



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**MODELO DE EVALUACIÓN BASADO EN INDICADORES  
INTEGRADOS DE DESEMPEÑO PARA EMPRESAS DEL SEGMENTO  
SUPERMERCADISTA**

Autor: Juedir Viana Teixeira

Directora: Nilda C. Tañski

Co-Director: Daniel Baggio

POSADAS (AR), NOVIEMBRE 2018

**JUEDIR VIANA TEIXEIRA**

**MODELO DE EVALUACIÓN BASADO EN INDICADORES INTEGRADOS DE  
DESEMPEÑO PARA EMPRESAS DEL SEGMENTO SUPERMERCADISTA**

Tesis doctoral presentada a la Universidad Nacional de Misiones – UNaM como requisito para la  
obtención del Título de Doctor en Administración

POSADAS (AR), NOVIEMBRE de 2018

**MODELO DE EVALUACIÓN BASADO EN INDICADORES INTEGRADOS DE  
DESEMPEÑO PARA EMPRESAS DEL SEGMENTO SUPERMERCADISTA**

JUEDIR VIANA TEIXEIRA

Tesis de Doctorado defendida y probada por el tribunal examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Institución \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Institución \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Institución \_\_\_\_\_

POSADAS (AR), NOVIEMBRE de 2018

## **DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD**

En este acto de constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo se aclara que este material no fue presentado en esta u otra institución.

**Juedir Viana Teixeira**

Firma: \_\_\_\_\_

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis doctoral a mi entrañable madre, Cândida Viana Teixeira, a mí querido padre João Antonio Teixeira, que fueron los responsables por la formación de mi carácter, con sus principios y valores.

A mi primera profesora, la apreciada señora Carola, por colocar los primeros cimientos en mi largo camino en la búsqueda del conocimiento.

## AGRADECIMIENTOS

Tengo mucho que agradecer, son muchas personas especiales que de alguna manera contribuyeron con mi llegada hasta el final de una carrera de doctorado.

Un agradecimiento especial a la Universidad Nacional de Misiones, UNaM, y al ICEPEM, por la oportunidad que me ofrecieron aceptándome como alumno.

Un agradecimiento muy especial a mi directora de tesis, la profesora Doctora Nilda Tañski, por la confianza depositada en mí y por su competente y paciente orientación, lo que sirvió para enriquecer el trabajo de esta tesis doctoral.

Un agradecimiento muy especial también al profesor Dr. Daniel Baggio, que fue mi co-orientador en Brasil, que contribuyó de manera efectiva para la realización de esta tesis.

Agradezco asimismo a los profesores y a la Coordinadora Administrativa, Graciela N. Berimo, por su atención y por el excelente trabajo profesional de apoyo ofrecido a todos los doctorandos.

Agradezco a mis compañeros de doctorado por el constante intercambio de conocimientos, lo que enriqueció muchísimo nuestras clases y nuestros procesos de aprendizaje.

A mi esposa, amiga y eterna compañera, Rozimere Teixeira, por el apoyo incondicional en todos mis proyectos, muchos de ellos audaces, como iniciar un doctorado a los 65 años de edad.

No podría dejar de agradecer a todos mis alumnos, que durante casi 40 años de vida académica, contribuyeron mucho con sus ideas y discusiones sobre temas innovadores del área de gestión, principalmente a Renato Guedes, Marcos Vinicius Santos y Alexandre Ferreira, que luego de alumnos fueron mis compañeros de maestría.

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	13
Justificación.....	17
Problema.....	19
Hipótesis del Estudio.....	20
OBJETIVOS.....	20
Objetivo General .....	20
Objetivos específicos.....	20
Aportes y Contribuciones.....	21
Originalidad del tema .....	21
Metodología del estudio .....	22
Recolección de Datos .....	23
Análisis de los datos .....	24
Limitaciones del método .....	24
Delimitación del estudio.....	24
Desarrollo estructural del estudio de la tesis doctoral.....	25
CAPITULO 1 .....	26
1.1 Antecedentes referenciales e históricos.....	26
1.1.1. Estudio Bibliométrico en Países de Lengua Portuguesa .....	26
1.1.2 Estudio Bibliométrico en Países de Lengua Española .....	33
1.1.3 Antecedentes y referenciales de indicadores de desempeño.....	37
1.1.4 Antecedentes y referenciales de sistemas o modelo de evaluación del desempeño.....	48
CAPITULO 2 .....	51
2.1 Marco Conceptual y Teórico.....	51
2.1.1 Comercio minorista .....	51
2.1.1.1 Ventas minoristas en Brasil y en el mundo .....	52
2.1.1.2. Segmento de supermercados en el Estado de Rio de Janeiro.....	56
2.1.1.3 Segmento de supermercados en Brasil.....	57
2.1.1.4 Sector supermercadista en el mundo .....	61
2.1.1.5 Los 10 mayores minoristas del mundo.....	62
2.1.1.6 El segmento de shopping centersen Brasil.....	67
2.1.1.7 Formas de expansión del segmento minorista en el mercado brasileño .....	71
2.2.1 Medición de resultados en las organizaciones .....	73

2.2.1.1 Medidas y gestión en la era de la información.....	73
2.2.1.2 Medidas de desempeño del área de marketing.....	78
2.2.1.3. Para medir la lealtad del cliente: Net Promoter Score – NPS .....	79
CAPÍTULO 3 .....	80
3.1 DISEÑO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	81
3.1.1 Métodos utilizados y sus conceptos .....	81
3.1.2 Métodos utilizados .....	81
3.2 Prueba de la Muestra .....	82
3.3 Cuestionario utilizado en la investigación de la tesis doctoral.....	82
3.3 Forma de análisis y tratamiento de los datos.....	84
3.3.1 Análisis de los resultados .....	84
3.3.2 Perfil de las empresas investigadas y análisis de los datos .....	84
3.3.3 Resumen del análisis y construcción del Mapa de Indicadores de Desempeño.....	104
3.4 Análisis de las hipótesis del estudio .....	107
3.5 Análisis del problema.....	108
CAPÍTULO 4 .....	110
4.1 MODELO TEÓRICO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL BASADO EN INDICADORES INTEGRADOS DE DESEMPEÑO .....	110
4.1.1 Concepto y significado de un modelo o sistema .....	110
4.1.2 Modelo Teórico .....	111
4.1.3 Modelo empírico .....	116
CONCLUSIÓN .....	120
BIBLIOGRAFIA.....	124
ANEXO .....	134
Anexo 1: Cuestionario de investigación.....	134
Nota 1: Indicadores Integrados de Desempeño.....	143
Anexo II –Análisis de la Relación de las Publicaciones identificadas en el Estudio Bibliométrico en países de habla portuguesa .....	146
Anexo III – Relación de Publicaciones identificadas en el estudio Bibliométrico en países de lengua española .....	171



## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número de publicaciones sobre indicadores de desempeño en los últimos años .....	19
Gráfico 2: Publicaciones por año .....	27
Gráfico 3: 12 instituciones que más publicaron .....	30
Gráfico 4: Sectores más investigados.....	32
Gráfico 5: Publicaciones en lengua española por año .....	34
Gráfico 6: Número de publicaciones en países de habla hispana .....	35
Gráfico 7: Número de publicaciones por área o sector .....	37
Gráfico 8: Mayores empresas del segmento supermercadista por facturación .....	59
Gráfico 9: 10 mayores supermercados por número de sucursales .....	59
Gráfico 10: Ranking de los 10 mayores supermercados de Brasil por numero de checkout.....	60
Gráfico 11: Los 10 mayores supermercados por número de empleados.....	60
Gráfico 12: 10 mayores supermercados del mundo por facturación.....	62
Gráfico 13: Los 10 mayores minoristas del mundo en 2010 por facturación .....	63
Gráfico 14: los 10 mayores minoristas del mundo en 2017 por facturación.....	64
Gráfico 15: Comparación de los 10 mayores minoristas del mundo en 2010 y 2017 por facturación.....	66
Gráfico 16: Los 10 mayores minoristas brasileños por facturación.....	67
Gráfico 17: Evolución historia de tiendas en shopping centers en Brasil .....	69
Gráfico 18: Número de empleados por tienda .....	85
Gráfico 19: Número de tiendas por empresa.....	86
Gráfico 20: Uso de indicadores de desempeño .....	87
Gráfico 21: Nivel importancia de cada sector para el éxito del negocio.....	88
Gráfico 22: Nivel de importancia de los indicadores de tiendas .....	92
Gráfico 23: Importancia de los indicadores para medir el área financiera (escala 1 a 5) .....	94
Gráfico 24: Nivel de importancia de los indicadores logísticos.....	96
Gráfico 25: Nivel de importancia de los indicadores de marketing.....	98
Gráfico 26: Nivel de importancia de los indicadores de recursos humanos .....	100
Gráfico 27: Nivel de importancia de los indicadores de producto y stock .....	102
Gráfico 28: Nivel de importancia de los indicadores de gestión de clientes (escala 1 a 5) .....	103

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ranking de supermercados en 2016.....	16
Tabla 2: Síntesis del sector en 2016.....	16
Tabla 3: Publicaciones por año.....	26
Tabla 4: Número de publicaciones por Institución.....	27
Tabla 5: Publicaciones por sector económico u áreas de la empresa.....	30
Tabla 6: Publicaciones por año.....	33
Tabla 7: Número de publicaciones por país.....	34
Tabla 8: Publicaciones por institución y país.....	35
Tabla 9: Publicaciones por sector económico/área.....	36
Tabla 10: Sistema de medición del desempeño.....	48
Tabla 11: Empresas del sector supermercadista de Rio de Janeiro, por franja de facturación.....	57
Tabla 12: Números del sector supermercadista de Rio de Janeiro.....	57
Tabla 13: Ranking de supermercados en 2016.....	58
Tabla 14: Síntesis del sector en 2016.....	61
Tabla 15: Mayores redes de supermercados del mundo.....	62
Tabla 16: Los 10 mayores minoristas del mundo en 2010.....	63
Tabla 17: Los 10 mayores minoristas del mundo en 2017.....	64
Tabla 18: Comparación entre los mayores minoristas del mundo en 200 y 2017.....	65
Tabla 19: Los 10 mayores minoristas de Brasil por facturación.....	66
Tabla 20: Los números del sector en 2016.....	68
Tabla 21: Número de empleados de las empresas investigadas.....	84
Tabla 22: Número de tiendas de las empresas investigadas.....	85
Tabla 23: Empresas que usan indicadores de desempeño.....	86
Tabla 24 : Importancia de cada área de la empresa para el éxito de su negocio, en una escala de cero a diez.....	87
Tabla 25: Importancia de cada área de la empresa, en una escala de 1 a 10.....	88
Tabla 26: Número ideal de indicadores por sector, desde el punto de vista de los gestores investigados.....	89
Tabla 27: Importancia de trabajar con indicadores de desempeño para la empresa.....	89
Tabla 28: Indicadores que las empresas investigadas usan para medir el desempeño de la gestión de las tiendas.....	90

Tabla 29: Importancia dos indicadores usados para medir el desempeño de la gestión de las tiendas.....	90
Tabla 30: Nivel de importancia de los indicadores para medir los resultados de la gestión de las tiendas (escala de 1 a 5).....	91
Tabla 31: Indicadores que las empresas usan para medir el desempeño de su área financiera: ..	92
Tabla 32: Nivel de importancia de los indicadores para medir el área financiera .....	93
Tabla 33: Nivel de importancia de los indicadores para medir el área financiera (escala 1 a 5) ..	93
Tabla 34: Indicadores que las empresas usan para medir el desempeño de la gestión logística:..	94
Tabla 35: Nivel de importancia de los indicadores usados para medir el desempeño de logística: .....	95
Tabla 36: Nivel de importancia de los indicadores logísticos (escala 1 a 5) .....	95
Tabla 37: Indicadores que las empresas usan para medir el desempeño de marketing: .....	96
Tabla 38: Nivel de importancia de los indicadores usados para medir el desempeño del área de gestión de marketing .....	97
Tabla 39: Nivel de importancia de los indicadores de marketing .....	97
Tabla 40: Indicadores que las empresas usan para medir el desempeño en el área de gestión de Recursos Humanos:.....	98
Tabla 41: Nivel de importancia de los indicadores usados para medir el desempeño del área de gestión de Recursos Humanos.....	99
Tabla 42: Nivel de importancia de los indicadores de recursos humanos (escala 1 a 5) .....	99
Tabla 43: Indicadores que las empresas usan para medir el desempeño en el área de gestión de producto y stock .....	100
Tabla 44: Nivel de importancia de los indicadores usados para medir el desempeño del área de gestión de producto y stock.....	101
Tabla 45: Nivel de importancia de los indicadores de producto y stock (escala e 1 a 5).....	101
Tabla 46: Indicadores que las empresas usan para medir el desempeño en el área de gestión de clientes.....	102
Tabla 47: Nivel de importancia de los indicadores usados para medir el desempeño del área de Gestión de clientes .....	102
Tabla 48: Nivel de importancia de indicadores de gestión de clientes (escala 1 a 5) .....	103
Tabla 49: Mapa de indicadores integrados de desempeño por área funcional.....	104
Tabla 50: Número de indicadores por sector .....	116
Tabla 51: los 5 mayores redes de supermercados en Brasil.....	121

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Las funciones administrativas.....	38
Figura 2: Ciclo PDCA o Ciclo de Shewhart .....	40
Figura 3: Modelo teórico de evaluación de desempeño organizacional .....	112
Figura 4: Modelo empírico de evaluación de desempeño organizacional .....	118

## INTRODUCCIÓN

Para contextualizar el tema, es importante realizar algunas aclaraciones sobre el segmento minorista en Brasil, principalmente sobre el sector supermercadista, objeto de este estudio.

Para Lissandra (2010), las organizaciones en el mundo pasan por muchos y rápidos cambios y en Brasil no podría ser diferente, pues las transformaciones ocurren desde el principio de la formación de nuestra sociedad, acentuado, en los últimos años, por los grandes cambios producidos en el mercado, tales como: cambios en el hábito de consumo de las personas, innovaciones tecnológicas, globalización de los negocios con la llegada a Brasil de nuevas marcas globales, cambios estructurales en la economía brasileña y otros.

Un estudio global de la consultora Cognizant (portal Novarejo) revela lo que serán las ventas minoristas en los próximos años y cómo la tecnología impactará sobre las estrategias de las empresas hasta el 2025. Según este estudio, la distinción entre almacenes físicos y virtuales debe desaparecer con la consolidación de la transformación digital de las tiendas y de los emprendimientos. Tecnologías como la realidad virtual, la realidad aumentada, la inteligencia artificial, el uso de robots y la internet de las cosas tendrán una fuerte presencia en la venta minorista y revolucionará la experiencia de compra, lo que ya está sucediendo y exigirá un cambio profundo en la forma de gestión de las empresas, en busca de la mejora de la productividad, para optimizar la competitividad del negocio.

Los cambios de hábitos de compra del consumidor, el uso de dispositivos móviles, la integración entre tiendas y el entorno virtual, la personalización de los productos, como la coproducción, el cliente participando de la construcción de su propio producto junto al proveedor, la venta directa del fabricante, la alianza estratégica en toda la cadena de abastecimiento provocarán alteraciones en la forma de gestión de las empresas minoristas y la gestión mediante indicadores de desempeño será una exigencia para la sustentabilidad de los negocios.

Además de los cambios globales, en Brasil las transformaciones se presentan desde el principio de la formación de nuestra sociedad, acentuado en los últimos años en función de estos cambios globales.

Otro punto importante a ser considerado fue la transformación de Brasil, de un país rural a uno urbano, producida en los últimos 50 años.

Según el censo del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística – IBGE, de 2010, en 1960 Brasil contaba con una población de 70.992.343, siendo 32.004.817 (45%) del área rural y

38.987.526 (55%) del área urbana, y en 2010 la población alcanzó los 190.755.799, con un aumento del 169%, con 29.830.007 (16%) en el área rural y 160.925.792 (84%) en el área urbana. En 2017, también según el IBGE, el país alcanzó la marca de los 210 millones de habitantes, con un aumento de 20 millones de personas en siete años, todos en áreas urbanas de las grandes ciudades.

Como puede observarse, el aumento de la población brasileña fue del 169% en un período de 50 años y esta creció un 390% en el área urbana, con 121.938.226 personas que viven en ciudades brasileñas.

El propio aumento de la población ya sería suficiente para tener una fuerte influencia en el mercado minorista, pero tomándose en cuenta que el aumento de la población se produjo en el área urbana, mientras que hubo una reducción de 32.004.817 a 29.830.007 en el área rural, esto impactó directamente en el mercado minorista en todos los sentidos.

En un período de 50 años fueron introducidos en el mercado brasileño 119.763.456 nuevos consumidores, imagine lo que fue necesario hacer en el mercado minorista para satisfacer esta gran demanda.

Según Verotto (2010), en Brasil, hasta mediados del siglo pasado, la distribución de productos alimenticios era realizada, exclusivamente, a través de pequeñas tiendas especializadas. Durante la Primera Guerra Mundial, el gobierno permitió el funcionamiento de la “feria”, que hasta la actualidad es muy utilizada en todas las ciudades del país, permitiendo, de esta manera, un sistema barato de distribución de alimentos.

El sistema evolucionó hasta llegar a la era de los supermercados. Según Motomura (2011), el propietario del título del primer supermercado es el KinkKullen, inaugurado en 1930 por el empresario norteamericano Michael Cullen. Su estrategia era muy simple: Cullen compró un galpón industrial, hizo algunas adaptaciones para vender comida y permitió que las personas se sirvieran solas. La operación tenía una diferencia importante: los precios eran más baratos que en los antiguos almacenes, donde los empleados atendían directamente a los clientes. El autoservicio es la principal característica que distingue un supermercado de otras tiendas que venden alimentos. En seis años, Cullen logró abrir 16 tiendas en el estado de Nueva York y su política de grandes tiendas con precios baratos se difundió por el resto del mundo.

Según Saconi (2013), en Brasil, el primer supermercado fue el Sirva-se, inaugurado en São Paulo en 1953 y los hipermercados y los verdaderos supermercados arribaron al país en los años 80.

En 1973, se inauguró en Brasil el primer mayorista de autoservicio, el Makro. El Carrefour, cadena de supermercados francesa, llegó al país en 1975 e instaló su primera tienda en São Paulo. En los años 80, y con más fuerza aun en los 90, se produjo un gran proceso de concentración y reestructuración del modelo de negocios de supermercados en Brasil. Grupos tradicionales como PaesMendonça y Eldorado fueron incorporados por otros grupos y nuevas cadenas internacionales, tales como el grupo Ahold, que compró el BomPreço y el grupo Casino, la mayor red de supermercados de Francia, que se asoció al Pão de Açúcar.

Según Reis (2008), en la década de 1990, surgen las grandes innovaciones tecnológicas del segmento, con el advenimiento del EDI (Electronic Data Interchange), del ECR (EfficientConsumer Response) y del código de barras, además de la ampliación de nuevas categorías, mix y variedades de productos que comenzaron a ofrecerse en los referidos puntos de ventas, aumentado considerablemente la variedad de productos en las góndolas.

Con el surgimiento de la Internet, se dio inicio al e-commerce y los supermercados comenzaron a actuar con bastante fuerza en este nuevo canal de ventas en Brasil.

El segmento continúa en el proceso de concentración y han surgido nuevos modelos de tiendas de menor porte, los mercados de barrio, con un mix diferenciado para satisfacer a determinado público específico.

Según el estudio Estructura del mercado minorista brasileño, de Nielsen, empresa especializada en investigación de minoristas, divulgado por la Asociación Brasileña de Supermercados – ABRAS, el segmento de supermercados en Brasil, en 2016, tuvo una facturación de R\$339 mil millones de reales, una participación en el PBI del 5,4%. El segmento emplea a 1.800.000 personas en 89 mil tiendas con autoservicio.

Las cinco mayores redes de supermercados del país obtuvieron una facturación de R\$139 mil millones de reales en 2016, lo que corresponde al 41% del total de la facturación del sector, lo que demuestra un elevado nivel de concentración que se encuentra en manos de las cinco mayores redes que pertenecen a grupos internacionales.

El ranking de los 10 mayores supermercados de Brasil, en 2016, fue el siguiente:

**Tabla 1: Ranking de supermercados en 2016**

Colocación	Nombre Fantasia	Facturación (en miles de millones de reales)	En sucursales	Área de venta (en mil M2)	En Checkout	En el emplea do
1°	Grupo Carrefour Brasil	R\$49.103	349	1.711	7.224	80.021
2°	Grupo Pão de Açúcar	R\$44.969	904	1.749	12.148	99.575
3°	Walmart	R\$29.409	485	1.500	8.624	65.229
4°	Cenconsud	R\$8.601	211	594	2.693	22.839
5°	Dia %	R\$7.162	1050	480	6.009	10.497
6°	Mateus Superm.	R\$6.486	37	141	1.008	14.338
7°	SuperMuffato	R\$5.078	48	162	1.203	11.013
8°	Permerm. Zaffari	R\$4.958	34	142	932	11.641
9°	Superms. BH	R\$4.956	167	183	1.937	16.559
10°	AGP	R\$4.840	53	135	992	8.957

Fuente: Elaboración propia con base -Supermercado Moderno. <https://www.sm.com.br/ranking-de-supermercados>  
14.02.2018 - 09:48

La síntesis del sector supermercadista en Brasil presenta los siguientes números:

**Tabla 2: Síntesis del sector en 2016**

Segmento	Venta (en miles de millones de reales)	N° de Tiendas	N° Checkout	Área de venta (en millones de M2)	N° Empleados
Sector Supermercados	R\$353,20	89.368	223.715	21,9	1.822.236
Segmento Supermercado	R\$327,40	38.082	174.943	16,8	1.667.192
Ranking (500 empresas)	R\$277,90	8.200	6.431	11,3	691.841
300 mayores empresas	R\$171,50	7.768	73.467	10,9	670.726
20 mayores	R\$187,50	5.385	44.242	7,6	402.108



empresas					
280 otros	R\$84,00	2.383	29.225	3,3	268.618

Fuente: Elaboración propia con base en ABRAS

Mediante los números presentados, se pueden identificar que existen muchas empresas de pequeño porte que actúan en el segmento que, según la ABRAS, serían casi 12 mil.

### **Justificación**

El tema, objeto de esta tesis doctoral, posee una gran relevancia e importancia para el segmento supermercadista en Brasil, que pretende la construcción de un modelo de evaluación basado en indicadores integrados de desempeño, que sea práctico, objetivo y de fácil aplicación por parte de las empresas del sector.

El hecho de tener una larga experiencia como empresario del sector minorista, profesor y consultor en gestión de monitoreo, ayudó en la elección del tema por tratarse de una necesidad real del mercado. No obstante, al final de cuentas, ¿qué significan los indicadores de desempeño? Según la Endeavor, los indicadores de desempeño, también denominados KPI, son medidas, preferentemente numéricas que cuantifican su performance de acuerdo con los objetivos organizacionales. Para que los indicadores contribuyan de manera significativa y efectiva en el control de la gestión de la empresa, primero es necesario entender al planeamiento estratégico y tener objetivos claros en el acto de definición de las metas que deben ser alcanzadas. Con base en esto, la elaboración y la gestión de los indicadores de desempeño deben dirigirse hacia el monitoreo de la evolución de los resultados de la empresa, servir como referencia para la toma de decisiones y el establecimiento de estrategias de mejora.

De acuerdo con Norton y Kaplan (1997), la primera cosa que debe definirse en la toma de decisiones de cualquier acción en la organización es cómo serán medidos los resultados para saber si se dirigen en dirección a la meta establecida. Si no se halla la forma de medir el resultado de la acción es mejor que esta no sea implementada. Para los autores, así como ningún piloto de avión se arriesgaría a comandar una nave compleja, como un avión a chorro, por un espacio aéreo congestionado y con el auxilio de un único instrumento, sino que los pilotos experimentados procesan información proveniente de diversos lugares con naturalidad. Dirigir las organizaciones modernas y complejas dentro de un entorno igualmente complejo y competitivo es como pilotear un avión a chorro. ¿Por qué debería creer que los ejecutivos pueden contentarse con un conjunto incompleto de indicadores para llevar adelante la gestión de una empresa? Los gestores, así como los pilotos, necesitan indicadores sobre varios aspectos del

ambiente organizacional para mantener el rumbo de la excelencia de la gestión empresarial para mantener la competitividad y la sustentabilidad del negocio.

Según Teixeira (2018), uno de los grandes desafíos de la gestión en el mundo de los negocios, cada vez más competitivos, es cómo medir el desempeño de la organización, ya sea para saber donde se encuentra y donde pretende llegar, así como lo que es necesario realizar para mejorar el desempeño de cada sector o departamento de la empresa. El método de evaluación a través de indicadores integrados de desempeño, que sirvió de base para la construcción del modelo objeto de esta tesis, con el fin de encontrar una solución para los problemas enfrentados por las empresas, con relación a la medición de la evaluación del desempeño organizacional. El referido modelo también busca encontrar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los mejores indicadores para medir el desempeño por sector o departamento de la empresa?
- ¿Cuál es el número ideal de indicadores más importantes por departamento para monitorear y gerenciar el desempeño?
- ¿Cuál es el nivel de importancia de cada indicador de desempeño para medir los resultados del negocio?

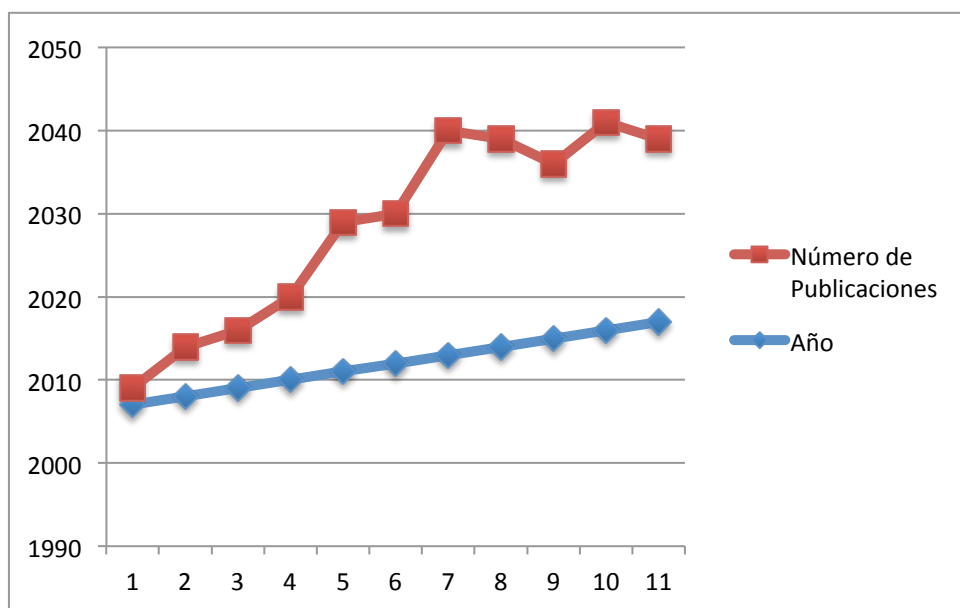
El tema de la medición de la evaluación de los resultados organizacionales ha llevado a las empresas a crear los cargos de Director y Datos, y contratar consultores especializados en datos, en Big Datas.

Richard Marr (2015), escritor, disertante y consultor, especialista en Big Data y análisis del desempeño empresarial, es fundador y CEO del Instituto Avanzado de Desempeño y uno de los líderes del mundo más respetados cuando el tema se refiere a los datos del negocio. Marr, en su libro *Key Performance Indicators*, definió 75 indicadores de desempeño que todos los gestores deben conocer, inclusive cuando no exista un estándar de uso de dichos indicadores, debiendo cada empresa elegir los más adecuados para su tipo de negocio y sus estrategias.

Jim Luciski, director administrativo, venta y atención de Google en Estados Unidos, que realizó el prologo del libro *Métrica de Marketing de Ferris y otros* (2012 prefacio), dijo una frase que demuestra muy bien la importancia de los datos dentro del proceso de gestión empresarial: “en Google, usamos con frecuencia el siguiente dicho: los datos superan la opinión, en la práctica, esto significa que antes de cualquier esfuerzo, primero determinamos nuestras principales medidas de éxito y después medimos cómo nos está yendo en comparación con estas. Esto nos permite optimizar y expandir los programas que funcionan y, al mismo tiempo, acabar con los que no funcionan”.

Otro punto que demuestra la importancia del asunto, fue el hecho de haber realizado un estudio bibliométrico en países de lengua portuguesa y española, en los últimos 10 años y, en el mencionado estudio se evidenció la importancia con el creciente número de publicaciones sobre el tema en los medios académicos y científicos en los últimos años, de acuerdo con lo demostrado en el gráfico expuesto a continuación:

**Gráfico 1: Número de publicaciones sobre indicadores de desempeño en los últimos años**



Fuente: Elaboración propia

El crecimiento del nivel de interés sobre el tema se justifica en función de las necesidades de las empresas para ser cada vez más competitivas para enfrentar la fuerte competencia en un mundo de negocios cada vez más globalizado.

Según William E. Deming, Teixeira (2018) no se gestiona lo que no se mide; no se mide lo que no se define; no se define lo que no se entiende y no hay éxito en lo que no se gestiona.

### **Problema**

La industria de supermercados en Brasil constituye un importante sistema productivo, generando millones de puestos de trabajo y con una fuerte participación en el Producto Bruto Interno – PBI, con un 5,4% de toda la riqueza producida en el país y necesita mejorar todo su proceso de gestión para aumentar la productividad del sector y hacerlo más competitivo para enfrentar la fuerte competencia en un mundo de negocios cada vez más globalizado, con un fuerte proceso de fusiones, adquisiciones y entradas de nuevos players globales.

Los desafíos propuestos por este estudio son los siguientes:

A) ¿Utilizan las empresas del segmento supermercadista de Rio de Janeiro indicadores de desempeño para medir la gestión del negocio?

B) ¿Cuáles son los indicadores más adecuados por sector o departamento para monitorear y gestionar los resultados?

C) ¿Cuál es el nivel del indicador considerado ideal por sector o departamento?

D) ¿Cuál es el nivel de importancia de cada indicador para el éxito del negocio?

E) ¿Las empresas del universo objeto de esta investigación consideran importante trabajar con indicadores integrados de desempeño?

F) ¿Es posible, con base en la información anterior, construir un modelo de evaluación del desempeño organizacional a través de indicadores integrados de desempeño?

### **Hipótesis del Estudio**

Desde esta perspectiva, el objetivo central de este estudio es construir un modelo de evaluación del desempeño organizacional que sea determinante para contribuir con la mejora de la gestión de las empresas del sector supermercadista. Por lo tanto, se presentan las siguientes hipótesis:

- H1: Las empresas del universo investigado consideran importante el uso de indicadores de desempeño:
- H2: Existe un número promedio ideal de indicadores de desempeño;
- H3: Existe una jerarquía de importancia de los indicadores de desempeño;
- H4: Es posible construir un modelo de indicador, con base en indicadores integrados de desempeño que sea de fácil aplicación práctica.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Construir un modelo de evaluación del desempeño organizacional basado en indicadores integrados de desempeño que sea de fácil aplicación para empresas del sector minorista.

### **Objetivos específicos**

- Identificar cuáles son los indicadores de desempeño más importantes para monitorear y gestionar una empresa del segmento supermercadista.

- Identificar, desde el punto de vista de los gestores, si es importante el uso de indicadores de desempeño para monitorear y gestionar una empresa del segmento supermercadista.
- Identificar si existe un número ideal de indicadores por sector o departamento.
- Identificar si existe una jerarquía en el nivel de importancia de los indicadores que son utilizados por las empresas objeto de este estudio.

### **Aportes y Contribuciones**

El estudio de esta tesis doctoral contempla un tema que trata sobre la gestión estratégica de negocios, que es la evaluación del desempeño organizacional basado en indicadores integrados de desempeño, una medida inédita en la práctica de la gestión organizacional.

Asimismo, proporciona un abanico de opciones con centenas de indicadores de desempeño creados por los mayores especialistas en el tema, para todas las áreas funcionales de una empresa, de cualquier segmento, que puede ser utilizado por los gestores para elegir los más adecuados para realizar la estandarización del desempeño de su gestión.

Concentra también los estudios de los principales especialistas que se dedicaron al análisis de cómo mejorar la gestión de las organizaciones a través de la evaluación del desempeño organizacional a lo largo de los años.

Otra importante contribución es poder ayudar a encontrar respuestas a los siguientes desafíos enfrentados por los gestores en el mundo actual de los negocios, entre los cuales se pueden destacar los siguientes:

- ¿Es importante para una empresa del segmento supermercadista trabajar con indicadores integrados de desempeño para monitorear y gestionar los resultados de los negocios?
- ¿Cuáles son los mejores indicadores a ser adoptados por una empresa del segmento supermercadista?
- ¿Cuál es el número ideal de indicadores por sector o departamento?

Por último, la contribución más importante que propone un modelo de evaluación del desempeño organizacional basado en indicadores integrados simple y de fácil aplicación para empresas del segmento de supermercados.

### **Originalidad del tema**

Investigar la forma como el proceso de gestión de las empresas del segmento supermercadista es llevado a cabo en lo que se refiere al uso de medidas de evaluación del

desempeño y construir un modelo de evaluación basado en indicadores integrados de desempeño para las empresas del segmento supermercadista de Rio de Janeiro es un punto que aporta algo innovador para el estudio.

Asimismo, para poder llevar a cabo un estudio académico riguroso se hace necesario la construcción de un marco teórico bien fundamentado, desarrollar una investigación atractiva, interesante para el lector, resultando en puntos clave de la investigación que muestra la importancia del tema para la gestión del negocio del segmento de supermercados. En la medida en que la investigación se desarrolla surgen aspectos relevantes para el estudio de la medición de la evaluación empresarial.

Un acertado aporte y contribución de esta tesis doctoral fue mostrar la importancia del segmento supermercadista para la economía y la sociedad brasileña, por generar divisas, empleos, renovación de productos, innovación tecnológica y ofrecer excelentes experiencias de compras, prestación de servicios y conveniencia a la población, con un gran mix y surtidos variados de productos, ofreciendo muchas opciones de consumo, con un bajo margen de ganancia y menores precios para el consumidor final.

### **Metodología del estudio**

La ciencia se caracteriza por el uso de métodos científicos porque “no existe ciencia sin el uso de métodos científicos”, Marconi (2007, p.83). Con base en esta afirmación, se puede destacar la importancia de establecerse un método científico que sea adecuado para el objetivo del trabajo que se pretende realizar en el sentido de construir un modelo de evaluación a través de indicadores integrados de desempeño y probar su aplicación práctica en el segmento supermercadista.

Según Gil (2002), la investigación es un procedimiento racional y sistemático, que tiene como objetivo buscar respuestas a los problemas que son presentados. Es utilizada cuando no se posee información suficiente y adecuada para solucionar el problema identificado. Es lo que se pretende buscar para la construcción del modelo de evaluación.

En la construcción de la presente tesis, fue elaborado un marco teórico, involucrando los principales modelos o sistemas de evaluación del desempeño, además de tesis de maestría y doctorado y artículos técnicos y científicos sobre el tema, un estudio bibliométrico de los últimos diez años en países de habla portuguesa, Brasil y Portugal, y española, Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, España, Perú y Venezuela.

El enfoque de esta investigación se valió de métodos científicos cuantitativos dado que toma las opiniones e información de los números, clasificando y analizándolos a través de la estadística descriptiva, que revela resultados con números absolutos y porcentuales.

El diseño de Roesch (2015), afirma que la investigación cuantitativa es apropiada para evaluar los cambios organizacionales, cuando se trata de enfoques integrales, con resultados que revelen datos importantes y relevantes en términos de índices, tasas, porcentajes e indicadores adecuados para la toma de decisiones.

En cuanto a los objetivos, la investigación es aplicada y descriptiva. Aplicada porque se trata de una investigación de campo, o sea, se realiza el relevamiento de datos primarios, directamente con los gestores de las empresas objeto de este estudio. Es descriptiva porque representa los aspectos de un modelo teórico pertinente a la construcción investigativa. La referida descripción aporta al desarrollo conceptual y analítico del presente trabajo.

También es descriptiva por utilizar una ficha técnica en el análisis de los resultados, y el tratamiento de los datos primarios relevados en el estudio de campo necesitó de la estadística descriptiva para generar números absolutos y relativos.

El cuestionario utilizado para el relevamiento de los datos se basó en una encuesta con preguntas cerradas realizada con los gestores de las empresas investigadas, con la entrega personal para su explicación en profundidad y con días de plazo para su retorno.

Según los datos de la Asociación de Supermercados de Rio de Janeiro, existen 12 empresas con una facturación entre U\$S60 y U\$S370 millones de dólares por año y la investigación fue realizada en 5 de ellas, lo que representa un 42% del universo investigado.

### **Recolección de Datos**

El relevamiento de los datos tiene como objetivo buscar información necesaria para resolver los problemas presentados y confirmar o no las hipótesis establecidas y se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Estudio Bibliométrico de los últimos 10 años, desde 2008 al 2017, en países de habla portuguesa y española
- Investigación bibliográfica en libros, artículos científicos, tesis de maestría y doctorados, para consolidar un pensamiento sólido sobre el asunto, principalmente para la construcción de un modelo de evaluación del desempeño;
- Investigación de modelos científicos existentes, que puedan servir de base para la construcción del modelo a ser creado;

- Aplicación del cuestionario de investigación con gestores de las empresas objeto de la muestra;
- Entrevista, en profundidad, con gestores de las empresas, para comprender el sistema de evaluación existente para comparar con el nuevo modelo a ser creado.

### **Análisis de los datos**

Luego del relevamiento, los datos fueron analizados con el fin de encontrar los elementos que puedan responder a las preguntas que permitan resolver los problemas presentados, confirmar o no las hipótesis establecidas y construir una propuesta de acuerdo con los objetivos previamente determinados.

### **Limitaciones del método**

Para Vergara (2008), el análisis del contenido toma en cuenta la posibilidad de trabajar con un gran número de información. El investigador debe tener conciencia sobre la organización de los datos y su caracterización y debe mantener una identidad para cada categoría.

### **Delimitación del estudio**

Para este proyecto, la investigación se realizó en empresas del segmento supermercadista de Rio de Janeiro con una facturación entre U\$S60 y U\$S370 millones de dólares, cuyo universo fue definido con base en la información de la Asociación de Supermercados de Rio de Janeiro – ASSERJ.



## Desarrollo estructural del estudio de la tesis doctoral

<p>INTRODUCCIÓN</p> <p>Justificación</p> <p>Abordaje del problema</p> <p>Objetivo</p> <p>Aportes y contribuciones</p> <p>Metodología de estudio</p>	<p>CAPITULO 1</p> <p>ANTECEDENTES</p> <p>REFERENCIALES</p> <p>E HISTÓRICOS</p>
<p>CAPITULO 2</p> <p>MARCO TEÓRICO y</p> <p>CONCEPTUAL</p>	<p>CAPITULO 3</p> <p>DISEÑO METODOLÓGICO Y</p> <p>ANÁLISIS DE LOS</p> <p>RESULTADOS</p>
<p>CAPITULO 4</p> <p>MODELO TEÓRICO</p> <p>BASADO EN LOS</p> <p>INDICADORES INTEGRADOS</p> <p>DE DESEMPEÑO</p>	<p>CONCLUSIÓN</p>
<p>BIBLIOGRAFIA</p>	
<p>APENDICES</p>	<p>ANEXOS</p>

Fuente: elaboración propia

# CAPITULO 1

## 1.1 Antecedentes referenciales e históricos

### 1.1.1. Estudio Bibliométrico en Países de Lengua Portuguesa

Para los antecedentes y referenciales históricos fue realizado un estudio bibliométrico en países de habla portuguesa (Brasil y Portugal), de los últimos diez años, de 2008 hasta 2017, con la identificación de 181 publicaciones y 1.534 artículos relacionados, de acuerdo a lo expuesto en el Anexo II.

