INSTITUTO SUPERIOR

TECNOLÓGICO SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

Propuesta de diseño de un sistema de indicadores clave de rendimiento (KPI) para monitorear el desempeño empresarial en la Corporación Gerardo Ortiz división Retail en la ciudad de Cuenca, durante el primer trimestre del 2025.

María Fernanda Loaiza Aguilera

Administración de Empresas

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito

para la obtención del título de

Tecnólogo Superior en Administración de Empresas

Quito, 25 de abril de 2025

INSTITUTO SUPERIOR

TECNOLÓGICO SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

HOJA DE CALIFICACIÓN

DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Propuesta de diseño de un sistema de indicadores clave de rendimiento (KPI) para monitorear el desempeño empresarial en la Corporación Gerardo Ortiz división Retail en la ciudad de Cuenca, durante el primer trimestre del 2025.

María Fernanda Loaiza Aguilera

Itzel López Diaz, Mgtr.

Quito, 25 de abril de 2025

DERECHOS DE AUTOR

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

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

Nombres y apellidos: María Fernanda Loaiza Aguilera

Código estudiante: 2522

Cédula de identidad: 0103759411

Lugar y fecha: Ciudad, Quito, abril de 2025

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

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

UNPUBLISHED DOCUMENT

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

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía constante y darme la fortaleza en cada etapa de este camino.

Quiero dedicar este logro principalmente a mis mis hijos, Tomás y Joaquín, por ser mi mayor inspiración, motor y razón para nunca rendirme. Todo lo que soy y hago, es por ustedes.

A mi familia, en especial a mis padres Enrique y Evita, por su amor incondicional y ejemplo de esfuerzo; a mis hermanos y demás familiares que siempre estuvieron pendientes, brindándome su apoyo en cada paso.

A Boo, esa persona que estuvo a mi lado desde el principio, con una presencia firme, constante. Gracias por impulsarme, animarme en cada momento difícil y recordarme de lo que soy capaz. Tu apoyo marcó la diferencia.

A mí, María Fernanda, porque a pesar del tiempo, las pausas y las dificultades, nunca renuncié a esta meta. Por haberme demostrado que soy capaz, por sostenerme en los días difíciles y levantarme cada vez que sentía rendirme. Hoy me abrazo con mucho orgullo y gratitud, porque finalmente lo logré.

A mis docentes, por compartir sus conocimientos con paciencia y por motivarme a superarme día a día.

A quienes creyeron en mí cuando sentía que no podía más. Esta meta también es suya.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por iluminar mi camino, darme la fortaleza para seguir adelante y brindarme la sabiduría necesaria en los momentos de duda y cansancio.

A mis hijos, quienes fueron los más valientes y pacientes durante este proceso. Gracias por entender mis ausencias, por abrazarme incluso cuando el día fue duro, por esperar sin reclamar mientras yo llegaba del trabajo para seguir con clases o deberes. Ustedes aguantaron junto a mí este ritmo difícil durante dos años, y este logro también es suyo. Todo lo que soy y lo que he alcanzado, es por y para ustedes.

A mi familia, en especial a mis padres, por su amor incondicional y apoyo constante; a mis hermanos y demás familiares, por estar siempre pendientes de mí, acompañándome con cariño y palabras de aliento.

A esa persona especial que estuvo presente desde el inicio, impulsándome, apoyándome y motivándome cuando más lo necesité. Tu presencia y apoyo hicieron una gran diferencia.

A mis docentes y tutores, por su guía, por compartir sus conocimientos con dedicación, y por enseñarme con el ejemplo a nunca dejar de aprender.

A mis compañeros y amigos, por cada palabra de ánimo, por compartir este camino y hacer más llevadero el esfuerzo.

Y a todos quienes, de una u otra manera, sumaron con su apoyo, su fe en mí, o simplemente con una palabra oportuna. Este trabajo es el reflejo de un esfuerzo colectivo, lleno de amor, sacrificio y gratitud.

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito elaborar una propuesta respecto a los indicadores clave de desempeño (KPI) que busca mejorar la gestión del talento humano en la división Retail de la Empresa Gerardo Ortiz. Invertir en herramientas y sistemas comerciales que monitoreen el desempeño del talento humano es crucial dentro del mercado competitivo. Esto con el propósito de alinear y reestructurar los puestos de trabajo asociados al personal para los discernibles objetivos estratégicos de la organización, fomentar la nueva cultura centrada en la mejora continua y ampliar la competitividad central en el mercado. El hallazgo más relevante señala que la mayor parte del personal considera urgente y necesario implementar KPI como mecanismo para optimizar procesos y mejorar el rendimiento. Esta conclusión se obtuvo mediante una metodología cuantitativa de tipo descriptivo, a través de encuestas estructuradas realizadas a los empleados de la división Retail de la Corporación Gerardo Ortiz. Con ese propósito, se levantaron los puestos operativos y de supervisión como tiendas, vendedores, cajeros, auxiliares de bodega y supervisores de turno. La propuesta consiste en premisas KPI enunciadas y su definición, unidades de medida, frecuencia de control, metas sugeridas. Se cumple el criterio demostrando claridad y pertinencia funcional en el contexto particular de la empresa. Medir con configuraciones comerciales en KPI se puede revisar el cumplimiento de metas comerciales, exactitud operativa, satisfacción del cliente, competencia logística y liderazgo interno. La propuesta es adaptable a varias unidades de negocio y es replicable en otros contextos organizacionales dentro de la industria minorista.

Palabras Clave: KPI, desempeño laboral, gestión del talento, evaluación, indicadores, retail, productividad, mejora continua.

ABSTRACT

The purpose of this research is to develop a proposal regarding key performance indicators (KPI) that seek to improve human talent management in the Retail division of the Gerardo Ortiz Company. Investing in commercial tools and systems that monitor human talent performance is crucial in a competitive market. This is done with the aim of aligning and restructuring the jobs associated with personnel to the discernible strategic objectives of the organization, promoting a new culture focused on continuous improvement, and expanding core competitiveness in the market. The most relevant finding indicates that most of the staff considers it urgent and necessary to implement KPI as a mechanism to optimize processes and improve performance. This conclusion was obtained using a descriptive quantitative methodology, through structured surveys conducted with employees of the Retail division of the Gerardo Ortiz Corporation. For this purpose, operational and supervisory positions such as store clerks, salespeople, cashiers, warehouse assistants, and shift supervisors were surveyed. The proposal consists of stated KPI and their definitions, units of measurement, control frequency, and suggested targets. The criterion is met by demonstrating clarity and functional relevance in the particular context of the company. Measuring with commercial configurations in KPI allows for reviewing the achievement of commercial goals, operational accuracy, customer satisfaction, logistical competence, and internal leadership. The proposal is adaptable to various business units and replicable in other organizational contexts within the retail industry.

Keywords: KPI, job performance, talent management, evaluation, indicators, retail, productivity, continuous improvement.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN 13

1.1 Planteamiento del Problema 13

1.2 Justificación 14

1.3 Alcance 14

1.4 Objetivos General y Específicos 15

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO 16

2.1 Marco teórico 16

2.1.1 Definición de los KPI 16

2.1.2 Características de los KPI 17

2.1.3 Metodologías para el Diseño de KPI 18

2.1.4 Aplicación de KPI en la Gestión del Talento 19

2.1.5 Uso de KPI en el Sector Retail 20

2.1.6 Definición de desempeño empresarial 21

2.1.7 Evaluación del desempeño dentro de las organizaciones 22

2.1.8 Factores que influyen en el desempeño empresarial 23

2.1.9 Evaluación del Desempeño Utilizando KPI 23

2.2 Marco conceptual 24

2.3 Marco Legal 25

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO 28

3.1. Métodos de investigación 28

3.2. Insumos 29

3.3 Estudios Iniciales.. 30

3.3.1 Organizador grafico de variables 30

3.3.2 Matriz de operacionalizacion de variables 32

CAPITULO IV. RESULTADOS 33

4.1 Análisis de resultados 33

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 51

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 53

ANEXO A: ENCUESTA 58

ANEXO B: PROPUESTA DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI) PARA LA DIVISIÓN RETAIL DE GERARDO ORTIZ 63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de operacionalizacion de variables 32

Tabla 2 KPI 64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variable dependiente 30

Figura 2. Variable independiente 31

Figura 3. Nivel de importancia 33

Figura 4.Capacidad 35

Figura 5.Apliacación de KPI 36

Figura 6. Funciones 37

Figura 7.Viabilidad 38

Figura 8. Retroalimentación de KPI 39

Figura 9. Impacto 40

Figura 10. Frecuencia de uso 41

Figura 11. Retroalimentación en base a resultados 42

Figura 12. Valoración 43

Figura 13. Metas 44

Figura 14. Detección de fallas 45

Figura 15. Transparencia 46

Figura 16. Rendimiento 47

Figura 17. Capacitaciones 48

Figura 18. Colaboración 49

Figura 19. Necesidad de implementación 50

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

La Corporación Gerardo Ortiz, en su división de retail ubicada en la ciudad de Cuenca, enfrenta un entorno empresarial altamente competitivo y dinámico donde la eficiencia operativa y la calidad del servicio se han convertido en factores críticos para su éxito empresarial. Sin embargo, una de las principales brechas identificadas es la falta de un sistema formalizado de indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el rendimiento objetivo del personal. Se realizan evaluaciones internas; sin embargo, no emplean un marco basado en métricas definidas, lo que lleva a interpretaciones subjetivas y a una toma de decisiones carente de razonamiento objetivo.

La falta de precisión en la medición del rendimiento y desempeño de una empresa con relación a algo, puede conllevar a la no entrega de retroalimentación, sobreacumulación de datos e impedimentos para reconocer incumplimientos. Un problema que se detectó en el estudio de casos y que fue el punto de partida para el enriquecimiento de la teoría, fue que se observa que se pierde eficiencia y se baja la productividad de las organizaciones debido a la baja calificación dentro de las empresas. Las entidades también pueden resultar poniéndose en riesgo al adaptarse en la reacción a cambios del mercado, que sesgan activamente incurrir en escenas fuera de competencia. Al ser parte de un mercado de retail que exhibe contacto en tiempo real con el cliente, el trabajador puede influir en el desarrollo de la relación empresarial marca-clientes y aumentar su valor.

La estrategia ayuda a describir comportamientos y actitudes de empleados donde se define de manera explícita marcos de acción consolidando bases de datos de donde se imprimirán resultados que ahorrarán tiempo al realizar estudios, optimizando recursos de la empresa y maximizando el estatus dentro del campo de la competencia del mercado en que

opera la empresa. Se movilizan brechas y se vuelve a exponer el activo menospreciado en la organización.

1.2 Justificación

El desempeño empresarial es uno de los recursos más decisivos y valiosos dentro del contexto de un mundo contemporáneo que se centra en la productividad como objetivo y la sostenibilidad como faro guía. En términos de servicio al cliente, la atención genera una mayor productividad, que es un área principal que requiere la mayor atención. Es en estas áreas donde la implementación de KPI como sistema de evaluación debería servir como una herramienta efectiva para alinear los esfuerzos individuales y el rendimiento sistémico a través de una evaluación continua del rendimiento individual y sistémico.

La División de Retail de la Corporación Gerardo Ortiz busca mejorar la eficiencia en la provisión de servicios de gestión. Con KPI organizacionales y de conocimiento adecuados, la productividad corporativa se puede mejorar fomentando la motivación a través de retroalimentación apropiada en el nivel correcto, ayudando así a la autoevaluación, identificación de puntos débiles estratégicos, fortaleciendo la motivación interna y permitiendo modelar procesos a través de respuestas correctivas estratégicas a necesidades organizativas mixtas de orden inferior y superior.

Además, el sistema de KPI aumenta el compromiso organizacional y motiva a los empleados al delinear claramente los objetivos que deben alcanzar junto con las expectativas que se establecen para ellos. Como resultado, la eficiencia organizacional mejora en términos de productividad operativa, niveles de servicio y capacidad de respuesta durante los desafíos de competencia.

1.3 Alcance

El presente documento enfoca el diseño de un sistema de monitoreo de desempeño en base a KPI para la Corporación Gerardo Ortiz, división Retail, ubicada en la ciudad de

Cuenca. La duración del proyecto está programada para el primer trimestre del 2025. La atención se centra en evaluar la gestión operativa, administrativa y de atención al cliente, y todos los niveles jerárquicos con demanda organizacional.

La propuesta cubre la selección de principales áreas de rendimiento, creación de indicadores por puesto, y definición de una metodología para la recopilación, análisis y evaluación de datos de desempeño. Se desarrollará un instrumento de medición para el diseño denominado relevancia objetiva adaptada, que integra diversos métodos, tales como encuestas a los empleados.

1.4 Objetivos General y Específicos

Objetivo General

Diseñar un sistema de indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar y monitorear el desempeño del personal en la Corporación Gerardo Ortiz división Retail en la ciudad de Cuenca, durante el primer trimestre del 2025.

