcional y su contribución al desempeño general de la organización. Este análisis integral no sólo ayuda a identificar áreas de mejora, sino que también proporciona la base para diseñar estrategias que optimicen el desempeño y la competitividad de la empresa en su sector.

Tabla No. 15 *Análisis de los factores Internos*

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO INTERNO										
Componentes	**NIVEL ESTRATEGICO**				**NIVEL OPERATIVO**					
	Organizativo		**Comunicación**		**Gestión de Procesos**		**Productos**		**Servicios**	
Fortalezas	FO1	Buen ambiente laboral	FC1	Conocimiento del sector del negocio.	FG1	Relación sólida con proveedores.	FP1	Disponibilidad de productos de diferentes marcas.	FS1	Convenios con otras empresas.
	FO2	La administración de los procesos contables es buena.	FC2	Relación cercana con los clientes.	FG2	Procesos de almacenamiento bien definidos.	FP2	Comercialización de productos de calidad.	FS2	Buena atención del cliente.
Debilidades	DO1	Falta de estrategias.	DC1	Falta de publicidad.	DG1	Falta de gestión de procesos de entrega.	DP1	Se identifican las fallas del producto cuando el cliente las empieza a utilizar.	DS1	Mucho tiempo de espera para atender al cliente.
	DO2	Falta de herramientas para toma de decisiones.	DC2	Falta de una página web, donde se brinde la información del negocio.						

Componentes	**NIVEL DE APOYO**							
	Financiero		**Comercialización**		**Talento Humano**		**Tecnológico**	
Fortalezas	FF1	Pueden adquirir préstamos favorables.	FC1	Precios competitivos.	FTH1	Funciones bien distribuidas al personal de trabajo.	FT1	Acceso a plataformas de pago digitales
	FF2	Buen uso de los préstamos.	FC2	Entrega de mercadería acorde al cliente.	FTH2	Estabilidad laboral.		
Debilidades	DF1	Escasas políticas contables.	DC1	Fallas al registrar la comercialización.	DTH1	Falta de incentivos al personal.	DT1	Falta de experiencia técnica al personal.
	DF2	Poca capacitación al personal a cargo del efectivo.	DC2	Se extravían los documentos.	DTH2	Falta de capacitación al personal.	DT2	Poca adaptabilidad a las tendencias del marketing digital

Elaborado por: Cisa (2024)

3.1.4 Matriz FODA

Talancón y Tomás (2007), dictaminan que la matriz FODA permite evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para analizarlas y elaborar estrategias. Seguidamente se muestra la matriz FODA en la tabla 16 de Autopista Tire.

Tabla No. 16 *FODA Autopista Tire*

MATRIZ FODA			
FORTALEZAS		**DEBILIDADES**	
F1	Buen ambiente laboral.	**D1**	Falta de estrategias.
F2	La administración de los procesos contables es buena.	**D2**	Falta de herramientas para toma de decisiones
F3	Conocimiento del sector del negocio.	**D3**	Falta de publicidad.
F4	Relación cercana con los clientes.	**D4**	Falta de una página web, donde se brinde la información del negocio.
F5	Relación sólida con proveedores.	**D5**	Falta de gestión de procesos de entrega.
F6	Procesos de almacenamiento bien definidos.		
F7	Disponibilidad de productos de diferentes marcas.	**D6**	Se identifican las fallas del producto cuando el cliente las empieza a utilizar.
F8	Comercialización de productos de calidad.		
F9	Convenios con otras empresas.	**D7**	Mucho tiempo de espera para atender al cliente.
F10	Buena atención del cliente.		
F11	Pueden adquirir préstamos favorables.	**D8**	Escasas políticas contables.
F12	Buen uso de los préstamos.	**D9**	Poca capacitación al personal a cargo del efectivo.
F13	Precios accesibles.	**D10**	Fallas al registrar la comercialización.
F14	Entrega de mercadería acorde al cliente.	**D11**	Se extravían los documentos.
F15	Funciones bien distribuidas al personal de trabajo.	**D12**	Falta de incentivos al personal.
F16	Estabilidad laboral.	**D13**	Falta de capacitación al personal.
F17	Acceso a plataformas de pago digitales	**D14**	Falta de experiencia técnica al personal.
		D15	Poca adaptabilidad a las tendencias del marketing digital
OPORTUNIDADES		**AMENAZAS**	
O1	Facilidades de financiamiento para Los consumidores al comprar neumáticos.	**A1**	Nuevas marcas sustitutas, compiten en precio y calidad.
O2	El crecimiento de la demanda de vehículos también aumenta la demanda de neumáticos.	**A2**	Crisis económica, disponibilidad limitada de productos.
O3	Normativa favorable para la empresa.	**A3**	La inestabilidad política afecta las prácticas de gestión de la empresa.
O4	Contratos comerciales en la industria automotriz.	**A4**	Aumento en el impuestos del valor agregado.
O5	Creciente demanda de neumáticos sostenibles y reciclables .	**A5**	Negocios nuevos que brinden el mismo producto.
O6	Productos requeridos.	**A6**	Desinformación a los clientes.
O7	Integrando tecnología para optimizar el almacenamiento y la distribución.	**A7**	Una red de conexión inestable afecta las funciones de distribución.
O8	Implementar herramientas de análisis de datos.	**A8**	Compite con empresas que implementan tecnología avanzada.

Elaborado por: Cisa (2024)

3.2 FASE II

En esta sección se evaluaron las matrices MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) y MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externo), con el fin de identificar y analizar los principales factores internos y externos que afectan las operaciones de la empresa. Estas matrices son una herramienta importante en el análisis estratégico porque proporcionaron una visión clara de las fortalezas y debilidades internas, así como de las oportunidades y amenazas del entorno externo.

3.2.1 Evaluación de la matriz MEFI

Con base a lo descrito en el marco teórico se realizó el análisis de la matriz MEFI, evaluando la posición interna de la empresa asignando un peso de 0,0 a 1,0 dando como suma total de 1,0 y una calificación como muestra a continuación en la tabla 17.

Tabla No. 17 *Calificación MEFI*

Deficiencia Critica	Deficiencia Moderada	Fortaleza Moderada	Fortaleza Estratégica
1	2	3	4

Elaborado por: Cisa (2024)

Vargas y Suárez (2021), destacan que este tipo de análisis permite comprender mejor las fortalezas y debilidades logrando un resultado de 2,33 en la empresa Club campo y pesca. Al comparar con la empresa Autopista Tire, el peso total de 2,47 lo que indica fuertes fortalezas como la comercialización de productos de calidad y la disponibilidad de la marca. Sin embargo, también se han identificado importantes áreas de mejora, como la falta de herramientas para la toma de decisiones. Para optimizar las operaciones y asegurar un crecimiento continuo, la empresa necesita enfocarse en eliminar sus debilidades clave, como la falta de estrategia y la gestión ineficiente de las operaciones, como se muestra en la tabla 18.

Tabla No. 18 *Valoración de los factores internos (MEFI)*

MATRIZ MEFI			
Fortalezas	**Peso**	**Calificación**	**Ponderación**
Buen ambiente laboral.	0,01	3	0,03
La administración de los procesos contables es buena.	0,03	3	0,09
Conocimiento del sector del negocio.	0,01	4	0,04
Relación cercana con los clientes.	0,02	3	0,06
Relación sólida con proveedores.	0,02	4	0,08
Procesos de almacenamiento bien definidos.	0,01	3	0,03
Disponibilidad de productos de diferentes marcas.	0,09	4	0,36
Comercialización de productos de calidad.	0,08	4	0,32
Convenios con otras empresas.	0,02	3	0,06
Buena atención del cliente.	0,02	3	0,06
Pueden adquirir prestamos favorables.	0,03	3	0,09
Buen uso de los préstamos.	0,03	4	0,12
Precios accesibles conjuntamente con formas de pago.	0,02	3	0,06
Entrega de mercadería acorde al cliente.	0,02	3	0,06
Funciones bien distribuidas al personal de trabajo.	0,01	2	0,02
Estabilidad laboral.	0,03	3	0,09
Acceso a plataformas de pago digitales	0,02	4	0,08
Debilidades	**Peso**	**Calificación**	**Ponderación**
Falta de estrategias.	0,07	1	0,07
Falta de herramientas para toma de decisiones	0,07	1	0,07
Falta de publicidad.	0,02	2	0,04
Falta de una página web, donde se brinde la información del negocio.	0,05	2	0,1
Falta de gestión de procesos de entrega.	0,03	1	0,03
Se identifican las fallas del producto cuando el cliente las empieza a utilizar	0,03	1	0,03
Mucho tiempo de espera para atender al cliente.	0,02	2	0,04
Escasas políticas contables.	0,04	2	0,08
Poca capacitación al personal a cargo del efectivo.	0,03	2	0,06
Fallas al registrar la comercialización.	0,03	2	0,06
Se extravían los documentos.	0,04	1	0,04
Falta de incentivos al personal.	0,01	2	0,02
Falta de capacitación al personal.	0,02	2	0,04
Falta de experiencia técnica al personal.	0,03	2	0,06
Poca adaptabilidad a las tendencias del marketing digital	0,04	2	0,08
TOTAL			**2,47**

Elaborado por: Cisa (2024)

3.2.3 Evolución de la matriz MEFE

Con lo mencionado en el marco teórico se asignó un peso e 0,0 a 1,0 sumando total de 1,0 y una calificación que se muestra en la tabla 19.