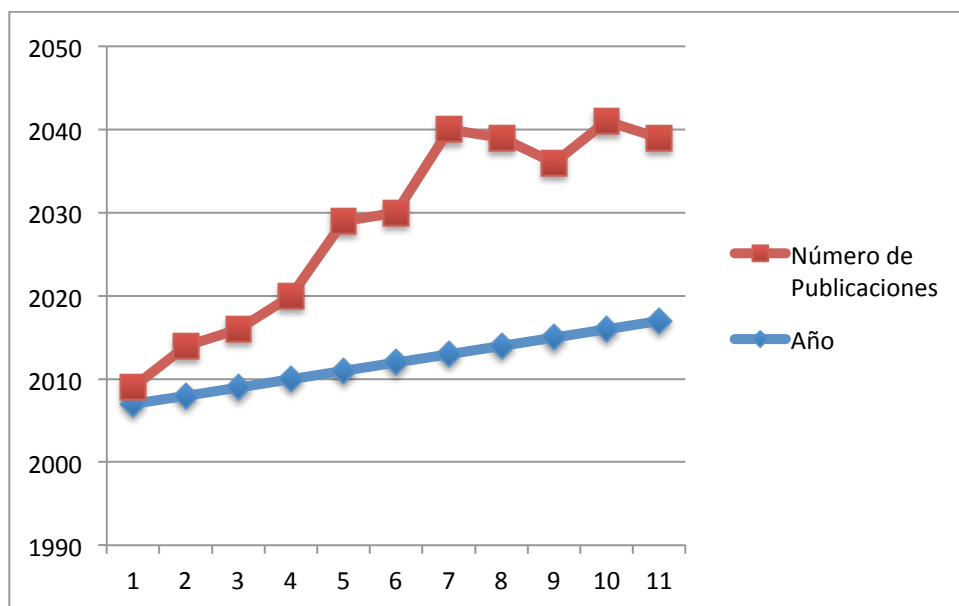
Se llevó a cabo un estudio de la evolución de las publicaciones a lo largo del periodo investigado, desde 2008 hasta 2017, cuyo resultado se presenta a continuación:

**Tabla 3: Publicaciones por año**

<b>Año</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
2007	2	1%
2008	6	3%
2009	7	4%
2010	10	6%
2011	18	10%
2012	18	10%
2013	27	15%
2014	25	14%
2015	21	12%
2016	25	14%
2017	22	12%
Total	181	100%

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 2: Publicaciones por año**



Fuente: Elaboración propia

Como pudo verificarse, el tema era poco investigado hasta el año 2010 y tuvo su pico en el año 2013, con veintisiete publicaciones, lo que corresponde al 15% del total publicado. Lo que demuestra que el asunto se hace cada vez mas importante en la medida en que aumenta la competencia en la economía mundial, a partir de la crisis de 2008, lo que ha llevado a empresas a mejorar sus procesos de gestión a través de la medición de los resultados mediante indicadores de desempeño para enfrentar la fuerte competencia que se presenta en prácticamente todos los mercados.

Se realizó también el estudio del número de publicaciones por institución con el objetivo de identificar cuáles fueron las que llevaron a cabo el mayor número de publicaciones, cuyo resultado se presenta a continuación:

**Tabla 4: Número de publicaciones por Institución**

Lugar de la Publicación	Número de Publicaciones	Porcentaje
redalyc.org	12	7%
usp.br	11	6%
researchgate.net	9	5%
SciELO Brasil	9	5%
ufrgs.br	8	4%
ufsc.br	8	4%
ufpr.br	7	4%
abepro.org.br	6	3%

emnuvens.com.br	6	3%
Fgv	6	3%
jesuita.org.br	6	3%
mackenzie.com.br	6	3%
unb.br	5	3%
unesp.br	4	2%
unicamp.br	4	2%
utl.pt	4	2%
ufpe.br	3	2%
ufrn.br	3	2%
ufsm.br	3	2%
uninove.br	3	2%
unisc.br	3	2%
Books.Google.com	3	2%
fumec.br	2	1%
ieeexplore.ieee.org	2	1%
iscte.pt	2	1%
puc-rio.br	2	1%
uff.br	2	1%
ufrj.br	2	1%
unisul.br	2	1%
up.pt	2	1%
ipleiria.pt	1	1%
alvarestech.com	1	1%
anaula.edu.co	1	1%

Fuente: Elaboración Propia

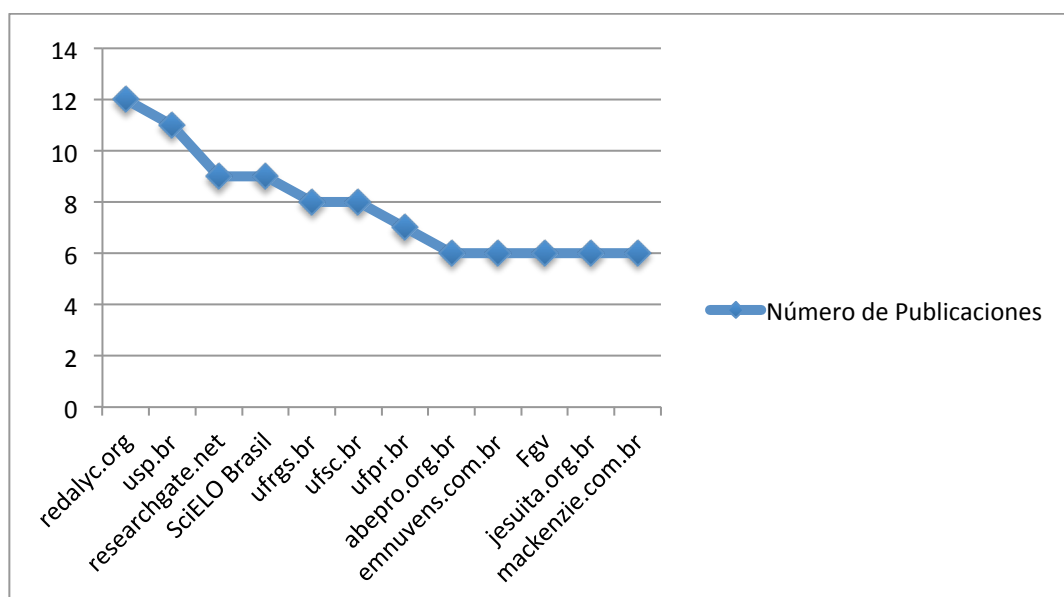
<b>Lugar de la Publicación</b>	<b>Número de Publicaciones</b>	<b>Porcentaje</b>
atena.org.br	1	1%
azurredge.net	1	1%
cenipa.gov.br	1	1%
cesgranrio.org.br	1	1%
eati.info	1	1%
ebSCO.com	1	1%
ecoinovar.com.br	1	1%
Elsevier	1	1%
grupoa.com.br	1	1%

ingentaconnect.com	1	1%
metodista.br	1	1%
revistabrasileirmarketing.org	1	1%
revistaespacios.com	1	1%
revistagr.org	1	1%
semanticscholar.org	1	1%
ua.pt	1	1%
uab.pt	1	1%
ucb.br	1	1%
udesc.br	1	1%
ufba.br	1	1%
ufmg.br	1	1%
ufrpe.br	1	1%
ufscar.br	1	1%
ufu.br	1	1%
ufv.br	1	1%
ulisboa.pt	1	1%
unicentro.br	1	1%
unifei.edu.br	1	1%
unijui.edu.br	1	1%
univacef.com.br	1	1%
univem.edu.br	1	1%
unl.pt	1	1%
utfpr.edu.br	1	1%
Total	181	100%

Fuente: Elaboración propia

Las 181 publicaciones fueron realizadas en 66 instituciones diferentes, ya que en las 12 mayores fueron producidos 95 de los trabajos publicados, representando el 52% del total. La Ridalyc con 7% fue la primera colocada en publicaciones seguida por la USP, con 6%. Del total de 181 publicaciones 12, que representa el 7%, fueron publicadas en Portugal y 169 en Brasil, lo que corresponde al 93%.

**Gráfico 3: 12 instituciones que más publicaron**



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se buscó identificar cuáles son las áreas o sectores de la economía que merecían más atención de los investigadores, de acuerdo a lo que se demuestra a continuación:

**Tabla 5: Publicaciones por sector económico u áreas de la empresa**

Sector Económico/Área	Número de Publicaciones	Porcentaje
Gestión	22	12%
Logística	17	9%
Educación	16	9%
Construcción Civil	15	8%
Tecnología de Información	13	7%
Industria	11	6%
Auditoría	7	4%
Gestión de Proyectos	7	4%
Financiero	6	3%
Recursos Humanos	5	3%
Salud	5	3%
Negocio	4	2%
Investigación&Desarrollo	4	2%
Sustentabilidad	3	2%
Agroindustria	3	2%
Franquicias	3	2%

Gobierno	3	2%
Pequeños Negocios	3	2%
Servicios	3	2%
Minoreo	2	1%
Aéreo	2	1%
Hospitales	2	1%
Hoteles	1	1%
Marketing	2	1%
Redes Sociales	2	1%
Transporte	1	1%
Turismo	1	1%
Agencia de publicidad	1	1%
Ambiental	1	1%
Bebidas	1	1%
Comercio electrónico	1	1%
Comercio exterior	1	1%
Cooperativa agrícola	1	1%
Cosméticos	1	1%
Cultura	1	1%
Emprendedorismo	1	1%
Empresa familiar	1	1%
Fitness	1	1%
Gobernanza Corporativa	1	1%
Marcas	1	1%
Jardín Botánico	1	1%
Jurídico	1	1%
Lácteos	1	1%
Minas	1	1%
Sector inmobiliario	1	1%
Total	181	100%

Fuente: Elaboración propia

Las 181 publicaciones involucraron a 55 sectores de la economía o departamento empresarial, ya que los que más recibieron atención de los investigadores fueron gestión, con el 12% y educación y logística, con el 9% cada una, mientras que las 10 áreas más investigadas representaron el 66% del total de publicaciones.





### 1.1.2 Estudio Bibliométrico en Países de Lengua Española

Se realizó el mismo estudio bibliométrico sobre los artículos publicados en los últimos 10 años, desde 2008 hasta 2017, en países de habla hispana, en el cual fueron halladas 36 publicaciones realizadas en 9 países, analizando 25 artículos relacionados.

A continuación, se presenta un análisis resumido de los datos obtenidos en el referido estudio bibliométrico, comenzando por la publicación anual durante el periodo estudiado, o sea, desde 2008 hasta 2017.

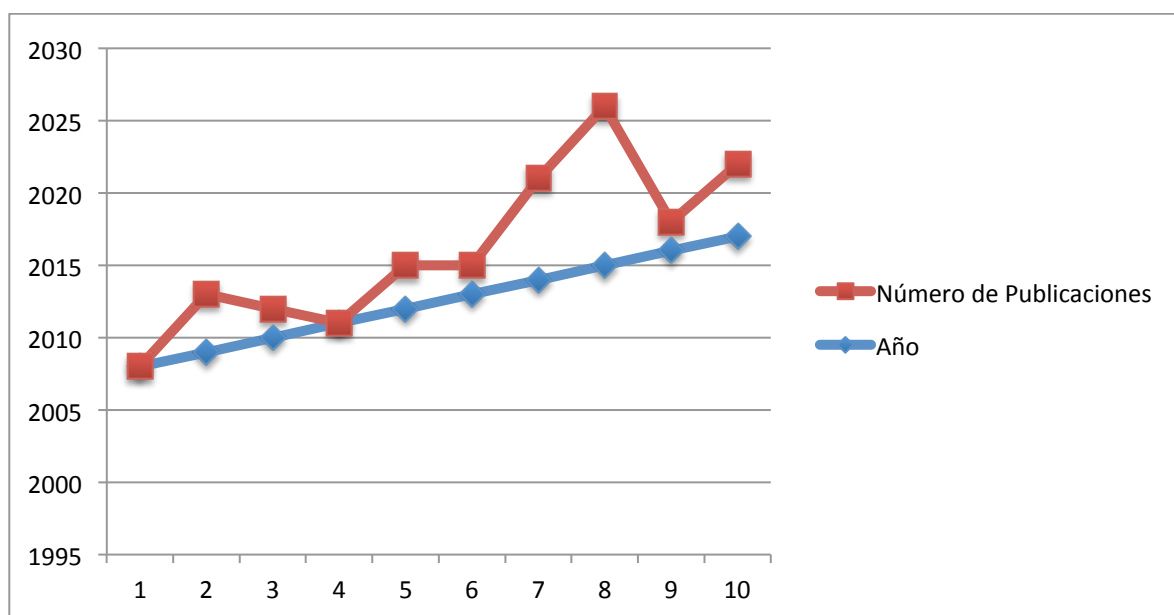
**Tabla 6: Publicaciones por año**

<b>Año</b>	<b>Número de Publicaciones</b>	<b>Porcentaje</b>
2008	0	0%
2009	4	11%
2010	2	6%
2011	0	0%
2012	3	8%
2013	2	6%
2014	7	19%
2015	11	31%
2016	2	6%
2017	5	14%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración propia

El mismo fenómeno observado en los países de habla portuguesa también fue observado en los países de habla hispana, con un interés creciente por los estudios del tema a lo largo de los años, ya que el año 2015 fue el que tuvo un mayor número de publicaciones, 31%, de los diez años investigados.

**Gráfico 5: Publicaciones en lengua española por año**



Fuente: Elaboración propia

Se llevó a cabo un análisis también del número de publicaciones por país, para identificar que países tuvieron el mayor número de publicaciones durante el periodo.

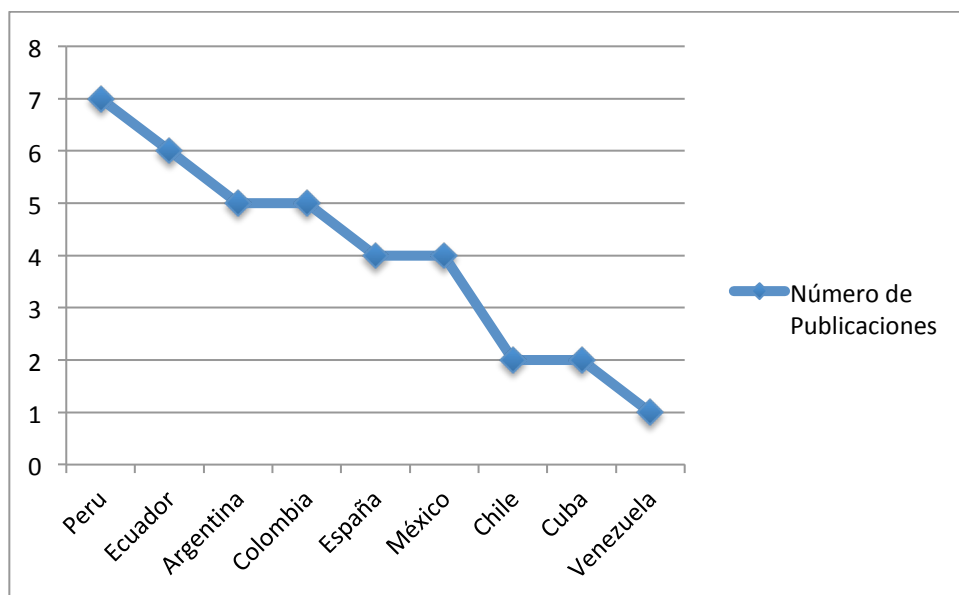
**Tabla 7: Número de publicaciones por país**

País	Número de Publicaciones	Porcentaje
Perú	7	19%
Ecuador	6	17%
Argentina	5	14%
Colombia	5	14%
España	4	11%
México	4	11%
Chile	2	6%
Cuba	2	6%
Venezuela	1	3%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración propia

El país que más publicó trabajos sobre el tema indicadores de desempeño o medidas de la evaluación del desempeño organizacional fue Perú, representando un 19%, seguido por Ecuador con el 17% y Argentina con el 14%.

**Gráfico 6: Número de publicaciones en países de habla hispana**



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se buscó identificar cuáles son las instituciones de cada país que tuvieron más interés en publicar al respecto del tema bajo estudio, cuyo resultado se presenta a continuación:

**Tabla 8: Publicaciones por institución y país**

Institución	Número de Publicaciones	País
bibliotecavirtual.unl.edu.ar	1	Argentina
itba.edu.ar	1	Argentina
uba.ar	1	Argentina
udesa.edu.ar	1	Argentina
unip.edu.ar	1	Argentina
ubiobio.cl	1	Chile
uchile.cl	1	Chile
eafit.edu.co	1	Colombia
eia.edu.co	1	Colombia
scielo.org.co	1	Colombia
unisabana.edu.co	1	Colombia
usbcali.edu.co	1	Colombia
dspace.uclev.edu.cu	1	Cuba
uclv.edu.cu	1	Cuba
espe.edu.ec	5	Ecuador
ups.edu.ec	1	Ecuador
ua.es	1	España

ucme.es	1	España
unirioja.es	1	España
auemex.mx	1	México
ipn.mx	1	México
repositorioinstitucional.mx	1	México
ucv.edu.pe	1	Perú
udep.edu.pe	3	Perú
uncp.edu.pe	1	Perú
unitru.edu.pe	1	Perú
usmp.edu.pe	1	Perú
ri2.bib.udo.edu.ve	1	Venezuela
books.google.com	1	
researchgate.net	1	
Total	36	8

Fuente: Elaboración propia

Las instituciones con mayor número de publicaciones fueron espe.edu.ec de Ecuador, con 14%, seguida por la udep.edu.pe de Perú con 8%. El país con mayor número de instituciones es Perú, con 5 participantes, lo que corresponde al 24% del total de instituciones. Con relación a la institución que más produjo trabajos sobre el tema fue espe.edu.ec de Ecuador, con 5 publicaciones, lo que representa un 14% de todas las publicaciones.

También se realizó un análisis de las publicaciones por sector económico o área de la empresa, con los siguientes resultados:

**Tabla 9: Publicaciones por sector económico/área**

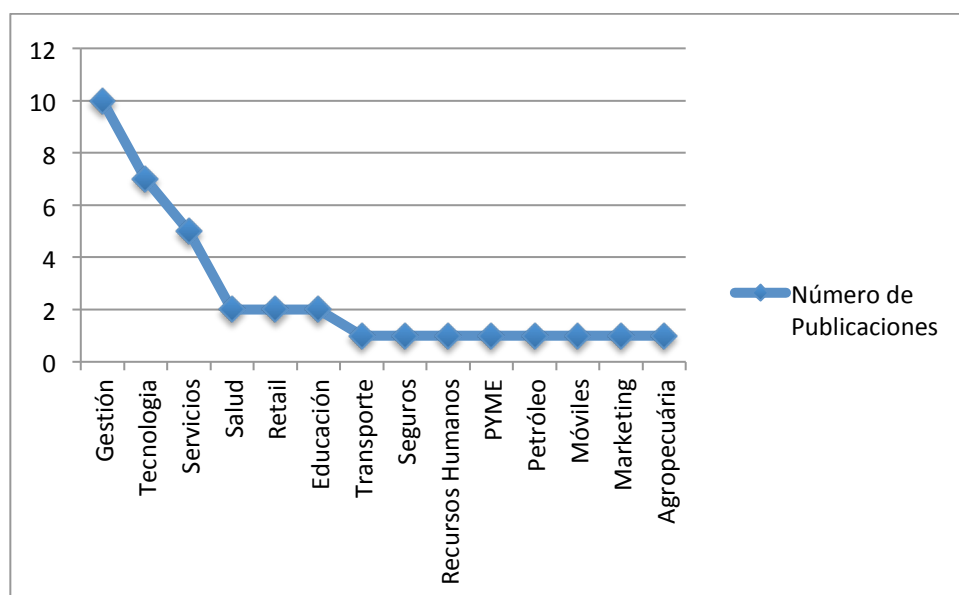
Sector Económico/área	Número de Publicaciones	Porcentaje
Gestión	10	28%
Tecnología	7	19%
Servicios	5	14%
Salud	2	6%
Retal	2	6%
Educación	2	6%
Transporte	1	3%
Seguros	1	3%
Recursos Humanos	1	3%
PYME	1	3%

Petróleo	1	3%
Móviles	1	3%
Marketing	1	3%
Agropecuaria	1	3%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración propia

Las actividades que merecen más atención de los investigadores fue el área de gestión con el 28%, seguida por el área de tecnología con el 19%, mientras que en los países de habla portuguesa, la gestión logró el primer lugar, la logística en segundo y la tecnología en quinto.

**Gráfico 7: Número de publicaciones por área o sector**



Fuente: Elaboración propia

### 1.1.3 Antecedentes y referenciales de indicadores de desempeño

La palabra control o verificación ha sido adoptada por los principales estudiosos de la administración, teniendo en cuenta que de nada sirve tener una buena planificación, una buena ejecución si no se tiene un buen control para verificar si lo que fue planificado es ejecutado y si las metas establecidas están siendo alcanzadas.

A lo largo del tiempo, la administración siempre se preocupó, de alguna manera, con la medición de los resultados de las organizaciones, pero tuvo más énfasis en la administración científica de Taylor, que tuvo inicio con la organización del trabajo a partir de los operarios, definiendo procesos y metas para cada tarea ejecutada.

Para Fayol, según Chiavenato (2003), la administración posee cuatro funciones básicas: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

- Planificar: significa establecer los objetivos de la empresa y definir cómo dichos objetivos serán alcanzados;
- Organizar: poner en práctica todo lo que fue planificado para que los objetivos sean plenamente alcanzados con los menores recursos posibles (mayor productividad);
- Dirigir: significa liderar, o sea, es la capacidad de movilizar todos los recursos humanos para que los resultados sean alcanzados de la mejor manera posible;
- Controlar: el control existe para verificar si todo fue realizado conforme a lo planificado y los objetivos previstos fueron realmente alcanzados.

**Figura 1: Las funciones administrativas**



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato (2003)

Según Rosenzweig (2010), MacNamara fue uno de los pioneros del estudio estadístico para establecer indicadores de desempeño y pionero también en la implementación del concepto de indicadores del desempeño en las fuerzas armadas de los Estados Unidos y pionero en el desarrollo del tema en el medio académico y empresaria. Para MacNamara, los indicadores de desempeño sirven para recordar que estar ocupado no significa generar resultados. La gestión del desempeño tiene como principal objetivo producir resultados y dirigir los esfuerzos de la organización hacia los resultados efectivos, mejorando la productividad y la competitividad del negocio.

Para Deming, según Walton (1986), creador del Método Deming de Administración, a través del cual definió catorce principios esenciales para mejorar la productividad de las

empresas y considerado un genio americano que revolucionó y revitalizó la industria japonesa. No se gestiona lo que se mide; no se mide lo que no se define; no se define lo que se entiende y no existe éxito en lo que no se gestiona.

Para Deming, todos en la organización, desde el nivel más elevado hasta el operativo, deben tener una idea de cómo mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, mejorando la productividad, por lo tanto, sin aumentar los costos operativos, para esto es fundamental trabajar con indicadores de desempeño.

Para comenzar, se debe utilizar el Ciclo de Shewhart, que en Japón es conocido como Ciclo de Deming por haber sido introducido en ese país por él. Es conocido también como Ciclo PDCA, que son las iniciales en inglés de Planear (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act). En la actualidad, el Ciclo PDCA se encuentra debidamente integrado al planeamiento de las empresas y en las rutinas de gestión.

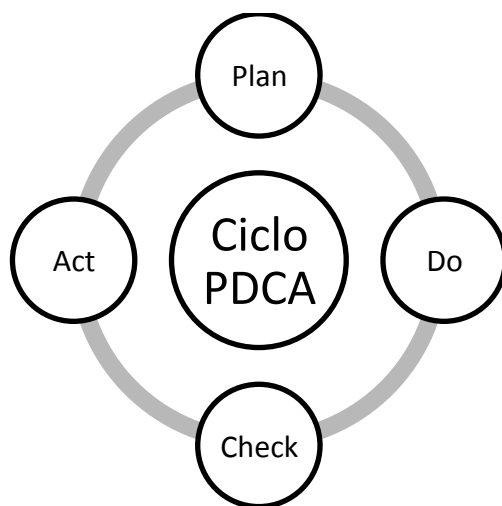
Los pasos sugeridos por Deming son: “Primer paso – estudiar y decidir qué cambios podrían ser introducidos para mejorar y organizar el equipo. Segundo paso – hacer las pruebas o cambios, de preferencia a pequeña escala. Tercer paso – observar los efectos. Cuarto paso - ¿qué aprendimos? Repetir las pruebas, si es necesario, tal vez en otro entorno y verificar los efectos colaterales”. Walton (1986 p.84).

Para Deming, además del Ciclo de Shewhart, es necesario que se entienda que el trabajo de cada empleado es proporcionar satisfacción a los clientes, ya sea interno o externo, y esto solamente podrá ser medido mediante indicadores de desempeño.

Quien recibe el trabajo es el cliente y quien envía es el proveedor. La calidad del producto o servicio debe ser definida por el cliente, ya sea interno o externo. Dentro de las organizaciones pocos saben definir quienes son los clientes internos, o sea, a quien deben satisfacer.

Todos en las organizaciones poseen un cliente y deben saber quién es y cómo satisfacer sus necesidades. Para Deming, la gerencia debe estar incómoda y no satisfecha con el desempeño pasado y debe tener el coraje de cambiar. El reconocimiento del error es algo muy difícil para los administradores, que normalmente reciben buenas remuneraciones por trabajar de manera correcta. Los administradores deben reconocer que todas las actividades dentro de una organización pueden y deben ser mejoradas continuamente, y esto, solamente se logra con el involucramiento y compromiso de todos en la organización. El Ciclo PDCA ayuda en el proceso de mejora continua, con indicadores para medir si las metas que fueron previstas realmente se alcanzaron y si no lo fueron, cual fue la razón para poder realizar las correcciones necesarias mediante cambios de estrategia o de la meta establecida.

**Figura 2: Ciclo PDCA o Ciclo de Shewhart**



Fuente: Elaboración propia con base en Walton (1989)

Según Norton y Kaplan (1997), creadores del Balanced Scorecard (BSC), en el actual mundo de los negocios, dirigir una organización en un mercado competitivo y complejo es tan complicado como pilotear un avión y el ejecutivo debe contar con un tablero de indicadores así como el piloto tiene un panel de control para mantener el rumbo de la gestión empresarial. El Balanced Scorecard (BSC) proporciona a los ejecutivos los instrumentos e información necesarios para el éxito futuro de las empresas. Traduce la misión y las estrategias en un amplio conjunto de indicadores de desempeño que sirve de base para la construcción de un perfecto sistema de medición de la gestión estratégica del negocio.

Para el BSC, todas las acciones dentro de una organización, antes de ser puestas en práctica, deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo de la acción?
- ¿Mediante qué indicador debe ser medida la acción?
- ¿Cuál es la meta a ser alcanzada?
- ¿Cuáles son las iniciativas o estrategias a ser adoptadas?

Para Norton y Kaplan (1997), el indicador de desempeño es tan importante que, si no se encuentra la forma de medir para saber si van en dirección a la meta, es mejor que la acción no sea realizada.

Asimismo, Ferris, Blenle, Pfeifer y Reibstein (2012), autores del libro *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*, que en Brasil recibió el título de



Métrica del Marketing, contribuyeron de manera efectiva con la gestión a través de indicadores de desempeño al establecer 116 indicadores, a través de los cuales el área de marketing puede ser evaluada. Hasta entonces, el área de marketing era poco medida debido a la falta de indicadores para medir su desempeño. “En los últimos años, el marketing basado en datos se extendió por el mundo empresarial. A partir de este, la capacidad de medir el desempeño y de rendir cuentas se tornaron claves para el éxito del marketing”, Farris y otros (2012 p.1)

Según Jim Lecinski, parafraseando a Ferris y otros (2012) en Google, se utiliza con frecuencia el siguiente dicho: los datos superan la opinión, en la práctica esto significa que antes de cualquier esfuerzo, primero se determinan las principales medidas de éxito y luego se mide cómo salen en comparación con estas. Esto permite optimizar y expandir los programas que funcionan y, al mismo tiempo, acabar con los que no funcionan.

Además, según Ferris y otros (2012), la métrica es un sistema de medición que cuantifica una tendencia, una dinámica o una característica. Virtualmente, en todas las disciplinas, los practicantes utilizan métricas para explicar fenómenos, diagnosticar causas, compartir descubrimientos y proyectar los resultados de eventos futuros. En el mundo de la ciencia, de los negocios y del gobierno, las métricas estimulan el rigor y la objetividad. Estas hacen posible la comparación de observaciones entre regiones y periodos de tiempo, además de facilitar la comprensión y colaboración.

“Cuando puede medir algo sobre lo que está hablando y expresarlo en números, usted sabe algo al respecto; pero cuando no puede medir, cuando no puede expresar algo en números, su conocimiento es escaso e insatisfactorio: puede ser el inicio del conocimiento, pero usted apenas avanzó hacia la etapa de ciencia”, Farris y otros (2012 p.1)

Ambler (1995), afirma que las medidas de desempeño se transforman en un lenguaje común entre los profesionales del marketing y son adoptadas internacionalmente para reunir equipos y esfuerzos de benchmark.

Los indicadores de desempeño definidos en el estudio realizado por Farris y otros (2012 p.8) y otros son los siguientes:

<b>Participaciones en corazones, mentes y de mercados</b>	
1.1	Participación de mercado
1.2	Porción unitaria
1.3	Participación relativa de mercado
1.4	Índice de desarrollo de marca
1.5	Índice de desarrollo de categoría

1.6	Participación de mercado
1.7	Penetración de mercado
1.8	Penetración de marca
1.9	Participación de Penetración
1.10	Participación en los gastos de la categoría
1.11	Índice de intensidad de consumo
1.12	Jerarquía de efecto
1.13	Consciencia
1.14	Marca más recordada
1.15	Consciencia de promoción
1.16	Conocimiento
1.17	Creencias de consumo
1.18	Intención de Compra
1.19	Hábitos de compra
1.20	Lealtad
1.21	Probabilidad
1.22	Disposición para recomendar
1.23	Satisfacción del cliente
1.24	Disposición para buscar
<b>Márgenes y ganancias</b>	
2.1	Margen unitario
2.3	Margen (%)
2.4	Márgenes del canal
2.5	Precio promedio por unidad
2.6	Precio por unidad estadística
2.7	Costos variables y fijos
2.8	Gastos de marketing
2.9	Contribución por unidad
2.10	Margen de contribución
2.11	Ingreso deseado
<b>Gestión de Productos y de portfolios</b>	
3.1	Experimentación
3.2	Volumen de repetición
3.3	Penetración
3.4	Proyección de volúmenes
3.5	Crecimiento anual (%)

3.6	Crecimiento – CAGR (tasa de crecimiento anual compuesta)
3.7	Tasa de canibalización
3.8	Tasa de pérdida de share
3.9	Medidas de brandequity
3.10	Utilidades conjuntas y preferencias del consumidor
3.11	Utilidades por segmento
3.12	Utilidades conjuntas proyecciones de volumen
<b>Rentabilidad del cliente</b>	
4.1	Cliente
4.2	Reticencia
4.3	Tasa de retención
4.4	Lucro del cliente
4.5	Valor de duración del cliente
4.6	Proyección del valor de duración
4.7	Costo promedio de adquisición
4.8	Costo promedio de retención
<b>Gestión del equipo de ventas y del canal</b>	
5.1	Carga de trabajo
5.2	precisión de potencial de ventas
5.3	Meta de ventas
5.4	Eficacia del equipo de ventas
5.5	Remuneración
5.6	Punto de equilibrio en el número de empleados
5.7	Cuello de botella de ventas, total de prospectos en negociación.
5.8	Distribución numérica (%)
5.9	Volumen de todos los productos (VTP)
5.10	Distribución total (%)
5.11	Exposición del embalaje
5.12	Falta de stock (%)
5.13	Stocks
5.14	Remarcaciones
5.15	Lucro directo del producto (LDP)
5.16	Margen bruto de retorno sobre la inversión en stock (MBRIS)
<b>Estrategia de Precio</b>	
6.1	Variación para precio Premium
6.2	Precio de reserva

6.3	Porcentaje de buen precio
6.4	Elasticidad del precio de demanda
6.5	Precio óptimo
6.6	Elasticidad residual
<b>Promoción</b>	
7.1	Ventas básicas
7.2	Ventas incrementales/impulso promocional
7.3	Tasa de rascaste de cupón
7.4	Costos de cupón y descuentos
7.5	Porcentaje de ventas con cupón
7.6	Porcentaje de venta con descuento
7.7	Porcentaje de tiempo en promociones
7.8	Porcentaje de venta en promoción
7.9	Traslado del descuento
<b>Medidas de publicidad y de la web</b>	
8.1	Impresiones
8.2	Exposición por impacto
8.3	Costo por mil exposiciones (CPM)
8.4	Alcance medio
8.5	Frecuencia media
8.6	Funciones de respuestas de frecuencia
8.7	Alcance efectivo
8.8	Frecuencia efectiva
8.9	Porcentaje de presencia
8.10	Pageviews
8.11	Tasa de clics por exposición
8.12	Tasa de interacción de rich media
8.13	Tasa de clics
8.14	Costo por clics
8.15	Costo por pedido
8.16	Costo por cliente adquirido
8.17	Visitas
8.18	Visitantes
8.19	Tasa de abandono
8.20	Tasa de devolución
8.21	Amigos/seguidores/simpatizantes

8.22	Downloads
<b>Marketing y finanzas</b>	
9.1	Utilidad neta
9.2	Retorno sobre ventas (RSV)
9.3	Utilidad económica (EVA)
9.4	Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITIDA)
9.5	Retorno sobre la inversión
9.6	Retorno
9.7	Valor presente neto
9.8	Tasa interna de retorno (TIR)
9.9	Retorno sobre inversión en marketing (RSIM); Ingreso.

Fuente: Farris y otros (2012 p.8)

Richard Marr (2015) escritor, disertante y consultor, especialista en Big Data y análisis del desempeño empresarial, fundador y CEO del Instituto Avanzado de Desempeño y uno de los líderes del mundo más respetado respecto al tema referido a los datos de negocios, define en su libro Key Performance Indicators (KPI), 75 indicadores de desempeño que todos los gestores deberían conocer, aunque no exista un estándar de uso de estos, debiendo cada empresa elegir los más adecuados para su tipo de negocio y sus estrategias.

Con base en los 75 indicadores creados, el gestor puede construir un tablero que permita acompañar el desempeño de la organización en sus diversas áreas funcionales para identificar las oportunidades de mejora del desempeño organizacional.

Los 75 indicadores definidos por Marr (2015), son los siguientes:

### **1. Para medir el Desempeño Financiero**

1. Utilidad Neta
2. Margen neto
3. Margen
4. Margen Operativo Neto.
5. EBITDA.
6. Tasa de crecimiento de ventas
7. Retorno total a los accionistas
8. Economic Value Added (EVA)
9. Retorno sobre la inversión (ROI)
10. Retorno sobre el capital invertido (ROCE)

11. Retorno sobre activos (ROA)
12. Retorno sobre el patrimonio neto (ROE)
13. Debt/equity
14. Ciclo de conversión de caja (CCC)
15. Relación de capital y trabajo
16. Operating relación de gastos (OER)
17. Proporción de gastos o dispendios de capital (CAPEX)
18. Relación entre precio y utilidades

## **2. Para Entender al Cliente**

19. Net Promoter Score (NPS)
20. Tasa de retención de clientes
21. Índice de satisfacción de clientes
22. Rentabilidad del Cliente:
  23. Valor de la vida del cliente (CLV).
24. Tasa de rotación de clientes
25. Lealtad del Cliente
26. Quejas de clientes

## **3. Para evaluarlas iniciativas de mercado y de marketing**

27. Tasa de participación de mercado
28. Valor de mercado
29. Valor de la marca
30. Costo por cliente potencial.
31. Tasa de conversión
32. Posicionamiento en motores de búsqueda (palabras clave) y tasa de clics (CTR)
33. Visualizaciones de página y tasa de rechazo
34. Nivel de compromiso con el cliente on-line
35. Tasa on-line de mención de la marca en relación a la competencia;
36. huellas en redes sociales
37. Índice de Klout (mide la influencia de una persona, marca o empresa en las redes sociales).

## **4. Para Medir el Desempeño Operativo**

38. Nivel Seis Sigma: es utilizado para medir la calidad

39. Índice de utilización de la capacidad instalada
40. Nivel de residuos de los procesos
41. Ciclo de atención de pedidos Time (OFCT)
42. Índice de pedidos entregados en plazo y completo
43. Índice de Pérdida
44. Índice de cambios en el cronograma
45. Evolución del costo del proyecto
46. Medida de valor agregado (EV) generado por los proyectos de la empresa
47. Fuerza de la cadena de innovación
48. Retorno sobre la inversión en investigación (ROI2)
49. Tiempo de mercado
50. Desempeño primer pasaje - igual al porcentaje de productos no defectuosos
51. Nivel de retrabajo:
52. Índice de calidad
53. Overall Equipment Effectiveness (OEE)
54. Tiempo de inactividad de la máquina o proceso:
55. Resolución en el primer contacto (FCR)
- 5. Para entender a los empleados y medir el desempeño**
56. Valor agregado del capital humano
57. Ingresos por empleado
58. Índice de satisfacción del empleado
59. Nivel de involucramiento de los empleados
60. Net Promoter Score (NPS) de los empleados
61. Índice de rotación de personal
62. Retención media de personal
63. Índice de Absentismo
64. Evaluación 360 Grados
65. Proporción de competitividad salarial
66. Tiempo de reclutamiento
67. Retorno sobre la inversión en formación

## **6. Para medir el desempeño en sustentabilidad social y ambiental**

- 68. Huella de carbono
- 69. Huella Agua
- 70. Consumo de energía
- 71. Niveles de ahorro debido a iniciativas de conservación y mejora
- 72. Kilómetros de la cadena de abastecimiento
- 73. Tasa de reducción de residuos
- 74. Tasa de reciclaje de residuo;
- 75. Tasa de reciclaje de productos.

Teniendo como base los indicadores de desempeño contruidos por Marr (2015) y Ferris y otros (2012) se realizó una investigación con cinco empresas del segmento supermercadista de Rio de Janeiro, de un universo de doce empresas con una facturación entre U\$\$60 y U\$\$370 millones por año, que fue utilizada para la conclusión de mi tesis de maestría en Administración Estratégica de Negocios de la Universidad Nacional de Misiones, y el tema fue Introducción de medidas con indicadores integrados de desempeño en las empresas minoristas del segmento supermercadista de Rio de Janeiro. Con base en la citada investigación, se construyó un Mapa de indicadores integrados de desempeño. Ahora, en esta tesis de doctorado, se pretende transformar el mapa de indicadores en un modelo que pueda ser aplicado en todas las empresas del segmento mencionado.

#### **1.1.4 Antecedentes y referenciales de sistemas o modelo de evaluación del desempeño**

A lo largo del tiempo, fueron desarrollados diversos modelos o sistemas de medición, cada uno a su tiempo, buscando respuesta a los problemas de gestión exigidos en la época. En la tabla presentada a continuación, se muestran algunos sistemas de medición del desempeño que fueron hallados en la investigación bibliográfica realizada, específica sobre el tema, desde 1932, con la creación del do Tableaux de Bord de Gestión por Setet y Varoz (1932), hasta la obra de Richard Marr (2015) – los 75 indicadores de desempeño que todo gerente debe conocer.