Objetivos Específicos

- Identificar las áreas clave del desempeño del personal en la división Retail de Gerardo Ortiz y establecer los indicadores más relevantes de cada uno de los cargos, que deben estar en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la división.
- Desarrollar una propuesta de KPI para cada área identificada con el objeto de establecer un sistema integral que permita evaluar el desempeño de los empleados de manera continua y medible.
- Formular recomendaciones estratégicas orientadas a la futura implementación y seguimiento de los KPI propuestos, con el fin de fortalecer la gestión del desempeño en la división Retail de Gerardo Ortiz.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco teórico

2.1.1 Definición de los KPI

Los KPI o indicadores de desempeño han surgido con base en la medición de la eficacia y eficiencia de una organización. Como tal establecen metas y proporcionan realimentación que permite valorar el avance hacia las mismas, destacando su relevancia también para optimizar el monitoreo del desempeño en áreas, procesos, o incluso en personas dentro de la compañía. Resulta importante señalar que los KPI son especialmente críticos en aquellos contextos organizacionales donde el nivel de control sobre la eficiencia y productividad debe ser elevado (Bonaga, 2024). De tal forma, Ortiz y Pardo (2021), indican que "el objetivo principal de los KPI es medir el nivel de servicio realizando un diagnóstico de la situación en la cual se encuentra el proceso respecto a un estándar ya determinado" (p.14).

A nivel organizacional, resulta factible considerar a los KPI como elementos que emergen a partir de la administración pública y el enfoque sistémico de la organización. Se pueden entender desde la premisa que todos los niveles de una organización deben alinearse y orientarse en torno a un objetivo fundamental o estratégico y, por lo tanto, existe necesidad de integrar la planeación, la ejecución y la evaluación. La utilización de los KPI en un entorno de cambio continuo es indispensable debido a que son sistemas de retroalimentación constante, lo cual permite la mejora o adaptación que se necesita realizar. Contar con información operativa y estrategias permite a los KPI ser parte de la sistematización de una empresa (Chachalo & Chiluisa, 2022).

Los KPI tienen tanto valor cuantitativo como permitiendo una comparación en el desempeño durante un lapso de tiempo, en diferentes secciones o agentes organizacionales

frente a benchmarks preestablecidos. Identificando así ciclos, anomalías, y tendencias que en la mejor de las hipótesis requieren atención sin perder tiempo. Una correcta elección de indicadores disminuye la dispersión de esfuerzos, porque concentra la mirada en lo verdaderamente crucial para la empresa y su sobrevivencia. Por lo tanto, no se trata de medir por medir, sino seleccionar aquellos que son básicos para alcanzar los resultados clave (Esquivel et al., 2023).

Igualmente, los KPI se vinculan al grado de transparencia que presenta una organización y su rendición de cuentas. Al establecer límites que son accesibles a todos los niveles de una jerarquía organizacional se consolida una cultura organizativa de liderazgo compartido, productividad y compromiso. Además, objetividad en la presentación de los resultados se traduce en mayor motivación laboral y mejor trabajo en equipo. Para cada una de las organizaciones, es necesaria también, un enfoque técnico, estratégico, y participativo a su diseño, implementación, y monitoreo para asegurar efectividad y apropiación (Martínez, 2021).

2.1.2 Características de los KPI

Al igual que con cualquier KPI, la relevancia y aplicabilidad deben construirse desde el inicio utilizando criterios técnicos definidos. Desde este punto de vista, parece más productivo prestar atención a las características más destacadas, como claridad, especificidad, relevancia estratégica, medibilidad, y estar limitado en el tiempo. Estas características permiten que el indicador sea entendido en todos los niveles de jerarquía dentro de la organización y ayudan a la toma de decisiones basada en datos con información útil y precisa. Un KPI bien estructurado debería reflejar la tendencia de alguna variable de desempeño vital para el logro de los objetivos comerciales generales (Quispe et al., 2023).

Además, los KPI se pueden organizar según su naturaleza cualitativa o cuantitativa. Los cuantitativos se expresan en cifras y permiten comparaciones directas, mientras que los

cualitativos, aunque menos exactos, son útiles para medir indicadores de umbral como la percepción del cliente o el ambiente laboral. El uso de ambos tipos proporciona equilibrio al evaluar el rendimiento. No obstante, solo son efectivos cuando hay alta precisión en los datos recopilados, frecuencia de análisis y compromiso de la alta dirección con un uso consistente del análisis sistemático (Merino, 2024).

2.1.3 Metodologías para el Diseño de KPI

Todo diseño de KPI debe integrar el análisis estratégico de la empresa comenzando con la detección de los principales objetivos que impulsan sus operaciones. Cada indicador debe relacionarse de alguna manera con al menos un objetivo específico, de modo que se pueda decir que se está avanzando o retrocediendo hacia él. Esta tarea requiere tener un entendimiento completo de los procesos internos, sus insumos, actividades y resultados. El desarrollo de KPI no debe hacerse en un vacío, sino dentro de un sistema de planificación y evaluación (Otazu, 2023).

Una metodología común para abordar el diseño de KPI es el enfoque orientado a resultados, que establece metas específicas y define indicadores para seguir su logro. Esta lógica permite el seguimiento desde el indicador hasta el impacto y viceversa. Otras metodologías de apoyo incluyen el Balanced Scorecard y el enfoque de KPI a nivel organizacional. La adopción de este razonamiento hace posible idear indicadores más relevantes y medibles, que son consistentes con las estrategias organizacionales (Gesé et al., 2021).

Una de las etapas más críticas de dicho proceso es la validación de los indicadores de rendimiento seleccionados. Esto quiere decir que se debe comprobar si estos KPI son efectivos y entendibles por los responsables, si la información necesaria para su cálculo está disponible y si realmente se le está dando importancia a elementos que son claves del desempeño. Contar con la colaboración de los niveles operativos y de supervisión en esta

parte es clave porque se logran llevar a cabo verdaderas adecuaciones a los indicadores. Además, se sugiere que estas soluciones sean probadas antes del lanzamiento (Dipura & Soediantono, 2022).

Por último, una vez establecidos, los KPI deben incorporarse a sistemas de monitoreo permanente tales como dashboards o tableros de control. Estos son capaces de brindar un monitoreo del rendimiento y de comparar los resultados obtenidos con los objetivos en tiempo real. Cabe destacar el valor de la automatización del cálculo y presentación de los KPI, que sin lugar a dudas incrementa la eficiencia del monitoreo y mejora la reactiva. Por lo tanto, el diseño metodológico se extiende más allá de la formulación del indicador a la gestión continua del mismo (Morelo & Torres, 2021).

2.1.4 Aplicación de KPI en la Gestión del Talento

Con respecto a la gestión del talento, los KPI facilitan la evaluación sistemática del desempeño individual y grupal. Estos indicadores aportan objetividad al sistema de gestión del trabajo al definir parámetros medibles para la productividad, logro de metas, asistencia y capacitación. Además, estos indicadores ayudan a identificar brechas en el desempeño, formular planes personalizados para abordarlas y cerrar las brechas. Ayudan en los procesos de retroalimentación, así como en la celebración de los esfuerzos realizados por los empleados (Ortiz & Pardo, 2021).

El uso de KPI en recursos humanos permite alinear las actividades del personal con los objetivos organizacionales. Con métricas bien definidas, cada empleado entiende sus responsabilidades dentro de la organización, lo que permite enfocarse en las actividades que más valor aportan. Esto conduce a un mayor compromiso organizacional y a una cultura orientada a resultados. Además, esto ayuda a los líderes organizacionales a identificar a los empleados de alto desempeño y crear planes para su rápida promoción, fomentando la participación activa a través de incentivos competitivamente estructurados basados en el

mérito (Salcedo, 2023). Así mismo, detallan que la Murillo et al. (2024) “la implementación efectiva de KPI puede llevar a una optimización en el uso de recursos y a una mejora en la eficiencia operativa de las microempresas. Esto, a su vez, incrementará la rentabilidad y la sostenibilidad” (p.4319).

Los indicadores sobre las personas que conforman el talento humano se pueden dividir en varias clases: indicadores de rendimiento individual, indicadores de desarrollo, indicadores de satisfacción e indicadores de clima organizacional. Algunos ejemplos que podrían considerarse incluyen la rotación de personal, el índice de capacitación efectiva, el porcentaje de cumplimiento de metas y los resultados de encuestas internas. Se tiene así la posibilidad de elaborar una construcción sistémica que controle no solo el monitoreo, sino el desarrollo siempre continuo del equipo de trabajo (Samaniego, 2021).

2.1.5 Uso de KPI en el Sector Retail

El sector retail presenta continua actividad, alta marcha de productos y relación directa con el cliente, a los cuales se debe realizar monitoreo permanentemente en el desempeño. En este contexto, los KPI permiten diagnosticar a partir de problemas de ventas, satisfacción del consumidor y manejo de inventarios, con un alto grado de exactitud. Estos indicadores ofrecen, como mínimo, un estándar para cada negocio sobre la reducción de ineficiencias, la mejor utilización de beneficios, la innovación en la experiencia de compra y el diseño de campañas que esos consumidores puedan disfrutar (Otazu, 2023).

Los KPI más comunes en retail son: ventas por metro cuadrado, ratio de conversión de clientes, stock de productos, inventario en relación al movimiento realizado y satisfacción del cliente. Estos indicadores permiten ofrecer una evaluación completa del desempeño empresaria y, en consecuencia, permite el hallazgo de muchas oportunidades y debilidades en distintas áreas. Su monitoreo permanente permite a las empresas realizar decisiones de tipo táctico y estratégico calculadas, no en base a la intuición, sino en datos (Esquivel et al., 2023).

Estos indicadores de desempeño también facilitarán evaluar la productividad por local, por hora del día, e incluso por rango de productos. Esta tipificación da lugar a la creación de mejores detalles de optimización y permite alinearse a las expectativas de consumo. En un contexto donde la fidelización de un usuario resulta determinante, el indicador de calidad del servicio, tiempos de espera y cumplimiento de resolución de reclamos cobra un valor estratégico adicional. De estos mismos KPI se pueden realizar estimaciones prospectivas y así evitar gastos innecesarios (Martínez, 2021).

2.1.6 Definición de desempeño empresarial

El concepto de desempeño empresarial se estudia dentro de la forma como una entidad económica busca lograr estratégicamente, dentro de un periodo, ciertos resultados financieros, de operaciones, atención y satisfacción de los clientes. Además, desempeño en el contexto de productividad implica el uso de los recursos disponibles, de modo que la actividad se realice de manera efectiva y eficiente. La medición del desempeño ayuda a determinar si las acciones planificadas y ejecutadas están produciendo los resultados deseados, lo que resulta ser fundamental para la continuidad de la empresa (Bravo et al., 2023).

De igual manera, el desempeño empresarial está determinado por una serie de factores internos como la política de gestión de recursos humanos, el liderazgo, la cultura organizativa y la configuración operacional. También residen factores externos como la competencia, el clima económico, así como el nivel de desarrollo tecnológico. En este sentido, se puede concluir que, para realizar una valoración comprensiva del desempeño empresarial, es necesario aplicar un combinatorio considerable de métricas y desarrollar un índice compuesto holístico que multiplique las variables en un mismo eje temporal (Cantero et al., 2021).

2.1.7 Evaluación del desempeño dentro de las organizaciones

El desempeño organizacional es una actividad sistemática orientada a medir el cumplimiento de metas y la efectividad de los procesos realizados. Tiene un carácter sistemático que se describe a través de la etapa de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información representativa del estado actual de la empresa. Gana como propósito basal la formulación imparcial que incide en la decisión de hacer instrumentación sistemática de los procesos que se piensan mejorar exhaustivamente (Castañón et al., 2023).

Algunos enfoques y modelos más relevantes para evaluar desempeño poseen el Cuadro de Mando Integral, el enfoque por competencias, el modelo de Excelencia EFQM, entre otros más de carácter general. Estos modelos contribuyen para la formulación de los indicadores clave de desempeño que estratégicamente y operacionalmente los a objetivos interrelacionan. Esas metodologías precisas deben moldearse a las condiciones y necesidades de cada organización (Cuadrado et al., 2023).

Dicha evaluación requiere definir indicadores de desempeño particulares, así como describir objetivos medibles concretos junto con benchmarks. Los procesos acompañantes deben promover retroalimentación que sea útil para abordar desviaciones de los objetivos establecidos y aprender a nivel organizacional. El enfoque tiene que ser periódico, promoviendo la participación activa del grupo objetivo y centrarse en un examen exhaustivo de análisis cuantitativos y cualitativos (Ynzunza et al., 2021).

Por otro lado, es igualmente importante que la evaluación del desempeño esté integrada con el sistema de gestión empresarial en su conjunto, no tratándola como un proceso aislado. Es más beneficioso como cultura organizacional cuando se utiliza para motivar, desarrollar habilidades y construir valor; de esta manera, su contribución puede ser más positivamente impactante. En esa línea, medir el desempeño es tanto un asunto técnico como una táctica.