Tabla No. 19 *Calificación MEFE*

Sin Importancia	Poco Significativo	Significativo	Sumamente Significativo
1	2	3	4

Elaborado por: Cisa (2024)

Vargas y Suárez (2021), destacan que la evaluación de factores externos permite identificar condiciones fuera del control del empresarial, mostrando una puntuación de 2,46 en su estudio, con principales amenazas que requieren estrategias para mitigar su impacto. Por su parte, Autopista Tire, con un peso de 2,50, la empresa está bien posicionada para aprovechar oportunidades como el crecimiento de la demanda y la implementación de tecnologías avanzadas. Sin embargo, enfrentan amenazas importantes como la competencia y la crisis económica. Para fortalecer su competitividad y promover el desarrollo sostenible, la empresa debe enfocarse aumentar áreas como la tecnología, así como también, la expansión de su participación del mercado, implementando estrategias que mitiguen el riesgo y adaptándose a un entorno cambiante (ver Tabla 20).

Tabla No. 20 *Valoración de los factores externos (MEFE)*

MATRIZ MEFE			
Amenazas	**Peso**	**Calificación**	**Ponderación**
Nuevas marcas sustitutas, compiten en precio y calidad.	0,08	3	0,24
Crisis económica, disponibilidad limitada de productos.	0,05	3	0,15
La inestabilidad política afecta las prácticas de gestión de la empresa.	0,02	1	0,02
Aumento en el impuestos del valor agregado.	0,06	3	0,18
Negocios nuevos que brinden el mismo producto.	0,07	3	0,21
Desinformación a los clientes.	0,05	2	0,1
Una red de conexión inestable afecta las funciones de distribución.	0,04	2	0,08
Compite con empresas que implementan tecnología avanzada.	0,07	2	0,14
Oportunidades	**Peso**	**Calificación**	**Ponderación**
Facilidades de financiamiento para los consumidores al comprar neumáticos.	0,05	3	0,15
El crecimiento de la demanda de vehículos también aumenta la demanda de neumáticos.	0,06	3	0,18
Normativa favorable para la empresa.	0,06	1	0,06
Contratos comerciales en la industria automotriz.	0,06	1	0,06
Creciente demanda de neumáticos sostenibles y reciclables .	0,07	2	0,14
Productos requeridos.	0,09	3	0,27
Integrando tecnología para optimizar el almacenamiento y la distribución.	0,08	2	0,16
Implementar herramientas de análisis de datos para preparar entregables.	0,09	4	0,36
TOTAL			**2,50**

Elaborado por: Cisa (2024)

3.2.4 Objetivos estratégicos

Con esta información, la empresa puede analizar e intercambiar referencias de datos clave para definir objetivos estratégicos consistentes con su realidad interna y externa. De esta manera, podrás priorizar las oportunidades identificadas, minimizar las amenazas y crear estrategias específicas para fortalecer sus fortalezas, optimizar tus operaciones, como también, mantener el desarrollo en un entorno competitivo. Observar la tabla 21, que se muestra a continuación. (Ver en Anexo N° 1, tabla completa).

Tabla No. 21 *Elaboración de los objetivos estratégicos*

FACTORES INTERNOS		**FORTALEZAS**		**DEBILIDADES**	
		F2	La administración de los procesos contables es buena.	D1	Falta de estrategias.
		F5	Relación sólida con proveedores.	D2	Falta de herramientas para toma de decisiones
		F10	Buena atención del cliente.	D3	Falta de publicidad.
				D4	Falta de una página web, donde se brinde la información del negocio.
FACTORES EXTERNOS		F11	Pueden adquirir prestamos favorables.	D13	Falta de capacitación al personal.
		F14	Entrega de mercadería acorde al cliente.		
OPORTUNIDADES		**FO**		**DO**	
O3	Normativa favorable para la empresa.	F14O7	Aumentar la satisfacción del cliente mejorando el tiempo y la precisión de la entrega.	D13O8	Potenciar habilidades técnicas al equipo de trabajo para tomar decisiones basadas en información.
O7	Integrando tecnología para optimizar el almacenamiento y la distribución.	F11O3	Recupera y expandir los fondos de maniobra fortaleciendo así la capacidad financiera, en dos años.	D1O7	Desarrollar e implementar estrategias técnicas para optimizar las operaciones de almacenamiento y distribución.
O8	Implementar herramientas de análisis de datos para preparar entregables.	F2O8	Incrementar la rentabilidad mediante una gestión financiera basada en datos confiables y oportunos.		
AMENAZAS		**FA**		**DA**	
A1	Nuevas marcas sustitutas, compiten en precio y calidad.	F10A6	Incrementar los canales de información para garantizar una comunicación ágil y eficiente, para mejorar la satisfacción de clientes.	D3D4 A1A5	Incrementar la visibilidad del negocio mediante estrategias publicitarias que fortalezcan la conexión con los clientes y mejoren su percepción.
A2	Crisis económica, disponibilidad limitada de productos.			D4A6	Diseñar e implementar más página web funcional que centralice y facilite el acceso a información clara y precisa sobre el negocio.
A5	Negocios nuevos que brinden el mismo producto.	F5A2	Fortalecer las relaciones con proveedores clave para garantizar la disponibilidad de productos en tiempos económicos.	D1A2	Desarrollar estrategias para agilizar la rotación de inventarios, mejorando la eficiencia en los procesos logísticos y fomentando el aprendizaje continuo.
A6	Desinformación a los clientes.				

Elaborado por: Cisa (2024)

Luego de cotejar la información recolectada, se agrupan diferentes objetivos estratégicos en función de las diferentes perspectivas del CMI. Este proceso facilita una visión estructurada que permite alinear las estrategias con las prioridades de la organización y optimizar el desempeño para lograr los resultados deseados. (Ver tabla 22)

Tabla No. 22 *Clasificación de los objetivos estratégicos*

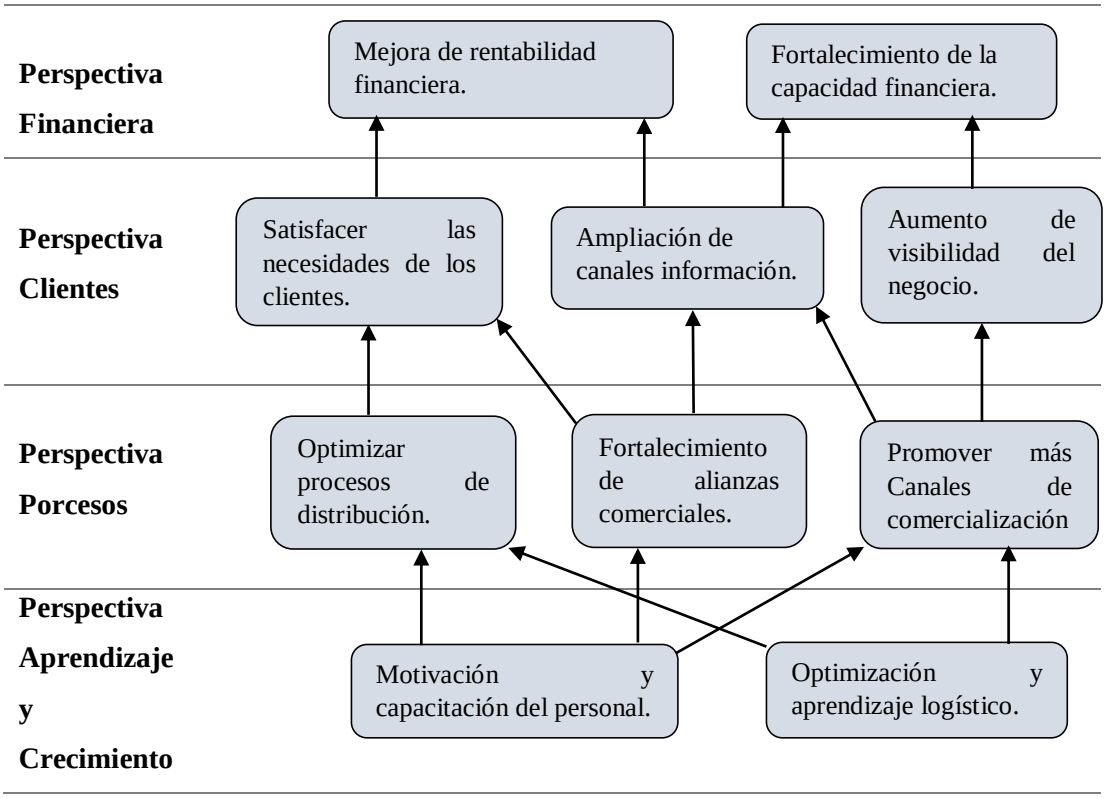
Objetivos Estratégicos	Perspectivas			
	Financiera	**Clientes**	**Proceso Interno**	**Crecimiento y Aprendizaje**
Aumentar la satisfacción del cliente mejorando el tiempo y la precisión de la entrega.		X		
Recupera y expandir los fondos de maniobra fortaleciendo así la capacidad financiera.	X			
Incrementar la rentabilidad mediante una gestión financiera basada en datos confiables y oportunos.	X			
Potenciar habilidades técnicas al equipo de trabajo para tomar decisiones basadas en información.				X
Desarrollar e implementar estrategias técnicas para optimizar las operaciones de almacenamiento y distribución.			X	
Incrementar los canales de información para garantizar una comunicación ágil y eficiente, para mejorar la satisfacción de clientes.		X		
Fortalecer las relaciones con proveedores clave para garantizar la disponibilidad de productos en tiempos económicos.			X	
Incrementar la visibilidad de la negocio mediante estrategias publicitarias que fortalezcan la conexión con los clientes y mejoren su percepción.		X		
Diseñar e implementar más página web funcional que centralice y facilite el acceso a información clara y precisa sobre el negocio.			X	
Desarrollar estrategias para agilizar la rotación de inventarios, mejorando la eficiencia en los procesos logísticos y fomentando el aprendizaje continuo.				X

Elaborado por: Cisa (2024)

3.2.5 Mapa estratégico

Luego de agrupar los objetivos estratégicos, se crea un mapa estratégico que muestra la relación entre ellos y las oportunidades para alcanzar la visión organizacional. Este mapa permitió identificar conexiones clave entre diferentes perspectivas, facilitando la comprensión de las prioridades generales. (Ver Tabla 23)

Tabla No. 23 *Mapa estratégico*



Elaborado por: Cisa (2024)

3.3 FASE III

Una vez alcanzados los objetivos estratégicos, se registraron indicadores financieros y no financieros los cuales permitieron medir cuantitativa y cualitativamente el avance hacia el logro de los objetivos mencionados en la tabla 22. (Ver estados financieros en el Anexo N° 2)

3.3.1 Perspectiva financiera

El indicador de liquidez corriente es uno de los ratios financieros más comunes que mide la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. En general, cuanto más alta es la liquidez, mayor efectivo tiene la empresa (Gitman y Zutter, 2012).

