INSTITUTO SUPERIOR

TECNOLÓGICO

SAN ANTONIO

Escuela de Empresas ESNE

Diseño de un sistema de indicadores clave de rendimiento (KPIs) para el monitoreo del desempeño empresarial en la Óptica Visión Para Vivir, ubicada en Sangolquí, Pichincha, en el período 2024-2025

Andrés Patricio Villacís Serrano

Carrera de Administración de Empresas

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito

para la obtención del título de:

Tecnólogo Superior en Administración de Empresas

Quito, 9 de mayo de 2025

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SAN ANTONIO

Escuela de Empresas ESNE

HOJA DE CALIFICACIÓN

DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Diseño de un sistema de indicadores clave de rendimiento (KPIs) para el monitoreo del desempeño empresarial en la Óptica Visión Para Vivir, ubicada en Sangolquí, Pichincha, en el período 2024-2025

Andrés Patricio Villacís Serrano …../….

Ing. Enma Mariely Torres Espin. Mgtr.

Quito, 9 de mayo de 2025

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales del Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA, incluyendo la Política de propiedad Intelectual TESA, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a TESA para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: Andres Patricio Villacis Serrano

Código estudiante: 2298

Cédula de identidad: 1721817219

Lugar y fecha: Ciudad, mes de año

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, pese a estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en ttp://bit.ly/COPETheses.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on http://bit.ly/COPETheses.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi familia, a mi esposa Priscila por ser siempre ese apoyo incondicional, tu apoyo constante ha sido fundamental para alcanzar cada meta, este trabajo es también un reflejo del esfuerzo que compartimos, por darme ánimos en cada paso de mi vida e impulsarme a cumplir una nueva meta, a mis hijos Jahir y Said como muestra de esfuerzo y ejemplo, cada logro está impulsado por el deseo de dejarles un mejor futuro, ustedes me enseñan a ser mejor cada día y por eso este trabajo también es para ustedes. A mis padres Irma y Patricio como muestra y agradecimiento a todas sus enseñanzas por poner desde pequeño en mi mente que todo lo que me proponga puedo logarlo, a mis Hermanos Joel y Leslie por ser esa fuente de inspiración para no quedarme estancado y buscar siempre mejorar. Y a mis suegros y cuñadas por siempre apoyarme y darme ánimos para conseguir nuevas metas.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primera instancia a Dios, por darme salud y vida, cuidarme día a día y por brindarme esta oportunidad única de culminar una carrera de tercer nivel, agradezco a Instituto Tecnológico San Antonio por ser parte del programa de becas y cumplir muchas sueños que quizá muchos de los que nos educamos aquí no creíamos posible en el principio de esta etapa, Agradezco de todo corazón a los docentes del instituto por sus enseñanzas paciencia y dedicación que pones para hacer de sus estudiantes profesionales capases de cumplir expectativas en este mundo con un contexto laboral cada día más limitado.

RESUMEN

El proyecto tiene como objetivo principal desarrollar una serie de indicadores claves de rendimiento KPIs para el establecimiento Optica Vision Para Vivir ubicado en Sangolquí, Pichincha. Ante la ausencia de métricas, control y seguimiento del establecimiento se propone establecer una serie de tablas usando principalmente Microsoft Excel para evaluar y mejorar la gestión empresarial, optimizar recursos y aumentar la rentabilidad del establecimiento. Para cumplir este objetivo se realizo una serie de pasos que permitieron alinear y direccionar de mejor manera los objetivos empresariales, se usaron métodos como entrevistas, observación directa, análisis estadístico y análisis FODA los cuales permitieron visualizar el contexto actual del negocio. Los resultados obtenidos permitieron identificar debilidades como falta de control en los flujos de caja y carencia de datos sobre la percepción del cliente, también fortalezas y oportunidades claves. Como conclusión el resultado final de este trabajo radica en el entregable del mismo, una matriz de Excel con información destacada del comportamiento del negocio, que permita tomar decisiones importantes basada en datos, promoviendo la mejora continua del establecimiento, direccionado de mejor manera el cumplimiento de objetivos empresariales e impulsando el crecimiento sostenible del negocio.

Palabras Clave: KPIs, Monitoreo, FODA, resultados, ventas, costos de producción, nomina, transacciones, ticket promedio.

ABSTRACT

The main goal of this project is to develop a set of key performance indicators (KPIs) for Óptica Visión Para Vivir, located in Sangolquí, Pichincha. Due to the current lack of metrics, monitoring, and control, the proposal focuses on designing a series of Excel-based tools to support better business management, resource optimization, and increased profitability. To achieve this, several steps were taken to align the business's objectives and provide a clear direction. Methods such as interviews, direct observation, statistical analysis, and a SWOT analysis were used to assess the company's current situation. The findings revealed several weaknesses, including poor cash flow control and a lack of data on customer satisfaction. However, the analysis also identified key strengths and opportunities for growth. Ultimately, the main outcome of this project is a comprehensive Excel matrix that captures essential business data. This tool aims to support informed decision-making, encourage continuous improvement, align business objectives more effectively, and drive sustainable growth.

Keywords: KPIs, Monitoring, SWOT, Business Performance, Sales, Production Costs, Payroll, Transactions, Average Ticket

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I 13

1. INTRODUCCIÓN 13

1.1. Planteamiento del Problema 13

1.2. Justificación 14

1.3. Alcance 16

1.4. Objetivos General y Específicos 16

1.4.1. Objetivo General: 16

1.4.2. Objetivos Específicos: 17

CAPÍTULO II 18

2. MARCO TEÓRICO 18

2.1. KPIs como herramienta de gestión. 18

2.1.1. Definición y evolución de los KPIs 18

2.1.2. Importancia de los KPIs en la gestión empresarial. 20

2.2. Impacto de la aplicación de KPIs en Diversos sectores empresariales 21

2.2.1. Importancia del monitoreo del desempeño. 23

2.3. Implementación de KPIs en empresas de servicios de salud 24

2.3.1. Como aplica los KPIs Mayo Clinic. 25

2.3.2. Beneficios para la eficiencia operativa y la mejora continua 26

2.4. Indicadores clave de rendimiento (KPIs) para Óptica Visión Para Vivir 27

2.4.1. Factores claves para considerar en el diseño de los indicadores 28

2.5. Óptica Visión para Vivir 28

2.5.1. Valores empresariales 28

2.5.2. Filosofía 29

2.5.3. Objetivos estratégicos 29

2.5.3.1. Incrementar la satisfacción y fidelización del paciente. 29
2.5.3.2. Optimizar la gestión financiera y aumentar la rentabilidad. 30
2.5.3.3. Ampliar la presencia y posicionamiento de la óptica en el mercado. 30
2.5.4. Buyer persona 30
2.6. Marco conceptual 30
2.6.1. Indicadores claves de rendimiento KPIs 31
2.6.2. Gestión del desempeño empresarial 31
2.6.3. Productividad 31
2.6.4. Rentabilidad 31
2.6.5. Calidad del servicio 31
2.6.6. Gestión de Inventarios 31
2.6.7. Toma de decisiones 32
2.7. Marco legal 32
CAPÍTULO III 34
3. MARCO METODOLÓGICO 34
3.1. Tipo de investigación 34
3.1.1. Según el propósito 34
3.1.2. Según la Manipulación de variables. 34
3.1.3. Según el tiempo de duración. 35
3.2. Enfoque 35
3.3. Herramientas metodológicas 35
3.3.1. Herramientas para análisis cuantitativos. 36
3.3.2. Herramientas para análisis cualitativo. 36
3.4. Técnicas 36
CAPITULO IV 38

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 38
4.1. Análisis de resultados (descripción) 38
4.1.1. Foda 38
4.1.2. Ventas y Transacciones 39
4.1.3. Análisis PYG 42
4.1.4. Resultados Operativos 44
4.1.5. Nomina 44
4.1.6. Ticket Promedio 45
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 49
5.1. Conclusión 49
5.2. Recomendación 51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 53
ANEXO A: Entrevista transcripción de Datos Importantes 57
ANEXO B: Producto Entregable KPIs 59
ANEXO C: Manual de usuario Matriz de Excel online 60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA de OVPV 38

Tabla 2. Criterios Porcentuales 46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cuadro de mando integral 20

Figura, 2. KPIs principales de Zappos 22

Figura 3. Fases del ciclo de Gestión del Desempeño 24

Figura 4. Introducción a los KPI de hospitales de especialidades 25

Figura 5. Ventas diarias 40

Figura 6. 52 semanas OVPV 41

Figura 7. Venta Mensual 42

Figura 8. PYG OVPV 43

Figura 9. Resultados Sin Depreciación 44

Figura 10. Nomina 45

Figura 11. Ticket Promedio 45

Figura 12. Resumen de desempeño KPIs 46

Figura 13. Ventas Comparativas 2025 VS 2024 47

Figura 14. Costo Real 47

Figura 15. Ticket Promedio 47

Figura 16. Transacciones 48

Figura 17. Nomina. 48

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Óptica Visión Para Vivir, opera en un mercado cada vez más competitivo y especializado. En este contexto, Francisco Bonilla en el programa Tallando conceptos indica que “las empresas deben contar con herramientas que les permitan evaluar su desempeño de manera sistemática y tomar decisiones basadas en datos para mejorar su competitividad.” (Visual, 2022).

Sin embargo, la administración de Óptica Visión para Vivir en la actualidad no cuenta con las herramientas necesarias ni la educación respectiva para poder evaluar su rendimiento en áreas claves del giro del negocio. Esto ha provocado que en el tiempo que tiene en el mercado su avance ha sido limitado, la falta de medición impide identificar de manera oportuna los problemas y oportunidades de mejorar.

El uso de KPI´s ha demostrado ser una herramienta efectiva para monitorear y gestionar el desempeño empresarial. Según Iván Ríos en su Trabajo de titulación, Key Performance Indicators (KPI) indica. “Los KPI reflejan y mide las guías estratégicas del negocio, estas representan las actividades que garantizan el éxito futuro.” (IVAN, 2012, pág. 28).

A pesar de tener claro que un sistema de KPI’s es una herramienta de monitoreo poderosa y efectiva para las empresas, muchas pequeñas empresas no han implementado este tipo de estrategias en sus negocios argumentando que son herramientas exclusivas para grandes empresas y otra gran parte indica tener la falta de conocimiento para aplicar la misma. En la Revista de ING. De La Organización (Prado-Prado, 2012, pág. 17). Nos explica más al detalle la falta de conocimientos que tienen los pequeños empresarios y como superar

las adversidades presentadas. Sarah en su artículo nos da 27 opciones importantes para abordar estos problemas. (Laoyan, 5, pág. 2).

El problema principal para resolver en este trabajo es la falta de un método que permita monitorear de manera real el desarrollo, rendimiento y sostenibilidad de Óptica Visión para Vivir, en la actualidad esta óptica enfrenta desafíos en la gestión eficiente de inventarios, que llevan a tener escasez de productos. Otra oportunidad de mejora es el poder identificar que tan satisfecho esta su cliente y poder medir la fidelidad de este, a esto se suma la falta de herramientas para medir el desempeño del personal.

Este proyecto propone el diseño de un sistema de KPIs adaptado a las necesidades específicas de la óptica, con el fin de optimizar su operación, mejorar su competitividad y tomar decisiones informadas que contribuyan a su crecimiento sostenible en el período 2024-2025.

Para abordar el problema, surgen las siguientes preguntas de investigación: ¿Qué tipo de métricas permitirían incrementar la eficiencia de la óptica? ¿Cómo se pueden diseñar KPIs adaptados a sus necesidades específicas? ¿De qué manera estos indicadores contribuirán a la toma de decisiones y al crecimiento sostenible del negocio?

1.2. Justificación

Este trabajo se justifica por la necesidad que tiene Óptica Visión para Vivir de encontrar una herramienta adecuada que ayude el desarrollo eficiente del negoció, abordando los puntos esenciales y que entregue datos reales para la toma de decisiones mas objetivas y direccionadas a cumplir sus objetivos empresariales.

Siendo Sangolquí un entorno que diario crece el nivel de competencia en el ámbito óptico, es vital que nuestra óptica implemente un sistema que le permita identificar Fortalezas y Debilidades, mejorar la toma de decisiones estratégicas y optimizar procesos internos, ya

que en la actualidad su capacidad de monitoreo y evaluación de los aspectos más esenciales del giro de negocio están limitados.