2.1.8 Factores que influyen en el desempeño empresarial

El desempeño empresarial, por su parte, es el resultado de la conjunción de una serie de factores muchos de los cuales son interdependientes. La dirección del capital intelectual constituye uno de los principales factores internos, ya que el conocimiento, las habilidades y las actitudes del personal impactan los resultados organizacionales. La motivación, el liderazgo, y una buena comunicación incide en la productividad y la eficiencia que tienen los equipos de trabajo (Reyes & Ivan, 2021).

Una organización tiene que tener un conjunto aclarador de documentos que regulen los procedimientos y que constituyen otro factor sobremanera junto a la estructura organizacional. A menudo, las empresas que poseen estructuras definidas y procesos estandarizados tienden a mejorar su desempeño porque disminuyen los errores y la duplicidad de funciones, además de mejorar el control interno. Igualmente, la utilización de tecnología apropiada puede influir de manera positiva en la eficiencia y/o calidad de los productos o servicios ofertados (Pérez et al., 2024).

2.1.9 Evaluación del Desempeño Utilizando KPI

Los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) se consideran una de las formas más precisas de evaluar el desempeño empresarial. Estas métricas ayudan a desglosar objetivos estratégicos en pasos concretos y medibles, facilitando así el seguimiento. Con los KPI, las organizaciones pueden recibir información precisa y oportuna sobre sus operaciones, detectar variaciones y tomar medidas correctivas (Valle et al., 2021).

Los KPI se utilizan para evaluar procesos internos así como resultados externos. Por ejemplo, también pueden medir la eficiencia operativa, el cumplimiento de metas de ventas, la satisfacción del cliente y la rentabilidad financiera. Su utilidad radica en proporcionar puntos de referencia objetivos para la toma de decisiones y priorizar la atención de la gestión.

Además, debido a que pueden aplicarse a diferentes niveles organizacionales, existe el potencial para un monitoreo de desempeño integral.

Cada KPI definido tiene un propósito que necesita ser medido y enmarcado utilizando un enfoque claramente definido en intervalos de tiempo repetidos. También es igualmente importante definir metas y plazos razonables para la revisión. Una de las cosas más importantes a garantizar es que los datos sobre los cuales se basan los indicadores sean confiables y precisos; de lo contrario, cualquier sesgo llevará a resultados defectuosos.

El uso de KPI requiere una cultura de monitoreo y mejora continua. No basta con la simple recolección de datos, sino que estos se transforman en conocimiento accionable efectivo. Controlar y gestionar bien los KPI permite potenciar el desempeño, incrementar la transparencia organizacional y lograr que la organización se desarrolle de forma orientada, buscando dónde necesita ajustarse y potenciarse (Valarezo et al., 2021).

2.2 Marco conceptual

El seguimiento de estrategias dentro de una organización implica la creación de estandartes y su monitoreo a través de los Indicadores Claves de Desempeño (KPI). Estos indicadores permiten la obtención de resultados cuantificables y progresos en metas establecidas a nivel de visión. Con esto, cada KPI se encuentra ajustado a criterios de comprensibilidad y aplicabilidad al área central de resultados organizacionales, cumpliendo así con la pertinencia, claridad y utilidad.

Los KPI son instrumentos de control que permiten medir continuamente y de manera acumulativa el avance de diversas variables midiendo el progreso hacia los objetivos y metas a cumplir. Bajo esta lógica, son relevantes a todos los niveles y áreas materias de la organización como: operaciones, ventas, servicio al cliente, recursos humanos entre otros, fomentando su uso vertical y horizontal hacia todos los niveles jerárquicos.

La instauración de metas dentro de los parámetros de un KPI en específico conlleva a la formulación de objetivos para su logro, lo que implica poseer un conocimiento suficiente del negocio y de la entidad.

Criterios de confianza y confiabilidad de los datos junto a las características procesales deben ser cumplidas para la construcción de los indicadores, sin embargo, un KPI que puede considerarse efectivo es aquel que se monitorea de forma parcial, el cual, a nivel estructural, facilita intencionalidades de decisiones sostenidas a largo plazo.

Acerca de cuán eficiente una entidad ejecuta la operativa, el enfoque de desempeño se centra en la relación a valor y objetivos. Con este alcance, el resultado va más allá de los indicadores financieros, se incluyen calidad de servicio, satisfacción de los clientes, innovación y desempeño en responsabilidad social. Como efecto, el enfoque se convierte en una medida compuesta del dinamismo y la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Los KPI de desempeño son de carácter crítico y se interrelacionan con otros aspectos de la eficiencia del negocio considerando una evaluación a nivel estratégico. A modo de mínimo, estos sistemas de control empresarial permiten resumir la información del rendimiento alcanzado, así se permite a los decisores diagnosticar problemas, evaluar tendencias y optimizar el rendimiento basado en decisiones lógicas. Por lo tanto, con la debida definición de los indicadores dentro de la estrategia de acción, el rendimiento se cambia de control reactivo a proactivo.

2.3 Marco Legal

El control de gestión mediante su seguimiento por medio de indicadores clave de desempeño, o KPI, dentro de una corporación, específicamente en el área de recursos humanos, debe ajustarse a la normativa vigente en relación a las relaciones de trabajo y a los derechos de responsabilidad social corporativa ética. En Ecuador, La Constitución de la República del Ecuador reconoce la equidad, estabilidad y valoración respetuosa al ser

humano como principios fundamentales del trabajo. Lo que implica que cualquier sistema de evaluación estructurada, al menos, morfológicamente base primordial de la pirámide de los derechos humanos, la dignidad, igualdad de oportunidades y no discriminación (Castañón et al., 2023).

Desde el aspecto laboral, el Código del Trabajo asigna la obligación a la parte patronal de facilitar al trabajador las condiciones necesarias para el cumplimiento de sus funciones nivel y entrega de en el alcance de su trabajo, para la medición y evaluación del desempeño. A partir de este momento, se puede considerar que los KPI son instrumentos legítimos siempre y cuando se comuniquen de forma adecuada, orientadas al desarrollo de talento y sin vulnerar derechos de las personas. Las mediciones deben basarse en una técnica que garantice objetividad y transparencia.

En el ámbito de los recursos humanos, este principio se evidencia en instituciones como la política de otorgar méritos y también en el mejoramiento del clima organizacional. De esta manera, el uso de KPI se ajusta a la normatividad sobre la administración eficiente y efectiva pública y privada utilizando mínimos estándares de razón sobre sentido "común" de eficiencia, equidad y bienestar.

A nivel mundial, la OIT plantea la evaluación de la productividad del trabajo con enfoque en la dignidad, el respeto y la promoción de derechos sociales. Sugerimos que las evaluaciones no se enfoquen en el extremo punitivo y determinista del espectro, sino que propicien el aprendizaje y la productividad. Por tal razón, cualquier sistema de KPI que se instaurado no debe ser concebido solo como un mecanismo de control, sino también como herramienta para la mejora del bienestar organizacional, la calidad del trabajo y el cumplimento.

Por lo que, la implementación de indicadores laborales debe supervisarse por una ética que respeta la privacidad de la información, la no exclusión de los trabajadores y los

arreglos que permitan la reevaluación de los mecanismos de medición utilizados. Así, no solo se permite la instauración de sistemas de evaluación de KPI, sino que se establece las condiciones mínimas dentro de las cuales estos sistemas deben operar prestando garantizad la equidad organizacional y el respeto a reglas y legislaciones.

.

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Métodos de investigación

El presente estudio es de tipo cuantitativo, puesto que se centra en la medición del conocimiento, percepción y la predisposición de los trabajadores hacia la incorporación de los sistemas de indicadores clave de rendimiento (KPI) en la Corporación Gerardo Ortiz, división Retail, a partir del análisis de datos estructurados numéricamente. Este enfoque proporciona una evaluación objetiva y una interpretación estadística confiable de las conclusiones que se enuncian (Guamán et al., 2021).

El objetivo de este estudio corresponde a una investigación descriptiva, pues busca caracterizar situaciones de interés como las relaciones y desempeño en el sistema administrativo de la empresa y determinar problemas que ameriten la construcción de KPI eficientes. La investigación se considera también no experimental porque, dentro del estudio, las variables independientes no se manipulan, es decir, el diseño es transversal y se captan los datos en una sola ocasión mediante encuesta (Rebollo & Ábalos, 2022).

La población objeto de estudio está conformada por los 26 colaboradores de la división Retail que se encuentran directamente implicados en procesos de seguimiento, tales como el personal administrativo, supervisores, coordinadores de área y responsables operativos. Para seleccionar a los participantes se empleará un muestreo probabilístico aleatorio simple, en donde todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

El tamaño de la muestra se calcula utilizando la fórmula para poblaciones finitas.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * (26)}{(0.05)^2(26-1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 25$$

Las personas encuestadas estuvieron definidas a partir de la población seleccionada previamente, asegurando cobertura desde el punto de vista de las perspectivas del perfil funcional.

3.2. Insumos

Para el alcance del estudio se necesitará adquirir un conjunto de recursos materiales, humanos y técnicos. En la parte metodológica, se aplicará un cuestionario el cual contará con mediciones sobre la gama de conocimiento acerca de KPI, su percepción sobre su utilidad, viabilidad de su implementación y nivel de alineamiento al alcance estratégico empresarial de la organización.

En el equipo humano se contempla: el investigador principal que se encargará de la coordinación para la utilización del instrumento, y un asistente logístico que se ocupará de la recolección y validación de los formularios terminados. La empresa otorgará las aulas donde las encuestas serán realizadas, respetando la privacidad de todos los encuestados. Se podrán ultimar todos los insumos pertinentes para el orden y control que deben obedecer el campo se debe realizar de acuerdo desde los éticos hasta los metodológicos pautados por la investigación.

3.3 Estudios iniciales

3.3.1 Organizador gráfico de variables

VARIABLE DEPENDIENTE:

NIVEL MICRO: Sistema de Indicadores Clave de Desempeño (KPI)

NIVEL MESO: Monitoreo y evaluación del desempeño del personal.

NIVEL MACRO: Uso de los KPI en la gestión del TTHH en el sector retail a nivel nacional.

Adjunto Figura 1. Donde se detalla la gráfica los niveles macro, meso y micro de la variable dependiente.

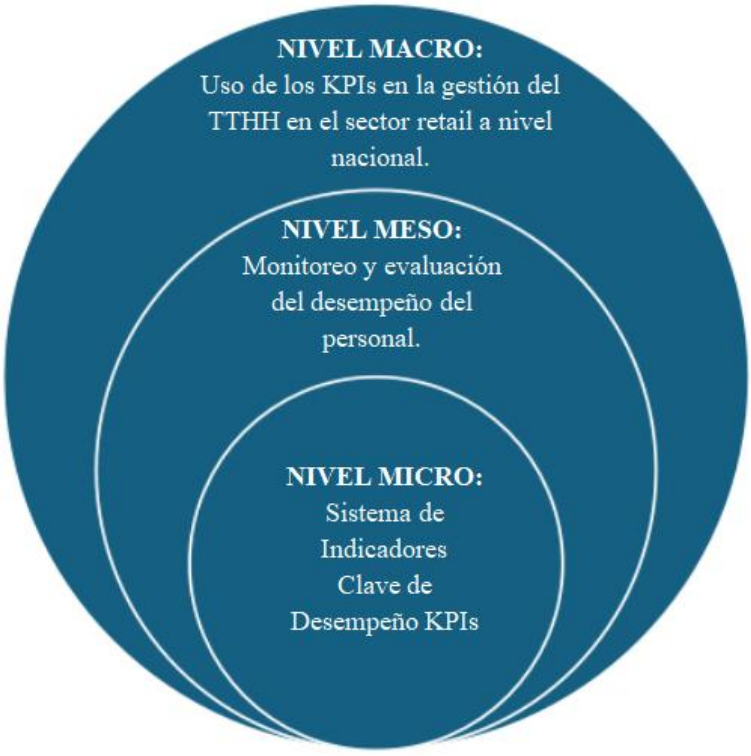


Figura 1. Variable dependiente

VARIABLE INDEPENDIENTE:

NIVEL MICRO: Desempeño del Personal

NIVEL MESO: Resultados del desempeño del personal en los puntos de venta de la División Retail.

NIVEL MACRO: Aporte del desempeño de los trabajadores en la competitividad y sostenibilidad de la empresa a nivel nacional.

Adjunto Figura 2. donde se detalla la gráfica de los niveles macro, meso y micro de la variable independiente.