**Tabla 10: Sistema de medición del desempeño**

<b>Sistema</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Enfoque</b>
Tableaux de Bord de Gestión	Satety Voraz	1932	Conjunto de indicadores para monitorear el progreso de los negocios, comparar con los objetivos lo estándares establecidos y adoptar acciones correctivas, si fuera el caso.
			Es un sistema de administración que tiene como fin relacionar



Administración por Objetivos	Peter Druker	1954	las metas organizacionales con el desempeño y el desarrollo individual, para el involucramiento de todos, principalmente.
Gestión por Directrices	Akao	1960	Es un sistema administrativo que determina los objetivos de la organización a través del planeamiento estratégico y permite su desdoblamiento en todos los niveles jerárquicos, sin desviarse del enfoque estratégico.
Mejora de Performance	SinkyTuttle	1989	Sistema de evaluación de desempeño organizacional, con base en siete variables: productividad, eficiencia, calidad, eficacia, calidad de vida en el trabajo, innovación y lucro.
Pirámide de Performance (SMART)	McNair, Lynch y Cross	1990	El sistema enfocado en la metodología de traer los objetivos de la estrategia de arriba hacia abajo y llevarlas medidas de desempeño de abajo hacia arriba, formando una pirámide.
Tres Niveles de Desempeño	Rummlery Brache	1992	El sistema desarrollado por los autores presenta un abordaje integrado que analiza el desempeño en tres dimensiones: la de estructura y estrategia organizacional, la de procesos de negocios y la de resultados producidos por los individuos.
Balanced Scorecard	Norton y Kaplan	1992	El BSC se organiza en torno a cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento, la innovación y aprendizaje. Refleja el equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazos.
PEMP (Progreso Efectivo y Medición de Performance)	Adams y Robert	1993	El sistema tiene como objetivo construir una cultura en la cual el cambio constante sea un modo de vida normal. O sea, el objetivo del modelo es implementar la estrategia de la empresa y favorecer una cultura en que los cambios constantes sean una cosa normal en la organización.
Quantum	Hronec	1994	Tiene como objetivo evaluar el valor para el cliente, que es la relación entre costo y calidad y el servicio para el cliente, que es la relación entre calidad y tiempo. Las medidas comprenden tres niveles: la organización, los procesos y las personas.
Navegador Skandia	Edvinsson y Malone	1995	Este modelo muestra cómo crear valor financiero a través del capital humano combinado con el capital del cliente, la capacidad de innovación y los procesos internos de la empresa
Value Chain Scoreboard	Lev	2001	Este modelo tiene como objetivo satisfacer las necesidades de gestores e inversores, para reflejar sobre el impacto y valor de los activos intangibles dentro del contexto de la empresa.
Performance Prism	Neely, Adams y Kennerly	2002	Este sistema aborda la mejor manera que poseen las organizaciones – con o sin fines de lucro – de sobrevivir y prosperar a largo plazo, será necesario pensar en los deseos y

			necesidades de todas las partes interesadas y esforzarse para proporcionar valor a cada una de ellas.
Métrica de Marketing	Farris y otros	2012	Sistema de medición de indicadores de desempeño de Marketing, con un abanico de opciones de más de 100 indicadores que podrán ser adoptadas por empresas de todos los segmentos del mercado.
Los 75 Indicadores que todos los gerentes deben conocer	Marr	2015	Proporciona 75 indicadores mediante los cuales cualquier tipo de empresa puede ser evaluada, por sectores o departamentos.

Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía investigada.

Vale aclarar que en la tabla constan las fechas de publicación de los primeros artículos o fechas consideradas por los autores, como marco de consolidación del sistema o enfoque en cuestión. Con relación a la fecha citada en el *Tableaux de Bord Gestion*, se refiere al año de popularización del término que se hizo conocido en la literatura, teniendo en cuenta que el mencionado sistema tuvo su desarrollo a finales del siglo XIX.

Entre los 32 sistemas de medición del desempeño encontrados, fueron seleccionados 15 constantes de la tabla anterior, que fueron elegidos por ser los más adherentes al sistema de evaluación del desempeño organizacional, objeto de esta tesis.

Analizando los 32 sistemas hallados en la literatura, se verifica que todos ellos, cada uno a su tiempo y área de alcance, tenía un objetivo común: mejorar los resultados de la gestión de las organizaciones, ya sea con o sin fines de lucro.

El sistema creado objeto de esta tesis, posee la misma finalidad de los demás; no obstante, aborda el tema de manera diferente, mediante la creación de un modelo que integra todos los indicadores y todos los sectores o áreas funcionales de la empresa para que el CEO puede tener una visión sistémica de toda la organización, así como los sectores que deben mejorar para proporcionar mejores resultados a la misma y, dentro de los sectores, cuales son los indicadores que tienen oportunidad de mejoras y que empujan los resultados del sector hacia abajo.

## CAPITULO 2

### 2.1 Marco Conceptual y Teórico

La base teórica tiene la misión de servir de fundamento para la comprensión de este trabajo, siendo la referencia central para un mejor entendimiento del estudio de esta tesis. Para alcanzar su objetivo, este capítulo será dividido de manera didáctica y estructurada, pasando del conocimiento específico hasta el conocimiento general a través del desarrollo de temas referidos a la problemática del estudio, sus objetivos e hipótesis establecidas.

Esta tesis aborda conceptos y relaciones de la gestión por indicadores de desempeño en el segmento minorista, con un enfoque en el segmento supermercadista. Esta tesis doctoral se encuentra delimitada al estudio de la forma de medición de los resultados de la gestión y, este capítulo, se basa en los siguientes temas: definición de venta minorista, la estructura minorista brasileña, definiciones y conceptos de supermercados y aspectos generales de gestión estratégica de negocios y posee como tema central la gestión mediante indicadores de desempeño.

#### 2.1.1 Comercio minorista

El comercio minorista es un importante sector de la economía brasileña, debido a esto se lleva a cabo el estudio de este tema y se aporta alguna forma de generación de conocimiento, ideas, estrategias y conceptos a través de la investigación científica, con análisis de varias teorías conceptuales relacionadas con el tema permite una mejor comprensión sobre la misión de la venta minorista en el mercado.

El menudeo forma parte del canal de abastecimiento y representa el último eslabón de conexión entre el producto y el consumidor final. El sector ha pasado por muchas transformaciones, en productos, forma de comercialización, impacto de las innovaciones tecnológicas, situación socioeconómica de los consumidores, medidas macroeconómicas adoptadas por el gobierno, ciclo de vida de los productos cada vez menor, y muchos otros factores que influyen en el comportamiento de compra del consumidor.

Un estudio de la consultora Cognizant (portal Novarejo), revela lo que será el sector minorista en los próximos años y cómo impactará la tecnología en las estrategias de las empresas hasta el 2025. Según el estudio, la distinción entre tiendas físicas y virtuales debe desaparecer con la consolidación de la transformación digital de las tiendas y emprendimientos. Tecnologías como la realidad virtual, la realidad aumentada, la inteligencia artificial, el uso de

robots e internet de las cosas (IoT) tendrán una fuerte presencia en el minoreo y revolucionará la experiencia de compra, lo que ya está sucediendo y exigirá un cambio profundo en la forma de gestión de las empresas, en busca de la mejora en la productividad, para optimizar la competitividad del negocio.

Cambios de hábito de compra del consumidor, el uso de dispositivos móviles, la integración entre tiendas y el entorno virtual, la personalización de productos, con coproducción, el cliente participante de la construcción de su propio producto, la venta directa del fabricante al consumidor, la alianza estratégica en toda la cadena de abastecimiento, exigirán cambios profundos en la forma de gestión de las empresas minoristas y la gestión mediante indicadores de desempeño será, cada vez más, una exigencia para la sustentabilidad de los negocios.

#### 2.1.1.1 Ventas minoristas en Brasil y en el mundo

##### Antecedentes históricos

En Brasil, el término varejo (minoreo o menudeo) proviene de la palabra vara, que es la medida estándar utilizada para medir telas, hilos, madera, cuerdas y otros, para su venta en pequeñas cantidades; de esta manera, surgió el término varejo (minoreo o menudeo). En la actualidad, se verifica en algunas tiendas antiguas de telas el uso de la regla, normalmente con un metro de largo, para medir los productos vendidos de manera fraccionada.

En Portugal, el término adoptado es retalzo, que en la lengua inglesa recibe el nombre de retail, que significa venta de productos en pequeñas cantidades o porciones directamente al consumidor final.

Para Teixeira (Universidade do Varejo), el menudeo en Brasil ha acompañado a las principales fases del desarrollo económico y social del país. Tuvo inicio con la venta de productos básicos de subsistencia, pasando por diversas fases hasta llegar a la etapa actual con grandes redes de supermercados, modernos centros de compras (shopping Center) y la llegada al país de marcas globales y una fuerte tendencia hacia las fusiones y adquisiciones en los diversos segmentos que componen el mercado minorista brasileño.

El proceso de transformación del menudeo ha ocurrido también en función del cambio del perfil de nuestra sociedad, teniendo en cuenta que Brasil pasó de ser un país rural a un país urbano en el transcurso de 50 años. Según el Censo del Instituto de Geografía y Estadística – IBGE, de 2010, Brasil era un país rural en 1960, con una población de 70.992.343, donde 32.004.817 vivían en áreas rurales, lo que representa un 45%; mientras que 38.987.526, que corresponde al 55%, habitaban en áreas urbanas. En 2010, la población aumentó a 190.755.799, con un incremento del 169%, donde, de este total, 29.830.007 pertenecían al área rural (16%) y

160.925.792 al área urbana. Mientras que la población brasileña creció un 169% durante un periodo de 50 años, la población del área urbana lo hizo en un 390% durante el mismo periodo, con 121.938.226 personas que pasaron a vivir en centros urbanos. En el mismo periodo, se produjo una reducción de la población rural del 7%

Con todo este cambio de perfil de la sociedad y con el ingreso de 119.763.456 nuevos consumidores, que fue el aumento de la población en 50 años es posible imaginar, lo que hizo necesario hacer en el menudeo para satisfacer a todos estos consumidores.

Toda la información de nuestra sociedad produjo una serie de desafíos para el país, tales como: ¿de qué manera acomodar a todas estas personas en los grandes centros urbanos? ¿Qué generó el proceso de favelización (barriadas)? ¿Cómo universalizar el servicio de agua potable y saneamiento básico? ¿Cómo ofrecer educación de calidad para todos? ¿Cómo proveer de salud de calidad para toda esta población? Por suerte estos temas no son inherentes a nuestra tesis.

El aumento de la población sería suficiente para provocar fuertes transformaciones en el mercado minorista brasileño, pero tomando en consideración que este aumento poblacional se produjo en el área urbana, impactó directamente en el menudeo en todos los sentidos, tales como: aumento del tamaño de las tiendas, nivel de profesionalización exigido, aumento de la diversidad de productos, nuevos hábitos de consumo y muchos otros factores necesarios para satisfacer a una población adicional de 120 millones de personas durante un periodo de 50 años. Debido a esto, crear un modelo de evaluación del desempeño organizacional es de fundamental importancia para el mercado minorista brasileño.

Según Verotto (2006), el comercio en Brasil tuvo inicio a partir de las formaciones poblacionales en las primeras villas litorales, orientado básicamente a la exportación. El comercio estaba restringido a los emporios de importación de esclavos, manufacturas, exportación de azúcar y, luego oro, piedras preciosas y otros pocos productos. Fue creado, en 1649, por la corona portuguesa, la Compañía General de Comercio en Brasil, que actuó hasta 1720, y monopolizó la venta de vino, aceite, harina y bacalao. Asimismo, tenía la responsabilidad de organizar y escoltar a las flotas comerciales que partían de Rio de Janeiro y Salvador con destino a Portugal, llevando productos brasileños. Posteriormente, se constituyeron la Compañía General de Comercio de Grano Pará, en 1755, y de Pernambuco en 1759, con la misma finalidad.

Durante el mismo período, dentro de la movilidad que ya involucraba al menudeo, dentro de la periferia del sistema colonial nació el planalto de Piratininga, otra formación social, donde se localizan los paulistas, en el que imperaba la inestabilidad y movilidad, siendo la principal

actividad económica, en un principio, la captura de indígenas para servir de esclavos y mercaderías y, posteriormente, la búsqueda de piedras preciosas y oro en el interior del territorio, las denominadas banderas y monzones. El descubrimiento de oro en la región de Minas Gerais, en la segunda mitad del siglo XVII, proporcionó un nuevo proceso aumento poblacional, con nuevos caminos hacia el interior.

El año 1808 fue marcado por un profundo cambio en los destinos de la Colonia y del comercio. Hasta ese momento, el comercio dentro de la misma era bastante limitado y la producción de la época era básicamente de subsistencia, con excepción de los cultivos para exportación.

El proceso de industrialización fue acompañado por la creciente urbanización con el surgimiento y crecimiento de las ciudades, principalmente São Paulo, que en 1920 ya contaba con 3.629 establecimientos industriales y 203.729 operarios. Frente al gran aumento de la población y de la carencia de alimentos, cuya gran mayoría era aun importada, fueron creadas las primeras ferias libres, que permitían el acceso más barato a los géneros de primera necesidad, a través de la reducción del número de intermediarios en el canal de abastecimiento.

Además de las ferias libres, existían también, en los barrios, los almacenes de secos y húmedos y los vendedores ambulantes, que estaba compuesto básicamente por italianos, que vendían frutas y pescado fresco puerta a puerta.

Asimismo, en 1920, surgió el Mappin, la primera gran tienda de departamentos de São Paulo y el proceso de expansión de las Casas Pernambucanas, que se especializaban en la venta de telas. Fue fundada en 1908 y, a fines de la década de 1920 poseía más de 200 sucursales diseminadas por el país.

Al final de la Segunda Guerra, el mercado minorista de alimentos en Brasil todavía se componía, en su mayoría, por almacenes, emporios y tiendas de comestibles. El crédito era concedido a través de las tradicionales libretas, creadas por cada comercio.

A comienzos de 1940, nace en São Paulo, Sears, tienda de departamentos que fue pionera en la utilización del self-selection, modalidad de autoservicio en que el cliente elige el producto y la venta es finalizada por el vendedor especializado en cada departamento de la tienda. La mencionada tienda también tenía restaurante y estacionamiento, una novedad en la época.

Durante la década de 1940, también, surgieron las tiendas especializadas en ropa, que comenzaron a utilizar la exposición de productos y publicidad en radios y periódicos, así como lanzamientos de promociones en fechas conmemorativas, tales como navidad, fiestas juninas, y a partir de 1948, se instituyó el día de las madres. Son también de esta época las tiendas

Exposição, O Camiseiro, Esplanada, Casa Tavares y Segadas, en Rio de Janeiro y Mappin, Garbo, Casa José Silva, Everest, Colombo y Ducal en São Paulo. Es durante este periodo el surgimiento del crédito que pasó a ser ampliamente adoptado por dichas tiendas.

El surgimiento de los supermercados tuvo inicio con el concepto de autoservicio o self-service, surgió por primera vez en California, en 1912, caracterizando el formato de algunos establecimientos minoristas de entonces. El mencionado concepto se consolidó en los Estados Unidos luego de la Gran Depresión de 1929, por su capacidad de menor utilización de mano de obra, reducción de costos fijos y oportunidad de ofrecer mejores precios y gran variedad de productos.

En Brasil, el concepto surgió en 1947 con el frigorífico Wilson, en São Paulo, que vendía los tradicionales productos alimenticios con la modalidad de autoservicio y las carnes eran vendidas en un mostrador frigorífico cerrado con atención personalizada.

No obstante, según Saconi (2013), el primer supermercado en Brasil se inauguró el 24 de agosto de 1953, por lo tanto, a exactos 65 años en 2018, en la calle Consolação, entre las Avenidas Paulista y Alameda Santos, denominado Supermercados Sirva-se S.A. Fue el primero en adoptar el layout y equipamiento similares a los supermercados norteamericanos. Con un área de ventas de 800 metros cuadrados, presentaba todas las características de un supermercado moderno, con división por secciones, espacio para publicidad de productos, utilización de góndolas para exposición de productos. Fue pionero en la venta, en el mismo local, además de productos alimenticios, de carne, frutas, verduras y legumbres.

Después del Sirva-se, surgieron otras operaciones, como Peg-Pag, en 1954, que se convirtió en el estándar de los supermercados en lo referente al formato de la tienda, atención y entrenamiento del equipo. A partir de ahí, surgieron varios supermercados en São Paulo, como el Mapps, en 1957, y el Pão de Açúcar, en 1959, cuyo origen fue una dulcería fundada en 1948.

A principios de los años 1970, se inicia el período denominado milagro económico que propicio el surgimiento de un nuevo formato de tienda para el segmento supermercadista, que fueron los hipermercados, que pasaron a ocupar espacios superiores a tres mil metros cuadrados. Este nuevo formato comenzó a vender, además de alimentos, electrodomésticos, ropa y artículos para regalo, así como restaurantes, ofreciendo amplios estacionamientos, sofisticadas instalaciones y gran variedad de ítems.

Dentro de este contexto de ampliación del mercado, surgieron también los primeros mayoristas de autoservicio, el Makro, en 1973, y el Carrefour, red francesa de supermercados, en 1975, en São Paulo. Durante los años 1980 y 1990 se produjo un gran proceso de

reestructuración y concentración del sector supermercadista. El grupo Pão de Açúcar, luego de pasar por una grave crisis, vuelve al liderazgo del sector y grupos tradicionales como Paes Mendonça y Eldorado son incorporados por otros grupos. Nuevos players internacionales comienzan a actuar en el país, como el grupo Cassino, que se asocia al Pão de Açúcar, el Ahold que compra el Bom Preço.

En 1995, llegó a Brasil el gigante Wal-Mart, que es el mayor minorista del mundo, con una facturación anual de U\$S486 mil millones de dólares, según el Supplementto STORE Magazine, de enero de 2018, con ventas 5 veces mayores que las del segmento supermercadista en Brasil, que en 2016 fue de R\$339 mil millones de reales, o cerca de U\$S105 mil millones de dólares, según la Asociación Brasileña de Supermercados – ABRAS.

#### Innovaciones tecnológicas en el mercado minorista

Según Reis (2008), en 1990, las innovaciones tecnológicas comenzaron a llegar al segmento supermercadista con el surgimiento del EDI (Eletronic data Interchange), del ECR (eficiente Consumer Reponse), así como los códigos de barras, que permitió la inclusión de nuevas categorías de productos ampliando de manera significativa las ofertas de nuevos productos.

Con la aparición de la internet, nacieron las tiendas virtuales, permitiendo que los clientes realicen sus compras en cualquier horario y en cualquier lugar, o sea, todo se encuentra disponible las 24 horas del día en la palma de la mano.

El proceso de concentración continúa y está produciendo una reacción de los pequeños minoristas del segmento que se organizan en redes, en alianzas, para las compras y el marketing, para poder, de manera organizada, enfrentar la intensa competencia de las grandes redes.

Asimismo, han crecido nuevos modelos de tiendas, de menor porte, con un mix reducido y diferenciado, para satisfacer demandas de barrios específicos y segmentos, denominados Mayorminoristas, por vender tanto al por mayor a pequeños comerciantes como al consumidor final, con precios más bajos, ofreciendo menos confort y menor conveniencia al consumidor.

#### 2.1.1.2. Segmento de supermercados en el Estado de Rio de Janeiro

Según los datos de la Asociación de Supermercados de Rio de Janeiro – ASSERJ, la facturación del sector, en 2017, fue de R\$38 mil millones de reales, lo que corresponde al 11% de la facturación total del segmento, que fue de R\$352 mil millones de reales en el mismo periodo.

En el estado de Rio de Janeiro operan todas las cadenas globales que actúan en Brasil, redes regionales que poseen una fuerte participación en el mercado local y muchas operaciones



de pequeñas y medianas redes. Son 122 empresas, 6.800 tiendas, con facturación total de R\$38 mil millones de reales en 2017 y 182.919 empleados directos, por lo tanto, se trata de un sector bastante representativo para la economía y para la sociedad de Rio de Janeiro.

**Tabla 11: Empresas del sector supermercadista de Rio de Janeiro, por franja de facturación**

Franja	Número de Empresas	Franja de Facturación anual
		(en millones de Reales)
1	16	De 0 a 10
2	35	De 11 a 20
3	42	De 21 a 80
4	7	De 81 a 200
5	12	De 200 a 1.000
6	10	Más de 1.001
Total	122	XX

Fuente: Elaboración propia con base en ASSERJ

**Tabla 12: Números del sector supermercadista de Rio de Janeiro**

Número de grupos económicos y redes	122
Facturación total (en Miles de millones de reales) por año	38
Número de empleados	182.919
Número de tiendas	6.800
promedio de tiendas por grupo económicos y redes	56
Promedio de facturación por tienda (en millones de reales) por año	5,59
Promedio de empleados por tienda	27

Fuente: Elaboración propia con base en ASSERJ

Dentro de los conceptos de grupo económico y redes adoptados por la ASSERJ se encuentran incluidos los diversos pequeños y medianos empresarios, que ostentan la bandera de una determinada red para conseguir mejores negociaciones con los proveedores y utilizar acciones compartidas de marketing, por ser prácticamente imposible llevar a cabo dichas acciones de manera aislada, en función de los elevados costos y de la falta de personal calificado para tales actividades.

### 2.1.1.3 Segmento de supermercados en Brasil

Según el estudio Estructura del mercado minorista brasileño de la Nielsen, empresa especializada en investigación de minoristas, divulgado por la Asociación Brasileña de

Supermercados – ABRA, el segmento supermercadista en Brasil, en 2016, tuvo una facturación de R\$339 mil millones de reales, una participación en el PBI de 5,4\$. El segmento emplea a 1.800.000 personas en 89 mil tiendas con autoservicio.

Las cinco mayores redes de supermercados del país tuvo una facturación de R\$139 mil millones de reales en 2016, lo que corresponde al 41% del total de la facturación del sector, lo que demuestra un alto nivel de concentración, ya que las cinco mayores redes pertenecen a grupos internacionales y solamente a partir de la sexta colocada comienza la participación brasileña, la red Mateus Supemer, con una facturación de R\$6,5 mil millones, que corresponde al 4% de las mayores redes. Las 3 primeras colocadas, poseen una participación del 75% de la facturación del grupo de las 10 mayores y el 36% de las ventas totales del segmento.

El ranking de los 10 mayores supermercados de Brasil, en 2016, fue el siguiente:

**Tabla 13: Ranking de supermercados en 2016**

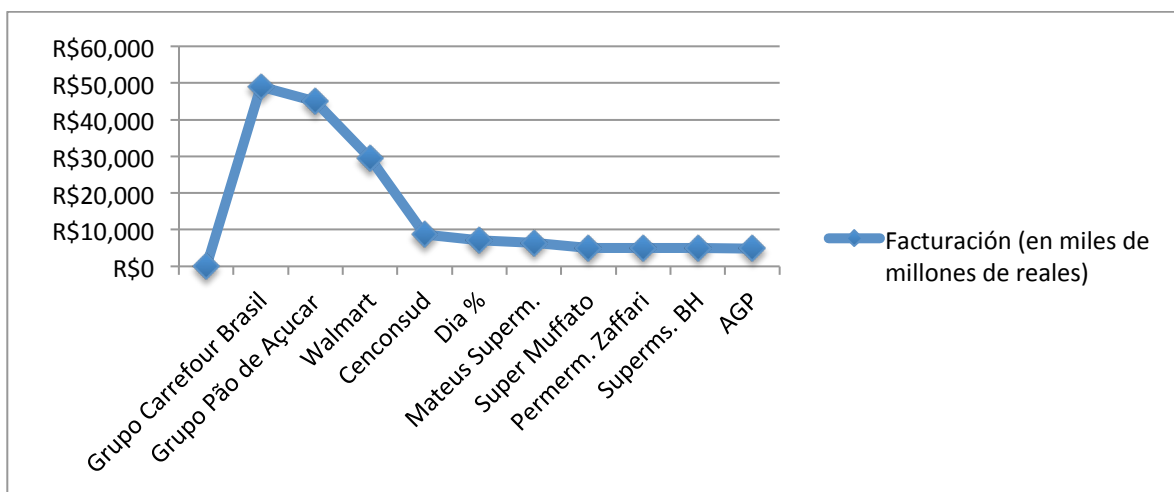
Localización /País de origen	Nombre Fantasía	Facturación (en Miles de millones de reales)	Número de tiendas	Área de venta (M2)	N° Checkout	N° empleado
1° - Francia	Grupo Carrefour Brasil	R\$49.103	349	1.711.407	7.224	80.021
2° - Francia	Grupo Pão de Açúcar	R\$44.969	904	1.749.000	12.148	99.575
3° - EUA	Walmart	R\$29.409	485	1.507.225	8.624	65.229
4° - Chile	Cenconsud	R\$8.601	211	594.856	2.693	22.839
5° - España	Día %	R\$7.162	1050	480.400	6.009	10.497
6° - Brasil	MateusSuperm.	R\$6.486	37	141.437	1.008	14.338
7° - Brasil	SuperMuffato	R\$5.078	48	162.014	1.203	11.013
8° - Brasil	Permerm. Zaffari	R\$4.958	34	142.510	932	11.641
9° - Brasil	Superms. BH	R\$4.956	167	183.393	1.937	16.559
10° - Brasil	AGP	R\$4.840	53	135.826	992	8.957

Fuente: Elaboración propia con base -Supermercado Moderno <https://www.sm.com.br/ranking-de-supermercados>

14.02.2018 - 09:48

En el gráfico presentado a continuación se muestra la posición por facturación, que es la medida definida por la ABRAS para divulgar el ranking de los mayores de Brasil.

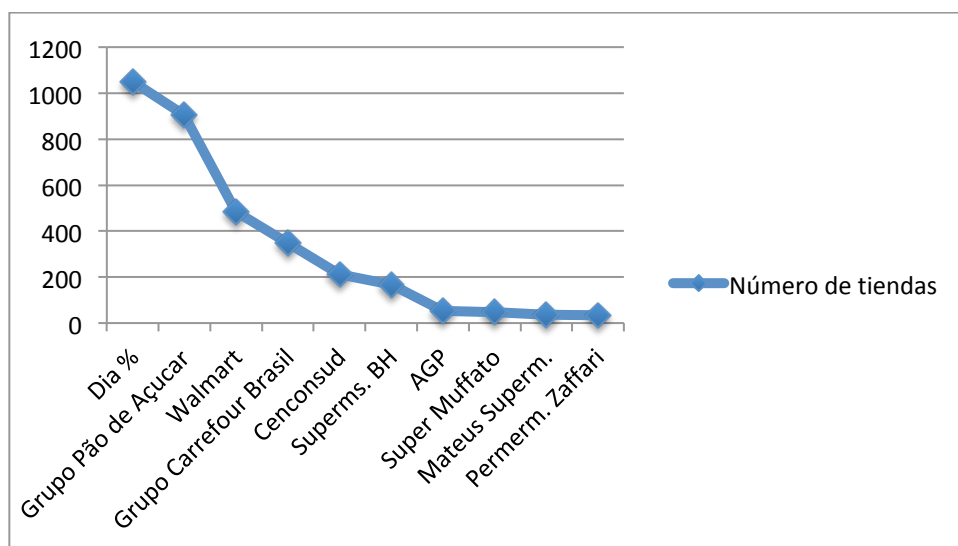
**Gráfico 8: Mayores empresas del segmento supermercadista por facturación**



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico a continuación se muestra la posición de los 10 mayores por número de tiendas. Se producen cambios en relación a los criterios de facturación, donde la red Día% se encuentra en el primer lugar, mientras que en el ranking de facturación se ubica en el quinto. Posee el mayor número de tiendas por ser una red española que opera en 4 países, Argentina, Brasil, China y Portugal, con tiendas de hasta 1.000 m<sup>2</sup>.

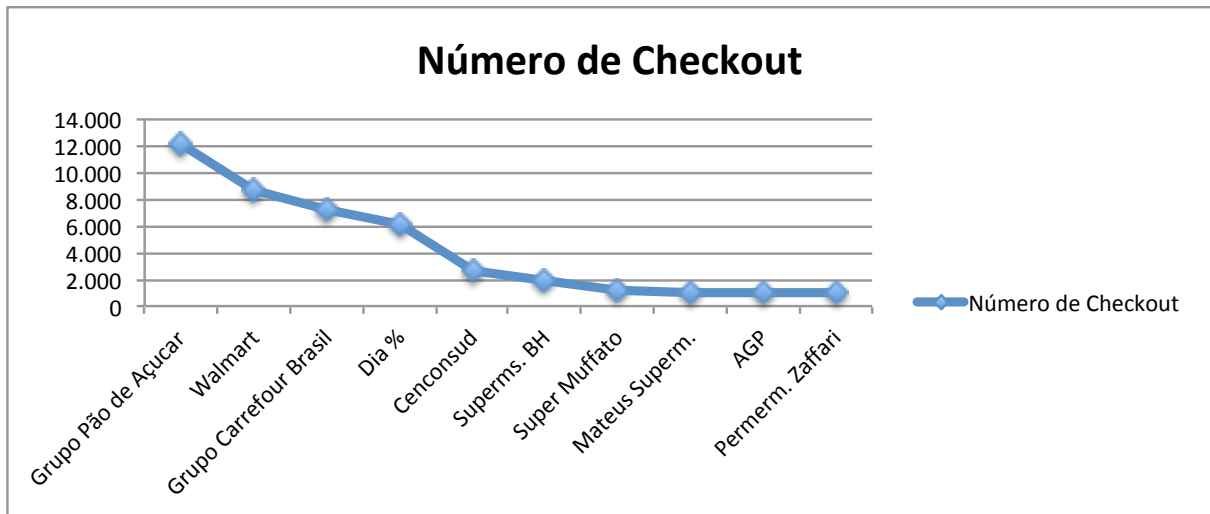
**Gráfico 9: 10 mayores supermercados por número de sucursales**



Fuente: Elaboración propia

Con relación a la clasificación por número de checkout, el primer colocado es el grupo Pão de Açúcar, seguido por Wal-Mart y los demás, de acuerdo con lo que se muestra en el gráfico a continuación.

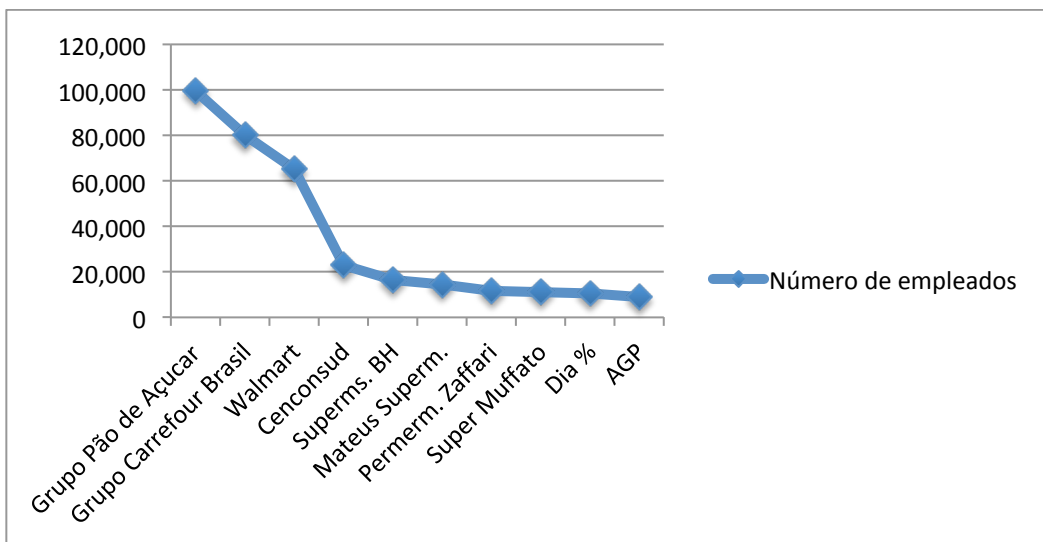
**Gráfico 10: Ranking de los 10 mayores supermercados de Brasil por número de checkout**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la clasificación de los 10 mayores supermercados de Brasil por número de empleados, el primer colocado es Wal-Mart, que aparece en tercer lugar en la clasificación por facturación.

**Gráfico 11: Los 10 mayores supermercados por número de empleados**



Fuente: Elaboración propia

Se presenta un resumen o síntesis del segmento supermercadista en Brasil, con diversos datos, de acuerdo con lo que se demuestra a continuación:

**Tabla 14: Síntesis del sector en 2016**

Segmento	Ventas (en Miles de millones de reales)	N° Tiendas	N°Checkout	Área de venta en (en mil M2)	N°Empleados
Sector Supermercados	R\$353,20	89.368	223.715	21,9	1.822.236
Segmento Supermercado	R\$327,40	38.082	174.943	16,8	1.667.192
Ranking (500 empresas)	R\$277,90	8.200	76.431	11,3	691.841
300 mayores empresas	R\$171,50	7.768	73.467	10,9	670.726
20 mayores empresas	R\$187,50	5.385	44.242	7,6	402.108
280 otros	R\$84,00	2.383	29.225	3,3	268.618

Fuente: Elaboración propia

Dados los números presentados, se puede verificar que existen muchas empresas de pequeño porte que actúan en el segmento, según ABRAS, son casi 12 mil empresas operando en el segmento. Debido a esto, la definición de una medida de evaluación de desempeño específico para el sector puede contribuir de manera efectiva con la mejora de la gestión de las empresas del referido segmento, principalmente las de menor porte, razón por la cual se eligió este tema para la elaboración de la tesis.

#### 2.1.1.4 Sector supermercadista en el mundo

La relación de los 10 mayores redes de supermercados del mundo, según la revista Deloitte Global Powers of Retailing 2018, posee dos redes de Estados Unidos, dos de Francia, dos del Reino Unido y Japón, Alemania, Holanda y Australia, con apenas una empresa incluida entre los 10 mayores, ya que Wal-Mart, que se ubica en el primer lugar en facturación, siendo 4 veces superior al segundo colocado, el norteamericano The Kroger Co.

Entre los 10 mayores del mundo, solamente dos operan en Brasil, Carrefour y Wal-Mart.

Entre las mayores redes de supermercados del mundo, el que más perdió facturación fue Carrefour, que en 2010 facturó U\$120 mil millones de dólares y en 2017 lo hizo por U\$84 mil millones, con una pérdida aproximada de U\$36 mil millones de dólares, que representa el 34% de la facturación de todo el segmento supermercadista en Brasil, durante el mismo periodo, 2016.

**Tabla 15: Mayores redes de supermercados del mundo**

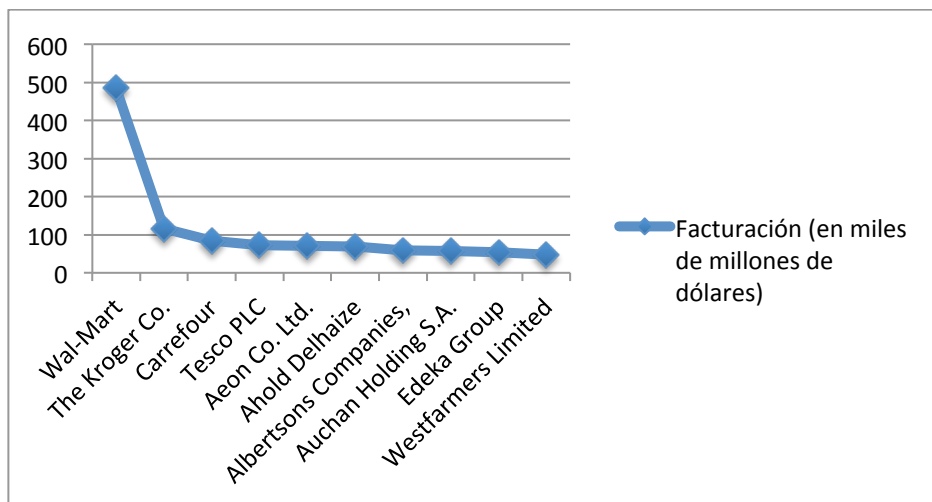
Orden	Nombre	País	Facturación*
1	Wal-Mart	EUA	485,873
2	The Kroger Co.	EUA	115,337
3	Carrefour	Francia	84,131
4	Tesco PLC	Reino Unido	72,390
5	Aeon Co. Ltd.	Japón	70,950
6	Ahold Delhaize	Holanda	68,950
7	Albertsons Companies, Inc.	Reino Unido	59,678
8	Auchan Holding S.A.	Francia	57,219
9	EdekaGroup	Alemania	53,540
10	Westfarmers Limited	Australia	47,690

Fuente: Elaboración propia con base DeloitteStores A SupplementtoStores magazine – janeiro 2018.

\* Facturación en Miles de millones de dólares en 2016.

A continuación se presenta el gráfico de los 10 mayores supermercados minoristas del mundo por facturación en el año 2017, con destaque en la diferencia entre el primer colocado, Wal-Mart y el segundo, The Kroger Co, con una facturación superior en U\$370, 536 miles de millones de dólares, que corresponde al 321%

**Gráfico 12: 10 mayores supermercados del mundo por facturación**



Fuente: elaboración propia

#### 2.1.1.5 Los 10 mayores minoristas del mundo

En las tablas a continuación se llevó a cabo un análisis del comportamiento de los 10 mayores minoristas del mundo en 2010 y 2017, es decir, 7 años de cambios en relación a los 10 mayores, o sea, quien ganó y quien perdió mercado en términos de facturación.

**Tabla 16: Los 10 mayores minoristas del mundo en 2010**

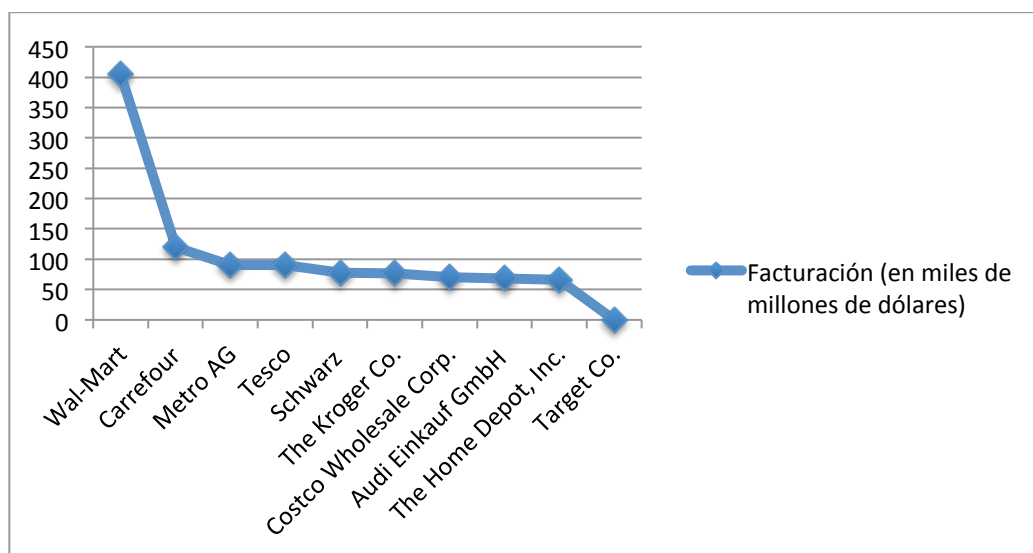
Posición	Empresa	País	Facturación*	Principal operación
1	Wal-Mart	EUA	405,046	Supermercado
2	Carrefour	Francia	119,887	Supermercado
3	Metro AG	Alemania	90,85	Mayorista/minorista
4	Tesco	Reino Unido	90,435	Supermercado
5	Schwarz	Alemania	77,221	Tienda de descuentos
6	The Kroger Co.	EUA	76,733	Supermercado
7	Costco Wholesale Corp.	EUA	69,889	Mayorista/minorista
8	Audi Einkauf GmbH	Alemania	67,709	Tienda de descuentos
9	The Home Depot, Inc.	EUA	66,176	Home Center
10	Target Co.	EUA	63,435	Tienda de Departamento

Fuente: Elaboración propia con base en la revista DeloitteStores de enero de 2011

\* Facturación en Miles de millones de dólares

En el gráfico presentado a continuación, se observa que el primero colocado es, como siempre, Wal-Mart, seguido por Carrefour, con una diferencia de U\$S285.159 mil millones de dólares, lo que corresponde a un 237%.

