

# Revista de Ciencias Sociales

# Balanced Score Card para gestionar estrategias de marketing en el sector comercial de Ecuador\*

Loor Cedeño, Gema Mireya\*\*  
Espinoza Arauz, Mayra Yasmina\*\*\*  
Mejía Ruperti, Luis Miguel\*\*\*\*

## Resumen

El presente trabajo investigativo es sobre el diseño Balanced Score Card para gestionar las estrategias de marketing en el -Comercial Loor- del cantón San Vicente – Ecuador. El objetivo es proponer un Balanced Score Card para gestionar las estrategias de marketing del establecimiento. Se desarrolló una investigación cuantitativa y cualitativa como un estudio descriptivo, para lo cual se empleó el programa estadístico SPSS 21.0 con el cual se obtuvo una fiabilidad 0.704 y validez 0.712 de los instrumentos de investigación empleados. Es así, que de acuerdo con los resultados de la investigación se considera que hay deficiencia en la atención al cliente y que la gestión de los recursos y procesos no están coordinados para que tributen a la filosofía del establecimiento. Para concluir, las necesidades identificadas en la investigación de campo a través de fuentes primarias fueron la base para la formulación de los indicadores de gestión encaminados a establecer sinergias en las perspectivas del personal, procesos internos, clientes y financieras, de forma interdependientes pero interrelacionadas, con la finalidad que se integren los procesos y permita satisfacer a los clientes internos y externos como elemento indispensable para elevar los niveles de ventas e ingresos.

**Palabras clave:** Cuadro de Mando Integral; estrategias de marketing; indicadores de gestión; sector comercial; Ecuador.

\* Artículo original derivado del proyecto de investigación titulado: Aplicación del Marketing Experiencial en la creación, promoción, difusión post terremoto de la nueva imagen de los destinos Sucre - San Vicente – Jama – Pedernales; y del proyecto de investigación Diseño de una ruta histórica – arqueológica de la zona norte de Manabí, Ecuador. Fecha de realización entre 2020- 2021.

\*\* Ingeniera en Marketing. Profesional Independiente en San Vicente, Ecuador. Asesora de Imagen y proyectos de Marketing y Negocios. E-mail: [gelo-143@hotmail.com](mailto:gelo-143@hotmail.com)  ORCID: <https://orcid.org/000-0003-2376-9894>

\*\*\* Master en Gestión Empresarial. Ingeniera en Administración de Empresas. Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí ULEAM, Ecuador. E-mail: [mayra.espinoza@uleam.edu.ec](mailto:mayra.espinoza@uleam.edu.ec)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1207-9804>

\*\*\*\* Master en Administración de Empresas con mención en Marketing. Ingeniero en Marketing. Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí ULEAM, Ecuador. E-mail: [luis.mejia@uleam.edu.ec](mailto:luis.mejia@uleam.edu.ec)  ORCID: <https://prcid.org/000-0002-6019-9969>

Recibido: 2021-03-14 · Aceptado: 2021-06-01

# Balanced Score Card to manage marketing strategies in the commercial sector of Ecuador

## Abstract

The present investigative work is about the Balanced Score Card design to manage the marketing strategies in the “Comercial Lloor” of the San Vicente canton - Ecuador. The objective is to propose a Balanced Score Card to manage the establishment’s marketing strategies. A quantitative and qualitative research was developed as a descriptive study, for which the statistical program SPSS 21.0 was used, with which a reliability 0.704 and validity 0.712 of the research instruments used were obtained. Thus, according to the results of the investigation, it is considered that there is a deficiency in customer service and that the management of resources and processes are not coordinated so that they contribute to the philosophy of the establishment. To conclude, the needs identified in the field research through primary sources were the basis for the formulation of management indicators aimed at establishing synergies in the perspectives of personnel, internal processes, clients and finances, in an interdependent but interrelated way, in order to integrate the processes and allow to satisfy internal and external customers as an essential element to raise sales and income levels.

**Keywords:** Balanced Score Card; marketing strategies; management indicators; commercial section; Ecuador.

## Introducción

En el siguiente artículo se desarrolló una investigación en un almacén de electrodomésticos cuyo nombre es “Comercial Lloor” en la parroquia urbana de San Vicente del cantón del mismo nombre en Manabí - Ecuador, que es un cantón cuyas actividades principales son la comercialización, pesca y turismo, encontrándose el casco comercial y único en esta área. Este comercial se ubica en su centro de comercialización gozando de una localización estratégica para el comercio.

En la actualidad resulta cada vez más complejo el poder administrar las actividades que tienen los sistemas de las empresas, por lo consiguiente es bastante común que no tengan claro las metas y el objetivo, lo que provoca pérdidas de dinero, así como tiempo. Las empresas hoy en día no pueden centrarse únicamente en generar beneficios a corto plazo, deben desarrollar las capacidades necesarias para poder crecer en un futuro, aunque esto les implique mayores gastos en la actualidad. Es

por esta razón, que en los últimos años se está utilizando una nueva herramienta que permita resolver el control de la gestión integral, como lo es el Balanced Score Card (BSC) conocida en español como Cuadro de Mando Integral (CMI).

El Balanced Score Card (BSC), es una herramienta o metodología de gestión que permite convertir la estrategia de la organización en objetivos operativos con el fin de potenciar la consecución de resultados; así como optimización de los recursos económicos (García y Muñoz, 2012). Permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión, y por sus características, puede implementarse tanto a nivel corporativo como en áreas o departamentos con visión, así como estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional. El BSC de un departamento debe revertir en el BSC global o en el de su departamento superior, en ese sentido, los objetivos operativos y sus indicadores se alinean en 4 perspectivas:

Financiera, del cliente, procesos internos, de aprendizaje y crecimiento (Berenger, 2017).