La relevancia practica de este proyecto reside en la Implementación de un sistema KPI´s que no solo permitan una visión del desempeño general de la óptica, sino también que facilite el ajuste oportuno de las estrategias y así aumentar la su eficiencia y competitividad. Si medimos de forma objetiva el progreso en diversas áreas de la empresa, nos permitirá identificar oportunidades de mejora, que, de ser abordadas de manera correcta, estas pueden resultar en más satisfacción de los clientes lo que traduce en mejores ventas y una mejor gestión de los recursos disponibles.

Además, se busca que este sistema se adapte de manera óptima a como requiere una pequeña empresa como lo es esta óptica, convirtiendo a esta herramienta aplicable a corto plazo y muy factible.

Desde el punto de vista académico, este trabajo contribuye a la gestión empresarial en pequeñas y medianas empresas (PYMES) como indica Jose A, en su estudio de caso "este tipo de proyecto es posible incluso en una pequeña empresa con una estructura organizativa prácticamente inexistente." (Prado-Prado, 2012, pág. 18). Las PYMES son un sector clave en el desarrollo económico del Ecuador. Este proyecto no solo ofrece una solución practica y viable para la industria óptica, también puede ser aplicable con ligeros cambios a cualquier modelo de negocio, ya que este ofrece soluciones prácticas para la mejora de la competitividad de los mercados.

El proyecto es viable ya que estaré involucrado directamente la Gerente de este negocio y su equipo de trabajo, permitiendo acceso total a sus bases de datos, área contable y administrativa de la empresa. Esto permitirá recopilar información precisa y validar los KPIs en un entorno real. Julia Martins en su publicación explica la Importancia de Dar seguimiento

y medir el progreso en tiempo real. (Martins, 2024, pág. 1). Así, el sistema diseñado será aplicable y sostenible a largo plazo.

1.3. Alcance

El Alcance filan de este proyecto es entregar un sistema de KPI´s adaptados a las necesidades de Óptica Visión para Vivir, junto con la implementación y seguimiento de este se prevé mediciones importantes que permitan toma de decisiones más acorde a las necesidades reales.

Según Juan Lugo Marín / Aracely Henríquez “En el acelerado y competitivo mundo empresarial actual, el éxito no es un destino, sino un viaje continuo. Las organizaciones están en constante búsqueda de formas para medir, evaluar y mejorar su desempeño. Aquí es donde entran en juego los Indicadores Clave de Rendimiento”. (Henríquez., 2023, pág. 19).

El proyecto culminará con la implementación de un software especializado en ópticas y con la creación de un formato en Excel que permita el seguimiento de los indicadores, capacitación de los colaboradores de la óptica, recomendaciones para futuros ajustes y actualización de indicadores, con el objetivo de garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Al final la óptica contara con métricas que permitirán optimizar su rendimiento operativo y contribuir a su crecimiento sostenible en un mercado cada vez más exigente.

1.4. Objetivos General y Específicos

1.4.1. Objetivo General:

Diseñar un sistema de indicadores clave de rendimiento (KPIs) para el monitoreo del desempeño empresarial en Óptica Visión Para Vivir, ubicada en Sangolquí, Pichincha, durante el período 2024-2025, que permita una evaluación continua de las operaciones clave del negocio y pueda ser actualizado y adaptado a las necesidades futuras, garantizando su aplicabilidad en el largo plazo y contribuyendo al crecimiento sostenible de la empresa.

1.4.2. Objetivos Específicos:

- Identificar las áreas clave del desempeño empresarial.
- Desarrollar un conjunto de KPIs específicos para las áreas identificadas que permitan medir el progreso hacia los objetivos estratégicos de la Empresa.
- Capacitar al personal de la óptica en el uso del sistema de KPIs, asegurando que puedan interpretar los resultados y tomar decisiones basadas en datos para mejorar el desempeño general de la empresa.
- Evaluar los resultados obtenidos durante el primer semestre del año 2025 con el fin de realizar ajustes y optimizaciones en función de las necesidades del negocio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. KPIs como herramienta de gestión.

Un conjunto de indicadores claves de rendimiento son una herramienta clave para la gestión estratégica de todo tipo de empresas sin discriminar ser grandes o pequeñas, ya que estos permiten medir y monitorear los avances que tienen estas para llegar a cumplir sus objetivos empresariales. Los KPIs entregan datos cuantificables donde se puede ver reflejado el desempeño de cada área de la empresa, lo que facilita la toma de decisiones y promueve una mejora continua.

Comprender la definición, origen y transformación de los KPIs a lo largo de los años es clave, esto permitirá desarrollar un sistema optimo y dirigido a las necesidades específicas de cada empresa. A lo largo del tiempo los KPIs se han convertido en una parte vital de las organizaciones, ya que permiten optimizar recursos, prevenir problemas y duplicar las posibilidades de crecimiento empresarial. Es por esto por lo que el entender de dónde vienen las bases de los KPIs, entender sus orígenes y su evolución permitirá determinar una base teórica fundamentada para poder aplicar de manera idónea un sistema de medición eficiente en ópticas Visión para Vivir

2.1.1. Definición y evolución de los KPIs

Los indicadores claves de rendimiento o KPIs se definen como “la transformación de los objetivos estratégicos en métricas cuantificables, que a través de datos numéricos permiten analizar resultados, evaluar el desempeño y facilitar la toma de decisiones.” (Barone, 2011, pág. 2). Es decir, los KPIs ayudan a medir el avance de las organizaciones a cumplir sus objetivos empresariales, entregando información importante para poder mejorar en el tiempo y tomar decisiones informadas para optimizar procesos y elevar la eficiencia.

Por su parte, Selmeci definen los KPIs como herramientas que muestran el rendimiento de un objetivo en particular y la distancia actual para alcanzar su cumplimiento. (Selmeci, 2012 , pág. 21).

El concepto de Key Performance Indicators (KPIs) data del fin de los años 70 e inicio de los años 80, con las ideas de varios pensadores pioneros, a pesar de que las métricas y medición del rendimiento empresarial siempre han formado parte de las prácticas de gestión empresarial, pensadores como John F. Rockart o D. Otley tenían claro que las empresas buscaban mejores maneras de medir y gestionar el rendimiento en entornos cada vez más competitivos.

John F. Rockart introdujo el concepto de KPIs en 1979, el destaca la importancia de medir aquellos aspectos críticos del rendimiento que son esenciales para el éxito empresarial (Stotz, 2024, pág. 16). En 1980 D. Otley amplio esta idea al vincular a los KPIs con las prioridades estratégicas, Vinculando directamente los objetivos empresariales con los aspectos críticos para poder cumplir estos objetivos. (Stotz, 2024, pág. 17). En 1981 K. Mital, Destacó el papel de los KPI para garantizar la alineación de los niveles de gestión con la estrategia general. (Shah, 2025, pág. 12). Finalmente, en 1982, D. Chow abordó el desarrollo práctico de los KPIs, asegurando que fueran viables y útiles para impulsar el rendimiento empresarial. (Stotz, 2024, pág. 19).

Estos conceptos formaron la base para lo que en la actualidad entendemos como gestión basada en KPIs, siendo esta una herramienta de las principales para monitorear los datos y tomar decisiones estratégicas basadas en los resultados emitidos por los mismos. La evolución a demostrados que todos estos conceptos teóricos pasaron a formar un elemento clave para planificar y gestionar una empresa, ya que garantiza a los ejecutivos un enfoque específico que impacte directamente el en éxito y cumplimiento de objetivos.

2.1.2. Importancia de los KPIs en la gestión empresarial.

En el libro The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (1996) destaca la importancia del uso de KPIs en las organizaciones como una herramienta fundamental para gestionar el rendimiento empresarial de manera global. Con estas directrices hoy en día las empresas lograron reforzar, mejorar y aumentar la responsabilidad individual y colectiva de sus colaboradores, optimizando procesos y permitiendo tener un monitoreo continuo de los avances realizados para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos. Kaplan y Norton, con su trabajo, transformaron los KPIs en un puente esencial entre la estrategia y la ejecución, fortaleciendo la gestión empresarial moderna.

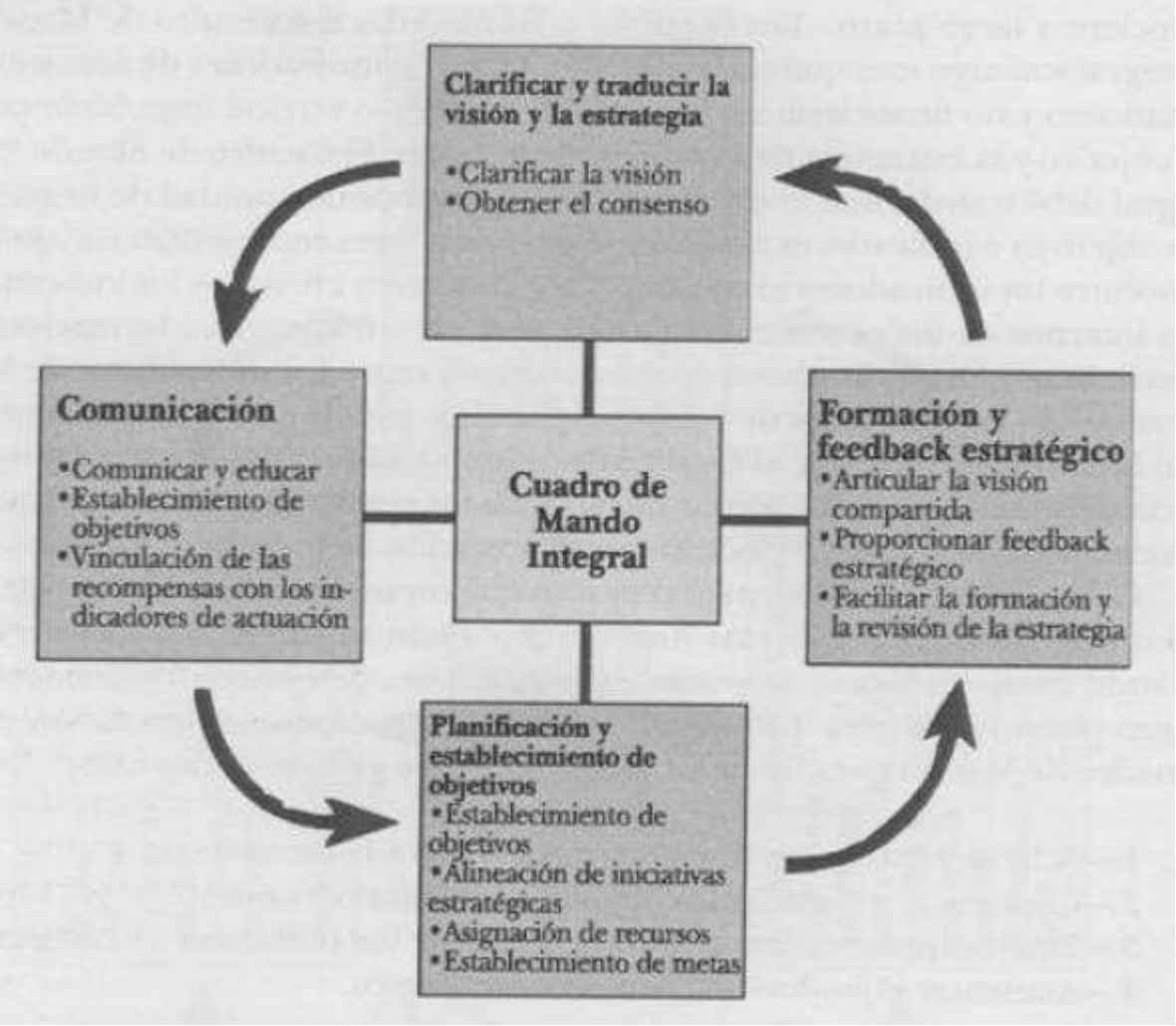


Figura 1. Cuadro de mando integral

Nota. *Adaptado de Kaplan y Norton 2008 Editorial Gestión 2000*

La gestión basada en datos es fundamental para la mejora continua de las organizaciones y la toma de decisiones informadas. Como afirma Juran “para mejorar de verdad, hay que tomar decisiones basadas en datos” (Juran, 2010, pág. 97), destacando así la importancia de utilizar información precisa para perfeccionar el rendimiento y mejorar la estrategia empresarial.