**Gráfico 13: Los 10 mayores minoristas del mundo en 2010 por facturación**



Fuente: Elaboración propia

Durante el año 2017, se produjeron cambios de posiciones entre los mayores minoristas del mundo, donde el destaque negativo fue para Carrefour que cayó del segundo a la novena posición en el periodo de 7 años, y la inclusión de dos redes del segmento de farmacias y droguerías entre los 10 primeros, de acuerdo con la tabla a continuación:

**Tabla 17: Los 10 mayores minoristas del mundo en 2017**

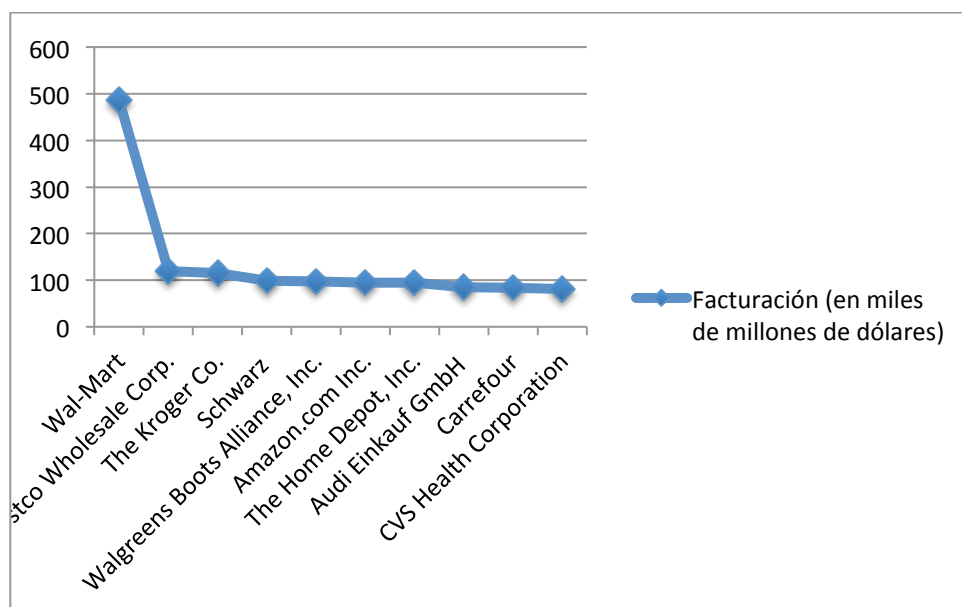
Orden	Empresa	País	Facturación*	Principal operación
1	Wal-Mart	EUA	485,873	Supermercado
2	Costco Wholesale Corp.	EUA	118,719	Mayorista/minorista
3	The Kroger Co.	EUA	115,337	Supermercado
4	Schwarz	Alemania	99,256	Tienda de descuento
5	Walgreens Boots Alliance, Inc.	EUA	97,058	Farmacia y Droguería
6	Amazon.com Inc.	EUA	94,665	E-commerce
7	The Home Depot, Inc.	EUA	94,595	Home Center
8	Audi Einkauf GmbH	Alemania	84,923	Tienda de descuento
9	Carrefour	Francia	84,131	Supermercado
10	CVS Health Corporation	EUA	81,100	Farmacia y Droguería

Fuente: Elaboración propia con base a la revista Deloitte Stores de enero de 2018

\* Facturación en Miles de millones de dólares

En el gráfico, los 10 mayores minoristas del mundo por facturación, se evidencia el crecimiento de Costco Wholesale Corp, que asumió la segunda posición, hasta entonces dominada siempre por Carrefour.

**Gráfico 14: los 10 mayores minoristas del mundo en 2017 por facturación**



Fuente: Elaboración propia con base a la revista Deloitte Stores de enero de 2018

En la comparación entre los 10 mayores minoristas del mundo en 2010 y en 2017, queda claro el cambio de posición en el ranking, destacándose el crecimiento de Amazon, que saltó del puesto 35 al sexto en solamente 7 años, con una ganancia de facturación de U\$S70,809 mil



millones de dólares, lo que corresponde a un aumento del 297%, seguida por Costco Wholesale con un aumento del 72% y CVS Health Corporation, con 43%, entre otros que también lograron aumentos en la facturación. Entre los perdedores, se destaca Carrefour, con una pérdida del 30% y el Metro Ag, que perdió un 28% de su facturación en el mismo periodo.

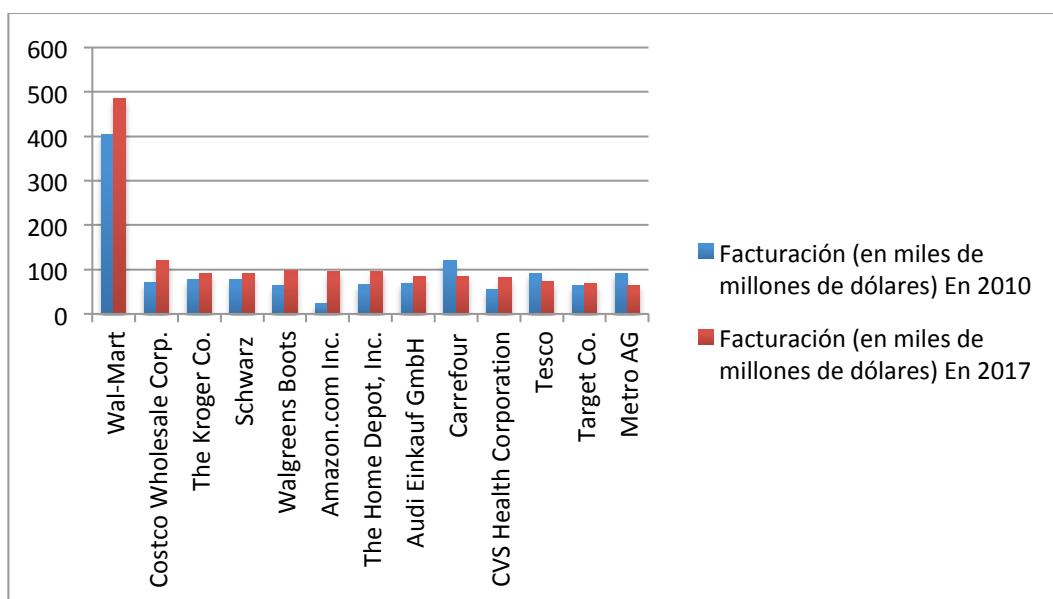
**Tabla 18: Comparación entre los mayores minoristas del mundo en 2000 y 2017**

Posición		Empresa	País	Facturación		Variación
En 2010	En 2017			En 2010	En 2017	2017 X 2010
1	1	Wal-Mart	EUA	405,046	485,873	20%
7	2	Costco Wholesale Corp.	EUA	69,889	119,887	72%
6	3	The Kroger Co.	EUA	76,733	90,850	18%
5	4	Schwarz	Alemania	77,221	90,435	17%
11	5	Walgreens Boots Alliance, Inc.	EUA	63,336	97,058	53%
35	6	Amazon.com Inc.	EUA	23,856	94,665	297%
9	7	The Home Depot, Inc.	EUA	66,176	94,595	43%
8	8	Audi EinkaufGmbH	Alemania	67,709	84,923	25%
2	9	Carrefour	Francia	119,887	84,131	-30%
13	10	CVS Health Corporation	EUA	55,355	81,100	47%
4	11	Tesco	Reino Unido	90,435	72,390	-20%
10	13	Target Co.	EUA	63,435	69,495	10%
3	16	Metro AG	Alemania	90,850	65,017	-28%

Fuente: Elaboración propia con base a la revista Deloitte Stores de enero 2011 y 2018

En la demostración gráfica es visualmente más fácil de observar el comportamiento de estos minoristas durante el período comprendido entre 2010 y 2017.

**Gráfico 15: Comparación de los 10 mayores minoristas del mundo en 2010 y 2017 por facturación**



Fuente: Elaboración propia con base a la revista Deloitte Stores de enero de 2011 y 2018

#### 2.1.1.6 Los 10 mayores minoristas de Brasil

Los 10 mayores minoristas de Brasil en 2010, en facturación, se encuentran cinco empresas del segmento supermercadista, dos del sector farmacia y droguería, una de cosméticos y perfumería, una mayorista/minorista y una de muebles y electrodomésticos, según el Instituto de Minoreo – IBV:

**Tabla 19: Los 10 mayores minoristas de Brasil por facturación**

Posición	Empresa	Facturación*	Principal actuación
1	Pão de Açúcar	64.669	Supermercados
2	Carrefour	47.361	supermercados
3	Wal-Mart	29.409	Supermercados
4	Grupo Boticário	11.600	Cosméticos y Perfumaría
5	Raia Dragasil	11.257	Farmacia y Droguería
6	Magazine Luiza	9.031	Muebles y Electrodomésticos
7	Cencosuld Brasil	8.601	Supermercados
8	Makro	8.203	Mayorista/minorista
9	Drogarias DPSP	7.935	Farmacia y Droguería
10	Días %	7.162	Supermercados

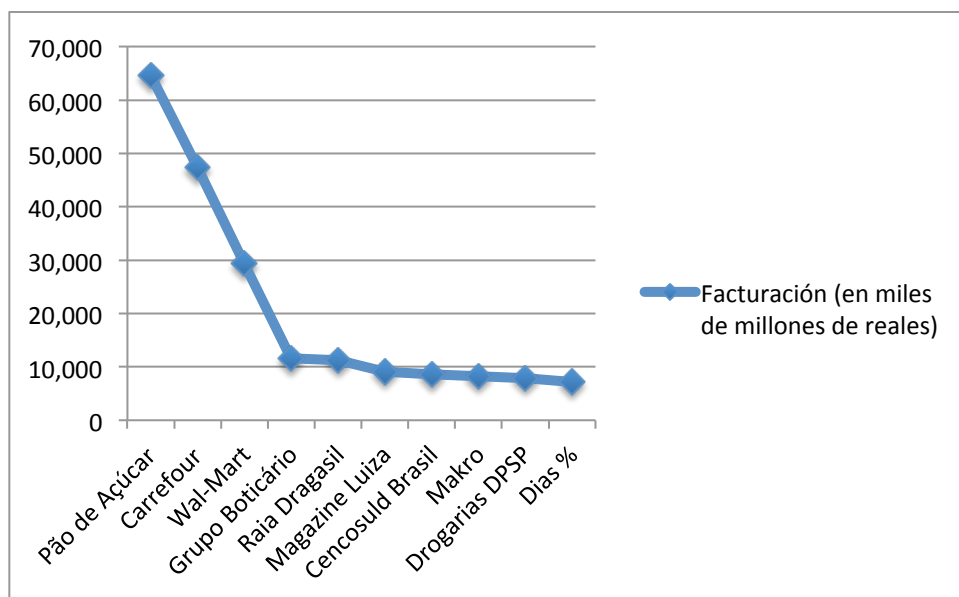
Fuente: Elaboración propia con base en datos del IBV

\* Facturación en Miles de millones de reales

Como puede observarse, el segmento supermercadista posee una participación del 50% en número de empresas y un 77% en términos de facturación. En los 10 mayores minoristas del

mundo, estos números corresponden a un 30% y un 50% respectivamente. Con relación al segmento de farmacias y droguerías, en Brasil, la participación en número de tiendas es del 20% y en facturación en un (%), mientras que en el menudeo mundial, la participación es del 20% en número de tiendas y del 13% en facturación, por lo tanto, muy próximo de lo que ocurre en el mercado brasileño.

**Gráfico 16: Los 10 mayores minoristas brasileños por facturación**



Fuente: Elaboración propia

#### 2.1.1.6 El segmento de shopping centers en Brasil

Según Verotto (2006), el primer shopping Center de Brasil, el Iguatemi, fue inaugurado en São Paulo en el año 1996 y en 2018 aun se encuentra en pleno funcionamiento. Desde el primer shopping, el mencionado sector ha presentado un gran índice de crecimiento, duplicando su tamaño cada cinco años.

De acuerdo con datos de la Universidad del Minoreo, Teixeira (2016), la industria de shopping centers Brasil logró un crecimiento acelerado a partir de la década de 1980, con la inauguración de los shopping Barra Shopping y Rio Sul, en Rio de Janeiro y del BH Shopping en la ciudad de Belo Horizonte – MG, a principios de dicha década.

Según la Asociación Brasileña de Comerciantes de Shopping Center – ALSHOP, durante la década de 1990, el crecimiento del sector fue del 116% y a partir del 2000 se inicio la expansión de los shoppings hacia ciudades del interior del país, con un fuerte crecimiento, llegando a los siguientes números hacia finales de 2016:

**Tabla 20: Los números del sector en 2016**

Número de shopping en operación	761
Número de shopping en construcción a fines de 2016	42
Número de empleados del sector (en mil)	1.375
Facturación en 2016 (en miles de millones de reales)	140,5
Número de tiendas en 2016 (en mil)	140

Fuente: Elaboración propia con base en IPOBE/ALOSHOP 2016.

De acuerdo a la clasificación de la Asociación Brasileña de Shopping Center, los shoppings se dividen en las siguientes categorías, y los 761 existentes se encuentran distribuidos de la siguiente manera, acorde a la fuente anteriormente mencionada:

- Shopping tradicional: 542
- Shopping rotativo: 87
- Shopping temático: 83
- Shopping mayorista: 49

El shopping tradicional: como el propio nombre lo dice, son shopping normales en operación en Brasil y se componen de tiendas anclas, megatiendas y tiendas satélites, que ofrecen gran variedad de productos y servicios a los clientes.

Shopping rotativo: es un espacio para los minoristas que se encuentran iniciando sus negocios y no poseen las condiciones para soportar todos los costos de una tienda en un shopping tradicional. El minorista que tiene éxito en un shopping rotativo puede probar su negocio en uno de mayor porte, con costos superiores.

Shopping temático: son shoppings con tiendas de un segmento específico de mercado, como por ejemplo, la Casa Shopping en Rio de Janeiro, que posee tiendas solamente del segmento de muebles y decoración, o sea, todo para la casa.

Shopping mayorista: están compuestos por tiendas que no venden directamente al consumidor final, pues lo hacen solamente al por mayor.

### **La interiorización del shopping Center en Brasil**

Según el IBOPE/Aloshop (2016), publicado en la página web de ALASHOP, a partir del año 2005 se produjo un intenso movimiento migratorio de shoppings hacia ciudades del interior del país y, actualmente, el 52% de los shoppings se encuentran en el interior y el 48% en las capitales. Este proceso de interiorización se produce en función de la saturación de los grandes

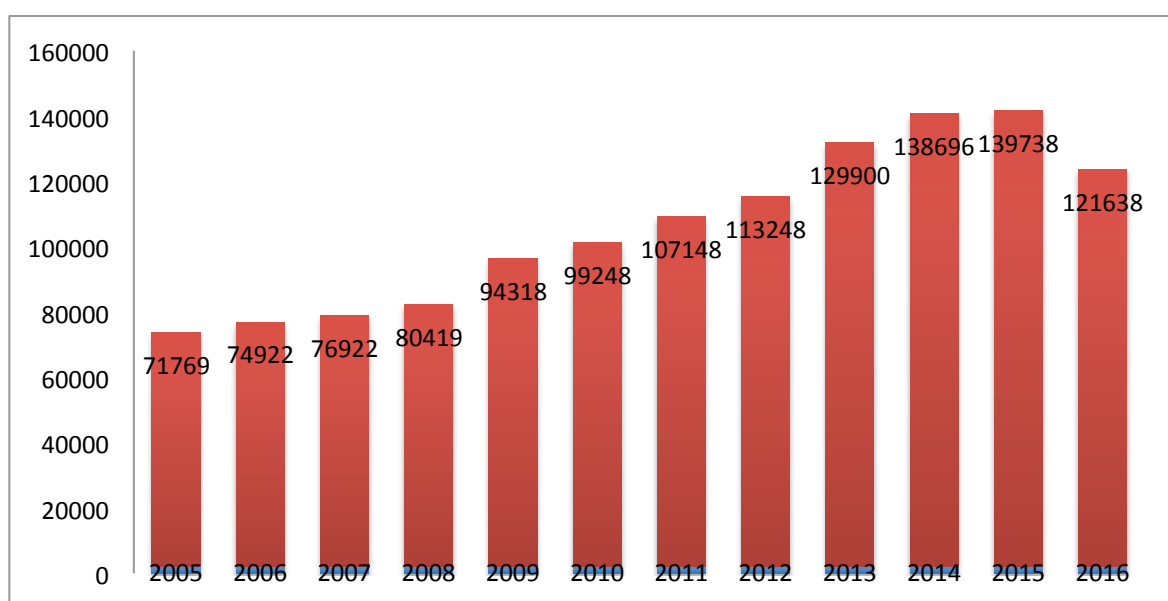
centros urbanos, en número de shoppings y también debido al crecimiento de las ciudades del interior de Brasil.

El proceso migratorio es una tendencia debido al hecho de la saturación de los grandes centros. Comenzó en las capitales, siguió hacia las ciudades del interior con más de 500 mil habitantes, luego a ciudades con 200 mil y, en 2016, se comienzan a construir en ciudades de entre 100 y 200 mil habitantes, que no siempre poseen potencial de mercado para soportar un centro de compras de esta naturaleza.

El nuevo modelo de negocios llega con mucha fuerza en las ciudades menores, lo que exige de los comerciantes locales un mayor nivel de profesionalización, ya sea debido al nivel de exigencia para operar en estos centros de compras, o por la competencia generada por los comerciantes que se instalan en estos, según Teixeira (2016).

La evolución del número de tiendas en shopping centers durante el período de 2005 hasta 2016 se demuestra en el gráfico a continuación, dado que se produjo una reducción entre los años 2015 y 2016, que corresponde al cierre del 13% de las tiendas en el período de un año.

**Gráfico 17: Evolución historia de tiendas en shopping centers en Brasil**



Fuente: IBOPE/Alshop 2016

De acuerdo con la Asociación Brasileña de Shopping Centers – ABRASCE, existen en Brasil los siguientes tipos de tiendas:

**A. Tienda ancla:** son tiendas con más de 1.000m<sup>2</sup> de área alquilada, que atrae un flujo de personas hacia el shopping center y pueden ser operaciones minoristas de los siguientes segmentos:

- Tiendas de Departamentos;
- Hipermercado;
- Supermercado;
- Construcción y Decoración;
- Electrodomésticos y Electrónica;
- Otros.

**B. Megatiendas:** son tiendas que varían entre 500 y 999 m<sup>2</sup> de área alquilada, especializadas en determinadas líneas de productos, con una amplia variedad de artículos, venta a gran escala y pueden ser de los siguientes segmentos y tipos de operación:

- Vestimenta;
- Electrodomésticos y Electrónicos;
- Muebles/ Decoración/ Cama, Mesa y Baño;
- Papelería/ Informática/ Material de oficina;
- Artículos deportivos;
- Librería;
- Juguetes;
- Otros.

**C. Tiendas satélites:** son tiendas de hasta 500 m<sup>2</sup> de área alquilada, que representan a la gran mayoría en un shopping center y de todos los segmentos de mercado, excepto los encuadrados como conveniencia y servicios.

**D. Tiendas de conveniencias y servicios:** son tiendas de hasta 500 m<sup>2</sup> que venden productos o servicios de los siguientes segmentos, no encuadrados en el concepto de tienda satélite:

- delicatessen (quesos/fríos/lácteos/bebidas);
- alimentos especiales (congelados/dietéticos/naturales);
- farmacia/ droguería/farmacias especiales (homeopatía/manipulación/vitaminas);
- ropa para niños;
- tabaquería;
- quisco de revistas;
- florista;
- bazar;
- servicios generales.

### 2.1.1.7 Formas de expansión del segmento minorista en el mercado brasileño

Según Teixeira (2016), una empresa puede expandir su marca de la siguiente manera:

**A.** Expansión física: es una apertura hacia nuevas filiales propias, pudiendo tratarse de shopping o tiendas en la calle.

**B.** Expansión mediante franquicias: la empresa puede también optar por expandir su marca a través del proceso de franquicia, que exige una serie de acciones con el fin de cumplir de manera integral la Ley 8.955 del 15 de diciembre de 1994;

**C.** Expansión mediante multimarcas: con la apertura de nuevos shoppings en los últimos años y la construcción de nuevas marcas en el mercado brasileño, principalmente en el segmento de moda, las tiendas de multimarcas han crecido mucho en ciudades del interior de Brasil;

**D.** Expansión mediante licencia: para Rabelo (2007), Licensing o licencias es el derecho contractual concedido para el uso de determinada marca, imagen o propiedad intelectual y artística registrada, que pertenezca o sea controlada por terceros, en un producto, servicio o pieza de comunicación promocional o publicitaria. El derecho es concedido por tiempo determinado, cuya remuneración por el uso de la marca se realiza a través del pago de un porcentaje sobre las ventas del producto o servicios objeto de la licencia. De manera general, pueden otorgarse licencias de: personajes, imágenes de personalidades famosas, obras artísticas y diversos tipos de marcas, como las corporativas, de moda, de clubes deportivos, de programas de TV, películas de cine, ONG y otros. El mercado en cuestión movió en Brasil, durante el 2014, 13 mil millones de reales;

**E.** Expansión mediante alianzas: para Chiusoli, Pacahan y Stahl, alianzas es la unión de empresas en pro de un objetivo común, valiéndose para eso de sus competencias individuales a fin de fortalecerse mutuamente dentro del mercado en el que se encuentran insertas.

Alianza estratégica es la unión de dos o más socios, de manera circunstancial, donde una parte entra con sus productos o servicios y la otra con su mercado y clientes, con los cuales ya entabla relaciones. El objetivo concreto de este tipo de sociedad es generar nuevos negocios con beneficios inmediatos para las partes involucradas. Las alianzas entre marcas tuvieron su inicio en la década de 1930 cuando comenzaron las fusiones de marcas hoteleras. A partir de esta experiencia, el tema pasó a formar parte de la estrategia de marketing para ganar nuevos mercados y mejorar la rentabilidad del negocio. Normalmente, la alianza se produce con marcas que poseen una fuerte identidad y credibilidad con sus clientes y consumidores, o sea, un nombre fuerte en el mercado que pueda dar impulso a las ventas.

**F. Expansión mediante fusiones:** Para Teixeira (2012), la fusión es la operación societaria de orden financiera y jurídica, mediante la cual dos o más marcas se juntan para crear una nueva empresa, dejando de existir de manera individual.

El objetivo de una fusión es mejorar la productividad del negocio y hacerlo más competitivo, manteniendo la calidad de los productos vendidos, no obstante, con costos menores. El corte de costos es posible en función al aumento del poder de negociación con los proveedores y, principalmente, por la reducción de los costos en las áreas de servicios compartidos, tales como: logística, financieros, recursos humanos, tecnología de información (TI), marketing, que antes de la fusión eran dos y pasó a ser solamente uno luego de la fusión de las empresas.

**G. Expansión mediante adquisiciones:** la adquisición ha sido una forma de expansión muy utilizada en Brasil, por ser una manera más rápida de crecimiento. Para crecer sin adquisición, normalmente es muy lento, principalmente para tiendas que ocupan grandes espacios, en función de la dificultad de encontrar locales disponibles en los grandes centros urbanos, donde se encuentran los clientes. la expansión por adquisiciones lleva un proceso de concentración muy grande, lo que se produce en Brasil desde la década de 1990. Se pueden citar varios casos, tales como: el Ponto Frio, que compró las Casas Bahía; a Ricardo Eletro, que compró la Insinuante; el Bradesco, que compró el HSBC, entre otros.

**H. Expansión mediante diversificación:** además de las diversas formas de diversificación que se conocen, otra es a través de la diversificación de la propia marca, mediante el lanzamiento de nuevas líneas de productos o categorías.

**I. Expansión mediante internacionalización:** para Teixeira (2016), además de las diversas formas de diversificación conocidas, la empresa también puede crecer a través de la internacionalización, abriendo nuevos mercados fuera de Brasil, lo que puede ser realizado mediante la apertura de tiendas físicas propias, franquicias, licencias de marca o a través de multimarcas. O sea, utilizando las mismas formas de expansión disponibles en Brasil, respetando siempre la legislación local. Según la Asociación Brasileña de Franquicias – ABF, Brasil posee más de 110 marcas franquiciadas en operación en el exterior. Portugal concentra el mayor volumen, seguido por Estados Unidos, no obstante, existen marcas brasileñas en varios otros países. Alimentación, moda, cosméticos y educación se encuentran entre los segmentos más atractivos.

La Agencia Brasileña de Promoción de la Exportación e Inversiones (APEX), en sociedad con la ABF (Asociación Brasileña de Franquicias), ha estimulado y ayudado a expandir la



presencia de negocios brasileños en otros países. Entre las diversas marcas en operación en el exterior, se destacan: Boticário, Havaianas, Spoleto, Iguí, Localiza, Dudalina, Fabrica Di Chocolate, Girafa, Hering, Puket, ChilliBeans, Melissa, Osklen, Hope, Carmen Steffen, entre otras

### **2.2.1 Medición de resultados en las organizaciones**

En este ítem se aborda lo que los principales estudiosos del proceso de gestión por indicadores de resultados han publicado en los últimos años y que provocaron grandes impactos en la forma de gestionar las organizaciones, cada cual haciendo hincapié en determinados temas relativos a la forma de medición de los resultados en las organizaciones:

#### 2.2.1.1 Medidas y gestión en la era de la información

Ampliación del enfoque de la medición de los resultados operativos

Para Norton y Kaplan (1996), crearon el Balanced Scorecard – BSC, organizado sobre cuatro perspectivas distintas: financiera, del cliente, de los procesos internos y de las innovaciones y del aprendizaje y crecimiento, cuyo nombre refleja la búsqueda del equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, involucrando medidas financieras y no financieras entre los indicadores de tendencias y competencia, entre las dos perspectivas: interna y externa.

Con el advenimiento de la era de la información durante las últimas décadas del siglo XX, muchas de las premisas básicas, hasta entonces fundamentales, para la competencia industrial se hicieron obsoletas. Solamente con la rápida incorporación de nuevas tecnologías a los activos fijos y con la excelencia en gestión de los activos y pasivos financieros, las empresas pueden lograr ventajas competitivas sustentables.

El ambiente de la era de la información para las empresas del sector productivo, como así también las del sector servicios, exigen nuevas capacidades para garantizar un éxito competitivo. La movilización y la explotación de los activos intangibles, también conocidos como activos invisibles, se hicieron más importantes que la inversión y gestión de los activos físicos tangibles.

De acuerdo con los mismos autores, el nuevo entorno operativo de la era de la información se basa en un nuevo conjunto de premisas de sus operaciones:

- a) Procesos interfuncionales: empresas de esta nueva era opera con todos los procesos de negocios integrados, con base en la combinación de los beneficios de la especialización funcional, con agilidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados;
- b) Relación con clientes y proveedores: en la era industrial se mantenía una distancia segura entre clientes y proveedores. La era de la información permite la integración de los

procesos y el establecimiento de alianzas estratégicas entre clientes y proveedores, formando una cadena de valor que permite mejoras en relación al costo, calidad y tiempo de respuesta;

- Segmentación de clientes: en la era anterior, las empresas pretendían ofrecer productos estandarizados a precios bajos. En esta era se aplicaba la famosa frase de Henry Ford: el cliente puede comprar un automóvil de cualquier color, siempre que sea negro. En la era de la información, los productos deben ser personalizados para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente. Las empresas como Nike y muchas otras, fabrican, en sus tiendas, productos personalizados elaborados en coproducción con el cliente;

- Escala global: las fronteras nacionales dejaron de existir, lo que representaba un gran obstáculo para la competencia de empresas más ágiles y eficientes. Las empresas de la era de la información compiten con las mejores empresas del mundo. Las empresas de la nueva era deben combinar la agresividad y la eficiencia competitiva con un mercado global con la sustentabilidad, necesidades y expectativas del cliente local. Debido a esto es importante la creación de medidas, con base en indicadores integrados de desempeño objeto de esta tesis doctoral;

- Innovación: los ciclos de vida de los productos disminuyen cada vez más. Las ventajas competitivas de un determinado producto no garantizan el mismo nivel de competitividad del próximo producto a ser lanzado. Las empresas deben idear nuevos productos u servicios incorporando nuevas tecnologías de acuerdo con las tendencias de consumo de sus clientes actuales y potenciales. Las empresas que trabajan con productos y servicios con ciclos de vida más largo deben optimizar e innovar sus procesos con base en la mejora continua para garantizar la competitividad del negocio;

- Los trabajadores del conocimiento: las empresas de la era industrial tenían una fuerte distinción entre dos grupos de empleados: la elite intelectual – gerentes e ingenieros, que utilizaban sus habilidades para proyectar productos y procesos, seleccionar y gestionar clientes y supervisar el día a día de las operaciones, mientras el otro grupo de personas era el que realmente fabricaba los productos y prestaba los servicios. Actualmente, toda la fuerza de trabajo debe ser valorada y puede y debe proponer soluciones para reducir costos, mejorar procesos y la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

En la era de la información, todos en la empresa deben agregar valor por lo que saben y por la información que detentan. Invertir, gestionar y explotar el conocimiento de cada participante pasó a ser el factor crítico de éxito para las empresas de esta nueva era. Para ello, la

medición de los resultados es tan importante teniendo en cuenta que lo que no se mide, no puede gestionarse y lo que no se gestiona, no se mejora, según Deming, Walton (1989).

#### La velocidad de los cambios

Según Cordeiro (2002), los cambios ocurridos en el mundo en los últimos años afectan de manera sorprendente a las organizaciones, personas y naciones a una velocidad creciente y jamás observada anteriormente, pasando por una verdadera disrupción gran parte de las teorías económicas, sociales, políticas y administrativas vistas, hasta entonces, como verdades casi absolutas. En las tentativas de sustituirlas se crean nuevas teorías que también, en poco tiempo, se vuelven obsoletas.

Para Cordeiro, las ciencias relacionadas con la gestión de la empresa se encuentran entre las más afectadas por los mencionados cambios, por el hecho de estar relacionadas directamente con la producción de bienes y servicios que involucran posibilidades de grandes retornos financieros y, debido a esto, se convierten en potenciales objetivos de difusión de nuevas teorías. Para el autor, gran parte de estas teorías terminan siendo moda, con un principio, medio y fin. El hecho positivo de estas modas es la incorporación de herramientas más eficaces en el sistema de gestión de las empresas.

Para Fernandes (2004), independientemente del sector en el que actúa, una empresa es el reflejo de las decisiones del gestor. La base que sustenta el sistema de toma de decisiones es la información, que debe ser precisa y difundida a todos los involucrados en el proceso. Un sistema de información construido con base en indicadores de desempeño, con información precisa, contribuye de manera efectiva con la gestión eficaz y, ciertamente, hace más competitiva a la empresa para ofrecer productos y servicios de calidad, que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes. Para el autor, para lograr una buena gestión de un negocio es necesario que se tenga información adecuada. La información es la que proporciona respaldo al proceso de toma de decisiones; por lo tanto, establecer parámetros para la construcción de la información y facilitar el flujo de la misma hacia los interesados es un elemento importante para la supervivencia de la empresa. Para que esto ocurra, es de fundamental importancia elegir los indicadores de desempeño más adecuados para monitorear y gestionar el resultado del negocio.

De acuerdo con el mismo autor, es un factor determinante para el éxito de la empresa el tener cada vez mas información, pues es la base para que el gestor defina el futuro de la organización, principalmente en función de la velocidad con que se producen los negocios, apoyado por la alta tecnología que hace mas mutable la información, siendo necesaria su actualización de manera instantánea.

Ferreira y otros (2008), proponen que la gestión de incubadora empresarial tecnológica sea llevada a cabo con base en indicadores de desempeño, en función de la relevancia de mecanismos fuertes de soporte a la gestión empresarial para que pueda auxiliar, de manera eficiente, al proceso de negocios de nuevas empresas, para aumentar sus oportunidades de éxito. Los autores, en este artículo, presentan una propuesta de gestión mediante indicadores de desempeño para las empresas del segmento en cuestión. De acuerdo con ellos, para sobrevivir al entorno de negocios turbulento y dinámico y a la competencia global del mercado, las empresas deben reaccionar cada vez más rápido, siempre que dirijan sus acciones para mantener firmes sus objetivos estratégicos. Los indicadores de desempeño tienen como objetivo ayudar a los que toman decisiones en la evaluación de la performance de una unidad de negocios y redirigir sus objetivos de inversión de manera rápida y eficaz. Un sistema de indicadores afecta directamente el comportamiento de las personas dentro y fuera de la organización. Si se pretende prosperar en la era de la información, las empresas deben utilizar sistemas de gestión y medición de desempeño derivados de sus estrategias y capacidades. Los indicadores son utilizados para informar a la empresa sobre los vectores de éxito actual y futuro.

Para Teixeira (2013), en el proceso de gestión, el diagnóstico es mucho más importante que el pronóstico, por lo tanto, trabajar con información precisa, con base en indicadores de desempeño es fundamental. Para este autor, la gestión debe actuar con base en el principio de la duda sistemática o de la evidencia del filósofo René Descartes (1596-1650), considerado como el creador de la filosofía moderna, que establece que no se debe aceptar nada como verdad, mientras no se tenga la certeza de su veracidad. Por lo tanto, gestionar mediante indicadores de desempeño es fundamental para el éxito de cualquier organización, ya sea con o sin fines de lucro.

Para Moreira (2002), la era de la información induce a la adopción, por parte de las empresas, de un sistema de seguimiento mediante indicadores de desempeño que considere la competitividad del mercado y las estrategias definidas por la organización. Las medidas de desempeño, al asociarse a la misión, a las estrategias, metas y procesos de la empresa con la satisfacción de los clientes, se transforma en un factor fundamental para la gestión de la misma. La difusión eficiente de los objetivos estratégicos de la empresa, la definición clara de criterios cuali y cuantitativos para el establecimiento de acciones a nivel operativo y un sistema eficiente de seguimiento de los resultados con base en indicadores de desempeño son fundamentales para la consecución de los objetivos propuestos.

Sink&Tuttle (1993, p. 147-163) analizan, en profundidad, este tema y destacan algunos papeles representados por la medición: la medición como impulsora de la mejora de la performance; la mejora como impulsora de la medición; la medición como herramienta para asegurar que la estrategia sea implementada; la medición como sistema de apoyo gerencial para la toma de decisiones; la medición como dispositivo de control. Además, con relación a estos papeles, los autores (1993, p.163) destacan que “el papel más importante de la medición es como herramienta de la mejora”.

Sink&Tuttle (1993, p. 175-193) definen siete dimensiones en el sentido de caracterizar la medida de desempeño, que son las siguientes:

- La Eficacia es definida como la realización efectiva de las cosas correctas, puntualmente, y con los requisitos de calidad especificados. La medida operativa de eficacia es el output obtenido dividido por el output esperado;

- La eficiencia se define como el consumo previsto de recursos dividido por el consumo efectivo de los recursos;

- La Calidad, cuyo concepto es difuso, es medida en seis puntos: comenzando por los proveedores, pasando por los materiales que llegan al proceso, por los procesos de transformación, por la salida del sistema organizacional, por la satisfacción del cliente y finalizando por el proceso de gestión de la calidad;

- La Productividad, se define como la relación entre lo que es generado por el sistema organizacional y lo que entra al sistema; es decir; es el output sobre el input.

- La Calidad de vida del trabajo se trata de la respuesta o reacción afectiva de las personas del sistema organizacional;

- La Innovación es el proceso creativo de cambiar lo que se hace, el modo en cómo se hacen las cosas, la estructura, la tecnología, los productos y servicios, los métodos, los procedimientos, políticas, etc., para reaccionar con éxito ante presiones, oportunidades, desafíos y amenazas externas e internas.

- El beneficio/budgetabilidades la relación entre un resultado y los input, o sea, el beneficio está representado como una medida o conjunto de medidas que relaciona los ingresos con los costos, y budgetabilidad es una medida o conjunto de medidas de la relación entre el presupuesto, metas, entregas y plazos establecidos, y costos, cumplimiento y plazos efectivos.

Según Hronec (1993.p. 16-17), “las medidas de desempeño se perciben de acuerdo a tres dimensiones diferentes:

- Calidad es la que cuantifica la excelencia del producto o servicio desde el punto de vista del cliente.
- Tiempo es el que cuantifica la excelencia del proceso y es de interés de la administración.
- Costos son los que cuantifican el lado económico de la excelencia y entre los diversos interesados se destacan la administración y los accionistas”.

Para Kiyon (2001), en el escenario donde la competencia asume una escala cada vez más global y una postura competitiva cada vez más agresiva, las empresas deben ofrecer a sus clientes productos y servicios con precios adecuados y con un mejor nivel de calidad y rapidez de entrega y muchas otras opciones. En este sentido, las organizaciones deben desarrollar ventajas competitivas en algunos productos y servicios para poder competir en el mercado. Para ello, las empresas necesitan una gestión sistemática mediante indicadores de desempeño para gestionar mejor sus negocios.

#### 2.2.1.2 Medidas de desempeño del área de marketing

En los últimos años han surgido cálculos para medir los resultados que nadie osaba medir, tales como el área de marketing, por ejemplo. No obstante, según Farris y otros (2012), el marketing basado en datos se extendió por el mundo empresarial y, a partir de este, la capacidad de medir el desempeño y de rendir cuentas se tornaron claves para el éxito del marketing. Según los autores, pocos gestores prestan atención a la variedad de medidas mediante las cuales pueden evaluarse las estrategias de marketing, como tampoco entienden los pros y los contras y los cambios en cada una.

Según Ambler (1995), ¿Por qué la empresa necesita medidas? Cuando usted puede medir algo sobre lo que está hablando y expresarlo en números, entonces usted sabe algo al respecto; en cambio, si no se puede medir, cuando no se puede expresar algo en números, su conocimiento es escaso e insatisfactorio: puede ser el inicio del conocimiento, es decir, usted apenas avanzó hacia la etapa de la ciencia .

Los mencionados autores, Farris y otros (2012 p.5), establecen cálculos para la medición de resultados, con indicadores de desempeño para el área de marketing, con más de 100 indicadores, en las siguientes áreas:

- Operaciones
- Logística
- Fuerza de ventas

- Finanzas
- Agencia de publicidad
- Oficio

Dentro de las áreas mencionadas, como medir el desempeño de los siguientes ítems:

- Gestión de productos y portafolio
- Rentabilidad del cliente
- Gestión de la fuerza de ventas y del canal
- Estrategia de precios
- Promociones
- Medición de publicidad en la web
- Marketing y finanzas
- Márgenes y beneficios

Con este trabajo, los gestores del área de marketing tienen a disposición un abanico de opciones para llevar a cabo la evaluación del desempeño de todas las aéreas, pudiendo seleccionar los más adecuados para monitorear y gestionar de acuerdo con cada tipo de negocio.

#### 2.2.1.3. Para medir la lealtad del cliente: Net Promoter Score – NPS

Una de las grandes dificultades de las empresas era medir la lealtad de los clientes hasta los estudios de Reichheld y Markey (2010), en el libro La Pregunta Definitiva 2.0, donde se hace una única pregunta definitiva al cliente: “en una escala del cero al diez, donde cero significa que jamás recomendaría y diez, recomendaría con toda certeza, “¿cuál es la probabilidad de recomendar a amigos y parientes? Si la respuesta fuera de 0 a 6, significa que el encuestado es detractor de la marca. Si responde 7 y 8, es neutro, y si la respuesta es 9 y 10 es un promotor de la marca. Para obtener el índice NPS, se calculan los porcentajes, se dejan de lado los neutros y se deducen los detractores de los promotores. Esta medida actualmente es adoptada por prácticamente todas las grandes empresas del mundo, notablemente todas minoristas, tales como Apple, Google, Wal-Mart, Macy’s, Delta Air Lines, JetBlue, eBay, BestBuy, Dupont, GE, Home Depot, HSBC y muchas otras, ya que en EUA existe un ranking de medición de lealtad de clientes por segmento para todos los sectores económicos, por empresa y por tipo de producto.

El Net Promoter Score, o NPS es una metodología creada por Fred Reichheld en los EUA, con el objetivo de realizar mediciones del Grado de Lealtad de los Consumidores de cualquier tipo de empresa. Su amplia utilización se debe a su simplicidad, flexibilidad y confiabilidad metodológica.

