



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Diseño de un modelo de indicadores de gestión para una empresa retail de ventas de electrodomésticos en la ciudad de Guayaquil

AUTORA:

CPA. Johanna Nathalie Yagual Tomalá

Previo a la obtención del Grado Académico de:

Magíster en Administración de Empresas

TUTORA:

Ing. Nelly Kathyuska Diaz Aveiga, MGS

Guayaquil, Ecuador

2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la CPA Johanna Nathalie Yagual Tomalá, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Nelly Kathyuska Diaz Aveiga, MGS

REVISORA

Ing. Adela Zurita Fabre, PhD

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo, PhD.

Guayaquil, a los 11 días del mes de junio del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Johanna Nathalie Yagual Tomalá**

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **Diseño de un modelo de indicadores de gestión para una empresa retail de ventas de electrodomésticos en la ciudad de Guayaquil** previa a la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 11 días del mes de junio del año 2022

AUTORA

Johanna Nathalie Yagual Tomalá



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autorización

Yo, **Johanna Nathalie Yagual Tomalá**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Magíster en Administración de Empresas** titulada: **Diseño de un modelo de indicadores de gestión para una empresa retail de ventas de electrodomésticos en la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 11 días del mes de junio del año 2022

AUTORA

Johanna Nathalie Yagual Tomalá



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Reporte Urkund

URKUND

Documento: [YAGUAL TOMALÁ documento revisado 01 abril 2022.docx](#) (D132245995)

Presentado: 2022-04-01 02:14 (-05:00)

Presentado por: johayagual@outlook.com

Recibido: maria.lapo.ucsg@analysis.urkund.com

Mensaje: RE: Informe de Revisión de Contenido y Metodología [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de estas 46 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo
>	Indicadores de Gestión Empresa Retail - Johanna Yagual 14201C Final.docx
Fuentes alternativas	
Fuentes no usadas	

0 Advertencias Reiniciar

95% #1 Activo

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: Diseño de un modelo de indicadores de gestión para una empresa retail de ventas de electrodomésticos en la ciudad de Guayaquil

AUTORA: CPA. Johanna Nathalie Yagual Tomalá

Previo a la obtención del Grado Académico de: Magister en Administración de Empresas

TUTORA: Ing. Nelly Kathyuska Diaz Aveiga, MGS Guayaquil, Ecuador

2022

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la CPA Johanna Nathalie Yagual Tomalá, como requerimiento parcial para la obtención del

Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / Indicadores de Gestión ... 95%

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: Diseño de un modelo de indicadores de gestión para una empresa retail de ventas de electrodomésticos en la ciudad de Guayaquil

AUTOR: CPA. Johanna Nathalie Yagual Tomalá

Previo a la obtención del Grado Académico de: Magister en Administración de Empresas

TUTOR: Ing. Nelly Kathyuska Diaz Aveiga, MGS Guayaquil, Ecuador

2021

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la CPA Johanna Nathalie Yagual Tomalá, como requerimiento parcial para la obtención del

Agradecimientos

Me permito estar agradecida con Dios por ser mi guía principal en todos mis procesos de forma personal, profesional y académica, fue quien me dio calma en momentos de incertidumbre, ansiedad e incluso de miedos al enfrentar nuevos retos, sin él en mi vida nada de lo que ahora estoy agradecida hubiera sido posible principalmente por la de seguir con salud y tener a mi familia junto a mí.

Agradezco a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil por brindarme a los mejores profesores durante todo este proceso de estudio, obteniendo herramientas y nuevas formas de ver los negocios en la actualidad, aquellos docentes que a pesar de estar enfrentando una pandemia lograron seguir motivándonos en la culminación de nuestra carrera.

Agradezco a mi tutora Ing. Nelly Kathyuska Diaz Aveiga quien con su asistencia y soporte académico me ayudo en el desarrollo de tesis, una persona que tuvo palabras de aliento en los momentos que no veía los resultados que deseaba para llegar al final de todo, pero con su optimismo y paciencia hoy puedo decir gracias por lo aprendido.

Agradezco a mi esposo Alexis Rossi Trigos, en donde en algunas ocasiones cambio su rol familiar al de docente y segundo tutor de mi tesis, me pudo brindar sus conocimientos académicos, y sobre todo estuvo conmigo en mis días de mayor tensión para brindarme su apoyo y dirección.

Agradezco a mis compañeros de curso en la MAE XXII, principalmente a la presidente de curso Nancy Cruz que se convirtió en una de mis mejores amigas, una persona llena de conocimientos que nunca dudo en compartirlos, pero sobre todo un gran ser humano con un corazón lleno de bondad y luz propia.

Agradezco a todos mis amigos que formaron una red de apoyo conmigo durante toda la maestría, sus consejos, apoyo moral, por las risas y lágrimas compartidas en las que me hacen apreciarlos y seguir cultivando por muchos años más la amistad que tenemos, me siento agradecido de tenerlos en mi vida.

Johanna Nathalie Yagual Tomalá

Dedicatoria

Mi tesis principalmente quiero dedicarla al que todo lo hace posible en mi vida, el que me ha dado todo y mucho más, y él es Dios.

A mi esposo, Alexis Rossi Trigos, quien me motivó a que pueda realizar una maestría, y desde que la inicie guardó una dosis extra de paciencia conmigo, demostrándome que cualquier meta que nos propongamos se logrará si nos vemos como un equipo, y conociendo que el amor lo sostiene todo.

A mi madre, Adela Tomalá Ramírez, la persona en la que siempre tengo un ejemplo de lucha, perseverancia, una madre que siempre ha cuidado de mí, en cualquier etapa de mi vida, por llenar mi corazón de cosas buenas que hacen mis días mejores, por ser una mujer que ha logrado tener éxito en todo lo que se propone y porque pudo formarme como una gran profesional, gracias mami por existir y por siempre ser mi heroína.

A mi padre, Vicente Yagual Alvarado por sus oraciones para que pueda terminar mis estudios con éxitos, un padre cariñoso, optimista que me ha enseñado ver lo bueno en lo malo y que Dios es quien recompensa nuestras buenas acciones.

A mi familia, que entre risas y comidas han podido ser solidarios y darme su amor, apoyo en todo tiempo, siempre a mi lado celebrando cada logro obtenido, personas que caminan conmigo también en mis derrotas, pero sobre todo son personas que llenan mis días de luz y mucho positivismo.

Johanna Nathalie Yagual Tomalá

Tabla de Contenido

Resumen	xiv
Abstract	xv
Introducción.....	16
Antecedentes	17
Planteamiento y Formulación del Problema	22
Justificación de la Investigación	24
Objetivos	28
Objetivo General	28
Objetivos Específicos.....	29
Capítulo I Marco Teórico.....	30
La Gestión Estratégica en las Organizaciones	30
Teoría de la Complejidad y el Caos	32
El Control de Gestión.....	32
Proceso Metodológico para el Desarrollo del Sistema de Control de Gestión .	33
Cuadro de Mando o Control (Balanced Scorecard – BSC).....	35
Indicadores Clave de Desempeño	36
Importancia de los Indicadores de Gestión	36
La Clave del Proceso de Selección de KPIs.....	37
Clasificación de los Indicadores.....	38
Sistema de Indicadores.....	39
Definición de los Principales Procesos de las Empresas	40
Definición de Empresas Retail.....	41
Definición de los Principales Procesos de las Empresas Retail	42
Capítulo II Marco Referencial.....	43

Empresas Retail en el Exterior.....	43
Empresas Retail en Ecuador.....	45
Estructura Organizacional.....	51
Principales Procesos (Mapa de Procesos).....	52
Capítulo III Metodología y Resultados	53
Tipo de Investigación.....	53
Investigación Exploratoria – Cualitativa.....	53
Investigación Descriptiva - Cuantitativa.....	54
Enfoques.....	55
Enfoque Cualitativo	55
Enfoque Cuantitativo	56
Método Inductivo	57
Técnicas de Recolección de Datos.....	57
Tipos de Datos y Fuentes de Información (Primario y Secundario).....	58
Definición de la Población y Muestra.....	60
Estructura de los Instrumentos de Recolección de Datos	60
Encuestas.....	60
Entrevistas.....	68
Capítulo IV Propuesta	73
Indicadores de Gestión por Área.....	73
Comercial – Ventas.....	74
Compras e Importaciones.....	74
Crédito y Cobranzas.....	75
Bodega y Logística.....	76
Marketing y Web.....	77
Administración y Caja General.....	78

Sistemas.....	78
Financiero.....	79
Recursos Humanos.....	80
Contabilidad.....	80
Control Interno.....	81
Matriz de Indicadores.....	82
Formato para Presentación de Matriz de Indicadores por Área.....	82
Cronograma de Ejecución de Indicadores en los Equipos de Trabajo.....	83
Conclusiones	95
Recomendaciones	97
Referencias.....	100
Apéndices	106
Apéndice A: Detalle de Entrevistas	106
Apéndice B: Formato de Encuestas	110

Índice de Tablas

Tabla 1 Participación Línea Blanca	50
Tabla 2 Participación Línea Marrón	50
Tabla 3 Participación Enseres Menores	50
Tabla 4 Número de Empleados Empresa Retail	52
Tabla 5 Gerencias Departamentales y Jefes de Áreas.....	69
Tabla 6 Indicadores de Gestión para Comercial - Ventas.....	74
Tabla 7 Indicadores de Gestión para Compras e Importaciones.....	75
Tabla 8 Indicadores de Gestión para Crédito y Cobranzas	76
Tabla 9 Indicadores de Gestión para Bodega y Logística.....	77
Tabla 10 Indicadores de Gestión para Marketing y Web.....	77
Tabla 11 Indicadores de Gestión para Administración y Caja General	78
Tabla 12 Indicadores de Gestión para Sistemas.....	79
Tabla 13 Indicadores de Gestión para Financiero.....	79
Tabla 14 Indicadores de Gestión para Recursos Humanos	80
Tabla 15 Indicadores de Gestión para Contabilidad	81
Tabla 16 Indicadores de Gestión para Control Interno	81
Tabla 17 Formato Matriz de Indicadores por Área.....	83
Tabla 18 Matriz de Indicadores Comercial - Ventas	84
Tabla 19 Matriz de Indicadores Compras e Importaciones	85
Tabla 20 Matriz de Indicadores Crédito y Cobranzas.....	86
Tabla 21 Matriz de Indicadores Bodega y Logística	87
Tabla 22 Matriz de Indicadores Marketing - Web	88
Tabla 23 Matriz de Indicadores Administración y Caja General.....	89
Tabla 24 Matriz de Indicadores Sistemas	90
Tabla 25 Matriz de Indicadores Financiero	91

Tabla 26 Matriz de Indicadores Recursos Humanos.....	92
Tabla 27 Matriz de Indicadores Contabilidad.....	93
Tabla 28 Matriz de Indicadores Control Interno.....	94

Índice de Figuras

Figura 1 Top 10 Empresas con más Ingresos en 2020.....	45
Figura 2 Estructura Organizacional	51
Figura 3 Modelo de Mapa de Procesos de Empresa Retail.....	52
Figura 4 Ejemplos de Indicadores de Gestión.....	59
Figura 5 Participación de Colaboradores por Área	61
Figura 6 Nivel Jerárquico de los Encuestados	62
Figura 7 Años de Experiencia de los Encuestados.....	63
Figura 8 Número de Colaboradores en las Áreas.....	63
Figura 9 Conocimiento de KPIs	64
Figura 10 Aplicación de Indicadores de Gestión	65
Figura 11 Definición de Elementos base de la Empresa.....	65
Figura 12 Importancia de los KPIs.....	66
Figura 13 Implementación de KPIs para la Empresa.....	67
Figura 14 Control de la Gerencia sobre Activos, Colaboradores y Procesos	68
Figura 15 Cronograma de Ejecución.....	83

Resumen

Esta investigación tuvo el propósito de establecer indicadores de gestión para el control, seguimiento y mejora de procesos operativos y estratégicos para una Empresa Retail de Ventas de Electrodomésticos en la ciudad de Guayaquil; este estudio tuvo un enfoque mixto, esto es, cualitativo por su característica exploratoria y descriptiva para lo que se aplicó entrevistas a 16 directivos de alto nivel, cuantitativo porque se buscó analizar de forma estadística los diferentes aspectos incluidos en una encuesta, que fue aplicada a 110 colaboradores de niveles, operativos, administrativos, de soporte. Procesada la información, se encontró que en las áreas de la empresa no existen mediciones de desempeño que aporten para el logro de los objetivos de la empresa ocasionando mala comunicación entre los equipos, también los colaboradores piensan que una vez incorporados los indicadores dentro de la empresa tendrán una ventaja competitiva en su industria, esto es, en la mejora de procesos, atención al cliente que son los dos pilares fundamentales que la empresa debe fortalecer en sus equipos de trabajo, todo ello permitió diseñar una propuesta de indicadores ajustados a la empresa en estudio, abarcando las áreas estratégicas: comercial-ventas, compras e importaciones, crédito y cobranzas, bodega - logística, marketing, administración, caja general, sistemas, financiero, recursos humanos, contabilidad, y, control interno.

Finalmente, una vez presentada la propuesta a la alta gerencia de la empresa se constató un firme compromiso para su aplicación, demostrando así la importancia que representa este proyecto para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Palabras clave: indicadores de gestión, estrategia empresarial, metas, equipos de trabajo, decisiones clave, herramientas tecnológicas.

Abstract

This research had the purpose of establishing management indicators for control, monitoring and improvement of operational and strategic processes for a Retail Company of Sales of Appliances in the city of Guayaquil; This study had a mixed approach, that is, qualitative because of its exploratory and descriptive characteristics, for which interviews were applied to 16 high-level managers, quantitative because it sought to statistically analyze the different aspects included in a survey, which was applied to 110 employees at operational, administrative and support levels. Once the information was processed, it was found that in the areas of the company there are no performance measurements that contribute to the achievement of the company's objectives and this has caused poor communication between the teams, also the collaborators think that once incorporated the indicators within the company will have a competitive advantage in the electrical appliance sales industry, that is, in the improvement of processes, customer service, which are the two fundamental pillars that the company must strengthen in its work teams, all of this allowed to design a proposal of indicators adjusted to the company under study, covering the strategic areas: commercial-sales, purchases and imports, credit and collections, warehouse - logistics, marketing, administration, general cash, systems, financial, human resources, accounting, and, internal control.

Finally, once the proposal was presented to the members of the company, a firm commitment was confirmed for its application in search of the fulfillment of the business objectives.

Key words: management indicators, business strategy, goals, work teams, key decisions, technological tools.

Introducción

El desarrollo de este proyecto está enfocado en solucionar necesidades de control operativo y estratégicas para una Empresa de Ventas de Equipos Electrónicos, cuya principal actividad es la compra y venta de productos, comúnmente llamadas empresa Retail, la transaccionalidad que maneja a diario este tipo de empresa es de volúmenes altos, dado a que atiende un segmento de clientes en donde el comercio es al por menor. Contar con mecanismos de control cobra relevancia para para que el negocio pueda mantenerse a lo largo del tiempo.

En el Capítulo I se define el marco teórico, es decir la información necesaria para conceptualizar las teorías que fundamentan la investigación realizada.

En el Capítulo II se definen las referencias de la Empresa Retail de Ventas de Equipos Electrónicos para comprender su giro de negocio, necesidades e importancia de establecer mecanismos de control en la empresa.

En el Capítulo III se define la metodología implementada en la investigación del trabajo realizado, bases teorías y técnicas que serán útiles, que permiten contar con la información necesaria para el desarrollo del modelo de indicadores de gestión para la empresa motivo del estudio.

En el Capítulo IV se muestran los resultados obtenidos mediante la investigación realizada, en base a ello se plantea el modelo de la matriz de Indicadores de Gestión orientada a la empresa motivo del estudio.

Antecedentes

Las empresas se encuentran en constante elección de alternativas para mejorar la operatividad de sus organizaciones. A menudo deben tomar decisiones de baja o media relevancia, decisiones estratégicas, de inversión o reinversión, e inclusive relacionadas con la implementación de cambios y mejoras que impacten en la productividad y efectividad de sus giros de negocio.

Para poder tomar decisiones a nivel empresarial es necesario conocer a profundidad los procesos internos que la empresa desarrolla, de tal manera que los gerentes, supervisores y/o responsables de las tomas de decisiones, con un amplio entendimiento del giro de negocio, estén en capacidad de elegir alternativas eficaces y eficientes, según sea el caso, y aprovechen los recursos disponibles para afrontar las exigencias propias de cada organización.

En entornos dinámicos, y considerando la intervención de otros actores o competidores que comparten el mismo mercado, la toma de decisiones rápidas, eficientes y precisas, son vitales para lograr las metas que se plantean las organizaciones, de tal forma, que el foco de trabajo recaerá sobre cuatro etapas elementales para el cualquier proceso administrativo según Cruz y Jiménez (2021):

La Planeación (Primera Etapa), es por definición el proceso de organizar y planificar actividades que aporten el logro metas. Dichos objetivos deben ser definidos de manera clara y precisa para que se puedan alcanzar y cumplir.

La Organización (Segunda Etapa), es la actividad que asigna tareas a un equipo o grupo de trabajo con la finalidad de asignar roles y responsabilidades a desarrollar, así como la prioridad de cada actividad, en función de las reglas y políticas de cada área o departamento.

La Dirección (Tercera Etapa), es un conjunto de funciones operativas, administrativas y estratégicas que buscan guiar y brindar posibles soluciones para los responsables de las actividades y tareas asignadas, de manera que el proceso de trabajo continúe de manera fluida, sin retrasos ni inconvenientes.

El Control (Cuarta Etapa), tiene por objetivo principal conocer el avance y cumplimiento de las actividades, así como evaluar y medir si los objetivos o metas planteadas han sido desarrolladas y completadas en su totalidad, con el fin de detectar posibles incumplimientos y establecer medidas correctivas.

El uso activo de estos cuatro pilares es fundamental para que las áreas o departamentos responsables de procesos en la organización puedan realizar sus funciones diarias de manera ordenada, dado que la ausencia de controles origina que la administración de las tareas y procesos estándares o sencillos se tornen en actividades complejas, desordenadas y descoordinadas de las metas y objetivos establecidos por los gerentes de las empresas.

Robbins y Coulter (2014), se detallan que la importancia de contar con un buen manejo en la administración del tiempo y resultados de los colaboradores toma relevancia, cuando existe ausencia de Indicadores de Gestión que permitan medir la eficiencia de cada equipo de trabajo, cumplimiento de actividades, responsabilidades y otras actividades relacionadas a sus áreas o departamentos.

Los Indicadores de Gestión como característica principal deben ser medibles, tener un objetivo y deben poder controlarse con una frecuencia

establecida o durante un periodo determinado de tiempo. Estas características son importantes ya que los deben diseñarse y plantearse de manera personalizada para cada organización, área o giro de negocio, de tal forma que se encuentren alineados con los objetivos generales de las empresas.

Mantener control y seguimiento de los estos indicadores en las áreas establecidas por las empresas, permite medir y obtener resultados durante su ejecución, Sánchez (2018), explica que, de esta manera existe la posibilidad de tomar decisiones para aplicar mejoras o correctivos que brinden a los responsables la posibilidad de alcanzar las metas planteadas. Sin embargo, se considera que los resultados y acciones de control ejecutadas, a corto o mediano plazo, deben transformarse políticas y protocolos a documentar y seguir por los colaboradores, de manera que se implementen mejoras en los procesos que las organizaciones deberán implementar para mantenerse a la vanguardia de sus giros de negocio, minimizando las barreras y obstáculos en el desarrollo de sus actividades comerciales. Adicionalmente, pueden lograr resultados positivos y generar valor dentro de las empresas.

La data e información que generan día a día las empresas es muy amplia y puede ser de todo tipo, por un lado, se obtienen datos transaccionales producto de las compras y ventas de productos y servicios, así como también se obtiene información personal de los clientes y consumidores, tal como datos de contacto, direcciones, correos electrónicos entre otros.

Estos datos sin duda, se convierten en piezas clave para la toma de decisiones de las organizaciones, sin embargo, un gran porcentaje de las empresas aun no explota dicha información, dado que desconocen cómo utilizar estos datos

en favor de sus acciones comerciales y para la elaboración de estrategias enfocadas en sus propios clientes.

El desconocimiento de herramientas que faciliten la lectura de los datos que las empresas generan, disminuye la velocidad de las organizaciones para tomar decisiones rápidas y efectivas en relación a temas estratégicos, comerciales y de diversos índoles. El no saber explotar y aprovechar su propia información, puede ocasionar toma de decisiones incorrectas, a destiempo o imprecisas, lo cual limita la capacidad de reacción de las empresas para realizar un correcto manejo de recursos y cumplimiento de objetivos de la empresa.