Kaplan indico que “el primer elemento para la ejecución de una estrategia es la declaración clara de los objetivos estratégicos de la empresa.” (Kaplan, 1996, pág. 21).

2.2. Impacto de la aplicación de KPIs en Diversos sectores empresariales

La aplicación de indicadores clave de desempeño es fundamental para evaluar y mejorar el rendimiento de diversos tipos de empresas. En diversas industrias la implementación de KPIs ha demostrado ser un factor clave para incrementar la productividad y mejorar la calidad del servicio fortaleciendo la competitividad de las empresas en un mundo cada vez más desarrollado, analizaremos algunos casos de éxito y en base a estos describiremos la importancia del monitoreo de desempeño y el impacto que han tenido dentro de la toma de decisiones empresariales.

El secreto del éxito de Zara, en 2018 aumentó sus ventas en un 10% en el segundo trimestre gracias a la implementación de un sistema de análisis de datos en tiempo real. Esta estrategia le permitió ajustar su inventario según la preferencia de los clientes, identificando y lanzando colecciones alineadas con las tendencias del momento.

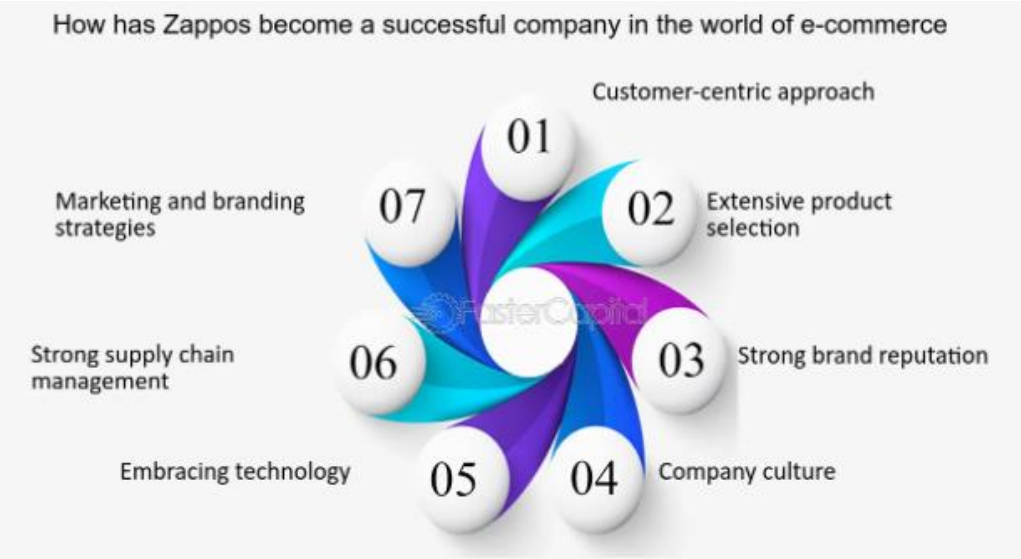
Los resultados, logro optimizar su oferta y mejoró la experiencia de sus clientes gracias a sus estudios pusieron sus esfuerzos en manejar sus stocks de productos que tienen mas demanda. Al mismo tiempo la toma de decisiones tomó un giro muy notable ya que estas se tornaron más rápidas y precisas fortaleciendo su competitividad. (Insight, 2015, pág. 1).

Otra grande marca como lo es Nike implementó un KPI para analizar sus ventas en su plataforma digital en el año 2019, los datos a ser analizados fueron el comportamiento de las

compras en línea y la interacción en sus redes sociales, lo que permitió afinar detalles en sus campañas de marketing en tiempo real, esto permitió aumentar sus ventas online en un 30% comparado con el mismo periodo del año 2018.

El poder entender como estaba funcionando el mercado digital la empresa logro optimizar su alcance y conversión todo esto gracias al uso adecuado de sus datos y análisis de sus KPIs claves. (Afonso, 2019, pág. 1).

La reconocida tienda online de zapatos Zappos se suma a la lista de ejemplos exitosos de empresas que han mejorado notablemente su rendimiento con el uso de KPIs, en este caso el indicador clave que usaron desde sus inicios fue el medir la satisfacción de sus clientes, usando KPIs como el tiempo de resolución de quejas, y la tasa de devoluciones. Al concentrar sus esfuerzos en satisfacer a su clientela la empresa logra reducir sus retornos de productos en un 20% y mantener una alto NPS superando el 95% en este KPI. Estos resultados no solo reflejan su eficiencia operativa, también les permitió fortalecer la cultura organizacional y a su vez la fidelización de su clientela. (CAPITAL, 2024, pág. 1).



Figura, 2. KPIs principales de Zappos

Nota. *Adaptado de FasterCapital URL. https://fastercapital.com/content/Ultimate-FAQ-Zappos--What--How--Why--When.html*

2.2.1. Importancia del monitoreo del desempeño.

Para que el uso de KPIs se traduzca en resultados positivos para las organizaciones empresariales, es fundamental monitorear constantemente los datos que se van recabando mientras el KPI este en función, esto permitirá tomar decisiones estratégicas para la mejora continua. Con los casos estudiados anteriormente se evidencia como el uso de KPIs bien direccionados y monitoreados impactan de manera significativa en el crecimiento, eficiencia y eficacia de operativa. Zara optimizó su inventario mediante el análisis en tiempo real de las tendencias de consumo. Nike mejoró su conversión digital al ajustar su campaña de marketing basada en datos. Zappos consolidó su reputación de servicio al cliente mediante KPIs centrados en la satisfacción de los clientes, estos ejemplos reflejan que el monitoreo constante de indicadores claves permiten a las empresas adaptarse rápidamente a las demandas del mercado optimizando recursos y fortaleciendo su competitividad.

Si no somos capaces de expresar el rendimiento de un proceso con datos, ¿cómo sabremos si funciona mejor, peor o igual que antes? ¿cómo sabremos que hay un cambio significativo y no son simplemente variaciones esporádicas o subjetivas? (Corral, 2017, pág. 10).

También Juran afirma que este es uno de los principios fundamentales de la Gestión de la Calidad: Apoyar nuestras decisiones relativas a la marcha o mejora del proceso con datos. Esto no significa que no escuchemos nuestra intuición, sino que “escuchemos” sobre todo a los datos (Juran, 2010, pág. 295).



Figura 3. Fases del ciclo de Gestión del Desempeño

Nota. *Tomado de Gestiopolis Autor Jose Castellano URL. https://www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/*

2.3. Implementación de KPIs en empresas de servicios de salud

Los indicadores de procesos internos en los establecimientos de salud son una medida de desempeño bien definida, que se utilizan para monitorear analizar y optimizar todos los procesos y prácticas relevantes del personal del establecimiento para aumentar la satisfacción del paciente y disminuir las posibles errores o daños. (Ferhati, 2020, pág. 1).

El objetivo de cualquier consultorio médico es proporcionar una atención de gran calidad a los pacientes a la misma vez que mantener beneficios altos. En esencia, los KPIs evalúan el desempeño global de una clínica o establecimiento médico y permiten compararla con la competencia en términos de eficiencia. Por ello, estos indicadores son herramientas claves que contribuyen a optimizar el rendimiento, aumentar la rentabilidad y asegurar la satisfacción de los pacientes.

Un caso específico de implementación aplicación y uso de KPIs en el sector salud es el de la Clínica Mayo, situada en diversos estados de USA y siendo referente en el ámbito salud. Mayo Clinic define calidad como una mirada integral a todos los aspectos que conforman la experiencia del paciente. (Mayo, 1998, pág. 1).



Figura 4. Introducción a los KPI de hospitales de especialidades

También nos entrega una serie de indicadores claves con los que miden su eficiencia en la calidad y el servicio siendo estos los siguientes.

- Resultados obtenidos, como tasas de mortalidad e infecciones quirúrgicas.
- Cumplimiento de procesos basados en evidencia conocidos por mejorar la atención.
- Volumen de pacientes con diagnósticos y procedimientos complejos tratados de manera satisfactoria.
- La cantidad de tiempo que se dedica a cada paciente.
- La seguridad de que las citas tienen lugar a horario.
- La seguridad de que todos los resultados de los análisis y demás información del paciente se encuentren a disposición de cada médico, cuando sea necesario.

En Mayo Clinic, la calidad abarca la totalidad de la experiencia de un paciente, desde la primera llamada telefónica hasta la última cita. (Mayo, 1998, pág. 1).

2.3.1. Como aplica los KPIs Mayo Clinic.

Las instituciones de salud utilizan diversas métricas para medir la calidad de sus servicios, en el caso de Mayo Clinic, la calidad se evalúa a través de indicadores de resultados, procesos, satisfacción del paciente y categorías de calidad. A continuación, indagaremos más sobre cada indicador.

Indicador de resultados: estos indicadores reflejan el impacto de la atención médica en los pacientes.

Seguridad del paciente según datos recabados de (AHRQ) es una agencia federal que investiga la calidad, el costo y los resultados de los servicios del cuidado de la salud para mejorar la organización y la calidad de estos servicios.

Calidad en procedimientos de trasplante

Indicador de Procesos: las métricas de procesos permiten analizar si una institución sigue los protocolos establecidos para garantizar una atención efectiva y oportuna.

Indicador de satisfacción del paciente: la calidad también se mide a través de la percepción y satisfacción de los pacientes quienes brindan información clave sobre la atención recibida.

Mayo Clinic trabaja continuamente para ubicarse dentro del 10% superior en todas las métricas de calidad su enfoque está en la mejora continua de la atención médica la investigación y la educación. (Mayo, 1998, pág. 1).

2.3.2. Beneficios para la eficiencia operativa y la mejora continua

Un caso muy claro de desarrollo con uso de KPIs, que adapto un modelo de trabajo competitivo, usando como base un modelo ya probado en el sector salud, fue el aumento de la ventaja competitiva de Tucson Medical Center.

El centro médico Tucson medical Center (TMC) se enfrentó a un momento crucial en septiembre del 2021 cuando Mimi Coolmer sumió como directora ejecutiva. Con el fin de definir una estrategia para la recuperación y el crecimiento del hospital de 600 camas, tras la pandemia del COVID-19 recurrió a Health care Consulting de Mayo Clinic, basándose en su experiencia previa con la organización. El objetivo era fortalecer el sistema de salud, impulsar el desarrollo y asegurar una planificación efectiva para el futuro.

Coolmer aprendió la metodología estratégica de Mayo Clinic con reuniones Virtuales dictadas por cuatro expertos de este establecimiento, durante 6 meses analizaron la importancia de contar con un marco flexible, es decir, poder acoplar diversos aspectos para analizar, como comprender la competencia y emplear análisis de datos para la toma de decisiones. En el análisis identificaron que una de las claves fue los procesos que determinaban la asignación de recursos, destacando la estructura de Mayo Clinic, que estaba basada comités de supervisión, facilitando la toma de decisiones para la asignación de capital y presupuestos ya que este método proponía un enfoque mas colaborativo y eficiente en esta gestión.

En enero del 2023, TMC implementa un plan estratégico que considero 3 años, el mismo que fue resultado de los estudios y aprendizaje de Mayo Clinic, dando efectos positivos y superando dificultades económicas mientras mantenía la operatividad del hospital. El equipo directivo y el personal del hospital gano confianza lo que facilito la transición estructural, la misma que ya tenía un enfoque estratégico bien definido y orientado al crecimiento. (Coomler, 2025, pág. 1).

Los KPIs estudiados e implementados fueron de vitral importan, estor permitieron medir el impacto de las estrategias implementadas y a su vez realizar los ajustes pertinentes basándose en datos objetivos. Lo que permitió al hospital evaluar el progreso en tiempo real, lo que aseguro que las decisiones que se tenían que tomar estuviesen alineadas con los objetivos de la organización. Logrando con esto una planificación eficiente que garantice la toma de decisiones para la recuperación económica y el crecimiento sostenible de TMC.