Según lo indicado por Berenger (2017), es de vital importancia la utilización del BSC puesto que es una herramienta fundamental para que la productividad de un negocio incremente, debido a que integra factores esenciales. Asimismo, “propone la valoración de empresas mediante factores complementarios al análisis financiero estándar, específicamente en relación con la gestión estratégica, la relación de la visión de la empresa frente a los requerimientos de los clientes- (Martínez, 2004, p.213), los objetivos de cambio, así como crecimiento, el análisis del recurso humano, como también los procesos de calidad, que permiten responder efectivamente a las exigencias tanto de accionistas como de los clientes.

El cuadro de mando integral se dio a conocer en el número de enero- febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review por los autores Robert Kaplan y David Norton. Es un sistema de supervisión y control empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar la actuación de la empresa. Además, es un instrumento que facilita la implantación de la estrategia adoptada por la organización. (Espinoza, 2013, p.1).

El diseño teórico, se presenta por la necesidad de crear un cuadro de mando integral que permita saber ciertos aspectos de vital importancia en el Comercial Loor del cantón San Vicente en Ecuador, para que la utilización de este CMI ayude a conocer la manera de mantener cliente fidelizados.

Al respecto, “Comercial Loor” como una pequeña y mediana empresa (PYME) familiar presenta como problemas: Deficiencias en orden administrativo mercadológico, como es el desconocimiento de los rendimientos exactos a fin de un periodo, las estrategias no siguen un rumbo definido, los clientes desempeñan sus labores sin un plan definido a conseguir unos determinados específicos y la gestión clientes se lo maneja al azar, pero

con calidez.

Todo ello, se lo conoció en una investigación exploratoria no estructurada, así se reflejan deficiencias en las diferentes perspectivas empresariales, es así que se plantea la siguiente pregunta directriz: ¿Cómo el desconocimiento de la gestión comercial, del manejo de ventas y también de los ingresos percibidos de los productos, afecta la planificación de las estrategias de *marketing*, tanto en el corto como largo plazo, por la administración tradicional y empírica que se lleva actualmente en el -Comercial Loor- del Cantón San Vicente,- Manabí?

Dado lo anterior, el objetivo de la presente investigación consiste en analizar la situación actual de las perspectivas financiera, del cliente, procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento, para la gestión de las estrategias de *marketing* del “Comercial Loor”, ubicado en el cantón San Vicente, Manabí-Ecuador. Por ello, se desarrolló un diagnóstico de la situación actual sobre el control de la gestión empresarial. Las variables conceptuales son: Por un lado, el BSC como una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo; y por otro lado “su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía- (Dávila, 1999, p.35).

## 1. Estrategias de *marketing*

Romero et al. (2020) sostienen que: -Desde el punto organizacional, el término estrategia ha tenido diferentes concepciones a lo largo del tiempo- (p.468), el cual tiene un origen militar, que luego es acogido en diferentes ámbitos del quehacer humano y empresarial. Asimismo, Navarro et al. (2020) manifiestan que: “Las estrategias desde el punto de vista de la planificación, constituyen cursos de acción para el logro de objetivos propuestos, aunque éstas puedan surgir de manera emergente ante circunstancias imprevistas- (p.80), representando unos lineamientos contentivos de los objetivos y

metas de la organización, así como las distintas acciones para alcanzarlas.

Por su parte, el *marketing* según Álvarez y Zulueta (2021), se refiere al -proceso donde tanto personas como grupos obtienen lo que necesitan y desean, a través de la creación e intercambio de valor, el mismo que se inicia con la comprensión de las necesidades y deseos de los consumidores- (p.371), en función de lo cual se diseña una estrategia. Por lo tanto, es imprescindible englobar no solo la necesidad del mercado, sino también las dimensiones sociales, ambientales, así como económicas como un todo, tal como lo contempla León (2013), siendo necesario concretar relaciones de intercambio exitosas, tanto para la empresa como para sus clientes, al igual que el entorno en el cual se desarrollan.

Gracias a las herramientas que proporciona el *marketing*, con el fin de conocer mejor a los consumidores, las empresas pueden adaptar sus productos a las necesidades de sus clientes, estableciendo una relación bilateral con los mismos y logrando que se sientan más unidos a la marca (Muriel, 2017). Así, la estrategia de *marketing*, de acuerdo con Thompson (2019):

Es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de marketing mediante:

1) La selección del mercado meta al que desea llegar, 2) la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta, 3) la elección de la combinación o mezcla de marketing (producto, plaza, precio y promoción) con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta y 4) la determinación de los niveles de gastos en marketing. (p.1)

En este sentido, las estrategias de *marketing* mediante las cuales se va a proponer la mejora en las acciones y técnicas utilizadas en el “Comercial Loor” del cantón San Vicente, en Ecuador, se fundamentan ampliamente en el natural interés de esta disciplina en todas las variables del *marketing mix* (producto, precio, distribución y comunicación) y no únicamente en el precio, que representa tan solo uno de sus componentes (Schnaars, 1994;

Espinoza, 2015).

Dado lo anterior, resulta importante investigar el presente tema, puesto que el mismo aporta conocimientos para mejorar las estrategias de *marketing* que se utilizan en establecimientos PYME, debido a que es fundamental para resolver muchas dudas sobre el manejo, así como control que se tiene en la empresa, en relación a los productos o artículos que se comercializan, y de esta manera poder buscar soluciones a dicha problemática. Además, tal como lo señalan Kotler y Armstrong (2012): “El marketing, es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros” (p.5), por lo cual resulta indispensable implementar estrategias que ayuden a lograr esos objetivos.

Por lo cual, se indaga al respecto para aportar una base descriptiva de la situación actual, que permita proponer alternativas de solución clara y objetiva, la cual causa un adecuado mejoramiento de las herramientas de *marketing* ya utilizadas, incrementando la implementación de nuevas técnicas, para de esta manera dar una resolución a los inconvenientes que se pudieran presentar, como en el manejo de información manual, desorden de los productos, poco control en inventarios, mala organización de los artículos; aspectos que son de vital importancia al momento de la comercialización, y con ello conseguir que el cliente se sienta satisfecho al momento de la compra logrando fidelizarlo.