Construir métricas acordes a la visión de cada empresa, es el primer paso a hacia la mejora organizacional y productiva, ya que estas guías base deben ir de la mano con los procesos actualmente implementados y lograr que su fusión sea satisfactoria, tanto para las áreas directamente involucradas como para los colaboradores en general, logrando complementarse y brindar resultados de impacto. Ya sea que se obtengan resultados positivos o negativos, durante el seguimiento de los indicadores, ambos escenarios deben ser evaluados para gestionar cambios de procesos, protocolos, políticas o controles previos que permitan el cumplimiento de las metas establecidas.

Medir resultados es la forma más directa de conocer si las acciones de la empresa están yendo por el camino esperado o no, y facilita la toma de decisiones estratégicas para estar en constante innovación del negocio y hacer frente a los competidores y cambios en el mercado.

Este tipo de Indicadores de Gestión y resultados deben ser compartidos con todos los actores involucrados en la ejecución de las actividades y procesos, de tal manera que brinde ayuda directa y permita detectar puntos de mejoras.

Para esto es necesario implementar mecanismos de entrenamiento, comprensión y aprovechamiento de la nueva información disponible para la toma de decisiones, dado que el objetivo principal es descentralizar la toma de decisiones en pocos responsables y que los colaboradores se empoderen de sus puestos y actividades, permitiéndoles elegir las mejoras a realizar ya sea de manera preventiva o correctiva, en pro de los mejores resultados para las organizaciones, caso contrario la empresa se enfrenta al desconocimiento, incertidumbre, tomar decisiones con poca información y el incumplimiento de metas y procesos establecidos.

Los avances tecnológicos han permitido incorporar inteligencia de negocios a las empresas, ayudando a ordenar datos para obtener información organizada y relevante para uso de las áreas y departamentos, no solo con el objetivo cumplir métricas de rendimiento sino incorporando información útil para la toma de decisiones de los gerentes y colaboradores de una organización. Los Indicadores de Gestión pueden ir cambiando a medida que avanza y evoluciona el negocio, por ello es necesario establecer una base que permita incorporar nuevas métricas de gestión que se propongan a futuro.

Rodriguez, Salazar y Jara (2017), explican que lo importante de incorporar en las empresas y organizaciones herramientas tecnológicas del tipo Business Intelligence (BI), es la facilidad que brindan para el análisis de los datos y generar información, aportando datos relevantes en el momento requerido por los colaboradores y estableciendo Indicadores de Gestión (KPIs) que permitan

generar controles de forma rápida y sencilla, ayudando a las diversas áreas para el cumplimiento de sus metas y alertando de manera preventiva cuando las métricas no cumplan con los niveles deseados.

Incorporar el análisis de datos (Escoem, 2019) en las empresas es una muy buena práctica para ordenar la información de la forma que la empresa requiera para tomar decisiones en cada una de sus áreas, la calidad de los datos conlleva a tener una herramienta numérica, estadística, demostrando información de hechos que sucedieron y las posibles escenarios que sucederán, llegando a lograr que las decisiones se vayan tomando se realicen en función de los datos obtenidos, el análisis de datos va a depender de los parámetros y estándares que las empresas decidan tener para poder medir o alcanzar objetivos empresariales, por lo que es importante tener claro desde inicio que se va a medir y como se lo va a medir.

Planteamiento y Formulación del Problema

La ausencia de mecanismos que permitan controlar la gestión y los resultados de las Empresas Retail de Ventas de Electrodomésticos, ocasiona pérdida de oportunidades comerciales y organizacionales dentro de las mismas. Desconocer qué tipo de gestiones están ocurriendo a nivel operativo y transaccional, si efectivamente se completan las tareas en su totalidad, o si los responsables están realizando sus actividades a tiempo, reduce la facilidad para tomar decisiones estratégicas de gran impacto para las empresas, dado que la medición de resultados y desempeño de cada una de sus áreas y departamentos se limita a reportes extemporáneos y fuera de tiempo.

Según la Asociación Española para el Progreso de la Dirección (2020), la importancia de los indicadores de gestión reside en la capacidad que tiene una empresa para conocer, entender y ajustar las estrategias comerciales antes, durante y después de su ejecución, dado que las organizaciones cuentan con toda la información disponible sobre sus operaciones y pueden utilizar esta información para plantear mejor sus metas y mejorar sus resultados.

Dentro de las empresas, una de las principales causas que afectan el seguimiento de las metas es la ausencia objetivos claros, que sean específicos, medibles y alcanzables en un determinado periodo de tiempo. Las áreas y equipos de trabajo requieren conocer su punto de partida y las actividades que generan valor para la empresa, así como entender plenamente los resultados que se esperan de su gestiones diarias, semanales, mensuales y a lo largo de todo el ejercicio operacional, de tal manera que se puedan detectar resultados y posibles incumplimientos de forma automatizada, y con ello realizar ajustes que faciliten alcanzar los objetivos de los proyectos asignados a los equipos de trabajo.

Establecer indicadores permite integrar a todas las áreas de la organización bajo una sola estrategia. La descoordinación y falta de comunicación entre los equipos de trabajo, reduce la capacidad de cumplir las metas establecidas en cada una de las áreas, y es por ello que toma mayor relevancia establecer objetivos alineados a la visión de la empresa, que se enfoquen a nivel de gestión operativa y resultados finales para cada uno de los departamentos, permitiendo que los procesos se ejecuten y fluyan con normalidad, agregando valor a la empresa y a sus clientes en general.

Durante el desarrollo de esta investigación se busca determinar cuáles son los principales Indicadores de Gestión requeridos para controlar el desempeño de

las áreas de la empresa. Estas métricas deben estar alineadas al objetivo estratégico de la empresa, de manera que cada gestión individual aporte al cumplimiento de un logro general, el cual la empresa ha definido previamente. De esta manera, el diseño de los KPIs debe estar alineado directamente al equipo que va a ser evaluado. Este grupo de colaboradores debe participar en la construcción de los indicadores para poder adaptarlos, aterrizarlos y aceptarlos. La empresa requiere establecer metas para conocer el estado de avance de las operaciones de sus áreas, evitar sanciones por incumplimiento por la falta de ejecución de ciertas actividades y enfocarse en atender necesidades primordiales para su giro de negocio.

Según BSC Designer (2018), los KPIs deben enfocarse en los resultados obtenidos mas no en el proceso, de esta manera los colaboradores entenderán que existe un control por cumplimiento de las actividades orientado a factores de éxito o fracaso, consiguiendo tomar acciones preventivas para lograr las metas establecidas.

Justificación de la Investigación

En el análisis del problema de investigación, se puede evidenciar que la inexistencia de mecanismos y métodos de cumplimiento en las diferentes áreas que conforman una empresa y que son de principal apoyo para el giro del negocio pueden ocasionar el incumplimiento de objetivos, es por ello que es necesario diseñar Indicadores de Gestión acorde a los objetivos de la empresa, lo cual ayudará realizar cambios positivos al momento de tomar decisiones más eficiente, con información actualizada sobre procesos internos, procesos administrativos y sobre todo que los

colaboradores estén alineados al objetivo principal que la empresa haya establecido.

Un punto importante a resaltar, reside en el hecho que a partir de las metas internas que defina cada empresa deben establecerse hacia todas las áreas de la misma, es decir, que establecerlas solamente para ciertas áreas puede disminuir los resultados generales que se esperan. Si bien es cierto, el primer paso es entender que es lo que se desea controlar y hasta qué punto, el uso de estas métricas en las áreas claves del negocio será un recurso clave, el cual tendría mayor efectividad si su alcance considera a todas las áreas, departamentos y equipos que conforman una organización. De esta manera cada área puede convertirse en protagonista sobre los resultados finales de la operación que se realiza durante un ejercicio operacional. Dar seguimiento a una sola área en específico, por ejemplo, podría mejorar los resultados comerciales en el área de ventas, sin embargo, si la empresa desea lograr cambios y desarrollar nuevas oportunidades en el negocio, se requiere contemplar a todas las áreas y que existan controles para cada una de ellas.

Los equipos de trabajo deben considerar que los Indicadores de Gestión son una herramienta muy útil y necesaria para poder corregir, mejorar y llevar el control eficiente de un proceso o actividad. Medir los resultados de la mejor forma para conocer la planificación, va por buen camino hacia el éxito, y en caso que no suceda lo esperado, este control permite alertar y tomar decisiones correctas, con el uso de información actualizada, estudiando los posibles escenarios y buscando que el resultado final sea el esperado. Según la Escuela en Administración de Empresas Business School (2021) con sede en Madrid y Barcelona, el análisis de la información permite conocer que acciones se ejecutaron a tiempo, si es

necesario asignar mayores recursos, si los resultados promedio durante la ejecución de las actividades y proyectos son alentadores, caso contrario, se pueden tomar acciones para corregir las gestiones, identificar puntos críticos y aplicar mejoras en la gestión en pro de obtener mejores resultados.

Implementar estos controles dentro de una empresa, conlleva un gran reto organizacional y es una tarea compleja, sin embargo, los beneficios que otorga esta nueva información generada para el control y gestión de los procesos son altamente productivas. En un típico escenario, los colaboradores y el equipo de trabajo podrían manifestar mayor o menor resistencia al cambio, por el hecho de considerar que los nuevos mecanismos de control y seguimiento de la gestión de cada persona están enfocados a resaltar posibles incumplimientos, no obstante, al momento de implementarse estos KPIs personalizados, para cada área, departamento o equipo de trabajo, el punto de partida consiste en analizar lo que se desea medir, saber si se va a poder medir y sobre todo, que lo que se desea controlar esté alineado a los objetivos de la empresa.

Durante la implementación de las métricas de control, es fundamental brindar transparencia y seguridad al equipo de trabajo, demostrando que la aplicación de los nuevos controles están netamente orientados a la medición de resultados, y cómo utilizar esta información para alcanzar las metas que se establezcan, por ello, es importante que desde inicio de las definiciones se explique la forma, el uso, y los resultados finales que se obtendrán, para que de esta forma los colaboradores se sientan parte del cambio en la cultura organizacional que la empresa desea realizar. No solo como parte del crecimiento económico,

sino también para construir equipos eficientes y preparados para afrontar las nuevas necesidades y formas de seguir creciendo en el negocio. La nueva forma de medir a los equipos de trabajo debe mostrarse como una herramienta de ayuda para las tareas y acciones que se realizan los colaboradores día a día.

Según Louffat (2017), experto en analítica y recursos organizacionales, la implementación de Indicadores beneficia de muchas maneras a una organización, permitiéndole incorporar mejoras en sus procesos estratégicos, operativos y comerciales, mejorando la rentabilidad en sus gestiones, aumentando el compromiso de los colaboradores e incrementando su posicionamiento respecto al mercado y la competencia.

Otro de los beneficios de implementar estos controles, reside en el hecho de descubrir necesidades existentes de las áreas y trabajadores, que han sido desatendidas durante algún tiempo, restando competitividad a la empresa frente a otras industrias que se encuentran en el mercado. Analizar lo que se desea medir y como se realizarán las mediciones, permite entender que la operación no solo necesita de metas, sino también necesita objetivos claros y precisos, y es aquí donde se integra el método de la comunicación entre los equipos y la empresa. De esta manera, no solo permiten medir objetivos sino también son una plataforma que permite escuchar a los colaboradores y lo que piensan respecto a sus metas.

La aparición de la pandemia de la COVID-19 aceleró a empresas a migrar a un proceso de transformación digital, para el cual no todas las organizaciones se encontraban preparadas. Bajo este escenario algunas empresas pudieron aprovechar eficientemente los beneficios del trabajo remoto, mientras que otras afrontaron problemas e inconvenientes para adaptar sus modelos de negocios a un esquema de trabajo no presencial.

La necesidad de controlar la gestión y los resultados de las tareas, colaboradores y departamentos toma mayor relevancia en un escenario post pandemia según el artículo del Sistema Administrativo y de Gestión (2020), en la cual explica que este escenario es el momento ideal para que las empresas puedan iniciar un proceso de optimización recursos y costos, así como controlar las actividades de colaboradores que no pueden ser supervisados físicamente.

El presente trabajo cuenta con tres principales grupos de interés, el primer grupo, conformado por los gerentes departamentales, quienes requieren tomar decisiones estratégicas en base a los resultados que generan sus equipos de trabajo. El segundo grupo, está conformado por Coordinadores quienes tienen a su cargo un equipo de trabajo. Finalmente, en el tercer grupo de interés se encuentran los trabajadores operativos de la organización.

Estos grupos a menudo trabajan dentro de la misma organización, sin embargo, no comparten metas u objetivos en común, a pesar que los resultados de unos favorecen o perjudican la gestión de otras áreas. Con esta investigación se pretende otorgar herramientas automatizadas de medición que permitan mejorar sus resultados profesionales, así como impactar económicamente por ahorro de recursos para la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Establecer Indicadores de Gestión para el control, seguimiento y mejora de procesos operativos y estratégicos para una Empresa Retail de Ventas de Electrodomésticos en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos

- Recopilar información con respecto a tipos de Indicadores de Gestión que pueden ser aplicados a una Empresa Retail de Ventas de Electrodomésticos, a través de diferentes teorías y conceptos propuestos por expertos en la administración.
- Analizar estudios relacionados con Indicadores de Gestión de una Empresa Retail de Ventas de Electrodomésticos, para la construcción del marco referencial.
- Determinar la metodología adecuada para la identificación de las características que se presentan en los diversos procesos operativos y estratégicos de una Empresa Retail de Ventas de Electrodomésticos.
- Diseñar un modelo de Indicadores de Gestión orientados a cubrir necesidades de los principales procesos de una Empresa Retail de Ventas de Electrodomésticos.

Capítulo I

Marco Teórico

En el desarrollo de este capítulo se tendrá en cuenta conceptos de estrategias organizacionales que se usan en la actualidad en las empresas para identificar indicadores de gestión que ayuden al control y logro de metas establecidas en los equipos de trabajo. También se hace mención respecto a la complejidad y caos en la que se enfrentan las empresas hoy en día para poder mantenerse en la industria en la que se desarrollan, considerando los tipos de indicadores que deben establecerse en función de los objetivos que la empresa establezca a las áreas o procesos administrativos claves del negocio.

La Gestión Estratégica en las Organizaciones

De acuerdo a lo publicado en la página de Actio (2019) en la actualidad, los modelos de negocios están cambiando de forma muy rápida debido a que existe una gran necesidad por evolucionar hacia a nuevas tecnologías que les permitan sostener sus operaciones y modelo de negocio a corto y mediano plazo, así como mantenerse competitivos en el largo plazo. La supervisión de las actividades y de las áreas forma parte de la gestión estratégica de las empresas ya que permite analizar los resultados y evaluar si la gestión realizada logrará el éxito esperado.

Según el profesor brasileño Affonso (2020), consultor en las áreas de Arquitectura Organizacional, Estrategia y Planificación Competitiva, Indicadores de Desempeño, Marketing y Gestión de Procesos, para que una organización pueda comprender la importancia de contar con una planeación estratégica, se deben considerar tener en cuenta cinco factores.

- El análisis externo permite identificar los peligros y las oportunidades a los que se podría enfrentar la empresa en un momento específico y tomando en cuenta el entorno donde se desarrolla, sirve para entender qué actividades se pueden realizar para mitigar dichos riesgos, o en su defecto para aprovechar al máximo las oportunidades.
- El análisis interno tiene por objetivo entender las debilidades de la empresa, que actividades está realizando correctamente y cuáles no, permite entender si existen procesos que realmente agregan valor para la organización.
- Desarrollar una estrategia comercial ayuda a contar con un horizonte de trabajo que promueva la innovación de nuevas líneas de productos, servicios y tecnologías que brinden ventaja competitiva en la industria en la que se desarrollan.
- Elaborar estrategias funcionales permite ejecutar planes de desarrollo de personal en las áreas claves del negocio para que puedan aprender nuevas habilidades que les permitan mejorar su desempeño de forma rápida y eficiente.
- Por último, contar con una cultura de seguimiento y control permitirá implementar Indicadores de Gestión a nivel operativo y estratégico en todas las áreas de la empresa, de tal manera que se puedan medir resultados y tomar decisiones estratégicas para la organización.

Para Marciniak (2012) la importancia de la gestión estratégica en una empresa, permite ir identificando los puntos clave del negocio que deben ser desarrollados y evaluados con el fin de establecer herramientas o técnicas que

sirvan para la administración y su gestión en las actividades a desarrollarse, para finalmente se logren las metas.

Teoría de la Complejidad y el Caos

Las empresas por esencia, están compuestas por eventos de caos y desorden constante, sin embargo, están en constante búsqueda de un equilibrio entre orden y desorden que les permita superar barreras y retos que puedan surgir a medida que realizan sus operaciones. La teoría de la complejidad se fundamenta sus bases en el hecho que las organizaciones, sean grandes, medianas o pequeñas, siempre están operando al borde del caos, sorteando novedades y dificultades no esperadas durante el desarrollo de sus actividades.

Según manifiesta Straub (2013) aceptar que la complejidad existe dentro de las empresas no hará que el trabajo a realizar sea más sencillo y fácil, por ello los administradores deben prepararse para afrontar grandes retos que les permitan llegar a sus metas.

El Control de Gestión

Los sistemas de control permiten conocer más de cerca el negocio y permiten administrar de forma eficiente los recursos con los que cuenta la empresa. El control de gestión revela información precisa para tomar acciones preventivas de manera que se pueda actuar con tiempo ante situaciones complejas que comúnmente enfrentan las organizaciones.

A medida que ha pasado el tiempo, los controles internos también han ido evolucionando y tomando otro protagonismo a la hora de tomar decisiones claves, los nuevos sistemas tecnológicos permiten realizar análisis para una elección de decisiones más acertadas, porque los datos

ahora son utilizados como alarmas que pueden informar de posibles cumplimientos o desviaciones de metas, de manera que se puedan realizar cambios a medida que se revisan estas métricas de forma periódica con el equipo de trabajo y la dirección estratégica del negocio.

Siendo así, (Climbea, 2021) explica que un buen sistema de control de gestión, será una herramienta clave para lograr las metas establecidas, que permitan a las organizaciones seguir siendo competitivas y obtener buenos resultados con los recursos disponibles, alineando a la empresa hacia una nueva cultura organizacional con pensamiento estratégico.

Proceso Metodológico para el Desarrollo del Sistema de Control de Gestión

Para Robbins y Coulter (2014), la empresa debe apoyarse en sistemas de control que le permitan poder identificar problemas y tomar acciones sobre ellos. Un proceso de control se compone de tres partes esenciales para el manejo de actividades con el equipo de trabajo:

- El desempeño en tiempo real, definiendo cómo y qué se va a medir para que los resultados sean los efectivos del negocio.
- Encontrar una variación entre el desempeño real y un estándar del nivel de variación, sea este alto o bajo, pondrá las alertas.
- Poner en marcha los controles que se van identificando en los problemas encontrados

Para poder anticiparse y saber que acciones se deben tomar en consideración ante alguna situación que pueda enfrentar la empresa, entran en acción los sistemas de control. Estos podrán ser aplicados en las actividades que se desempeñan dentro de la organización, ubicando como variables un sistema de diagnóstico sobre los controles actuales y su impacto, para anticiparse ante

cualquier situación que pudiera darse y finalmente un sistema ejecutivo que son las herramientas que se diseñan para que el equipo mismo pueda autoevaluar sus actividades según Mejía (2020).

La creación de valor de una empresa surge gracias a una buena gestión administrativa, que llega a ser un logro aún mayor si se consigue tener al equipo adecuado y con los controles acorde a lo planificado la estrategia, definiendo Indicadores de Gestión y objetivos que vayan alineados con la empresa, evaluar los resultados de cada área para ir tomando correctivos sobre la marcha, los mecanismos que se utilicen para el control tendrán un impacto en la toma de decisiones empresarial y también en el comportamiento de los equipos de trabajo de forma individual y grupal, consiguiendo los resultados esperados de acuerdo a lo que manifiestan Atencio y Sánchez (2020).

Inteligencia de negocios – BI

Según Corponet (2021), es un modelo nuevo para procesar, recopilar y analizar datos de varias fuentes de información de forma rápida y eficiente, generando resultados que sirven para que la toma de decisiones en la operación de la empresa, la información que aporta el BI es de fácil interpretación para todos los niveles jerárquicos de la empresa, las formas de presentación se realizan a través de dashboards o cuadros de mando, que se van creando de los reportes o fuentes de información que se obtengan del sistema tecnológico para la gestión integral de la empresa o Enterprise Resource Planning (ERP).

Poder implementar una herramienta completa de BI en las empresas, (Sinnexus, 2021) permite a observar un estatus en línea del

comportamiento de la misma, comprendiendo de forma más rápida los resultados de la fuente de información obtenida, tratando de optimizar y evitar riesgos a futuro en las actividades diarias de las empresas.