En 2022, la empresa incrementó su inversión en capital de trabajo para saldar deudas y evitar un sobreendeudamiento excesivo. Este ajuste se refleja en una disminución del capital de trabajo, lo que representa una reducción del 19% en el año 2023. Este descenso en el índice de liquidez indica que, aunque la empresa logró gestionar sus

deudas de manera eficiente, su capacidad para cubrir obligaciones a corto plazo se redujo, aunque sigue siendo abastecedor para operar de manera estable a continuación, la tabla 24. Por otro lado una analisis por Torres, García, Hurtado y Reyes (2024), mencionan que las empresas del sector comercial no solo mantienen una solvencia adecuada, sino tambien la capacidad para hacer frente a las obligaciones corrientes, incluso en situaciones de dificil variabilidad económica mostrando una liquidez de 1,57 en el año 2022. En estudios realizados por García, Galarza, y Altamirano (2017), se mencionan que una disminución en el capital de trabajo puede aumentar el riesgo de la empresa de no poder cumplir con sus deudas a corto plazo, con sus recursos más líquidos, por lo mismo la liquidez disminuye.

Tabla No. 24 *Indicador de capacidad de pago*

Indicador	Fórmula	Resultados del indicador		Resultado
		2022	2023	
Capital de Trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente	222.916,92	179.809,79	-19%
Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	4,28	2,40	-1.88

Elaborado por: Cisa (2024)

La rotación de inventarios genera la rentabilidad para la empresa. Según Gitman y Zutter (2012) mencionan que una rotación de inventarios de 20 días sería normal en un negocio comercial.

En 2022, la rotación de productos es alta debido a las promociones y descuentos del producto. Sin embargo, en 2023 la rotación disminuyó al mantener más mercadería en almacenamiento, lo que tardo más tiempo en vender su inventario como se observa en la tabla 25. En contraste a investigadores como Torres, García, Hurtado y Reyes (2024), indican que la rotación de inventarios en el sector comercial para el año 2022 alcanzó un valor de 5.10, es decir, esta variación indica que los productos se están vendiendo de manera más eficiente y que se mantienen un inventario suficiente. Cabe mencionar que otro estudio plantea que, para manejar una administración eficaz en los inventarios, es fundamental optimizar su gestión, lo que permite a la empresa incrementar su liquidez, se debe estudiar la gestión de inventarios desde la planificación de compra, hasta la distribución del producto lo cual permitirá a la empresa una mayor rentabilidad (Durán, 2012).

Tabla No. 25 *Índice de rotación de mercadería*

Indicador	Fórmula	Resultados del indicador	
		2022	2023
Rotación de Inventarios	Costo de Venta / Promedio de Inventarios	23,85	15,74
Días de Inventarios	365 / Rotación de Inventarios	15	23

Elaborado por: Cisa (2024)

Fuente: Autopista Tire (2024)

La rotación de activos totales muestra qué tan bien una empresa utiliza sus activos para generar ventas. En otras palabras, cuanto mayor es la rotación de activos totales de una empresa, mayor es la eficiencia con la que se han usado sus activos (Gitman y Zutter, 2012).

En este caso se ha observado una disminución de 13% lo que indica que la empresa en estudio tuvo menos ventas por cada unidad de activos, la causa de esto descenso es la venta de un automóvil y una motocicleta. Según Navas (2015), expresa que la eficiencia de las empresas para genera ingresos es a través de las inversiones de los activos fijos, indica que cuanto mayor sea el valor de este indicador, más eficiente será el uso de los activos que posee la organización.

Tabla No. 26 *Índices de actividad*

Indicador	Fórmula	Resultados del indicador		Resultado
		2022	2023	
Rotación de Activos Totales	Ventas / Total de Activo	2,15	1,86	-13%

Elaborado por: Cisa (2024)

Fuente: Autopista Tire (2024)

El ratio de endeudamiento de acuerdo con Gitman & Zutter (2012) expresan que la proporción de los activos de la empresa que están cubiertos por sus deudas. Cuanto mayor es el ratio, más dinero de otras personas se utilizó para generar beneficios.

En el análisis de endeudamiento, se observa en la tabla 27 muestra que, en el 2023 la empresa cambió su estructura financiera y redujo su deuda de largo plazo del total de los activos aumentando su deuda a corto plazo. La empresa optó por no contratar préstamos superiores a un año y optó por préstamos de hasta seis meses. En

comparación con un análisis del sector comercial de la provincia de Tungurahua exponen una disminución en la razón de endeudamiento a 0.91 para el año 2022, esta disminución sugiere una gestión financiera más conservadora o estratégica para las empresas, lo que indica una reducción de la dependencia de la financiación externa o una optimización de la estructura del capital (Torres, García, Hurtado, y Reyes, 2024).

Tabla No. 27 *Perfil de endeudamiento*

Indicador	Fórmula	Resultados	
		2022	2023
Endeudamiento a Corto Plazo	Pasivo a corto plazo / Activo Total	20%	40%
Endeudamiento a Largo Plazo	Pasivo a largo plazo / Activo Total	62%	43%

Elaborado por: Cisa (2024)

Fuente: Autopista Tire (2024)

El margen de beneficio neto mide el porcentaje de cada dólar de venta que queda después de deducir todos los costos y gastos, incluidos intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuanto mayor sea el margen de beneficio de una empresa, mejor (Gitman y Zutter, 2012).

En términos de utilidad neta, Autopista Tire en el 2022, indica que, a pesar de los ingresos, no logró generar una utilidad neta relacionada con sus ventas. Este resultado es atribuido principalmente a las necesidades de cubrir obligaciones financieras, lo que tuvo un impacto directo en su capacidad de obtener ganancias al final del periodo.

Por otro lado, en el 2023, su rentabilidad ha aumentado lo que indica una mejora, este cambio positivo se puedo lograr mediante diversas estrategias implementadas por la empresa, por ejemplo, una mejor gestión de costos, optimización de la estructura de la deuda. Aunque este aumento es pequeño, indica que la empresa está empezando a mejorar la eficiencia y a gestionar mejor las operaciones.

En comparación con este estudio realizado por, Torres, García, Hurtado y Reyes (2024), los datos demuestran que para el año 2022 el indicador de rentabilidad experimentó un disminución gradual llegando a un 2% en comparación al 2019 que alcanzó un 13% marcando una cifra sólida. Esta disminución plantea preguntas

importantes sobre la rentabilidad y la eficiencia con lo que la empresa utiliza para generar ganancias.

Tabla No. 28 *Índice de la rentabilidad sobre las ventas*

Indicador	Fórmula	Resultados	
		2022	2023
Utilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas Netas	0,22%	0,58%

Fuente: Autopista Tire (2024)

Elaborado por: Cisa (2024)

3.3.2 Perspectivas no financieras

En este proyecto integrador es fundamental enfatizar la importancia de medir los factores cualitativos Morillo (2005) menciona que, estos elementos aunque son difíciles de cuantificar directamente, son decisivos en áreas clave como la satisfacción del cliente, la innovación y los empleados. Cabe destacar, que este enfoque amplía la perspectiva analítica fortaleciendo la toma de decisiones basada en datos cualitativos y cuantitativos. Finalmente Igarza & Calzadilla (2022), mencionan que el 100% es el cumplimiento total del objetivo, un valor ≥ 80% < 100%, significa parcialmente cumpliendo y una valor < 80% significa que no está cumpliendo con el propósito.