2.4. Indicadores clave de rendimiento (KPIs) para Óptica Visión Para Vivir

En Óptica visión para Vivir la implementación de un sistema de KPIs permitirá que el establecimiento pueda tomar decisiones informadas y enfocadas en el crecimiento ya que mejoraría la gestión del negocio. Al igual que en el caso del centro médico de Tucson, contar

con datos objetivos ayudará a optimizar recursos mejorar la Atención al Cliente y asegurar una estrategia alineada con el desarrollo a largo plazo.

2.4.1. Factores claves para considerar en el diseño de los indicadores

Para garantizar la efectividad de un sistema de KPIs, es fundamental considerar los siguientes factores. Los indicadores tienen que estar alineados con los objetivos estratégicos del establecimiento, a la misma vez estos tienen que ser medibles cuantificables y basados en datos verificables, estos indicadores tienen que ser comprensibles para todos los miembros del equipo, es importante también establecer periodos de evaluación que permitan tomar decisiones oportunas, para qué estos a la vez permitan analizar tendencias a lo largo del tiempo y también poder comparar con los estándares de aquellas ópticas aledañas a este establecimiento.

2.5. Óptica Visión para Vivir

Esta óptica nace 1 año después de la pandemia cómo un propósito bien claro en mente, mejorar la calidad de vida de todas aquellas personas a través de una visión saludable y nítida. Su compromiso es crear un espacio donde las personas puedan encontrar no solo una amplia variedad de productos ópticos de alta calidad, sino también un equipo de profesionales apasionados por la optometría y la salud visual.

2.5.1. Valores empresariales

Integridad: Actuar con honestidad y transparencia en todas las transacciones comerciales.

Servicio al cliente: Su compromiso es brindar una atención personalizada excepcional desde la bienvenida hasta el seguimiento post venta.

Calidad: Su compromiso con la salud visual obliga al establecimiento a brindar servicios ópticos con altos estándares, lo que incluye la calidad de sus productos como monturas y lentes oftálmicas.

Profesionalismo: Sus profesionales prometen mantener una ética de altos estándares la misma que se vera reflejada con los pacientes y proveedores del establecimiento.

Innovación: Inversiones orientadas a la vanguardia tecnología de la industria oftálmica.

2.5.2. Filosofía

Misión: Cuidar y mejorar la visión de todos sus pacientes, ofreciendo productos y servicios de la más alta calidad. Se fuerzan por ser un referente en el cuidado visual en la comunidad, brindando soluciones personalizadas que permitan a cada uno de los pacientes ver el mundo con claridad y comodidad. Valoran la excelencia en la Atención al Cliente, la integridad en los procesos y la constante búsqueda de innovación en el campo de la óptica. Se comprometen hacer un socio confiable en el cuidado de la salud visual, ayudando a sus pacientes a disfrutar de una vida más nítida y llena de posibilidades.

Visión: Ser reconocidos como líderes en el cuidado visual, manteniendo altos estándares de calidad, profesionalismo y responsabilidad social. El objetivo es contribuir a un mundo en el que cada persona disfrute de una visión nítida y saludable, permitiéndoles explorar su potencial y experimentar la vida con claridad renovada.

2.5.3. Objetivos estratégicos

2.5.3.1. Incrementar la satisfacción y fidelización del paciente.

Velar por la experiencia del paciente brindando un servicio personalizado que permita fidelizar al mismo y a su ves perder dar seguimiento post venta buscando la completa satisfacción y confianza en el establecimiento.

2.5.3.2. Optimizar la gestión financiera y aumentar la rentabilidad.

Maximizar los ingresos mediante estrategias de ventas y promociones de efectivas, a su vez reducir costos operativos sin comprometer la calidad ni el servicio.

2.5.3.3. Ampliar la presencia y posicionamiento de la óptica en el mercado.

Fortalecer las estrategias de marketing digital y redes sociales para atraer nuevos clientes. Explorar oportunidades de expansión con alianzas estratégicas y nuevos servicios.

Optimizar la gestión de inventarios para reducir costos y mejorar la disponibilidad de productos.

Asegurar la disponibilidad de monturas y lentes más demandadas reduciendo quiebres de stock, mejorando la relación con proveedores para garantizar tiempos de reposición óptimos e implementar un sistema de control de inventarios basado en rotación y en demanda real.

2.5.4. Buyer persona

Se encuentran enfocados en el cuidado de la salud visual y apuestan todos los esfuerzos a personas con defectos refractivos y también a personas que busquen la protección de sus ojos para evitar fatigas visuales después de largas horas de trabajo, sus clientes tienen que estar interesados en cuidar su bienestar valorar salud visual y la comodidad, buscar productos de alta calidad que le ayuden a mantener su estilo de vida equilibrado. Que les guste apoyar a empresas que tienen prácticas sostenibles y ética.

2.6. Marco conceptual

El marco conceptual nos permitirá establecer las definiciones claves que utilizaremos en el desarrollo del proyecto, proporcionándonos una base teórica sólida para la comprensión y aplicación del sistema de indicadores claves de rendimiento en la óptica Visión para Vivir.

2.6.1. Indicadores claves de rendimiento KPIs

Son métricas cuantificables utilizadas para evaluar el desempeño de una organización en relación con sus objetivos estratégicos según (Parmenter, 2015, pág. 16), los capis deben ser específicos medibles alcanzables relevantes y temporales (SMART) para garantizar su efectividad en la toma de decisiones empresariales.

2.6.2. Gestión del desempeño empresarial

La gestión del desempeño empresarial se refiere al proceso sistemático de monitoreo evaluación y mejora de la eficiencia operativa y estratégica de una organización. El balance score card es un modelo que permite medir el desempeño organizacional desde múltiples perspectivas (Kaplan, 1996, pág. 32).

2.6.3. Productividad

La productividad se mide por la eficiencia en la prestación de servicios y la optimización de recursos disponibles. (Sladogna, 2017, pág. 7).

2.6.4. Rentabilidad

La rentabilidad es la capacidad para generar para generar ganancias en relación con los costos operativos (Milagro, 2021, pág. 19).

2.6.5. Calidad del servicio

La calidad del servicio está relacionada con la satisfacción del cliente, la fidelización del mismo y el lograr un impacto positivo en la experiencia antes durante y después de una transacción. (Lerrea, 1991, pág. 53).

2.6.6. Gestión de Inventarios

Un inventario sea cual sea su naturaleza de lo que contiene consiste en un listado ordenado y valorado de productos de la empresa. El inventario por tanto ayuda a la empresa al aprovisionamos cuento de sus almacenes y bienes, ayudando al proceso comercial o

productivo, y favoreciendo con todo ello la puesta a disposición del producto hacia el cliente. (Fernandez, 2017, pág. 26).

2.6.7. Toma de decisiones

Es un enfoque en la cual las empresas utilizan información cuantificable para mejorar su estrategia y eficiencia operativa (JPD, 2012, pág. 63).

2.7. Marco legal

Para el diseño de un sistema de indicadores claves de rendimiento en ópticas visión para vivir nos enfocamos en diversas normativas legales del Ecuador que garantizan el correcto funcionamiento del negocio, la transparencia en la gestión empresarial y el respecto a los derechos de los consumidores.

En la Constitución de la República del Ecuador, en el artículo 284, se promueven políticas orientadas al crecimiento económico y sostenible de la misma manera a la eficiencia en la producción (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2015), lo que respalda la necesidad de herramientas como KPIs para una adecuada gestión empresarial.

El código de Comercio establece las obligaciones contables y administrativas de todos los comerciantes, lo que incluye el deber de llevar registros ordenados y actualizados (CÓDIGO DE COMERCIO, 2019), en este contexto determinamos la relación directa con la implementación de indicadores que permitan un seguimiento eficaz del desempeño organizacional.

La ley orgánica de defensa del consumidor, Por su parte, garantiza la calidad de los productos y servicios, así como el derecho del consumidor a recibir información clara y veraz (Ley orgánica de defensa del consumidor , 2021), lo que en este contexto se vincula directamente con KPIs de calidad del servicio y satisfacción del cliente.

De la misma manera en la Ley Orgánica de economía popular y solidaria y en la ley de las empresas, se fomenta el fortalecimiento de unidades económicas productivas y su

sostenibilidad (LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA, 2011), alineándose con el objetivo del presente proyecto de mejorar la competitividad y eficiencia de esta microempresa en el sector óptico.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

3.1.1. Según el propósito

Este estudio es representado por los parámetros de la investigación aplicada, tomando en cuenta que el objetivo principal del trabajo es desarrollar un sistema de indicadores claves de rendimiento KPIs para mejorar el desempeño empresarial en Óptica Visión para Vivir, ubicada en Sangolquí, provincia Pichincha durante el periodo 2024-2025 a través del monitoreo frecuente de estos indicadores.

Este tipo de investigación aplica los conocimientos teóricos en situaciones reales, buscando resolver problemas específicos como es el caso de este estudio, entregando una solución practica al establecimiento que le permita medir su desempeño y así optimizar la gestión de la empresa. Esto a su vez permitirá a la óptica tomar decisiones mas enfocadas en el cumplimiento de objetivos estratégicos y empresariales mejorando positivamente la eficiencia y competitividad del negocio.

3.1.2. Según la Manipulación de variables.

El estudio ingresa en el tipo de investigación no experimental, ya que para poder determinar una base sólida de KPIs es necesario observar detenidamente los fenómenos reales del negocio, no se va a manipular variables ya que no se pretende alterar la estructura operativa de la empresa, sino evaluar su desempeño actual y proponer un sistema de monitoreo basado en datos en la información existente.

Con base a estos fundamentos teóricos determinamos que la investigación no experimental nos va a permitir recopilar información objetiva de la situación actual de la empresa la misma que servirá para medir de manera efectiva los resultados sin necesidad de intervenir directamente en la variable de estudio.

3.1.3. Según el tiempo de duración.

El enfoque que tiene la investigación transversal es la opción adecuada para este proyecto al caracterizarse por la recopilación y análisis de datos en un periodo determinado de tiempo, esto indica que no realizaremos seguimiento prolongado a las variables en estudio.

En el caso específico de este proyecto, se busca evaluar la situación actual de óptica visión para vivir, y desarrollar una serie de KPIs que reflejen el estado de la empresa en un periodo determinado. Buscando mejorar la toma de decisiones en los procesos operativos y sus estrategias de medición.

Al tener una base solida de datos se puede diseñar un sistema de monitoreo basado en la realidad de la óptica y entregar los primeros resultados en un periodo definido, optimizando su toma de decisiones y el rendimiento operativo.

3.2. Enfoque

El presente estudio adopta un enfoque mixto, ya que combina elementos de la investigación cuantitativa y cualitativa con el fin de diseñar un sistema de indicadores claves de rendimiento KPIs para el monitoreo del desempeño empresarial en óptica Visión para Vivir. El análisis cuantitativo se aplica en la recolección y procesamiento de datos numéricos, mismo enfoque que puede usado en los datos de: Análisis Financiero y Operativo, Evaluación de productividad o en el desempeño de estrategias comerciales. Mientras que el análisis cualitativo se empleara para comprender aspectos sugestivos del negocio, relacionados con la percepción de los clientes, evaluación del clima organizacional y el análisis de la toma de decisiones.

3.3. Herramientas metodológicas

Se emplearán diversas herramientas metodológicas que permitirán la recopilación, análisis e interpretación de datos cuantitativos y cualitativos. Estas herramientas garantizarán un enfoque estructurado y preciso en la formulación de los KPIs.

3.3.1. Herramientas para análisis cuantitativos.

Base de datos de la empresa: se usará los registros de ventas, facturación, costos operativos, compras y demás indicadores financieros de la óptica.

Hoja de calculo en Excel: para organización, análisis y modelado de datos numéricos relacionados con el desempeño empresarial.

Software especializado en ópticas: permitirá identificar las preferencias de compra de los clientes con datos porcentuales en preferencias de materiales de las lunas, modelos de armazones o lunas espesificas.

3.3.2. Herramientas para análisis cualitativo.

Encuestas de satisfacción NPS: dirigidas a los clientes para identificar oportunidades de mejora puede abordar temas de servicio al cliente, calidad del producto y tiempos de entrega.

Recomendación en Google Maps: Se analizará las valoraciones y comentarios de los clientes en la plataforma, permitiendo medir la percepción del servicio, la calidad del producto y la satisfacción general del cliente.

Herramienta de presentación y validación de resultados.

Reportes ejecutivos: Presentación de hallazgos y recomendaciones en documentos estructurados.