El NPS, como es conocido, fue presentado en un artículo de la Harvard Business Review en 2003. Luego de la publicación del artículo, el autor lanzó dos ediciones del libro anteriormente mencionado, que actualmente es considerado como material indispensable para los gestores de manera general.



## **CAPÍTULO 3**

### **3.1 DISEÑO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **3.1.1 Métodos utilizados y sus conceptos**

Para Lokatos y Marconi (2011), método es la forma en cómo se llega a un determinado resultado, inclusive si el camino no fue fijado con anticipación de manera reflexiva y deliberativa.

El método es la manera de seleccionar las técnicas, la forma de evaluar alternativas para la acción científica. De esta manera, mientras las técnicas utilizadas por un científico son el resultado de sus decisiones, las formas en que estas decisiones son tomadas dependen de sus reglas de decisión. Los métodos son reglas de elección; las técnicas son las mismas opciones.

El método es la forma de proceder a lo largo del camino. En ciencia, los métodos son las herramientas básicas que ordenan los principios y pensamientos en sistemas, organizan la forma de proceder del científico a lo largo del trayecto para alcanzar la meta.

#### **3.1.2 Métodos utilizados**

La investigación para esta tesis doctoral fue desarrollada con la finalidad de cumplir con todos los objetivos propuestos, con cuestiones que involucran la evaluación del desempeño de empresas del segmento supermercadista de Rio de Janeiro. El trabajo fue llevado a cabo mediante el uso de métodos y técnicas científicas. En la realización de la investigación, se utilizaron métodos cuanti y cualitativos a través de un estudio de campo y una entrevista en profundidad.

El enfoque cualitativo fue utilizado debido para aclarar y prestar información sobre el cuestionario a ser completado y obtener datos generales sobre los métodos de evaluación adoptados por las empresas objeto de esta investigación.

Se utilizó, asimismo, el método cuantitativo debido a que los datos obtenidos a través del cuestionario fueron analizados estadísticamente, lo que revela los resultados en números absolutos y porcentuales.

Según el diseño de Roesch (2015), la investigación cuantitativa es apropiada para evaluar cambios en las organizaciones cuando se trata de enfoques integrales, con la obtención de resultados que revelen datos importantes en términos de índices, porcentajes, tasas e indicadores útiles para la toma de decisiones.

En cuanto a los objetivos, se llevó a cabo una investigación descriptiva dado que el relevamiento de los datos primarios realizado, mediante el estudio de campo, directamente con los gestores de las empresas del segmento supermercadista de Rio de Janeiro, objeto de este estudio. Es descriptiva porque describe los aspectos de un modelo teórico de evaluación organizacional con base en indicadores integrados de desempeño, que es el aporte o contribución de esta tesis doctoral.

Asimismo, es descriptiva por adoptar técnicas de análisis de resultados y tratamiento de los datos primarios relevados en el estudio de campo para generar números absolutos y porcentuales, relacionados con los aspectos de la gestión por indicadores de desempeño de las empresas del segmento investigado.

### **3.2 Prueba de la Muestra**

Según Roesch (2011), generalmente, las investigaciones son utilizadas con una gran población, que se trata de un grupo de personas o empresas interesadas en la investigación para un determinado propósito o estudio específico.

Por otro lado, para Apolinário (2011), el muestreo es un procedimiento estadístico mediante el cual una se constituye una muestra a partir de una población. En la mayor parte de las investigaciones es imposible estudiar todos los individuos de una población, debido a esto, el investigador estudia solamente una muestra constituida por un número menor de individuos de la población total.

De acuerdo con la Asociación de Supermercados de Rio de Janeiro, existen 12 empresas con una facturación entre U\$S60 y U\$S370 millones de dólares anuales y la investigación fue llevada a cabo con 5 de ellas, por lo que esta muestra representa el 42% del universo investigado.

### **3.3 Cuestionario utilizado en la investigación de la tesis doctoral**

El cuestionario de la investigación aplicado a los gestores de las empresas (Anexo I), representantes del universo investigado, estaba compuesto por 25 preguntas, involucrando todos los aspectos que permitieran alcanzar los objetivos propuestos y confirmar o refutar las hipótesis formuladas. En las preguntas número 8 a 21 se presentó una relación de indicadores, entre los

75 creados por Marr (2015), que tenía alguna relación con el segmento objeto de estudio, el de supermercados del estado de Rio de Janeiro.

Para la formulación de las preguntas se utilizó como base la teoría de Engel; Blackwell y Minard (2000). Tal teoría afirma que el usuario es la persona que utiliza el producto o servicio, que en el presente caso fueron los gestores responsables por la gestión de los resultados de las empresas investigadas, CEOs o directores ejecutivos.

El primer ítem del cuestionario buscó identificar el cargo y el sector del responsable por responder el mismo.

En las preguntas 1, 2 y 3 se procuró relevar el perfil de las empresas investigadas, tales como: número de empleados directos de la empresa, volumen anual de ventas y antigüedad en el mercado, con preguntas cerradas, con una escala de acuerdo con la pregunta formulada.

La pregunta 4 tenía como objetivo identificar si las empresas utilizaban indicadores de desempeño para monitorear y gestionar los resultados del negocio, y la pregunta 5 tenía como fin saber en qué sectores o departamento era adoptado el proceso de gestión por indicadores de desempeño. Fueron presentados 7 sectores o departamentos, tales como, tienda, producto y stock, finanzas, logística, recursos humanos, marketing y gestión del cliente para que los gestores indiquen en cuales utilizaban indicadores.

Con la pregunta 6 se busco identificar, desde el punto de vista de los gestores, cuál era el número ideal de indicadores de desempeño para monitorear y gestionar cada sector o departamento.

Con la pregunta 7 se pretendió saber cuál era la importancia que le daba la empresa de trabajar con indicadores de desempeño.

En la pregunta 8 se presentó un abanico con 15 indicadores, definidos por Marr (2015), acordes con la gestión de tiendas, con la definición de cada uno, así como la fórmula de cálculo para su obtención, para que los gestores respondiesen cuales de estos eran utilizados por la empresa.

Con relación a la pregunta 9, el objetivo era saber, de los indicadores utilizados en la relación presentada en la pregunta 8, cuál era el nivel de utilidad o importancia de cada uno para monitorear y gestionar los resultados de la gestión de tiendas.

Así, como fue realizado en la pregunta 8, en la 10 se presenta una lista con 8 indicadores relacionados con el área de gestión de producto y stock para que los gestores indiquen cuales eran utilizados por la empresa y, en la pregunta 11, cuál era el nivel de utilidad o importancia de cada uno.

El mismo criterio fue adoptado en las preguntas 12 a 21, ya que la 12 y 13 abordaban el departamento financiero, la 14 y 15 el área de logística, la 16 y 17 el área de marketing, la 18 y 19 el área de recursos humanos y la 20 y 21 el área de gestión de clientes.

La pregunta 22 tenía como objetivo identificar si los gestores de las empresas investigadas conocían o no el concepto de indicadores integrados de desempeño y, en la pregunta 23, si aquellos que conocían tal concepto lo aplicaban o no en sus empresas.

En la pregunta 24, luego de aclarar el concepto de indicadores integrados de desempeño, se indagaba si se juzgaba importante aplicar dicho concepto en la empresa bajo estudio.

Con relación a la pregunta 25, al final del cuestionario, se buscó saber cuál era la probabilidad de que los gestores apliquen el concepto de indicadores integrados de desempeño, en una escala de cero a diez, donde cero representaba que nunca aplicaría y diez que lo haría con toda certeza.

### 3.3 Forma de análisis y tratamiento de los datos

Los datos obtenidos en la investigación fueron tabulados y tratados estadísticamente, ya que para algunas cuestiones fue necesario el uso de escalas sustitutas para una mejor visualización de los resultados.

#### 3.3.1 Análisis de los resultados

En este ítem se analizó el perfil de las empresas investigadas, ¿Fueron utilizados indicadores de desempeño para monitorear y gestionar los resultados del negocio? ¿Qué sectores adoptan la gestión mediante indicadores de desempeño? ¿Qué indicadores son utilizados? ¿Cuál es el nivel de importancia de cada indicador utilizado? ¿Conoce el concepto de indicador integrado de desempeño? Luego de comprendido el concepto, ¿Cuál es la probabilidad de adoptarlo en las empresas objeto de estudio?

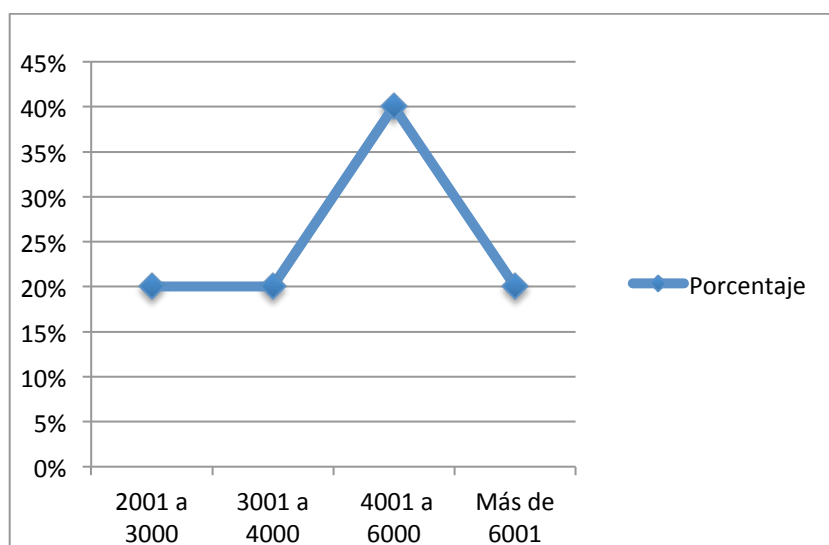
#### 3.3.2 Perfil de las empresas investigadas y análisis de los datos

**Tabla 21: Número de empleados de las empresas investigadas**

Número de empleados	Porcentaje
2001 a 3000	20%
3001 a 4000	20%
4001 a 6000	40%
Más de 6001	20%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 18: Número de empleados por tienda**



Fuente: Elaboración propia

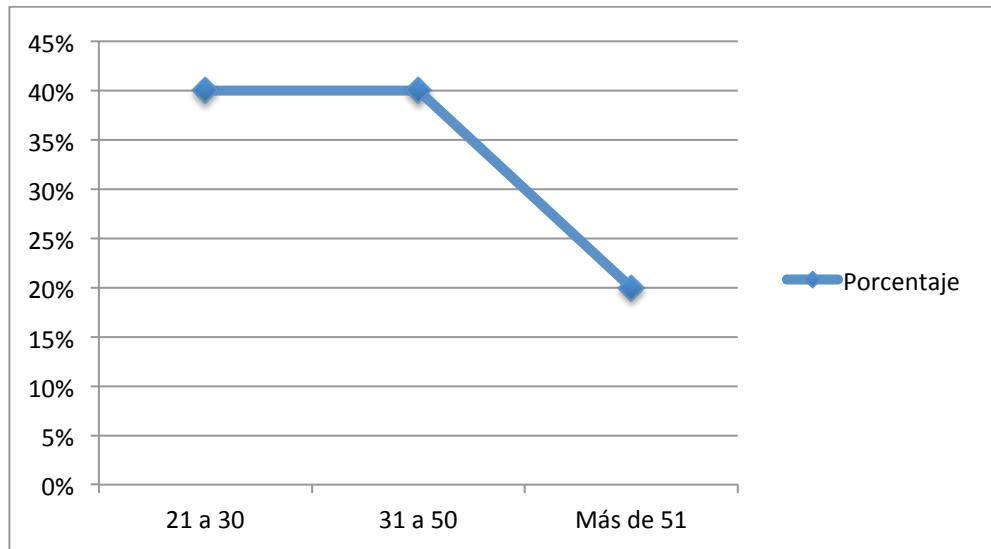
De las empresas investigadas, el 80% posee entre 2.001 y 6.000 empleados y el 20% restante posee más de 6.000 empleados directos y ninguna empresa posee menos de 2.001 empleados.

**Tabla 22: Número de tiendas de las empresas investigadas**

Número de Tiendas	porcentaje
21 a 30	40%
31 a 50	40%
Más de 51	20%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 19: Número de tiendas por empresa**



Fuente: Elaboración propia

Inclusive en empresas con una facturación entre U\$S60 y U\$S370 millones de dólares, el número de tiendas es relativamente pequeño, lo que significa que son tiendas de gran porte, ya que el 80% de las redes poseen entre 21 y 50 tiendas y el 20% restante posee más de 51.

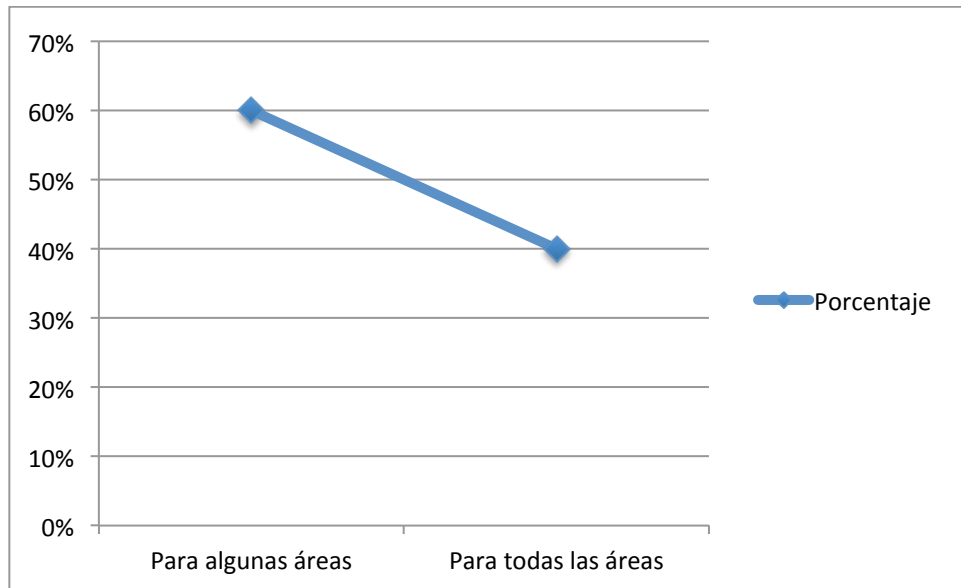
Con relación al tiempo de actuación en el mercado, todas las empresas poseen una actuación regional en el estado de Rio de Janeiro, con más de 20 años de existencia, por lo tanto, se encuentran consolidadas en el mercado donde operan.

**Tabla 23: Empresas que usan indicadores de desempeño**

Empresas que usan indicadores de desempeño	Porcentaje
Para algunas áreas	60%
Para todas las áreas	40%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 20: Uso de indicadores de desempeño**



Fuente: Elaboración propia

Inclusive siendo empresas con más de 20 años en el mercado y con ventas anuales entre 60 y 370 millones de dólares, solamente el 40% utiliza indicadores para medir el desempeño del negocio para todas las áreas o departamentos, mientras que el 60% restante adopta sistemas de medición de resultados para algunas áreas, lo que evidencia la importancia de este estudio como contribución para la mejora de la competitividad del segmento.

**Tabla 24 : Importancia de cada área de la empresa para el éxito de su negocio, en una escala de cero a diez**

Área	Escala de 0 a 10										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestión de tiendas											100%
Gestión de Producto y stock								20%	20%	40%	20%
Gestión Financiera									60%	20%	20%
Logística								20%	20%	20%	40%
Marketing							20%	20%	40%		20%
Recursos Humanos						20%	20%	20%	20%	20%	
Gestión de Clientes						20%		20%	20%	20%	20%

Fuente: Elaboración propia

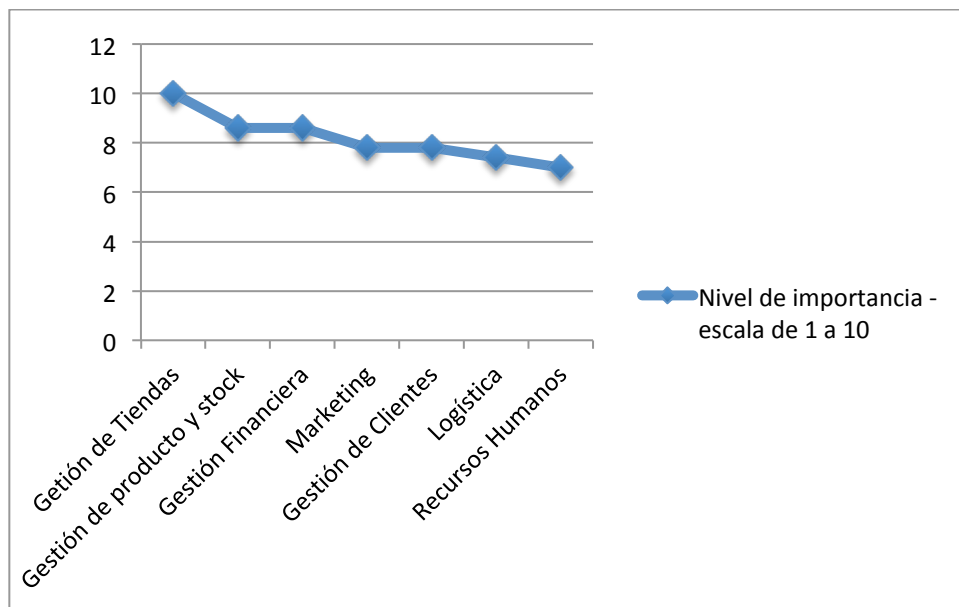
Utilizando una escala de 1 a 10, donde 1 tiene peso 1 y 10 tiene peso 10, se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla 25: Importancia de cada área de la empresa, en una escala de 1 a 10.**

Sector o área funcional	Nivel de importancia	Peso
Gestión de tiendas	10,00	17%
Gestión de Producto y stock	8,60	15%
Gestión Financiera	8,60	15%
Marketing	7,80	14%
Gestión de Clientes	7,80	14%
Logística	7,40	13%
Recursos Humanos	7,00	12%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 21: Nivel importancia de cada sector para el éxito del negocio**



Fuente: Elaboración propia

La única área que todas las empresas investigadas consideran como más importante fue la gestión de tiendas, por ser la actividad principal del segmento, que es vender, y la de menor importancia fue el área de recursos humanos.



**Tabla 26: Número ideal de indicadores por sector, desde el punto de vista de los gestores investigados**

Área Funcional	Número ideal de indicadores					
	Hasta 4	Hasta 6	Hasta 8	Hasta 10	11 a 15	16 a 20
Gestión de Tiendas		20%		20%	20%	20%
Gestión de Producto y stock	20%	40%	60%		20%	
Gestión Financiera	20%			20%	40%	20%
Logística	20%	60%				20%
Marketing	20%	60%			20%	
Recursos Humanos	20%	40%			20%	
Gestión de Clientes		60%	20%		20%	
Promedio	17%	43%	13%	7%	23%	10%

Fuente: Elaboración propia

En la media general, la mayoría, 60% de las empresas investigadas, mencionaron que el número ideal de indicadores debe ser de hasta 6; no obstante, el número varía por área de la empresa, de acuerdo con la importancia atribuida a cada una. Cuanto mayor es la importancia, mayor es el número de indicadores.

**Tabla 27: Importancia de trabajar con indicadores de desempeño para la empresa**

Nivel de importancia	Porcentaje
Muy Importante	100%
Relativamente importante	0
No posee ninguna importancia	0
No supieron responder	0

Fuente: Elaboración propia

Con relación al nivel de importancia, el 100% de las empresas investigadas juzgan como muy importante trabajar con indicadores de desempeño, mientras que el 40% de estas, que utilizan la mencionada métrica solamente para algunos sectores, consideran importante su utilización.

**Tabla 28: Indicadores que las empresas investigadas usan para medir el desempeño de la gestión de las tiendas**

Indicador	Porcentaje
Índice de logro de meta de ventas	100%
Ticket promedio	100%
Índice de comparación de ventas del mismo mes del año anterior	100%
Costo de las mercaderías vendidas (CMV)	100%
Rotación de personal	100%
Índice de Pérdida	100%
Venta por metro cuadrado	80%
Venta por empleado	80%
Venta por empleado	80%
Índice de retención de cliente	80%
Índice de retención de cliente	80%
Índice de retención de cliente	80%
Índice de conquista de nuevos clientes	60%
Tasa de Conversión o número clientes	40%
Índice de lealtad del cliente (NPS)	40%
Número de productos por venta	20%

Fuente: Elaboración propia

De los 15 indicadores presentados a los gestores de las empresas investigadas para la medición del desempeño de la gestión de tiendas, 5 son utilizados por todas las empresas, 6 son adoptados por el 80%. 2 por el 40% y uno por el 20% restante.

**Tabla 29: Importancia dos indicadores usados para medir el desempeño de la gestión de las tiendas**

Indicador	MU	RU	NU	NS	NR
Índice de logro de metas de ventas	100%				
Tasa de Conversión	20%	20%		20%	40%
Índice de logro de metas de número clientes	60%			40%	
Número de producto por venta	40%			60%	
Ticket promedio	100%				
Rotación de personal	100%				
Comparación de ventas con el mismo mes del año anterior	100%				

Lealtad del cliente (NPS)	60%			40%	
Retención de cliente	60%			20%	20%
Conquista de nuevos clientes	80%			20%	
Venta por empleado	100%				
Costo de los productos vendidos	100%				
Índice de pérdida	100%				
Venta por metro cuadrado	100%				

Leyenda: Muy útil (MU), Relativamente Útil, (RU) Nada Útil (NU), No Sabe (NS) y Ninguna respuesta (NR)

Fuente: Elaboración propia

A efectos del análisis de los datos de esta tabla, se adoptó una escala de 1 a 5, siendo 5 muy útil, 3 relativamente útil y 1 nada útil, y fueron abandonadas las respuestas no sabe y ninguna respuesta.

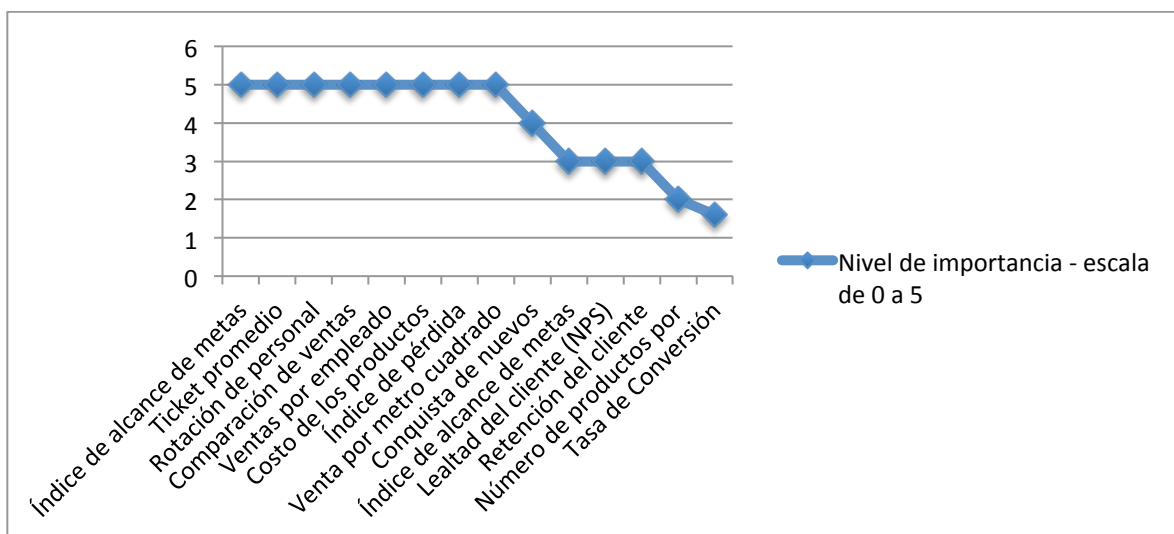
Aplicando la nueva escala se arriba al siguiente resultado:

**Tabla 30: Nivel de importancia de los indicadores para medir los resultados de la gestión de las tiendas (escala de 1 a 5)**

Indicador	Nivel de importancia	Peso
Índice de alcance de metas de venta	5,0	9%
Ticket promedio	5,0	9%
Rotación de personal	5,0	9%
Comparación de ventas con el mismo mes del año anterior	5,0	9%
Venta por empleado	5,0	9%
Costo de los productos vendidos	5,0	9%
Índice de pérdida	5,0	9%
Venta por metro cuadrado	5,0	9%
Conquista de nuevos clientes	4,0	7%
Índice de alcance de metas de número clientes	3,0	5%
Lealtad del cliente (NPS)	3,0	5%
Retención de cliente	3,0	5%
Número de producto por venta	2,0	4%
Tasa de Conversión	1,6	3%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 22: Nivel de importancia de los indicadores de tiendas**



Fuente: Elaboración propia

De los 14 indicadores utilizados por las empresas investigadas, 8 recibieron la nota máxima, o sea, que son de extrema utilidad, ya que algunos no son del conocimiento de los gestores; el 20% no conocen la importancia de medir la cobertura de stock, el 60% no le da importancia a la medición del markup final y el 40% desconoce la importancia de medir el nivel de servicios al cliente.

**Tabla 31: Indicadores que las empresas usan para medir el desempeño de su área financiera:**

Indicador	Porcentaje
Porcentaje de Utilidad Neta	100%
Índice de crecimiento de ventas	100%
Plazo medio de pago	100%
Plazo medio de cobro	100%
Índice de liquidez corriente	100%
Índice de liquidez total	100%
Retorno sobre el patrimonio neto	100%
Costo de las mercaderías vendidas	100%
Margen de contribución	80%
Retorno sobre la inversión	80%

Fuente: Elaboración propia

De los 10 indicadores presentados para medir el desempeño de la gestión financiera, 8 son utilizados por el 100%, mientras que 2 son adoptados por el 80% de las empresas investigadas.

**Tabla 32: Nivel de importancia de los indicadores para medir el área financiera**

Indicador	MU	RU	NU	NS	NR
Costo de las mercaderías vendidas	100%				
Porcentaje de Utilidad Neta	100%				
Índice de crecimiento de ventas	100%				
Retorno sobre el patrimonio neto	100%				
Retorno sobre la inversión	100%				
Margen de contribución	80%			20%	
Plazo medio de pago	80%	20%			
Plazo medio de cobro	80%	20%			
Índice de liquidez corriente	80%			20%	
Índice de liquidez total	80%			20%	

Leyenda: Muy útil (MU), Relativamente Útil, (RU) Nada Útil (NU), No Sabe (NS) y Ninguna respuesta (NR)

Fuente: Elaboración propia

De los 10 indicadores presentados para medir el desempeño de la gestión financiera, 8 son utilizados por el 100%, mientras que 2 son adoptados por el 80% de las empresas investigadas.

A efectos del análisis de los datos de esta tabla, se adoptó, asimismo, una escala de 1 a 5, siendo 5 muy útil, 3 relativamente útil y 1 nada útil, y fueron abandonadas las respuestas “no sabe” y “ninguna respuesta”.

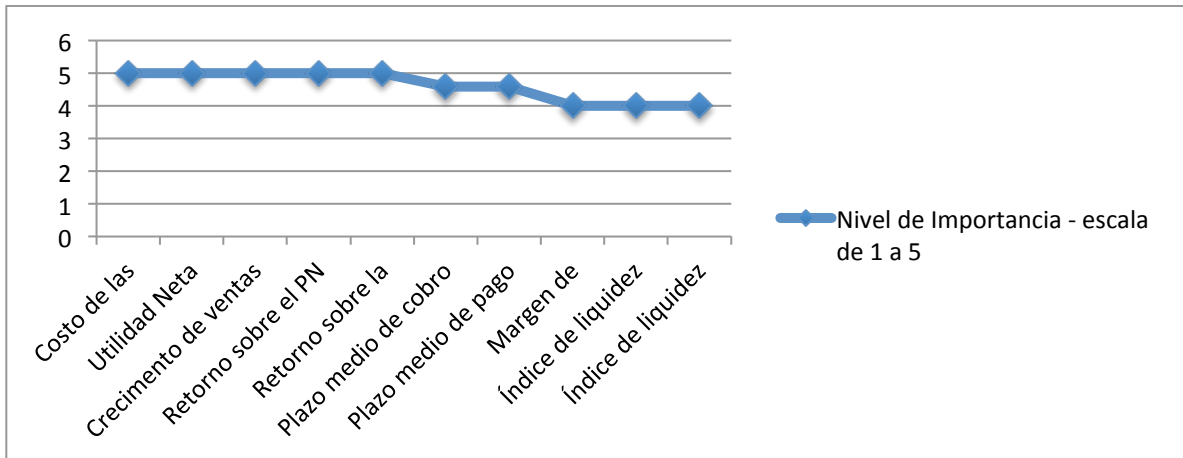
Aplicando la nueva escala llegamos al siguiente resultado:

**Tabla 33: Nivel de importancia de los indicadores para medir el área financiera (escala 1 a 5)**

Indicadores	Nivel de Importancia	Peso
Costo das mercaderías vendidas	5,00	11%
Porcentaje de utilidad neta	5,00	11%
Índice de crecimiento de ventas	5,00	11%
Retorno sobre el patrimonio neto	5,00	11%
Retorno sobre la inversión	5,00	11%
Plazo medio de cobro	4,60	10%
Plazo medio de pago	4,60	10%
Margen de contribución	4,00	9%
Índice de liquidez corriente	4,00	9%
Índice de liquidez total	4,00	9%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 23: Importancia de los indicadores para medir el área financiera (escala 1 a 5)**



Fuente: Elaboración propia

De los 10 indicadores utilizados para medir el desempeño del área financiera, 5 son considerados muy útiles para las empresas investigadas, mientras que el 20% de los encuestados no conocen la importancia de la utilización de los indicadores de margen de contribución, índice de liquidez corriente e índice de liquidez total

**Tabla 34: Indicadores que las empresas usan para medir el desempeño de la gestión logística:**

Indicador	Porcentaje
Índice de costo de transporte sobre las ventas	100%
Índice de optimización de la capacidad de carga de la flota	80%
Índice de atención de pedidos (pedido perfecto)	60%
Índice de entregas realizadas en plazo	60%
Pérdida logística	60%
Nivel de servicio al cliente	60%

Fuente: Elaboración propia

De los indicadores presentados, 5 son adoptados para medir el desempeño de la gestión logística de las empresas objeto de estudio, mientras que el 100% utiliza solo uno, el 80% uno y tres por el 60% de las empresas investigadas, lo que significa que la actividad logística aun es poco medida por parte de los gestores, a pesar de ser un área muy importante para ganar competitividad de las empresas del segmento.

**Tabla 35: Nivel de importancia de los indicadores usados para medir el desempeño de logística:**

<b>Indicador</b>	<b>MU</b>	<b>RU</b>	<b>NU</b>	<b>NS</b>	<b>NR</b>
Índice de costo de transporte sobre las ventas	100%				
Índice de optimización de la capacidad de carga de la flota	100%				
índice de atención de pedidos (pedido perfecto)	60%	20%			20%
Pérdida logística	60%	20%			
Nivel de servicio al cliente	60%	20%			20%
Índice de entregas realizada en plazo	40%	40%			20%

Leyenda: Muy útil (MU), Relativamente Útil, (RU) Nada Útil (NU), No Sabe (NS) y Ninguna respuesta (NR)

Fuente: Elaboración propia

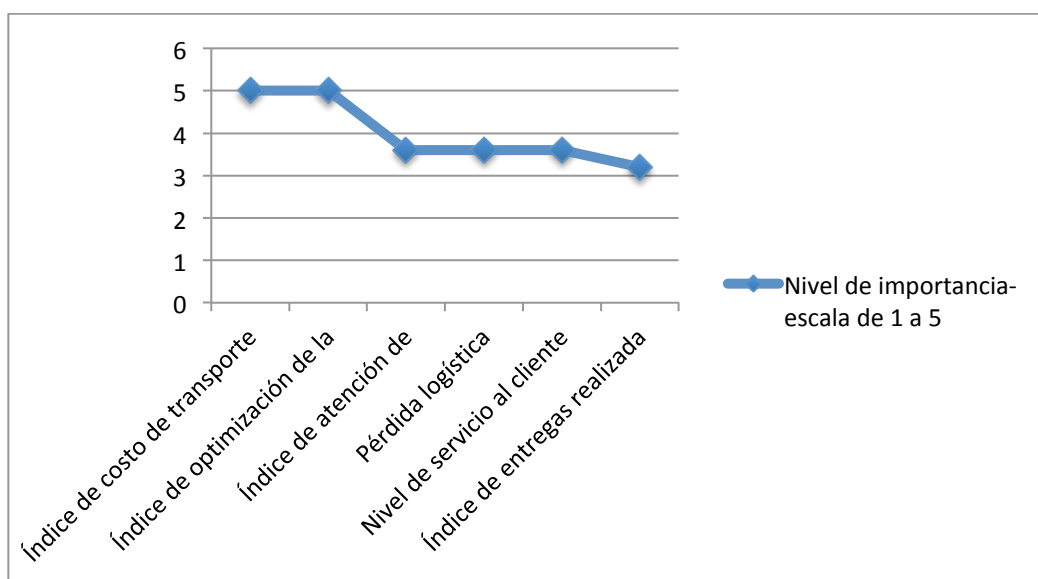
Usando la escala substituta de 1 a 5 se tiene el siguiente resultado.

**Tabla 36: Nivel de importancia de los indicadores logísticos (escala 1 a 5)**

<b>Indicador</b>	<b>Nivel de importancia</b>	<b>Peso</b>
Índice de costo de transporte sobre las ventas	5,00	25%
Índice de optimización de la capacidad de carga de la flota	5,00	25%
índice de atención de pedidos (pedido perfecto)	3,60	18%
Pérdida logística	3,60	
Nivel de servicio al cliente	3,60	18%
Índice de entregas realizada en plazo	3,20	16%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 24: Nivel de importancia de los indicadores logísticos**



Fuente: Elaboración propia

De los 5 indicadores utilizados, solamente 2 son considerados de mucha importancia, mientras que el 20% no respondió respecto a los indicadores pedido perfecto, nivel de servicio al cliente e índice de entrega realizada en plazo.

**Tabla 37: Indicadores que las empresas usan para medir el desempeño de marketing:**

Indicador	Porcentaje
Índice de participación en el mercado	80%
Valor de la marca	60%
Valor de mercado	40%
Costo por cliente potencial	40%
Huella en redes sociales	20%
Índice on-line de mención de la marca en relación a la competencia	20%
Visualización de página e índice de rechazo	20%

Fuente: Elaboración propia

Las empresas investigadas adoptan 7 indicadores para medir el desempeño del marketing, de estos 1 es utilizado por el 80%, 1 por el 60%, 2 por el 40% y 3 por el 20% del universo investigado. Como puede verificarse, el desempeño del área de marketing aun es poco medido debido a la falta de medidas para realizar la mocionada medición, teniendo en cuenta desde la falta de indicadores para el área, hasta el lanzamiento del libro Métrica del Marketing de Farris y otros (2012).



**Tabla 38: Nivel de importancia de los indicadores usados para medir el desempeño del área de gestión de marketing**

Indicador	MU	RU	NU	NS	NR
Índice de participación en el mercado	60%	40%			
Valor de la marca	40%			60%	
Valor de mercado	40%	20%		40%	
Costo por cliente potencial		20%		80%	
Huella en redes sociales	20%	20%		60%	
Índice on-line de mención de la marca en relación a la competencia	20%	60%		20%	
Visualización de página e índice de rechazo	20%	20%		40%	

Leyenda: Muy útil (MU), Relativamente Útil, (RU) Nada Útil (NU), No Sabe (NS) y Ninguna respuesta (NR)

Fuente: Elaboración propia

Usando la escala substituta de 1 a 5 y abandonando los ítems NS y NR, se tiene el siguiente resultado:

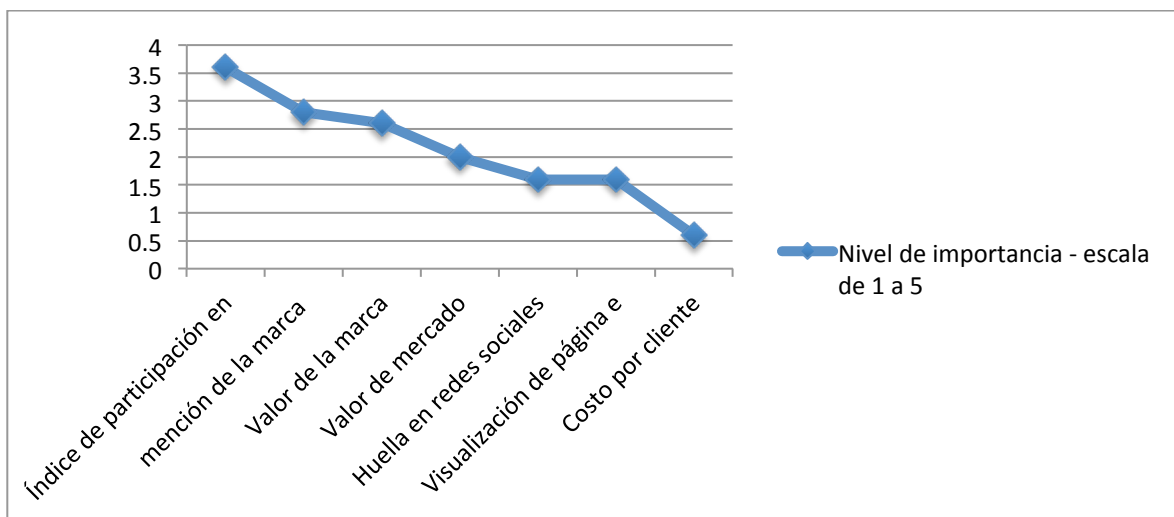
**Tabla 39: Nivel de importancia de los indicadores de marketing**

Indicador	Nivel de importancia	Peso
Índice de participación en el mercado	3,60	24%
Índice on-line de mención de la marca en relación a la competencia	2,80	19%
Valor de la marca	2,60	18%
Valor de mercado	2,00	14%
Huella en redes sociales	1,60	11%
Visualización de página e índice de rechazo	1,60	11%
Costo por cliente potencial	0,60	4%

Fuente: Elaboración propia

Con relación al nivel de importancia, de los 7 indicadores que son adoptados para medir el desempeño del marketing, para el 60% solo uno es importante, para el 40% solo dos son importantes y para el 20% solo dos son considerados muy importantes.

**Gráfico 25: Nivel de importancia de los indicadores de marketing**



Fuente: Elaboración propia

Conforme se verifica, los indicadores de marketing son poco conocidos por los gestores, razón del bajo nivel de importancia atribuido, ya que el 60% no sabe la importancia del valor de mercado, el 40% no conoce la importancia del valor de la marca, el 80% no conoce la importancia del costo por cliente potencial, el 60% de la huella en redes sociales, el 20% del índice de mención de la marca en relación a la competencia y el 40% tampoco sabe de la importancia de la visualización de la página y del índice de rechazo.

**Tabla 40: Indicadores que las empresas usan para medir el desempeño en el área de gestión de Recursos Humanos:**

Indicador	Porcentaje
Índice de rotación de personal	100%
Venta por empleado	80%
Índice de absentismo	80%
Porcentaje de la planilla sobre ventas	60%
Porcentaje de la planilla sobre ventas	60%
Retención media de los empleados	40%
Net Promoter Score (NPS) de los empleados	20%

Fuente: Elaboración propia

Las empresas investigadas utilizan 7 indicadores para medir el desempeño del área de recursos humanos, siendo solamente uno adoptado por el 100% de los encuestados, 2 por el 80%, 2 por el 60%, 1 por el 40% y 1 por el 20% de las empresas investigadas.