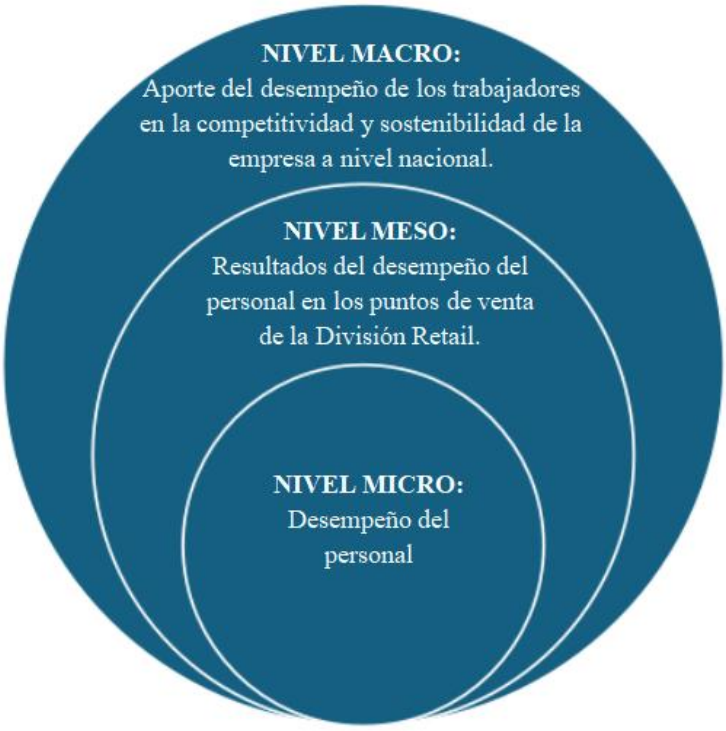


Figura 2. Variable independiente

3.3.2 Matriz de operacionalización de variables

Se Adjunta Tabla 1, que corresponde a la matriz de operacionalización de variables.

Tabla1. Matriz de operacionalización de variables

Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de Medición
Sistema de Indicadores Clave de Desempeño (KPI): Conjunto de métricas que permiten cuantificar y dar seguimiento al progreso para el cumplimiento de los objetivos específicos, simplificando la evaluación del desempeño del personal.	- Diseño de KPI - Implementación - Seguimiento y Control	- Número de KPI definidos - Porcentaje de indicadores alineados a metas organizacionales	- Entrevistas - Guía de observación del sistema actual
Desempeño del Personal: Nivel de cumplimiento de los trabajadores, de las funciones asignadas y logro de los objetivos establecidos, medidos en base a los criterios definidos por la organización.	- Productividad - Calidad del trabajo - Cumplimiento de objetivos	- Cumplimiento de metas individuales y grupales - Tiempo de ejecución de tareas - Porcentaje de errores o reprocesos	- Encuestas al personal - Evaluación de desempeño - Reportes de productividad

CAPITULO IV.

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

En el contexto de esta investigación, la encuesta fue contestada por 25 colaboradores de la división Retail de la empresa Gerardo Ortiz, tenían diferentes cargos dentro de la empresa en áreas operativas y de supervisión. Con este instrumento se pretendió recoger la percepción y el conocimiento sobre la utilidad y el uso de los KPI (indicadores claves de desempeño) y su aplicabilidad en las labores que realizan. Esta información recolectada fue determinante para la construcción de la propuesta de KPI desde un enfoque participativo, es decir, que los indicadores responden a las necesidades organizacionales y a la realidad de la empresa.

1. **¿Qué nivel de importancia considera que tienen los indicadores de desempeño (KPI) para mejorar los resultados en una empresa?**

Se adjunta Figura 3, correspondiente a la pregunta uno de la encuesta, que determina el nivel de importancia que tienen los KPI.



Figura 3. Nivel de importancia

En la figura 3, observamos que la mayoría de los encuestados, correspondiente al 38.5%, están de acuerdo en que los KPI representan herramientas de gestión críticas en el

contexto organizacional. Los consideran mecanismos estratégicos que ayudan a coordinar las acciones de los empleados con los objetivos generales de la corporación, y así Promueven el enfoque en la mejora continua organizacional. Los encuestados ven estos KPI como instrumentos que no solo proporcionan orientación, sino que también permiten una evaluación constante y objetiva del rendimiento.

La percepción de los participantes de la encuesta sobre la efectividad de los indicadores clave de rendimiento (KPI) en la mejora de los resultados comerciales es positivamente significativa. Un 38.5% equilibrado piensa que los KPI son instrumentales en la orientación y evaluación del rendimiento, mientras que un 34.6% los considera fundamentales para alcanzar objetivos estratégicos, lo que indica una fuerte conciencia de la gestión organizacional. Además, un 15.4% los ve como un recurso estratégico que fomenta la mejora continua. Por el contrario, un 3.8% piensa que son moderadamente útiles para apoyar tareas particulares en algunas áreas, mientras que otro 3.8% los considera herramientas de gestión para funciones auxiliares.

2. **¿Cómo describiría su capacidad para diferenciar entre un KPI y otras métricas laborales?**

Se adjunta la figura 4, correspondiente a la pregunta 2 de la encuesta que determina la capacitad para identificar un KPI de otra métrica.



Figura 4.Capacidad

En la figura 4, la información recopilada demuestra que una notable mayoría, el 53.8%, de los encuestados afirma que puede identificar lo que es un KPI, lo que sugiere que esta fuerza laboral tiene un sólido entendimiento del concepto en su entorno de trabajo. Además, el 15.4% indica que puede explicar y diferenciar los términos con precisión, apoyando la noción de que una porción considerable del personal no solo comprende el concepto, sino que también lo aplica con practicidad. Sin embargo, queda un subgrupo de encuestados que reporta algunos desafíos: el 15.4% reconoce las distinciones pero no puede articularlas con precisión; el 7.7% reconoce que los KPI son diferentes de otras métricas, pero tiene problemas para identificarlos; y el 7.7% no ve ninguna diferencia. Estos hallazgos sugieren que, aunque existe un nivel favorable de conocimiento dentro de la organización, aún es necesario fortalecer los marcos teóricos con habilidades técnicas prácticas desarrolladas a través de programas de capacitación específicos. Tales programas deben tener

como objetivo asegurar una comprensión consistente y adecuada de los sistemas de evaluación del rendimiento utilizando KPI para una implementación efectiva.

3. **¿Qué tan claro tiene usted cómo se aplican los KPI en contextos laborales?**

   Se adjunta figura 5, correspondiente a la pregunta 3 de la encuesta, que determina cómo se aplican los KPI en contextos laborales.



Figura 5.Apliacación de KPI

Los resultados de la figura 5, indican que un 38,5% de los participantes en la encuesta tienen un dominio absoluto en el manejo, control y gestión de los KPI y eso indica que hay un entendimiento bastante avanzado dentro del trabajo. Y un 23.1% hace mención de que tiene un poco más que avance dentro de lo teórico y sabe cómo los procesos son aplicables, lo cual indica que hay una base técnica aceptable para poder llevar a cabo los indicadores. No obstante, también hay un 23.1% que tiene solo un conocimiento vago y han esbozado un entendimiento muy débil de cómo se utiliza un KPI y otro 7.7% encuentra el uso confuso y el otro 7.7% no tiene una idea clara de cómo se utiliza. Dentro de esta distribución, podemos apreciar que, a pesar de que un poco más del 50% de la población analizada sostiene tener un dominio por lo menos intermedio sobre los KPI, existe, no muy desproporcional, una cantidad que aún se encuentra con un nivel de aprendizaje relativamente primario. Es por eso

que se propone que se desarrollen programas adicionales que persigan las metas de reforzar los conocimientos técnicos, pero esto al final de los niveles de toda la pirámide organizativa. Esto asegura que exista un afianzamiento y que exista una organización comparativa.

4. **¿Qué tan adecuadas cree que son sus funciones para ser evaluadas con KPI?**

   Se adjunta figura 6, correspondiente a la pregunta 4 de la encuesta, que determina qué tan adecuadas son las funciones para ser evaluadas con KPI.



Figura 6. Funciones

En la figura 6 se analiza que un 46.2%, piensa que prácticamente todas sus labores pueden ser evaluadas a través de KPI, lo cual demuestra una activa predisposición favorable hacia la utilización de dichas herramientas en su quehacer cotidiano. Un 23.1% adicional piensa que algunas de sus funciones son medibles, lo que demuestra apertura parcial, no obstante, admite algún tipo de limitaciones técnicas o estructurales. En el extremo positivo, un 11.5% sostiene que el total de sus funciones resulta evaluable mediante el uso de KPI y esto sugiere un marcado alineamiento con la tendencia de gestión por resultados. Sin embargo, también existe un 11.5% que considera que pocas funciones, en el mejor de los casos, podrían resultar de este análisis y un 7.7% que directamente no considera viable evaluar estos indicadores.

5. ¿Cómo evalúa la viabilidad de implementar KPI en su área?

Se adjunta figura 7, correspondiente a pregunta 5 de la encuesta, donde se evalúa la viabilidad de implementar KPI.

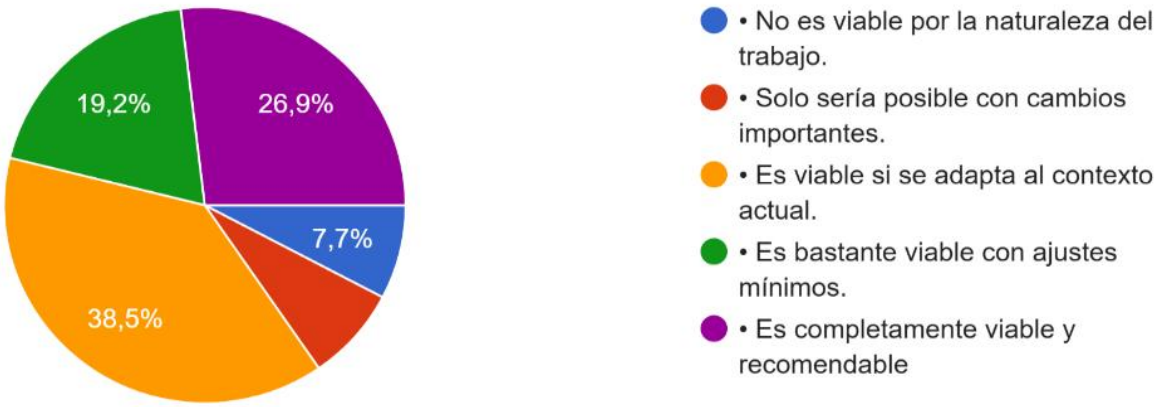


Figura 7.Viabilidad

La figura 7 indica que la actitud hacia la posibilidad de establecer KPI en las diferentes áreas de trabajo resulta, en general, favorable, ya que un 38,5% de los encuestados considera que su aplicación es posible, siempre y cuando se ajuste al contexto vigente. Esto indica que hay ganancias, aunque limitadas, operacionales que permitirían su uso, con cambios. Un 26,9% se muestra más optimista y sostiene que su aplicación es completamente viable y recomendada, evidenciando así una predisposición fuerte al cambio y a la confianza en el sistema evaluativo. A su vez, un 19,2% opina que para una integración efectiva se harían necesarios cambios mínimos, lo que, en conjunto, asienta una amplia mayoría favorable. En contraste, hay un 7,7% que sostiene que se necesitarían importantes cambios y otros 7,7% que sostiene que, por la naturaleza de su trabajo, no es viable.

6. ¿Qué tan útil le parecería recibir retroalimentación basada en KPI?

Se adjunta figura 8 correspondiente a la pregunta 6 de la encuesta, donde indica qué tan útil es recibir retroalimentación basada en KPI.

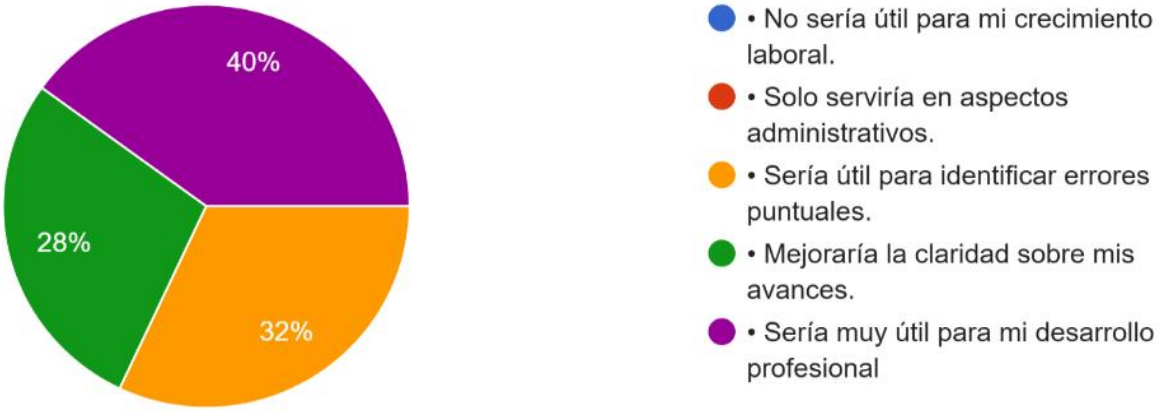


Figura 8. Retroalimentación de KPI

En la figura 8 notamos que la utilidad percibida de recibir retroalimentación basada en KPI es ampliamente reconocida por los encuestados, ya que el 40% considera que esta sería muy útil para su desarrollo profesional, reflejando un fuerte interés en herramientas que impulsen el crecimiento individual dentro de la organización. Además, un 28% señala que esta retroalimentación mejoraría la claridad sobre sus avances, lo cual refuerza el valor de los KPI como mecanismo orientador en la gestión del desempeño. Un 32% considera que sería útil para identificar errores puntuales, evidenciando que también se perciben como instrumentos diagnósticos. La ausencia total de respuestas en las opciones que indicaban baja o nula utilidad revela una actitud favorable y proactiva hacia la evaluación continua mediante indicadores.