Pisaron de resultados: se implementará un código de colores (verde, amarillo, rojo) para identificar el estado de los indicadores. En este se expondrá los indicadores claves a monitorear, la actualización de este tiene que ser periódica recomendable de manera semanal.

3.4. Técnicas

Se aplicarán diversas técnicas de recopilación, análisis e interpretación de datos, garantizando la precisión y efectividad en el monitoreo del desempeño empresarial.

Técnicas de Recolección de Datos

Entrevista: Se aplicarán una entrevista a los directivos de la óptica con el fin de recabar información importante para ellos, escuchar sus propuestas de análisis, intereses y organizar las directrices y KPIs adecuados para el negocio.

Observación Directa: Se realizará un seguimiento de los procesos operativos y la atención al cliente para identificar tiempos de espera, calidad de servicio y eficiencia en la gestión.

Técnicas de Análisis de Datos

Análisis estadístico: con el uso de Excel podremos procesar y representar datos cuantitativos y cualitativos en gráficos fáciles de interpretar.

Matriz FODA: Evaluación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para determinar estrategias de mejora.

Técnicas de Interpretación y Presentación de Resultados

Reportes ejecutivos: Elaboración de documentos con hallazgos, análisis y recomendaciones estratégicas.

Reuniones de retroalimentación: Espacios de validación con el equipo de la óptica para discutir y ajustar el sistema de indicadores.

CAPITULO IV.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis de resultados (descripción)

En este capítulo se describirá los resultados obtenidos de manera cronológica en los procesos realizados durante la recopilación de datos, análisis, interpretación y presentación de estos, para así poder cumplir con el objetivo principal del proyecto.

4.1.1. Foda

La visualización de los resultados hace posible ser más precisos al entender el desempeño del negocio, va a dejar claro donde se encuentran las oportunidades de mejora y aquellos puntos críticos para corrección inmediata. Con datos estadísticos claros y un análisis FODA podemos dar inicio y moldear aquellos KPIs que serían más relevantes para lograr la mejora continua del establecimiento y marcar un norte claro para la propietaria del negocio.

En la siguiente tabla podemos tener una visión general del negocio y así poder entender de mejor manera el panorama con el que se viene desarrollando el establecimiento.

Tabla 1. Análisis FODA de OVPV

Fortalezas	• Atención personalizada, lo que genera confianza y experiencias positivas a los clientes, fidelizando a largo plazo. • Profesionales capacitados con conocimientos técnicos y teóricos en salud visual, garantizando diagnósticos adecuados y servicio de calidad • Ubicación accesible y transitada • Variedad de productos de calidad y proveedores certificados
Oportunidades	• Aumento del uso de dispositivos electrónicos a elevado las tasas de problemas visuales, siendo así el uso de lentes la principal alternativo para los cuidados de la salud visual • Buscar alianzas estratégicas con las instituciones educativas de los alrededores del establecimiento • Expansión del MKT digital del establecimiento
Debilidades	• El establecimiento no tiene una estrategia activa en redes sociales, aunque se atende bien por este medio se pierde oportunidades de crecimiento. • Falta de control y medición de los rendimientos • Desconocimiento del comportamiento de los clientes
Amenazas	• Inestabilidad económica y reducción del poder adquisitivo pueden afectar a las inversiones en salud o a la adquisición de productos de mayor valor. • Crecimiento de la inseguridad limita las inversiones internas por temor a ser víctimas de la delincuencia. • Alta competencia en el sector • Fácil acceso a productos de baja calidad

En segundo lugar, entrevistamos a Erika Barahona, propietaria del establecimiento y responsable administrativa del negocio, con el objetivo de entender de primera mano la visión general de la principal interesada en el proyecto. Esto nos permitió identificar las preocupaciones, así como presentar las posturas o ideas con las que inicio el proyecto.

Gracias a esta técnica se pudo evidenciar la ausencia de un sistema previo de medición por lo que en conjunto con la directiva se analizó, recopilo datos y se creó una serie de tablas direccionando de mejor manera el negocio y enfocando el cumplimiento de objetivos, conocer más los comportamientos de compra de sus clientes, medir su ticket promedio y relacionar de mejor manera las propuestas que van a ofrecer a los nuevos clientes.

4.1.2. Ventas y Transacciones

Una vez culminada la entrevista se afinaron detalles y se determinó las áreas consideradas más necesarias para una evaluación más precisa, el primer KPI y base de esta medición seria los objetivos de ventas y transacciones, para esto se realizo una tabla donde permita al establecimiento poder medir sus ventas y transacciones diarias y comparar sus resultados actuales vs resultados obtenidos en el periodo pasado 2024 vs 2025 (ver tabla 1) la Formula Sera (Ventas Diarias 2025- Ventas Diarias 2024 = resultado en %) de la misma manera las transacciones (T2025 – T2024 = resultado en %).

VENTA DIARIA OPTICA VISION PARA VIVIR															
VENTA REAL 2024					VENTA REAL 2025					DIFERENCIA		PROYECCION 2025			
FECHA	D	VENTA	TRANS	TK	FECHA	D	VENTA	TRANS	TK	V	T	VENTA	TRANS	TK	
1-ene	L	0	0	0	30-dic	L	0	0	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	0	0	0	
2-ene	M	89	1	89	31-dic	M	0	0	0	-100%	-100%	99,06	1	94,34	
3-ene	M	56,5	1	56,5	1-ene	M	0	0	0	-100%	-100%	56,18	1	63,85	
4-ene	J	90	1	90	2-ene	J	50	1	50	-44%	0%	126,88	1	119,7	
5-ene	V	5	1	5	3-ene	V	0	0	0	-100%	-100%	5,36	1	5,3	
6-ene	S	114,4	1	114,4	4-ene	S	0	0	0	-100%	-100%	130,69	1	128,13	
7-ene	D	0	0	0	5-ene	D	0	0	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	0	0	0	
SEM. #	1	354,9	5	70,98	SEM. #	1	50	1	50	-86%	-80%	418,17	5	58,76	
8-ene	L	32,5	1	32,5	6-ene	L	0	0	0	-100%	-100%	38,93	1	38,35	
9-ene	M	0	0	0	7-ene	M	0	0	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	63,2	1	38,35	
10-ene	M	2	1	2	8-ene	M	0	0	0	-100%	-100%	3,52	1	4	
11-ene	J	0	0	0	9-ene	J	229	2	114,5	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	0	0	0	
12-ene	V	204	2	102	10-ene	V	448	2	224	120%	0%	218,62	2	108,12	
13-ene	S	32,79	1	32,79	11-ene	S	0	0	0	-100%	-100%	53,51	1	52,46	
14-ene	D	0	0	0	12-ene	D	0	0	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	0	0	0	
SEM. #	2	271,29	5	54,26	SEM. #	2	677	4	169,25	150%	-20%	377,77	6	34,47	
15-ene	L	0	0	0	13-ene	L	0	0	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	0	0	0	
16-ene	M	0	0	0	14-ene	M	0	0	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	100	1	0	
17-ene	M	0	0	0	15-ene	M	0	0	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	90	1	0	
18-ene	J	0	0	0	16-ene	J	0	0	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	0	0	0	
19-ene	V	446	2	223	17-ene	V	224	2	112	-50%	0%	519,5	2	231,92	
20-ene	S	0	0	0	18-ene	S	275,81	3	91,94	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	0	0	0	
21-ene	D	0	0	0	19-ene	D	0	0	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	0	0	0	
SEM. #	3	446	2	223	SEM. #	3	499,81	5	99,96	12%	150%	709,5	4	33,13	
22-ene	L	0	0	0	20-ene	L	132	1	132	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	0	0	0	
23-ene	M	0	0	0	21-ene	M	0	0	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	122,28	1	0	
24-ene	M	0	0	0	22-ene	M	0	0	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	0	0	0	
25-ene	J	2	1	2	23-ene	J	67,25	1	67,25	3263%	0%	6,12	1	6	
26-ene	V	0	0	0	24-ene	V	0	0	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	0	0	0	
27-ene	S	28,73	1	28,73	25-ene	S	165	2	82,5	474%	100%	58,03	1	57,46	
28-ene	D	0	0	0	26-ene	D	0	0	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	0	0	0	
SEM. #	4	30,73	2	15,37	SEM. #	4	364,25	4	91,06	1085%	100%	186,43	3	9,07	

Figura 5. Ventas diarias

Nota. Extraída del producto entregable

Esta herramienta a su vez abre las puertas a análisis mas detallados como ventas por semana (ver figura 6) y por mes (ver figura 7), permitiendo a la empresa tener mas control sobre los resultados obtenidos y medir su eficiencia o constancia en cumplir objetivos planteados.

52 SEMANAS OVPV

NU	DESDE M/D	HASTA M/D	VENTAS 2024	VENTAS 2025	DIFERENCIA 2024-2025	%	TRANS. 2024	TRANS. 2025	DIFERENCIA 2024-2025	%	TK 2024	TK 2025	DIFERENCIA 2024-2025	%
0	YTD 2025		15.204	2.669	-12.535	-82%	145	29	-116	-80%	104,85	92,04	-12,82	-12,22%
1	30-dic	5-ene	355	50	-305	-86%	5	1	-4	-80%	$70,98	$50,00	-20,98	-0,295576219
2	6-ene	12-ene	271	677	406	150%	5	4	-1	-20%	$54,26	$169,25	114,99	211,94%
3	13-ene	19-ene	446	500	54	12%	2	5	3	150%	$223,00	$99,96	-123,04	-55,17%
4	20-ene	26-ene	31	364	334	1085%	2	4	2	100%	$15,37	$91,06	75,7	492,66%
	TOTAL		1.103	1.591	488	44%	14	14	0	0%	$78,78	$113,65	34,87	44,26%
5	27-ene	2-feb	939	184	-755	-80%	10	3	-7	-70%	$93,87	$61,33	-32,53	-34,66%
6	3-feb	9-feb	89	0	-89	-100%	3	0	-3	-100%	$29,50	$ -	-29,5	-100,00%
7	10-feb	16-feb	575	0	-575	-100%	5	0	-5	-100%	$114,90	$ -	-114,9	-100,00%
8	17-feb	23-feb	3	0	-3	-100%	1	0	-1	-100%	$3,00	$ -	-3	-100,00%
	TOTAL		1.605	184	-1.421	-89%	19	3	-16	-84%	$84,46	$61,33	-23,12	-27,38%
9	24-feb	2-mar	332	1	-332	-100%	6	1	-5	-83%	$55,35	$ -	-55,35	-100,00%
10	3-mar	9-mar	1.092	95	-997	-91%	8	1	-7	-88%	$136,53	$95,00	-41,53	-30,42%
11	10-mar	16-mar	115	184	69	60%	2	2	0	0%	$57,50	$92,00	34,5	60,00%
12	17-mar	23-mar	39	190	151	387%	2	2	0	0%	$19,50	$95,00	75,5	387,18%
	TOTAL		1.578	470	-1.109	-70%	18	6	-12	-67%	$87,68	$78,25	-9,43	-10,76%
13	24-mar	30-mar	372	112	-260	-70%	5	1	-4	-80%	$74,36	$112,00	37,64	50,62%
14	31-mar	6-abr	476	313	-164	-34%	6	5	-1	-17%	$79,35	$62,50	-16,85	-21,24%
15	7-abr	13-abr	279	210	-69	-25%	2	4	2	100%	$139,50	$52,50	-87	-62,37%
16	14-abr	20-abr	409	593	184	45%	3	4	1	26%	$136,33	$157,39	21,06	15,45%
	TOTAL		1.536	1.228	-308	-20%	16	14	-2	-14%	$95,99	$89,17	-6,82	-7,11%
17	21-abr	27-abr	580	592	12	2%	5	5	0	2%	$116,00	$116,42	0,42	0,36%
18	28-abr	4-may	385	384	-1	0%	4	4	0	0%	$96,25	$95,51	-0,74	-0,77%
19	5-may	11-may	0	0	0	#¡DIV/0!	0	0	0	#¡DIV/0!	$ -	$ -	0	#¡DIV/0!
20	12-may	18-may	0	0	0	#¡DIV/0!	0	0	0	#¡DIV/0!	$ -	$ -	0	#¡DIV/0!
	TOTAL		965	976	11	1%	9	9	0	1%	$107,22	$107,19	-0,03	-0,03%

Figura 6. 52 semanas OVPV

Nota. Extraída del producto entregable

MES OVPV 2025			
FECHA	**DIA**	**VENTA**	**TRANS**
1-ene	miércoles	0	0
2-ene	jueves	50	1
3-ene	viernes	0	0
4-ene	sábado	0	0
5-ene	domingo	0	0
6-ene	lunes	0	0
7-ene	martes	0	0
8-ene	miércoles	0	0
9-ene	jueves	229	2
10-ene	viernes	448	2
11-ene	sábado	0	0
12-ene	domingo	0	0
13-ene	lunes	0	0
14-ene	martes	0	0
15-ene	miércoles	0	0
16-ene	jueves	0	0
17-ene	viernes	224	2
18-ene	sábado	275,8	3
19-ene	domingo	0	0
20-ene	lunes	132	1
21-ene	martes	0	0
22-ene	miércoles	0	0
23-ene	jueves	67,3	1
24-ene	viernes	0	0
25-ene	sábado	165	2
26-ene	domingo	0	0
27-ene	lunes	0	0
28-ene	martes	0	0
29-ene	miércoles	0	0
30-ene	jueves	70	1
31-ene	viernes	114	2
Mensual		**1.775,10**	**17**

Figura 7. Venta Mensual

Nota. Extraída del producto entregable

4.1.3. Análisis PYG

El interés por conocer si los ingresos actuales son los necesarios para cubrir los gatos y crecer fueron la base para determinar el segundo KPI clave para este proyecto, poder medir los ingresos ya fue un acierto gigante, pero determinar cuánto de estos ingresos se convierten

en utilidad para el crecimiento de la empresa fue la base para crear una cuarta tabla en la cual se identifico los costos de producción, pagos de servicios básicos, gastos contables y comisiones, nomina, arriendo.