Tabla 41: Nivel de importancia de los indicadores usados para medir el desempeño del área de gestión de Recursos Humanos

Indicador	MU	RU	NU	NS	NR
Índice de rotación de personal	100%				
Índice de absentismo	100%				
Venta por empleado	80%	20%			
Porcentaje de la planilla sobre ventas	60%	40%			
Nivel de involucramiento de los empleados	60%	40%			
Net Promoter Score (NPS) de los empelados	40%	40%			20%
Retención media de los empleados	40%	40%			20%

Legenda: Muy útil (MU), Relativamente Útil, (RU) Nada Útil (NU), No Sabe (NS) y Ninguna respuesta (NR)

Fuente: Elaboración propia

De los 7 indicadores, 2 fueron juzgados como muy importantes por el 100% de los encuestados, 1 por el 80%, 2 por el 60% y 2 por el 40%.

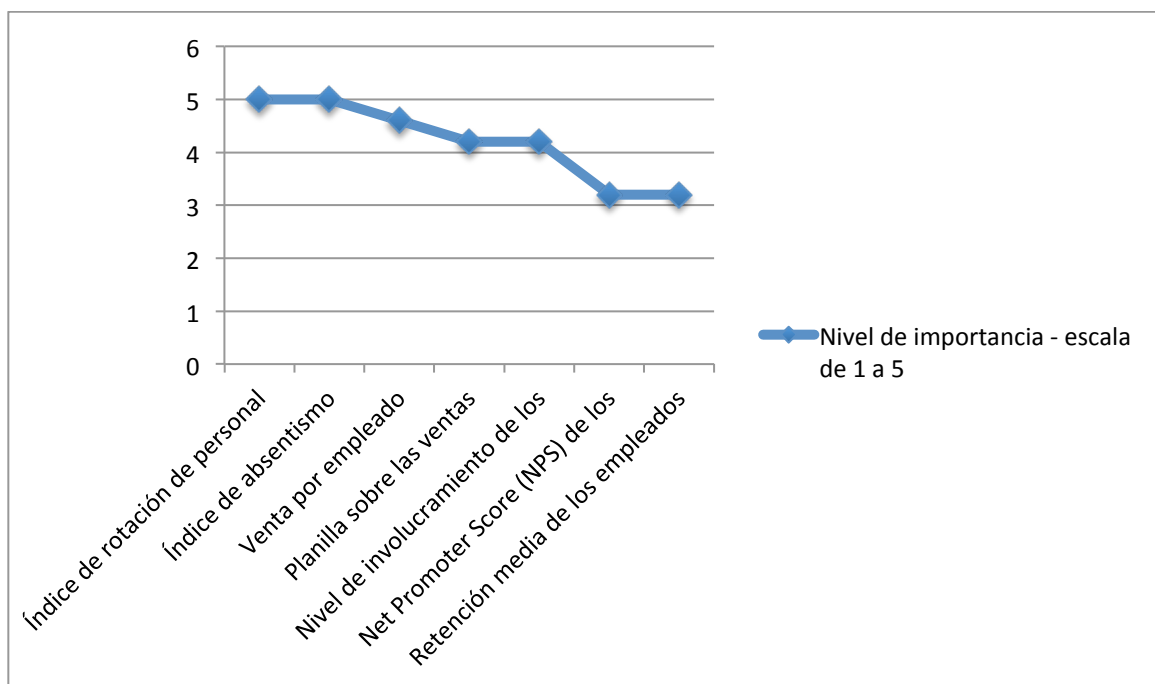
Usando la escala substituta de 1 a 5, abandonando los ítems NS y NR, se tiene el siguiente resultado:

Tabla 42: Nivel de importancia de los indicadores de recursos humanos (escala 1 a 5)

Indicador	Nivel de importancia	Peso
Índice de rotación de personal	5,0	17%
Índice de absentismo	5,0	17%
Venta por empleado	4,6	16%
Porcentaje de la planilla sobre ventas	4,2	14%
Nivel de involucramiento de los empleados	4,2	14%
Net Promoter Score (NPS) de los empelados	3,2	11%
Retención promedio de los empleados	3,2	11%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 26: Nivel de importancia de los indicadores de recursos humanos**



Fuente: Elaboración propia

Prácticamente todos los gestores conocen y entienden la importancia de los indicadores de recursos humanos, mientras que el 20% no proporcionaron respuesta a los indicadores Net Promoter Score (NPS) de los empleados y de retención promedio de empleados.

**Tabla 43: Indicadores que las empresas usan para medir el desempeño en el área de gestión de producto y stock**

Indicador	Porcentaje
Rotación de stock	100%
Índice de precisión del stock	100%
Índice de alcance de meta de ventas	80%
Margen de contribución	80%
Costo de las mercaderías vendidas (CMV)	80%
Cobertura de stock	80%
Nivel de servicio al cliente	60%
Índice de alcance del mark-up final	40%

Fuente: Elaboración propia

De los 8 indicadores presentados para medir el desempeño de la gestión de producto y stock, 2 son utilizados por el 100% de las empresas investigadas, 4 por 80%, 1 por 60% y 1 por 40.

**Tabla 44: Nivel de importancia de los indicadores usados para medir el desempeño del área de gestión de producto y stock**

<b>Indicador</b>	<b>MU</b>	<b>RU</b>	<b>NU</b>	<b>NS</b>	<b>NR</b>
Índice de alcance de meta de ventas	100%				
Índice de precisión del stock	100%				
Rotación de stock	100%				
Costo de las mercaderías vendidas (CMV)	100%				
Cobertura de stock	80%			20%	
Margen de contribución	60%	40%			
Índice de alcance del mark-up final	40%			60%	
Nivel de servicio al cliente	20%	40%		40%	

Legenda: Muy útil (MU), Relativamente Útil, (RU) Nada Útil (NU), No Sabe (NS) y Ninguna respuesta (NR)

Fuente: Elaboración propia

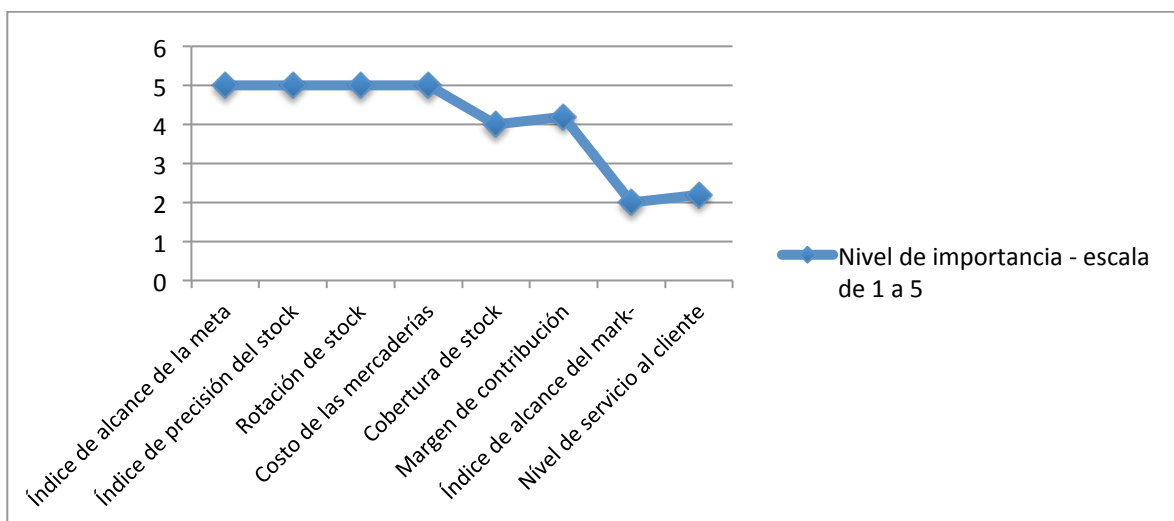
Usando la escala substituta de 1 a 5, abandonando los ítems NS y NR, se tiene el siguiente resultado:

**Tabla 45: Nivel de importancia de los indicadores de producto y stock (escala e 1 a 5)**

<b>Indicador</b>	<b>Nivel de importancia</b>	<b>Peso</b>
Índice de alcance de meta de ventas	5,00	15%
Índice de precisión del stock	5,00	15%
Rotación de stock	5,00	15%
Costo de las mercaderías vendidas (CMV)	5,00	15%
Cobertura de stock	4,00	12%
Margen de contribución	4,20	13%
Índice de alcance del mark-up final	2,00	6%
Nivel de servicio al cliente	2,20	7%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 27: Nivel de importancia de los indicadores de producto y stock**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 46: Indicadores que las empresas usan para medir el desempeño en el área de gestión de clientes**

Indicador	Porcentaje
Índice de quejas de clientes	80%
Lealtad del cliente (NPS)	80%
Rentabilidad por cliente	80%
Índice de satisfacción del cliente	60%
Índice de rotación de clientes	40%
Tasa de Retención de Clientes	40%
Valor de la vida del cliente	20%

Fuente: Elaboración propia

Las empresas investigadas usan 8 indicadores para medir el desempeño de la gestión de sus clientes, siendo que 3 son utilizados por el 80%, 1 por el 60%, 2 por el 40% y 2 por el 20% del universo analizado.

**Tabla 47: Nivel de importancia de los indicadores usados para medir el desempeño del área de Gestión de clientes**

Indicador	MU	RU	NU	NS	NR
Índice de quejas de clientes	60%	20%		20%	
Rentabilidad por cliente	60%	40%			
Índice de quejas de clientes	60%	20%		20%	
Tasa de Retención de Clientes	40%			40%	20%

Índice de rotación de clientes	40%	40%		20%	
Lealtad del cliente (NPS)	40%	40%		20%	
Valor de la vida del cliente	20%			60%	20%

Leyenda: Muy útil (MU), Relativamente Útil, (RU) Nada Útil (NU), No Sabe (NS) y Ninguna respuesta (NR)

Fuente: Elaboración propia

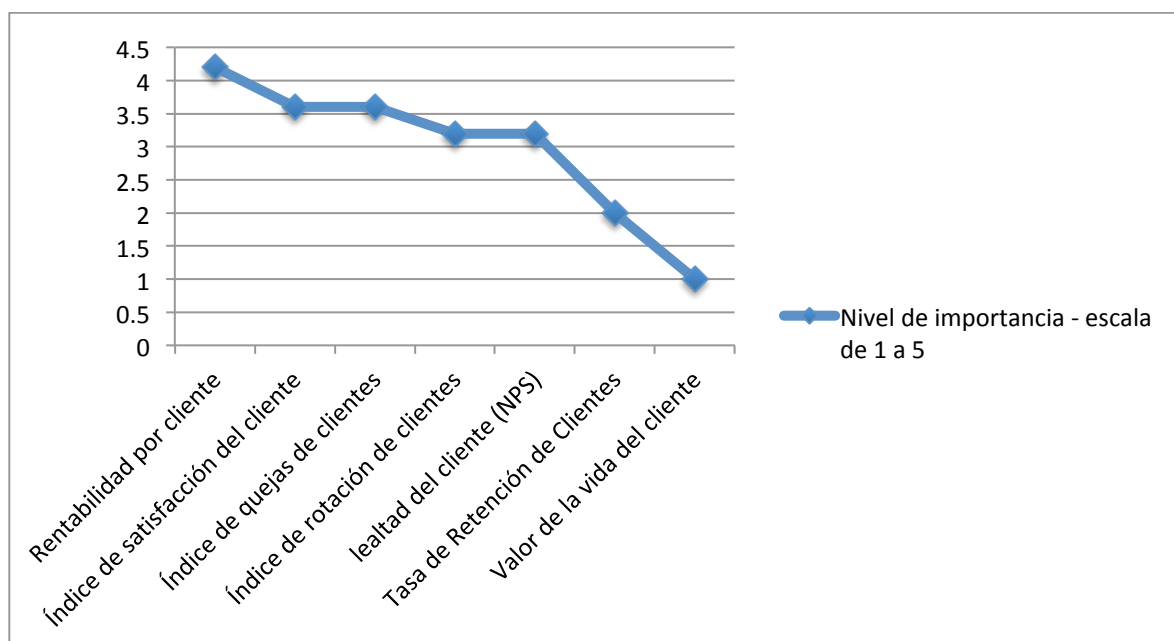
Usando la escala substituta de 1 a 5, abandonando los ítems NS e NR, se tiene el siguiente resultado:

**Tabla 48: Nivel de importancia de indicadores de gestión de clientes (escala 1 a 5)**

Indicador	Nivel de importancia	Peso
Rentabilidad por cliente	4,20	20%
Índice de satisfacción del cliente	3,60	17%
Índice de quejas de clientes	3,60	17%
Índice de rotación de clientes	3,20	15%
Lealtad del cliente (NPS)	3,20	15%
Tasa de Retención de Clientes	2,00	10%
Valor de la vida del cliente	1,00	5%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 28: Nivel de importancia de los indicadores de gestión de clientes (escala 1 a 5)**



Fuente: Elaboración propia

A pesar de ser un tema de gran importancia para el segmento minorista, la mejora de la experiencia de compra de los clientes, según la investigación de la Cognizant, una de las mayores empresas de investigación de tecnología y negocios del mundo: “la tendencia hasta el

2025 es que los consumidores esperan una experiencia de compra perfecta y una creciente variedad de dispositivos conectados. Serán cada vez más inmediatistas, exigirán más conveniencias y ambientes donde las compras sean totalmente personalizadas”, los gestores aún no entienden la importancia de gestionar sus clientes con base en indicadores de desempeño. Observándose por esto un bajo nivel de importancia de los indicadores.

Con relación a la pregunta si los gestores consultados conocían el concepto de indicadores integrados de desempeño, el 20% respondió afirmativamente, mientras que el 80% mencionó que no conocían dicho concepto debido a que se trata de una medida nueva desarrollada por el propio autor. El 20% que conocía el concepto fue en función de la consultoría prestada por el autor a la empresa encuestada en la investigación. No obstante, luego de explicado y comprendido el método en cuestión, el 100% entendieron que es muy útil su utilización.

Con relación a la probabilidad de que las empresas estudiadas adopten el sistema de indicadores integrados de desempeño en sus procesos de gestión, en una escala de 0 a 10, el 20% respondió que adoptan 7, el 40% adopta 8 y el 40% que adopta 10, lo que significa que los gestores entienden que el sistema de medición, objeto de esta tesis doctoral, puede contribuir, de manera efectiva, con la mejora de la gestión de las empresas del segmento supermercadista y de otras empresa de cualquier segmento, basta aplicar el modelo propuesto como contribución de esta tesis.

### 3.3.3 Resumen del análisis y construcción del Mapa de Indicadores de Desempeño

Con base en el análisis de los resultados de la investigación, se construyó un mapa con el resumen por sector o área funcional con los indicadores utilizados por las empresas para monitorear y gestionar los resultados de las mismas, con el peso atribuido a cada uno de los indicadores, en función de su importancia, para medir el desempeño de cada una de las áreas analizadas:

**Tabla 49: Mapa de indicadores integrados de desempeño por área funcional**

Área	Orden	Indicador	Peso
Gestión de Tiendas	1	Índice de alcance de la meta de ventas	9%
	2	Ticket Medio	9%
	3	Costo de las mercaderías vendidas (CMV)	9%
	4	Índice de pérdida	9%
	5	Rotación de personal	9%
	6	Venta por empleado	9%



	8	Comparación de las ventas con el mismo mes del año anterior	9%
	9	Venta por metro cuadrado	9%
	10	Conquista de nuevos clientes	7%
	7	Lealtad de cliente (NPS)	5%
	8	Índice de alcance de meta de número de clientes	5%
	9	Retención de cliente	5%
	10	Número de productos por venta	4%
	11	Tasa de conversión	3%
Gestión del producto y del stock	1	Índice de alcance de meta de ventas	25%
	2	Rotación de stock	25%
	3	Margen de contribución	25%
	4	Índice de precisión del stock	15%
	5	Nivel de servicio al cliente o ruptura de stock	10%

Gestión financiera	1	Costo de la mercaderías vendidas	11%
	2	Margen de contribución	11%
	3	Plazo medio de pago	11%
	4	Plazo medio de cobro	11%
	5	Utilidad Neta	11%
	6	Retorno sobre el patrimonio neto	10%
	7	Retorno sobre la inversión	10%
	8	Índice de liquidez corriente	9%
	9	Índice de liquidez total	9%
Gestión Logística	1	Índice de costo de transporte sobre las ventas	25%
	2	Índice de optimización de la capacidad de carga de la flota	25%
	3	Índice de alcance de pedido (pedido perfecto)	18%
	4	Pérdida logística	18%
	5	Nivel de servicio al cliente	18%
	6	Entrega realizada en plazo	18%
Gestión de Recursos Humanos	1	Índice de rotación de personal	17%
	3	Índice de absentismo	17%
	2	Porcentaje de la planilla sobre las ventas	16%
	4	Nivel de involucramiento de los empleados	14%
	5	Retención media de los empleados	14%
	6	Net Promoter score (NPS) de los empleados	11%
	7	Nivel de satisfacción de los empleados	11%
Gestión de Marketing	1	Índice de participación en el mercado	24%
	2	Mención de la marca en relación a la competencia	19%
	2	Valor de la marca	18%
	3	Valor de mercado	14%
	4	Huella en redes sociales	11%
	6	Visualización de la página e índice de rechazo	11%
	7	Costo por cliente potencial	4%

Gestión de Clientes	1	Rentabilidad por cliente	20%
	2	Lealtad de cliente o Net Promoter Score (NPS)	17%
	3	Índice de quejas de clientes	17%
	4	Índice de rotación de clientes	15%
	5	Valor de la vida del cliente	15%
	6	Índice de satisfacción de clientes	10%
	7	Tasa de retención de clientes	5%

Fuente: Elaboración propia

### 3.4 Análisis de las hipótesis del estudio

- H1: Las empresas del universo investigado consideran importante el uso de indicadores de desempeño.

Esta hipótesis fue confirmada, teniendo en cuenta que, con relación al nivel de importancia, el 100% de estas consideran que es muy importante trabajar con indicadores de desempeño, inclusive el 40% de las empresas que utilizan el mencionado sistema solamente para algunos sectores o áreas funcionales, consideran muy importante su utilización.

- H2: Existe un número promedio ideal de indicadores de desempeño.

En promedio, la mayoría, el 60% de las empresas investigadas, mencionaron que el número ideal de indicadores debe ser de hasta 6, el 73% consideró que el número máximo debería ser de hasta 8 y, solamente el 27%, entendió que el número debe ser superior a 8. No obstante, el número varía por área funcional o sector de la empresa, de acuerdo con la importancia atribuida a cada una. Cuanto mayor la importancia, mayor el número de indicadores. Por lo tanto, existe un número y este debe ser como máximo 8, lo que comprueba también esta hipótesis.

- H3: Existe una jerarquía de importancia de los indicadores de desempeño.

Esta hipótesis también fue comprobada, teniendo en cuenta que en la investigación se llegó a la conclusión que existe una jerarquía del nivel de importancia de cada indicador por sector o área funcional, de acuerdo con lo explicitado en el análisis de los datos de la investigación.

- H4: Es posible construir un modelo de indicador, con base en indicadores integrados de desempeño que sea de fácil aplicación práctica.

Esta hipótesis también fue comprobada, ya que el modelo fue construido, el cual se demuestra en el aporte y contribuciones de esta tesis doctoral en el capítulo 4.

### 3.5 Análisis del problema

La problemática que involucra este estudio de tesis doctoral, tuvo como objetivo buscar respuesta a las siguientes indagaciones:

A) ¿Utilizan las empresas del segmento supermercadista de Rio de Janeiro indicadores de desempeño para medir la gestión del negocio?

De acuerdo con el resultado del estudio de campo, el 60% de las empresas utilizan indicadores de desempeño para medir el resultado para algunas áreas o sectores y el 40% adoptan la gestión por indicadores de desempeño para todas las áreas o sector estudiado.

B) ¿Cuáles son los indicadores más adecuados por sector o departamento para monitorear y gestionar los resultados?

Se presentó una lista con diversos indicadores por área o sector, obtenida de una relación de 75 indicadores que todos los gestores deben conocer de Marr (2015), de acuerdo con la propuesta del autor. La relación presentada, los gestores mencionaron cuáles son los utilizados por sector o área.

C) ¿Cuál es el número de indicadores que consideran ideal por sector o departamento?

Esta pregunta también fue respondida, ya que, la mayoría de las empresas analizadas consideran que el número promedio ideal es de 6 indicadores, pudiendo variar en función del nivel de importancia de cada sector o área. Cuanto mayor es el nivel de importancia, mayor será el número de indicadores adoptados.

D) ¿Cuál es el nivel de importancia de los indicadores utilizados?

Los gestores consultados respondieron si consideraban a los indicadores muy importantes, relativamente importantes o sin importancia para el éxito del negocio y, con esto, se logró identificar cuáles son los indicadores más importantes por sector o área funcional.

E) ¿Consideran las empresas del universo objeto de la investigación importante trabajar con indicadores integrados de desempeño?

Con relación a la pregunta si los gestores consultados conocían el concepto de indicadores de desempeño, solamente el 20% respondió afirmativamente, mientras que el 80% mencionó que no conocían dicho concepto debido a que es un sistema nuevo desarrollado por el propio autor. La respuesta afirmativa del 20% se debió a una consultoría llevada a cabo por el autor en sus respectivas empresas. No obstante, luego de explicado y comprendido el método en cuestión, el 100% entendió la importancia de su utilización.

Con relación a la probabilidad de que las empresas estudiadas adopten los indicadores integrados de desempeño en sus procesos de gestión, en una escala de 0 a 10, el 20% respondió

7, el 40% respondió 8 y 40% respondió 10, lo que significa que los gestores entienden que la medición objeto de esta tesis doctoral puede contribuir de manera efectiva con la mejora de la gestión de las empresas del segmento supermercadista y de otras empresas de cualquier segmento, bastando con aplicar el modelo que se propone como contribución en esta tesis.

F) ¿Es posible, con base en la información anterior, construir un modelo de evaluación del desempeño organizacional, con base en indicadores integrados de desempeño?

Este cuestionamiento también halló solución, teniendo en cuenta que, con base en el análisis de los datos obtenidos en la investigación, se construyó el Modelo Teórico de Evaluación del Desempeño Organizacional, de acuerdo con lo descrito en el capítulo 4 de esta tesis doctoral.

## CAPÍTULO 4

### 4.1 MODELO TEÓRICO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL BASADO EN INDICADORES INTEGRADOS DE DESEMPEÑO

En este capítulo se presenta el concepto y el significado del modelo teórico de evaluación del desempeño organizacional basado en indicadores integrados de desempeño y un modelo empírico, con un ejemplo de aplicación práctica del mencionado modelo.

#### 4.1.1 Concepto y significado de un modelo o sistema

Un modelo posee algunas características importantes, según los autores que estudian el tema.

Para el profesor Jardón (2018), de la Universidad de Vigo, las propiedades de un modelo son las siguientes:

- Consistencia teórica: es necesario que los resultados sean lógicos y que estén de acuerdo con la teoría;
- Simplicidad: un modelo es superior a otro si con menor complejidad logra explicar de forma más clara y objetiva el otro. Por lo tanto, debe utilizar un mínimo de parámetros posible;
- Poder predictivo: capacidad de generalizar las conclusiones para otras situaciones similares;
- Identificabilidad: La metodología utilizada permite determinar un único conjunto de parámetros, compatibles con los datos;
- Capacidad de ajuste y congruencia: mide el grado de adaptación del modelo a la realidad, o sea, a los datos.

Además, según el profesor Jardón, un modelo, de acuerdo con determinadas suposiciones, tiene como objetivo buscar los datos y con dichos elementos, construir el modelo:

- Variables: elementos que se alteran dentro de un modelo;
- Constantes: elementos que no se alteran dentro del modelo y son conocidos;
- Parámetros: elementos que no se alteran dentro del modelo y son desconocidos;
- Relaciones: elementos que asocian a algunas variables con otras dentro del modelo.

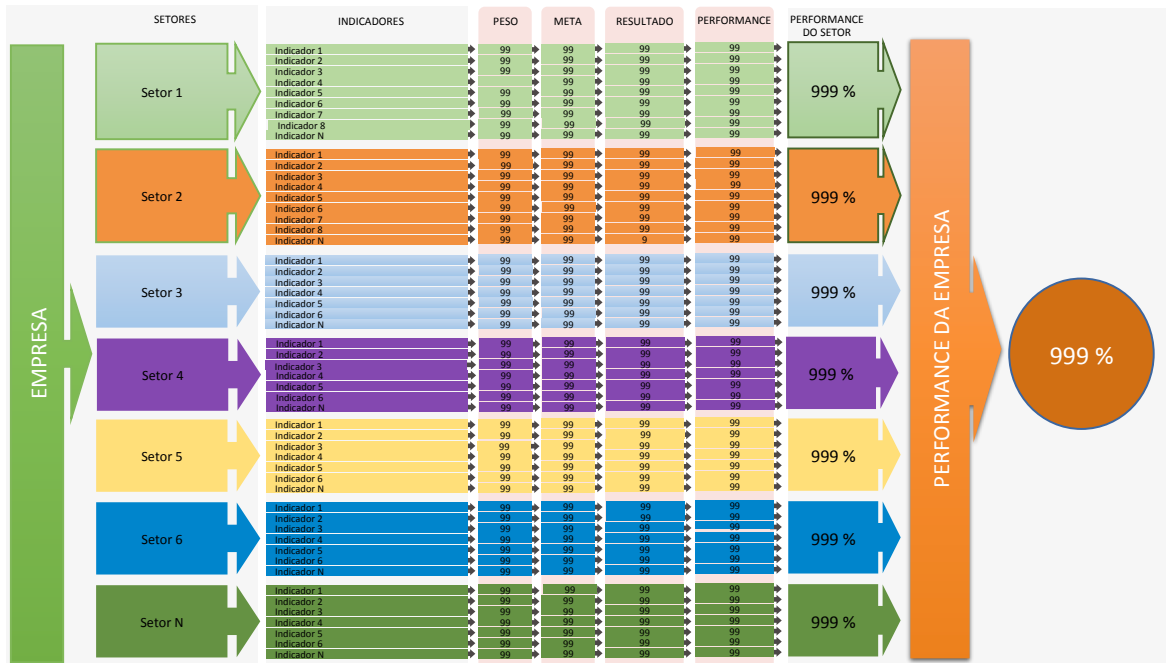
Asimismo, de acuerdo con el profesor Jardón, los aspectos de la construcción de un modelo son los siguientes:

- Elaboración del modelo teórico, antes de observar los datos: incluye el establecimiento de las variables, sus indicadores, las suposiciones subyacentes;
- Elaboración del modelo empírico, luego de observar los datos: consiste en la elaboración del modelo a partir de los datos, evaluando sus ajustes y corrigiendo los elementos del modelo de acuerdo con los datos.

#### **4.1.2 Modelo Teórico**

El sistema construido, objeto de esta tesis doctoral, se encuentra consignado en la figura a continuación, demostrando de manera integrada todos los indicadores que pueden ser adoptados por una empresa u organización.

**Figura 3: Modelo teórico de evaluación de desempeño organizacional**



Fuente: Elaboración propia



Forman parte del mencionado modelo los siguientes elementos que merecen ser aclarados al respecto:

- **Empresa:** es un elemento constante, que no se altera dentro del modelo, puede ser empresa o cualquier otra organización que sea objeto de evaluación de desempeño. El modelo puede ser aplicado en cualquier tipo de organización, con o sin fines de lucro, lo que cambia son las demás variables;

- **Departamento o sector:** es también un elemento constante, teniendo en cuenta que puede alterarse el nombre pero no su excelencia. Son los diversos sectores, departamentos o áreas funcionales de la empresa lo que se pretende evaluar, que puede variar dependiendo de la empresa;

- **Indicadores de Desempeño:** es un elemento variable dentro del modelo, que puede sufrir variación por cuenta de la empresa, dependiendo del segmento de mercado y de su declaración estratégica, debiendo ser elegidos los indicadores más adecuados para medir el desempeño del negocio. Estos deben ser seleccionados dentro de un abanico de opciones entre los 75 indicadores definidos por Marr (2015), o creado específicamente para satisfacer las necesidades de la empresa, pudiendo variar, inclusive, en cuanto al número de indicadores de una empresa a otra, en función de los aspectos anteriormente mencionados;

- **Peso:** es un elemento paramétrico, definido, de forma aleatoria, de acuerdo con el nivel de importancia de cada indicador para el éxito del negocio, atribuido por la propia empresa;

- **Meta:** también es un elemento paramétrico dentro del modelo, que es el resultado que se espera alcanzar por cada indicador, en un determinado horizonte de tiempo, que puede ser definido en función del Benckmarking en el mercado (empresas competidoras o no) o de otras unidades de la propia empresa;

- **Resultado obtenido:** es un elemento variable, que es el resultado obtenido por cada indicador, que debe ser comparado con la meta establecida para saber cuál fue la performance obtenida en el citado indicador;

- **Performance:** es un elemento relacional, o sea, un valor absoluto obtenido por cada indicador, es producto de la asociación de la meta, del peso y del resultado obtenido, conforme a lo demostrado en la fórmula descripta a continuación.

Conforme puede ser verificado, el modelo o sistema es fijo, no obstante, las variables pueden ser alteradas de acuerdo con el perfil y la estrategia de cada empresa u organización.

Como el gran desafío de las empresas es saber donde se encuentra y donde pretende llegar, así como medir el desempeño del departamento que obtuvo resultados excelentes en

determinados indicadores, promedios en algunos y malos en otros, el modelo creado de indicadores integrados de desempeño tiene como fin corregir esta distorsión, teniendo en cuenta que, en la combinación de los resultados de los indicadores, debe resultar en el logro del 100% de la meta de cada departamento. Por otro lado, el resultado o meta de la empresa como un todo, lo que debe exigirse por parte de los accionistas al CEO, es que todos los departamentos alcancen el 100% de las metas.

En la formula que calcula la performance de cada indicador, debe ser considerado que existen dos tipos de indicadores: el tipo cuanto mayor, mejor y el tipo cuanto menor, mejor.

Ejemplos:

- Porcentaje de participación en el mercado: cuanto mayor, mejor.
- Porcentaje de pérdidas: cuanto menor, mejor.

Para calcular la Performance de un indicador de característica cuanto mayor, mejor, se adopta la siguiente fórmula:

Performance:  $\frac{RO}{M} \times P$ ; donde:

M

RO = Resultado Obtenido - M (Meta) y P (Peso)

Ejemplo: porcentaje de participación en el mercado: Meta 20% - Peso - 0,20 - Resultado Obtenido 18%

Performance:  $\frac{18\%}{20\%} \times 0,20 = 0,18$  o 18%

Resultado: para que la performance sea igual a la meta, el resultado debería ser 0,20 o 20%. Como fue de 0,18 o 18% significa que faltaron 2 puntos porcentuales u 11% para alcanzarla meta, o sea, alcanzó el 89% de la meta.

Para calcular la Performance de un indicador de característica de cuanto menor, mejor, se utiliza la siguiente fórmula:

Performance:  $\frac{M}{RO} \times P$ ; donde

RO

M = Meta - RO = Resultado Obtenido - P = Peso

Ejemplo: Porcentaje de pérdidas: Meta 3% - Peso 0,25 - Valor Obtenido 3,5%

Performance:  $\frac{3}{3,5} \times 0,25 = 0,21$  o 21%

3,5

Resultado: para que la performance sea igual a la meta, el resultado debería ser 0,25 o 25%. Como fue de 0,21 o 21% significa que faltaron 4 puntos porcentuales o 16% para alcanzarla meta, o sea, alcanzo el 84% de la meta.

Para calcular la performance de un departamento o área funcional, basta sumar la performance de todos los indicadores, cuya fórmula es la siguiente:

$$PD = (PID1 + PID2 + PID3 + PID4 + PID5 + PIDN), \text{ donde:}$$

PD = Performance del Departamento;

PDI1 = Performance del Indicador de Desempeño 1

PDI2 = Performance del Indicador de Desempeño 2

PDI3 = Performance del Indicador de Desempeño 3

PDI4 = Performance del Indicador de Desempeño 4

PDI5 = Performance del Indicador de Desempeño

PDIN = Performance del Indicador de Desempeño N

Para calcular la performance de la empresa como un todo, el principio es el mismo, es necesario definir un peso para cada departamento o área funcional en función a su importancia para el éxito del negocio o empresa, y definir una meta, ya que en este caso, la meta es que cada departamento alcance el 100% de sus metas, o sea, la meta será siempre igual a 1 o 100%.

De esta manera, se tiene la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{(RODP1 \times P)}{100\%} + \frac{(RODP2 \times P)}{100\%} + \frac{(RODP3 \times P)}{100\%} + \frac{(RODP4 \times P)}{100\%} + \frac{(RODPN \times P)}{100\%}$$

Donde:

- PE = Performance de la empresa;
- RODP1 = Resultado Obtenido por el Departamento 1
- RODP2 = Resultado Obtenido por el Departamento 2
- RODP3 = Resultado Obtenido por el Departamento 3
- RODP4 = Resultado Obtenido por el Departamento 4
- RODPN = Resultado Obtenido por el Departamento N.
- P = Peso

El presente modelo o sistema permite que el presidente o CEO de la empresa identifique, de manera clara y objetiva, cual es el departamento que contribuye con el éxito de la empresa y cual empuja al resultado hacia abajo, o sea, el que tiene oportunidades claras de mejora. Si se abre el resultado por indicador de desempeño del departamento que contribuye con el descenso de la performance de la empresa, se identificará cual es el indicador que debe ser trabajado para

mejorar el resultado del departamento y, consecuentemente, el resultado de la empresa como un todo. Debido a esto, el presente modelo fue denominado Modelo Integrado de Desempeño Organizacional – MIDO.

#### 4.1.3 Modelo empírico

A continuación se expone el modelo empírico, con la aplicación práctica basada en los datos de la investigación y ejemplos ficticios, conforme a lo demostrado a continuación:

- **Empresa:** empresa objeto de estudio, o sea, del segmento supermercadista de Rio de Janeiro, con una facturación anual entre U\$S60 y U\$S370 millones de dólares por año;
- **Sectores o áreas:** en el modelo empírico se encuentran incluidas las 7 áreas que formaron parte del estudio de campo, que son: Tienda, Producto y stock, Financiera, Logística, Marketing, Recursos Humanos y Gestión de Clientes;
- **Indicadores:** con relación a los indicadores, fueron incluidos en el modelo empírico, el número de indicadores considerado ideal por la mayoría de los gestores de las empresas investigadas y los más importantes, son:

**Tabla 50: Número de indicadores por sector**

Sector	Número de indicador
Tienda	9
Producto y stock	7
Financiero	9
Logística	6
Marketing	7
Recursos Humanos	7
Cliente	7
Total	52

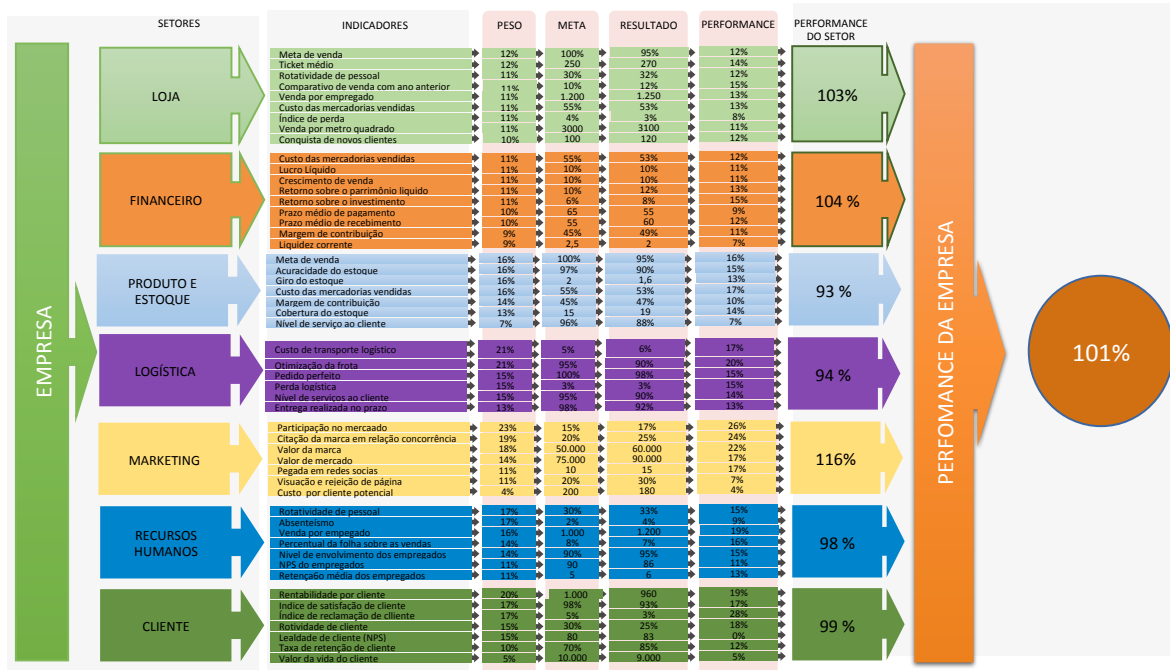
Fuente: Elaboración propia

- **Pesos:** en función a la importancia relativa y del número ideal de cada área, se definen pesos para cada uno, con la consecuente sumatoria de los pesos, alcanzando siempre el 100%;
- **Metas:** definimos metas ficticias para cada indicador, de forma aleatoria, pero con alguna coherencia con parámetros establecidos por la ABRAS;
- **Resultados obtenidos:** también definidos de forma ficticia, no obstante, con alguna coherencia con las metas establecidas;

- **Performance:** Valor obtenido con la aplicación de las fórmulas anteriormente mencionadas.

Con base en los datos obtenidos en el análisis de la investigación y aplicando las fórmulas de cálculo que constan en el modelo teórico, se construye el modelo empírico, que quedó constituido de la siguiente manera:

Figura 4: Modelo empírico de evaluación de desempeño organizacional



Fuente: Elaboración propia

Analizando los datos constantes del modelo empírico, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- De los 7 sectores analizados, 3 superaron sus metas, donde el área de marketing fue la que obtuvo el mejor resultado, alcanzando el 116% de su meta, o sea, superando en 16%, seguido por la gestión de tiendas con un 104% y por el sector financiero, con un 103%.
- De los 4 sectores que no alcanzaron sus metas, el peor desempeño fue el de gestión de productos y stock, que alcanzó solamente un 93% de su meta, seguido por logística con un 94%, recursos humanos con 98% y clientes con un 99%.

Observando el modelo empírico presentado anteriormente, el CEO de la empresa posee una visión clara y objetiva de qué sectores contribuyen de manera positiva con los resultados de la empresa, que en este caso, fue el sector de marketing, y qué sectores empujan hacia abajo los resultados de la misma, que en este caso, fue el sector de producto y stock.

La empresa superó su meta, logrando alcanzar un 101% del objetivo establecido, pero podría haber sido mucho mejor si la performance de los sectores que se ubicaron por debajo de la meta fuera mejor.

Si el CEO de la empresa quisiera saber cuáles son los indicadores dentro del sector producto y stock que empujan el resultado hacia abajo, basta con observar cual es el indicador que obtuvo el peor performance, que en el caso en cuestión, fueron los indicadores: margen de contribución y rotación de stock.

De esta manera, se evidencia que el modelo propuesto puede ser considerado una excelente herramienta estratégica de gestión empresarial.

## CONCLUSIÓN

Las organizaciones enfrentan un escenario de cambios profundos en la forma de actuación, impulsadas por las nuevas tecnologías, tales como: realidad virtual, realidad aumentada, inteligencia artificial, uso de robots y cambios de hábitos de los consumidores, principalmente los milenials y los nativos digitales, que impactan e impactaran aun más el proceso de gestión de las organizaciones, sobre todo el de empresas del sector minorista.

Otro factor que cambia todo el marco de referencia de la gestión de las empresas del segmento minorista es el Onmichannel, que se trata de la gran tendencia en el mercado minorista. En el mercado actual, no hay mas diferencia entre tiendas físicas y virtuales. El cliente elige el producto en internet y compra en la tienda física; mira en la tienda física y compra por internet; compra por internet y retira en la tienda física; compra por internet y cambia en la tienda física.