En la tabla 29, se muestra los indicadores utilizados para evaluar el desempeño de una organización en áreas claves con la satisfacción y lealtad del cliente, donde los datos fueron proporcionados por el subgerente de la empresa Autopista Tire y de reportes obtenidos por parte de los empleados de la empresa. Estos resultados muestran un alto nivel de cumplimiento en las obligaciones impuestas, lo que traduce en la satisfacción del cliente, indicando relaciones comerciales a largo plazo con los mismos. (Ver Anexo N° 3)

Tabla No. 29 *Indicador de clientes*

Indicador	Formula	Resultados
Índice de satisfacción de entrega	(Entregas según el cronograma / Total de entregas) *100	90%
Clientes Satisfechos	(Clientes satisfechos / Total de clientes atendidos) * 100.	85%
Retención de Clientes	(Clientes al final del periodo – Clientes al comienzo del periodo / Nuevos clientes en el periodo) *100	80%

Elaborado por: Cisa (2024)

A continuación, se presenta la tabla 30, que muestra indicadores clave para evaluar la eficiencia operativa. Los datos proporcionados por el subgerente e informes de los empleados muestran aspectos fundamentales del desempeño. Los productos de Autopista Tire revela un rendimiento óptimo en el procesamiento de pedidos, respaldando una operación ágil como también confiable. No obstante, la toma de decisiones y la disponibilidad de productos muestran las áreas clave que necesitan optimizarse (herramientas de gestión, mejora de cadena de suministro) lo que mejorará en gran medida la capacidad de la empresa para anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes. Abordar estas cuestiones mejorará la experiencia del cliente aumentando la competitividad a largo plazo. (Ver Anexo N° 4)

Tabla No. 30 *Indicador de procesos internos*

Indicador	Formula	Resultados
Pedidos entregados correctamente	(Pedidos entregados correctamente / Total de pedidos entregados) *100	96%
Porcentaje de clientes informados por redes sociales	(Total de seguidores en redes sociales / Total de clientes al final del año) *100	35%
Tasa de disponibilidad de productos	(Productos disponibles / Total de productos solicitados) * 100	50%

Elaborado por: Cisa (2024)

Los indicadores de aprendizaje y crecimiento que muestra la tabla 31, reflejan los aspectos fundamentales del desarrollo organizacional y la eficacia operativa. Los datos utilizados para analizar estos indicadores se obtienen directamente de los empleados de la empresa e informes revisados por la dirección periódicamente. Estos indicadores no sólo miden el progreso en la capacitación del personal y la rotación de inventarios, sino que también identifican áreas clave para optimizar los recursos humanos (capación continua, evaluación de desempeño, gestión de talento) y la mercadería (procesos de compra, gestión de inventarios), promoviendo la mejora continua en todos los aspectos de la organización. (Ver Anexo N° 5)

Tabla No. 31 *Indicador aprendizaje y crecimiento*

Indicador	Formula	Resultados
Capacitación del Personal	(Número de empleados capacitados / Total de empleados) *100	60%
Rotación de inventarios (días)	360 / (Costo de ventas / Inventario promedio)	23

Elaborado por: Cisa (2024)

3.4 FASE IV

Con base en la información recopilada de Autopista Tire, se desarrolló el CMI como herramienta de toma de decisiones, este proceso nos permitió identificar y establecer objetivos estratégicos en perspectivas clave, como finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje. Conjuntamente con el gerente de la empresa se establecieron las metas que desea alcanzar.

Tabla No. 32 *Metas planteadas*

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Resultados actuales	Meta
Financiera	Recuperar y expandir los fondos de maniobra fortaleciendo así la capacidad financiera, en dos años.	-19%	10%
	Incrementar la rentabilidad mediante una gestión financiera basada en datos confiables y oportunos.	0,58%	1,5%
Clientes	Aumentar la satisfacción del cliente mejorando el tiempo y la precisión de la entrega.	90%	95%
	Incrementar los canales de información para garantizar una comunicación ágil y eficiente, para mejorar la satisfacción de clientes.	85%	90%
	Incrementar la visibilidad del negocio mediante estrategias publicitarias que fortalezcan la conexión con los clientes y mejoren su percepción.	80%	90%
Proceso	Desarrollar e implementar estrategias técnicas para optimizar las operaciones de almacenamiento y distribución.	96%	100%
	Fortalecer las relaciones con proveedores clave para garantizar la disponibilidad de productos en tiempos económicos.	50%	80%
	Diseñar e implementar más página web funcional que centralice y facilite el acceso a información clara y precisa sobre el negocio.	35%	75%
Aprendizaje y crecimiento	Potenciar habilidades técnicas al equipo de trabajo para tomar decisiones basadas en información.	60%	80%
	Desarrollar estrategias para agilizar la rotación de inventarios, mejorando la eficiencia en los procesos logísticos y fomentando el aprendizaje continuo.	23	18

Elaborado por: Cisa (2024)

3.4.1 Cuadro de mando integral (CMI)

Con base en los objetivos estratégicos definidos para este proyecto, se creó un Cuadro de Mando Integral (CMI) para Autopista Tire, con las cuatro perspectivas en base a objetivos estratégicos, indicadores, frecuencia de medición y responsables designados. Este enfoque permite una gestión eficaz y medible con la fijación de objetivos para alcanzar metas clave de la organización.

3.4.2 Perspectiva financiera

En la tabla 33, en la perspectiva económica el objetivo principal es mejorar la eficiencia, la eficacia en la gestión de costos y maximizar el retorno de la inversión. A través de indicadores clave como rentabilidad, flujo de caja y utilización de recursos, buscamos alinear las estrategias de gestión con los objetivos financieros de la empresa. Como objetivos tenemos:

1. Recuperar y expandir los fondos de maniobra fortaleciendo así la capacidad financiera, en dos años.

Para ampliar el fondo de maniobra, es necesario implementar estrategias que optimicen la gestión de los recursos que mejoren la liquidez de la empresa. Al expandir el capital de trabajo incrementado estratégicamente las líneas de crédito para los clientes, fortaleciendo de esta forma las relaciones comerciales y mejorando la capacidad financiera, con el objetivo de revertir la caída del -19% y lograr un crecimiento sostenible.

2. Incrementar la rentabilidad mediante una gestión financiera basada en datos confiables y oportunos.

Para maximizar la rentabilidad en un 1.5% en dos años a través de una gestión financiera precisa y oportuna, es necesario implementar sistemas que faciliten la recopilación de información financiera. Esto le permite identificar oportunidades para reducir costos, como también, optimizar recursos. La toma de decisiones basada en información precisa asegura una mayor eficiencia en la gestión de ingresos y egresos. Este enfoque ayuda a la empresa a fortalecer la capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno financiero y competitivo, garantizando el crecimiento de la misma.

3.4.3 Perspectiva de clientes

Esta perspectiva en Autopista Tire se centra en la comprensión y satisfacción de las necesidades del cliente como eje clave para lograr el éxito empresarial sostenible. Este indicador tiene como objetivo construir relaciones sólidas y duraderas mejorando la

experiencia del cliente, aumentando la satisfacción y la lealtad. Este enfoque es necesario para aumentar la competitividad, fortalecer la reputación de la empresa y garantizar un crecimiento sostenible en un entorno altamente dinámico. En la tabla 34 se puede observar el CMI de esta perspectiva. A continuación, los objetivos estratégicos:

1. Aumento la satisfacción del cliente mejorando el tiempo y la precisión de la entrega.

Mejorar la satisfacción del cliente en un 95% optimizando el tiempo y la precisión de la entrega es un paso clave para mejorar la experiencia del cliente y generar lealtad a la empresa. Esto se puede lograr implementando tecnologías avanzadas para gestionar pedidos minimizando retrasos y errores. Garantizar la entrega oportuna y completa de los productos en estas circunstancias, no sólo aumentará el nivel de satisfacción del cliente, sino que también fortalecerá la percepción de confianza y lealtad hacia la empresa. Con este enfoque estratégico, Autopista Tire podrá posicionarse como un socio confiable en el mercado y creando un impacto positivo en los resultados financieros.

2. Incrementar los canales de información para garantizar una comunicación ágil y eficiente, para mejorar la satisfacción de clientes.

Unos incrementos de canales informativos en un 90% garantizarán una comunicación más fácil y eficiente con los clientes, permitiéndoles satisfacer sus necesidades de manera oportuna y transparente. Esto no sólo mejorará su satisfacción, sino que también generará confianza en la empresa, fomentará la lealtad y fortalecerá las relaciones a largo plazo.

3. Incrementar la visibilidad del negocio mediante estrategias publicitarias que fortalezcan la conexión con los clientes y mejoren su percepción.

Aumente la visibilidad de su empresa en un 90% con una estrategia publicitaria efectiva que combine campañas digitales y tradicionales. Esto se logra mediante el uso de las redes sociales, publicidad en línea e implementando una página web, resaltando los valores de la empresa y beneficios del producto para llegar a su audiencia fortaleciendo el reconocimiento de la organización.

3.4.4 Perspectiva de procesos internos

Esta perspectiva se centra en optimizar las actividades clave que crean valor para los clientes y la organización. Esta visión busca mejorar la eficiencia, la calidad y la innovación en las operaciones garantizando que las operaciones internas estén alineadas con los objetivos estratégicos. (Ver tabla 35)

1. Desarrollar e implementar estrategias técnicas para optimizar las operaciones de almacenamiento y distribución.

Desarrollar e implementar estrategias tecnológicas para optimizar las operaciones de almacenamiento como de distribución, utilizando tecnologías avanzadas y mejores prácticas. Incluyendo la automatización, mejorando en la gestión de inventarios, así como, la optimización de los canales de distribución, con el objetivo de alcanzar una eficiencia operativa del 100%, reduciendo tiempos y costos.

2. Fortalecer las relaciones con proveedores clave para garantizar la disponibilidad de productos en tiempos económicos.

Fortalecer las relaciones con proveedores clave para lograr una tasa de disponibilidad del 80% a través de una comunicación efectiva, acuerdos colaborativos y planificación estratégica conjunta. Esto garantizará el suministro continuo de bienes incluso en tiempos económicos difíciles, mejorando la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

3. Diseñar e implementar más página web funcional que centralice y facilite el acceso a información clara y precisa sobre el negocio.

Fortalecer las relaciones con los clientes a través de la implementación de estrategias de comunicación digital y sitios web funcionales, con el objetivo de llegar al 75% de los clientes informados a través de estos canales. Este objetivo se logrará a través de campañas de marketing digital, contenidos actualizados y accesibles para mejorar la continua experiencia del usuario. Esta estrategia garantizará un mayor alcance, reducirá la desinformación y promoverá una aumentando de clientes.