De igual manera, la investigación se justifica en cuanto a los beneficiarios de implementar nuevas técnicas y herramientas de *marketing* en empresas, los cuales son principalmente los propietarios, colaboradores y clientes, porque el vendedor podrá saber de qué productos se dispone de una manera sistemática y a la vez ofertar un buen producto y así adquirir más ganancias, mientras que el cliente obtendrá un mejor servicio. En ese sentido, los elementos teóricos más importantes son la imagen del lugar, la publicidad, el orden de las perchas, ofertas, el cuidado de los productos, como también la

satisfacción del cliente.

Por ende, la investigación aportará conocimientos en referencia a las herramientas y técnicas que permiten aumentar la productividad del negocio, datos muy importantes, al igual que necesarios que se deben aplicar y que ayudarán a mejorar la forma tradicional con la que se ha venido trabajando por muchos años, además de aprovechar más las oportunidades del entorno que tienen los establecimientos, siempre y cuando se apliquen de una manera eficiente.

## **2. Perspectivas del Balancead Score Care (BSC)**

El BSC esta conformado por cuatro perspectivas que funcionan de manera interrelacionada. Al respecto, el Cuadro de Mando Integral o el método del Balanced ScoreCard de Kaplan y Norton (2002), es un acercamiento estratégico, y el sistema de gestión del desempeño, que permite a las organizaciones traducir la visión, así como la estrategia a la puesta en práctica (Líderes 4.0, 2016). En ese sentido, y tal como lo señala Yetano (2005) el mapa estratégico refleja la cadena de relaciones causa-efecto de la estrategia a desarrollar y muestra gráficamente las actividades necesarias para que la organización logre la visión propuesta.

Así, el Cuadro de Mando Integral de acuerdo con Kaplan y Norton (2002), mide el rendimiento corporativo de una empresa desde cuatro perspectivas: Financiera, cliente, procesos internos, así como aprendizaje -crecimiento, de allí la importancia de estas 4 perspectivas que definen el buen funcionamiento y éxito de una empresa, las mismas se refieren a:

### **2.1. Perspectiva financiera**

“Internacionalmente se reconoce que gerenciar sólo por indicadores financieros es un suicidio; no obstante, de la misma manera que existe una función especializada en la calidad”

(Nogueira et al., 2009, p.227), también la hay en lo económico de la empresa, y la representa el Control de Gestión. El análisis económico-financiero responde a una de las tres dimensiones de éste último (dimensión económica), y coloca a disposición del equipo directivo los instrumentos necesarios para comprobar continuamente el pulso de la empresa; y poder, así, implementar programas correctivos tan pronto se presenten síntomas de problemas futuros (Nogueira et al., 2002).

En ese sentido, -una organización trata de examinar sus resultados económicos utilizando la perspectiva financiera para maximizar los beneficios del negocio- (Gan y Triginé, 2013, p.465), por lo tanto, los objetivos deben estar direccionados a asegurar fondos continuos en la empresa.

Como parte de la perspectiva financiera del CMI, se desarrolla un indicador para evaluar la “salud económico financiera de una empresa- que tiene como objetivos: complementar el estudio del análisis de ratios y tendencias, detectar inductores críticos que afectan a la empresa desde el punto de vista económico-financiero, y fortalecer el control económico de la organización como base fundamental del Control de Gestión. (Nogueira et al., 2009, p.227).

### **2.2. Perspectiva de enfoque en el cliente**

Según Gan y Triginé (2013), la perspectiva del cliente o consumidor: ¿Qué esperan ellos de la empresa?, en la cual el buen servicio al cliente es la base para poder permanecer, competir y diferenciarse en un mercado. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido.

Enfocar la organización desde la perspectiva del cliente supone analizar como los clientes perciben el valor ofertado. Los objetivos deben definir con claridad, por tanto, como los clientes perciben la propuesta de

productos/ servicios, y en qué medida esa percepción se proyectará sobre los resultados financieros que se esperan. (Gan y Triginé, 2013, p.465).

### **2.3. Perspectiva de proceso internos del negocio**

La perspectiva de los procesos internos del negocio precisa la “cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio post-venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes” (Ruiz, 2006, p.3).

De acuerdo con Rincon (2012), en toda organización existen tres procesos importantes como son: Los procesos clave o primarios, relacionados directamente con la misión de la misma, impactando al cliente externo; procesos estratégicos, los cuales proporcionan las guías de actuación para los procesos clave y están fundamentados en escuchar a los clientes, así como lo que sucede en el mercado; y, los procesos de apoyo, que proveen los medios necesarios, humanos, así como materiales, con la finalidad de que los procesos primarios se desarrollen de forma eficiente y efectiva. En ese sentido, el proceso de negocio es fundamental porque permite que la empresa a través de sus métodos busque las soluciones necesarias que satisfagan al cliente.

### **2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Se refiere a lo que se puede aprender y hacer como empresa, relacionadas al aprendizaje y crecimiento, tales como: Capital humano, sobre el conocimiento que tiene y sus capacidades para aprender, así como adaptarse a nuevos retos; Sistemas e infraestructura, incluye el apoyo tecnológico, la información y los recursos que la empresa brinda a sus trabajadores; Clima organizacional, relacionado con los valores y percepciones

de los clientes internos para hacer mejor su trabajo.

## **3. Metodología**

Es una investigación descriptiva con el empleo de métodos cualitativos y cuantitativos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), que permiten desarrollar la presentación de la situación actual de la problemática investigada, misma que presenta formas de pensar, así como actuar de grupos tales como colaboradores y clientes. Así mismo, describe los comportamientos sociales de los clientes del establecimiento sujeto de investigación. Los métodos que se utilizaron en el presente proyecto investigativo son el método analítico, el deductivo y también, se empleó el método inductivo (Lopera et al., 2010).