El consumidor actual es multicanal, o sea, compra en diversos canales y puede cruzar compras en entornos físicos y virtuales. La experiencia del consumidor es a través de los diversos canales disponibles, que pueden ser los dispositivos móviles por internet, televisión, radio, venta directa, catálogos, entre otros. Las empresas minoristas, para satisfacer esta demanda de los clientes, deben cambiar toda su estrategia de gestión y la medición de los resultados con base en indicadores integrados de desempeño pasa a ser de vital importancia para medir las diversas variables de los distintos canales de venta en busca de la sustentabilidad del negocio.

El consumidor Onmichannel utiliza todos los canales de manera simultánea y las empresas que se valgan del enfoque Onmichannel podrán acompañar a los clientes en todos los canales y no solamente en dos, la tienda física y la virtual.

Todo este cambio de escenario y en el comportamiento de las personas, resulta en un cliente más experimentado, exigente y mucho mas informado, que exige de las empresas nuevos procesos de gestión, simples, rápidos y enfocados en los resultados, lo que solamente puede ser alcanzado con el uso de métricas para todos los sectores. Inclusive las áreas que antes no eran tan exigidas, como por ejemplo el área de marketing, deben medir sus resultados de manera clara y objetiva a través de indicadores de desempeño numéricos.

Otro punto importante a destacarse como desafío de la gestión es la gran concentración que se produce en el mercado, con constantes fusiones y adquisiciones y la llegada a Brasil de players globales, que exigen de las empresas locales, mejoras profundas de sus procesos de



gestión para optimizar la productividad del negocio y, con esto, mejorar la competitividad para enfrentar la fuerte competencia de un modelo de los negocios globalizados.

Se entiende que la utilización del modelo, objeto de esta tesis doctoral, puede contribuir con la mejora de la gestión de las empresas del segmento supermercadista y de otros sectores, para enfrentar los grandes desafíos que el mercado impone a empresas de todo el mundo y en Brasil no podría ser diferente, ya que las 5 mayores redes de supermercados del país detentan el 41% de todo el mercado y son extranjeras, de acuerdo a lo que se expone a continuación:

**Tabla 51: los 5 mayores redes de supermercados en Brasil**

Posición	Nombre Fantasía	País de origen	Facturación *	Participación en el mercado
1º Lugar	Grupo Carrefour	Francia	49.103	13,91%
2º Lugar	Grupo Pão de Açúcar	Grupo Cassino Francia	44.969	12,74%
3º Lugar	Wal-Mart	EUA	29.409	8,33%
4º Lugar	Cenconsud	Chile	8.601	2,44%
5º Lugar	Día %	España	7.162	2,03%

Fuente: ABRAS

\*en miles de millones de dólares

Con relación a las hipótesis de esta tesis doctoral, todas fueron confirmadas, de acuerdo con los resultados de la investigación, mencionadas a continuación:

H1: Las empresas del universo investigado consideran importante el uso de indicadores de desempeño. Esta hipótesis fue confirmada, teniendo en cuenta que con relación al nivel de importancia, el 100% de las empresas estudiadas consideran que es muy importante trabajar con indicadores de desempeño, inclusive el 40% de las que utilizan las referidas métricas solamente en algunos sectores o áreas funcionales consideran muy importante su aplicación.

H2: Existe un número promedio ideal de indicadores de desempeño. En general, la mayoría, el 60% de las empresas estudiadas, mencionaron que el número ideal de indicadores debe ser de hasta 6 y el 73% que el número máximo debe ser de hasta 5 y solamente el 27% entiende que el número ideal debe ser superior a 8. No obstante, el número varía por área funcional o sector de la empresa, de acuerdo con la importancia atribuida de cada una. Cuando mayor es la importancia, mayor es el número de indicadores. Por lo tanto, existe un número y este debe ser como máximo de 8, lo que comprueba también esta hipótesis.

H3: Existe una jerarquía de importancia de los indicadores de desempeño. Esta hipótesis también fue comprobada, teniendo en cuenta que en la investigación se corroboró que existe una jerarquía del nivel de importancia de cada indicador por sector o área funcional, de acuerdo con lo explicitado en el análisis de los datos.

Es posible construir un modelo de indicador basado en indicadores integrados de desempeño que sea de fácil aplicación práctica. Esta hipótesis también fue comprobada, ya que fue construido el modelo, el cual se corrobora en el aporte y contribuciones de esta tesis doctoral, en el capítulo 4.

Con relación al logro de los objetivos propuestos por esta tesis doctoral, se puede afirmar que todos fueron alcanzados.

Con relación al objetivo general que era constituir un modelo de evaluación del desempeño organizacional basado en indicadores integrados de desempeño que sea de fácil aplicación para la empresa del sector minorista, fue plenamente alcanzado de acuerdo con el modelo teórico presentado en el capítulo 4 de esta tesis y el modelo empírico, con la aplicación práctica del modelo teórico, elaborado con base en los datos de la investigación, de acuerdo a los comentarios consignados en el análisis de los resultados del modelo empírico.

En lo que respecta a los objetivos específicos, también fueron alcanzados. Con relación a la identificación de los indicadores de desempeño más importantes para monitorear y gestionar una empresa del segmento supermercadista, en el análisis de los datos de la investigación se lograron identificar los más importantes, inclusive con la atribución del pesos para cada uno, por área o sector.

Con referencia a la identificación, desde el punto de vista de los gestores, si es importante el uso de indicadores de desempeño para monitorear y gestionar una empresa del segmento supermercadista, se comprobó en la investigación que el 100% considera muy importante el uso del indicador, inclusive los que no usan la métrica para todas las áreas entienden que es de gran utilidad su adopción.

Con relación a si existe un número ideal de indicadores por sector o departamento, se evidencio en la investigación que el número ideal, para la mayoría, es de 6 por sector, pudiendo variar en función del nivel de importancia que tenga el sector para el éxito de la empresa.

De acuerdo con el nivel de importancia de los indicadores, el objetivo también fue alcanzado, pues se identificaron en la investigación cuales eran los mejores indicadores, desde el

punto de vista de los gestores, así como el nivel de importancia de cada uno dentro de cada sector.

De esta manera, se demostró que todas las hipótesis fueron confirmadas y que los objetivos propuestos también fueron alcanzados, los cuales sirvieron de base para la resolución del problema presentado en la introducción de esta tesis doctoral, cumpliendo fielmente con lo inicialmente propuesto.

## BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ, Marcos.** Cuadro de Mando Retail: Los Indicadores Clave de los comércios altamente efectivos. (2015) Barcelona: Profit.
- AMARU, Maximiano.** Teoria Geral da Administração. (2012) São Paulo. Atlas.
- AMBLER, Tim & STYLES, Chris.** “Brand Equity: Toward Measures That Matter” working paper. (1995)
- ANSOFF, H. Igo & outros.** From Strategic Planning to Strategic Management. London, John & Son, Inc. (1976)
- APOLINÁRIO, Fábio.** Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico. Editora Atlas. São Paulo. 2011.
- BARDIN, Laurence.** Análise de Conteúdo. . ed. São Paulo: Almedina, 2011.
- BEAL, Adriana** O sistema de informação como estratégia empresarial.(2001). São Paulo: Atlas.
- BURSTINER, PhD.** How To Start And Run Your Own Retail Business. EUA: Citadel Press. (2001)
- CALDEIRA, Jorge.** 100 Indicadores de Gestão. (2016) São Paulo. Saraiva.
- CHIAVENATO, Idalberto.** Teoria Geral da Administração. (1987) São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, Idalberto.** Os novos Paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas. (1996) São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, Idalberto.** Introdução a Teoria Geral da Administração. (2004) São Paulo. Elsevier.
- CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arão.** Planejamento estratégico: Fundamentos e Aplicação. (2004). São Paulo: Elsevier
- CHIUSOLI, Cláudio Luiz; PACANHAN, Mário Nei; STAHL Luciane Maria.** Mudança Organizacional no
- DRUCKER, Peter F.** Administrando para o Futuro.(1994). São Paulo. Pioneira.
- FARRIS, Paul W., BENDLE, Neil T., PFEIFER, Phillip E., REIBSTEIN, David J.** Métrica de marketing: Guia Definitivo de Avaliação de Desempenho do Marketing. (2012) Porto Alegre: Bookman.
- GASSMANN, Oliver, FRANKENBERGER, Karolin & CSIK, Michaela.** O Navegador de Modelos de Negócio. (2016) Rio de Janeiro: Editora Alta Books.

**GIL, Antonio Carlos.** Como Elaborar Projeto de Pesquisa. (2010) São Paula: Atlas

**GRAZZIOTIN, Gilson.** A Arte do Varejo.(2004) São Paulo: Senca-SP

**HAMEL, Gary &PRAHALAD, K.C.**Competindo Para o Futuro. (1995). São Paulo: Campus.

**HRONEC, S. M.** Sinais Vitais. São Paulo: Makron Books, 1994

**JULIO, Carlos Alberto.** A arte da Estratégia. (2005)São Paulo: Campus

**KALEB, Nassim Nicholas.** A Lógica do Cisne Negro: (2015) Rio de janeiro. Best Business

**KAPLAN, Robert S. &NORTON, David P.** A Estratégia em Ação.(1997). Rio de Janeiro: Campos.

**LODI, João Bosco.** Administração por Objetivo. (1974) São Paulo. Pioneira.

**LONDOU BUSINESS SCHOLL,** Centre for Marketing

**LOKATOS, Eva Maria e MARCONI, Mariana Andrade.**Metodologia Científica. 2011. 6ª edição São Paulo: Atlas

**MARANHÃO, Mauriti &MACIEIRA, Maria Elisa B.** Indicadores Nossos de Cada Dia. (2014). São Paulo: Barauna

**MARR Bernard** .Key Performance Indicators: The 75 measures every manager needs to know. (2015) EUA: Pearson.

**MOTA, Fernando C.P.** Teoria Geral da Administração. (1991). São Paulo: Pioneira.

**NAISBIT, John.** O paradoxo global. (1991) Rio de Janeiro.Editora Campos.

**NEELY, A.; Adams, C. &KENNERLY, M.** The performance Prism, performance measuresManagement accounting quarterly, Prentice Hall(2002). Vol. 7 No. 3

**POPPER, Karl.** A Lógica da Pesquisa Científica: São Paulo: Cultrix.

**ROESCH, Sylvia Maria Azevedo.** Projeto de estágio de pesquisa em administração: estágios, tcc, dissertação e estudos de casos.(2015) São Paulo: editora Atlas.

**SINK, D. S. yTUTTLE, T. C.**Planejamento e medição para a performance. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

**TEIXEIRA, Juedir Viana.** Gestão Estratégica de Negócio: Métrica de avaliação de desempenho Organizacional.(2018) Rio de Janeiro.Gramma Editora.

**TEIXEIRA, Juedir Viana e outros.** Consultoria Empresarial: Métodos e cases dos Campeões. (2013) São Paulo: Editora Ser mais.

**TEIXEIRA, Juedir Viana outros.** Excelência no Atendimento ao Cliente.(2012) São Paulo: Editora Ser Mais

**TEIXEIRA, Juedir Viana e outros.** Treinamento Comportamental.(2013) São Paulo: Editora Ser Mais.

**TUCKER, Robert B.** Agregando Valor ao Seu Negócio. (1999). São Paulo: Makron Books.

**VAREJO:** um estudo comparado de dois setores a partir da formação de redes associativistas. 2004.

**WALTON, Mary.** O Método Deming de Administração. (1989) Rio de Janeiro. Saraiva.

**WARREN, Jacques.** Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs): Definir Y Actuar. Livro Digital. (2016)

**WELSCH, Glenn Albert.** Orçamento empresarial. (1983) São Paulo: Atlas.

**WESTON, Fred J.** Finanças de Empresas. (1977). São Paulo: Atlas.

## OTRAS FUENTES

<http://www.portalnovarejo.com.br/2018/04/05/o-futuro-do-varejo-e-as-principais-tendencias-ate-2025/>

08.08.2018 12:21

<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/indicadores-de-desempenho/>

<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/475/370> -05.08.2018 -14:40

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901963000300005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901963000300005) –  
13.09.2017 10:05

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-02082002-075900/en.php>.  
05/08/2018 - 18:33

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/34379/33176> -  
13/09/2017 - 10:49

<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/430/326>. 05/08/0218 - 14:28

<http://www.redalyc.org/pdf/3967/396742033008.pdf> - 05/08/2018 - 14:34

<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>  
13.09.2017 - 11:26

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/34379/33176>

<https://mundoestranho.abril.com.br/historia/quando-surgiram-os-supermercados/> 13.09.2017 -  
10:31

<http://www.portalnovarejo.com.br/2018/04/05/o-futuro-do-varejo-e-as-principais-tendencias-ate-2025/>

03/08/2018 – 15:05

<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/licenciamento-e-estrategia-de-marcas/20431/>

03/08/2018 – 14:40

<http://ucamunivar-rj.com.br/courses/curso-on-line-varejo-no-brasil>. 03/08/2018 - 19:16

[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9642/2/BS%2009%20Reestrutura%  
C3%A7%C3%A3o%20do%20com%C3%A9rcio%20varejista\\_P\\_BD.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9642/2/BS%2009%20Reestrutura%C3%A7%C3%A3o%20do%20com%C3%A9rcio%20varejista_P_BD.pdf)

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2534> 19.09.2018 17:20

<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/2716> 19.08.2018 - 17:45

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23102008-141059/en.php> 19.08.2018  
17:30

<http://repositorio.unb.br/handle/10482/1828> 19.08.2018 - 17:35

<https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/1709> 19.08.2018 - 17:48

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/5546> - 25.08.2018 - 16:30

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3331> 25.07.2018 - 17:40

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-05082010-145722/en.php> 25.07.2018 -  
14:00

<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/30857> 25.07.2018 - 16:35

<http://alvarestech.com/temp/caap/integracaoautocai95-mrp-mes-manufaturaenxuta.pdf>

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/95948> 19.08.2018 – 18:00

[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2017005012103&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2017005012103&script=sci_arttext) –  
19.08.2018 18:01

<http://tede.mackenzie.com.br/jspui/handle/tede/887> 19.08.2018 - 18:02

<http://www.seer.ufrgs.br/ambienteconstruido/article/view/71455> 19.08.2018 - 18:03

<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/3430> 19.08.2018 - 18:04

<http://www.scielo.br/pdf/gp/v18n2/14> 19.08.2018 - 18:06

<https://search.proquest.com/openview/c393bfafe4a2927e34f45cc2c6d1fb6f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=496312> 29.08.2018 – 18:07

<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/1244> 19.08.2018 - 18:08

<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/3925> 19.08.2018 - 18:09

<https://run.unl.pt/handle/10362/8408> 19.08.2018 - 18:10

<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/65651> 19.08.2018 - 18:11

<http://bdm.unb.br/handle/10483/3532> 18.09.2018 - 18:13

<http://repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/264231> 19.08.2018 - 18:13

<http://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/4411> 19.08.2018 - 18:13

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013\\_TN\\_STP\\_183\\_043\\_21878.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STP_183_043_21878.pdf)  
19.08.18 - 18:16

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11351> 19.08.2018 - 18:18

<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/13945> 19.08.2018 - 18:18

<http://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/4312> 22.07.2018 - 14:10

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013\\_TN\\_STO\\_177\\_009\\_22545.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_177_009_22545.pdf)  
21.07.2018 13:05



<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/11980> 21.07.2018 - 11:30

<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/96419> 18.07.2018 - 11:40

<http://repositorio.ufrn.br:8080/jspui/handle/123456789/15090> 19.08.2018 - 18:20

[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902013000500006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902013000500006&script=sci_arttext)  
19.08.2018 18:21

[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902013000500006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902013000500006&script=sci_arttext)  
19.08.2018 18:21

<http://tede.mackenzie.com.br/jspui/handle/tede/928> 19.08.2018 18:22

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96133/tde-23012014-091014/en.php>  
19.08.2018 18:23

<http://tede.mackenzie.com.br/jspui/handle/tede/603> 19.08.2018 - 18:23

<http://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3903> - 19.08.2018 - 18:24

<http://tede.mackenzie.com.br/jspui/handle/tede/574> 22.07.2018 - 15:10

<http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/197> 21.07.2018 - 11:32

[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362014000300008&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362014000300008&script=sci_arttext&tlng=pt)  
11.07.18 09:00

<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/23384> 10.07.2018 - 11:45

<http://www.repositorio.ufrn.br:8080/jspui/handle/123456789/20291> 07.07.2018 - 10:15

[https://search.proquest.com/openview/19bdbd566dc736ef44961805056633eb/1?  
pq-origsite=gscholar&cbl=2034372](https://search.proquest.com/openview/19bdbd566dc736ef44961805056633eb/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2034372) - 09.07.2018 - 12:10

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05012015-171107/en.php> -  
05.07.2018 - 11:13

<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/11513> - 19.08.2019 - 18:33

<http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/98> 19.08.2018 - 18:33

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13062017-153450/en.php>  
19.08.2018 - 18:35

<http://tede.mackenzie.com.br/jspui/handle/tede/951> 19.08.2018 - 18:36

<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/1940> 19.08.2018 - 18:36

<http://repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/265827> 19.08.2018 - 18:37

<https://revistas.unicentro.br/index.php/analecta/article/view/3862> 19.08.2018 - 18:41

<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/15007> 19.08.2018 - 18:41

<http://tede.mackenzie.com.br/jspui/handle/tede/828> 13.07.2018 - 14:10

<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/4895> 05.08.2018 09:15

<http://www.locus.ufv.br/handle/123456789/6028> 04.07.2017 - 11:34

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-20072017-163437/en.php>  
04.08.2018 - 11:13

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/85/85131/tde-08122016-140810/en.php>  
05.08.2018 - 14:20

<http://www.seer.ufrgs.br/ambienteconstruido/article/view/54231> 02.08.2018 - 17:10

<http://www.ingentaconnect.com/content/doi/24469580/2016/00000002/00000003/art00003>  
01.08.2018 - 15:05

<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/168727> 06.08.2018 - 09:35

<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/168727> 05.08.2018 - 10:12

<http://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/5246> 05.08.2018 - 09:54

<http://taurus.unicamp.br/handle/REPOSIP/322036> 14.08.2018 - 19:05

<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/21701> 13.08.2018 - 20:10

<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2428> 25.07.2018 - 15:30

<http://repositorio.ufu.br/handle/123456789/19307> 19.07.2018 - 13:10

<http://repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/330823> 15.07.2018 - 09:43

<http://repositorio.unb.br/handle/10482/23380> 06.08.2018 - 16:50

<http://repositorio.unb.br/handle/10482/24450> 06.08.2018 - 11:56

<http://conexaosipaer.cenipa.gov.br/index.php/sipaer/article/view/435> 08.08.2018 - 14:56

<http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/3450> 29.07.2018 - 12:34

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-01062015-162436/en.php>  
1.7.18 - 08:40

[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2017000300557&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2017000300557&script=sci_arttext&tlng=pt)  
09.07.2018 - 13:45

<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1185> 29.06.2018 - 11:11

<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1079> 02.07.2018 - 14:22

<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2289> 17.07.2018 - 08:33

[https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=27h3CIYpEM0C&oi=fnd&pg=PA4&dq=tabulero+de+comando,kpi,+metrica+de+rendimiento,+incidadores+de+desenpeño+argentina&ots=9YmU9ruYOL&sig=i2Wtg0he5iLOSmkhG4MT1oxuSNY#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=lang_es&id=27h3CIYpEM0C&oi=fnd&pg=PA4&dq=tabulero+de+comando,kpi,+metrica+de+rendimiento,+incidadores+de+desenpeño+argentina&ots=9YmU9ruYOL&sig=i2Wtg0he5iLOSmkhG4MT1oxuSNY#v=onepage&q&f=false) 07.07.2018 - 07:56

<https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/handle/1027/179> 19.08.2018 - 18:59

<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/6720> - 19.08.2018 - 19:03

<http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co:8080/handle/10819/1816> 07.08.2018 - 20:30

<https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/1842> 20.07.2018 - 16:45

<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/428> - 09.07.2018 - 09:15

<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/8877> 05.07.2018 – 18:50

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-14722014000300003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-14722014000300003)  
19.08.2018 – 19:07

<https://repository.eia.edu.co/handle/11190/1087> - 19.08.2018 - 19:07

<http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8080/tesis/handle/11185/735> 08.08.2018 - 19:45

<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/12553> 19.08.2018 - 19:09

<https://www.dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9939> 19.08.2018 19:09

<http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/3001> 19.07.2018 - 13:32

<http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/2065> 16.07.2018 - 18:34

<http://cybertesis.urp.edu.pe/handle/urp/1305> 15.07.2018 - 15:50

<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/11421> 18.08.2018 - 14:56

<http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/68999> 17.08.2018 - 15:43

<http://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/7206> 16.08.2018 - 13:10

<http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/63947> 19.08.2018 - 19:14

<http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/9511> 03.07.2018 - 19:05

<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/1438> 01.08.2018 - 10:25

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**

**Formulario de autorización para la publicación de Tesis**

1. **Identificación del material bibliográfico**     Tesis Doctoral         Tesis Magíster

2. **Identificación del documento / autor**

Programa de posgrado	Doctorado en Administración
----------------------	-----------------------------

Área de conocimiento	Administración
----------------------	----------------

3. **Identificación Institucional**

Título	Modelo de evaluación basado en Indicadores Integrados de Desempeño para empresas del segmento supermercadista
--------	---

Autor	Juedir Viana Teixeira
-------	-----------------------

Tipo y N° de documento	Tarjeta de identificación – No 032199861
------------------------	--

Director	Nilda C.Tañski
----------	----------------

Tipo y N° de documento	
------------------------	--

N° de páginas	176
---------------	-----

**Fecha de defensa:** 15/11/2018

**Fecha de entrega del archivo:**   /  /  

3. **Información de acceso al documento**

**Autorizo Publicación<sup>1</sup>**

SI         NO

**Puede ser liberado para publicación<sup>2</sup>**

Total     Parcial     Después de un año

**En caso de publicación parcial, señale las restricciones:**

Sumario

Capítulos. Especifique: \_\_\_\_\_

Bibliografía.

Otras restricciones: \_\_\_\_\_

En calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, **a publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca y en la Revista Científica Visión de Futuro de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en las que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de la publicación o divulgación. (Art. 5 Ley 24.481).-

Firma del Autor

\_\_\_\_\_  
Firma del Director de Tesis

Posadas,

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Fecha

<sup>1</sup> En caso de autorizar la publicación puede optar que la misma sea parcial o total después de un año a partir de la fecha de defensa.

<sup>2</sup> Aplicable a compromisos de índole institucional, acuerdos con terceros, etc.; esta especificación podrá ser mantenida durante un año a partir de la fecha de defensa.-

## ANEXO

### Anexo 1: Cuestionario de investigación

Relevamiento sobre el uso de indicadores de desempeño por parte de los gestores de empresas minoristas del segmento de supermercados de Rio de Janeiro.

Cargo: \_\_\_\_\_ Sector: \_\_\_\_\_

Q1: ¿Cuáles el número de empleados directos de la empresa?

- Hasta 1000
- De 1001 a 2000
- De 2001 a 3000
- De 3001 a 4000
- De 4001 a 6000
- Más de 6001

Q2: ¿A cuánto ascienden las ventas totales de su empresa en Dólares por año?

- Até 20000
- De 20001 a 30000
- De 30001 a 40001
- De 40001 a 60000
- De 60001 a 80001
- De 80001 a 100000
- Más de 10001

Q3: ¿Desde hace cuántos años su empresa actúa en el mercado?

- Menos de 4
- De 4 a 6
- De 6 a 8
- De 8 a 10
- De 10 a 15
- De 15 a 20
- Más de 20

Q4: En el proceso de gestión, ¿utiliza su empresa indicadores de desempeño para acompañar el resultado del negocio?

- No
- Si para algunas áreas
- Si para todas las áreas

Q5: ¿En qué áreas de su empresa usa indicadores de desempeño?

- Gestión de tiendas
- Gestión de Producto y stock
- Gestión Financiera
- Logística
- Recursos Humanos
- Marketing
- Gestión de Cliente

Q6: En su opinión, ¿cuál sería el número de indicador ideal para cada área funcional para que pueda gerenciar y monitorear los resultados de la empresa?

- Hasta 4
- Hasta 6
- Hasta 8
- Hasta 10
- Entre 11 y 15
- Entre 16 y 20

Q7: Desde su punto de vista como gestor, ¿cuáles la importancia para la empresa de trabajar con indicadores de desempeño?

- Muy Importante
- Relativamente Importante
- No tiene ninguna importancia
- No sabe responder.

Q8: De los indicadores de desempeño presentados a continuación, ¿Cuáles utiliza para medir el desempeño de Gestión de tiendas?

- Índice de alcance de la meta de ventas =  $\frac{\text{Valor total de la venta realizado}}{\text{Valor total de la venta prevista}}$
- Tasa de conversión =  $\frac{\text{Número de cliente que entró a la tienda}}{\text{Número de cliente que compró}}$

( ) Índice de meta de clientes =  $\frac{\text{Número de cliente que compraron}}{\text{Número de clientes previstos}}$

( ) Número piezas por venta (PA) =  $\frac{\text{Cantidad de piezas vendidas}}{\text{Número de clientes que compraron}}$

( ) Precio Medio de venta por producto vendido =  $\frac{\text{Valor total de la venta}}{\text{Número de piezas vendidas}}$

( ) Ticket Medio =  $\frac{\text{Valor total de la venta}}{\text{Número de clientes que compraron}}$

( ) Rotación de Personal =  $\frac{(\text{Número de empleados demitidos} + \text{admitidos})/2}{\text{Número medio de empleados del período}}$

( ) Venta por metro cuadrado =  $\frac{\text{Valor total de la venta}}{\text{Metros cuadrados de la tienda}}$

( ) Índice de Comparación de las ventas del mes con las ventas del mismo mes del año anterior =  $\frac{\text{Venta del mes}}{\text{Venta del mismo mes del año anterior}}$

( ) Lealtad del cliente – NPS = Porcentaje de promotores (-) Porcentaje de detractores

( ) Índice retención de cliente =  $\frac{\text{Número de clientes antiguos atendido en el período}}{\text{Número total de clientes que compraron en el período}}$

( ) Índice de conquista de nuevos clientes =  $\frac{\text{Número de clientes nuevos del período}}{\text{Número total de clientes que compraron en el período}}$

( ) Venta por empleados =  $\frac{\text{Valor total de la venta}}{\text{Número de empleados}}$

( ) Costo de las mercaderías vendidas (CMV) =  $\frac{\text{Costo de las mercaderías vendidas}}{\text{Venta total}}$



( ) Índice de Pérdida =

$$\frac{\text{Valor de la pérdida del período}}{\text{Valor de la venta del mismo período}}$$

Q9: De los indicadores mencionados para la gestión de tiendas, ¿hasta qué punto son útiles para gerenciar y monitorear sus tiendas?

Opciones: Muy Útil (MU), Relativamente Útil (RU), Nada Útil (NU), No Sabe (NS), Ninguna Respuesta (NR)

( ) Índice de alcance de la meta de ventas

( ) Tasa de conversión

( ) Número de cliente convertido por vendedor

( ) Número de productos o piezas por venta (PA);

( ) Precio Medio de venta por producto vendido;

( ) Ticket Medio

( ) Rotación de Personal

( ) Venta por metro cuadrado

( ) Comparación de las ventas del mes con las ventas del mismo mes del año anterior;

( ) Lealtad del cliente – NPS

( ) Retención de cliente;

( ) Conquista de nuevos clientes:

( ) Venta por empleado

( ) Costo de los productos vendidos

( ) Índice de pérdida

Q10: De los indicadores de desempeño presentados a continuación, ¿cuáles utiliza para medir el desempeño en el área de gestión de producto y stock?

( ) Índice de alcance de la meta de ventas =  $\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas previstas}}$

( ) Margen de contribución =  $\frac{\text{Venta} - \text{Costo de mercaderías Vendidas}}{\text{Venta}} - \text{CMV}$

( ) Rotación de stock =  $\frac{\text{Venta}}{\text{Stock medio del Período}}$

( ) Nivel de servicios al cliente =  $\frac{\text{Número de SKU con stock mayor a cero}}{\text{Número de SKU planeado}}$

( ) Cobertura de stock =  $\frac{\text{Stock previsto}}{\text{Venta prevista}}$

( ) Índice de precisión del stock =  $\frac{\text{Número de SKU con inventario correcto}}{\text{Número de SKU inventariado}}$

( ) Porcentaje del Costo de las mercaderías vendidas (CMV) =  $\frac{\text{CMV}}{\text{Ventas}}$

( ) Índice de alcance de Markup final =  $\frac{\text{Markup final obtenido}}{\text{Markup final previsto}}$

( ) Otros. Citar:

---

Q11: De los indicadores mencionados para la gestión de productos y stock, ¿hasta qué punto son útiles para gerenciar y monitorear su empresa?

Opciones: Muy Útil (MU), Relativamente Útil (RU), Nada Útil (NU), No Sabe (NS), Ninguna

Respuesta (NR)

( ) Índice de alcance de la meta de ventas

( ) Margen de contribución

( ) Rotación de stock

( ) Nivel de servicio al cliente

( ) Cobertura de stock

( ) Índice de transferencia entre tiendas

( ) Índice de precisión de stock

( ) Costo de las mercaderías vendidas (CMV)

( ) Índice de alcance de Markup final

( ) Otros. Citar: \_\_\_\_\_

Q12: De los indicadores de desempeño presentados a continuación, ¿cuáles utiliza para medir el desempeño de gestión financiera de su empresa?

( ) Margen de contribución =  $\frac{\text{Venta (-) costos de mercaderías vendidas - CMV}}{\text{Ventas}}$

$$\left( \right) \% \text{ del Costo de mercaderías vendidas} = \frac{\text{Costo de mercaderías vendidas} - \text{CMV}}{\text{Ventas}}$$

$$\left( \right) \text{ Porcentaje de Utilidad Neta (\%)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\left( \right) \text{ Índice de crecimiento de ventas} = \frac{\text{Ventas del período anterior}}{\text{Ventas del período}}$$

$$\left( \right) \text{ Ebtida} = \text{Utilidad Operativa Neta} + \text{Depreciación} + \text{Amortización}$$

$$\left( \right) \text{ Plazo medio de pago} = \frac{\text{Total de cuentas a pagar a proveedores} \times 360}{\text{Stock inicial} + \text{compras del período} - \text{stock al final del período}}$$

$$\left( \right) \text{ Plazo medio de cobro} = \frac{\text{Saldo de cuentas a cobrar al final del período} \times 360}{\text{Venta total del período}}$$

$$\left( \right) \text{ Índice de Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\left( \right) \text{ Índice de Liquidez Total} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

$$\left( \right) \text{ Retorno sobre la inversión (ROI)} = \frac{(\text{Ganancia obtenida} - \text{Inversión inicial})}{\text{Inversión inicial}}$$

$$\left( \right) \text{ Retorno sobre el patrimonio neto} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Otros. Citar:

---

Q13: De los indicadores mencionados para la gestión financiera, ¿hasta qué punto son útiles para gerenciar y monitorear su empresa?

Opciones: Muy Útil (MU), Relativamente Útil (RU), Nada Útil (NU), No Sabe (NS), Ninguna

Respuesta (NR)

Margen de contribución

Costo de mercaderías vendidas

- Utilidad Neta
- Nivel de servicio al cliente
- Índice de crecimiento de ventas
- Plazo medio de pago
- Plazo medio de cobro
- Índice de liquidez corriente
- Índice de liquidez total
- Retorno sobre la inversión (ROI)
- Retorno sobre el patrimonio neto
- Otros. Citar: \_\_\_\_\_

Q14: De los indicadores de desempeño presentados a continuación, ¿cuáles utiliza para medir el desempeño de gestión Logística de su empresa?

Índice de satisfacción de pedido (pedido perfecto) =

$$\frac{\text{Número de pedidos entregados perfectos}}{\text{Número de pedidos entregados}}$$

Indicador de entregas realizadas en plazo =

$$\frac{\text{Número de entregas realizadas en plazo}}{\text{Número de entregas realizadas}}$$

Indicador del Costo de Transporte sobre las Ventas =  $\frac{\text{Costo total de transporte}}{\text{Venta total del período}}$

Indicador de optimización de la Capacidad de Carga de la flota =

$$\frac{\text{Carga total transportada (en ton)}}{\text{Capacidad teórica de la flota (en ton)}}$$

Nivel de servicio al cliente =  $\frac{\text{Número de SKU con stock mayor a cero}}{\text{Número de SKU planeado}}$

Otros: Citar

Q15: De los indicadores mencionados para la gestión Logístico, ¿hasta qué punto son útiles para gerenciar y monitorear su empresa?

Opciones: Muy Útil (MU), Relativamente Útil (RU), Nada Útil (NU), No Sabe (NS), Ninguna Respuesta (NR)

- Índice de satisfacción de pedido (pedido perfecto)
- Indicador de entregas realizadas en plazo
- Indicador del Costo de Transporte sobre las Ventas
- Indicador de optimización de la Capacidad de Carga de la flota
- Índice de transferencia entre tiendas
- Nivel de servicio al cliente
- Otros: Citar \_\_\_\_\_

Q16: De los indicadores de desempeño presentados a continuación, ¿cuáles utiliza para medir el desempeño de gestión marketing de su empresa?

- Índice de participación en el mercado
- Valor de la marca
- Valor de mercado
- Huellas en redes sociales
- Visualización de página e índice de rechazo
- Costo por cliente potencial

Q17: De los indicadores mencionados para la gestión de Marketing, ¿hasta qué punto son útiles para gerenciar y monitorear su empresa?

Opciones: Muy Útil (MU), Relativamente Útil (RU), Nada Útil (NU), No Sabe (NS), Ninguna Respuesta (NR)

- Índice de participación en el mercado
- Valor de la marca
- Valor de mercado
- Huella en redes sociales
- Visualización de página e índice de rechazo
- Costo por cliente potencial

Q18: De los indicadores de desempeño a continuación, ¿cuáles utiliza para medir el desempeño de la gestión Recursos Humanos de su empresa?

- Índice de Rotación de Personal =  $\frac{\text{Número de admisiones} + \text{Demisiones}}{2 \times \text{Número medio de empleados del período}}$
- Ingresos/ventas por empleado =  $\frac{\text{Ingresos/ventas del período}}{\text{Número medio de empleados del período}}$

Número de empleados del período

$$\left( \right) \text{ Índice de Absentismo} = \frac{\text{Número de horas no trabajadas por faltas y retrasos}}{\text{Número de horas totales}}$$

$\left( \right)$  Net Promoter Score (NPS) de los empleados = Porcentaje de empleados que recomiendan amigos para trabajar en la empresa

$\left( \right)$  Nivel de satisfacción de los empleados = Investigación con los empleados

$\left( \right)$  Nivel de involucramiento de los empleados = Investigación con los empleados

$$\left( \right) \text{ Retención media de empleados} = \frac{\text{Suma del tiempo de casa de todos los empleados}}{\text{Número de empleados}}$$

Q19: De los indicadores mencionados para la Gestión de Recursos Humanos, ¿hasta qué punto son útiles para gerenciar y monitorear su empresa?

Opciones: Muy Útil (MU), Relativamente Útil (RU), Nada Útil (NU), No Sabe (NS), Ninguna Respuesta (NR)

$\left( \_ \right)$  Índice de Rotación de Personal

$\left( \_ \right)$  Ingresos/ventas por empleado

$\left( \_ \right)$  Índice de Absentismo

$\left( \_ \right)$  Valor agregado del capital humano

$\left( \_ \right)$  Net Promoter Score (NPS) de los empleados

$\left( \_ \right)$  Nivel de involucramiento de los empleados

$\left( \_ \right)$  Retención media de los empleados

Q20: De los indicadores de desempeño presentados a continuación, ¿Cuáles utiliza para entender a los clientes de su empresa?

$\left( \right)$  Net Promoter Score (NPS)

$\left( \right)$  Tasa de retención de clientes

$\left( \right)$  Índice de satisfacción de clientes

$\left( \right)$  Rentabilidad del Cliente

$\left( \right)$  Valor de la vida del cliente

$\left( \right)$  Tasa de rotación de clientes

$\left( \right)$  Lealtad Cliente

$\left( \right)$  Quejas de clientes

Q21: De los indicadores de desempeño presentados a continuación, ¿hasta qué punto son útiles para gerenciar y monitorear?

Opciones: Muy Útil (MU), Relativamente Útil (RU), Nada Útil (NU), No Sabe (NS), Ninguna Respuesta (NR)

- Net Promoter Score (NPS)
- Tasa de retención de clientes
- Índice de satisfacción de clientes
- Rentabilidad del Cliente:
- Valor de la vida del cliente
- Tasa de rotación de clientes
- Lealtad Cliente
- Quejas de clientes

Q22: ¿Conoce el concepto de Indicadores Integrados de Desempeño (verla definición en la Nota I)?

- Si
- No

Q23: ¿Adopta su empresa el concepto de Indicadores Integrados de Desempeño?

- Si
- No

Q24: Luego de leer y entender el concepto de Indicadores Integrados de desempeño, ¿hasta qué punto son útiles para gerenciar y monitorear los resultados de su empresa?

- Muy Útil (MU)
- Relativamente Útil (RU)
- Nada Útil (NU)
- No Sabe

Q25: En una escala de cero a 10, donde cero representa que jamás implementaría y 10 implementaría con toda certeza, ¿cuáles la probabilidad de adoptar el concepto de Indicadores integrados de desempeño en su empresa?

### **Nota 1: Indicadores Integrados de Desempeño**

Las empresas que trabajan con indicadores para medir el desempeño de sus diversos departamentos o áreas funcionales, en su mayoría, no poseen integración entre los indicadores, lo que dificulta la evaluación, pues un determinado departamento puede haber obtenido un

resultado importante en un indicador y una baja performance en otro sin poder establecer de manera clara y objetiva el resultado final del departamento.

Otra deficiencia en la evaluación es que no siempre se define, previamente, una base de comparación, meta o benchmarking para saber si el desempeño obtenido está de acuerdo con lo esperado por la empresa.

El concepto de Indicador Integrado de Desempeño tiene como objetivo corregir esta distorsión, por ofrecer un resultado final del desempeño del departamento evaluado, basado en el peso que cada indicador representa para el éxito del tipo de negocio de la empresa y en una meta previamente establecida que será la base de comparación del desempeño.

Para una mejor comprensión, se puede ejemplificar el departamento de recursos humanos de una empresa para el cual fueron definidos tres indicadores de evaluación: rotación de personal, absentismo y número de horas de entrenamiento anual por empleado, para lo cual se define un peso de importancia para cada uno para el éxito del negocio y una meta de desempeño esperada para cada indicador.

<b>Indicador</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Peso</b>	<b>Meta</b>	<b>Resultado obtenido</b>
Rotación de personal	Anual	0,40	30%	35%
Absentismo	Anual	0,30	2%	3%
Número de horas de entrenamiento/año	Anual	0,30	100	110

Para calcular el resultado de performance del departamento de recursos humanos, con la adopción del sistema de indicadores integrados de performance, basta calcular el resultado de cada uno, comparar con la meta establecida y multiplicar por el peso.

La fórmula de cálculo, como los dos primeros indicadores (Rotación de personal y absentismo), son mejores cuanto menores sean, se divide la meta por el resultado obtenido y se multiplica por el peso.

$$\text{Rotación de Personal: } 30/35 \times 0,40 = 0,34$$

$$\text{Absentismo: } 2/3 \times 0,30 = 20$$

Como el indicador número de horas de entrenamiento anual es mejor cuanto mayor sea, se divide el resultado obtenido por la meta y se multiplica por el peso.

$$\text{Número de horas de entrenamiento anual: } 110/100 \times 0,30 = 0,33$$



Para calcular el desempeño mediante indicadores integrados de performance basta con sumar el resultado de los tres indicadores y si el resultado es mayor a 1,0 o 100%, el departamento alcanzó su meta.