3.4.5 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva permite enfocarse mejorar las habilidades del equipo, promover una cultura de mejora continua e implementar procesos que promuevan la excelencia y la competitividad a largo plazo. Se puede observar en la tabla 36.

1. Potenciar habilidades técnicas al equipo de trabajo para tomar decisiones basadas en información.

Incremento un 80% en el nivel de capacitación técnica de la fuerza laboral a través de programas de capacitación específicos enfocados en el análisis y uso de la información. Los empleados pueden desarrollar habilidades clave para tomar decisiones con información real, mejorar la eficiencia operativa, resolver problemas y alinear estrategias con los objetivos organizacionales.

2. Desarrolla estrategias para agilizar la rotación de inventarios, mejorando la eficiencia en los procesos logísticos y fomentando el aprendizaje continuo.

Capacitar al equipo en técnicas de gestión de inventarios para mejorar su toma de decisiones y mejorar la eficiencia en la gestión de productos, ayudando a reducir la rotación de inventario de 23 a 18 días. Esto se logrará implementando estrategias que optimicen los recursos, mejoren los procesos de gestión y desarrollen habilidades de equipo, promoviendo un enfoque continuo en el aprendizaje y la mejora de las prácticas para garantizar la eficiencia operativa.

Tabla No. 33 *CMI-perspectiva financiera.*

Cuadro de Mando Integral										
Perspectivas	**Objetivo Estratégico**	**Indicadores**	**Resultado actual**	**Metas**	**%**	**Niveles**			**Frecuencia**	**Responsables**
						Óptimo	**Tolerable**	**Deficiente**		
Financiera	Recuperar y expandir los fondos de maniobra fortaleciendo así la capacidad financiera, en dos años.	Capital de trabajo	-19%	Aumentar el fondo de maniobra a un 10% en el próximo año para tener un crecimiento sostenible.	10%	Mayor al 15%	0% - 15%	Menor al 15%	Anual	Gerente
	Incrementar la rentabilidad mediante una gestión financiera basada en datos confiables y oportunos.	Rentabilidad (Utilidad Neta)	0,58%	Incrementar la rentabilidad en 0,46 puntos porcentuales anuales durante los próximos dos ejercicios fiscales, implementando una gestión financiera basada en datos confiables y análisis oportunos.	1.5%	Mayor al 2%	1.20% - 2%	Menor al 2%	Anual	Contadora

Elaborado por: Cisa (2024)

Tabla No. 34 *CMI-perspectiva de clientes*

Cuadro de Mando Integral											
Perspectivas	**Objetivo Estratégico**	**Indicadores**	**Resultado actual**	**Metas**	**%**	**Niveles**			**Frecuencia**	**Responsables**
						Óptimo	**Tolerable**	**Deficiente**		
Clientes	Aumento la satisfacción del cliente mejorando el tiempo y la precisión de la entrega.	Índice de satisfacción de entrega	90%	Elevar un 5% la tasa de satisfacción de clientes en el próximo mes, mejorando el tiempo y precisión de entrega.	95%	Mayor al 100%	90% - 60%	Menor al 100%	Mensual	Jefe de Ventas
	Incrementar los canales de información para garantizar una comunicación ágil y eficiente, para mejorar la satisfacción de clientes.	Clientes Satisfechos	85%	Ampliar los canales de información en un 5% para que no exista desinformación.	90%	Mayor al 95%	80% - 95%	Menor al 95%	Mensual	Jefe de Ventas
	Aumentar la visibilidad de la marca a través de una estrategia publicitaria.	Retención de Clientes	80%	Incrementar la fidelización de los clientes en un 10% a través de una estrategia publicitaria aumentando la visibilidad de la marca en el próximo año	90%	Mayor al 100%	85% - 100%	Menor al 100%	Anual	Jefe de Ventas

Elaborado por: Cisa (2024

Tabla No. 35 *CMI-perspectiva de procesos internos*

Cuadro de Mando Integral											
Perspectivas	**Objetivo Estratégico**	**Indicadores**	**Resultado actual**	**Metas**	**%**	**Niveles**			**Frecuencia**	**Responsables**
						Óptimo	**Tolerable**	**Deficiente**		
Procesos Internos	Desarrollar e implementar estrategias técnicas para optimizar las operaciones de almacenamiento y distribución.	Pedidos entregados correctamente	96%	Alcanzar una tasa de optimización completa mediante el desarrollo e implementación de estrategias tecnológicas.	100%	Mayor al 100%	90% - 100%	Menor al 100%	Mensual	Jefe de Bodega
	Fortalecer las relaciones con proveedores clave para garantizar la disponibilidad de productos en tiempos económicos.	Tasa de disponibilidad	50%	Mejorar la relación con los proveedores claves para garantizar la disponibilidad de mercadería.	80%	Mayor al 90%	50% - 90%	Menor al 90%	Mensual	Jefe de Bodega
	Diseñar e implementar más página web funcional que centralice y facilite el acceso a información clara y precisa sobre el negocio. .	Porcentaje de clientes informados por redes sociales	35%	Implementar más páginas web, para poder llegar a más potenciales cliente.	75%	Mayor al 80%	35% - 80%	Menor al 80%	Anual	Subgerente

Elaborado por: Cisa (2024)

Tabla No. 36 *CMI-perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Cuadro de Mando Integral											
Perspectivas	**Objetivo Estratégico**	**Indicadores**	**Resultado actual**	**Metas**	**%**	**Niveles**			**Frecuencia**	**Responsables**
						Óptimo	**Tolerable**	**Deficiente**		
Crecimiento y Aprendizaje	Potenciar habilidades técnicas al equipo de trabajo para tomar decisiones basadas en información.	Capacitación del Personal	60%	Aumentar el nivel de capacitación de los empleados en habilidades técnicas un 20% en los próximos tres meses, garantizando la capacidad del equipo para tomar decisiones basadas en información factual.	80%	Mayor al 100%	90% - 100%	Menor a 100%	Trimestral	Subgerente
	Desarrollar estrategias para agilizar la rotación de inventarios, mejorando la eficiencia en los procesos logísticos y fomentando el aprendizaje continuo.	Rotación de inventarios (días)	23	Implementación de estrategias logísticas mejoradas, con un objetivo de reducir el tiempo de rotación del inventario, al mismo tiempo que se fomente el aprendizaje continuo en el equipo para optimizar los procesos.	18	Menor a 15 días	18 - 15 días	Mayor a 15 días	Trimestral	Subgerente

Elaborado por: Cisa (2024)

3.4.6 Panel de control

Una vez elaborado el cuadro de mando integral de las perspectivas de financiamiento, clientes, procesos internos y aprendizaje; se recomienda realizar un panel de control como recomendación. Este panel facilitará la medición del desempeño de la empresa y la gestión de sus estrategias a través de un sistema de semaforización de desempeño, que permitirá monitorear efectivamente el avance de los objetivos estratégicos y asegurar su continuidad del mismo.

Tabla No. 37 *Panel de control de Autopista Tire*

<table>
<tr><td>Mensual</td><td>Entregas satisfactorias</td><td>Clientes Satisfechos</td><td>Entregas según el cronograma</td><td rowspan="3">Nuevo</td><td>Disponibilidad de productos</td></tr>
<tr><td>Trimestral</td><td>Personal Capacitado</td><td colspan="2">Rotación de inventarios</td><td rowspan="2">Implementación de más páginas web.</td></tr>
<tr><td>Anual</td><td>Fondos de maniobra</td><td>Rentabilidad</td><td>Retención de clientes</td></tr>
</table>

	Satisfactorio
	Alerta
	Deficiente
	Sin medición

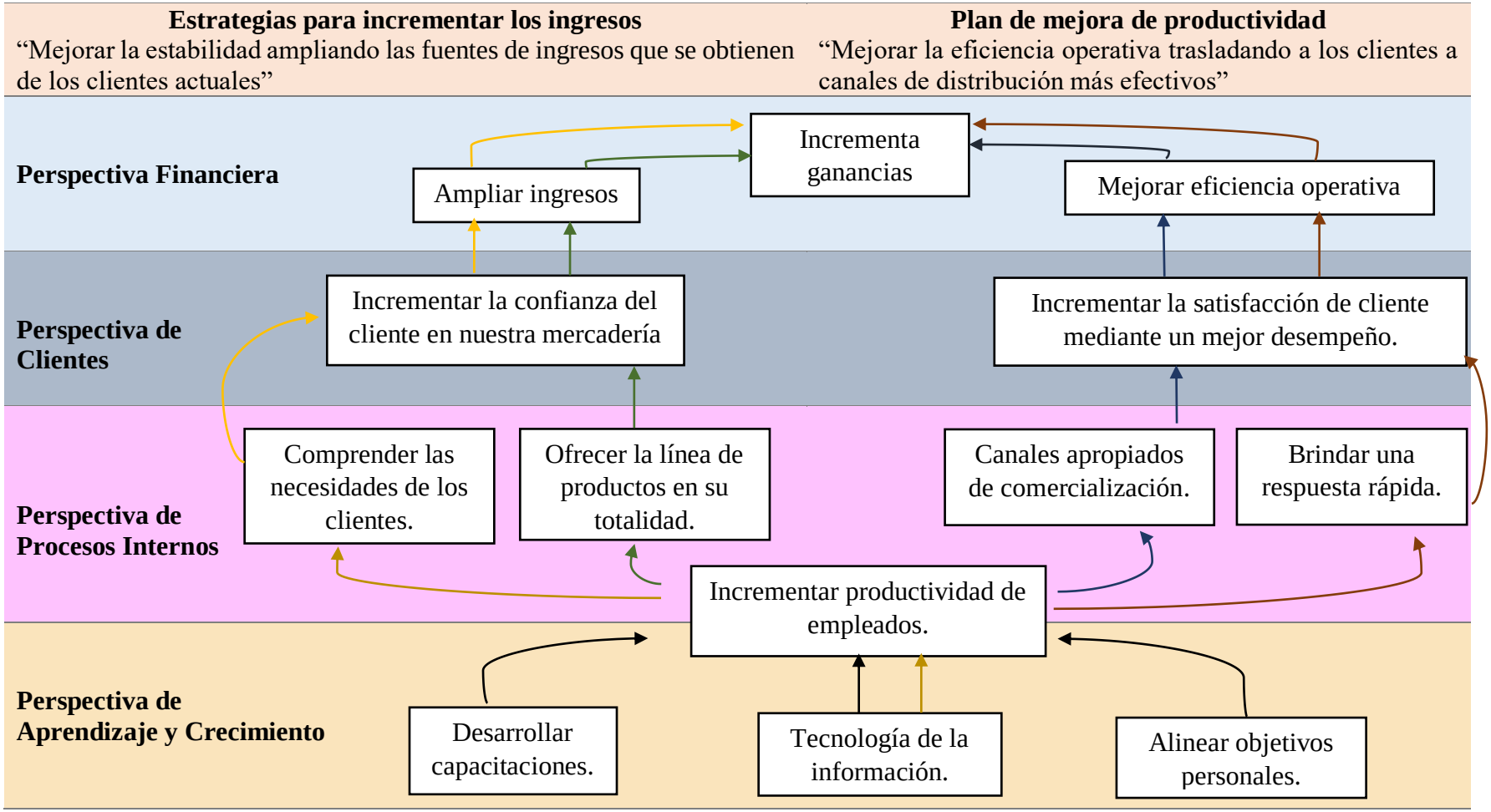
Fuente: Kaplan & Norton (2000)