7. ¿Qué impacto tendría en su rendimiento un sistema bien aplicado de KPI?

Se adjunta figura 9, correspondiente a pregunta 7 de la encuesta, donde se muestra el impacto que tendría en el rendimiento un sistema bien aplicado de KPI.

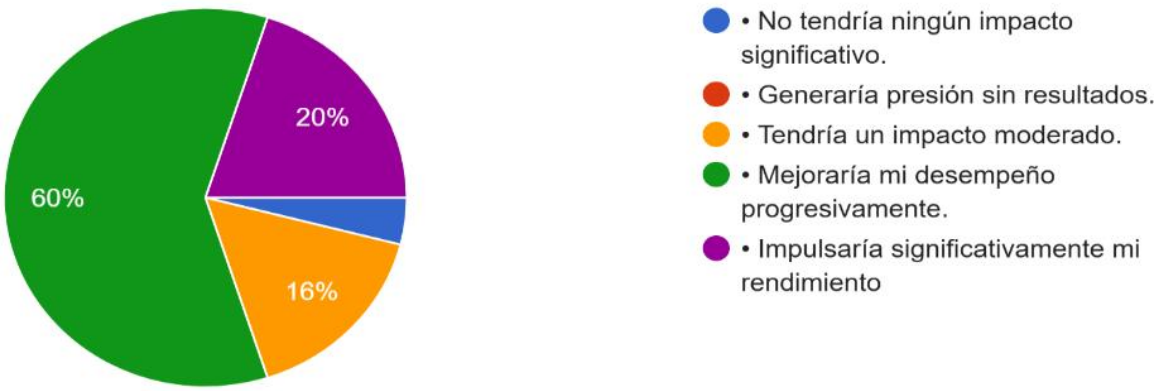


Figura 9. Impacto

La figura 9 indica que los KPI han sido vistos de forma positiva porque el 60% de los encuestados menciona que en su trabajo, con la implementación de estas herramientas, su desempeño se vería mejorado de manera progresiva. También, el 20% de los encuestados creen que el desempeño en su trabajo se vería significativamente aumentado, reforzando la idea de que estas métricas pueden cambiar la percepción y la productividad de una persona. Un porcentaje menor, el 16%, apoya la idea del impacto, aunque considere que a nivel propuesto sería moderado. En el lado opuesto, el 4% no considera que vaya a tener un impacto significativo; ninguno de los encuestados se mostró de forma negativa hacia la herramienta, lo que la muestra como un soporte mínimo en vez de sugerencia.

8. ¿Con qué frecuencia ha utilizado usted indicadores en su trabajo actual o anterior?

Se adjunta figura 10, correspondiente a pregunta 8 de la encuesta, donde indica la frecuencia en la que se ha utilizado KPI.

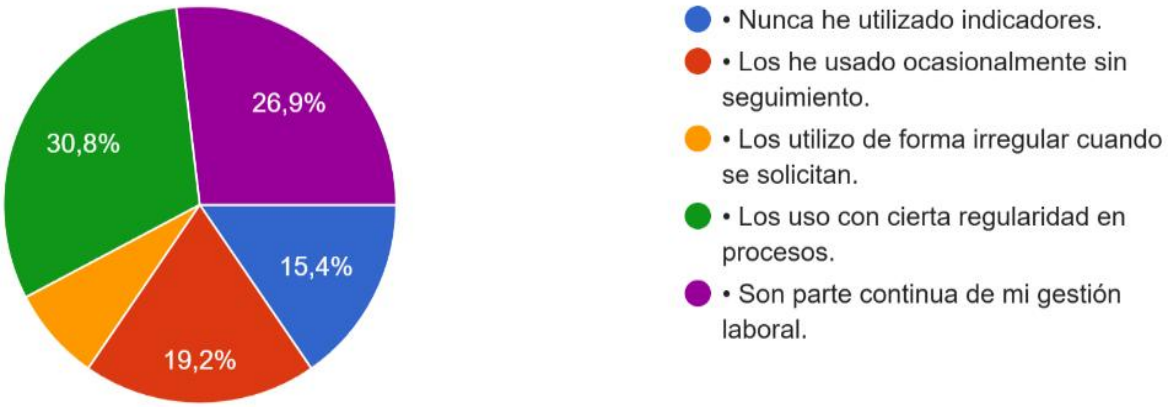


Figura 10. Frecuencia de uso

En la figura 10, los resultados muestran que un número considerable de encuestados, el 30,8%, utiliza indicadores con cierta regularidad en procesos, lo que indica que estas herramientas están presentes en su rutina laboral, aunque no necesariamente de forma sistemática. A ello se suma un 26,9% que afirma que son parte continua de su gestión laboral, lo cual refleja una integración avanzada de los indicadores en sus funciones diarias. Por otro lado, un 19,2% los ha usado ocasionalmente sin seguimiento, mientras que un 15,4% los utiliza de forma irregular cuando se solicitan, revelando usos esporádicos o poco estructurados. Finalmente, un 15,4% declara que nunca ha utilizado indicadores, lo que pone de manifiesto que aún existen espacios laborales donde no se ha implementado formalmente una cultura de medición del desempeño.

9. **¿Con qué frecuencia ha recibido retroalimentación basada en resultados concretos?**

Se adjunta figura 11, correspondiente a pregunta 9 de encuesta donde indica la frecuencia que se ha recibido retroalimentación.

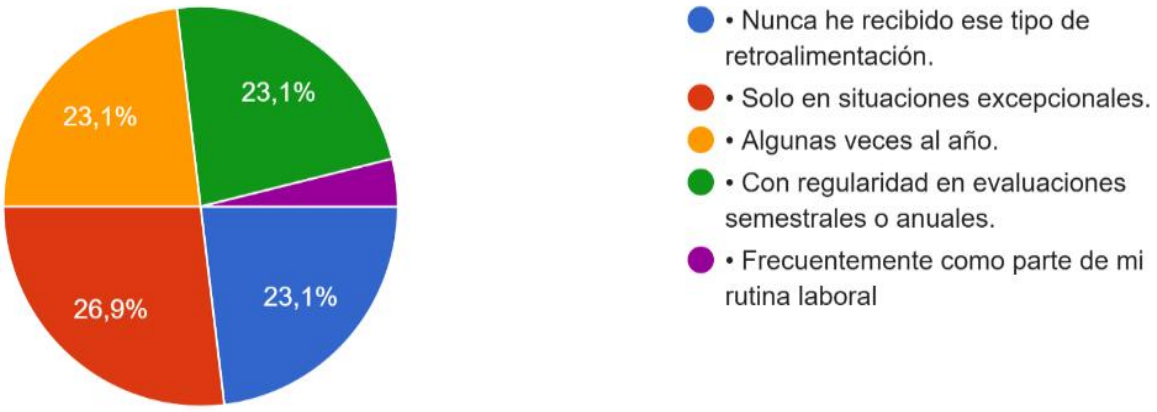


Figura 11. Retroalimentación en base a resultados

En la figura 11, los resultados sugieren la falta de estandarización organizacional en los procesos evaluativos, ya que hay múltiples distribuciones relacionadas con la frecuencia de la retroalimentación que están equilibradas. Se identifica una brecha de retroalimentación en el sistema de gestión del rendimiento, ya que el 26.9% reconoce recibir retroalimentación solo en casos excepcionales, mientras que el 23.1% afirma que nunca ha recibido retroalimentación. Otro 23.1% de los encuestados indica que recibe dicha retroalimentación pocas veces al año, y una cantidad igual informa que la retroalimentación se da de manera rutinaria durante evaluaciones semestrales o anuales, lo que indica intentos, aunque limitados, hacia la institucionalización. Solo el 3.8% afirma que la retroalimentación es parte de su rutina diaria de trabajo, lo que resalta la necesidad de construir sistemas formales de retroalimentación continua para fortalecer la cultura evaluativa donde los empleados puedan medir y mejorar su rendimiento utilizando evidencia objetiva.

10. ¿Cómo valora el sistema actual de evaluación del desempeño en la empresa?

Se adjunta figura 12, correspondiente a figura 12, donde indica la valoración el sistema actual de evaluación de desempeño.

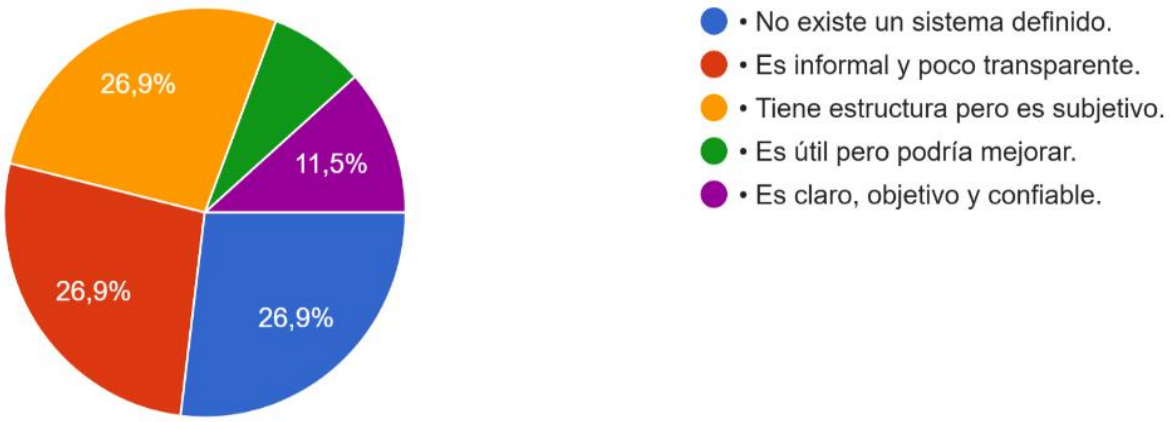


Figura 12. Valoración

En la figura 12, encontramos que los hallazgos muestran que hay una falta de percepción unificada respecto al sistema de evaluación actual utilizado dentro de la organización. En este sentido, el 26.9% de los encuestados afirma que no hay un sistema definido, mientras que otro 26.9% lo clasifica como informal y opaco. Estas dos categorías ilustran una evidente falta de precisión estructural y, o, de delineación. Igualmente, el 26.9% de los participantes argumenta que sí tiene cierta estructura pero es un sistema subjetivo, lo que significa que incluso donde parece haber un mecanismo funcionando, la forma en que se aplica no es objetiva. Solo el 11.5% lo percibe como útil pero mejorable, mientras que otro 11.5% lo considera claro, objetivo y confiable.

11. ¿Con qué frecuencia ha establecido metas concretas con su superior?

Se adjunta figura 13, correspondiente a la pregunta 11 de la encuesta, donde se determinan la frecuencia de establecimiento de metas concretas con un superior.



Figura 13. Metas

La figura 13 indica que, entre los encuestados, el 34.6% informa haberlo hecho al menos una vez, aunque sin seguimiento, lo que resalta una práctica errática que obstruye el monitoreo del rendimiento. Mientras que el 23.1% dice haberlo hecho en varias ocasiones con algún nivel de monitoreo, solo el 7.7% afirma que esto ocurre regularmente con una supervisión claramente definida—indicativa de una cultura de planificación conjunta y gestión por objetivos mutuos bastante débil. Además, el 19.2% afirma haberlo hecho una vez en conexión con un proceso anterior, mientras que el 15.4% nunca ha establecido objetivos particulares, lo que indica deficiencias sistémicas en integrar los esfuerzos individuales con las metas organizativas.

12. ¿En qué medida cree que los KPI ayudarían a detectar fallas en los procesos?

Se adjunta figura 14, correspondiente a pregunta 12 de la encuesta donde se analiza en qué medida ayudan con KPI a detectar fallas.



Figura 14. Detección de fallas

En la figura 14, los resultados muestran optimismo en cuanto al uso de los KPI como herramientas diagnósticas. Un 38,5% de los encuestados piensa que serían diagnósticos efectivas y un 30,8% los considera centrales para la prevención y corrección de errores; así, en general, la mayoría parece creer que los KPI pueden ser útiles en la gestión de procesos. En contraposición, un 15,4% sostiene que solo serían aplicables a situaciones muy concretas, y un 7,7% opina que, en ningún caso, ayudarían, lo que sugiere que hay escepticismo entre algunos integrantes del staff acerca de la generalidad de su aplicación. A la vez, un 7,7% los considera parcialmente útiles, en caso de ser bien leídos, que es una indicación de la necesidad de training para garantizar que se propongan estos indicadores de forma correcta.

13. ¿Qué nivel de transparencia cree que aportarían los KPI al proceso de evaluación?

Se adjunta figura 15, correspondiente a pregunta 13 de encuesta, donde se analiza el nivel de transparencia de los KPI en un proceso de evaluación.