Los métodos empíricos, que se manejan en este trabajo son la encuesta y la entrevista: La entrevista estuvo direccionada al dueño de la empresa y al personal que en ella labora con el fin de realizar el diagnóstico de la gestión del Cuadro de mando integral y a su vez esta información sirvió para elaborar la propuesta. Se utilizó esta técnica, dado que es la que permite conocer la problemática desde el punto de vista de los principales entes involucrados, como son los propietarios de la empresa. Esta técnica requirió de perspicacia por parte de quien realizó la entrevista para así poder direccionarla hacia los fines propuestos. Se empleó como instrumento de recolección de información un cuestionario de preguntas, para obtener los datos necesarios.

Por otra parte, se aplicó encuestas a los clientes del “Comercial Loor”, con el objetivo de recabar información para implementar el cuadro de mando integral en el aspecto financiero, satisfacción con la atención al cliente, fidelización y productos. El universo investigativo estuvo conformado por la población del cantón San Vicente, cómo área geográfica en la que está constituida la organización objeto de estudio, que hasta el último Censo de Población y Vivienda representaban 22.025 habitantes (Instituto

Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2010), en las cuales se incluye la población de los sectores urbano y rural, este último representa una porción importante en las ventas del establecimiento y del casco comercial de este cantón.

Las ventas del establecimiento están orientadas, desde el punto de vista demográfico, a las personas adultas desde la

edad comprendidas entre 20 y 79 años, quienes tienen poder adquisitivo. En la siguiente Tabla 1, se muestra la Población por Grupos de Edad, según Provincia, Cantón y Parroquia (INEC, 2010), las cuales ascienden a 12.198 personas. Las personas en este grupo de edad, constituye el 55% de la población a investigar ( $12.198 / 22.025 = 0,55$ ).

**Tabla 1**  
**Población del cantón San Vicente por grupos de edad - 2010**

Edad	Personas
De 20 a 24 años	1.796
De 25 a 29 años	1.525
De 30 a 34 años	1.579
De 35 a 39 años	1.348
De 40 a 44 años	1.260
De 45 a 49 años	1.150
De 50 a 54 años	995
De 55 a 59 años	821
De 60 a 64 años	639
De 65 a 69 años	439
De 70 a 74 años	407
De 75 a 79 años	239
<b>TOTAL</b>	<b>12.198</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2021 con base en el INEC (2010).

De esta manera, fue imperativo contar con población actualizada al presente año, utilizando así la Proyección de la Población Ecuatoriana, por Años Calendario, según Cantones al 2019 con 24.650 personas según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017). Para finalizar con esta sección, se realizó una regla de tres simple, para obtener la Población de San Vicente para grupos de Edad desde 20 a 79 años al 2019, la cual asciende a 13.558 personas (24.650 x 55%). Al respecto, sostiene Banguero (2005),

que los análisis del tamaño, composición y dinámica de la población representan un punto de partida y base fundamental para cualquier investigación, puesto que no hay estudio investigativo que no haga referencia de manera directa o indirecta a las personas.

Considerando que no se cuentan con los recursos para realizar un censo a toda la población definida en el punto anterior, se procedió a extraer una muestra o subconjunto de la población, puesto que la misma, permite realizar el estudio en menor tiempo, incurrir

en menos costos, ahondar en el análisis de las variables, y tener un mayor control de las mismas (López, 2004). Para desarrollar este proceso se empleó una fórmula estadística para poblaciones finitas (Lind, Marchal y Wathen, 2012), es decir contable, conociendo el tamaño de la población (N) de 13.558 personas, con la que se obtuvo una muestra (n) de 374 personas.

En ese sentido, la selección de la muestra fue mediante un muestreo probabilístico debido a que la población esta previamente censada por el INEC. Fue importante definir el método mediante el cual se accedió a los investigados para recabar los datos de las encuestas, es así que se empleó el mismo de manera intencional o conveniencia, en el cual se realizó un esfuerzo deliberado para conseguir datos representativos, lo cual se logró identificando a los clientes que visitaban el establecimiento comercial, es así que se seleccionó a un conjunto de personas de forma intencional del resto de individuos de la población, que en varias sesiones de trabajo de campo se recabó la totalidad de la muestra.

La investigación es descriptiva correlacional, aplicando los métodos cuali-cuantitativos, así también se utilizó el *software* estadístico SPSS 21.0, con el cual se validaron los instrumentos de investigación y se tabuló los resultados de las encuestas. Mismo *software* que permitió conocer la fiabilidad y validez de la investigación que se presenta a continuación: Demuestra que la fiabilidad está en un 0,71 de 1 que indica una buena consistencia interna para esta escala. Por otra parte, la validez del instrumento de investigación utilizando el *software* estadístico género como resultado 0,71, la cual es aceptable y tiene correlación con la fiabilidad.

#### 4. Resultados y discusión

Los resultados de la aplicación de las técnicas investigativas como entrevistas al propietario y colaborador, y encuesta a clientes se muestra a continuación:

##### 4.1. Entrevista al propietario y colaborador

Se desarrollaron dos entrevistas, a un colaborador y al propietario de la institución comercial, las cuales dieron los siguientes resultados: En la entrevista al dueño del establecimiento y al colaborador, fue importante desarrollarla para conocer la visión de gestión de negocio que se tiene y sobre las operaciones de este. Tomando como base las cuatro perspectivas del Balanced Score Card se conoció que:

a. En lo relacionado a la **gestión financiera** del negocio, ésta se lleva de manera empírica, utilizando registros físicos llenados manualmente, facturación y tarjetas manuales que registran las ventas a crédito. Todo ello, evidencia que no se cuenta con una estadística de las ventas, contabilidad de éstas, ni una información financiera sobre la situación mensual o por determinados periodos, para la toma de decisiones oportuna y eficiente.