Adicional a estos gastos se propuso a la directiva empresarial incluir una serie de gastos porcentuales con el objetivo de formar un fondo de reserva que pueda cubrir gastos que se generen por permisos gubernamentales, publicidad y depreciación de activos de la empresa. Es así como se determinó 24% de la venta neta del establecimiento dirigido directamente para cubrir estos puntos y posicionar de mejor manera el crecimiento empresarial.

PYG OPTICA VPV 2024 - 2025			E	A		
			87%	0,393625		
TRANSACCIONES	16		22		17	
TICKET PROMEDIO	70,84		94,99		104,42	
DETALLE	ENERO		ENERO		ENERO	
	REAL.2024		PROYECCION 2025		REAL.2025	
Resultado Total	**-433,25**	-42,81%	**-234,53**	-13%	**17,49**	1,13%
Resultado total sin DEPRECIACION	-433,25	-42,81%	-142,43	-8%	17,49	1,13%
Ventas Brutas	**1.133,42**		**2.118,18**		**1.775,06**	
Impuesto Servicio						
Impuesto IVA	121,44		276,28		231,53	
Ventas Netas	1.011,98		1.841,90		1.543,53	
Costos y Gastos	1.445,23	142,81%	2.076,43	112,73%	1.526,04	98,87%
Costo de Producción	**402,17**	**39,74%**	**660,87**	**35,88%**	**562,88**	**36,47%**
Multibisel	33,51	3,31%	660,87	35,88%	34	2,20%
Indulentes	193,98	19,17%		0,00%	199,36	12,92%
C&C	3,94	0,39%		0,00%	27,5	1,78%
Marilyn	81,04	8,01%		0,00%		0,00%
Importvision	89,7	8,86%		0,00%		0,00%
Servicios Básicos	**86,31**	**8,53%**	**223**	**12,11%**	**105,53**	**6,84%**
Agua Potable	0	0,00%	3	0,16%	2,42	0,16%
Luz Eléctrica	0	0,00%	10	0,54%	8,16	0,53%
Teléfono, Internet	39	3,85%	22	1,19%	19,06	1,23%
Aseo Local	0	0,00%	5	0,27%	11,89	0,77%
Lunch	15,31	1,51%	15	0,81%	30	1,94%
Fletes, Movilización, Viáticos y Expreso	32	3,16%	38	2,06%	34	2,20%
Sistemas Softix y Datafast	0	0,00%	130	7,06%	0	0,00%
TRANSACCIONES EN TARJETA	DOLARES	TRANSAC	DOLARES	TRANSAC	DOLARES	TRANSAC
VALOR TOTAL / CANTIDAD	301,33	4	500	5	816,81	5
VALOR ACREDITADO TOTAL	283,58	5,89%	469,5	6,10%	779,63	4,55%
Gastos Generales	**17,75**	1,75%	**30,5**	1,66%	**37,18**	2,41%
Gastos Contables / Comisiones	17,75	1,75%	30,5	1,66%	37,18	2,41%
Mano de Obra	**450**	**44,47%**	**470**	**25,52%**	**620,45**	**40,20%**
Nómina	450	44,47%	**470**	25,52%	470	30,45%
Arriendos	**489**	**48,32%**	**250**	**13,57%**	**200**	**12,96%**

Figura 8. PYG OVPV

Nota. Extraída del producto entregable

Una vez recolectada toda esta información con la ayuda de Microsoft Excel como herramienta principal para procesar estos datos, se busca convertir toda esta información en

tablas de análisis de resultados, para que estos sean mucho más fáciles de interpretar tanto para los colaboradores del establecimiento como para su directorio, y así hacer más fácil la toma de aquellas decisiones importantes.

4.1.4. Resultados Operativos

Todo este análisis permitió seleccionar también como el tercer KPI principal la medición de los resultados operativos, que es el identificar la rentabilidad real de las operaciones del negocio, cabe mencionar que no se tomara en cuenta los valores que se generen por depreciación de activos así tener una visión clara del flujo de caja de la óptica.

Para Calcular este KPI la Formula va a ser (VN-Costos y Gastos + Depreciación de activo).

TRANSACCIONES	16		22		17	
TICKET PROMEDIO	70,84		94,99		104,42	
DETALLE	ENERO		ENERO		ENERO	
	REAL.2024		PROYECCION 2025		REAL.2025	
Resultado Total	**-433,25**	-42,81%	**-234,53**	-13%	**17,49**	1,13%
Resultado total sin DEPRECIACION	-433,25	-42,81%	-142,43	-8%	17,49	1,13%
Ventas Brutas	**1.133,42**		**2.118,18**		**1.775,06**	
Impuesto Servicio						
Impuesto IVA	121,44		276,28		231,53	
Ventas Netas	1.011,98		1.841,90		1.543,53	

Figura 9. Resultados Sin Depreciación

Nota. Extraída del producto entregable

4.1.5. Nomina

Durante el análisis y recopilación de información también se identifico que por la falta de seguimiento en los procesos administrativos y manejo de flujo de caja el negocio tenia una tendencia no fija de un salario operativo, por esta razón se determino como un KPI clave el control de Nomina. Para dar seguimiento al mismo primero se determinó el sueldo básico como base imponible para determinar el porcentaje que ocuparía con respecto a las ventas netas. Tomando en cuenta que mientras menos porcentaje ocupe este es mejor para el negocio. La fórmula para este cálculo será (Valor de Nomina / VN).

DETALLE	ENERO		ENERO		ENERO	
	REAL.2024		PROYECCION 2025		REAL.2025	
Mano de Obra	**450**	**44,47%**	**470**	**25,52%**	**620,45**	**40,20%**
Nómina	450	44,47%	**470**	25,52%	470	30,45%
	0	0,00%	0	0,00%	150,45	9,75%
	0	0,00%	0	0,00%		0,00%

Figura 10. Nomina

Nota. Extraída del producto entregable

4.1.6. Ticket Promedio

Como propuesta final se recomendó medir el Ticket Promedio de la Óptica, como KPI clave para el seguimiento del establecimiento, entendiendo que este Indicador reflejara el comportamiento del consumidor dando una idea clara para direccionar las estrategias de MKT en las promociones Implementadas. Además, este valor es clave para el crecimiento del establecimiento, además de ser el incremento en sus transacciones una prioridad del negocio, es que estas transacciones sean de mayor valor cada vez, y con una idea clara y objetivo transaccional es más fácil llegar a los objetivos empresariales planteados. Este KPI es el único va a ser calculado con la Venta Bruta del establecimiento y su fórmula seria la siguiente (VB/Transacciones).

TRANSACCIONES	**16**		**22**		**17**	
TICKET PROMEDIO	70,84		94,99		104,42	
Ventas Brutas	**1.133,42**		**2.118,18**		**1.775,06**	

Figura 11. Ticket Promedio

Nota. Extraída del producto entregable

Una última tabla es presentada con el objetivo principal de monitoreas específicamente estos resultados de una forma mas resumida pero concisa, contando con la información importante para analizar de manera breve como se van desarrollando cada uno de los resultados, esta tabla ya proporciona datos históricos con los cuales se puedan realizar comparaciones de Crecimiento y a su vez comparar las tendencias en el cumplimiento de objetivos propuestos.

RESUMEN DE DESEMPEÑO	OPTICA VISION PARA VIVIR									
RDD TS	ene-25									
RESUMEN ANUAL										
	ene-25 Proy	1 AL 05	01 AL 12	01 AL 19	01 AL 26	01 AL 31	ene-25 Real	ene-24 Real	Dif % REAL vs 24	Dif % REAL vs PROY
Ventas Brutas	2.118	1.849	2.148	1.939	2.116	1.775	1.775	1.133	56,61%	-16,20%
Ventas Netas	1.842	1.608	1.868	1.686	1.840	1.544	1.544	1.012	52,53%	-16,20%
COSTO (USD)	661	661	630	600	580	563	563	402	39,96%	-14,83%
Costo de Producción (%)	35,88%	41,11%	33,72%	35,59%	31,52%	36,47%	36,47%	39,74%	-8,24%	1,64%
Result. sin Deprec. (USD)	-142	-142	-142	-142	-142	-142	17	-433	104,04%	112,28%
Result. sin Deprec. (%)	-7,73%	-8,83%	-7,60%	-8,42%	-7,72%	-9,20%	1,13%	-42,81%	102,65%	114,65%
Nomina (USD)	470	470	470	470	470	620	620	450	37,88%	32,01%
Nomina (%)	25,52%	29,23%	25,16%	27,88%	25,54%	40,17%	40,20%	44,47%	-9,60%	57,53%
Ticket Promedio	94,99	95,67	123,64	106,9	110,78	104,42	104,42	70,84	47,40%	9,92%
Transacciones	22	19	17	18	19	17	17	16	20,79%	-23,76%
Número de Tiendas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Figura 12. Resumen de desempeño KPIs

Nota. Extraída del producto entregable

Para la lectura de esta tabla se estableció una serie de criterios los mismos que vana a determinar los parámetros de mejora y medir los resultados que se va logrando con forme avanzas el ingreso de datos diarios. La comparación se la realiza en parámetros porcentuales esto permitirá medir el incremento o decremento de los KPIs.

Tabla 2. Criterios Porcentuales

KPI	Criterios
Ventas Netas (%)	mientras + mejor
Costo de Producción (%)	mientras - mejor
Resultado sin Depreciación (%)	mientras + mejor
Nomina (%)	mientras - mejor
Ticket Promedio	mientras + mejor
Transacciones	mientras + mejor

Para interpretar estos resultados se usa una serie de gráficos que muestran los avances en base a los criterios expuestos, con el objetivo de hacer más dinámica la presentación de resultados obtenidos y más fácil de Interpretar.

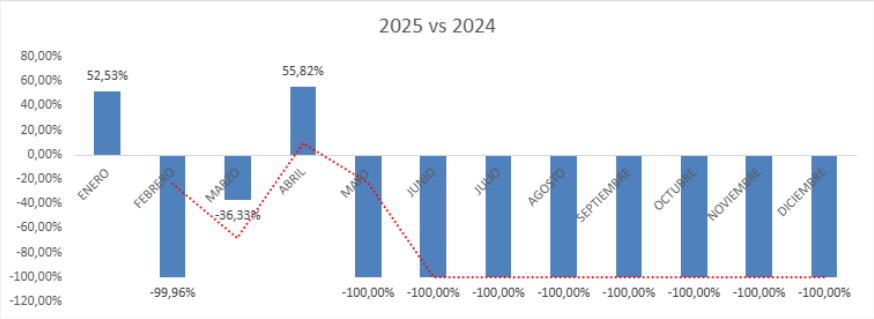


Figura 13. Ventas Comparativas 2025 VS 2024

Con esta grafico podemos deducir mes a mes cual es el comportamiento del negocio, analizar y comparar la tendencia de compras y el crecimiento mensual de las mismas.