Elaborado por: Cisa (2024)

3.4.7 Mapa estratégico

Después de incorporar el Balanced Scorecard en la empresa es recomendable realizar un mapa estratégico para poder observar de manera más clara como se relacionan los objetivos estratégicos por medio de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Como se muestra en la siguiente grafica a manera de ejemplo.

Gráfico No. 16 *Mapa estratégico*



Fuente: Kaplan & Norton (2000)

Elaborado por: Cisa (2024)

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

La empresa Autopista Tire no tiene establecido un instrumento de gestión por lo que demuestra la falta de estrategias para tomar sus decisiones. Para la empresa mencionada esta herramienta es una ayuda al gerente por que puede responder frente a circunstancias adversas con el fin de investigar los motivos y actuar en consecuencia.

En conclusión, el análisis FODA como la entrevista ayudó a identificar claramente las condiciones internas y externas que afectan el desempeño de la empresa, destacando la falta de estrategias claras de igual manera la falta de herramientas de gestión. Con base a la evaluación efectuada en las matrices MEFI y MEFE, se revelaron las principales oportunidades, como las facilidades de financiamiento, el crecimiento de la demanda y la implementación de herramientas de análisis de datos, las cuáles serán utilizadas para optimizar actividades de la organización a través de indicadores de gestión basados en información clave, asegurando un seguimiento efectivo de las áreas estratégicas.

Estos resultados revelaron no sólo diagnosticar brechas claves, sino también diseñar estrategias para fortalecer las capacidades internas. Esto garantiza que la empresa podrá abordar los desafíos de una manera más estructurada, con una visión estratégica clara que impulse el éxito y la sostenibilidad a largo plazo.

A partir de los indicadores financieros evaluados, se puede afirmar que muestran una situación favorable para la empresa. Su sólida liquidez y eficiente rotación de inventarios aseguran su buena capacidad para afrontar compromisos de corto plazo. Aunque las deudas, son considerables la empresa ha logrado mantener un equilibrio financiero que le permite operar de manera sostenible. Lo más evidente es la mejora en la rentabilidad, con un aumento significativo del beneficio neto, lo que demuestra una gestión eficaz y un aumento significativo de su desempeño financiero. Estos

resultados reflejan no sólo una sólida posición financiera, sino también una proyección de sostenibilidad y crecimiento, colocando a la empresa en un sólido camino hacia el futuro.

Desde la perspectiva no financiera, se concluye que la empresa tiene un desempeño favorable en áreas clave como eficiencia en la entrega, satisfacción del cliente y procesamiento de pedidos, lo que refleja operaciones sólidas además de relaciones positivas. Sin embargo, aspectos como la disponibilidad del producto y la capacitación del personal son áreas críticas que requieren atención porque limitan el potencial de crecimiento. Además, mejorar la toma de decisiones basada en datos es esencial para optimizar la estrategia y fortalecer la competitividad. En conjunto, estos resultados muestran que, si bien la empresa tiene una base sólida, existen oportunidades clave para mejorar y lograr un desarrollo más sólido en el trascurso del tiempo.

Se concluye que la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) especialmente diseñado para la empresa Autopista Tire, será una herramienta fundamental para monitorear efectivamente las perspectivas financieras y no financieras. Este enfoque integral permitirá a la empresa obtener una imagen más clara y detallada de su desempeño en diversas áreas claves, facilitando así la identificación de oportunidades de mejora, como también la toma de decisiones informadas. Al alienar los objetivos estratégicos de corto como de largo plazo esta herramienta ayudará a optimizar la gestión operativa, garantizando una mayor eficiencia y fortaleciendo la competitividad de la misma. Con este instrumento la empresa estará mejor preparada para afrontar los retos futuros y lograr un crecimiento sostenible.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa adopte e implemente el CMI propuesto en este proyecto, integrando las estrategias sugeridas en diferentes perspectivas para lograr un enfoque de gestión más equilibrado y efectivo.

- Es fundamental que la empresa realice un seguimiento continuo de los indicadores definidos en el CMI. Esto permitirá realizar ajustes estratégicos cuando sea necesario, garantizando una rápida toma de decisiones basada en datos actualizados.

- Además de priorizar los indicadores financieros, es igualmente importante que la empresa se centre en las perspectivas no financieras. Revisar periódicamente aspectos clave como la satisfacción del cliente, la innovación y la eficiencia operativa, asegurando que todas las áreas de la organización estén alineadas con los objetivos estratégicos y contribuyan al crecimiento sostenible.

- La implementación de nuevas herramientas de gestión requiere una adecuada capacitación del personal. Se recomienda invertir en capacitaciones para que todos los empleados entiendan cómo utilizar CMI de manera efectiva y puedan alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa, contribuyendo así al logro de las metas organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Autopista Tire. (2024). Autopista Tire.

Baranov, A. M. 2020. “Un sistema integral de indicadores para evaluar el desarrollo de la economía de la información de la república de Bielorrusia y países extranjeros.” Universidad Estatal de Bielorrusia 895 (476): 1–6.

Benavides, E., Blanca, M., y Lenyn, V. 2021. “Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la cooperativa prograserviv”. Cienciamatria 7 (2): 452–78. https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.518.

Carvajal Zambrano, Gema Viviana, Anabel Carolina Chávez López, Marie Lía Velásquez Vera, y Dianelys Nogueira Rivera. 2022. “Balanced scorecard: A look from its evolution”. Revista venezolana de gerencia 27 (97): 224–56. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.17.

Coronel , I. C. (2018). Modelo de gestión estratégica para pyme con cuadro de mando integral. ((. e. Azuay, Ed.) Obtenido de Elibro: https://elibro-net.uta.lookproxy.com/es/lc/uta/titulos/233570?fs_q=Cuadro%20de%20mando%20integral&fs_edition_year=2018;2022&fs_edition_year_lb=2018;2022&prev=fs

Coto,E. y Molina, A. 2023. “Gestión del cuadro de mando integral para pequeñas y medianas empresas”. LATAM revista Latinoamericana de ciencias sociales y humanidades 4 (3): 1260–71. https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1157.

Chavez, R. (2020). Gestión del proyecto Repavimentación del Aeropuerto de Ayacucho. Redalyc, 6. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/816/81665362012/81665362012.pdf

Díaz, L. 2010. “La Observación”, 6.

Durán, Y. (2012). Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. Redalyc, 22. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545892008.pdf

Dudic, Zdenka, Branislav Dudic, Gregus, Novackova, y Djakovic. 2020. “The innovativeness and usage of the balanced scorecard model in SMEs”. Sustainability (Switzerland) 12 (8). https://doi.org/10.3390/SU12083221.

Estrat, L A N. 2003. “Guía de resultados y mejores prácticas”. Centro Europe de Empresas e Innovación (CEEI), 50. https://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_E

strategico_y_CMI_01.pdf.

Figueroa, Mestanza, Aldaz, Benítez, Aguilar, y Frías. 2019. “Desarrollo de un balanced scorecard aplicado a una universidad en el área de gestión social del conocimiento”. Espacios 40 (15): 1–9. http://es.revistaespacios.com/a19v40n15/a19v40n15p09.pdf.

Freeman, y Redd. (1983). Teoría de stakeholder. Journal of Business Research.

García, J., Galarza, S., y Altamirano, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las pymes. Redalyc. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/5826/582661260003/html/

García, N., y Arencibia, Y. (2018). Metodología de gestión utilizando cuadro de mando integral en la empresa agroforestal, pinar del río. Redalyc. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/6378/637869131013/html/

Gitman, L., y Zutter, C. (2012). Principios de administración financiera. México: Pearson educación. Obtenido de https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/pcipios-adm-finan-12edi-gitman.pdf

Google Maps. (2024). Autopista Tire. Obtenido de https://www.google.com/maps/search/Autopista+Tire/@-1.2714503,-78.6159409,746m/data=!3m1!1e3!5m1!1e4?entry=ttu

Granizo, C. G. y, O. J. & Holguín, C. P. Quiroz, y S. C. Cueva. 2022. “Balanced Scorecard y su contribución al desarrollo de un planestratégico para las pymes del sector comercial agrícola”. Pro sciences: Revista de producción, ciencias e investigación 6 (43): 297–307. https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol6iss43.