b. Por otra parte, en la perspectiva del **enfoque en el cliente**, se conoció que el dueño del establecimiento tiene una positiva apreciación a que el cliente es lo primero en el negocio y por tanto muestran calidez en el servicio. Más es necesario establecer mecanismos para garantizar un servicio de calidad con protocolos adaptados. También, se conoció que el propietario recibe capacitaciones de atención al cliente, más los colaboradores no.

c. Lo referente a la perspectiva de los **procesos de negocio internos**, éstos no se encuentran estandarizados, son sustraídos de forma empírica, no existen manuales de procesos y otros que modelen la operatividad. En cuanto a los productos con los que se cuentan para la venta, hay un *stock* que está un poco desfasado, y ello se debe a la baja difusión de los productos y del establecimiento en los medios de comunicación *on line* u *off line* (sólo tienen comunicación radial). Por el tipo de productos principales del negocio que ofertan como: Electrodomésticos, de ferretería, muebles y decoración, colchones y camas, artículos para niños, motores fuera de borda

y otros; es necesario que para varios de éstos se proporcione garantía, misma que es inferior a otros almacenes en el área geográfica. Es decir, no se cuenta con un óptimo servicio post venta que se constituya en una herramienta de atracción al cliente.

d. Con respecto a la perspectiva de **aprendizaje y crecimiento**, el incentivo que recibe el personal es 5% de comisión en ventas en ciertos productos, canastas navideñas, bono navideño. Más no reciben capacitaciones por parte del establecimiento relacionadas con mejorar su atención en ventas. Los entrenamientos están dados por ciertas empresas sobre el manejo de algunos de los productos que se ofertan.

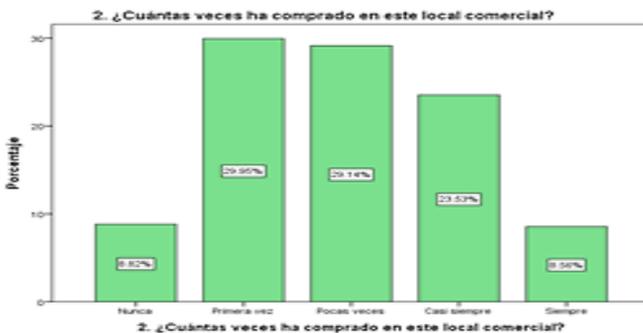
## 4.2. Encuesta a los clientes

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos en la encuesta a los clientes del establecimiento. Considerando que la parroquia San Vicente es un área de concentración comercial a la que llegan los moradores de parroquias aledañas al cantón del mismo nombre y de otros también,

para realizar sus compras, fue importante para la investigación conocer de dónde vienen los clientes.

Según la información de campo recabada el 66,3% de los clientes del “Comercial Loor” son del sector urbano; y en un porcentaje menor, pero representativo de 33,7% del sector rural. Lo que evidencia que los mecanismos para comunicar, vender, cobrar, los productos deben diversificarse para captar a los clientes del sector rural también, puesto que los mismos marcan un grupo de clientes importante.

En el Gráfico I, se evidencia la frecuencia con la que los distintos clientes compran en el establecimiento, encontrándose que algunos de ellos mencionaron que por primera vez compraron en el “Comercial Loor” con un porcentaje de 29,9%; en similar proporción, con un 29,1% dijeron que pocas veces compran; un 23,5% dijeron que casi siempre compran; un 8,8% manifestó que siempre adquiere los productos en este establecimiento; y, por último, en un porcentaje menor, pero significativo reflejado en un 8,6% sostuvo que nunca compran en este local.



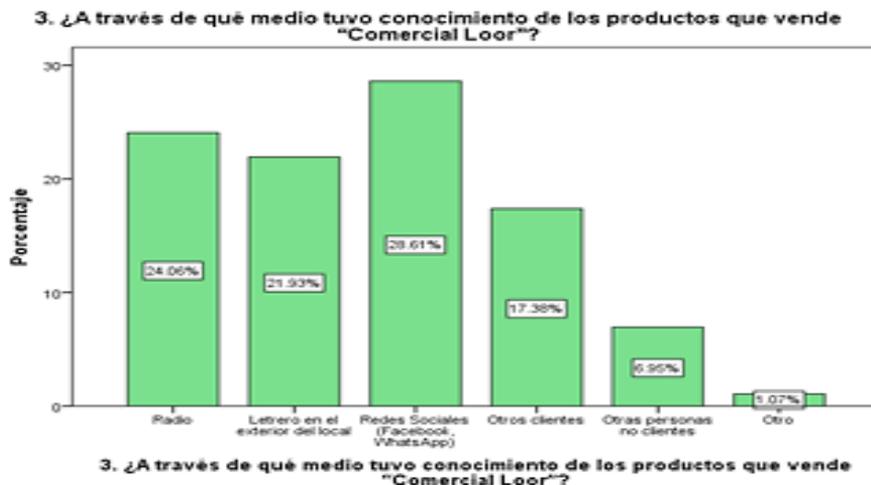
Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Gráfico I: Frecuencia de compra en el local comercial**

Los datos reflejan el nivel de frecuencia de los clientes, en la cual se muestra que la mayoría de los clientes son esporádicos y nuevos clientes con casi un 60% (29,1% y 29,9%, respectivamente), a quienes se deben focalizar los esfuerzos para lograr que sus compras sean más reiteradas. También, se muestra una clientela con un alto nivel de frecuencia representado por una tercera parte (8,5% y 23,4%) de los investigados que mencionan que siempre y casi siempre compran en el Comercial. En definitiva, es evidente la necesidad de direccionar estrategias para convertir en clientes fieles al 60% de los compradores con lo que se pueden incrementar las ventas significativamente, tal como lo señala el gerente - propietario en su entrevista al manifestar que: "Las promociones que realiza son el gancho para garantizar una

venta y mantener a los clientes fidelizados".