Figura 15. Transparencia

En la figura 15, la percepción sobre la transparencia que aportarían los KPI al proceso de evaluación es altamente favorable entre los encuestados. Un 34,6% considera que los indicadores mejorarían completamente la transparencia, y otro 34,6% cree que harían más justo el proceso, lo cual refleja un fuerte respaldo a su implementación como mecanismo de evaluación objetiva. Un 19,2% indica que los KPI aportarían algo de objetividad, lo que sugiere una valoración moderada pero positiva. En cambio, solo un 11,5% opina que generarían más dudas que certezas, y no se registran respuestas que los califiquen como generadores de una visión poco clara.

14. ¿Qué tan de acuerdo está con que su rendimiento se mida mediante KPI?

Se adjunta figura 16, que corresponde a pregunta 14 de encuesta, donde se determina qué tan de acuerdo se está con medir el rendimiento con KPI.

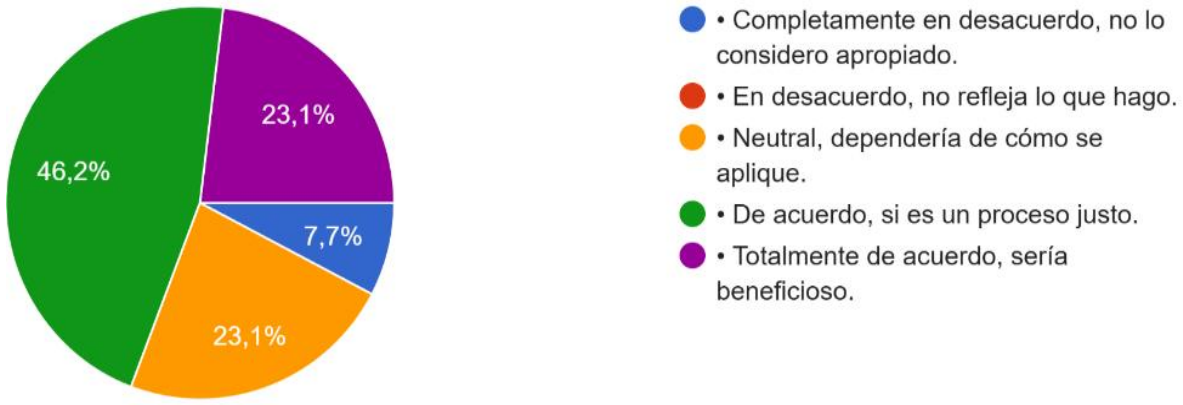


Figura 16. Rendimiento

En la Figura 16, se observa que el 46,2% de los encuestados está de acuerdo con el uso de KPI como instrumentos evaluativos siempre que se cumpla con un debido proceso, lo que indica que hay disposición a incorporar dichos indicadores siempre que exista un mínimo de equidad y transparencia. De los encuestados, un 23.1% está completamente de acuerdo con el punto y considera que el uso de esos indicadores sería beneficioso; esto indica que es efectiva disposición hacia el enfoque de resultados. Otro 23.1% adopta una postura intermedia, lo que sugiere que su aceptación dependería de la forma en que el sistema se aplique. En el extremo opuesto, un 7.7% está en desacuerdo total con el uso de KPI como herramientas de evaluación y no los considera adecuados.

15. ¿Participaría activamente en una capacitación para aplicar KPI en su puesto?

Se adjunta figura 17, que corresponde a pregunta 15 de encuesta, donde se consulta si participaría activamente en una capacitación para aplicar KPI en el puesto de trabajo.

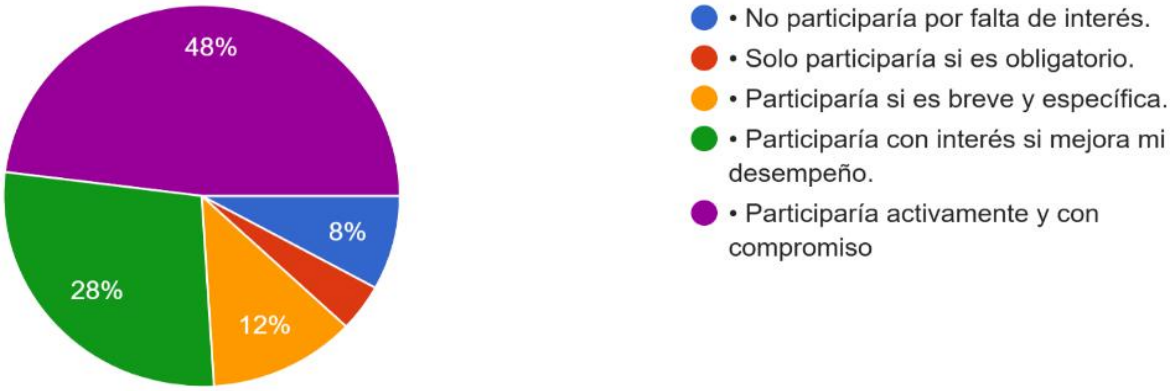


Figura 17. Capacitaciones

La figura 17 indica que el interés para participar activamente en la capacitación sobre KPI es notable, con un 48% de los encuestados dispuestos a participar de manera activa y comprometida, lo que evidencia su intención de mejorar a nivel profesional. Además, un 28% menciona que es inclinada a participar, pero sólo si dicho interés resulta en una mejora en su desempeño. Esto representa una respuesta positiva, pero dependiente de la utilidad que la capacitación tenga. Por otro lado, un 12% solo lo haría si la capacitación es corta y directa, mientras que un 4% solamente si es de asistencia obligada, puesto que su compromiso es más restringido. Apenas un 8% declara no tener ningún interés y, por ende, no participar.

16. ¿Qué tan dispuesto estaría a colaborar en la creación de KPI para su cargo?

Se adjunta figura 18, correspondiente a pregunta 16 de encuesta, donde se determina que tan dispuesto estaría en colaborar con la creación de KPI para el cargo.



Figura 18. Colaboración

En la figura 18 se observa que el 41,7% de los encuestados afirman que participarían con cierta disposición, mientras que otro 41,7% indica que estaría mucho más allá de la expectativa en cuanto a su compromiso. Este alto nivel de interés resalta el deseo de muchos para contribuir en el diseño de los instrumentos de control, y, por ende, la mejora de su gestión y su desempeño. En oposición, un pequeño grupo se manifiesta con limitaciones, de las cuales un 8,3% participaría solo si los invitan a hacerlo, un 4,2% tiene reservas al respecto y otro 4,2% expresa que no participará. Esos datos, en conjunto, configuran un panorama favorable para el diseño de acciones que fomenten la participación en la elaboración de KIPs técnicos a desarrollarse de manera participativa, pero que incluyan un mínimo de dirección técnica sobre el proceso.

17. ¿Cómo valora la necesidad de implementar KPI en su área de trabajo?

Se adjunta la figura 19, que corresponde a la pregunta 17 de la encuesta, donde se valora la necesidad de implementar KPI en el área de trabajo.

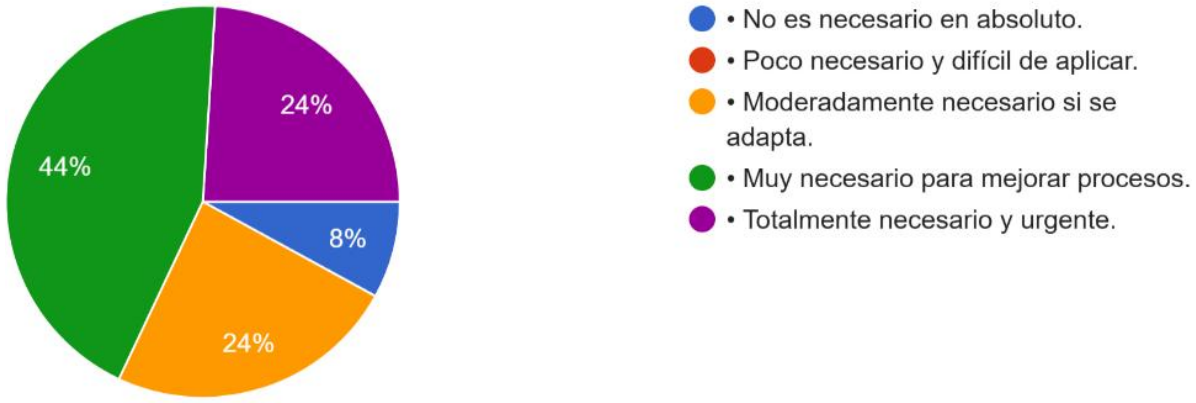


Figura 19. Necesidad de implementación

En la figura 19, los resultados evidencian que existe una necesidad palpable con respecto a la implementación de los KPI dentro de un contexto laboral. Un 44% de los encuestados señala que es muy necesario para mejorar procesos, lo que demuestra que hay conciencia respecto al papel que juegan los indicadores dentro de la optimización operativa. Sumado a esto, un 24% lo valora como totalmente necesario y urgente, complementando la idea de que la ausencia de esos sistemas constituye una falta profunda en la gestión. Otro 24% lo califica como moderadamente necesario, pero solo si se adapta, lo que revela concesiones, aunque subrayando la propuesta de diseño. En contraste, solo un 8% declara que no lo considera en absoluto necesario y, a la par, ningún participante sostiene que resulta poco necesario y difícil de aplicar.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El hallazgo de los problemas más relevantes del funcionamiento dentro de la división Retail de la Corporación Gerardo Ortiz, permitió llevar a cabo un diagnóstico de las funciones más importantes dentro de la organización, e incluso su relación con las metas estratégicas. Este estudio práctico proporcionó el modelo más adecuado para cada puesto de trabajo en virtud de la interacción y la sinergia como fuente de productividad, eficiencia operativa y competitividad.

La división de contabilidad ha sido diseñada para cada uno de los sectores marcados con anterioridad en base a lo que se considera un sistema completo, coherente e integral a la cultura organizacional que brinda control sistemático, constante y objetivo sobre la actividad laboral, medible en resultados. El diseño técnico de esos índices asegurará el cumplimiento de los resultados estratégicos fundamentales, cuyas sustentadas nos permitirá alcanzar una cultura de cambio, así como crecimiento basado en la consecución de hitos específicos.

Las prioridades estratégicas que han sido sugeridas constituyen el desarrollo que fomenta la implementación escalonada y colaborativa del modelo de KPI, observando las realidades del entorno y las dinámicas organizativas del personal. Estas guías integran el desarrollo del desempeño, promueven el liderazgo efectivo y establece una cultura del permanente feedback que dinamiza el desarrollo institucional y profesional dentro de Retail.

Recomendaciones

Establecer actualizaciones semestrales de descripciones de trabajo alineadas a los objetivos estratégicos de la división de Retail permitirá una mejor alineación entre las rutinas y metas del personal organizacional, asegurando así que la retroalimentación proporcionada a través de las métricas adoptadas refleje con precisión las responsabilidades delineadas. Esto

mitigar distorsiones en la evaluación, a la vez que refuerza las estructuras centradas en resultados que son fundamentales para los sistemas que monitorean el rendimiento.

Por otro lado, es importante asegurar que el sistema de KPI descrito anteriormente se implemente formalmente a través de la integración en un panel de control digital que esté disponible para los gerentes intermedios y ejecutivos. Este cambio proporcionará un monitoreo perpetuo para cortes rezagados, captura rápida de retornos logrados o desviaciones superficiales, al mismo tiempo que inculca una cultura organizacional basada en la evidencia. Además, ha habido evidencia probada de que la responsabilidad de recopilación de datos, mantenimiento del sistema y análisis periódico de trabajos de indicadores cruciales mejorará significativamente la credibilidad del informe si se asigna a un ingeniero imparcial que garantice un reporte objetivo.

Finalmente, la definición y establecimiento de los KPI deben incorporarse a un sistema de medición y retroalimentación definido, el cual debe incluir formación estándar específica para cada puesto en la estructura organizativa. Para alcanzar estos objetivos, se debe formular un plan de enseñanza inicial que contemple de manera exhaustiva la comprensión, utilización y aplicabilidad de los KPI en el nivel operativo de Retail. Con esto, se asegura que todos los colaboradores orienten sus esfuerzos, indaguen y profundicen en la lógica y razón tras cada indicador y, por ende, su aceptación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bonaga Yagual, I. C. (2024). *Logística e indicadores claves de desempeño KPI para la MiPymes Pampa, cantón La Libertad, año 2023* [bachelorThesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2024]. https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/11724

Bravo, J. C. M., Piedrahita, C. J. B., & Bravo, M. A. M. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *REVISTA ERUDITUS*, *4*(1), Article 1. https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718

Cantero Cora, H., Leyva Cardeñosa, E., Torres Simón, Y., Lao León, Y., Pérez Campaña, M., Vega De la Cruz, L. O., Cantero Cora, H., Leyva Cardeñosa, E., Torres Simón, Y., Lao León, Y., Pérez Campaña, M., & Vega De la Cruz, L. O. (2021). Indicadores de medición del desempeño empresarial: Caso de estudio en entidades del territorio holguinero. *Semestre Económico*, *24*(56), 167–182. https://doi.org/10.22395/seec.v24n56a7

Castañón Rodríguez, J. C., Baca Pumarejo, J. R., & Villanueva Hernández, V. (2023). Innovación y Desempeño Empresarial: Estudio Bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, *28*(102), 888–908.