Cuadro de Mando o Control (Balanced Scorecard – BSC)

El modelo de desempeño Balanced Scorecard creado por Kaplan y Norton (2000), llega a integrar un plan estratégico de corto plazo con visión a futuro, medir de forma no financiera las metas planteadas, consiguiendo resultados más acertados no solo de lo que ya ocurrió sino de lo que se prevé a futuro, este modelo detalla cuatro puntos de vista vinculados con la estrategia del negocio según Roncancio (2018):

Según el punto de vista Financiero, contiene básicamente todos los Indicadores de Gestión financieros en la que se visualiza el estado económico de la empresa, cuál es su estado actual, y sus proyecciones a futuro. Permite conocer el nivel de endeudamiento, pasivos, activos y obligaciones en general, lo que conlleva a tener una amplia visión de la salud financiera de la organización.

El segundo punto de vista es el Cliente, en la cual se diseñan Indicadores de Gestión que ayuden a conocer cuál es su participación en el mercado, mecanismos que ayuden a brindar un buen servicio al cliente, y objetivos que ayuden a poder hacer crecer el valor de marca.

Los procesos internos, el tercer punto de vista, consiste en mantener procesos actualizados acorde a los cambios que el negocio requiera para su funcionamiento, llevando a la optimización y buen uso de los recursos disponibles. En la medida de lo posible optimizar, suprimir o añadir nuevos procesos que generen valor para los clientes y la empresa.

Finalmente, el cuarto punto de vista es el Crecimiento – Aprendizaje, el cual permite desarrollar competencias en los equipos de trabajo para formar profesionales con habilidades y fortalecer sus conocimientos, creando una cultura organizacional de trabajo en equipo, buena comunicación, construyendo nuevos valores organizacionales en donde los colaboradores puedan crear más valor para la empresa.

Indicadores Clave de Desempeño

También conocidos como KPIs en sus siglas en inglés (Key Performance Indicator) ubican los objetivos planteados en cada área de forma numérica para conocer si se están cumpliendo los resultados esperados, conforme se van implementando en la empresa ayudan a mejorar el desempeño laboral en áreas que son clave en el negocio, tomando decisiones relevantes que permitan realizar cambios para mejoras en un corto plazo.

Para poder establecer criterios en los Indicadores de Gestión en los que se va a ver reflejados el cumplimiento de las áreas que conforman una empresa, se debe considerar que los KPIs deben ser específicos, medibles, alcanzables y relevantes. Estos criterios ayudan a identificar la necesidad de controlar temas relevantes que ayuden al crecimiento del negocio, dado que al final de cuentas lo que se pueda medir es lo que se podrá mejorar (Bizneo, 2021).

Importancia de los Indicadores de Gestión

Los Indicadores de Gestión serán una vía de comunicación entre todas las áreas que conforman la empresa, haciendo seguimiento del trabajo del equipo para cumplir con las metas estratégicas, poder crear

valor y eficiencia en los procesos establecidos por la administración en un corto plazo, midiendo de forma muy exclusiva los resultados de las acciones que realizan los equipos de trabajo en los que se apoya la empresa para generar sus ingresos.

Los KPIs deben convertirse en los aliados de los equipos de trabajo, porque los ayudará a conocer cuáles son sus habilidades y en las que deben ser de mayor desarrollo para mejorar, analizar resultados ayudará a ampliar la visión del negocio, a plantear metas realistas y con la dirección de lo que se desea lograr a futuro. Ahora con las nuevas tecnologías, las herramientas que permiten medir los Indicadores de Gestión son de mayor usabilidad en los negocios, tener datos que ayuden a tomar decisiones será la vía que las empresas tomarán para obtener los resultados esperados y mantenerse en la innovación de sus negocios (ENAE, 2015).

La Clave del Proceso de Selección de KPIs

Las mediciones que se puedan implementar dentro de una empresa van a depender del giro del negocio o la industria en la que se ubique, por ello es importante conocer los procesos y que es lo que se desea mejorar, para que de esa forma se puedan desarrollar KPIs adecuados e implementarlos en toda la organización.

El proceso de selección de KPIs deben formar parte de los objetivos generales de la empresa, es por ello que al momento de elegirlos se deben considerar aspectos claves que vayan acorde a la estrategia que se desea conseguir en un corto o largo plazo, de la misma forma durante el tiempo deben irse mejorando, porque lo que se puede medir ahora, no será lo mismo en dos o tres años más adelante.

Esto es importante considerar al momento del diseño de Indicadores de Gestión porque los negocios van cambiando según la necesidad del negocio y las exigencias del mercado. Por ello se debe resaltar que los KPIs podrán tenerse en cuenta a la hora de realizar cambios tratando de llevar la empresa hacia una cultura organizacional activa, positiva, eficiente para el crecimiento que se proyecte la empresa, de acuerdo a lo que comenta Fernández (2017).

Clasificación de los Indicadores

Saber analizar la empresa permite identificar los Indicadores de Gestión que se deben utilizar para medir los resultados, clasificándolos según el uso que se requiera, para que sea posible llevar un buen canal de comunicación con el equipo de trabajo. Distinguir los KPIs por áreas va a requerir revisión de procesos y que éstos se vayan alineando a los objetivos generales de la empresa, la clasificación de estos Indicadores de Gestión puede ser:

- Indicadores Cualitativos o Cuantitativos, son los más comunes en la implementación de las empresas, los cualitativos permiten tener opiniones o puntos de vistas del entorno, y en la forma cuantitativa, reflejan una acción que se transforma en un resultado de forma numérica.
- Indicadores Externos o Internos, son externos, cuando se desea llevar el indicador hacia el entorno en que se desarrolla la empresa, un ejemplo puede ser con los clientes o proveedores que son parte del giro del negocio, y en los internos, son los que se pueden medir dentro del equipo humano de la organización.

- Indicadores de Largo Plazo o Corto Plazo, van a depender de las acciones o los planes estratégicos que pudieran darse en los objetivos de la empresa, los cortos son rápidos de implementar y es posible que no requieran de mucha inversión de parte de la empresa, los de largo plazo van a significar de análisis más profundo porque serán los que se van a proyectar a futuro para el crecimiento proyectado que la empresa quisiera realizar con sus equipos de trabajo.
- Indicadores Predictivos o Históricos, los predictivos serán de influencia en el análisis de los resultados a futuro para solución de algún proceso, y los históricos son los que aportan a los resultados que se dieron durante la acción por lo que serán relevantes tenerlos para tomarlos como una forma de saber que se va mejorando (Acsendo, 2020).

Sistema de Indicadores

Con los datos que se obtienen de las acciones realizadas por las áreas en un periodo determinado, se puede ir evaluando el resultado de desempeño de estas acciones, consiguiendo medir objetivos que se trabajen en equipos de trabajo y de forma individual. Estos indicadores permitirán realizar una evaluación que podrá determinar si se ha realizado de una forma adecuada lo que se había propuesto inicialmente como meta objetivo, analizar en un periodo determinado si se están cumpliendo las metas, o si se requieren cambios. Para seguir agregando valor a la eficiencia de procesos y herramientas que se vayan adaptando al negocio, se requiere tomar decisiones acordes al análisis que arrojan las métricas de control.

Cada sistema de Indicadores de Gestión trae consigo una acción la cual será medida y posterior a eso se obtendrá un resultado en la que se podrán analizar variaciones entre periodos diferentes, comportamientos de acciones que puedan

no estar alineadas con lo que se requiera, y que permitirán corregirlos a tiempo (Albuixech, 2014).

Realizar seguimiento a los objetivos planteados es importante debido a que tendrán una fecha de inicio y fin, permitiendo su análisis, conocer lo que ocurrió durante dicho periodo, en inclusive identificar nuevas necesidades y objetivos a implementar según comenta la Universidad de Granada (2017).

Definición de los Principales Procesos de las Empresas

Los procesos definen cómo se encuentra estructurada una empresa, basándose mucho en su cultura organizacional. Los mapas de procesos llegan a ser parte fundamental en la administración estratégica de una empresa, haciendo conexión con la estrategia y la visión organizacional. Basado en procesos de entradas que significan las metas propuestas y las salidas que son los resultados de esas metas que llevan a la satisfacción de la experiencia del cliente en su proceso de compra. Según ISO Tools (2017), una empresa se divide en tres grupos sus procesos, y son:

- Procesos estratégicos, son los relacionados con la dirección de la empresa, y se vinculan en la dirección de los demás procesos de la organización para tomas de decisiones.
- Procesos Operativos o claves, representan al valor agregado que se le da al cliente para satisfacer sus necesidades y crear en ellos una experiencia. En estos procesos se encuentran áreas de planificación comercial, logística y la supervisión de la cadena de valor en la empresa.
- Procesos de Soporte, están relacionados para dar apoyo a los procesos claves del negocio, considerados importantes también porque son los que

aportan valor para el cumplimiento de una actividad. Las áreas con las que se relacionan son, herramientas tecnológicas, formación de equipos de trabajo, administración de recursos.

Definición de Empresas Retail

Citytroops (2021) describe como empresa Retail aquella que realiza venta de productos al por menor, con el fin de vender masivamente a un gran número de personas. Los Retail buscan satisfacer necesidades al cliente considerado como usuario final, es por ello que se requiere de mucho cuidado con la distribución de los productos a sus tiendas para abastecerlas y también considerar la rotación de su mercadería en percha, manteniendo niveles de stock que sean de necesidad básica y complementaria para que el consumidor pueda obtener lo que busca a su alcance y a su economía. Existen diferentes modelos de negocio de empresas Retail como ejemplo Supermercados, Ferreterías, Loterías, Salud, Venta Mayorista, Multinivel, Tecnología, Hogar, entre otros.

Según Ballesteros (2021), las empresas Retail son considerados como una de las industrias de mayor crecimiento en las economías del mundo. Esto se debe a que se adaptan de forma muy rápida a los cambios del consumidor y porque las herramientas tecnológicas han logrado que las empresas Retail puedan ir construyendo canales digitales, convirtiéndolos no solo en empresas con tiendas físicas sino también con puntos de ventas online. Tal es así, como el caso de una plataforma web E-Commerce, con una experiencia en el servicio al cliente y la rapidez en la incorporación de nuevas marcas que sean de alcance a la economía de los usuarios finales.

La industria Retail se define como un sector económico que está relacionado con la gestión de productos y servicios. De esta forma menciona las

características principales que maneja una tienda Retail como es; los precios establecidos para el consumidor final, logística interna entre sus tiendas, puntos de ventas en la que hace referencia a tiendas físicas y no físicas como un canal de venta digital.

Definición de los Principales Procesos de las Empresas Retail

Las empresas Retail mantienen sus actividades diarias enfocadas a la experiencia del cliente en su compra, sus tiendas deben ser el centro de atención para que el cliente se sienta en confianza de que encontrará todo lo que requiere para satisfacer su necesidad, la diversificación de productos hace más atractivo al consumo masivo y de que sus precios estén al alcance de la economía del usuario final. Según comenta Morales (2021), dentro de sus principales procesos en su operación se tiene:

- Productos o servicios, tener productos que sean para venta masiva y de necesidad básica del usuario final.
- Logístico, el sistema de distribución debe ser de forma continua y ordenada para que sus tiendas puedan tener el producto de venta en el tiempo adecuado.
- Canal de Venta, las tiendas físicas en distintos lugares, dan un valor importante en la experiencia al cliente, recorrer la tienda según el orden del segmento de sus productos.
- Precio, establecer el precio en sus productos va a depender de los costes del mayorista, por ello tener proveedores que ofrezcan productos que estén al alcance de la economía del usuario final será uno de los procesos de mayor interés.

Capítulo II

Marco Referencial

En este capítulo se busca analizar a las empresas que utilizan indicadores de gestión, de manera que se puedan tomar datos que aporten en el diseño de KPIs que se desarrollarán en el último capítulo de esta investigación. Para el caso de empresas situadas en el exterior, los modelos de indicadores de gestión les han permitido crecer de manera muy rápida y de forma muy continua, y es precisamente que es posible replicar este mecanismo en las empresas de Ecuador. A pesar que no son muchas las empresas las que utilizan estos controles, es posible observar que existen empresas que están comprometidas en cambiar su forma de medir y acelerar su paso en la expansión de sus negocios.

Empresas Retail en el Exterior

BeeTrack (2021) menciona en el caso de Amazon, que la optimización de sus procesos de logística y distribución han sido factores fundamentales para el crecimiento y la expansión del negocio. En la actualidad cuentan con más de 175 canales logísticos a nivel mundial, que les permiten mover sus productos de una forma rápida y eficiente a la hora de realizar los despachos. Este enfoque está basado principalmente en atender necesidades de sus clientes, de manera que su experiencia de compra y los tiempos de entrega sean de alto nivel.

Utilizando el método Kaizen, Amazon ha podido identificar mejoras en las actividades que desempeñan cuidando el tiempo invertido, se puedan detectar errores a tiempo para minimizarlos, resaltando o mejorando aquellos procesos que son claves en su oferta de valor para el cliente, considerando realizar mejoras en cada una de sus áreas, llevando a cabo dos pilares fundamentales:

- Logística, tiene relación con los empleados dándoles las herramientas necesarias para que sus procesos se lleven a cabo de forma automática y se digitalicen. De esta forma los equipos de trabajo pueden realizar sus actividades con márgenes de error muy bajos.
- Distribución, tiene relación con el cliente, dando una experiencia para que su compra sea agradable y llegue en el menor tiempo, con un sistema de entregas rápidas que ayudaran a mantener al cliente en constante conocimiento del status de su pedido.

Según lo publicado en *Analítica de Retail (2019)*, menciona que la inteligencia de negocios, comúnmente conocida como BI, es una herramienta capaz de transformar de forma muy amigable la administración en los negocios. Tal como el caso de CVS Pharmacy, cadena de farmacias en Estados Unidos en donde posterior a la incorporación de BI a su gestión de inventarios, pudo tener mejor control sobre la rotación de sus productos y también pudo reflejarse en un incremento de sus ventas.

Este proyecto abarcó todas las áreas de su organización e implemento exitosamente más de 160 indicadores de gestión, puntos clave que formaron parte para el éxito para un seguimiento optimo en la gestión de inventarios en para más de 1000 farmacias.

Las tiendas de supermercados Tesco, muy conocidas en el Reino Unido, según la publicación que hizo *Bi-Spain (2021)*, comenta sobre la implementación de inteligencia de negocios (BI) en su canal de venta Web, la cual permitió capturar datos relevantes sobre sus clientes, tales como productos de preferencia, productos de mayor venta, frecuencia de

compra, entre otros. De esta forma, fue posible analizar tendencias, así como métricas de los resultados que van reflejándose día a día. Así también, implementó esta herramienta de control en otras áreas de la compañía, como una opción para mejorar sus procesos para todas sus cadenas físicas.

Como señala Bpartners (2020) para las operaciones diarias de las empresas que incorporan el uso de herramientas como el BI, cuentan con una mejor gestión con la información, que ayudará a tomar decisiones más acertadas y dinámicas.

Empresas Retail en Ecuador

En Ecuador cada año se evalúan las empresas por sus ingresos anuales, generando un ranking de las mejores empresas, en lo reportado por Primicias (2021), según los datos recogidos por la Superintendencia de Compañías menciona tres cadenas de Retail, que son los más relevantes en Ecuador como son Corporación Favorita, Corporación El Rosado, DIFARE, estas empresas conforman una parte importante del Retail en Ecuador y sus tiendas están distribuidas por todo el territorio ecuatoriano.

Figura 1

Top 10 Empresas con más Ingresos en 2020

	Empresa	Ventas en 2019	Ventas en 2020	Variación
1	Corporación Favorita	2 104	2 171	3,2%
2	Corporación El Rosado	1 168	1 249	6,9%
3	Concecel	1 293	1 066	-17,6%
4	Difare	758	851	12,3%
5	Pronaca	950	833	-12,3%
6	Dinadec	911	726	-20,3%
7	TIA	707	702	-0,7%
8	Shaya Ecuador	713	669	-6,2%
9	Industrial Pesquera Santa Priscila	674	579	-14,1%
10	Primax Comercial del Ecuador	696	536	-23,0%

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2020

Según datos revelados por la revista (Ekos, 2020), Corporación Favorita, es la empresa ecuatoriana por varios años considerada como la mejor del país. Los clústeres de sus empresas abarcan industrias inmobiliarias, creación de marca propia en productos alimenticios y de artículos de primera necesidad, comercio al por menor y ferreterías. La más conocida de sus marcas es la cadena de supermercados Supermaxi.

Los Indicadores de Gestión de la Favorita (2019), dan valor al crecimiento y su posicionamiento en el mercado se debe a sus pilares fundamentales, como son, la eficiencia en sus procesos y la calidad en los productos que ofrecen a los clientes, cada año buscan la forma de optimizar y ofrecer nuevas metodologías que generen una mejora continua, estructurando y a su vez mejorando la cultura organizacional que mantienen para de esta forma potenciar habilidades y crecer en búsqueda de talentos internos que puedan ejercer su rol de liderazgo. Sus reconocimientos en el mercado parten desde el tener preparado a su equipo interno, con herramientas tecnológicas que aporten en la eficiencia de sus actividades, tener proveedores de calidad en donde pasan por un proceso de selección de mucho control de los productos que ofrecen, y como final la experiencia del cliente, en donde la corporación realiza estudios de calidad para que este indicador pueda ser siempre calificado con el mayor puntaje que las otras cadenas de Retail.

La Corporación El Rosado con 65 años en la experiencia de su industria como Retail de comercio, en el informe de la calificadora de riesgo (Globalratings, 2021) menciona que su excelente gestión empresarial le ha permitido crecer en uno de sus segmentos como son los

supermercados que forman parte de la corporación a través de la eficiencia en sus procesos y sobre todo mejorando en la calidad del servicio al cliente. Cuentan con 7,700 empleados que les permite soportar sus áreas clave, contando con tecnología e inteligencia de negocios que son relevantes para el análisis de la información y toma de decisiones.

El Retail, en la división de farmacéutica considera como una de las principales en su industria a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana (DIFARE). Con 36 años en el mercado farmacéutico y de consumo, siendo el líder en su industria a través de sus marcas como Farmacias Cruz Azul, Farmacias Comunitarias, y Pharmacys, afianzados a la mejor tecnología y red de distribución para brindar salud y bienestar a los ecuatorianos. Su fortaleza según Loaiza (2019), menciona que su red de distribución ha llegado de forma eficiente y eficaz a las cuatro regiones del Ecuador.

En su modelo de negocio ha cumplido con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Ekosnegocios, 2020) que los ayuda a promover en el país sobre el bienestar, la salud y la calidad de vida, desarrollando a microempresarios a tener una oportunidad en el negocio farmacéutico y promoviendo el desarrollo de plazas de empleos para el crecimiento de la economía.

Empresas que operan con Indicadores de Gestión en Guayaquil

Almacenes De Prati, es una tienda departamental con más de 78 años en el mercado de Ecuador. Comercializa productos de belleza, ropa, artículos de hogar y tecnología, cada vez innovando su portafolio para que le permita llegar a los clientes que buscan un solo lugar para realizar sus compras. Brinda una experiencia única de compra al cliente que visita sus tiendas físicas y por medio

de su plataforma digital, llegando a más clientes desde cualquier lugar de la ciudad y del país.

Sus Indicadores de Gestión para controlar y mejorar sus procesos, han sido resultado de sus esfuerzos por lograr ser una empresa eficiente. Gracias a ello, han logrado conseguir varios reconocimientos (DePrati, 2021), como el premio Ekos de Oro, Great Place To Work, y posicionarse en el puesto número 10 en categoría comercio y distribución del país, E-Commerce Award, entre otros.

Tiendas Industriales Asociadas (TIA), cadena de supermercados de consumo masivo, con 7.854 empleados que ayudan en la operación del negocio cuenta con un análisis cuantitativo y cualitativo según la calificadora de riesgo (Globalratings, 2021), sobre la solvencia en la que se desarrollan sus procesos y operaciones, la calificadora de riesgo agrega que TIA mantiene una adecuada estructura organizacional lo que lo ha llevado a tener adecuados sistemas de control y planificación en las actividades que desarrolla.

Dentro de los logros obtenidos durante el 2020 Ekos negocios (2021) señala que es la segunda empresa mejor empleadora y de igual manera con un canal de E-Commerce 2020 reconocido por la Cámara de Comercio Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE), estos logros demuestran que sus indicadores de gestión se encuentran alineados a la estrategia general de la empresa, generando crecimiento en sus ventas y en la expansión de sus tiendas de supermercados.

Promotores Inmobiliarios (PRNOBIS), se dedica a la venta, compra y alquiler de bienes inmuebles, la bolsa de valores de Quito en su

informe del (2018), revela que su enfoque empresarial está centrado en la evaluación y cumplimiento de las metas de sus colaboradores ya que es una parte fundamental para el desempeño económico empresarial.

Los grupos de interés para la evaluación de sus indicadores van desde sus colaboradores hasta proveedores y la sociedad, sus indicadores relevantes para medir sus procesos internos son la eficiencia, y eficacia de cada una de sus actividades, las mismas que son reportadas de manera de informes para conocimiento de todas sus áreas. La estrategia empresarial (Ekos, 2018) es llevar a altos niveles de orden y eficiencia en donde las operaciones del día a día son supervisadas y controladas para mitigar riesgos de incumplimiento de metas en los equipos de trabajo.