También, se conoció el medio de comunicación que por excelencia conocen acerca de los productos que se ofrecen en la empresa, como se presentan en el Gráfico II. Al respecto, los clientes concluyeron en su mayoría que obtuvieron la información de los productos que venden en el comercial, por medio de redes sociales en un porcentaje del 28,6%, en especial los clientes del área urbana; además, un porcentaje del 24,1%, quienes en su mayoría fueron personas del sector rural, manifestaron que obtuvieron la información por medio de la radio, que es el medio de comunicación masiva por excelencia que emplea este segmento de la población, todo caso que la señal para red de comunicación digital no es accesible para ciertas zonas geográficas.



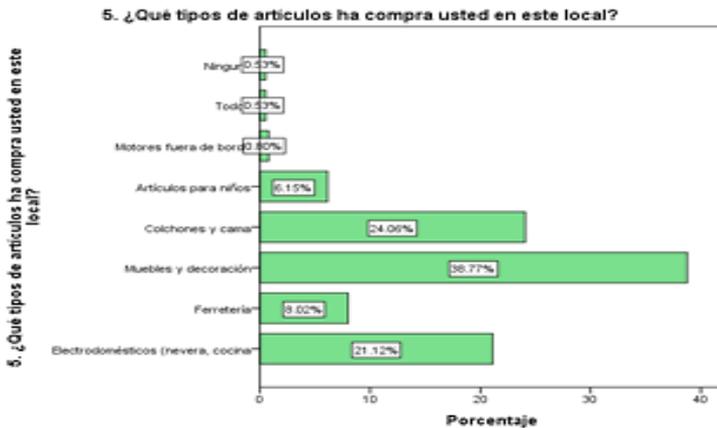
Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Gráfico II: Medio de comunicación por el cual obtuvo conocimiento de los productos que vende el local**

Mientras tanto, con un 21,8% los investigados expresaron que conocieron los productos que oferta el almacén, por medio del letreo en el exterior del local, esto se debe a la ubicación de sus instalaciones en el casco comercial de San Vicente, que goza de una alta afluencia de transeúntes y vehículos. Otro medio importante de comunicación, son los mismos clientes del establecimiento, dado que los investigados tuvieron conocimiento del comercial por medio de otros clientes en un 17,4%, dándole importancia a la comunicación referencial boca a boca.

De igual manera, el almacén tiene

variedad de productos que ofrece al público, por lo que se conoció los bienes más vendidos como se muestra en el Gráfico III. Entre los productos más demandados por los clientes se encuentran: En primer lugar, con un 38,6% muebles y decoración; en segundo lugar, los colchones y camas (23,9%), los cuales pertenecen a la Línea Café del establecimiento y en conjunto representan más del 60% de los productos adquiridos; y, en tercer lugar, se mencionan los de Línea Blanca (como neveras, cocinas, licuadoras, entre otros) con un 21,1%, que forman parte de productos básicos del hogar.



Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Gráfico III:** Tipos de artículos comprados en el local

Entre estos artículos antes mencionados, se maneja las mayores compras de los clientes, además otros de la Línea de Ferrería y de la Línea de artículo para niños son demandados en menor porcentaje, pero significativo con un 8% y 6,1%, respectivamente. Se evidencia que los artículos para el hogar son los más requeridos; en contraste con los de motos y motores fuera de borda, que tienen costos altos y por ende su venta es menor.

Como parte de la perspectiva de enfoque al cliente, fue necesario conocer el profesionalismo para atender a los mismos, es así que, en la resolución de un reclamo se coloca en evidencia la buena atención al cliente, por ello se interrogó al respecto y se conoció lo siguiente que se muestra en el Gráfico IV.



Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Gráfico IV: Profesionalismo y rapidez para manejar un reclamo**

En la investigación fue importante conocer la satisfacción al cliente respecto al servicio recibido, y es en situaciones de atención a los reclamos donde se coloca en juego el verdadero profesionalismo, así como eficacia para atender bien a un cliente aún en estas circunstancias. Es así, que en el presente estudio se plantearon varias alternativas, que en general reflejaron con un 51,6% que los clientes al realizar estas reclamaciones no fueron eficientemente atendidos, porque afirmaron en un 28,9%, 15,8% y 7% que estaban un poco, ligeramente y nada satisfechos, respectivamente, con la atención a sus reclamos.

Para conocer sus percepciones se les interrogó sobre cómo valoran los productos de la empresa: Económico o costoso, con lo que los clientes encuestados dijeron en gran cantidad que los productos que tiene el comercial son costosos con un porcentaje del 39,6%; también un 30,2% manifestó que los productos que han comprado en el negocio son ni económicos ni costosos; además un 12,3% sostuvo que son económicos; por otra parte, el 9,4% mencionaron que son muy costosos;

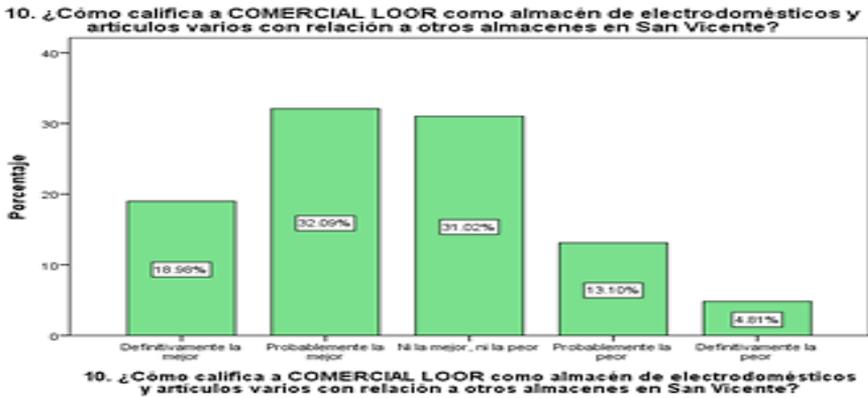
y el 8,6% concluyó que son muy económicos. Para resumir, casi el 50% manifiesta que los productos son costosos, un 30% es indiferente y un 20% los valoran como económico. Muchos de los investigados sostienen que un incentivo para hacer sus compras allí, son los productos adicionales que obsequian y el plan acumulativo sin intereses, los cuales les resulta atractivo para hacer pagos en el corto, mediano y largo plazo.