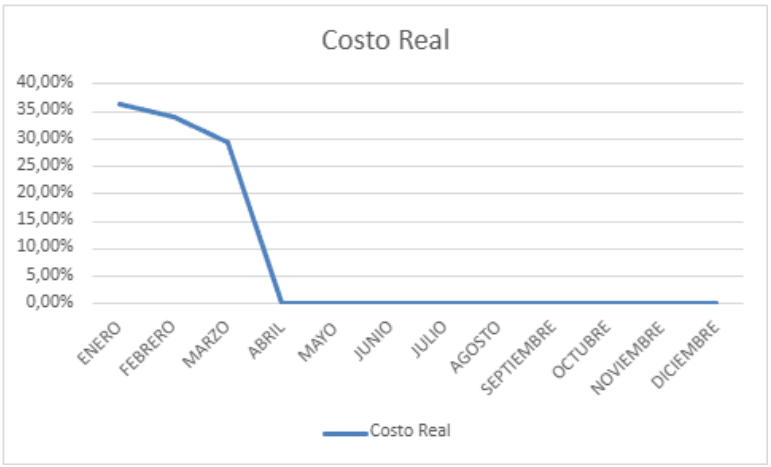


Figura 14. Costo Real

Con este grafico podemos medir los costos de producción limitando los mismos a un 40% con respecto a la venta neta, esto permitirá al establecimiento tener una noción clara de los PVP de sus productos, y permitirá desarrollar promociones ajustadas a un costo real.

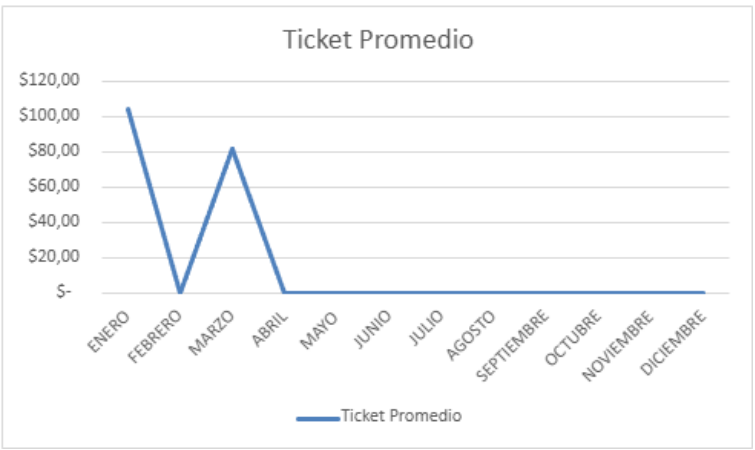


Figura 15. Ticket Promedio

Este grafico permitirá identificar cual es el gasto promedio de los consumidores, relacionar los productos de mayor rotación y direccionar estrategias de ventas acopladas a los presupuestos de compra promedios permitiendo cumplir objetivos en ventas y a la vez realizando promociones direccionadas con la accesibilidad del consumidor.

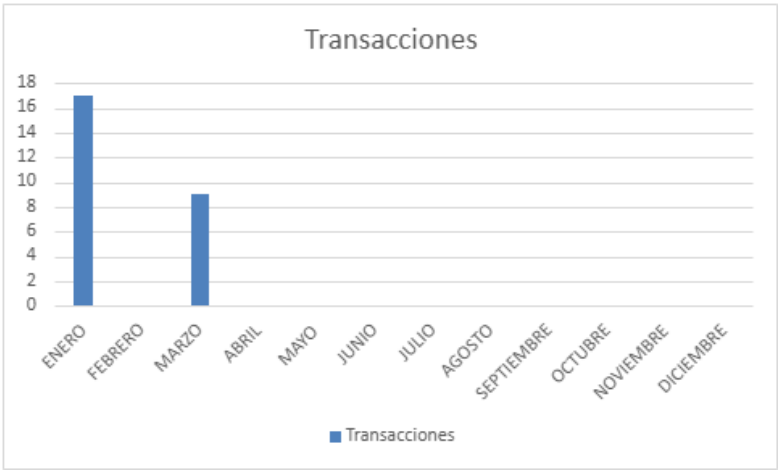


Figura 16. Transacciones

En esta figura se puede medir los meses con mas afluencia de clientes, direccionar al crecimiento de transacciones y planificas estrategias futuras para esos meses con menor afluencia.

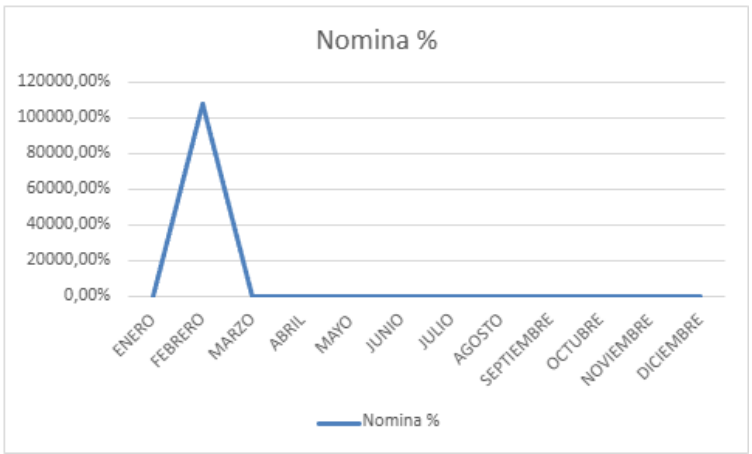


Figura 17. Nomina.

Esta figura está pensada para el control y seguimiento de los fondos designados para el personal de la óptica, buscando controlar de manera eficiente el flujo de caja y proponiendo una cultura de desarrollo sostenible en la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusión

Una vez concluido los análisis de la información recopilada, concluimos que con una visualización de resultados fácil de interpretar y enfocada en necesidades reales, se pudo detectar con precisión las oportunidades de mejora y los puntos críticos que se tiene que empezar a trabajar de inmediato en el negocio, al no tener un sistema de medición evidencio la urgencia para implementar herramientas que permitan a la propietaria controlar de manera mas efectiva y direccionar al negocio con mejores estrategias.

La entrevista con Erika Barahona fue clave para comprender de primera mano el ecosistema empresarial, los objetivos del negocio y así poder direccionar los KPIs en la misma línea objetiva. Con este acercamiento y apoyados por un análisis FODA, se definieron KPIs que, a más de evaluar el negocio en la actualidad, permitan realizar comparaciones con el pasado para así establecer una ruta clara hacia la mejora continua y el crecimiento del negocio.

Entre los indicadores claves de rendimiento seleccionados destaca el seguimiento a las ventas, las transacciones, el costo de producción, los resultados obtenidos en cada periodo, el costo de la mano de obra, y el ticket promedio. Los mismos fueron determinados porque reflejan el rendimiento y comportamiento del negocio, para optimizar recursos e identificar patrones de consumo que permitan aclarar el panorama cuando se tenga que tomar decisiones importantes. Así poder capacitar al personal en estas áreas claves para el cumplimiento de objetivos

En conjunto la propuesta marca el inicio de un proceso mas estructurado de gestión administrativa, que busca empoderar a la propietaria en la toma de decisiones basada en datos reales y a su colaboradora en el involucramiento total para el crecimiento sostenible del negocio, traducido en salud empresarial, mejor ambiente laboral y empleo seguro. Los

resultados obtenidos en los primeros análisis ya dieron dirección clara de las oportunidades de mejora y permitieron ajustar las estrategias empresariales. Ampliando el panorama para optimizar de mejor los recursos del establecimiento.

5.2. Recomendación

Para mejorar la gestión del negocio y completar el trabajo propuesto en este estudio se recomienda implementar un KPI que permita medir la satisfacción del cliente, tomando en cuenta parámetros como la experiencia en el punto de venta y conformidad con productos adquiridos, para estos se puede implementar una encuesta de satisfacción post-venta la misma que se recomienda enviar después de un tiempo prudente para así tener una descripción real de como perciben los clientes los servicios otorgados por es establecimiento y los productos adquiridos.

Se recomienda también medir la recomendación del establecimiento NPS, este KPI permite medir la lealtad de los consumidores con el establecimiento, indica que tan dispuestos están a recomendar los servicios otorgados a familiares y amigos. Se puede medir usando la calificación en base a estrellas y comentarios que dispone la plataforma de Google Maps, a más de ser una plataforma publica y en la red permitirá al establecimiento posicionar de mejor manera su marca y ser mas atractivo para los clientes potenciales.

También se recomienda hacer uso de los KPIs propuestos de manera constante, el monitoreo continuo y el seguimiento son claves para obtener los resultados esperados ya que la utilidad de estos indicadores esta directamente relacionada con la constancia de los análisis. Esto a su vez permitirá hacer ajusten en los parámetros de medición encaminando de mejor manera el desempeño esperado de los KPIs.

Se recomienda involucrar directamente a los colaboradores del establecimiento brindando capacitación continua, exponiendo resultados y planteando objetivos semanales para que así todos los involucrados tengan un norte claro y aporten con sus labores de manera positiva.

Se recomienda poder medir estos resultados en un futuro con el uso de sistemas especializados como puede ser Power BI para así facilitar mas aun las lecturas de los resultados y tomar decisiones informadas de manera más efectiva y enfocada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adriana Burlea, K. F. (25 de Diciembre de 2020). *PMC PubMed Central*. Obtenido de National Library of Medicine: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7823544/#B12-healthcare-09-00019

Afonso, B. (28 de FEBRERO de 2019). Nike vuelve a repetir como la marca más valiosa del mundo en 2019. *GAME CHANGERS*, págs. https://www.revistagq.com/moda/fashion-news/articulos/cual-es-la-marca-que-mas-vale-del-mundo-nike-2019-brand-finance/33610. Obtenido de https://www.revistagq.com/moda/fashion-news/articulos/cual-es-la-marca-que-mas-vale-del-mundo-nike-2019-brand-finance/33610

Barone, D. J. (2011). *Reasoning with Key Performance.* Toronto, Canada: Springer.

Bonilla, F. (26 de 04 de 2022). Tallando Conceptos - KPI: Medir eficazmente los procesos del laboratorio óptico. (L. P. Tomaz Carvalho, Entrevistador) Franja TV. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=wYqlLqqMg5o

Canós D, L., Pons M, C., Valero H, M., & Maheut, J. (2012). Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación. *Universitat Politècnica de València. Escuela Politécnica Superior de Gandia - Escola Politècnica Superior de Gandia*, 12. Obtenido de http://hdl.handle.net/10251/16502

CAPITAL, F. (24 de JUNIO de 2024). *FASTER CAPITAL*. Obtenido de FASTER CAPITAL: https://fastercapital.com/es/contenido/Preguntas-frecuentes-definitivas--Zappos--que--como--por-que-y-cuando.html#-Qu--recursos-ofrece-Zappos-a-emprendedores-y-startups-para-ayudarles-a-tener--xito-en-sus-empresas-

CÓDIGO DE COMERCIO, Registro Oficial 497, 29-V-2019 (2019).

COMERCIO, C. D. (2013). *Ediciones Legales.* Obtenido de www.fielweb.com: https://www.registrocivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/este-es-08-C%C3%93DIGO-DE-COMERCIO-leyes-conexas.pdf

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, Registro Oficial No. 449 , 20 de Octubre 2008 (Última Reforma: Suplemento del Registro Oficial 653, 21-XII-2015 21 de diciembre de 2015).

Coomler, M. (07 de MARZO de 2025). *MAYO CLINIC*. Obtenido de MAYO CLINIC: https://www.mayoclinic.org/es/about-mayo-clinic/care-network/increase-competitive-edge/tucson-medical-center

Corral, R. (2017). *KPIs útiles.* España: ebook. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/106995716/KPIS_UTILES._ROBERTO_CORRAL-libre.pdf?1698518871=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DKPIs_utiles.pdf&Expires=1742060341&Signature=Hc7eETcBm-~HCdO1htDq2TlijpHJQzAvRVlmRrmQ0QC~AmVNmgkDMVQ5KGxp1Y

Fernandez, A. C. (2017). *Gestion de Inventarios.* Antequera(Malaga): IC Editorial.