Empresa Retail de Venta de Electrodomésticos

La Empresa cuenta con 18 años de experiencia en el mercado de venta al por menor en artículos de electrodomésticos de hogar, apoyados en un equipo humano que hace posible que sus operaciones sigan en constante crecimiento y sea reconocida en la ciudad de Guayaquil. Los segmentos en los se dividen actualmente sus productos son tres, el negocio inicio solo con la categoría de línea blanca, pero a medida que la industria de electrodoméstico se ha ido expandiendo.

La empresa durante los últimos 5 años ha incrementado la categoría marrón y enseres menores que le ha dado otro giro al negocio en su crecimiento en ventas, permitiendo cumplir con las necesidades del cliente.

En lo que respecta a Línea Blanca, sus artículos están direccionando para la sección de cocina, lavado-secado, limpieza y la sección de ambientes. Estos productos son:

Tabla 1*Participación Línea Blanca*

Artículos	% Participación Línea Blanca
Congeladores, Refrig.	30%
Aires Acondicionados	25%
Lavadoras	25%
Secadoras	10%
Microondas	10%
Total	100%

Fuente: Empresa Retail de Electrodomésticos, 2020

Para la Línea Marrón, Sus artículos están direccionado para la sección de entretenimiento y diversión. Estos productos son:

Tabla 2*Participación Línea Marrón*

Artículos	% Participación Línea Marrón
Celulares	40%
Televisores	30%
Reloj Digital	10%
Rep. Audio y Video	10%
Videojuegos	10%
Total	100%

Fuente: Empresa Retail de Electrodomésticos

Sobre la Línea de Enseres Menores, en esta categoría de productos intervienen mercaderías de menor escala y que son básicos para uso del hogar. Estos productos son:

Tabla 3*Participación Enseres Menores*

Artículos	% Participación Enseres Menores
Licuadoras	35%
Ollas Eléctricas	20%
Planchas	20%
Cafeteras	15%
Utensilios de Cocina	10%
Total	100%

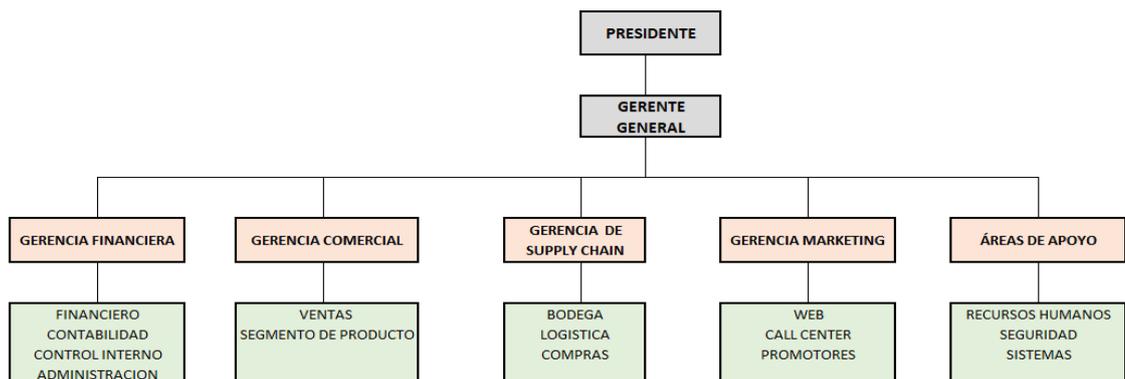
Fuente: Empresa Retail de Electrodomésticos

Estructura Organizacional

La estructura organizacional que tiene la empresa Retail de ventas de electrodomésticos permite tener un contacto directo con los equipos de trabajo, en el primer nivel se encuentra a la Presidencia y Gerencia Gerencial, quienes son parte de las estrategias principales de la empresa, en un segundo nivel existen las gerencias, quienes están a cargo de la dirección de los equipos de trabajo y así en un tercer nivel se ubican las jefaturas de las áreas que forman parte de la empresa, estas áreas reportan a su gerencias a través de reuniones periódicas para realizar cambios o plantear nuevas estrategias para el negocio.

Figura 2

Estructura Organizacional



La empresa cuenta con 120 colaboradores en la ciudad de Guayaquil, los departamentos de cada área están diseñados con el objetivo estratégico de la empresa, los equipos de trabajo se desenvuelven en un ambiente amplio en sus lugares físicos de trabajo, contando con herramientas tecnológicas que aportan en su desarrollo de sus funciones, se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 4

Número de Empleados Empresa Retail

Área	Número Empleados
Comercial	45
Administrativa	25
Operativo	50
Total	120

Principales Procesos (Mapa de Procesos)

En la Empresa Retail de Ventas de Electrodomésticos su Core Business son las ventas, por lo que sus áreas están alineadas para poder cumplir con los objetivos comerciales que se plantee en el mes, considerando que todas las áreas son importantes para el negocio, se puede identificar a través de un mapa de procesos sus áreas estratégicas, claves y de apoyo, cada área tiene identificado sus funciones y procesos que van con el giro del negocio, con un equipo de trabajo preparado para cumplir con las actividades designadas.

Figura 3

Modelo de Mapa de Procesos de Empresa Retail

Fuente: Empresa Retail de Electrodomésticos

Capítulo III

Metodología y Resultados

En este capítulo busca profundizar en la metodología de investigación, por medio de conceptos que aporten datos relevantes para la investigación exploratoria y descriptiva, así como los enfoques, método y técnicas utilizadas en el proyecto de investigación, para finalmente entregar resultados producto de las encuestas y entrevistas realizadas a los equipos de trabajo en la Empresa Retail de Ventas de Electrodomésticos.

Tipo de Investigación

Para el presente trabajo se requiere utilizar como tipo de investigación el desarrollo de un estudio exploratorio y descriptivo que permitirá ampliar el uso de las herramientas que deben ser aplicadas para el diseño de los Indicadores de Gestión con cada una de las áreas involucradas de la empresa.

Investigación Exploratoria – Cualitativa

Según Selltiz (1980), la investigación exploratoria permite descubrir nuevos datos sobre la formulación de los problemas, abordando elementos que se consideren como una parte inicial para el estudio general que se desea conseguir. El objetivo de la investigación exploratoria debe ser el resaltar datos que se desconocen sobre un tema específico, ya que a medida que pasa el tiempo existen factores que cambian la importancia y prioridad para la ejecución de los mismos. Es por ello que el objetivo se enfoca en buscar una herramienta que permita medir el desarrollo de las actividades de los colaboradores de una Empresa Retail de Ventas de Electrodomésticos, y mejorar los resultados esperados, ya sea de manera grupal (por áreas) o de manera individual.

De la misma forma según Kinneer y Taylor (1998), en un estudio exploratorio se obtiene información preliminar sobre la situación actual de la investigación a través de cuestionarios y entrevistas, que permitan en un periodo corto de tiempo extraer datos sobre un problema determinado, sin llegar a conclusiones o resultados definitivos sobre el mismo.

La Empresa Retail de Ventas de Electrodomésticos en la actualidad maneja procesos en cada una de sus áreas, sin embargo para efecto de esta investigación se debe realizar un estudio exploratorio permita levantar datos y profundizar en la opinión de los equipos de trabajo respecto a sus procesos actuales y de una forma general conocer si existen metas internas que les permita cumplir con los objetivos departamentales, o de lo contrario sino existen mediciones conocer las razones por la que no se ha implementado estas herramientas, explorar a los integrantes de la Empresa Retail de Ventas de Electrodomésticos es de principal importancia para tener un primer criterio, no el definitivo, que permita seguir profundizando en los temas que sean de relevancia para el desarrollo de los Indicadores de Gestión.

Investigación Descriptiva - Cuantitativa

Según Tamayo (2004), la investigación descriptiva va dando paso a los hechos del presente, dando composición a los hechos y analizando la naturaleza del ambiente en el que se desarrolla la investigación, de esa forma lo va direccionando a conclusiones importantes en el estudio de las cosas o personas.

Una investigación descriptiva permite encontrar una forma de analizar a través de métodos como son; la observación, que es una de las

fuentes de mayor eficacia, dado que, al contar con datos cuantitativos y cualitativos, método de estudio de caso, realiza un análisis con un contenido de entrevistas con equipos o de forma individual, y finalmente las cuentas de investigación, que conduce a la forma común para traer datos de opinión general. (QuestionPro, 2021).

El análisis de los Indicadores de Gestión, comienza por el proceso de la observación, existen Indicadores de Gestión que son visibles a simple vista, como el rendimiento de los colaboradores o la rotación de los mismos, la investigación exploratoria brindará una base el modelo de Indicadores de Gestión que se desea proponer, pero debe estar acorde a la estructura o modelo de negocio que la empresa que lo requiera.

Enfoques

Para efecto del estudio actual se realizarán investigaciones con enfoques mixtos, siendo estos enfoques de suma relevancia para iniciar e ir descubriendo cuáles son los datos que serán transformados en conclusiones claves para el desarrollo de Indicadores de Gestión para los equipos de trabajo de la Empresa Retail de Ventas de Electrodomésticos.

Enfoque Cualitativo

Según Deslauriers (2004), define el enfoque cualitativo como una ciencia y arte de recolectar o describir a un número de personas para conocer su ámbito social y cultural en el que se desarrollan para de esto obtener información precisa en la investigación.

Con una investigación con enfoque cualitativo la Empresa Retail de Ventas de Electrodomésticos se tendrá la capacidad de conocer los hechos reales que enfrenta la empresa con sus equipos de trabajo, de entender su ambiente

laboral actual, e incluso conocer la predisposición para la implementación de Indicadores de Gestión dentro de la empresa.

Enfoque Cuantitativo

Según Alan y Cortez (2017), este enfoque se basa en los datos numéricos que se obtienen de la investigación, con la finalidad de analizarlos y comprobar hechos relacionados con el tema investigado. De la misma forma según Landeau (2007) y Cruz, Olivares y González (2014), la investigación cuantitativa relaciona la unificación de los datos, generalizando y correlacionando variables a través de una muestra tomada para convertirla en resultados objetivos que explican los hechos que tienen que ver con la investigación en realizada.

El enfoque cuantitativo en la investigación de Indicadores de Gestión para la Empresa Retail de Ventas de Electrodomésticos, debe aportar en la estructura de los datos que son tomados en cuenta como el resultado del estudio en condiciones reales, consiguiendo un análisis de forma estadística respecto a lo que se pensaba de forma generalizada.

Los datos que a utilizar para llevar a cabo la metodología cuantitativa son de técnica deductiva, dado que según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el razonamiento deductivo surge de una teoría en la que nacen hipótesis que el investigador tendrá que poner a prueba para ser respondidas por la muestra escogida, llevando a la investigación de algo generalizado a una en particular. De la misma forma Dávila (2006) en el razonamiento deductivo parte de una forma empírica dando aproximación a los hechos reales, contestando las hipótesis que nacieron en la

investigación, para de alguna forma dar con la veracidad de los análisis de las muestras recogidas para efecto del problema investigado.

Método Inductivo

Los datos a recoger para llevar a cabo el enfoque cualitativo será por medio del método inductivo, Bacon (1561-1626) citado por Newman (2006), quien fue el investigador pionero en desarrollar el método de la observancia en la que indica que se debe dejar a un lado los prejuicios y expandir conocimientos trae la información a través de la observación directa con los individuos, llevando a interpretar de forma distinta los datos que se obtienen en esta técnica.

El método inductivo se compone de tres pasos; observación al individuo de interés, establecer parámetros comparables, construcción de la técnica sobre los pasos recogidos de los puntos antes indicados. (Etecé, 2020).

Técnicas de Recolección de Datos

El proceso seleccionado para la recolección de datos cualitativos son entrevistas directas con mandos medios como Jefaturas y Coordinadores de áreas, con la finalidad de conocer criterios o puntos de vista respecto a la implementación de los Indicadores de Gestión dentro de sus equipos de trabajo. Se realizarán entrevistas a altos mandos que en la estructura organizacional actual de la Empresa Retail de Ventas de Electrodomésticos son los directores de las áreas, con este grupo se desea conocer es su opinión desde una jerarquía superior, que significa controlar y supervisar, y cómo esto aportará al crecimiento económico dentro de su industria. Con esta información se podrá conocer el criterio sobre el cambio que los Indicadores de Gestión traerán a su nueva cultura organizacional dentro de sus equipos de trabajos.

Como parte de la observancia se desea establecer el Job Shadowing o también conocido como trabajo en la sombra, García (2020) menciona que esta técnica de observancia y seguimiento cara a cara con los equipos de trabajo llevará a conocer de primera instancia las vivencias, realidades y comportamientos que enfrentan los equipos de trabajo en el día a día de sus acciones laborales.

Para obtener los datos cuantitativos es necesario utilizar una herramienta de encuesta a los colaboradores a nivel nacional, es importante mencionar que como muestra se consideraran a las personas que actúan de forma diaria en las actividades y procesos administrativos que son parte para que el negocio este en marcha en su día a día, las personas que no serán consideradas para esta investigación son los colaboradores que manejan funciones de apoyo.

La finalidad de la encuesta es ver de forma estadística si los equipos de trabajo estarían de acuerdo en la implementación de Indicadores de Gestión que los lleve a medir de forma numérica las actividades que realizan en su día a día y de la misma forma poder tomar correctivos con los resultados de sus mediciones, conociendo esta información se puede abrir un espacio para poder desarrollar los Indicadores de Gestión según la estructura y giro del negocio.

Tipos de Datos y Fuentes de Información (Primario y Secundario)

Los tipos de datos a utilizarse en esta investigación son de origen primarios y secundarios, según Boté (2017), señala que los datos primarios son aquellos que el propio investigador realiza en forma de encuestas, entrevistas, trabajo en campo, información que se obtiene de forma

original para el descubrimiento del tema, y los datos secundarios son los generados por otros investigadores, temas o datos ya revelados que aportan para sustentar lo que se investiga.

En la investigación los datos primarios para este proyecto se encuentran las encuestas en donde se realizan 11 preguntas en la plataforma Google Forms, hecho que ayuda a conocer si el colaborador ha escuchado o tiene idea que es un Indicador de Gestión y si estaría de acuerdo de que se pueda implementar en la Empresa Retail de Ventas de Electrodomésticos.

De la misma forma las entrevistas conformadas por nueve preguntas a los mandos medios y altos se debe realizar de forma presencial en las oficinas de la empresa en un espacio libre de interrupciones, esto ayuda a que el entrevistado se tome su tiempo en responder y aclarar temas de interés para la investigación.

En los datos secundarios menciona Tu Dashboard (2018), es que en todos los sectores de negocios los Indicadores de Gestión deben realizarse en función de sus actividades, sin embargo, se considera que los siguientes Indicadores de Gestión sirven para todo tipo de negocio como son: comercial, recursos humanos, financiero-contable, web y redes sociales, inventario y logística, infraestructura de TI.

Figura 4

Ejemplos de Indicadores de Gestión



Fuente: TuDashboard.com

Terreros (2021) menciona que existen 3 razones por la que se debe tener Indicadores de Gestión en las empresas. La primera porque permite medir los objetivos de manera que se pueda ir conociendo los avances de las gestiones. La segunda razón debido a que se cuenta con información para tomar decisiones y acciones rápidas para mejoras. Finalmente, la tercera razón porque permitirá mantener a los equipos de trabajo en constantes seguimiento y cambios que generen productividad en las acciones del día a día.

Definición de la Población y Muestra

En la recolección de los datos, la población total será considerada como muestra, debido a que existen 120 colaboradores de la empresa a nivel nacional. Esta muestra se dividió en: encuestas donde participaron 110 colaboradores, y en entrevistas 16 realizadas a ejecutivos de mando medios y altos.

Estructura de los Instrumentos de Recolección de Datos

Encuestas

Para la estructura de los datos que se requiere conocer de parte de los equipos de trabajo de la Empresa Retail de Ventas de Electrodomésticos, se realizó una encuesta donde participaron 110 colaboradores estableciendo preguntas relacionadas a Indicadores de Gestión, cuáles son sus impresiones, si están o no de acuerdo con este sistema de medición que la empresa desea implementar, cuáles serían las ventajas de adoptar este sistema, entre otras. A continuación, se detallan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas:

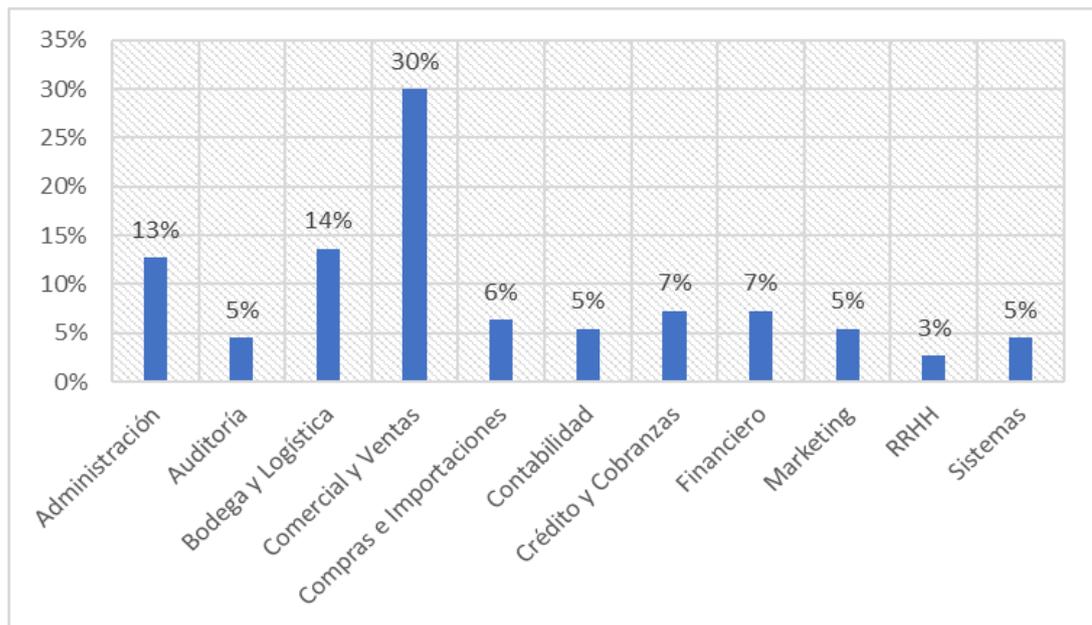
Pregunta 1: ¿En qué área o departamento trabaja?

La empresa cuenta con un total de 11 áreas, de las cuales el área Comercial y Ventas posee un 30% de participación de colaboradores. El área de Bodega y Logística cuenta con un 14%, el área de Administración un 13% y las demás áreas

con una participación menor del 7%, 6%, 5% y 3%. Este resultado demuestra que la cantidad de personas que laboran para el flujo de ventas supera el 44%, siendo así, de cada 10 colaboradores de la empresa, 4 están directamente involucrados con dichas áreas.