Guerrero, Stalin, Gavino, y García. 2018. “Desarrollo e implementación de un sistema de información para directivos basado en la plataforma móvil android aplicando el control de Cuadro de Mando Integral”. Espacios 39 (7).

Igarza, L., y Calzadilla, D. (2022). Procedimiento para el desarrollo del cuadro de mando integral. Dialnet, 9.

Kaplan, R., y Norton, D. (2000). El cuadro de mando integral. España: Centro Libros PAPF, S.L.U., 2016. Obtenido de https://proassetspdlcom.cdnstatics2.com/usuaris/libros_contenido/arxius/33/32305_El_cuadro_de_mando_integral.pdf

Kaplan, R., y Norton, D. (1996). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Obtenido de Gestión: https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/balance-scorecard.pdf

Kaplan, R., y Norton, D. (2000). Cuadro de mando integral (The balanced scorecard). Estados Unidos: Harvard. Obtenido de Gestión: https://administracionpersonal3.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/23/2020/06/balance-scorecard-cap-1-y-2-norton-y-kaplan.pdf

Kaplan, Robert, y David Norton. 2005. "El cuadro de mando integral". Fundación factor humano, 1–7. https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf.

Kumar , R., Suharlim , C., Caruso , A. A., Gilmartin , C., Mehra , M., y Castro , H. (2022). Assessing progression of health technology assessment implementation in Asia: a balanced scorecard for cross comparison of selected countries in Asia. Int j technol assess health care. Obtenido de https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35858879/

Lazo Torres, Narcisa Senaida, Juan Carlos Erazo Álvarez, y Cecilia Ivonne Narváez Zurita. 2019. "El balanced scorecard como herramienta de control interno en el sector manufacturero". Revista arbitrada interdisciplinaria koinonía 4 (1): 125. https://doi.org/10.35381/r.k.v4i1.374.

Mahajan, R, L Marc, M Sareen, S Kumar, y Rajat. 2023. "Stakeholder theory". Journal of business research 166 (June): 114104. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104.

María Eugenia Villa Garnacha. 2015. "El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas". repository.uamerica.edu.com, 173–85. http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/713.

Mendez Bravo, Julio Cesar, Haybee Jossety Ayala Briones, y Tania Yolanda Palacios Sarmiento. 2019. "El balanced scorecard en el desarrollo de los negocios familiares". INNOVA Research Journal 4 (3): 94–107. https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.963.

Montesinos, S., Vázquez, C., Espejo, A., y Amín, E. (2021). Aplicación de herramientas de mejora continua a un programa de postgrado. Redalyc, 15.

Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/356/35666225011/35666225011.pdf

Morillo, M. C. (2005). Indicadores no financieros de la contabilidad de gestión: herramienta del control estratégico. Red actualidad contable faces. Obtenido de https://elibro-net.uta.lookproxy.com/es/lc/uta/titulos/98786

Navas , M. (2015). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. SciELO.

Paper, Working, y Manon Krüger. 2022. "Zum potenzial der balanced scorecard als ganzheitliches steuerungsinstrument einer destinationsmanagement-organisation : das Beispiel des Tourismus NRW e . V .", 1–27.

Peralta Loayza, Hector. 2021. "Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima". Industrial Data 24 (2): 53–78. https://doi.org/10.15381/idata.v24i2.18942.

Paturel, Robert. 2016. "Nueva metodología de marketing del entorno de las organizaciones". Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales 16 (28): 33–42.

Peréz. (16 de 09 de 2024). Historia de Autopista Tire. (E. E. Cisa Jadán , Entrevistador)

Pérez, C. D. (8 de noviembre de 2024). Perspectiva del CMI. (E. Cisa, Entrevistador)

Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Redalyc, 5. Obtenido de https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf

Prieto Herrera, J. (2012). Gestión estratégica organizacional. España: Ecoe Ediciones.

Rherib Nada. 2021. "Impact de la diversité des tableaux de bord sur la performance organisationnelle" 2 (2021): 405–23.

Ruiz, Rosa María Valles. 2012. "La entrevista". Sustainability (Switzerland) 11 (1): 1–20. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_sistem_pembetungan_terpusat_strategi_melestari.

Sánchez, D. (2020). Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos. Bubok Publishing S.L. Obtenido de https://elibro-net.uta.lookproxy.com/es/ereader/uta/189293?page=19

Sarli, R. (2023). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. Obtenido de Biblioteca Digital uncuyo: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf

Torres, R., García, M., Hurtado , K., y Reyes , R. (2024). Rentabilidad del sector comercial del Ecuador: un análisis del efecto. Dialnet, 10.

Triginé, J., y Gan, F. (2012). Cuadro de mando integral. Madrid: Ediciones díaz de santos. Obtenido de https://elibro.net/es/lc/uta/titulos/62709

Talancón, Humberto Ponce, y Unidad Santo Tomás. 2007. "Matrix swot: An alternative for diagnosing and determining intervention strategies in organizations". Enseñanza E Investigación En Psicología 12 (1): 113–30.

Ubaldo, Miranda, y Zully Acosta. 2009. "Fuentes de información para la recolección de información cuantitativa y cualitativa". Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, 1–20. https://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf%0Ahttps://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf.

Vargas, F., y Suárez, J. (2021). Diseño de un cuadro de mando integral para la empresa club de campo y pesca del i municipio de caicedonia valle: herramienta de apoyo para el control interno de la organización . Obtenido de Repositorio de la Universidad del Valle: https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/1a78e7be-80d0-4932-b491-2b91b629a470/content

Vargas Jorge, Jacqueline, y María Silvestrini Ruiz. 2008. "Fuentes de información primarias, secundarias y terciarias". Fuentes de información, 1–8. http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf.

Vega Falcón, Vladimir, y Daysi Karina Lluglla Jácome. 2019. "Balanced scorecard como herramienta de gestión organizacional". Revista Científica Ecociencia 6 (2): 1–24. https://doi.org/10.21855/ecociencia.62.187.

Villegas , B. (2011). La implementación del cuadro de mando Integral (BSC), como herramienta Administrativa y metodología de construcción de la estrategia, contribuye al alineamiento organizacional y a la implementación de una

Cultura Organizacional en la alcaldía municipal. Obtenido de Elibro: https://elibro.net/es/ereader/uta/85410?page=14

Wagner, A. 2020. “The balanced scorecard as a tool for value management in banks”. Shareholder Value Management in Banks, 82–95. https://doi.org/10.1057/9780333981740_5.

Zahir, A, y Jamal. 2021. “L’influence des composantes du tableau de bord prospectif sur la performance organisationnelle des pme Marocaines: Une exploration théorique”. Revue internationale du … 2: 1112–31. https://revuechercheur.com/index.php/home/article/view/208.

ANEXOS

Anexo No. 1

FACTORES INTERNO	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Buen ambiente laboral.	D1	Falta de estrategias.
	F2	La administración de los procesos contables es buena.	D2	Falta de herramientas para toma de decisiones
	F3	Conocimiento del sector del negocio.	D3	Falta de publicidad.
	F4	Relación cercana con los clientes.	D4	Falta de una página web, donde se brinde la información del negocio.
	F5	Relación sólida con proveedores.	D5	Falta de gestión de procesos de entrega.
	F6	Procesos de almacenamiento bien definidos.		
	F7	Disponibilidad de productos de diferentes marcas.	D6	Se identifican las fallas del producto cuando el cliente las empieza a utilizar.
	F8	Comercialización de productos de calidad.		
	F9	Convenios con otras empresas.	D7	Mucho tiempo de espera para atender al cliente.
	F10	Buena atención del cliente.		
	F11	Pueden adquirir prestamos favorables.	D8	Escasas políticas contables.
	F12	Buen uso de los préstamos.	D9	Poca capacitación al personal a cargo del efectivo.
	F13	Precios accesibles conjuntamente con formas de pago.	D10	Fallas al registrar la comercialización.
	F14	Entrega de mercadería acorde al cliente.	D11	Se extravían los documentos.
	F15	Funciones bien distribuidas al personal de trabajo.	D12	Falta de incentivos al personal.
	F16	Estabilidad laboral.	D13	Falta de capacitación al personal.
	F17	Acceso a plataformas de pago digitales	D14	Falta de experiencia técnica al personal.
FACTORES EXTERNOS			D15	Poca adaptabilidad a las tendencias del marketing digital
OPORTUNIDADES	**FO**		**DO**	
O1 Facilidades de financiamiento para Los consumidores al comprar neumáticos.	F14O7	Aumento la satisfacción del cliente mejorando el tiempo y la precisión de la entrega.	D13O8	Potenciar habilidades técnicas al equipo de trabajo para tomar decisiones basadas en información.
O2 Contratos comerciales en la industria automotriz.	F11O3	Recuperar y expandir los fondos de maniobra fortaleciendo así la capacidad financiera, en dos años.	D1O7	Desarrollar e implementar estrategias técnicas para optimizar las operaciones de almacenamiento y distribución.