Así tenemos:  $0,34+0,20+ 0,33 = 0,87$  u 87%

En el ejemplo presentado, el departamento de recursos humanos alcanzó solamente el 87% de la meta, lo que significa que falta un 13% para alcanzar la meta establecida. No cumplió la meta en rotación de personal y en absentismo y superó en número las horas de entrenamiento anual.

De esta manera, se definen los indicadores de todos los departamentos de la empresa y se establece un peso para cada uno de ellos de acuerdo con la importancia de cada uno para el resultado del negocio, debiendo cada departamento alcanzar una meta de 1,0 o 100%. La sumatoria del resultado de cada departamento será el resultado final de la empresa, que deberá alcanzar 1,0 o 100%.

Así, el presidente de la empresa o CEO tendrá una visión clara y objetiva de qué departamento contribuye de manera más efectiva con el resultado global de la empresa y cuales tienen la oportunidad de mejorar su resultado.

**Anexo II–Análisis de la Relación de las Publicaciones identificadas en el Estudio Bibliométrico en países de habla portuguesa**

Orden	Título	Autor	Local Publicación	Fecha	Actividad/ Sector	Artículos relaciona dos
1	Gobierno electrónico: dimensiones de la evaluación del desempeño desde la perspectiva del ciudadano	AF Barbosa	fgv-br	2008	Gobierno	26
2	Propuesta de un modelo para medición del desempeño logístico apoyado en la lógica difusa: el caso de una industria de motores	AMP Fernández	jesuita.org.br	2008	Logística	1
3	Sistemas de evaluación del desempeño aplicados en redes de franquicias	CA Lavieri	usp.br	2008	Franquicias	12
4	IT Governance–Alignment of SLA contracts with objectives of the Organizations	D Gonçalves	utl.pt	2008	Gestión	1

5	Método pasivo para el monitoreo de SLA de aplicación es sensible al atraso basado en hash	E Tokar, G Pujolle, E Jamhour, MC Pena	researchgate. net	2008	Tecnología de Información	2
6	Indicadores del proceso productivo en la toma de decisiones estratégica de los directivos de pequeñas empresas constructoras	FS Hernandes	ufsc.br	2008	Construcción Civil	
7	Indicadores de desempeño de los negocios: evaluación de su importancia en el seguimiento y revisión de acciones estratégicas en empresas de manufactura (un estudio de caso)	HC Barbosa	utl.pt	2008	Industria	1
8	Medidas de desempeño de marketing en empresas brasileñas	MJ Queiroz	usp.br	2008	Marketing	15
9	Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento con enfoque en la calidad	FF Batista	unb.br	2009	Educación	
10	El BSC en la gestión del desempeño de la educación secundaria pública	JASM Santos	uab.pt	2009	Educación	3
11	Gestión de Información de Desempeño en redes colaborativas de organizaciones	JMN Silva	up.pt	2009	Gestión	1

12	Impacto del control y gestión familiar sobre la performance de las empresas: un estudio sobre industrias de mediano porte	JTV Santos	fgv.br	2009	Industria	
13	Proceso Integrado de Gerenciamiento Cuantitativo para Mejora de Procesos	L Romeu, JL Audy	ufmg.br	2009	Tecnología de Información	2
14	Indicadores de desempeño d el Jardín Botánico de Rio de Janeiro	MS Rocha	fgv.br	2009	JardínBotánico	
15	Análisis comparativo del balanced scorecard con algunos de los principales sistemas de medición del desempeño	SV Marinho, PM Selig	ufpr.br	2009	Gestión	14
16	Uso de indicadores de desempeño en las empresas constructoras brasileñas: diagnóstico y orientaciones para su utilización	AS Barbosa	usp.br	2010	Construcción Civil	1
17	Analysis of open source business intelligence suites	F Hourneaux Junior	usp.br	2010	Gestión	19
18	Ladificultad de implementación del balanced scorecard bajo la perspectiva financiera	FCS Sousa	ufrgs.br	2010	Financiera	1
19	Evidencias de institucionalización de la auditoriaen empresas familiares	IM Beuren, ET Cordeiro Miller	redalyc.org	2010	Empresa familiar	8

20	Sistemas de indicadores de desempeño o proyectos: un estudio exploratorio	JG Borges	usp.br	2010	Proyecto	
21	Medición del desempeño en la cadena de abastecimiento agroindustrial	JPP Gregório	ua.pt	2010	Agro Industria	1
22	Indicadores de desempeño en una empresa industrial: concepción, uso y análisis	LAS Saraiva	univacef.com.br	2010	Sustentabilidad	2
23	Modelo de madurez en procesos: un estudio exploratorio	MB Ladeira, NM Santos, FMT Santos	abepro.org.br	2010	Gestión	1
24	Sistemas de medición del desempeño: una revisión y clasificación de la literatura	R Tezza, AC Bornia, IH Vey	SciELO Brasil	2010	Gestión	43
25	Implementación de un MES (sistema de ejecución de manufactura) en un ambiente de manufactura esbelta: un estudio de caso en una línea de montaje de ...	RM Berti	alvarestech.com	2010	Industria	
26	Método de selección de socios logísticos basado en indicadores de desempeño para organizaciones virtuales	A Junior, O Correia	ufsc.br	2011	Logística	
27	Método de apoyo para la mejora de la gestión organizacional a través de indicadores de desempeño y gestión de procesos.	C Caurio	unisc.br	2011	Gestión	2

28	Método de apoyo para la mejora de la gestión organizacional a través de indicadores de desempeño y la gestión de procesos.	C Caurio	unisc.br	2011	Gestión	2
29	El BSC en la gestión del desempeño de la educación secundaria pública	CJE Santos	iscte.pt	2011	Gestión	3
30	A value based method for measuring performance on Forensic Science service	CV Rodrigues, JC Toledo	SciELO Brasil	2011	Servicios	
31	Medición del desempeño en empresas del sector de incorporación inmobiliaria: el caso de la empresa Tecnisa SA	DRF Castro	mackenzie.com.br	2011	Sector Inmobiliario	
32	Medición del desempeño en la construcción civil: un estudio exploratorio con constructoras cearenses	DSV de Souza, LF Cândido, JPB Neto	ufrgs.br	2011	Construcción Civil	
33	Modelo Multicriterios para apoyar el uso de evaluación de desempeño con un enfoque en los indicadores	E Giffhom	ufsc.br	2011	Gestión	2
34	Gestión de relaciones en una industria de piezas plásticas de la cadena automotriz	EC Lélis AT Simon	researchgate.net	2011	Industria	1
35	Balanced Scorecard para el sector de la cultura: aplicación práctica en un teatro nacional	EMT Santos	utl.pt	2011	Cultura	1
36	Gobernanza de tecnología de información: un panorama de la adopción de modelos de mejores prácticas por empresas brasileñas usuarias	H Hakim Tarouco, A Reis Graeml	redalyc.org	2011	Tecnología de Información	

37	Gestión del desempeño organizacional en empresas del sector de	HAM Silva	unesp.br	2011	Construcción Civil	
----	--	-----------	----------	------	--------------------	--

	construcción civil: una aplicación del Balanced Scorecard					
38	Gobernanza de tecnología de información: un panorama de la adopción de modelos de mejores prácticas por empresas brasileiras usuarias	HH Tarouco, AR Graeml	elsevier	2011	Tecnología de Informaci ón	
39	Sistema de Indicadores de Desempeño en Proyectos	JG Borges, MM de Carvalho	revistagr. org	2011	Proyecto	14
40	Business Intelligence en redes hoteleras en Brasil	MC Rubio	researchgate. net	2011	Hoteles	
41	La organización de la actividad de gerenciamiento de proyectos: los nexos con competencias y estructura	R Ravechini Junior, MM Carvalho	SciELO Brasil	2011	Proyecto	22
42	Web analytics: modelos de medición del compromiso en medios emergentes	SI Okada	<a href="http://revistabrasil.eiramarketin.g.org">revistabrasil eiramarketin g.org</a>	2011	Redes Sociales	5
43	Evaluación del desempeño y benchmarking entre empresas constructoras utilizando la técnica data envelopment analysis	AGS Cruz	unijui.edu.br	2012	Construcción Civil	
44	Indicadores-clave de desempeño y la gestión integrada de minas	B Nader, G de Tomi, A Orlandi Passos	redalyc.org	2012	Minas	8
45	Key performance indicators and the mineral value chain integration	B Nader, G Tomi AO passos	SciELO Brasil	2012	Financiera	4

46	Indicadores para localidades con concentración de	D Calheiros,	redalyc.org	2012	Gestión	
----	--	-----------------	-------------	------	---------	--

	actividades de la cadenaProductiva: Identificación y Consolidación de sus variables	J de Sordi				
47	Determinantes del desempeño en laudos de criminalística en el Departamento de Policía Federal: un enfoque multinivel	FF lima	fgv.br	2012	Gestión	3
48	Indicadores de desempeño: una herramienta para la mejora continua en la gestión de un sistema multinacional	J Boaventura, JT Valente	up.pt	2012	Gestión	
49	La importancia del informe de gestión en la divulgación de los indicadores de desempeño: caso de los institutos politécnicos portugueses	JMQ Jacinto	ipleiria.pt	2012	Educación	4
50	Evaluación del desempeño en los health clubs a través del Balanced Scorecard: estudio de caso do Holmes Place de Coimbra	JRG Mendes	utl.pt	2012	Fitness	3
51	Implementación de unaSolución de Gestión de la Estrategia	LCS Vicente	unl.pt	2012	Servicios	
52	Ejecución de la estrategia: identificación de puntos de falla a partir de un estudio de caso	MH Schroeder	ufrgs.br	2012	Gestión	
53	Implementación de indicadores-clave de desempeño en centro de distribución externo: estudio	MMDEA Ribeiro, LDAS Pimentel,	azurredge.net	2012	Logística	



	caso de una empresa	JM Dutra				
54	Desarrollo y evaluación de indicadores de eficiencia hidráulica y energética para sistemas de abastecimiento de agua como herramienta de soporte para la toma de decisiones	MRN Vilanova	unesp.br	2012	Gobierno	
55	Las influencias de indicadores bajo el control del fabricante, indicadores sectoriales y macroeconómicos sobre la participación de mercado y la satisfacción con las marcas ...	NFSK Nascimento	unb.br	2012	Marcas	1
56	Medición del desempeño encadenas de suministros: un estudio en industria automovilística	SM Neto, IRS Pires	SciELO Brasil	2012	Logística	12
57	Modelado para la medición del desempeño en gestión de procesos en la construcción civil	VD Cattelan	ecoinovar.com.br	2012	Construcción Civil	
58	Identificación de indicadores clave de desempeño logístico (KPIs) de supermercados: un estudio multicasos	VO França	ufsc.br	2012	Logística	2
59	Aplicación de factores críticos de éxito en la gestión de proyectos en una institución de educación superior	WDP Coelho	unicamp.br	2012	Educación	
60	Panel de control estratégico: caso de la empresa Diponto	A Kaiser	jesuita.org.br	2013	Gestión	

61	Analysis of open source business intelligence suites	A Marinheiro , J Bernardino	Ieeexplore .ieee. org	2013	Negocio	10
62	Modelo de evaluación del desempeño para el sistema de franquicias deBrasil	AL Neuenfeldt Junior, JC mairesseSi luk	redalyc.org	2013	Franquicias	2
63	Gestión de stock: los desafíos de los ítems de MRO e importancia de los indicadores de performance	BB Povia	abepro. org.br	2013	Gestión	2
64	El impacto del diseño y uso de los sistemas de control gerencial en la estrategia organizacional	C Isidoro	ufpr.br	2013	Gestión	2
65	La influencia de las prácticas de gestión de la cadena de suministros en el desempeño de las empresas	D Spina	fgv.br	2013	Logística	1
66	Directrices para la realización del proceso de benchmarking colaborativo con el fin de implementar mejoras en empresas de construcción civil	DB Costa	ufrgs.br	2013	Construcción Civil	11
67	Adopción de prácticas de auditoría por empresas actuantes en Brasil: un estudio bajo la óptica de la teoría de la contingencia	EG Leite	jesuita. org.br	2013	Auditoria	4
68	Prácticas de auditoría: validación de categorías usando Método Delphi	EG Leite RHM Manvalier	emnuvens. com. br	2013	Financiera	

69	Prácticas de auditoría: validación de categorías usando Método Delphi	EG Leite, RHM Manvalier	emnuvens.com.br	2013	Controladora	
70	Un análisis de los principales modelos y herramientas utilizadas en la evaluación de desempeño logístico	EM dos Santos	abepro.org.br	2013	Logística	1
71	Proceso Para la evaluación De Desempeño Logístico: Una herramienta Para la Cadena De suministros	EMD Santos	ufpe.br	2013	Logística	
72	Estructuración de un Sistema de Costeo e de Gestión por Indicadores para el Proceso de Producción de una Usina Sacaroenergética	FD Franck	ufrgs.br	2013	Industria	
73	Medición de desempeño en la cadena de suministros de la energía eólica: propuesta de un conjunto de indicadores de desempeño	HC Varella Filho	ufrn.br	2013	Logística	
74	Evaluación del desempeño organizacional: un estudio aplicado en hospitales filantrópicos	J Araujo Carneiro da Cunha	redalyc.org	2013	Hospital	25
75	Evaluation of organizational performance: an study applied in philanthropic hospitals	JAC Cunha, HL Corrêa	SciELO Brasil	2013	Salud	3
76	Evaluation of organizational performance: an study applied in philanthropic hospitals	JAC Cunha, HL Corrêa	scielo.br	2013	Salud	3

77	Estudio del desempeño de una línea de producción a través de la utilización de herramienta KPI	JCM Siluk, NT Hupfer, ALN Junior, C Dacol, DG Digkel	abepro. org.br	2013	Industria	1
78	Medición del desempeño de marketing: un estudio exploratorio acerca de la alineación entre indicadores de desempeño departamental y organizacional	JFR Bezerra	ufpr.br	2013	Marketing	4
79	Gestión del capital intelectual en las agencias de publicidad del estado de São Paulo: una propuesta de indicadores	MA Arruda	mackenzie. com. br	2013	Agencia de publicidad	
80	Efectos de la contratación de servicios de salud en los sistemas de medición de desempeño en un Hospital Público en Brasil	MYN Sedyama	usp.br	2013	Salud	1
81	Modelo de evaluación de desempeño para el sistema de franquicias de Brasil	N Júnior, A Luiz, JC Mairesse Siluk	researchgate. net	2013	Franquicias	1
82	El papel de los riesgos en la relación entre compras internacionales y desempeño en empresas de los sectores de equipamientos de energía y electrónicos	PA Ferreira	mackenzie. com. br	2013	Logística	5

83	Latecnología de información como palanca de competitividad en la cadena de valor de la industria de bienes de consumo: un estudio de caso	RL Costa	jesuita.org.br	2013	Logística	
84	Las orientaciones asociadas a la exploración (exploration) y a la explotación (exploitation) del conocimiento y la evaluación del desempeño: un estudio en micro y pequeñas ...	RQA Lima	mackenzie.com.br	2013	Pequeño Negocio	
85	Nivel de madurez en sistema de gestión: un abordaje.	RT Rodrigues	uninove.br	2013	Gestión	
86	Presiones institucionales y adopción del Balanced Scorecard	VE Almeida	ufpr.br	2013	Gestión	
87	Aplicación del Método AHP para la evaluación de Transportadores	A de Brito Arueira	puc.rio.br	2014	Transporte	
88	Mejora del cuadro de indicadores de evaluación del desempeño en una empresa de bebidas	AIA Cabral	iscte.pt	2014	Bebidas	2
89	Requisites for metrics in archives: specific criteria for archivometrics	AL Pinto, ED Elias, WB Vianna	SciELO Brasil	2014	Construcción Civil	
90	Directrices para la medición del desempeño del proceso logístico en una empresa de sistemas pre-fabricados que adopta la filosofía Lean Production	APB da Silva Etges, DD Viana, CT Formoso	researchgate.net	2014	Logística	1
91	Análisis de indicadores de desempeño o de proyectos a partir de criterios de éxito: caso	APD Silva	ufrn.br	2014	Pequeño Negocio	

	SEBRAE/RN					
--	-----------	--	--	--	--	--

92	Evaluación del desempeño del proceso de gestión de equipajes de la Groundforce Portugal	BM Melo	ulisboa.pt	2014	Aéreo	
93	Análisis de la evolución de los Datos (DEA): una propuesta para la evaluación del desempeño de unidades académicas de una universidad	C Paese Giacometti, R Lopes de Oliveira	redalyc.org	2014	Educación	
95	Sistema de medición de redes sociales digitales como soporte en el proceso de competitividad	CC Daicol	ufsm.br	2014	Redes Sociales	
96	Evaluación del Sistema de medición del Desempeño Organizacional de una Institución de Educación Superior de Santa Catarina bajo la Luz de los Atributos deseables	DA de Melo Heinzen, ABBDias	cesgranrio.org.br	2014	Educación	
97	Análisis del proceso de evaluación de desempeño ambiental frente a las directrices de la ISO 14031: un estudio de caso	DC Soares	ufn.br	2014	Ambiental	
98	Bibliometría: Indicadores de Desempeño de la salud Ocupacional de Frigoríficos	DC Sordi, EOB Nara, JNC Scheiber, GA Schwingel	researchgate.net	2014	Salud	1
99	Ampliación de la visión de indicadores para	DMV Neta, LA	unesp.br	2014	Proyecto	

	proyectos: enfocoequipos virtuales	Patah				
--	---------------------------------------	-------	--	--	--	--

100	Criterios de evaluación en el desempeño de operaciones humanitarias para la fase de respuesta al desastre	DSS Rodríguez, A Leiras, L Carmo	Abepro .org.br	2014	Sustentabilidad	2
101	Modelado de Procesos para la evaluación de Desempeño en el Sistema Productivo sustentable	E Watanabe, RM da Silva, MF Blos, F Junqueira	researchgate. net	2014	Sustentabilidad	1
102	Indicadores de desempeño en sistemas productivos sustentables – abordaje como herramienta PFS	EH Watanabe, MF Blos, RM da Silva	researchgate. net	2014	Sustentabilidad	2
103	Evaluación de desempeño organizacional: un estudio en un hospital universitario público	J Chiareto	usp.br	2014	Hospital	1
104	Gestión estratégica de recursos humanos: identificando el proceso de alineación estratégico	J Maia Del Corso, S Jareck Petr aski	redalyc.org	2014	Turismo y gestión	10
105	Estudio comparativo entre las prácticas empresariales y la teoría de gestión por Valor Agregado: caso de la construcción civil	JT Netto, OLG Quelhas, S Franca , MJ Meirinho	researchgate. net	2014	Construcción Civil	
106	Una investigación acerca del uso de indicadores de desempeño	KPS Siqueira	ufpe.br	2014	Hoteles	

	o emprendimientos hoteleros situados en la región Metropolitana de Recife					
--	---	--	--	--	--	--

107	Indicadores de desempeño de proyectos: relación con el posicionamiento estratégico y la naturaleza de los proyectos en el menudeo brasileño.	LC Bitencourt	uninove.br	2014	Menudeo	
108	La relación entre los sistemas de gestión por indicadores y el desempeño de las instituciones de educación superior	LF Lugoboni	usp.br	2014	Educación	
109	Análisis de las prácticas de pre-desarrollo de nuevos productos: estudio de múltiples casos	MAB Costa	ufscar.br	2014	Investigación	
110	Sustentabilidad y auditoría: un estudio en una empresa de menudeo de moda y electrónica	MM Caletti	ufrgs.br	2014	Menudeo	
111	Índice de proceso para la toma de decisiones como apoyo al planeamiento estratégico	RA Alberti, EOB Nara, JC Furtado	unisul.br	2014	Gestión	5
112	Análisis de riesgos en Redes P2P basadas en KPIs de Colaboración y de Infraestructura	RG Vieira, OCA Junior, A Flores	ufsc.br	2014	Tecnología de Información	
113	Antecedentes del desempeño de la oficina de gestión de Proyectos: estrategia, personas y operaciones – una propuesta de modelo conceptual	RR Oliveira	fumec.br	2014	Proyecto	6
114	Propuesta de Modelo de madurez en gestión de	A Junior	unicamp	2015	Proyecto	



	Proyectos conforme NBR ISO 21.500: 2012					
--	--	--	--	--	--	--

115	Experimental evaluation of open source business intelligence suites using OpenBRR	A Marinheiro , J Bernrdino	ieeexplore.ie ee.org	2015	Negocio	9
116	Estudio Comparativo entre Organizaciones Agroindustriales sobre adopción de Indicadores de Desempeño de la Cadena de suministros y Características de Estrategia	AAC Callado, ALC Callado	emnuvens. com. br	2015	Logística	
117	Utilización de KPI- Indicadores de Desempeño en la cadena de suministros. Un estudio de caso en la industria metalúrgica en el sector de construcción civil	AC Rodrigues, M Canelada	univem.edu. br	2015	Construcción Civil	3
118	Gestión por competencias: modelo de evaluación de desempeño en ventas en una empresa de cosméticos de Rio de Janeiro	AC Santos	uff.br	2015	Cosméticos	
119	Laboratorio de gestión: simulador organizacional, juego de empresas e investigación aplicada	ACA Suaia	Books. Google. com	2015	Gestión	102
120	La Influencia de los Mecanismos de Control en el Desempeño Organizacional: Análisis del Proceso Crítico Operacional en un Negocio Metalúrgico	C Rocha, LC Duclós, C Veiga	Revista espacios. com	2015	Industria	3

121	Panel de medidas para el seguimiento de proyectos: desarrollo y aplicación en una organización de investigación y desarrollo	CA Souza	udesc.br	2015	Investigación	
122	Estudio Comparativo entre Organizaciones Agroindustriales sobre adopción de Indicadores de Desempeño de la Cadena de suministros y las Características de Estrategia	DMN Vargas	uninove.br	2015	Agro Industria	5
123	Prácticas de auditoría, desempeño y factores contingenciales: un estudio en empresas actuantes en Brasil	E Gonçalves Leite, CA Diehl	redalyc.org	2015	Auditoria	
124	Modelo de medición de indicadores de desempeño profesional de colaboradores con base en el balanced scorecard	FA de Mario, Analecta	unicentro.br	2015	Recursos Humanos	
125	Correlación entre el nivel de compromiso de las partes interesadas y el desempeño de proyectos en una empresa pública proyectada	FL Constâncio	ucb.br	2015	Financiera	
126	Medidas en proyectos BPM en el contexto de tecnología de información: un estudio de mapeo sistemático	GCM Tavares	ufpe.br	2015	Tecnología de Información	
127	Un modelo para identificar desperdicios de conocimientos relacionados con la performance de los	HA Ferenhof	ufsc.br	2015	Educación	

	portfolios de proyectos					
128	Propuesta de un indicador de estabilidad del desempeño de procesos utilizando sistema basado en conocimiento.	JK Cruz	unisc.br	2015	Sustentabilidad	
129	Ambidextras y relación con el desempeño organizacional	LMBB Miranda	mackenzie.com.br	2015	Gestión	
130	El impacto del capital psicológico y de soporte organizacional sobre la satisfacción en el trabajo	O Pires Junior	Metodista.br	2015	Recursos Humanos	
131	Modelado para la medición del desempeño en un sistema de gestión integrada SGI	OF Silveira	ufsm.br	2015	Tecnología de Información	
132	Indicadores de desempeño en un departamento jurídico: un guión para su construcción	P Flach Junior	jesuita.org.br	2015	Jurídica	
133	Subsidios para la creación de un sistema de indicadores de desempeño en edificaciones	SW Orntein, AJGL França	ufv.br	2015	Construcción Civil	3
134	Modelado para la medición de desempeño competitivo de las empresas del sector vitivinícola en la Región Sur de Brasil	VD Cattelan	ufsm.br	2015	Industria	
135	Análisis de las relaciones entre el uso de indicadores de desempeño y factores contingenciales de empresas del sector de la construcción civil	AR da Silva, AAC Callado	emnuvens.com.br	2016	Construcción Civil	1

136	Panel de medición de desempeño de proyectos: una propuesta para una organización de investigación y desarrollo	C Alexandre de Souza	ebsco.com	2016	Investigación	
137	Indicadores y medidas de desempeño para Centros de Difusión de Ciencia, Educación y Cultura sustentables	CAC de Moraes	puc-rio.br	2016	Educación y Cultura	2
138	Propuesta de modelo de proceso de evaluación de desempeño de redes de manufactura en empresas multinacionales.	F Junior, S Costa	usp.br	2016	Industria	
139	Propuesta y validación de un nuevo indicador de desempeño de proyectos de tecnología de información	FR Coelho	fumec.br	2016	Tecnología de Información	
140	Estudio de Caso da Aplicación de BSC en una Empresa de Agronegocio del Sur de Brasil	GLK Timmermann, BB Boniati	eati.info	2016	Agroindustria	
141	Análisis del nivel de eficiencia y productividad en una empresa del ramo de tecnología para el desarrollo de la filosofía	GZ Kessler, H Schwemgber	abepro.org.br	2016	Tecnología de Información	1
142	Gestión de Proyectos-: Las Mejores Prácticas	H Kerzner	Books. Google.com	2016	Proyecto	1054
143	Planeamiento estratégico como diferencial competitivo en la aplicación de la tecnología de radioisótopos	I Vieira	usp.br	2016	Tecnología de Información	

144	Apoyo tecnológico a la estrategia organizacional: factores para el éxito en el uso del Business Intelligence	JAM Gomes	fumec.br	2016	Negocio	
145	Estudio exploratorio de la gestión de proyectos en la Marina de Brasil: un análisis a la luz del programa Natuno	LB Araújo, RF Santos, RS Quintal	utfpr.edu.br	2016	Gobierno	
146	Madurez de la gestión de la cadena de suministros: un estudio de caso de una organización de biotecnología en salud	LC Roque Júnior	ufpr.br	2016	Logística	
147	Análisis de sistemas de medición de desempeño en la industria de la construcción	LF Cândido SH de Oliveira Lima JPB Neto	ufrgs.br	2016	Construcción Civil	6
148	Gestión de indicadores: un estudio de caso en una empresa de servicios digitales	LF Lugoboni, MVM Zittei, J Chiareto	atena.org.br	2016	Tecnología de Información	
149	La influencia de la complejidad en la eficiencia operacional del consorcio modular	ML Simon	unesp.br	2016	Construcción Civil	
150	Aplicación de Indicadores de Desempeño en la Infraestructura Laboratorial de una Institución Federal de Educación Superior.	MS Leme	unifei.edu.br	2016	Educación	
151	Mapeo y análisis del proceso de lanzamiento de notas/conceptos de las secretarías académicas	PB de Carvalho Athaydes	ingentaconnect.com	2016	Educación	

	del Colegio Pedro II & 58; reflexiones y propuestas de mejora					
--	---	--	--	--	--	--

152	<u>Equivalencia entre el Área bajola Curva Kolmogorov- Smirnov y el Índice de Gini en la evaluación de Desempeño de Decisiones Binarias.</u>	PJL Adeodato, SB Melo	semantic scholar. org	2016	Tecnología da Información	
153	<u>Prácticas de auditoría en supermercado de gran porte: estudio de caso</u>	R Wernke, MWL Martins	emnuvens. com. br	2016	Auditoria	
154	Aplicación del método de la UEP como base para generación de indicadores de desempeño en una industria multiproductora de instrumentos de medición	RL Bastos	ufrgs.br	2016	Industria	
155	<u>Remuneración ejecutiva e indicadores contables: un análisis bajola perspectiva de las mejores prácticas de gobernanza corporativa</u>	RL Coitinho	ufrj.br	2016	Gobernanza Corporativa	
156	<u>Remuneración ejecutiva e indicadores contables: un análisis bajola perspectiva de las mejores prácticas de gobernanza corporativa</u>	RL Coitinho	ufrj.br	2016	Recursos Humanos	
157	<u>Prácticas de auditoría adoptadas en empresas de sectores bajoregulación guber namental con sede en Brasil</u>	SB Vargas	jesuita. org.br	2016	Controla doria	
158	<u>Estudio de caso sobre la construcción de indicadores d e desempeño, conforme al modelo de BSC (Balanced Scorecard) y</u>	SRR Bueno	Anaula .edu.co	2016	Comercio exterior	

	<u>el crecimiento sustentable</u>					
159	<u>Identificación y jerarquización de dimensiones de indicadores de desempeño o operativos de terminales de contenedores en Brasil por medio del análisis de la jerarquía de ...</u>	TA Rodrigues	ufpr.br	2016	Logística	
160	<u>Relato integrado: Divulgación de los Capitales Humanos y Financieros en instituciones bancarias bajo la óptica de la Teoría de la señalización</u>	C Cardoso, LM Silva, RPA Silva	emnuvens.com.br	2017	Financiero	
161	<u>Modelo para la evaluación de proveedores de la industria láctea</u>	DG Dickel, GL de Moura, AA Fischmann	redalyc.org	2017	Lácteos	

162	<u>La influencia de los enfoques de benchmarking en los resultados de las evaluaciones de desempeño de los sistemas nacionales emprendedores</u>	EA Dionisio	unicamp	2017	Emprendedurismo	
163	<u>Gestión Universitaria: identificación y análisis de los indicadores utilizados en la literatura</u>	EG Nuernberg	ufsc.br	2017	Educación	1
164	<u>Sistema de medición del desempeño en innovación para universidades públicas en Brasil</u>	EP Andrade	ufba.br	2017	Educación	
165	<u>Modelo y mejora de</u>	FP Soares	unisul.br	2017	Pequeño Neg	

	<u>procesos en pequeñas y medianas marinas</u>				ocio	
166	<u>Propuesta de modelo de evaluación del desempeño en sustentabilidad de las operaciones de cooperativas agropecuarias</u>	J Marcis	ufpr.br	2017	Cooperativa agrícola	
167	<u>Definición e implementación de KPIs para auxiliar la gestión de una empresa de software</u>	J Ribeiro	ufu.br	2017	Tecnología da Información	
168	Medición de la eficiencia de los programas de Postgrado en Universidades Federales, utilizando el método DEA	JA Villela, MLC Selow	vitrineacademica.dombo sco.sebsa	2017	Educación	
169	<u>Contribuciones del business model canvas para la evaluación del desempeño organizacional= Contributions of business model generation for organization ...</u>	JRM Pontes	unicamp	2017	Negocio	

170	<u>Indicadores de desempeño para organizaciones de la construcción civil con adopción de la IFRS 15</u>	LA Campos	unb.br	2017	Construcción Civil	1
171	<u>Elaboración de indicadores de desempeño para comercio electrónico en los EUA: uso de web analytics</u>	LN Loss	ufsc.br	2017	Comercio electrónico	
172	<u>Construcción de un modelo de evaluación del proceso de asistencia farmacéutica en la atención primaria: un énfasis en el proceso de</u>	LSS Soares	unb.br	2017	Salud	



	<u>cuidado</u>					
173	<u>Cultura, competencias y desempeño en la AmBev</u>	MA da Costa, R Gheno	gruoa.com.br	2017	Recursos Humanos	
174	<u>Indicadores de Seguridad Operativa: Proceso para la Definición y Revisión de los Indicadores de Desempeño</u>	MF de Araujo	cenipa.gov.br	2017	Aéreo	
175	<u>Prácticas de Auditoría Adoptadas en Supermercados Catarinenses</u>	MWL Martins, R Wernke	ufrpe.br	2017	auditoria	
176	<u>Modelo de evaluación de escuelas públicas mediante el uso de BSC</u>	Ondea Gomes	uff.br	2017	Educación	
177	<u>El papel de la competencia en la relación entre la gestión de la cadena de suministros reversa y el desempeño</u>	R Esteves	Mackenzie.com.br	2017	Logística	
178	<u>Prácticas de auditoría adoptadas por instituciones privadas de enseñanza superior (IPES) de la región Centro-Oeste de Brasil</u>	RH Martins Manvailer, CA Diehl	Redalyc.org	2017	Auditoria	

179	<u>Modelo para la evaluación de la comunicación en franquicias, basado en la creación de experiencias para el consumidor en el punto-de-venta</u>	RSB Queiroz	usp.br	2017	Franquicias	
180	<u>Evaluation of innovation networks based on standardized management system</u>	S Ronsom, DC Amaral	SciELO Brasil	2017	Educación	

181	Un modelomulticriterioconstru ctivista para apoyarla gestión de la actividad de investigación de la universidad de Mindelo	TL Cardoso, SR Ensslin, A Dutra	redalyc. org	2017	Investigació n	1
-----	---	---	-----------------	------	-------------------	---

Fuente: elaboración propia

**Anexo III – Relación de Publicaciones identificadas en el estudio Bibliométrico en países de lengua española**

Orden	Título	Autor	Local Publicación	Fecha	Actividad Sector	Artículos relacionados	País
1	Modelo de gestión estratégica para la empresa TALLERES FATROM basado en BSC	G Masache	espe.edu.ec	2009	Gestión		Ecuador
2	Modelo de gestión estratégica para la empresa PRIVANZA CIA. LTDA. basado en el Balanced Scorecard	LE Andrade Barragan	udep.edu.pe	2009	Gestión		Perú
3	Modelo de gestión estratégica para la empresa ECUAROOFING basado en el Balanced Score Card	JC Garzón Ayala	espe.edu.ec	2009	Gestión Estratégica		Ecuador
4	Implementación de Métricas de Seguridad Informática en Instituciones Bancarias de Tamaño Medio que operan en Argentina	SEJ Fausto	uba.ar	2009	Tecnología		Argentina
5	Propuesta de modelo gerencial basado en cuadro de mando integral en el departamento de acreditación del liceo	S cañas, R Carlos	ri2.bib.udo. edu.ve	2010	Educación		Venezuela

	bolivariano						
--	-------------	--	--	--	--	--	--

6	Una herramienta para el Planeamiento Estratégico y la Evaluación del Rendimiento Empresarial	P Pesce	unip.edu.ar	2010	Gestión		Argentina
7	<u>Diseño de un Sistema de Control de Gestión Estratégica para la Unidad de Negocios de Outsourcing de una Empresa de Servicios B2B</u>	MAM Andrade	uchile.cl	2012	Servicios		Chile
8	[LIBRO] <u>Analítica web. Medir para triunfar</u>	S Maldonado	books.google.com	2012	Tecnología	21	España
9	<u>Selección de nichos de mercado en las TIC: el caso de Sinersys Technologies</u>	SA Malanche	repositorioinstitucional.mx	2012	Tecnología		México
10	<u>BalancedScorecard. Herramienta de gestión empresarial aplicada a Panalpina</u>	L Cortés Díaz, S Neira Arias	unisabana.edu.co	2013	Gestión Estratégica	1	Colombia
11	<u>Diseño de un sistema de gestión de talento humano para una empresa de servicios: call center</u>	K Libreros Baeza, N Ramírez Barrero	usbcali.edu.co	2013	Servicios		Colombia
12	<u>Metodología de implantación del modelo BalancedScorecard</u>	W Marchand Niño	udep.edu.pe	2014	Educación		Perú

	<u>para la gestión estratégica de TIC.</u> <u>Caso: Universidad Nacional Agraria de la Selva</u>						
--	---	--	--	--	--	--	--

13	<u>Diseño de estrategia y sistema de control para la Delegación Chillán de Prosegur</u>	A Medina Giancomo zzi	ubiobio.cl	2014	Gestión		Chile
14	<u>Modelo de gestión estratégica basado en BSC, para la empresa "RETENA SA"</u>	MX Arévalo Rivera	espe.edu.ec	2014	Gestión Estratégica		Ecuador
15	<u>[HTML] Formulating a Balanced Scorecard for Productivity Analysis and Competitive Management in the Health Sector</u>	E Montico- Riesco, M Velarde	Scielo.org.co	2014	Salud		Colombia
16	<u>Formulación de un tablero de comando para el análisis de la productividad y la gestión competitiva en el sector salud: enfoque teórico</u>	EM Riesco, MV Rossa	unirioja.es	2014	Salud		España
17	<u>Tableros de control–gerencia de beneficios y grupos afines caso: Seguros Sura</u>	N Toro- Vélez	eia.edu.co	2014	Seguros		Colombia
18	CRM social: respuesta al cliente digital.	L Escudero	udesa.edu.ar	2014	Servicios	1	Argentina
19	<u>Sistema de información gerencial: desarrollo de un tablero de control gerencial para una empresa agropecuaria</u>	GA Williner	bibliotecavirtu al.unl.edu.ar	2015	Agropecua ria		Argentina

20	Evolución e impacto de la movilidad empresarial en empresas grandes de diferentes industrias del sector corporativo en Antioquia	CA Corredor García	eafit.edu.co	2015	Gestión		Colombia
21	<u>Análisis de remuneración variable como herramienta de la Gestión Estratégica.</u>	J Álvarez, K Priscila, ME Hidalgo Sanguano	espe.edu.ec	2015	Gestión Estratégica		Ecuador
22	<u>Plan de marketing digital 2014 para la empresa corporación de servicios TBL SA de la ciudad de Guayaquil.</u>	A Maridueña , JL Paredes Estrella	ups.edu.ec	2015	Marketing		Ecuador
23	<u>Contribución al control de riesgos gestión integrado a la gestión de riesgos en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara</u>	L Martinez Mesa	uclv.edu.cu	2015	Petróleo		Cuba
24	<u>El BalancedScorecard-BSC como factor de crecimiento económico para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) comerciales del distrito de Huancavelica-año ...</u>	T Alva, V luis	uncp.edu.pe	2015	PYME		Perú
25	<u>Implementación de una solución de inteligencia de negocios en una empresa de retail</u>	JC Reyes Ubilluz, JS Reyes Ubilluz	usmp.edu.pe	2015	Retail	1	Perú

26	<u>Auditoría y control de una plataforma de contact center</u>	A Madera Chamorro	ucme.es	2015	Servicios		España
----	--	-------------------	---------	------	-----------	--	--------

27	<u>Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa TECEME Perú SAC</u>	JG Cachay Maluquish, AK Agulluz Rivera	udep.edu.pe	2015	Servicios		Perú
28	Extensión del almacén de datos empresarial en Cimex	RR Suárez, AS Cuevas, MT Sánchez	researchgate.net	2015	Tecnología		México
29	<u>Análisis y estructuración de la información Hidrocarburífero nacional y geoespacial para el diseño y construcción de un Data Warehouse para la toma de decisiones ...</u>	RM Diaz Razo	espe.edu.ec	2015	Tecnología	1	Ecuador
30	<u>Análisis de nagioscore como herramienta para el monitoreo de redes de datos</u>	M Alpizar Santana	auemex.mx	2016	Tecnología		México
31	<u>Cuadro de Mando Integral en el Centro de Información y Gestión Tecnológica de Villa Clara</u>	R Fernández Guerra	dspace.uclev.edu.cu	2016	Tecnología		Cuba
32	<u>Modelo de gestión estratégica con enfoque</u>	KS Castillo	ua.es	2017	Gestión Estratégica		España

	<u>de innovación para la mejora de la competitividad empresarial. Caso de validación: Empresa Kaluz, 2016-2020</u>	Torres, L Vela Mele2ndez , Y Llonto Caicedo					
33	<u>Funciones desempeñadas como supervisora del área de móviles Trujillo en la empresa Teleatento del Perú en el período del 2015 al 2017</u>	CE Avila Torres	unitru.edu.pe	2017	Móviles		Perú
34	<u>Metodología para Optimizar la Administración de los Recursos Humanos en PyMes a partir de la Utilización del Tablero de Comando Balanceado</u>	WH Vega	itba.edu.ar	2017	Recursos Humanos		Argentina
35	<u>Datamart en el proceso de toma de decisiones de ventas de la empresa industria del calzado El Lobo SAC</u>	C Ponte, J Cromer	ucv.edu.pe	2017	Retail		Perú
36	<u>Diseño de un sistema para la administración de las unidades automotrices en el servicio del transporte eléctrico privado</u>	LA Aguillar Sánchez, D Ricoy Hiniesta, H Soto Nolasco	ipn.mx	2017	Transporte		México