Figura 5

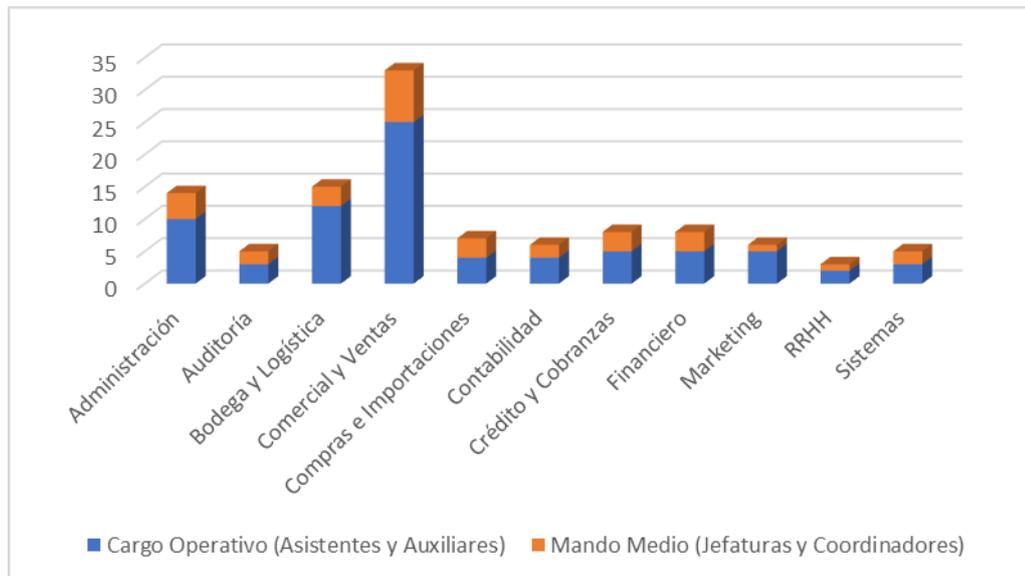
Participación de Colaboradores por Área



Pregunta 2: Por favor indique el nivel jerárquico de su cargo

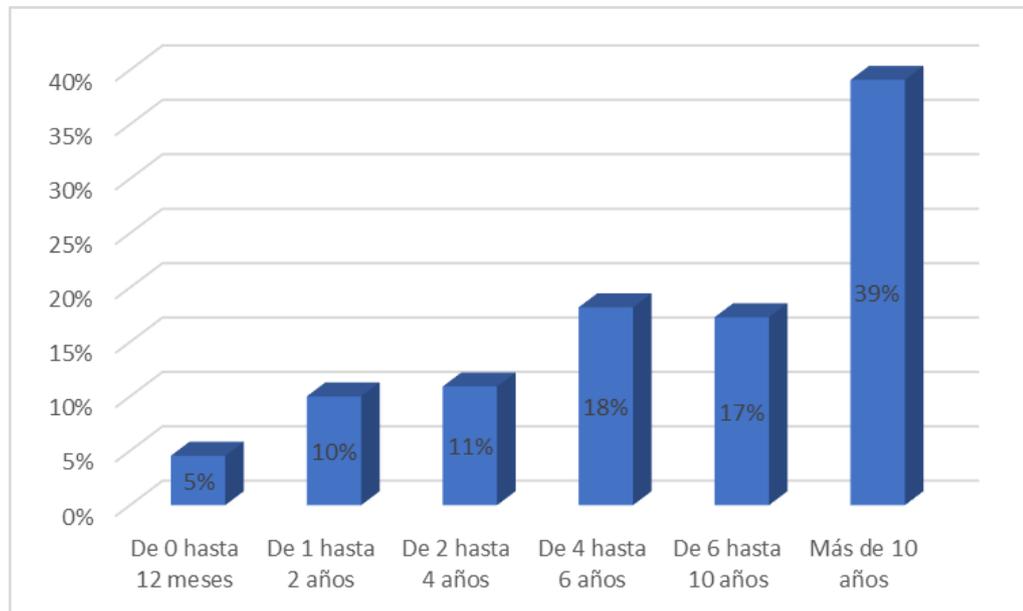
En la encuesta participaron 78 colaboradores con cargos operativos y 32 colaboradores que manejan cargo de coordinadores y jefaturas. Este dato valida la necesidad de contar con un sistema de seguimiento que permita conocer el cumplimiento de las actividades de las áreas, ya que tan solo el 29% de los colaboradores son responsables de sus equipos de trabajo operativos.

Figura 6

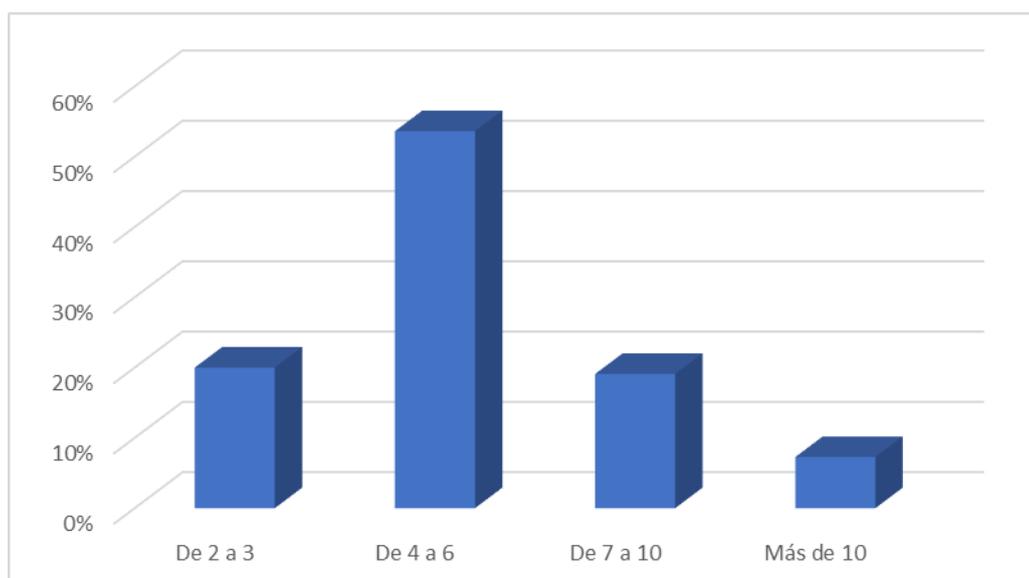
Nivel Jerárquico de los Encuestados

Pregunta 3: ¿Cuántos años de experiencia tiene en el área donde trabaja?

En la Empresa Retail de Ventas de Electrodomésticos existe un 39% de colaboradores que cuentan con más de 10 años laborando para la empresa, es decir que han ido creciendo con la empresa a lo largo de los años. Este dato demuestra que el 56% de los encuestados están en un rango de antigüedad de mayor a 6 años en adelante, un 29% en el rango de 2 a 6 años y 15% personal nuevo que se ha incorporado a la empresa por su crecimiento en los dos últimos años.

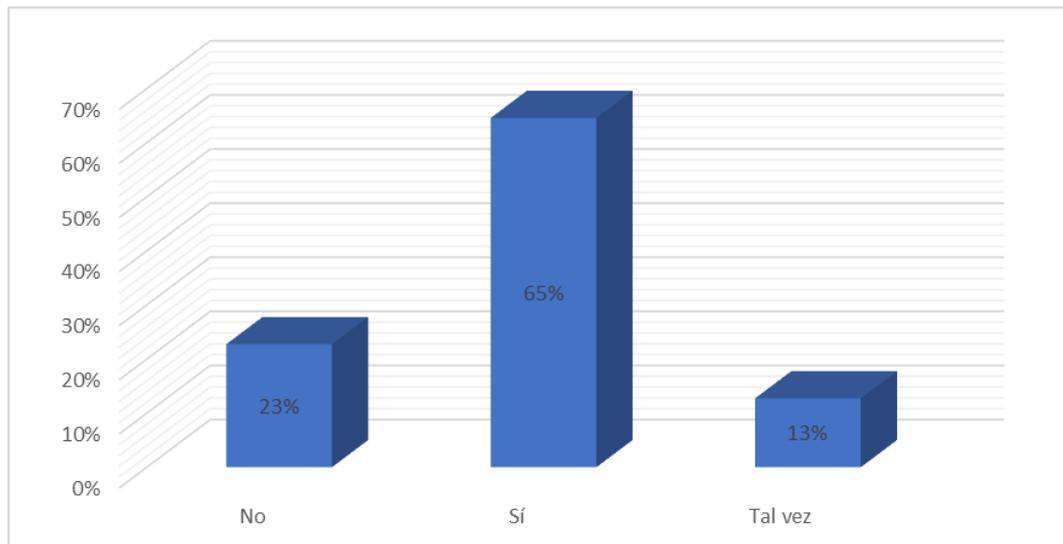
Figura 7***Años de Experiencia de los Encuestados*****Pregunta 4: ¿Cuántos compañeros de trabajo existen en su área?**

Los equipos de trabajo son diversificados por sus edades y género, en la figura se puede observar que el 54% mantiene dentro de sus equipos de trabajo en los rangos de 4 a 6 personas.

Figura 8***Número de Colaboradores en las Áreas***

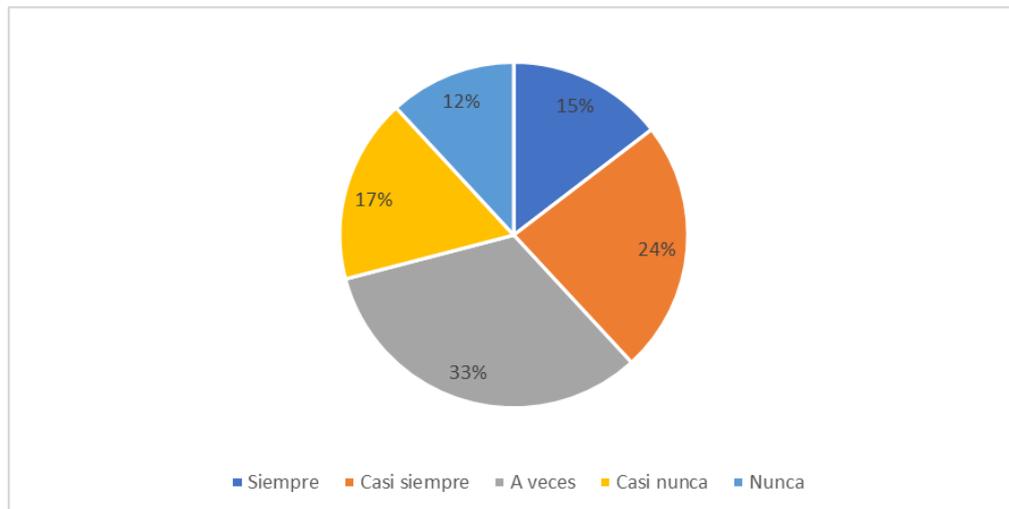
Pregunta 5: ¿Conoce sobre los Indicadores de Gestión (KPIs)?

El 65% de los colaboradores encuestados indica conocer sobre son los Indicadores de Gestión, un 13% indica que tiene un poco conocimiento y 23% desconoce totalmente sobre los mismos.

Figura 9**Conocimiento de KPIs****Pregunta 6: ¿Con qué frecuencia usted ha escuchado mencionar sobre la aplicación de Indicadores de Gestión (KPIs)?**

El 33% de los encuestados indica que en ciertas ocasiones ha escuchado sobre la aplicación de Indicadores de Gestión en las empresas, al considerar las respuestas de siempre y casi siempre, ambas representan un 38%. Estos datos son alentadores para la Empresa Retail de Ventas de Electrodomésticos porque se descubre que cuenta con colaboradores que conocen sobre este sistema y de que se trata su aplicación.

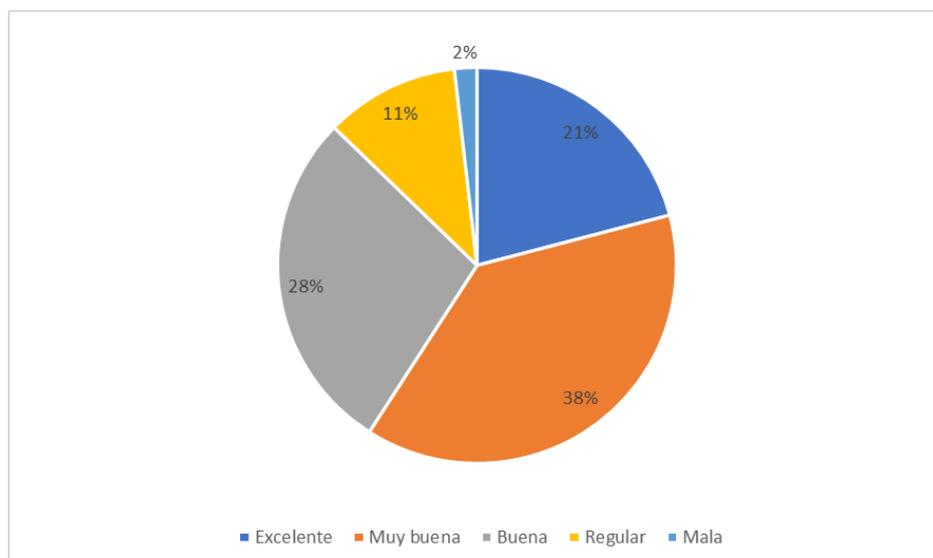
Figura 10

Aplicación de Indicadores de Gestión

Pregunta 7: Para la correcta identificación de Indicadores de Gestión (KPIs) es necesario que la empresa defina óptimamente los elementos bases como: misión, visión, valores y principios de la misma, siendo así, ¿Qué tan buena considera la definición de estos elementos en la empresa?

El 38% de los colaboradores considera que es bueno relacionar la misión, visión, valores y principios dentro de la identificación de los Indicadores de Gestión.

Figura 11

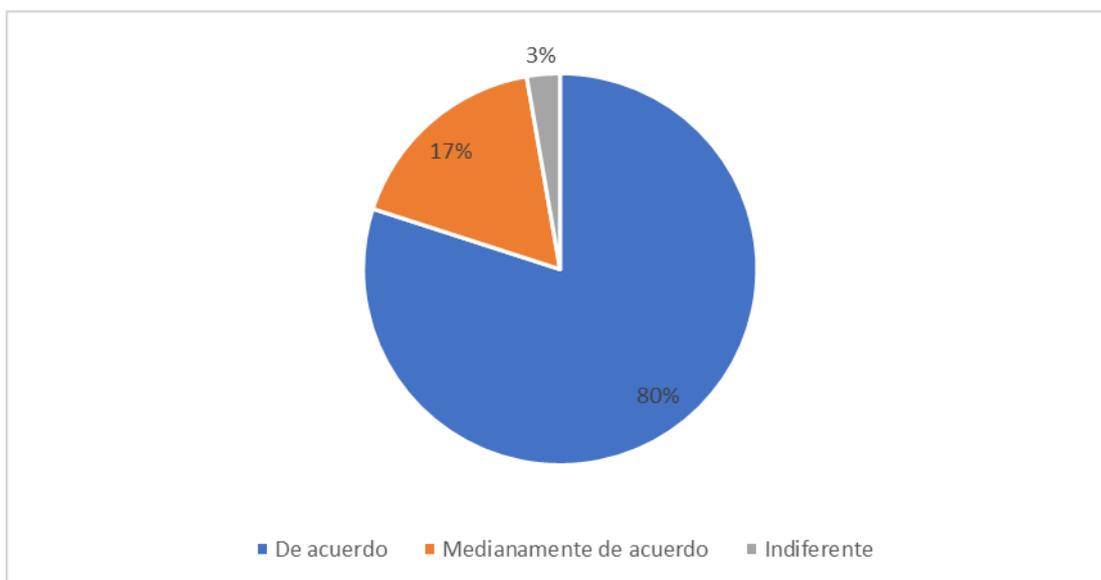
Definición de Elementos base de la Empresa

Pregunta 8: ¿Está de acuerdo que los Indicadores de Gestión (KPIs) son importantes?

El 80% de los colaboradores encuestados considera que los Indicadores de Gestión son importantes porque sería una herramienta que les permitiría conocer sus cumplimientos y lograr sus metas.

Figura 12

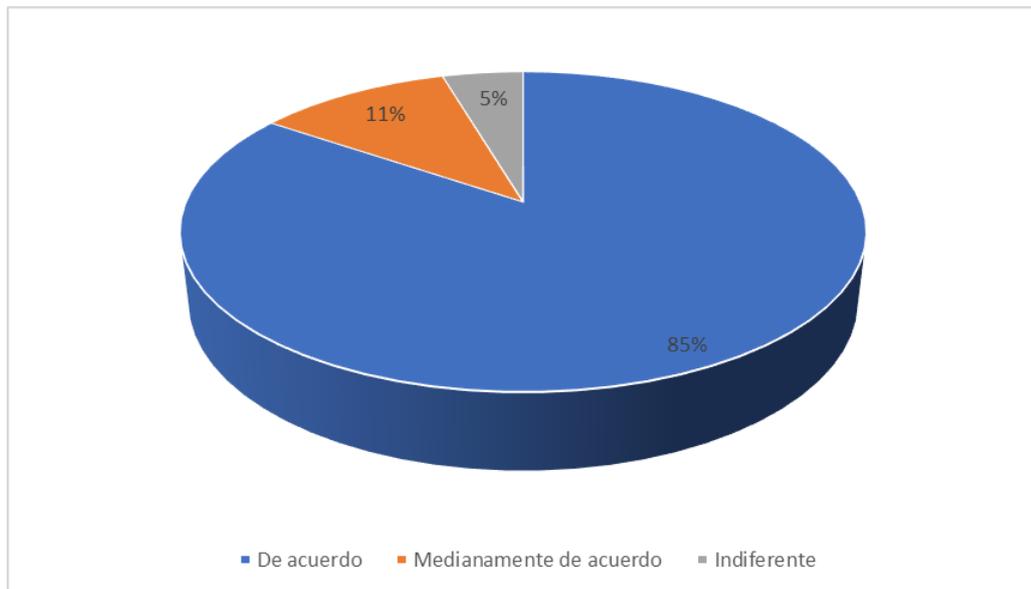
Importancia de los KPIs



Pregunta 9: ¿Estaría de acuerdo en la implementación de Indicadores de Gestión (KPIs) en la empresa?

85% de los encuestados considera que si es importante implementar Indicadores de Gestión para la empresa. Este dato brinda una amplia aceptación de los colaboradores respecto a su diseño, implementación y uso dentro de la Empresa Retail de Ventas de Electrodomésticos.

Figura 13

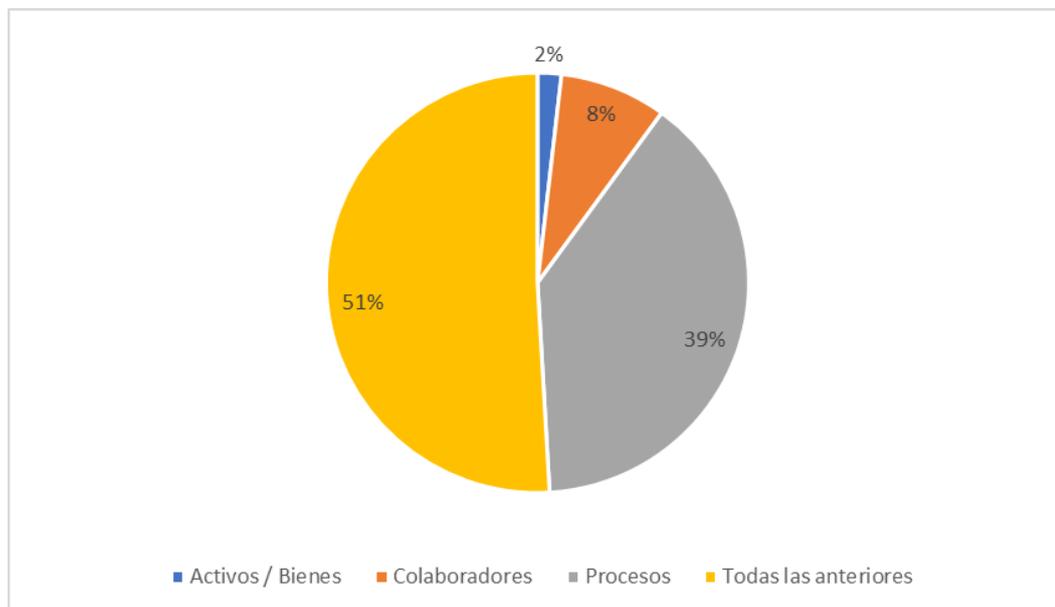
Implementación de KPIs para la Empresa

Pregunta 11: Con la implementación de Indicadores de Gestión (KPIs), ¿En qué aspectos considera usted que la Gerencia tendría mayor control?

51% de los colaboradores consideran que con la implementación de Indicadores de Gestión (KPIs), la Gerencia tendría un mayor control sobre sus activos y bienes, control sobre la gestión de actividades de sus colaboradores, y mayor control de los procesos operativos de la empresa. Adicionalmente, un 39% de los colaboradores considera que exclusivamente la mejora podría volcarse sobre los procesos de la empresa.

Figura 14

Control de la Gerencia sobre Activos, Colaboradores y Procesos



Como conclusión general a las encuestas realizadas se puede destacar que la pregunta #9: *¿Estaría de acuerdo en la implementación de Indicadores de Gestión (KPIs) en la empresa?* fue clave para conocer si los colaboradores estaban de acuerdo en establecer indicadores dentro de la empresa en donde la aceptación fue de un 85%, indicador muy alto para una empresa que no se acostumbra a medir por las metas establecidas. Luego de eso en la pregunta #10: *¿Está de acuerdo que la implementación de Indicadores de Gestión (KPIs) mejorarían los procesos actuales de la empresa?* Tuvo una aceptación del 76%, indicador que muestra que los colaboradores si desean que sean mejorados los procesos actuales y así sus mediciones puedan estar acorde a las actividades que se realizan en su día a día.

Entrevistas

En la estructura de las entrevistas se consideraron preguntas abiertas para conocer cuál es la percepción de las Gerencias y Jefaturas respecto al cumplimiento de sus metas dentro de los equipos que lideran, si existen mecanismos que puedan

prevenir el no cumplimiento de objetivos y monitorear el avance y gestión de cada uno de los colaboradores y áreas de la Empresa Retail de Ventas de Electrodomésticos.

Se detalla en forma de resumen las nueve respuestas obtenidas en la entrevista que se hizo de forma presencial en oficinas de la empresa a cinco Gerentes departamentales y a once Jefaturas de áreas.

En el apéndice A se refleja el detalle de las preguntas y respuesta que se realizaron a los ejecutivos de cada equipo de trabajo.