En lo relacionado a la marca empresarial, se indagó sobre qué connotaciones psicológicas le representa la marca "Comercial Loor", a lo que los clientes encuestados mencionaron que las mismas en un 36,6% es que los productos son de calidad; también un 29,9% mencionó que le genera confianza; además un 11,8% manifiesta que por parte de la marca, le simboliza responsabilidad con el cliente; un 11,5% dijeron que les constituye un grado de orientación al cliente; un cierto porcentaje del 9% mencionó que les genera amabilidad; y un mínimo del 1% concluyó que otros atributos.

Asimismo, se consultó respecto a cómo califican a "Comercial Loor" en relación a la competencia, lo que se evidencia en el

Gráfico V, en el mismo se evidencia que éste es un establecimiento con 26 años desde su constitución, y en el mercado en la última década, se han establecido varios locales de electrodomésticos que venden productos similares como los de línea blanca y motos, que marcan la diferencia en el mercado con una amplia cobertura a nivel nacional y reconocidos en el mercado como las empresas “Ganga”, “Artefacta”, “Comandato” y

“Marcimex”, con las cuales ha competido por años este local de compra y venta de artículos tradicionales como los es “Comercial Loor”; pese a ello, es considerada por más de la mitad de los clientes como la mejor con un 51,1%; un 31% la identifica en término medio (ni como la mejor ni la peor); y en un menor porcentaje bastante importante de un 17,9% como la peor, lo cual es necesario mejorar.



**Grafico 15**

Fuente: Encuesta a clientes del Comercial Loor (2019), mediante SPSS  
Elaborado por: Loor Cedeño, Gema Mireya (2019)

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Gráfico V: Calificación de Comercial Loor en relación a la competencia**

Con relación a los precios y formas de pago, se les interrogó sobre cuánto de sus ingresos destinan mensualmente a la compra de este tipo de productos, mencionando que los rubros en los cuales en promedio invierten los clientes, requieren para comprar los artículos que ofertan un valor de 150,00 UDS mensuales en un 75,4% de los compradores; y de valores superiores a este están representados por el 25% de los clientes externos. Considerando que son productos del hogar, con una funcionalidad importante para la vida cotidiana

de las personas, los mismos se enmarcan en los rubros en que los clientes deben comprar con una necesidad impostergradable.

En la actualidad en el mercado de los electrodomésticos y artículos para el hogar, hay una alta competencia en San Vicente – Ecuador, por las cadenas que a nivel nacional existen (como Ganga, Artefacta, Marcimex y Comandato) y que son reconocidas, así como también el Centro Comercial *Shopping* de la vecina ciudad de Bahía de Caráquez, que oferta una alta variedad de artículos y de marcas.

Ante este escenario competitivo, fue necesario medir el nivel de fidelidad de los clientes, reflejando que los mismos fácilmente se pueden cambiar a la competencia porque afirmaron que están dispuestos a comprar en otro local en un 55,9%; por otra parte, un 29,1% se mostró indeciso de cambiarse a la competencia; y apenas un 15% es fiel a comprar en este local. En definitiva, no es fácil lograr fidelidad en tiempos de crisis, en la que el cliente desea hacer una compra inteligente, es decir, llevar más con menos dinero y recibir todos los servicios adicionales (garantías, instalación, promociones, entre otros).

Finalmente, con respecto a los resultados obtenidos de la encuesta realizada a las personas del cantón San Vicente en Ecuador, se estimó que un gran porcentaje de los clientes que tiene el “Comercial Loor” son del sector urbano, por lo cual, las herramientas y técnicas de *marketing* que se deben utilizar para atraer al cliente son más redes sociales, que son los verdaderos protagonistas para poder interactuar con otras personas y empresas (Muñiz, 2014, p.4); y, vallas publicitarias, pero no se puede dejar a un lado los instrumentos tradicionales como la radio, puesto que un porcentaje menor pero significativo de clientes son del sector rural.

Los datos reflejan el nivel de frecuencia de los clientes, en el cual se muestra que la mayoría de los clientes son esporádicos y de nuevos clientes con casi un 60% a quienes se deben focalizar los esfuerzos para lograr que sus compras sean más reiteradas; a pesar de esto, las personas prefieren los productos de Comercial Loor con relación a la competencia, puesto que generan un gran nivel de confianza y garantías, además esta empresa tiene un plan acumulativo que capta la atención de clientes.

Estos resultados se corroboran con lo planteado por Kotler y Armstrong (2012), quienes sostienen que: “La meta doble del marketing, consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades” (p.4). De igual manera, se está de acuerdo con Borgues (2021)

quien sostiene que dentro de la identidad o personalidad de una empresa se encuentran elementos que le brindan al cliente la oportunidad de escoger un producto o servicio, por cuanto “le ofrecen un valor diferenciador de cara a su competencia. Una buena identidad deber ser sólida y coherente con el producto o empresa que se quiera comunicar y generar máxima confianza en su sector” (p.1).

En este sentido, la aplicación de un Cuadro de Mando Integral, no sólo es un proyecto que mide resultados, sino que afecta a muchos procesos organizativos fundamentales. A través de una discusión detallada paso a paso, este proporciona una visión clara y soluciones prácticas de tres importantes aspectos de la empresa: El desarrollo de objetivos funcionales y de indicadores, que reflejen fielmente la estrategia; la creación del apoyo directivo; y, la formación del equipo adecuado (Niven, 2007). Además, analiza factores de gestión, control y competitividad en el entorno económico de apertura mediante el examen de criterios teóricos de gestión de resultados en las áreas críticas de la empresa y su relación con el comportamiento de variables macro, como el mercado y la tecnología (Pacheco et al., 2002).