Chachalo Iza, C. I., & Chiluisa Aimacaña, A. G. (2022). *Indicadores de gestión Kpi's en una empresa exportadora de rosas de la provincia de Cotopaxi*. http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/9118

Cuadrado Sánchez, G. P., Rodríguez García, M., & Cortez Alejandro, K. A. (2023). Responsabilidad Social Empresarial y Desempeño Financiero: Revisión sistemática, Scopus 2015-2023. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, *28*(103), 983–1000.

Dipura, S., & Soediantono, D. (2022). Benefits of Key Performance Indicators (KPI) and Proposed Applications in the Defense Industry: A Literature Review. *International Journal of Social and Management Studies*, *3*(4), Article 4. https://doi.org/10.5555/ijosmas.v3i4.146

Esquivel, C., Ávila, Á., Aizprúa, S., Espinosa, E., & Gálvez, D. (2023). EVALUACIÓN DE ECOMMERCE EN EMPRESAS PANAMEÑAS, CON INDICADORES DE KPI. *Revista Saberes APUDEP*, *6*(1), Article 1.

Gesé Bordils, M. del M., González-Cancelas, N., Molina Serrano, B., Gesé Bordils, M. del M., González-Cancelas, N., & Molina Serrano, B. (2021). Indicadores clave de rendimiento en terminales de contenedores y su relación con la sostenibilidad ambiental. Aplicación al sistema portuario español. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, *29*(4), 647–660. https://doi.org/10.4067/S0718-33052021000400647

Guamán, K. A., Hernández Ramos, E. L., Lloay Sánchez, S. I., Guamán Chacha, K. A., Hernández Ramos, E. L., & Lloay Sánchez, S. I. (2021). El proyecto de investigación: La metodología de la investigación científica o jurídica. *Conrado*, *17*(81), 163–168. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1990-86442021000400163&lng=es&nrm=iso&tlng=en

Martínez, R. (2021). *Control de líneas de producción basado en indicadores de rendimiento en las pequeñas y medianas empresas* [Master thesis, FCT-UCA]. http://repositorio.conacyt.gov.py/handle/20.500.14066/3072

Merino Cabezas, C. E. (2024). *Diseño e implementación de indicadores de calidad (KPI'S) relacionados con el envasado en Vitafoods SPA*. https://doi.org/10.58011/b608-mk81

Morelo Pereira, D. J., & Torres Castro, D. (2021). Técnicas e indicadores de rendimiento financiero aplicados al estado de resultados en empresas comerciales y de servicios colombianas. *Cuadernos de Contabilidad*, *22*(22), 1–21.

Murillo Valverde, R. I., Taiz Iturralde, E., Cruz Fajardo, L. G., Navia Cevallos, W. A., & Coronel Díaz, M. N. (2024). Los Key Performance Indicators (KPI) y su Importancia en las Microempresas de Guayaquil. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(4), 4316-4332. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12657

Ortiz Buitrago, V., & Pardo López, H. F. (2021). *Importancia y ventajas de los KPI (Key Performance Indicators) en los proyectos: Enfoque de procesos en el sector petrolero*. https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9609

Otazu Huarahuara, R. E. (2023). Implementación de indicadores clave de rendimiento (KPI) para el mantenimiento del sistema contra incendios de detección y supresión de las subestaciones móviles y grupos electrógenos móviles en la Unidad Minera Las Bambas. *Universidad Continental*. https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/13738

Pérez-Nieto, M.-A., Hernández-Madrigal, M., Pérez-Nieto, M.-A., & Hernández-Madrigal, M. (2024). La administración de costos y la atención al cliente en el desempeño empresarial: Un caso de la industria de la confección. *RAN (Chillán)*, *10*(1), 145–162. https://doi.org/10.29393/ran10-8acmm20008

Quispe, A. F. E., Núñez, G. P. S., Rosas, C. E. M., Chila, A. Y. S., & López, E. B. B. (2023). Sistemas de Gestión de Indicadores Clave de Despeño (KPI) en procesos industriales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(4), Article 4. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6853

Rebollo, P. A., & Ábalos, E. M. (2022). *Metodología de la Investigación/Recopilación*. Editorial Autores de Argentina.

Reyes, R., & Ivan, J. (2021). Factores determinantes del desempeño empresarial en Lima Metropolitana durante la pandemia del COVID-19. *Quipukamayoc*, *29*(61), 95–104. https://doi.org/10.15381/quipu.v29i61.21731

Salcedo Coloma, D. A. (2023). *Guía para el establecimiento de métricas e indicadores clave de rendimiento (KPI) en la gestión de proyectos de construcción durante su fase de ejecución* [Master thesis, Universitat Politècnica de Catalunya]. https://upcommons.upc.edu/handle/2117/393135

Samaniego Pillaga, J. P. (2021). *Diseño de Indicadores de Rendimiento (KPI), para la mejora de los procesos del área de mantenimiento de Equipo Caminero en la empresa Progecon S. A.* [bachelorThesis]. http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/20777

Valarezo Avila, B., Córdova Aponte, M., & Serrano Orellana, B. (2021). La inteligencia de negocios como herramienta clave en el desempeño empresarial. *593 Digital Publisher CEIT*, *6*(6), 306–325.

Valle, J. B., Vargas, E. M., Heredia, C. M., & Barahona, V. V. (2021). La capacitación para microemprendimientos desde la acción universitaria: Un asunto que pospone el desempeño empresarial a pequeña escala en las comunidades: Training for micro-entrepreneurship from university action: an issue that postpones small-scale business performance in communities. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, *8*(4), Article 4. https://doi.org/10.21855/ecociencia.84.489

Ynzunza Cortés, C. B., Izar Landeta, J. M., Ynzunza Cortés, C. B., & Izar Landeta, J. M. (2021). Las motivaciones, competencias y factores de éxito para el emprendimiento y

su impacto en el desempeño empresarial. Un análisis en las MIPyMES en el estado de Querétaro, México. *Contaduría y administración*, *66*(1). https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2327

ANEXO A: ENCUESTA

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SAN ANTONIO
ESCUELA DE NEGOCIOS
TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAMPUS MATRIZ
QUITO – ECUADOR

Objetivo: Recoger información sobre la percepción del personal respecto al diseño, utilidad y aplicabilidad de un sistema de indicadores clave de rendimiento (KPI) como herramienta para mejorar el monitoreo del desempeño en la Corporación Gerardo Ortiz, división Retail.

Encuesta para Corporación Gerardo Ortiz – División Retail

2. ¿ Qué nivel de importancia considera que tienen los indicadores de desempeño (KPI) para mejorar los resultados en una empresa?

- Son fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Son muy útiles para guiar y evaluar el desempeño.
- Son moderadamente útiles para apoyar algunas áreas específicas.
- Son una herramienta complementaria de gestión.
- Son un recurso estratégico que impulsa la mejora continua.

18. ¿Cómo describiría su capacidad para diferenciar entre un KPI y otras métricas laborales?

- No distingo ninguna diferencia.
- Entiendo que son distintos, pero me cuesta identificarlos.
- Reconozco algunas diferencias en la práctica.
- Identifico con claridad qué es un KPI.
- Puedo explicar y aplicar la diferencia con seguridad.

19. ¿Qué tan claro tiene usted cómo se aplican los KPI en contextos laborales?

- No tengo claridad sobre su aplicación.
- Me resulta confuso cómo podrían utilizarse.
- Tengo una idea general pero poco concreta.
- Entiendo cómo aplicarlos en procesos.
- Sé cómo implementar y gestionar KPI eficazmente.

20. ¿Qué tan adecuadas cree que son sus funciones para ser evaluadas con KPI?

- No considero que se puedan medir mediante KPI.
- Pocas funciones podrían medirse de esa forma.
- Algunas funciones serían medibles.
- La mayoría podrían evaluarse con KPI.
- Todas mis funciones son susceptibles de ser medidas por KPI.

21. ¿Cómo evalúa la viabilidad de implementar KPI en su área?

- No es viable por la naturaleza del trabajo.
- Solo sería posible con cambios importantes.
- Es viable si se adapta al contexto actual.
- Es bastante viable con ajustes mínimos.
- Es completamente viable y recomendable.

22. ¿Qué tan útil le parecería recibir retroalimentación basada en KPI?

- No sería útil para mi crecimiento laboral.
- Solo serviría en aspectos administrativos.
- Sería útil para identificar errores puntuales.
- Mejoraría la claridad sobre mis avances.
- Sería muy útil para mi desarrollo profesional.

23. ¿Qué impacto tendría en su rendimiento un sistema bien aplicado de KPI?

- No tendría ningún impacto significativo.
- Generaría presión sin resultados.
- Tendría un impacto moderado.
- Mejoraría mi desempeño progresivamente.
- Impulsaría significativamente mi rendimiento.

24. ¿Con qué frecuencia ha utilizado usted indicadores en su trabajo actual o anterior?

- Nunca he utilizado indicadores.
- Los he usado ocasionalmente sin seguimiento.
- Los utilizo de forma irregular cuando se solicitan.
- Los uso con cierta regularidad en procesos.
- Son parte continua de mi gestión laboral.

25. ¿Con qué frecuencia ha recibido retroalimentación basada en resultados concretos?

- Nunca he recibido ese tipo de retroalimentación.
- Solo en situaciones excepcionales.
- Algunas veces al año.
- Con regularidad en evaluaciones semestrales o anuales.
- Frecuentemente como parte de mi rutina laboral.

26. ¿Cómo valora el sistema actual de evaluación del desempeño en la empresa?

- No existe un sistema definido.
- Es informal y poco transparente.
- Tiene estructura, pero es subjetivo.

- Es útil, pero podría mejorar.
- Es claro, objetivo y confiable.

27. ¿Con qué frecuencia ha establecido metas concretas con su superior?

- Nunca he establecido metas específicas.
- Una vez, como parte de un proceso anterior.
- Ocasionalmente, pero sin seguimiento.
- En varias ocasiones con monitoreo parcial.
- Regularmente con seguimiento claro.

28. ¿En qué medida cree que los KPI ayudarían a detectar fallas en los procesos?

- No ayudarían en lo absoluto.
- Podrían ser útiles en casos muy específicos.
- Ayudarían parcialmente si se interpretan bien.
- Serían efectivos para identificar oportunidades de mejora.
- Serían fundamentales para prevenir y corregir errores.

29. ¿Qué nivel de transparencia cree que aportarían los KPI al proceso de evaluación?

- Generarían más dudas que certezas.
- Ofrecerían una visión poco clara.
- Aportarían algo de objetividad.
- Harían más justo el proceso.
- Mejorarían completamente la transparencia.

30. ¿Qué tan de acuerdo está con que su rendimiento se mida mediante KPI?

- Completamente en desacuerdo, no lo considero apropiado.
- En desacuerdo, no refleja lo que hago.

- Neutral, dependería de cómo se aplique.
- De acuerdo, si es un proceso justo.
- Totalmente de acuerdo, sería beneficioso.

31. ¿Participaría activamente en una capacitación para aplicar KPI en su puesto?

- No participaría por falta de interés.
- Solo participaría si es obligatorio.
- Participaría si es breve y específica.
- Participaría con interés si mejora mi desempeño.
- Participaría activamente y con compromiso.

32. ¿Qué tan dispuesto estaría a colaborar en la creación de KPI para su cargo?

- No estoy dispuesto a participar.
- Tendría muchas reservas para hacerlo.
- Participaría solo si se me solicita.
- Participaría con disposición.
- Estaría muy comprometido en ese proceso.

33. ¿Cómo valora la necesidad de implementar KPI en su área de trabajo?

- No es necesario en absoluto.
- Poco necesario y difícil de aplicar.
- Moderadamente necesario si se adapta.
- Muy necesario para mejorar procesos.
- Totalmente necesario y urgente.

ANEXO B: PROPUESTA DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI) PARA LA DIVISIÓN RETAIL DE GERARDO ORTIZ

El objetivo de esta propuesta es integrar una estructura que contenga un sistema de indicadores de desempeño (KPI) de acuerdo con la división de Retail de Gerardo Ortiz. Esta propuesta contribuye a utilizar en la empresa herramientas de gerencia que controlen, guíen y mejoren el desempeño de los empleados a nivel gerencial dentro de los corporativos siguiendo los planes estratégicos institucionales. La integración de mediciones objetivas dentro de una empresa que opera en un mercado muy competitivo es clave para fortalecer una cultura que busque la mejora continua, optimización en los procedimientos operativos, y transparencia en chapines de evaluación.

Para el desarrollo de la propuesta, se abordó cada puesto de trabajo con un análisis funcional, trabajando cada puesto con sus quehaceres operativos y objetivos estratégicos con el nivel de división retail. La definición de indicadores de desempeño y control se hicieron en base a su pertinencia, simpleza, medibilidad y alineamiento a resultados guía. Los indicadores mencionados aquí están diseñados como no solamente para medir el avance de metas, sino también para facilitar el avance en su carrera profesional y aun mediante información verídica. Se presentan los resultados en una tabla con cada uno de los KPI dispuestos por los cargos estratégicos, junto con una sustancial discusión sobre su justificante y uso práctico.