Tabla 5

Gerencias Departamentales y Jefes de Áreas

Gerencias Departamentales	Jefes de Áreas
Gerencia Comercial	Jefe de Recursos Humanos
Gerencia de Supply Chain	Jefe Contabilidad
Gerencia Financiera y Control Interno	Jefe Comercial – Ventas
Gerencia Marketing y Web	Jefe Administración y Caja General
Gerencia de Recursos Humanos	Jefe Bodega y Logística
	Jefe Sistemas
	Jefe Crédito y Cobranzas
	Jefe Financiero
	Jefe Compras e Importaciones
	Jefe Marketing y Web
	Jefe Control Interno
Total 5 Gerencias	Total 11 Jefaturas

Fuente: Empresa Retail de Electrodomésticos

1.- ¿Conoce o ha escuchado mencionar sobre KPI o indicadores de gestión en las empresas? Qué opinión tiene de ellos.

En esta respuesta cinco Gerentes departamentales respondieron que, si han escuchado sobre los indicadores y sirven como herramientas para medición de metas y objetivos a realizarse, en la parte de Jefaturas, el 45% respondieron que, si han escuchado sobre los indicadores y sirven como medición de metas establecidas, y el 55% respondieron desconocer sobre el tema pero que si están de acuerdo en conocer sobre el mismo.

2.- ¿Mencione 3 metas claves de su área?

Cada Gerencia y Jefaturas departamentales ubicaron 3 metas claves que van en función de la estrategia general de la empresa, en la que cada uno pudo expresar lo que para ellos es importante y clave en el negocio, tratando de alinearse a los distintos cambios que han surgido a lo largo de la trayectoria en la empresa Retail, sin embargo, cada área mantiene su esencia y su forma de trabajo acorde al área que corresponden.

3.- ¿Cómo realiza el seguimiento de las metas mencionadas en la pregunta anterior?

En esta respuesta las cinco Gerentes departamentales respondieron que realizan reuniones una vez a la semana y que esto forma parte del seguimiento a las Jefaturas para conocer como están sus áreas. En el lado de las once jefaturas, 7 respondieron que no realizan seguimiento de metas a sus equipos y solo 4 si realizan seguimiento de metas en sus áreas.

4.- ¿Qué acciones se realizan para promover el cumplimiento de metas?

En esta respuesta las cinco Gerentes departamentales respondieron que realizan aprobación del plan de metas que es presentado por la jefatura de las áreas que manejan. Por el lado de Jefaturas, 4 respondieron que una vez aprobado el plan por las Gerencias lo comparten con el equipo para que se puedan desarrollar las metas, y 7 respondieron que actualmente no se toma acciones para promover los cumplimientos de metas.

5.- ¿Qué acciones se realizan cuando no se cumplen las metas en su área?

En las entrevistas a las 16 personas, solo una persona mencionó que su área si se toman acciones cuando no cumplen sus metas, y fue el área comercial – ventas en donde explica que al tener una cuota mensual tienen el objetivo de poderla

cumplir ya que el cumplimiento de la misma está en función de sus ingresos, de ahí los demás entrevistados respondieron que actualmente no sucede nada si no se cumple meta.

6.- ¿En la actualidad su área mantiene algún tipo de medición, que sirva para cumplimiento de metas? Mencíonelo.

En respuesta a esta pregunta solo 2 áreas que son la Gerencia y Jefatura comercial – ventas indicaron que si mantiene una meta numérica que es representada con la cuota del mes ubicada a todo el equipo comercial, de ahí los 14 entrevistados respondieron que no mantienen ningún tipo de medición en sus equipos de trabajo.

7.- ¿Estaría de acuerdo en implementar indicadores de gestión en la empresa?

Porqué

Los 16 entrevistados respondieron que si estarían de acuerdo en la implementación de indicadores de gestión en la empresa y la razón general que comentaron fue la de mejora en procesos, en la productividad, y a cumplir metas propuestas en sus equipos de trabajo.

8.- ¿Qué ventaja competitiva, usted cree que mejoraría con los demás retail, si se implementan indicadores de gestión en su empresa?

En esta pregunta la respuesta respecto a la ventaja competitiva al tener indicadores fue la de mejora de procesos porque de esta forma existiría fluidez de las áreas en los tiempos de respuesta, y se mantendría un mejor servicio al cliente interno y externo.

9.- ¿Que indicadores considera son de mayor importancia, enfocado con el plan estratégico de la empresa?

En esta respuesta tuvo mayor fuerza el indicador de eficiencia y eficacia, en lo que consideraban que lo esencial es poder trabajar un mejor y eficaz servicio al cliente entre las áreas y con clientes y proveedores.

Capítulo IV

Propuesta

El desarrollo de este capítulo es la parte final de la investigación, y es donde una vez recopilada información necesaria será posible concluir con el diseño de los indicadores que se realizaron en base a las responsabilidades de cada área que están alineadas con la estrategia general de la empresa.

Indicadores de Gestión por Área

Según Uribe y Reinoso (2014), definir indicadores de gestión por áreas, permitirá evaluar el desempeño entre los colaboradores porque los resultados obtenidos dependerán de las gestiones realizadas versus las metas propuestas, llevando a los equipos a mejoras continua en procesos.

De la misma forma, Louffat (2017) describe que los indicadores de gestión permiten avanzar en el desarrollo de los colaboradores, en su eficiencia, compromiso, productividad dentro de las empresas y esto es considerado como bueno porque ayuda a manejar una estructura organizacional en donde los equipos son responsables de los resultados de sus mediciones.

Para la empresa Retail asignar indicadores a sus 11 equipos de trabajo será de mucha fortaleza para seguir creciendo en el mercado de tecnología, permitiendo ser una empresa competitiva no solo por sus productos de portafolio sino por el desarrollo que logre con sus equipos de trabajo en las mediciones que se van a implementar, se consiguió desarrollar por cada equipo de trabajo tres indicadores que fueron los considerados como los principales y que van de la mano con la estrategia del negocio de forma general.

De las entrevistas que se desarrolló con los miembros de mandos medios y altos, se presentaron los indicadores que fueron escogidos para desarrollarlos con

sus equipos de trabajo, y un resumen de la función que tiene cada área de forma general para así poder tener la relación con el indicador que se va a representar de acuerdo a las actividades que realiza dentro de la empresa:

Comercial – Ventas

En esta área se encuentra todo el equipo Comercial que forma la empresa, esto es: encargados de Líneas de producto y vendedores, el departamento comercial – ventas, está a cargo de promocionar y ofrecer los productos que se encuentran en inventario y de los que se encuentren próximo a llegar a las bodegas correspondientes, a la base de clientes asignados que mantiene cada ejecutivo, existe una meta en dólares que es asignada a cada miembro del equipo de forma mensual, la misma que es evaluada al cierre de cada mes para conocer los resultados de ventas que tuvo la empresa.

En coordinación con la jefatura de ventas se escogieron los indicadores que forman parte de la estrategia del negocio, y que en la situación actual no se han podido llevar a cabo en su medición, quedando de la siguiente forma:

Tabla 6

Indicadores de Gestión para Comercial - Ventas

Condición Actual	Selección de Indicador
No realizan gestión de ventas a toda su base de clientes asignado.	Ventas por cliente asignado
No realizan gestión de ventas en líneas de productos nuevos o estratégicas que existen en inventario	Venta por línea de negocio
Demoras en respuestas en las cotizaciones de producto	Eficiencia en atención a cotizaciones

Compras e Importaciones

El área de compras e importaciones se encarga de recibir las solicitudes de órdenes de compras enviadas por el equipo comercial con la finalidad de que dichas ordenes se puedan procesar de forma rápida con el proveedor al que correspondan,

una vez que el producto llega a bodegas comerciales de la empresa Retail, se realiza el costeo de los ítems para que puedan ser comercializados a sus clientes. Se mantiene un calendario tentativo de arribo de mercadería la misma que es actualizada por el área.

En conjunto con el jefe de compras e importaciones se escogieron los indicadores que forman parte de la estrategia del negocio, y que en la situación actual no se han podido llevar a cabo en su medición, quedando de la siguiente forma:

Tabla 7

Indicadores de Gestión para Compras e Importaciones

Condición Actual	Selección de Indicador
No existe gestión con el proveedor para la entrega de productos en menos días de lo programado.	Tiempo de entrega de productos.
Errores en despachos de productos por parte del proveedor	Pedidos rechazados
Demoras en procesamiento de órdenes de compras realizadas por el área comercial	Tiempo de procesamiento de órdenes de compra.

Crédito y Cobranzas

Esta área es la encargada de la recuperación de los créditos otorgados a los clientes de la empresa Retail, analiza a los nuevos clientes que el equipo comercial desea vender, mantiene reuniones con el área legal para tratar los temas de cartera incobrable y difícil cobro, planifica visitas puntuales a clientes de mayor crédito para dar seguimiento en el cobro de la deuda. Es un equipo conformado por oficiales de crédito y asistentes recaudadores quienes realizan rutas diarias para recoger los pagos de los clientes.

En coordinación con la jefatura de crédito y cobranzas se escogieron los indicadores que forman parte de la estrategia del negocio, y que en la situación

actual no se han podido llevar a cabo en su medición, quedando de la siguiente forma:

Tabla 8

Indicadores de Gestión para Crédito y Cobranzas

Condición Actual	Selección de Indicador
No existe meta de cumplimiento de valores recuperados en el mes	Recuperación de cartera
Valores incobrables sin gestión de cobro, llegando a casos críticos como enviar la deuda a legal	Cumplimiento antigüedad de cartera cliente
Demoras en revisión de aumento de cupo a clientes para negociaciones puntuales	Tiempo de revisión cupo cliente

Bodega y Logística

Son los encargados de gestionar la recepción de los productos que llegan de las compras de inventarios, confirmando lo que el proveedor entrega versus lo comprado, si existen diferencias en esta recepción de producto informa al equipo de compras e importaciones para que realicen el reclamo al proveedor. Encargados de abastecer las bodegas de las tiendas que mantiene la empresa Retail en la ciudad de Guayaquil para el respectivo despacho de producto a los diversos clientes. Coordinan y gestionan las rutas con proveedores de transportes para las entregas a domicilio, realizan inventario de productos de forma mensual para detectar malos despachos.

En conjunto con el jefe de bodega y logística se escogieron los indicadores que forman parte de la estrategia del negocio, y que en la situación actual no se han podido llevar a cabo en su medición, quedando de la siguiente forma:

Tabla 9*Indicadores de Gestión para Bodega y Logística*

Condición Actual	Selección de Indicador
Error de entrega en los despachos de productos a clientes.	Indicador de malos despachos
Falta de control en el abastecimiento de productos en la bodega	Abastecimiento de producto en bodegas
Demora en los tiempos de entrega de productos a los clientes.	Entrega de los pedidos a clientes

Marketing y Web

El área de Marketing es la encargada de administrar los valores entregados por las marcas, para el desarrollo de promocionales, descuentos, actividades con el equipo de ventas, premiaciones, eventos, con el fin de poder ofertar los productos que se encuentran en el portafolio, administración de contenido en redes sociales y pagina Web como una canal de venta digital.

En coordinación con la jefatura de Marketing se escogieron los indicadores que forman parte de la estrategia del negocio, y que en la situación actual no se han podido llevar a cabo en su medición, quedando de la siguiente forma:

Tabla 10*Indicadores de Gestión para Marketing y Web*

Condición Actual	Selección de Indicador
Se realizan muchas promocionales en el mes, pero no se obtiene información sobre los resultados de las activaciones	Activaciones promocionales
Existen fondos aprobados por las marcas para realizar actividades de marketing, los cobros de estos valores no se envían en el plazo establecido por la marca	Cobros de fondos aprobados
Nuestra canal de ventas Web no está siendo considerada como canal de venta por parte del equipo comercial	Incremento en venta Web

Administración y Caja General

El departamento de Administración y caja general, es el encargado de receiptar, revisar y conciliar los depósitos realizados por los clientes en los medios de pago que actualmente maneja la empresa Retail como son: transferencias bancarias, efectivo, tarjeta de crédito, cruce de saldos a favor que el cliente pueda mantener por alguna devolución de producto o en errores en facturación.

En conjunto con jefatura de Administración se escogieron los indicadores que forman parte de la estrategia del negocio, y que en la situación actual no se han podido llevar a cabo en su medición, quedando de la siguiente forma:

Tabla 11

Indicadores de Gestión para Administración y Caja General

Condición Actual	Selección de Indicador
Arqueos de caja realizados para control de los pagos realizados por el cliente	Eficiencia del manejo de los fondos de caja.
Notas de crédito realizadas por devoluciones, o en errores de facturación no se realizan dentro del mismo mes	Notas de créditos a clientes
Demoras en respuestas por reclamos de clientes	Eficiencia en atención a reclamos clientes

Sistemas

Área encargada en dar soporte sobre las herramientas tecnológicas utilizadas en la empresa Retail, principalmente en el sistema ERP que es utilizado por todas las áreas, responsables en la administración de los activos fijos de equipos computacionales entregados a los usuarios, gestionar con proveedores de TI para tener la mejor infraestructura en tecnología. En coordinación con jefatura de Sistemas se escogieron los indicadores que forman parte de la estrategia del negocio, y que en la situación actual no se han podido llevar a cabo en su medición, quedando de la siguiente forma:

Tabla 12**Indicadores de Gestión para Sistemas**

Condición Actual	Selección de Indicador
Demoras en tiempos de respuesta de las incidencias reportadas por los usuarios por medio de tickets de mesa de ayuda (SLA).	Cumplimiento del SLA (Service Level Agreement)
No existe un status de avance del ticket enviado por el usuario	Satisfacción al cliente interno
Falta de gestión en las entregas de requerimientos para nuevas programaciones de proyectos solicitados por las áreas de la empresa.	Cumplimiento de proyectos gestionados

Financiero

El área financiera está a cargo del control del presupuesto de gasto por áreas y del presupuesto de ventas asignado al equipo comercial, de mantener un flujo de caja óptimo para la buena administración del capital de trabajo, y de gestionar con las áreas el cierre de contable mensual para la presentación de informes financieros a las Gerencias. En conjunto con jefatura Financiero se escogieron los indicadores que forman parte de la estrategia del negocio, y que en la situación actual no se han podido llevar a cabo en su medición, quedando de la siguiente forma:

Tabla 13**Indicadores de Gestión para Financiero**

Condición Actual	Selección de Indicador
Revisión del Análisis del Flujo de efectivo una sola vez al mes, pero existe falta de información que no aporta para el pronóstico del flujo.	Cash Flow Forecast
Falta de control en el presupuesto de Gasto por áreas y esto ocasiona que los presupuestos no se respeten cada mes.	Presupuesto de Gastos
Solo se revisa la utilidad general de las ventas y no por producto ni por marca	Utilidad por marca de producto

Recursos Humanos

Área encarga de la selección y búsqueda del personal idóneo que se requiera en la empresa, busca mantener capacitado al personal como parte del desarrollo de cada colaborador en la empresa, realiza los cálculos para el pago de la nómina, genera el interés de los equipos de trabajo para la actualización de los procesos internos que mantiene la empresa Retail.

En coordinación con jefatura de Recursos Humanos se escogieron los indicadores que forman parte de la estrategia del negocio, y que en la situación actual no se han podido llevar a cabo en su medición, quedando de la siguiente forma:

Tabla 14

Indicadores de Gestión para Recursos Humanos

Condición Actual	Selección de Indicador
Se mantiene el control de ingreso y salida del personal por medio de marcaciones.	Tasa de absentismo laboral
Reducir el tiempo para el reclutamiento de personal en las áreas que son solicitadas por las Gerencias	Tiempo medio de contratación
se mantiene un control en los números de empleados.	Productividad de los colaboradores

Contabilidad

El departamento de contabilidad es responsable de la presentación de los Informes financieros, tiene la responsabilidad de la coordinación con las áreas para el cierre de mes, mantener las cuentas contables debidamente conciliadas y revisadas, de gestionar de manera óptima las consultas contables que son enviadas por las áreas de la empresa Retail, y finalmente coordina reuniones con el área de control interno para los diferentes hallazgos encontrados en las revisiones que se realizan.

En conjunto con jefatura de contabilidad se escogieron los indicadores que forman parte de la estrategia del negocio, y que en la situación actual no se han podido llevar a cabo en su medición, quedando de la siguiente forma:

Tabla 15

Indicadores de Gestión para Contabilidad

Condición Actual	Selección de Indicador
Entrega de informes financieros con demoras días establecidos.	Presentación de informes financieros
Las conciliaciones en cuentas contables en transacciones solicitadas por las áreas no se realizan de forma rápida	Conciliaciones de transacciones solicitadas
Consultas al área contable de otras áreas no se maneja un control para el tiempo de respuesta	Requerimiento en respuesta en consultas contables

Control Interno

Es un equipo de trabajo que está en constante revisiones en los procesos internos de la empresa y que estos documentos se encuentren actualizados según la operación de cada área, planifica las revisiones en las áreas, con la finalidad de controlar e informar a las Gerencias de los hallazgos encontrados dando sugerencias de cambios para mejoras en los procesos. En coordinación con jefatura de control interno se escogieron los indicadores que forman parte de la estrategia del negocio, y que en la situación actual no se han podido llevar a cabo en su medición, quedando de la siguiente forma:

Tabla 16

Indicadores de Gestión para Control Interno

Condición Actual	Selección de Indicador
Programación de revisiones de las diferentes áreas no se coordina fecha de entregas de informes sobre los hallazgos encontrados	Cumplimiento del plan de revisiones
Revisión de los procesos internos no se encuentran actualizados de forma constante	Actualización de procesos internos
Demoras en la entrega de informes sobre el control interno realizado en las áreas	Tiempo de entregas informes control interno

Matriz de Indicadores

Para la presentación de la matriz de indicadores se ha considerado realizarlo según como lo menciona, la Dirección de Difusión, Mercadeo y Cultura Estadística (DANE) (2017), en donde describe los elementos claves que son necesarios en el contenido de la ficha o matriz de los indicadores definidos. Tales como:

- Nombre del indicador. – se debe establecer un nombre corto y preciso para reconocer el KPI.
- Objetivo. - dar a conocer sobre sobre la finalidad que va a tener el KPI en su medición.
- Unidad de medida. - si corresponde a los resultados del indicador son de forma, porcentual, cantidades, peso etc.
- Fórmula de cálculo. - se describe de forma matemática como se calculará el KPI que se va a requerir medir, considerando de forma clara los nombres de cada variable.
- Fuente de los datos. - es la información que se obtiene para poder medir el KPI.
- Periodicidad. - son los tiempos de entrega de los resultados de los KPI.
- Responsable. – área o colaborar que tendrá a cargo el indicador.

Formato para Presentación de Matriz de Indicadores por Área

Bajo este formato se incluirá la información que cada área debe tener y conocer para poder cumplir con las mediciones diseñadas.

Tabla 17

Formato Matriz de Indicadores por Área

Departamento: _____

Nombre del indicador	Objetivo:	Unidad de medida :	Formula :	Fuente de los datos:	Periodicidad de medición:	Responsable:	Tipo de Indicador:

Cronograma de Ejecución de Indicadores en los Equipos de Trabajo

La finalidad del cronograma de ejecución es poder entregar las fases con la debida organización para implementación y sociabilización en los equipos de trabajo. En el cronograma se indica los días laborales que se puede tomar para el cumplimiento y entrega de las fases.