O3	Normativa favorable para la empresa.	F2O8	Incrementar la rentabilidad mediante una gestión financiera basada en datos confiables y oportunos.		
O4	Contratos comerciales en la industria automotriz.				
O5	Creciente demanda de neumáticos sostenibles y reciclables .				
O6	Productos requeridos.				
O7	Integrando tecnología para optimizar el almacenamiento y la distribución.				
O8	Implementar herramientas de análisis de datos para preparar entregables.				
AMENAZAS		**FA**		**DA**	
A1	Nuevas marcas sustitutas, compiten en precio y calidad.	F10A6	Incrementar los canales de información para garantizar una comunicación ágil y eficiente, para mejorar la satisfacción de clientes.	D3D4 A1A5	Aumentar la visibilidad de la marca a través de una estrategia publicitaria.
A2	Crisis económica, disponibilidad limitada de productos.	F5A2	Fortalecer las relaciones con proveedores clave para garantizar la disponibilidad de productos en tiempos económicos.	D4A6	Diseñar e implementar más página web funcional que centralice y facilite el acceso a información clara y precisa sobre el negocio.
A3	La inestabilidad política afecta las prácticas de gestión de la empresa.			D1A2	Desarrollar estrategias para agilizar la rotación de inventarios, mejorando la eficiencia en los procesos logísticos y fomentando el aprendizaje continuo.
A4	Aumento en el impuestos del valor agregado.				
A5	Negocios nuevos que brinden el mismo producto.				
A6	Desinformación a los clientes.				
A7	Una red de conexión inestable afecta las funciones de distribución.				
A8	Compite con empresas que implementan tecnología avanzada.				

Anexo No. 2

ESTADOS FINANCIEROS			ESTADO DE RESULTADOS		
	2022	2023		2022	2023
ACTIVO	$ 306.135,18	$ 319.554,81	**INGRESOS**		
ACTIVO CORRIENTE	**$ 290.850,57**	**$ 308.422,20**	VENTAS	**$658.544,49**	**$594.161,97**
DISPONIBLE			VENTAS TOTALES	$657.144,49	$594.161,97
Efectivo y Equivalente al efectivo	$ 1.569,29	$ 29.119,40	RENDIMIENTOS FINANCIEROS	$ 1.400,00	$ -
EXIGIBLE	**$ 141.800,82**	**$ 73.052,28**			
Cliente	$ 127.255,72	$ 14.913,40	**COSTO DE VENTAS**	**$600.697,92**	**$445.847,81**
Cheques Posfechados	$ 14.913,40	$ 58.507,18	Inventario Inicial	$ 93.295,61	$143.661,34
Deterioro de cuentas por cobrar	$ -368,30	$ -368,30	Compras	$651.063,65	$502.494,91
PAGOS ANTICIPADOS	**$ 3.819,12**	**$ 5.942,08**	Disponible para la Venta	$744.359,26	$646.156,25
I.R.F. Impuesto Renta años anter.	$ 25,41	$ 807,17	Inventario Final	$143.661,34	$200.308,44
I.R.F. Impuesto Renta año corrien	$ 781,76	$ 761,81	UTILIDAD BRUTA VENTAS	$ 57.846,57	$148.314,16
Crédito Tributario IVA Adquisición	$ 1.845,83	$ 1.776,05			
Crédito Tributario IVA Retenciones	$ 1.166,12	$ 2.597,05	**GASTOS OPERACIONALES**		
REALIZABLE	**$ 143.661,34**	**$ 200.308,44**	Gastos Administrativos y Ventas	**$ 55.158,44**	**$142.424,67**
Inventario de Mercaderías	$ 143.661,34	$ 200.308,44	Sueldos y Salarios	$ 32.868,51	$ 30.118,14
ACTIVO NO CORRIENTE	**$ 15.284,61**	**$ 11.132,61**	XIII Sueldo	$ 2.314,04	$ 2.782,57
DEPRECIABLE			XIV Sueldo	$ 1.754,31	$ 2.635,00
Vehículos	**$ 15.284,61**	**$ 11.132,61**	Fondos de Reserva	$ 1.563,10	$ 2.782,57
Costo Histórico	$ 25.950,00	$ 25.950,00	Aporte Patronal IESS	$ 3.993,53	$ 3.659,32
Deprec.Acum. Vehículos Pesados	$ -10.665,39	$ -14.817,39	Fletes y Acarreos	$ 155,48	$ 842,14
		$ -	Materiales y Suministros	$ 3.076,98	$ 1.429,90

PASIVO	**$ 258.140,20**	**$ 265.670,34**	Combustible y Lubricantes	$ 1.748,67	$ 1.865,53
PASIVO CORRIENTE	**$ 67.933,65**	**$ 128.612,41**	Teléfono e Internet	$ 303,22	$ 1.219,42
PROVEEDORES			Energía Eléctrica	$ 29,14	$ 89,35
Proveedores Nacionales	$ 62.114,23	$ 126.262,40	Servicios Profesionales	$ 1.930,00	$ 1.783,93
ACREEDORES LABORALES	**$ 5.819,42**	**$ 2.350,01**	Depreciación Activos Fijos	$ 5.190,00	$ 4.152,00
I.R.F. Retenido por Pagar	$ 1.074,35	$ -	Débitos Bancarios	$ 106,53	$ 947,16
IVA Retenido por Pagar	$ 169,08	$ -	Gatos IVA	$ 124,93	$ 136,94
Sueldos por Pagar	$ 2.640,58	$ 1.897,40	Mantenimiento		$ 126,50
IESS por Pagar	$ 629,89	$ 452,61	Agua		$ 28,42
Beneficios Sociales por Pagar	$ 1.305,52	$ -	Servicios de Reencauchada		$ 85.748,23
			Gasto Seguro		$ 82,02
PRESTAMOS	**$ 190.206,55**	**$ 137.057,93**	Otros Impuestos		$ 1.995,53
Préstamo Banco Austro	$ 99.920,70	$ 99.920,70			
Préstamo Banco Guayaquil	$ 79.560,45	$ 17.086,56	**UTILIDAD DEL EJERCICIO**	**$ 2.688,13**	**$ 5.889,49**
Guayaquil VISA	$ 10.725,40	$ 10.050,75	15% Trabajadores	$ 403,22	$ 883,42
Préstamo Banecuador	$ -	$ 9.999,92	Impuesto a la Renta	$ 807,17	$ 1.568,98
			UTILIDAD NETA	**$ 1.477,74**	**$ 3.437,08**
PATRIMONIO	**$ 47.994,98**	**$ 53.884,47**			
CAPITAL SOCIAL	**$ 24.016,36**	**$ 24.016,36**			
Capital Propio	$ 24.016,36	$ 24.016,36			
RESULTADOS	**$ 23.978,62**	**$ 29.868,11**			
Utilidad Ejercicio Año anterior	$ 21.290,49	$ 23.978,62			
Utilidad Ejercicio	$ 2.688,13	$ 5.889,49			
Total Pasivo + Patrimonio	**$ 306.135,18**	**$ 319.554,81**			

Anexo No. 3

Indicador		Formulas	2022		2023	
Liquidez	**Capital de trabajo**	Activo Corriente - Pasivo Corriente	(290.850,57 - 67933,65)	**$ 222.916,92**	(308.422,20 - 128612,41)	**$ 179.809,79**
	Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	(290.850,57 / 67933,65)	**$ 4,28**	(308.422,20 / 128612,41)	**$ 2,40**
Actividad	**Rotación de inventario**	Costo de Venta / Promedio de Inventarios	600.697,92 / ((143.661,34 - 93.295,61)/2)	**23,85**	445.847,81 / ((200308,44 - 143661,34)/2)	**15,74**
	Días	360 / Rotación de Inventarios	(360 / 23,85)	**15**	(360 / 15,74)	**23**
	Rotación de activos fijos	Ventas Totales / Activo Fijo	(65.7144,49 / 15.284,61)	**$ 42,99**	(594.161,97 / 11132,61)	**$ 53,37**
Endeudamiento	**Endeudamiento a corto plazo**	Pasivo a corto plazo / Activo Total	(62.114,23 / 30.6135,18)	**20%**	(126.262,40 / 319554,81)	**40%**
	Endeudamiento a largo plazo	Pasivo a largo plazo / Activo Total	(190.206,55 / 30.6135,18)	**62%**	(137.057,93 / 319554,81)	**43%**
Rentabilidad	**Utilidad Neta**	Utilidad Neta / Ventas Netas	(1477,74 / 657.144,49)	**0,22%**	(3437,08 / 594.161,97)	**0,58%**

Anexo No. 4

Indicador	Formula	Frecuencia	Cálculo	Resultados
Índice de satisfacción de entrega	(Entregas según el cronograma / Total de entregas) *100	Mensual	(18/20)*100	90%
Clientes Satisfechos	(Clientes satisfechos / Total de clientes atendidos) *100	Mensual	(39/46)*100	85%
Retención de Clientes	(Clientes al final del periodo – Clientes al comienzo del periodo / Nuevos clientes en el periodo) *100	Anual	((300-100)/250)*100	80%

Anexo No. 5

Indicador	Formula	Frecuencia	Cálculo	Resultados
Tasa de optimación	(Pedidos procesados correctamente / Total de pedidos) *100	Mensual	(48/50)*100	96%
Porcentaje de clientes informados por redes sociales	(Total de seguidores en redes sociales / Total de clientes al final del año) *100	Anual	(104/300)*100	35%
Tasa de disponibilidad	(Productos disponibles / Total de productos solicitados) * 100	Mensual	(50/100)*100	50%

Anexo No. 6

Indicador	Formula	Frecuencia	Cálculo	Resultados
Capacitación del Personal	(Número de empleados capacitados / Total de empleados) *100	Trimestral	(3/5)*100	60%
Rotación de inventarios (días)	360 / (Costo de ventas / Inventario promedio)	Mensual	(360/15,74)	23