KPI

Se adjunta Tabla2, de descripción de KPI para cada cargo.

Tabla2. KPI

Área/Cargo	KPI Propuesto	Descripción del KPI	Frecuencia de Medición	Unidad de Medida	Meta Sugerida
Jefe de Tienda	Cumplimiento de metas de venta mensual	Porcentaje de cumplimiento de la meta comercial mensual	Mensual	%	≥ 100%
	Rotación de inventario	Número de veces que se renueva el inventario en un periodo	Mensual	Veces	≥ 4
	Nivel de merma	Porcentaje de productos dañados, vencidos o extraviados	Mensual	%	≤ 2%
	Eficiencia operativa de la tienda	Relación entre costos operativos y ventas generadas	Mensual	Ratio	≤ 0.40
	Cumplimiento de protocolos internos	Porcentaje de cumplimiento en auditorías internas	Trimestral	%	≥ 95%
Vendedor/a	Conversión por contacto	Proporción entre número de clientes atendidos y ventas cerradas	Semanal	%	≥ 30%
	Cumplimiento de metas individuales	Alcance del objetivo mensual de ventas asignado	Mensual	%	≥ 100%
	Nivel de satisfacción del cliente	Promedio de calificaciones obtenidas en encuestas de atención	Mensual	Escala 1-5	≥ 4.5
	Participación en capacitaciones	Asistencia y participación activa en entrenamientos	Trimestral	Asistencia (%)	≥ 90%

	Dominio de catálogo de productos	Porcentaje de conocimiento demostrado en pruebas internas	Semestral	%	≥ 85%
Cajero/a	Precisión en el cierre de caja	Exactitud entre el total de ventas y dinero en caja al cierre de jornada	Diario	Número de errores	0 errores
	Tiempo promedio por transacción	Tiempo medio requerido para procesar un pago	Semanal	Minutos	≤ 3 min
	Tasa de devoluciones por error	Porcentaje de transacciones devueltas por fallas del cajero	Mensual	%	≤ 1%
	Nivel de cordialidad al cliente	Evaluación en encuestas post atención	Mensual	Escala 1-5	≥ 4.5
Auxiliar de Bodega	Exactitud en inventario	Coincidencia entre inventario físico y sistema digital	Mensual	%	≥ 98%
	Tiempo de respuesta a requerimientos internos	Tiempo promedio entre solicitud y entrega de productos	Semanal	Minutos	≤ 20 min
	Registro de productos no conformes	Número de incidencias detectadas en recepciones o despachos	Mensual	Número	≤ 5 por mes
	Mantenimiento del orden y limpieza	Evaluación del estado físico del almacén	Quincenal	Escala 1-5	≥ 4
Supervisor de Turno	Cumplimiento de horarios del personal	Puntualidad y asistencia general del equipo durante su turno	Mensual	%	≥ 95%
	Resolución de incidencias	Porcentaje de casos solucionados dentro del mismo turno	Mensual	%	≥ 90%
	Supervisión efectiva	Número de observaciones correctivas aplicadas de forma oportuna	Mensual	Número	≥ 10
	Retroalimentación al equipo	Número de sesiones de feedback brindadas al equipo por mes	Mensual	Número	≥ 2

Asistente de Visual Merchandising	Cumplimiento de planograma	Grado de cumplimiento con la distribución visual planificada	Mensual	%	≥ 95%
	Tiempo de implementación de campañas	Tiempo desde recepción del material hasta su implementación	Por campaña	Días	≤ 2 días
	Nivel de impacto visual (clientes)	Evaluación del atractivo visual por encuestas de clientes	Mensual	Escala 1-5	≥ 4.2
Encargado de Servicio al Cliente	Tasa de resolución de reclamos	Porcentaje de casos resueltos en el primer contacto	Mensual	%	≥ 85%
	Tiempo promedio de respuesta	Tiempo desde que se recibe una queja hasta la primera respuesta	Semanal	Horas	≤ 12 h
	Nivel de satisfacción post-atención	Evaluación directa del cliente tras resolución de su caso	Mensual	Escala 1-5	≥ 4.6

Los KPI propuestos para la división Retail de la empresa Gerardo Ortiz son sugeridos con el propósito de monitorear y controlar la gestión operativa y de recursos humanos, acentuando las fortalezas e instaurando áreas de mejora. La cultura organizacional que se busca lograr es la de un enfoque en resultados cuantificables, lo que facilite el cumplimiento de objetivos institucionales y relevantes para la eficiencia del trabajo colaborativo vertical y horizontal.

Ante todo, la empresa tiene cubiertas sus necesidades gracias a la solución a un problema asociado con las herramientas de evaluación de desempeño, tanto a nivel individual como colectivo, de forma objetiva en un enfoque continuo y en coherencia con la estrategia de negocio. Cada uno de los indicadores fue construido en función de cinco criterios fundamentales: claridad, pertinencia funcional, posibilidad de medición y frecuencia adecuada, así como alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

En el caso del Gerente de Tienda, los KPI seleccionados tienen un enfoque en la gestión general de la tienda. El indicador de “logro del objetivo de ventas mensual” es vital para evaluar el rendimiento comercial en relación con las metas establecidas por la empresa. “La tasa de rotación de inventario” ofrece información sobre la eficiencia con la que se venden los productos dentro de la tienda y es un indicador clave de rendimiento para controlar los niveles de stock y prevenir situaciones de sobreinventario o desabastecimiento. Por otro lado, “la merma” como KPI sirve como una medida proactiva para pérdidas económicas debido a mercancía dañada o caducada. Esto se suma a la eficiencia operativa y al cumplimiento de políticas internas que garantizan una gestión responsable y racional.

Para el personal de ventas se diseñaron KPI que incorporan la productividad y la calidad de atención. La “conversión por contacto” indica el porcentaje de ventas cerradas en relación a la cantidad de clientes con los que se interactuó, lo cual ayuda a determinar

fortalezas o necesidades de capacitación. “El cumplimiento de metas individuales” promueve el esfuerzo de los colaboradores a nivel de metas personales dentro de un esquema institucional y “nivel de satisfacción del cliente” se asegura que la eficiencia no atente contra la calidad de brindarle al consumidor. Se proponen también indicadores sobre participación en capacitaciones y dominio del catálogo como complemento al refuerzo de habilidades y conocimientos técnicos del personal comercial.

Para los cajeros, los KPI giran en torno a la exactitud monetaria y la experiencia del cliente en el proceso de checkout. El “cierre de caja” es una de las etapas que requieren confianza y transparencia al delegarse un manejo financiero. La “satisfacción del cliente” se mide atendiendo el “tiempo promedio de atención por transacción”, con un impacto masivo en los niveles de satisfacción en los picos de afluencia. La llamada “tasa de devoluciones por error” cuantifica tanto el impacto de ciertos errores recurrentes que serían fácilmente evitados con un cambio en la operativa o capacitación. Adicionalmente, el “nivel de cordialidad” también permite valorar el servicio desde otro prisma y mejora la percepción del servicio que fue brindado.

El auxiliar de bodega desempeña un rol estratégico dentro de la logística interna de la tienda, por lo que sus KPI se concentran en la eficacia y la precisión de las operaciones de recepción y envío de mercancías. La “exactitud en el inventario” hace posible la identificación de los desperfectos que surgen a partir de la falta de conciliación entre los registros capturados en el sistema y los conteos a nivel físico, evitando errores en reabastecimiento y ventas. “Tiempo de respuesta a requerimientos internos”, como otro KPI, resulta igualmente trascendente para garantizar el dinamismo operacional en la tienda. Junto a estos se incorporan criterios sobre el orden y limpieza, así como sobre orden y registro de

productos no conformes que favorecen la mejora de las condiciones físicas y el control de calidad en el almacenamiento.

Concerniente al caso del supervisor de turno se analizan aspectos asociados al control del equipo y liderazgo y el manejo de incidencias. El “cumplimiento de horarios del personal” resulta un medidor sobre la disciplina operativa que se presenta bajo su supervisión. La “resolución de incidencias” es un KPI clave que pone a prueba sus decisiones durante jornadas requeridas por la empresa. Otros indicadores sobre feedback y medidas correctivas permiten evaluar el nivel de soporte y orientación que el líder ejerce sobre su equipo, estimulando una liderazgo positivo. Para el área de visual merchandising, el rol del asistente se define como un contribuyente principal a la experiencia visual de un cliente. Tanto el KPI de “cumplimiento de planogramas” como otros similares aseguran que las pautas de exhibición afirmarán la identidad de la marca. “Tiempo de implementación de campaña” mide la agilidad operativa como un KPI, mientras que “nivel de impacto visual” mide la percepción de los clientes sobre la presentación de los productos, lo que afecta directamente las decisiones de compra.

El representante de servicio al cliente, por otro lado, cumple un rol esencial en la gestión de la experiencia post-venta. “Resolución en el primer contacto” es un KPI de eficiencia en servicio al cliente aceptado internacionalmente, ya que minimiza el tiempo de espera y aumenta la satisfacción. “Tiempo de respuesta promedio”, “nivel de satisfacción post-servicio”, son dos indicadores clave que evalúan la efectividad y la calidad emocional de la interacción. Estos KPI miden la efectividad de capturar oportunidades para mejorar, demostrando empatía institucional y gestionando relaciones constructivas con los consumidores.

La razonabilidad metodológica permite establecer una frecuencia de medición distinta para cada KPI, acorde a su naturaleza y requerimiento de seguimiento. Los indicadores más operativos (cierres de caja o tiempos de atención) suelen observarse a nivel diario o semanal, en cambio otros más estratégicos (evaluaciones de satisfacción o cumplimiento de planogramas) pueden ser evaluados mensualmente o hasta trimestralmente. Esta distribución permite administrar eficazmente la carga de control sin comprometer la productividad del equipo.

Otro aspecto importante es el establecimiento de los objetivos sugeridos los cuales son pensados como metas iniciales. Estas metas, de modo práctico, deberán ser consideradas y realizadas en la fase de implementación real, en virtud de la condición de cada tienda, del comportamiento histórico y de las capacidades del personal. Sin embargo, ayudan a brindar un marco orientativo para establecer estándares y así prevenir subjetividad en las evaluaciones.

Desde una visión estratégica, esta propuesta de KPI posibilita construir un sistema integrado y holístico donde cada integrante del equipo comprende las metas junto con los parámetros de evaluación. El uso uniforme de indicadores mejora la imparcialidad en las supervisiones y retroalimentaciones, promoviendo la transparencia dentro de la organización. A la vez, esta situación favorece la autonomía de los colaboradores quienes, gracias a la posibilidad de autoevaluarse, asumen un rol más proactivo en su trayectoria profesional.

Otro beneficio importante es la posibilidad de elaborar reportes consolidados los cuales, sin duda, resultan invaluables para la dirección de la división Retail pues permitirá basarse en evidencias cuantificables al tomar decisiones. Esto ayudaría a identificar patrones, realizar comparaciones entre sucursales, detectar talento y ejecutar planes correctivos.

Además, los KPI pueden ser incorporados sin dificultad a sistemas digitales o dashboards, facilitando la continua visualización y el análisis de datos.

Ahora, para que el sistema funcione adecuadamente, estos KPI deben ir acompañados de alguna forma de capacitación cultural y técnica. No es suficiente que los empleados sepan cómo se calculan los indicadores. También necesitan entender por qué su contribución importa y cómo su rendimiento a nivel individual y de equipo mejora la producción general. Además, es necesario establecer un enfoque comunicacional que fomente la percepción de los KPI como herramientas para ayudar, en lugar de dispositivos punitivos que lleven a la oposición o malinterpretación.

Por último, el foco de esta propuesta es proporcionar una guía sugerente que permanezca ajustable a la realidad cambiante de una organización. Los KPI no deben verse como marcos fijos, sino como sistemas que se adaptan junto con la organización. Con este fin, se propone que los indicadores estén sujetos a revisión anual con los empleados y los jefes designados de cada área para asegurar que no haya desafíos emergentes, nuevos avances tecnológicos o cambios en el mercado que queden sin abordar.

En conclusión, como se indicaba en este estudio, la propuesta de KPI sugiere una base estratégica bastante completa para el manejo de desempeño en la división Retail de Gerardo Ortiz. Su aplicación gradual junto con medidas pedagógicas y sistemas de control, potenciará la cultura organizacional, productividad grupal, así como también consolidará un sistema de administración más eficiente, equitativo y orientado a resultados.

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD

TESA

La Dirección de Titulación, certifica que el trabajo final presentado por **LOAIZA AGUILERA MARIA FERNANDA**, ha sido sometido a un análisis de similitud mediante la herramienta Turnitin.

El resultado obtenido refleja un **2%** de similitud, porcentaje que se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el Instituto Superior Tecnológico San Antonio – TESA, cumpliendo con los criterios de originalidad y autenticidad académica exigidos.

Quito,28 de mayo del 2025

DIRECCIÓN TITULACIÓN

Pablo Heredia