Figura 15

Cronograma de Ejecución



A continuación, se presentan los Indicadores de Gestión escogidos y diseñados para iniciar con la nueva forma de logro de metas dentro de la empresa Retail:

Tabla 18

Matriz de Indicadores Comercial - Ventas

Departamento: Comercial – Ventas

Nombre del indicador:	Objetivo:	Unidad de medida:	Formula:	Fuente de los datos:	Periodicidad de medición:	Responsable:	Tipo de Indicador:
Ventas por cliente asignado	cobertura en venta de clientes asignados	%	# clientes ventas del mes / Total # clientes asignados	*Base de datos clientes * Ventas por cliente	Mensual	Vendedores	Eficacia
Venta por línea de negocio	Ofrecer productos de portafolio nuevo o de ítems con poca rotación	%	Venta de la línea de producto del mes / Cuota asignada por línea de producto del mes	* Ventas de línea de productos por vendedor * Asignación de cuota por los productos escogidos del mes.	Mensual	Vendedores	Eficacia
Eficiencia en atención a cotizaciones	entrega de información al cliente en el tiempo oportuno	%	Total, Cotizaciones enviadas a clientes / Total cotizaciones recibidas	* Informe del CRM cotizaciones por vendedor	Mensual	Vendedores	Eficiencia

Tabla 19

*Matriz de Indicadores Compras e Importaciones*Departamento: Compras e Importaciones

Nombre del indicador:	Objetivo:	Unidad de medida:	Formula:	Fuente de los datos:	Periodicidad de medición:	Responsable:	Tipo de Indicador:
Tiempo de entrega de productos.	Lograr obtener el producto en el menor tiempo del establecido	%	Número de entregas puntuales / Número total de entregas por proveedor	Informe de recepción del producto	Mensual	Jefe Compras e Importaciones	Eficiencia
Pedidos rechazados	Medir la calidad y servicio de los proveedores de inventario	%	Número de pedidos rechazados / Número total de ordenes pedidas	Informe de recepción del producto	Mensual	Coordinador de Compras e Importaciones	Eficiencia
Tiempo de procesamiento de órdenes de compra.	Reducir el tiempo en el procesamiento de órdenes de compra.	días	Fecha de la colocación de la orden de compra – Fecha de la presentación de la solicitud de pedido	* Informe de solicitudes de compra. * Informe de ordenes procesadas.	Mensual	Auxiliar de Compras e Importaciones	Eficiencia

Tabla 20

Matriz de Indicadores Crédito y Cobranzas

Departamento: Crédito y Cobranzas

Nombre del indicador:	Objetivo:	Unidad de medida:	Formula:	Fuente de los datos:	Periodicidad de medición:	Responsable:	Tipo de Indicador:
Recuperación de cartera	Recaudar todos los cobros que vencen en el mes	%	Recaudación del mes / Total cartera vencida del mes	Informe Cuentas por cobrar clientes	Mensual	Oficiales Crédito y Cobranzas	Eficacia
Cumplimiento antigüedad de cartera cliente	Reducir el porcentaje de valores incobrables	%	Total, cartera antigua / Total cartera	Informe Cuentas por cobrar clientes	Mensual	Oficiales Crédito y Cobranzas	Eficacia
Tiempo de revisión cupo cliente	Reducir días de entrega en nuevo cupo al cliente	días	Fecha solicitud cupo cliente - Fecha entrega de cupo nuevo cliente	informe solicitudes recibidas	Mensual	Jefe Crédito y Cobranzas	Eficiencia

Tabla 21

*Matriz de Indicadores Bodega y Logística***Departamento:** Bodega y Logística

Nombre del indicador:	Objetivo:	Unidad de medida:	Formula:	Fuente de los datos:	Periodicidad de medición:	Responsable:	Tipo de Indicador:
Indicador de malos despachos	Reducir entrega de producto erróneo	%	Cantidad de malos despachos / Cantidad de despachos realizados	Informe de devoluciones de producto	Semanal	Asistente Bodega y Logística	Eficiencia
Abastecimiento de producto en bodegas	Evitar quiebre de stock de producto en bodegas para despacho a cliente.	%	Pedidos no despachados / Total Pedidos entregados	Informe de productos en espera de despacho	Semanal	Coordinador Bodega y Logística	Eficiencia
Entrega de los pedidos a clientes	Medir el tiempo de facturación con el de entrega al cliente	%	Cantidad de pedidos completos a tiempo / Total pedidos facturados	Informe de productos despachados	Diario	Asistente Bodega y Logística	Eficiencia

Tabla 22

Matriz de Indicadores Marketing - Web

Departamento: Marketing - Web

Nombre del indicador:	Objetivo:	Unidad de medida:	Formula:	Fuente de los datos:	Periodicidad de medición:	Responsable:	Tipo de Indicador:
Activaciones promocionales	Medir si las activaciones promocionales son efectivas en el crecimiento en ventas	%	ROI = ((ingresos totales del producto - costo de inversión del producto) / costo de inversión del producto)) *1	* Informe de ventas por producto * Informe de inversión por producto.	Mensual	Jefe Marketing - Web	Eficiencia
Cobros de fondos aprobados	Realizar el cobro en los tiempos establecidos	%	Gasto por línea de producto / Total fondos aprobados proveedores.	* Informe de gastos por producto del mes. * Estado de fondos aprobados.	Mensual	Asistente Marketing - Web	Eficacia
Incremento en venta Web	Medir la facturación en el nuevo canal de ventas	%	Total, Venta Web por vendedor / Meta por vendedor en Web	Informe ventas Web por Vendedor.	Mensual	Asistente Marketing - Web	Eficacia

Tabla 23

*Matriz de Indicadores Administración y Caja General***Departamento:** Administración y Caja General

Nombre del indicador:	Objetivo:	Unidad de medida:	Formula:	Fuente de los datos:	Periodicidad de medición:	Responsable:	Tipo de Indicador:
Eficiencia del manejo de los fondos de caja.	Medir con el método de arqueo de caja el buen manejo de los valores recibidos	#	Arqueos de caja realizados - informes faltantes por	Informes de arqueo de caja	Semanal	Cajera	Eficiencia
Notas de créditos a clientes	Medir que todos los documentos sean procesados dentro del mismo mes	%	Notas de crédito realizadas / Total de notas de crédito recibidas	Informes de notas de crédito	Semanal	asistente administrativo	Eficiencia
Eficiencia en atención a reclamos clientes	Medir la calidad en tiempo de respuesta al cliente	%	Reclamos atendidos a tiempo / Total reclamos	Solicitudes de reclamos clientes	Semanal	asistente administrativo	Eficiencia

Tabla 24

Matriz de Indicadores Sistemas

Departamento: Sistemas

Nombre del indicador:	Objetivo:	Unidad de medida:	Formula:	Fuente de los datos:	Periodicidad de medición:	Responsable:	Tipo de Indicador:
Cumplimiento del SLA (Service Level Agreement)	Medir la resolución de tickets de los usuarios	%	tickets solucionados / Total tickets recibidos	Informe de SLA del área	Mensual	Asistentes sistemas	Eficacia
Satisfacción al cliente interno	Medir el tiempo de respuesta de los usuarios	horas	Fecha de solución tickets / Fecha tickets recibido	Informe de SLA del área	Mensual	Asistentes sistemas	Eficiencia
Cumplimiento de proyectos gestionados	Medir el desarrollo de nuevas tecnologías según requerimiento de las áreas	%	Proyectos entregados / Total proyectos recibidos	Informe de Proyectos autorizado	Mensual	Jefe sistemas	Eficiencia

Tabla 25

*Matriz de Indicadores Financiero*Departamento: Financiero

Nombre del indicador:	Objetivo:	Unidad de medida:	Formula:	Fuente de los datos:	Periodicidad de medición:	Responsable:	Tipo de Indicador:
Cash Flow Forecast	Medir la efectividad de la proyección del flujo	Monetario	$\text{Efectivo inicial} + \text{Cobros e ingresos proyectadas} - \text{Salidas proyectadas} = \text{Efectivo final}$	Flujo de efectivo	Semanal	Jefe Financiero	Predictivo
Presupuesto de Gastos	Medir que los gastos no excedan del presupuesto asignado	%	$\text{Total, Gasto real} / \text{Presupuesto asignado de gasto}$	Informe de Gastos por área	Mensual	Asistente financiero	Eficacia
Utilidad por marca de producto	Medir la rentabilidad de los productos del portafolio	%	$(\text{Ventas totales} - \text{Costo de los productos}) / \text{Ventas totales} \times 100$	Informe de ventas por producto	Mensual	Asistente financiero	Eficacia

Tabla 26

*Matriz de Indicadores Recursos Humanos***Departamento:** Recursos Humanos

Nombre del indicador:	Objetivo:	Unidad de medida:	Formula:	Fuente de los datos:	Periodicidad de medición:	Responsable:	Tipo de Indicador:
Tasa de absentismo laboral	Medir las ausencias de los colaboradores sobre las funciones asignadas	%	(cantidad de horas no trabajadas / total de horas pactadas) x 100	Informe de marcaciones	Mensual	asistente RRHH	Eficacia
Tiempo medio de contratación	Medir el ahorro en el tiempo de la búsqueda de nuevas contrataciones	%	Total, de días invertidos en procesos de selección / Cantidad de procesos de selección que se consideran para la selección	Requerimiento de contratación	cuando se lo solicite	coordinador RRHH	Eficiencia
Productividad de los colaboradores	Medir seguimiento en la productividad de los colaboradores.	%	Total, ventas del mes / número de empleados en la empresa	* Informe ventas * Listado de nomina	Mensual	Jefe de RRHH	Eficiencia

Tabla 27

*Matriz de Indicadores Contabilidad***Departamento:** Contabilidad

Nombre del indicador:	Objetivo:	Unidad de medida:	Formula:	Fuente de los datos:	Periodicidad de medición:	Responsable:	Tipo de Indicador:
Presentación de informes financieros	Medir la entrega en las fechas acordadas de los informes	días	Fecha acordada de entrega - Fecha real de entrega	Informe de entregas	Mensual	Jefe contabilidad	Eficiencia
Conciliaciones de transacciones solicitadas	Medir la exactitud del registro de las conciliaciones dentro del mes	%	# de transacciones conciliadas / # total de transacciones recibidas por conciliar	Informe de Estados financieros	Mensual	Auxiliar contable	Eficacia
Requerimiento en respuesta en consultas contables	Medir la agilidad en soporte contable con las áreas	%	# de solicitudes respondidas / # total de solicitudes recibidas	Informe de requerimientos pendientes	Semanal	Auxiliar contable	Eficiencia

Tabla 28

*Matriz de Indicadores Control Interno***Departamento:** Control Interno

Nombre del indicador:	Objetivo:	Unidad de medida:	Formula:	Fuente de los datos:	Periodicidad de medición:	Responsable:	Tipo de Indicador:
Cumplimiento del plan de revisiones	Medir el cumplimiento de la planificación de revisiones de las áreas	%	Revisiones entregadas / # total de revisiones planificadas	Calendario de planificación presentado a Gerencia	Mensual	Jefe Control interno	Eficiencia
Actualización de procesos internos	Tener procesos actualizados según se den los cambios	%	# de procesos actualizados / # total de procesos de las áreas	Documento de procesos de internos	Mensual	auxiliar control interno	Eficiencia
Tiempo de entregas informes control interno	Dar solución inmediata de los hallazgos encontrados en las revisiones	días	Fecha de entrega de informes - Fecha acordada de la planificación de las revisiones	Calendario de planificación presentado a Gerencia	Mensual	auxiliar control interno	Eficiencia

Elaborado: Autora

Conclusiones

La empresa Retail tiene 18 años en el negocio y durante este tiempo se ha podido desarrollar en su industria a través de la fidelidad que ha podido establecer con sus clientes y con sus proveedores de producto, el personal que tiene más de 10 años en la empresa representa un 39% de la nómina, dentro de este porcentaje existen colaboradores que han sido parte de los inicios de la empresa y que han podido ser protagonistas de los cambios que se han considerado para ser competitivos y lograr resultados. El equipo humano en la actualidad está compuesto por un mix de generaciones, que es donde se puede observar que la experiencia aporta con hechos relevantes pasados para que la nueva generación esté atento sobre todo a los cambios económicos que enfrenta en la actualidad el país.

Las entrevistas con los mandos medios y altos brindaron información valiosa respecto a las metas claves que ellos han identificado para sus áreas. Las mismas que están alineadas a la estrategia general de la empresa, pero lo que no han podido desarrollar es una forma simple y sencilla para iniciar con las mediciones de las mismas, plantear metas o hacer agendas de trabajo puede dar una luz de lo que se desea que realicen los colaboradores. Lo esencial es poder llegar a la etapa de seguimiento y de resultados de las metas planteadas, de esta forma es posible conocer que se hizo bien y que es lo que se debe seguir mejorando.

En cada área se hizo una descripción general de la responsabilidad que mantienen dentro de la empresa y es ahí donde se fue dando una forma y ya una idea concreta de lo que era necesario medir en cada uno, las fórmulas matemáticas para poder generar el indicador se lo trabajó de forma sencilla para que no exista complejidad al momento de conocer los resultados, de la misma forma las fuentes de

información las mantiene cada área a nivel de reportes desde su ERP que aporta en la información que se requiere para realizar la medición de sus KPIs.

En la mayoría de las áreas la frecuencia de conocer el resultado de su indicador tomo un giro de forma mensual y esto se debe por el numero alto de transacciones que se realizan de forma diaria, sin embargo, si existieron indicadores que se establecieron con frecuencia semanal porque en estas áreas era importante conocer tomar correctivos para mejorar el indicador y poder accionar antes de fin de mes.

El diseño de indicadores de gestión que se ha presentado a la empresa Retail ha llegado con la finalidad de transformar una cultura organizacional en donde los equipos de trabajo tendrán metas y objetivos en común, ideal para empresas que desean ver resultados de productividad, eficiencia, y de resultados a corto plazo.

La buena administración de los indicadores diseñados debe considerarse como parte de las funciones que tiene cada colaborador de la empresa, porque las mismas son parte de lo que desarrolla cada equipo, sin embargo, debe considerarse que pueden existir eventos de fuerza mayor que no puedan ser controlados por la empresa ni por los colaboradores en el cumplimiento del indicador.

En el desarrollo de los indicadores participaron 33 KPIs, de un total de once áreas que fueron objeto para la investigación, se asignó a cada área 3 KPIs, se estableció diseñar KPIs a todas las áreas que conforma la empresa Retail, debido a que estos KPIs van alineados a las estrategias que tiene la empresa de forma general y para tener los resultados deseados es importante que cada área sienta que los indicadores ha llegado a mejor procesos, actualizaciones de funciones, a conocer nuevas tecnologías y a desarrollar al personal dentro de la empresa en las acciones que se realizan en el día a día.

Recomendaciones

Como parte de la investigación final, y con la finalidad de aportar aún más en este tema que ha sido muy enriquecedor y sobre todo de aplicar los conocimientos obtenidos, se detallan recomendaciones que se espera que sean realizadas, a fin de que la empresa pueda mantenerse en la tendencia de las nuevas tecnologías y contar con mejores mecanismos para medir sus operaciones y colaboradores:

- Socializar con todos los colaboradores de la empresa el diseño de los indicadores para que de esta forma puedan tener el conocimiento que las acciones que se realicen en los equipos de trabajo van a ser medida y tendrán una frecuencia de medición.
- Capacitar a los equipos de trabajo la forma como será calculada la medición y que información servirá como fuente para medir el KPI.
- Proporcionar y capacitar a los equipos de trabajo en otras herramientas tecnológicas que los ayude a que puedan realizar su operatividad de forma más rápida y así poder cumplir con sus indicadores.
- Los niveles o rangos de cumplimiento de los indicadores diseñados, queda bajo criterio de la empresa ya que será el único ente que podrá definir los cumplimientos que va a requerir de sus equipos de trabajo para ver resultados a corto plazo.
- Incentivar a los equipos de trabajo para que puedan seguir haciendo observaciones o mejoras en los indicadores de esta forma se mantienen en constante actualización las nuevas metas.
- Al momento solo se diseñó 3 KPIs por área, pero queda a consideración de la Gerencia si amerita el caso desarrollar de 2 a 3 adicionales KPIs actuales en

áreas que sean de mayor control para la eficiencia del negocio. Es importante indicarles sobre este punto en la socialización a los colaboradores, para que puedan tener en mente que si es necesario se ampliarían más KPIs.

- Incentivar de forma grupal o individual a los equipos de trabajo que cumplan en sus mediciones, esto ayudará a que los colaboradores se sientan reconocidos y comprometidos en los indicadores diseñados, pueden ser reconocimientos económicos o emocionales.
- Los resultados de los indicadores entregados deben ser compartidos con las partes involucradas de forma mensual o semanal de esta forma se puede conocer que sucedió en los casos que el KPIs no llegó a su nivel de cumplimiento y si ya es muy repetitivo el incumplimiento deberá considerar tomar otras acciones respecto a las personas involucradas.
- Se recomienda que los indicadores diseñados se puedan automatizar en alguna plataforma o herramienta tecnológica que sea de mejor visualización para las Gerencias, de esta forma tendrá un solo canal de comunicación para ver los avances de todas las áreas.
- Incorporar a la estructura organizacional actual un área de BI y Analytics, en donde será el equipo encargado de actualizar KPIs, desarrollar nuevos KPIs, revisar avances de los indicadores, automatizar, entregar información, analizar datos nuevos etc. El equipo debe estar conformado por una Jefatura, un coordinador, y dos analistas programadores que tengan experiencia académica y profesional en estas tecnologías.
- Mantener y realizar un presupuesto sobre la inversión de compras de nuevas herramientas tecnológicas y formación para el equipo de BI y Analytics, de esta

forma se mantiene en constante actualización y capacitación de las nuevas tendencias de indicadores de gestión que se vayan dando a futuro.

Referencias

- (Coordinadores), D. A. (2017). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Machala - Ecuador: UTMACH.
- Acsendo. (30 de Junio de 2020). *Acsendo*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/https://blog.acsendo.com/tipos-de-kpi-en-una-empresa/>
- Actio. (08 de 2019). *Actio*. Obtenido de <https://actiosoftware.com/es/2019/08/la-importancia-de-la-gestion-estrategica-en-las-empresas/>
- Albuixech, M. Á. (12 de Marzo de 2014). *Tecnicoagricola.es*. Obtenido de <https://www.tecnicoagricola.es/sistemas-indicadores-de-calidad/>
- Annibal Alfonso. (08 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://professorannibal.com.br/2020/09/08/desarrollando-la-gestion-estrategica-en-la-empresa/>
- APD. (24 de 11 de 2020). *Asociación para el Progreso de la Dirección*. Obtenido de <https://www.apd.es/tipos-de-kpis/>
- Atencio, J., & Sánchez, G. (2020). *OJS*. Obtenido de <http://ojs.urbe.edu/http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/488/3444?inline=1>
- Ballesteros, F. (17 de Marzo de 2021). *Incentro.com*. Obtenido de <https://www.incentro.com/es-es/blog/stories/que-es-retail/>
- BeeTrack. (2021). *BeeTrack*. Obtenido de <https://www.beetrack.com/es/blog/logistica-y-distribucion>
- Bizneo. (2021). *Bizneo Blog*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/https://www.bizneo.com/blog/indicadores-evaluacion-del-desempeno/>
- Boté, J. J. (2017). Datos Primarios y Secundarios en la Investigación. *Juanjo Boté*, <https://juanjobote.com/datos-primarios-secundarios-la-investigacion/>.
- bPartners. (2020). *bPartners*. Obtenido de <https://www.bpartnerslab.com/blog/soluciones-ofrece-business-intelligence>
- BSC Designer. (5 de 2 de 2018). *BSC Designer*. Obtenido de <https://bscdesigner.com/es/por-que-kpis-no-funcionan.htm>

- científica, E. p. (2004). *Mario Tamayo y Tamayo*. México: Limusa.
- Cinthia Cruz del Castillo, S. O. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico : GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- citytroops. (30 de 04 de 2021). *citytroops*. Obtenido de <https://blog.citytroops.com/es/retailers-tipos-y-caracteristicas/>
- Climbea. (2021). <https://climbea.com/>. Obtenido de Climbea: <https://climbea.com/control-gestion/>
- Corponet. (2021). *Corponet*. Obtenido de <https://blog.corponet.com.mx/que-es-la-inteligencia-de-negocios>
- DANE. (2017). *Guía para el diseño, construcción e interpretación de indicadores*. https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf: Dirección de Difusión, Mercadeo y Cultura Estadística.
- Dashboard, T. (03 de 09 de 2018). *Tu Dashboard*. Obtenido de <https://tudashboard.com/tipos-de-indicadores/>
- Dávila Newman, G. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias*. Venezuela: Laurus, vol. 12, núm. Ext, 2006, pp. 180-205. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76109911>
- Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y. *Laurus*, vol. 12, pp. 180-205.
- DePrati. (2021). Obtenido de <http://empresa.deprati.com/reconocimientos>
- Deslauriers, J. P. (2004). *Investigación cualitativa*. Colombia: Editorial Papiro.
- EAE. (21 de Abril de 2021). Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-de-gestion-la-importancia-de-contar-con-ellos/>
- Ekos. (2018). Obtenido de <https://marcas.ekosnegocios.com/marcas/206-consorcio-nobis>
- Ekos. (31 de Agosto de 2020). <https://www.ekosnegocios.com>. Obtenido de Ekos Negocios: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/corporacion-favorita-en-busca-del-crecimiento-sostenido>

- Ekosnegocios. (abril de 2020). *Ekosnegocios*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/difare-promoviendo-el-emprendimiento-farmaceutico-en-el-pais#:~:text=DIFARE%20es%20una%20empresa%20de,los%20Objetivos%20>
- ENAE. (17 de Abril de 2015). Obtenido de <https://www.enaes.es/blog/la-importancia-de-las-kpis-como-herramienta-de-gestion-en-la-empresa#gref>
- Escoem. (23 de 09 de 2019). *Escoem*. Obtenido de <https://www.escoem.com/es/blog/indicadores-datos-de-gestion/>
- Etecé, E. (Septiembre de 2020). *Método Inductivo*. Obtenido de <https://concepto.de/metodo-inductivo/>
- Fernández, M. (02 de Junio de 2017). *Sneakerlost*. Obtenido de <https://www.sneakerlost.es/blog/como-elegir-los-kpis-adecuados-para-tu-negocio>
- Globalratings. (2021). Obtenido de <https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/CORPORACION%20EL%20ROSADO%20S.A/Pape1%20Comercial/Calif.%2025-02-2021.pdf>
- ISOTools. (17 de Julio de 2017). Obtenido de <https://www.isotools.com.mx/procesos-estrategicos-procesos-clave-procesos-complementarios/>
- Javier Cruz Chimal, V. J. (18 de Julio de 2021). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/etapas-del-proceso-administrativo/>
- Kaplan, & Norton. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. España: Gestión 2000 S.A.
- La Favorita, C. (05 de Abril de 2019). Obtenido de https://issuu.com/corporacionfavorita/docs/informe_cf_2019_
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación*. Caracas: ALFA.
- Loaiza. (2019). *Loaiza comunicaciones*. Obtenido de <https://www.loaizacomunicaciones.com:https://www.loaizacomunicaciones.com/blog/370-35-anos-de-grupo-difare->

impulsando-la-salud-el-bienestar-y-nuevos-negocios-que-fomentan-
emprendimiento

Louffat, E. (01 de 09 de 2017). *ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/09/01/los-beneficios-de-implementar-indicadores-en-la-gestion-de-personas/>

Marciniak, R. (28 de 09 de 2012). *El blog de la Dra. Renata Marciniak*. Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/gestion-estrategico/>

MARIO ENRIQUE URIBE MACÍAS, J. F. (2014). *Sistema de indicadores de Gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.