Henríquez., J. L. (19 de 09 de 2023). *INSPENET*. Obtenido de https://inspenet.com/articulo/indicadores-clave-de-rendimiento-empresarial/?utm_source=chatgpt.com

Insight, I. (1 de Febrero de 2015). *IESE Insight*. Obtenido de IESE: https://www.iese.edu/es/insight/articulos/fast-fashion-modelo-negocio-zara/

IVAN, R. J. (2012). *Key Performance Indicators (KPI).* Obtenido de Dropbox: https://www.dropbox.com/scl/fi/oikogsv6xb2k2s9sqsav0/Key?rlkey=9b0d1i6bu7pv33d5l60b9uupu&e=2

Juran, D. J. (2010). *Método Juran Análisis y planeación de la calidad* (Quinta Edición ed.). (R. A. Alayón, Ed., & M. A. María Jesús Herrero, Trad.) Mexico: Mc Graw Hill.

Kaplan, R. N. (1996). *The Balanced Scorecard.* Barcelona: Gestion 2000.

Laoyan, S. (202 de 02 de 5). *https://asana.com/.* Obtenido de https://asana.com/es/resources/success-metrics-examples?utm_source

Lerrea, P. (1991). *Calidad del Servicio del Marketing a la estrategia.* Madrid: Dias de Santos S.A. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-hJVcH5nSp0C&oi=fnd&pg=PA7&dq=DEFINICION+DE+Calidad+del+Servicio&ots=tDOK-vm14k&sig=zUTpOJ2QMmlzr8wi2wVozY8fSMo#v=onepage&q=DEFINICION%20DE%20Calidad%20del%20Servicio&f=false

Ley orgánica de defensa del consumidor , ley No. 2000-21 (2021).

LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA, Oficio No. T.4887-SNJ-11-664 (PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA 28 de ABRIL de 2011).

Martins, J. (16 de 08 de 2024). *ASANA*. Obtenido de https://asana.com/es/resources/key-performance-indicator-kpi?utm_source

Mayo, F. (3 de FEBRERO de 1998). *Educación y la Investigación Médicas*. Obtenido de Fundación Mayo Educación y la Investigación Médicas: https://www.mayoclinic.org/es/about-mayo-clinic/quality#:~:text=Categor%C3%ADas%20de%20calidad-,La%20calidad%20y%20Mayo%20Clinic,de%20seguridad%20de%20la%20instituci%C3%B3n.

Núñez, V. (2020). *La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales.* Peru: Universidad y Sociedad, 12(3), 160-166. .

Oca, L. d. (2022). Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud. *Odontología Vital*, https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-07752022000200050&script=sci_arttext&utm_source.

Parmenter, D. (2015). *Indicadores clave de rendimiento: desarrollo, implementación y uso de KPI exitosos* . Usa: John Wiley & Sons.

Prado-Prado, J. A.-B. (15 de 10 de 2012). *revista de ingenieria de organizacion.* Obtenido de https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/406/426

Sampieri, H. R. (2014). *Metodologia de la Investigación* (Sexta Edición ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Selmeci, A. O. (2012). *Key Performance Indicators used in ERP performance measurement applications.* Serbia: IEEE 10th Jubilee International Symposiumon Intelligent Systems & Informatics.

Shah, Z. H. (14 de febrero de 2025). *La evolución de los indicadores clave de rendimiento (KPI): del concepto a la piedra angular*. Obtenido de linkedin: https://www.linkedin.com/pulse/evolution-key-performance-indicators-kpis-from-concept-shah-qajge

Sladogna, M. (2017). *Productividad-Definiciones y perspectivas para la negociacion colectiva.* MEXICO: Journal of Chemical Information and Modeling. Obtenido de https://www.relatsargentina.com/documentos/RA.1-ORG/RELATS.A.ORG.Sladogna.Productividad.pdf

Stotz, A. (10 de septiembre de 2024). *become a better investo*. Obtenido de become a better investor: https://becomeabetterinvestor.net/the-evolution-of-key-performance-indicators-kpis-from-concept-to-cornerstone/

ANEXO A: Entrevista transcripción de Datos Importantes

Entrevistador: Andres Villacis

Entrevistada: Erika Barahona

Pregunta: ¿Cómo nació la óptica y cuál es su misión principal?

Respuesta: La óptica nace en diciembre de 2021 como un proyecto familiar. Debido a la difícil situación del país y la escasez de empleo, se vio al emprendimiento como una solución. Al contar con formación profesional en optometría, se decidió emprender con el propósito de cuidar la salud visual de la comunidad.

Pregunta: ¿Cómo es la estructura del equipo actualmente?

Respuesta: Actualmente solo una persona trabaja en la óptica: la optometrista, quien realiza los exámenes visuales y también cierra las ventas. En la consulta se recomiendan de 1 a 3 productos de forma personalizada, siempre buscando la mejor opción dentro del presupuesto del paciente.

Pregunta: ¿Qué servicios y herramientas usan para el control del negocio?

Respuesta: Se ofrecen exámenes visuales, monturas, lentes y productos para el cuidado visual. Una debilidad identificada es la falta de control administrativo y contable desde el inicio. Solo se llevan registros de ventas e historias clínicas.

Pregunta: ¿Qué tipo de clientes atienden con más frecuencia? Respuesta: Principalmente personas mayores de 40 años, aunque no se ha segmentado formalmente el público. Otro punto a mejorar es que no se registra el perfil de los clientes ni se mide el flujo por día.

Pregunta: ¿Qué estrategias de marketing usan?

Respuesta: No se cuenta con un plan de marketing definido. La presencia en redes sociales es limitada y las promociones se realizan de forma ocasional, guiadas por fechas como el Día de la Madre.

Pregunta: ¿Con qué tipo de proveedores trabajan y cómo manejan el inventario?

Respuesta: Se trabaja con proveedores que garantizan alta calidad y productos certificados. El control de inventarios se hace de forma manual, con kardex semanal, para identificar rotación o productos estancados.

Pregunta: ¿Qué los diferencia de otras ópticas de la zona?

Respuesta: La atención personalizada y ética. No se enfocan en vender productos, sino en brindar soluciones reales para el cuidado visual, lo que genera confianza y valor a largo plazo.

ANEXO B: Producto Entregable KPIs

En este anexo se adjunta la matriz de Excel creada para el control y monitoreo de los KPIs diseñados para Óptica Visión para Vivir.

https://1drv.ms/x/c/31e1b49049d1c908/EWpjpsn_dSdLnrNG9piJyAgBYhQ0lWeWFqkTdKRPI-Xaog?e=ATxCab

Esta es 100% modificable para que el establecimiento pueda controlar de manera efectiva muchos de los parámetros que lleva a cabo en los procesos implementados.

ANEXO C: Manual de usuario Matriz de Excel online

Autor: Andrés Villacis

Fecha: 25 de abril 2025

Introducción.

Este manual tiene como objetivo guiar al usuario en la correcta utilización de la matriz desarrollada para óptica visión para vivir. La herramienta permite registrar monitorear y analizar indicadores claves de desempeño para evaluar el rendimiento de la empresa.

Requisitos del sistema

- Tablet, computador o teléfono inteligente con Acceso a Microsoft 365
- Tener acceso a internet
- Conocimiento básico en navegación en hojas de cálculo de Excel online

Estructura del archivo

El archivo este compuesto por 7 pestañas cada una de ellas cumplen un objetivo específico de análisis, el documento cuenta con 2 pestañas principales en las cuales se va a llenar ingresos y gastos respectivamente, el resto del documento se encuentra encadenado con fórmulas que van alimentando las tablas de manera automática y proporcionando la información mas importante anclada a la medición de los KPIs determinados previamente.

Pestaña 1.- Registros Diario de datos

Esta pestaña es la primera en el documento y una de las 2 pestañas manuales del mismo, para el uso adecuado de la misma se cumple 2 simples pasos. 1.- Actualización diaria de Ingresos y transacciones 2.- actualización del color de rojo a negro en las celdas actualizadas.

Una vez realizado estos pasos la pestaña nos dará información porcentual del incremento o decremento en objetivos transaccionales diarios, comparando los mismos VS

ventas del año anterior en el mismo día y semana de año, también VS metas planteadas o proyecciones permitiendo así tener un objetivo claro en el día.

Pestaña 2.- Venta Mensual

Esta pestaña va a ser alimentada de forma automática desde la primera pestaña y va a permitir tener un primer resumen de las ventas mensuales ya que va a sumar los datos reales y los datos de venta proyectado. Esta pestaña es importante porque será la que alimente el cuadro de resumen de indicadores KPIs. Y poder tomar decisiones importantes para el cumplimiento de objetivos.

Pestaña 3.- 52 semanas

Este cuadro va a permitir una evaluación más granular de las tendencias y patrones, facilitando la toma de decisiones y la identificación de áreas de mejora. Se utiliza para visualizar y analizar el desempeño financiero de la empresa a lo largo de un año, dividiéndolo en semanas individuales enfocando a tomar decisiones rápidas para definir y mejorar estrategias semanales.

Pestaña 4.- Estado de Pérdidas y Ganancias

Esta es la tabla mas importante del archivo recopila la información real de ventas y gastos incurridos, tomando en cuenta todos los aspectos que incurren en el flujo de caja del negocio. Esta tabla al igual que en la pestaña 1 necesitará la actualización diaria, pero esta será de los gastos incurridos los mismos que se encuentran subdivididos de la siguiente manera.

- Costo de producción: Corresponde a los pagos a proveedores para la producción de los lentes vendidos en el establecimiento y se actualiza en el momento de realizar el pago.

- Servicios básicos: Corresponde a los pagos de los rubros esenciales para el funcionamiento del negocio como agua, luz, etc. Se actualiza en el momento de realizar el pago.
- Gastos contables: Esta tabla es automática y corresponde a las comisiones por los cobros con tarjetas de crédito, y pagos de licencias de softwares asociados a la actividad económica de la Óptica. Para el cálculo de comisiones solo se tiene que indicar en la tabla superior (Transacciones en Tarjeta) el monto general cobrado con tarjeta y el monto pagado por la entidad bancaria una vez descontado las comisiones respectivas. Esta información se extrae de la página web data balance 1 vez por mes y se actualiza cada 5 del mes siguiente. Ejemplo la información del mes de enero se actualiza el 5 de febrero esto permitirá tener datos reales del periodo completo correspondiente al mes de cierre.
- Mano de obra: es el pago de la nómina de la Óptica
- Arriendo y Alícuota: pago del espacio donde funciona el establecimiento.
- Gastos porcentuales: reserva para pagos de todas las obligaciones financieras con el estado.
- Depreciación: reserva para adquisición de nuevo equipamiento indispensable para los diagnósticos de los pacientes.

Pestaña 5.- Constituye un cuadro resumen de desempeño anual, este se alimenta de manera automática y refleja los KPIs de rendimiento como método para toma de decisiones a largo plazo, permite mejorar las estrategias de resultados ya que va a mostrar el rendimiento de los meses pasados sumado al mes en curso y a la proyección de los meses faltantes. Así monitorear el cumplimiento del objetivo planteado en el periodo en curso.

Pestaña 6.- Al igual que la pestaña 5 cumple las mismas funciones, pero desmenuzará la información mes a mes lo que permitirá tener datos reales de avances en resultados semanales, lo que permitirá modificar estrategias a corto plazo.

Pestaña 7.- Gráficos de los indicadores

Contactos.

En caso de requerir ayuda para actualización de parámetros, explicaciones detalladas, o visitas para capacitaciones tomar contacto al 0991458661.

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD

TESA

La Dirección de Titulación, certifica que el trabajo final presentado por **VILLACIS SERRANO ANDRES PATRICIO**, ha sido sometido a un análisis de similitud mediante la herramienta Turnitin.

El resultado obtenido refleja un **8%** de similitud, porcentaje que se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el Instituto Superior Tecnológico San Antonio – TESA, cumpliendo con los criterios de originalidad y autenticidad académica exigidos.

Quito,27 de mayo del 2025

DIRECCIÓN TITULACIÓN

Pablo Heredia