Mejía, R. C. (2020). *Sistema de Control*. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17274/document%20-%202020-08-24T095742.917.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Morales, F. C. (04 de Febrero de 2021). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/sector-retail.html>

negocios, E. (06 de 2021). *Ekos negocios*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/almacenes-tia-presenta-su-memoria-de-sostenibilidad-2020>

Primicias. (2021). *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/corporacion-favorita-rosado-empresas-ingresos/>

QuestionPro. (2021). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-descriptiva/>

Quito, B. d. (2018). *Bolsa de valores de Quito*. Obtenido de <https://www.bolsadequito.com/uploads/mercados/emisores/prospectos/M-P/PROMOTORES%20INMOBILIARIOS%20PRONOBIS/OBLIGACIONES/PRONOBIS%20III%20OBL.pdf>

Retail, A. d. (01 de 02 de 2019). *Analítica de Retail*. Obtenido de <http://analiticaderetail.com/casos-de-exito-business-intelligence/>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* Pág. 09. México: Pearson.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). Administración Pág. 267-268. México: Pearson.
- Roberto Hernández - Sampieri, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill Education.
- Rodriguez, M., Salazar, F., & Jara, L. (2017). *Análisis e Inteligencia de Negocios*. Obtenido de <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/id-tecnologico/article/view/1716/2452>
- Roncancio, G. (20 de Noviembre de 2018). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- SAGE. (02 de Noviembre de 2020). *Sistema Administrativo y de Gestión*. Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/blog/la-importancia-de-medir-los-procesos-para-una-gestion-eficiente/>
- Sánchez Prieto, A. (2018). *docplayer.es*. Obtenido de La Planeación Financiera: <https://docplayer.es/8723513-La-planeacion-financiera-soporte-para-decisiones-estrategicas.html>
- Selltiz, C. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Rialp.
- Serrana, J. I. (18 de 09 de 2020). *EAE Business School*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/job-shadowing-definicion-y-beneficios/>
- Sinnexus. (2021). *Sinnexus*. Obtenido de https://www.sinnexus.com/business_intelligence/
- SPAIN.COM, B. (28 de 02 de 2021). *BI- SPAIN.COM*. Obtenido de <https://www.bi-spain.com/articulo/la-cadena-de-supermercados-tesco-implementa-tecnologia-de-site-intelligence-para-analizar-su-canal-web/>
- Straub, R. (06 de 05 de 2013). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2013/05/why-managers-havent-embraced-c>
- Terreros, D. (15 de 07 de 2021). <https://blog.hubspot.es/marketing/indicadores-de-gestion>. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/indicadores-de-gestion>
- Thomas C. Kinnear, J. R., L., t. G., & C., r. t. (1998). *Investigación de mercados :un enfoque aplicado*. Santafé de Bogotá : McGraw-Hill.

Universidad de Granada. (15 de Noviembre de 2017). *UGR*. Obtenido de
[http://www.ugr.es:](http://www.ugr.es)
<http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>

Apéndices

Apéndice A: Detalle de Entrevistas

Entrevistado	1.- ¿Conoce o ha escuchado mencionar sobre KPI o indicadores de gestión en las empresas? Qué opinión tiene de ellos.	2.- ¿Mencione 3 metas claves de su área?	3.- ¿Cómo realiza el seguimiento de las metas mencionadas en la pregunta anterior?	4.- ¿Qué acciones se realizan para promover el cumplimiento de metas?	5.- ¿Qué acciones se realizan cuando no se cumplen las metas en su área?	6.- ¿En la actualidad su área mantiene algún tipo de medición, que sirva para cumplimiento de metas? Mencíonelo.	7.- ¿Estaría de acuerdo en implementar indicadores de gestión en la empresa? Por qué	8.- ¿Qué ventaja competitiva, usted cree que mejoraría con los demás Retail, si se implementan indicadores de gestión en su empresa?	9.- ¿Que indicadores considera son de mayor importancia, enfocado con el plan estratégico de la empresa?
Gerencia Comercial	Si, sirven para medir metas y objetivos en las empresas	1.- Crear alianzas estratégicas con clientes potenciales. 2.- Mejorar la rentabilidad de los productos. 3.- Fortalecer estrategias comerciales en el equipo comercial.	Reuniones semanales y mensual con los equipos de trabajo	Se aprueba el plan de metas presentado por el jefe del equipo	No pasa nada	Si, se ubica una meta numérica con porcentaje de cumplimiento	Si, generaría mejor calidad en las metas asignadas	Mejora en procesos internos de la empresa	Indicadores de calidad - enfocado al servicio al cliente interno - externo
Gerencia de Supply Chain	Si, medir objetivos y rendimientos de las áreas	1.- Buscar productos de alta demanda en el mercado para la incorporación del portafolio de productos. 2.- Crear herramientas tecnológicas para mejorar el proceso del control del inventarios y entregas de productos. 3.- Fortalecer la formación del equipo de bodega y logística	se realiza reuniones todos los días lunes	Se aprueba el plan de metas presentado por el jefe del equipo	No pasa nada	al momento no cuenta con ninguna medición	Si, se llevaría al equipo de trabajo a niveles de rendimiento más eficaz	Tener el producto optimo y que sea de alta demanda en el mercado	Indicadores de calidad - enfocado al servicio al cliente interno - externo
Gerencia Financiera y control interno	Si, métodos para mejoras en procesos	1.- Manejo óptima del flujo de caja. 2.- Mejorar tasas de interés en los préstamos del año. 3.- Reducción de los gastos	se realiza reuniones todos los martes	Se aprueba el plan de metas presentado por el jefe del equipo	No pasa nada	al momento no cuenta con ninguna medición	Si, para conocer en que estamos bien y en que estamos mal	mejorar nuestro proceso de distribución que es donde somos débiles	Indicadores de calidad - enfocado al servicio al cliente interno - externo

Entrevistado	1.- ¿Conoce o ha escuchado mencionar sobre KPI o indicadores de gestión en las empresas? Qué opinión tiene de ellos.	2.- ¿Mencione 3 metas claves de su área?	3.- ¿Cómo realiza el seguimiento de las metas mencionadas en la pregunta anterior?	4.- ¿Qué acciones se realizan para promover el cumplimiento de metas?	5.- ¿Qué acciones se realizan cuando no se cumplen las metas en su área?	6.- ¿En la actualidad su área mantiene algún tipo de medición, que sirva para cumplimiento de metas? Mencíonelo.	7.- ¿Estaría de acuerdo en implementar indicadores de gestión en la empresa? Porqué	8.- ¿Qué ventaja competitiva, usted cree que mejoraría con los demás Retail, si se implementan indicadores de gestión en su empresa?	9.- ¿Que indicadores considera son de mayor importancia, enfocado con el plan estratégico de la empresa?
Gerencia Marketing y Web	Si, medir objetivos de las áreas	1.- Análisis de los planes Comerciales de marcas. 2.- Enviar a cobro las actividades realizadas a las diferentes marcas. 3.- Incremento de Ventas en la Web.	se realiza reuniones todos los jueves	Se aprueba el plan de metas presentado por el jefe del equipo	No pasa nada	al momento no cuenta con ninguna medición	Si, se requiere medir para ver mejoras	Nos permitirá conocer mejor a nuestro cliente con nuevas formas de medición.	Indicadores de calidad - enfocado al servicio al cliente interno - externo
Gerencia de Recursos Humanos	Si, medir objetivos de las áreas	1.- Análisis del incremento del personal. 2.- Análisis de los sueldos del personal. 3.- Desarrollo de los empleados en sus áreas.	se realiza reuniones todos los viernes	Se aprueba el plan de metas presentado por el jefe del equipo	No pasa nada	al momento no cuenta con ninguna medición	Si, se cambiaría el clima organizacional actual	Potenciar equipos de trabajo	Indicadores de calidad - enfocado al servicio al cliente interno - externo
Jefe Recursos Humanos	Si, medir objetivos de las áreas	1.- Análisis de los puestos de trabajo, para el ingreso de personal nuevo. 2.- Formación y capacitaciones a los equipos de trabajo. 3.- Optimización en el pago de horas extras	se realiza reuniones todos los martes	Se da a conocer el plan de metas aprobado por las Gerencias	No pasa nada	al momento no cuenta con ninguna medición	Si, porque los cambios serán para mejoras	Potenciar equipos de trabajo	Indicadores de Eficiencia - Eficacia
Jefe Contabilidad	No, pero me interesaría conocer del tema	1.- Entrega de los informes financieros a las Gerencias para análisis. 2.- Conciliaciones de cuentas contables solicitadas por las diferentes áreas. 3.- Respuestas eficientes y rápidas para las consultas contables que realicen las áreas.	actualmente no se realiza nada	actualmente no se realiza nada	No pasa nada	al momento no cuenta con ninguna medición	Si, ayudaría a mejorar en procesos	En que los procesos fluyan, sin mucha demora	Indicadores de Eficiencia - Eficacia
Jefe Comercial - Ventas	Si, medir objetivos de las áreas	1.- Revisión de clientes no activos. 2.- Activación de ventas en líneas de producto. 3.- Respuesta eficiente a los clientes en sus cotizaciones.	se realiza reunión 1 vez al mes	Se da a conocer el plan de metas aprobado por las Gerencias	se aplica la tabla de cumplimientos de pago comisiones	Si, se ubica una meta numérica con porcentaje de cumplimiento	Si, porque se compartiría metas con las demás áreas	En que los procesos fluyan, sin mucha demora en respuesta al cliente	Indicadores de Eficiencia - Eficacia

Entrevistado	1.- ¿Conoce o ha escuchado mencionar sobre KPI o indicadores de gestión en las empresas? Qué opinión tiene de ellos.	2.- ¿Mencione 3 metas claves de su área?	3.- ¿Cómo realiza el seguimiento de las metas mencionadas en la pregunta anterior?	4.- ¿Qué acciones se realizan para promover el cumplimiento de metas?	5.- ¿Qué acciones se realizan cuando no se cumplen las metas en su área?	6.- ¿En la actualidad su área mantiene algún tipo de medición, que sirva para cumplimiento de metas? Mencionalo.	7.- ¿Estaría de acuerdo en implementar indicadores de gestión en la empresa? Porqué	8.- ¿Qué ventaja competitiva, usted cree que mejoraría con los demás Retail, si se implementan indicadores de gestión en su empresa?	9.- ¿Que indicadores considera son de mayor importancia, enfocado con el plan estratégico de la empresa?
Jefe Administración y caja general	No, pero me interesaría conocer del tema	1.- Actualización ingresos de pagos clientes. 2.- Mantener al día las notas de crédito clientes 3.- Tiempo de respuesta eficiente a los clientes y equipo de ventas.	actualmente no se realiza nada	actualmente no se realiza nada	No pasa nada	al momento no cuenta con ninguna medición	Si, los cambios se deben realizar para mejorar en procesos	En que los procesos fluyan, sin mucha demora en respuesta al cliente	Indicadores de Eficiencia - Eficacia
Jefe Bodega y logística	No, pero me interesaría conocer del tema	1.- Abastecimiento de producto en las diferentes bodegas de despacho. 2.- Atención al cliente para consulta de ruta de su compra. 3.- Eficiencia y rapidez en el despacho y entrega del producto al cliente.	se realiza reuniones todos los lunes	Se da a conocer el plan de metas aprobado por las Gerencias	No pasa nada	al momento no cuenta con ninguna medición	Si, cambiarían la forma de ver las metas todas las áreas	En que los procesos fluyan, sin mucha demora en respuesta al cliente	Indicadores de Eficiencia - Eficacia
Jefe Sistemas	Si, medir objetivos de las áreas	1.- Soporte a los tickets de mesa de ayuda (SLA). 2.- Actualización de Activos fijos de equipos de computación. 3.- Actualización de cubos de información - nuevas programaciones para proyectos de las áreas	se realiza reuniones todos los miércoles	Se da a conocer el plan de metas aprobado por las Gerencias	No pasa nada	al momento no cuenta con ninguna medición	Si, porque generaría trabajo en equipo	Tener un óptimo sistema análisis de data	Indicadores de Eficiencia - Eficacia
Jefe Crédito y Cobranzas	No, pero me interesaría conocer del tema	1.- Recuperación de cartera del mes por oficial 2.- Recuperación de cartera antigüedad por oficial 3.- Actualización de cupos clientes.	actualmente no se realiza nada	actualmente no se realiza nada	No pasa nada	al momento no cuenta con ninguna medición	SI, ayudaría a mejorar los equipos de trabajo	Mejora en tiempos de respuesta al cliente	Indicadores de Eficiencia - Eficacia
Jefe Financiero	Si, medir objetivos de las áreas	1.- Análisis del Flujo de efectivo. 2.- Análisis y control de presupuestos de gastos por área. 3.- Análisis de la utilidad por cada una de las marcas de producto	actualmente no se realiza nada	actualmente no se realiza nada	No pasa nada	al momento no cuenta con ninguna medición	Si, aportaría en el buen uso de los activos	Mejora en tiempos de respuesta al cliente	Indicadores de Eficiencia - Eficacia

Entrevistado	1.- ¿Conoce o ha escuchado mencionar sobre KPI o indicadores de gestión en las empresas? Qué opinión tiene de ellos.	2.- ¿Mencione 3 metas claves de su área?	3.- ¿Cómo realiza el seguimiento de las metas mencionadas en la pregunta anterior?	4.- ¿Qué acciones se realizan para promover el cumplimiento de metas?	5.- ¿Qué acciones se realizan cuando no se cumplen las metas en su área?	6.- ¿En la actualidad su área mantiene algún tipo de medición, que sirva para cumplimiento de metas? Menciónelo.	7.- ¿Estaría de acuerdo en implementar indicadores de gestión en la empresa? Porqué	8.- ¿Qué ventaja competitiva, usted cree que mejoraría con los demás Retail, si se implementan indicadores de gestión en su empresa?	9.- ¿Que indicadores considera son de mayor importancia, enfocado con el plan estratégico de la empresa?
Jefe Compra e importaciones	No, pero me interesaría conocer del tema	1.- Revisión del tránsito solicitado por el área comercial. 2.- Busca de proveedores nuevos con mejor precio y servicio de entrega más rápido. 3.- Eficiencia en ingreso de órdenes de compra solicitadas por el área comercial.	actualmente no se realiza nada	actualmente no se realiza nada	No pasa nada	al momento no cuenta con ninguna medición	Si, nos llevaría a otro nivel de metas a cumplir	Mejora en tiempos de respuesta al cliente	Indicadores de Eficiencia - Eficacia

Apéndice B: Formato de Encuestas

PREGUNTA 1 ¿En qué área o departamento trabaja?

PREGUNTA 2: Por favor indique el nivel jerárquico de su cargo

Operativo

Mando Medio (Jefaturas
y Coordinadores)

PREGUNTA 3: ¿Cuántos años de experiencia tiene en el área donde trabaja?

De 0 hasta 12 meses

De 1 hasta 2 años

De 2 hasta 4 años

De 4 hasta 6 años

De 6 hasta 10 años

Más de 10 años

PREGUNTA 4: ¿Cuántos compañeros de trabajo existen en su área?

De 2 a 3

De 4 a 6

De 7 a 10

Más de 10

PREGUNTA 5: ¿Conoce sobre los Indicadores de Gestión (KPIs)?

No

Sí

Tal vez

PREGUNTA 6: ¿Con qué frecuencia usted ha escuchado mencionar sobre la aplicación de Indicadores de Gestión (KPIs)?

Siempre _____
Casi siempre _____
A veces _____
Casi nunca _____
Nunca _____

PREGUNTA 7: Para la correcta identificación de Indicadores de Gestión (KPIs) es necesario que la empresa defina óptimamente los elementos bases como: misión, visión, valores y principios de la misma, siendo así, ¿Qué tan buena considera la definición de estos elementos en la empresa?

Excelente _____
Muy buena _____
Buena _____
Regular _____
Mala _____

PREGUNTA 8: ¿Está de acuerdo que los Indicadores de Gestión (KPIs) son importantes?

De acuerdo _____
Medianamente de acuerdo _____
Indiferente _____

PREGUNTA 9: ¿Estaría de acuerdo en la implementación de Indicadores de Gestión (KPIs) en la empresa?

De acuerdo _____
Medianamente de acuerdo _____
Indiferente _____

PREGUNTA 10: ¿Está de acuerdo que la implementación de Indicadores de Gestión (KPIs) mejorarían los procesos actuales de la empresa?

De acuerdo _____
Medianamente de acuerdo _____
Indiferente _____

PREGUNTA 11: Con la implementación de Indicadores de Gestión (KPIs), ¿En qué aspectos considera usted que la Gerencia tendría mayor control?

Activos / Bienes _____
Colaboradores _____
Procesos _____
Todas las anteriores _____



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Yagual Tomalá, Johanna Nathalie**, con C.C: # **0923793764** autora del trabajo de titulación: *Diseño de un modelo de indicadores de gestión para una empresa retail de ventas de electrodomésticos en la ciudad de Guayaquil* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, a los 11 días del mes de junio del año 2022

Johanna Nathalie Yagual Tomalá
C.C: 0923793764



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Diseño de un modelo de indicadores de gestión para una empresa retail de ventas de electrodomésticos en la ciudad de Guayaquil		
AUTORA:	Johanna Nathalie Yagual Tomalá		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES):	Adela Zurita Fabre / Nelly Kathyuska Diaz Aveiga		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	11 de junio de 2022	No. DE PÁGINAS:	99
ÁREAS TEMÁTICAS:	Indicadores de Gestión		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	indicadores de gestión, estrategia empresarial, metas, equipos de trabajo, decisiones clave, herramientas tecnológicas		

RESUMEN/ABSTRACT:

Las herramientas tecnológicas permiten a las organizaciones administrar, supervisar y optimizar sus procesos. Hoy en día los Gerentes y dueños de empresas impulsan el uso de mecanismos con el objetivo de analizar y mejorar sus operaciones. Los datos que se generan en su ERP permiten consolidar información estadística y confiable para uso interno de la empresa. Los Indicadores de Gestión ofrecen mayor control para mejorar la productividad, eficiencia y eficacia de los equipos de trabajo, de manera que forme personas comprometidas y con mentalidad orientada a resultado, sin embargo, se requiere de una metodología para poder identificar estos indicadores de gestión, partiendo desde bases teóricas como la gestión estratégica en las organizaciones y procesos metodológicos para el desarrollo de un sistema de control de gestión automatizado. Los resultados obtenidos a partir de las encuestas y entrevistas realizadas destacan una tasa de aceptación de 76% respecto a la importancia de implementar indicadores de gestión para una empresa retail de ventas de electrodomésticos en la ciudad de Guayaquil, y un 85% de aceptación por parte de los colaboradores, siendo datos muy relevantes expuestos a través de la investigación descriptiva realizada para la elaboración de un modelo de indicadores de gestión. Obtener datos para analizarlos y gestionarlos es una tarea fundamental para las empresas, por ello es requerido utilizar herramientas tecnológicas que automaticen la gestión de información de forma más rápida y de forma eficiente, en donde les permitirá conocer que sus gestiones son importantes y necesarias para que el negocio pueda seguir en marcha y seguir expandiéndose hacia nuevos mercados. El trabajo de investigación realizado permitió priorizar los principales indicadores de gestión que son necesarios implementar en la empresa motivo de nuestro estudio, es por ello que se concluye con un modelo de indicadores que permitirán medir los resultados obtenidos por la gestión de cada área, y con ello contar con información oportuna y relevante de forma clara y eficiente, que apoyarán en el proceso de toma de decisiones y planteamiento de nuevas estrategias para el negocio.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTORA:	Teléfono: +593 988837982	E-mail: johayagual@outlook.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza	
	Teléfono: +593-4-3804600	
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	