También ayuda a que el Balanced Score Card, se convierta en un componente global de los sistemas de gestión aplicándolo en cascada a todos los niveles de la organización, vinculando presupuestos e incentivos con la estrategia (Niven, 2007). Asimismo, muchas unidades empresariales han demostrado sobrevivir a los inconvenientes que atraviesan los países a nivel mundial luego de la pandemia del Covid-19, “manteniéndose de pie, con un desempeño aceptable y medidas de control así como evaluación efectiva, que denotan prácticas gerenciales positivas” (Aguirre et al., 2021, p.364), siendo una de ellas “Comercial Loor”, que a pesar de las vicisitudes se mantiene competitiva en este mercado.

Para el personal de la empresa, es de mucha importancia recibir a sus clientes de manera amable para que este a su vez sienta la confianza para manifestar lo que está buscando adquirir, los colaboradores del almacén se

encuentran en constante capacitación por parte de ciertos proveedores; además el propietario del almacén ha logrado que su establecimiento crezca de manera considerable desde sus inicios; por lo cual, con la finalidad de mantener un personal eficaz y eficiente, éste otorga al personal de la empresa incentivos para mejorar sus ventas, y a su vez, realiza promociones como enganche para obtener fidelización de clientes, tales como combos, matrículas por compras de motos, entre otros.

## Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos en el trabajo investigativo, se conoció que la gestión de la perspectiva financiera es manejada empíricamente, por lo que no cuenta con herramientas para obtener información actualizadas sobre las estadísticas, contabilidad y finanzas, que reflejen la situación financiera del local, por lo que se carece de datos disponibles, suficientes y fiables para la toma de decisiones económicas.

La gestión de los procesos internos de negocios, no está estandarizada para garantizar la eficiencia y eficacia de estos, así como de apoyo al personal del establecimiento. Por otra parte, las perspectivas de crecimiento y aprendizaje del personal por acción de la empresa, son nulas, sólo cuentan con capacitaciones respecto al manejo de los productos o maquinarias por parte de las empresas proveedoras. Aunque en lo relacionado a la perspectiva del cliente, buscan con calidez brindar un buen servicio, que requiere de conocimiento técnico para lograr mejores resultados.

En la encuesta efectuada a los clientes del almacén, se conoció que tienen una procedencia en gran parte de personas de las zonas rurales, que gustan de comprar en el establecimiento mediante plan acumulativo, que valoran la comunicación radial que es el único medio de comunicación que utiliza este local, que, aunque con la inserción en la tecnología también mencionaron que les gustaría recibir comunicación por los medios

digitales. Así mismo se evidenció que los artículos que más adquieren son muebles, decoraciones para el hogar y electrodomésticos, en los cuales tiene una fuerte competencia en el casco comercial de la ciudad, porque existen en el medio varias agencias de almacenes con este tipo de artículos.

Mediante el presente trabajo investigativo se conoció la importancia que tiene la elaboración de un cuadro de mando integral para la empresa, debido a que las técnicas a utilizar en la actualidad son más exigentes y los clientes buscan productos que cumplan con sus expectativas. Por ello, se estima que la gestión empresarial del establecimiento requiere de la implementación de un Balanced Score Card, con la finalidad de tener mejor control de las actividades económicas del negocio, porque en términos generales esta siendo manejado empíricamente, en la parte contable, recursos humanos, atención al cliente, procesos internos, que en la nueva economía los negocios necesitan adaptarse a las nuevas herramientas de gestión para sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo.

## Referencias bibliográficas

- Aguirre, M. C., Romero, O. M., Jaramillo, M. F., y Ruiz, J. A. (2021). Situación de la mediana empresa ecuatoriana: Rasgos distintivos de sus prácticas gerenciales. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 352-366. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35929>
- Álvarez, B. L., y Zulueta, C. E. (2021). Marketing y la demanda de viviendas sostenibles en Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 368-384. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.35317>
- Banguero, H. E. (2005). *El análisis de la población: Conceptos, métodos y aplicaciones*. Universidad Autónoma de Occidente.

- Berenger, J. M. (15 de junio de 2017). Cómo implementar correctamente un cuadro de mando integral. *PrevenBlog*. <https://prevencontrol.com/prevenblog/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/>
- Borgues, V. (2021). Definición de identidad corporativa. *metodomarketing*. <https://metodomarketing.com/definicion-de-identidad-corporativa/>
- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: El cuadro de mando integral. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, 34-42. <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/cuadro-de-mando-integral.pdf>
- Espinoza, R. (25 de junio de 2013). El cuadro de mando integral: Concepto y fases. *RobertoEspinoza*. <https://robertoepinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/>
- Espinoza, R. (16 de enero de 2015). Estrategias de marketing: Concepto, tipos y ejemplos. *RobertoEspinoza*. <https://robertoepinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>
- Gan, F., y Triginé, J. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- García, E., y Muñoz, M. (2012). *Balance ScoreCard para la optimización de los recursos económicos recaudados en el servicio de agua potable en el Cantón Jama, periodo 2012* (Tesis de pregrado). Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Bahía de Caráquez, Manabí, Ecuador.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC (2010). *Población por grupos de edad, según provincia, cantón, parroquia y área de empadronamiento*. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/page/2/?s=publaci%C3%B3n>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC (2017). *Proyecciones poblacionales. Proyección de la Población Ecuatoriana, por años calendario, según cantones 2010-2020*. INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced ScoreCard*. Gestión 2000.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- León, N. I. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales, (Ve)*, XIX(2), 379-389.
- Lideres 4.0 (2 de mayo de 2016). Las 4 perspectivas del cuadro de mando integral Kaplan y Norton. *Lideres 4.0*. <https://lideres4.wordpress.com/2016/05/02/las-4-perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral-kaplan-y-norton/>
- Lind, D. A., Marchal, W. G., y Wathen, S. A. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y a la economía*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Lopera, J. D., Ramírez, C. A., Zuluaga, M. U., y Ortiz, J. (2010). El método analítico como método natural. *Nómaditas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas* 25(1).
- López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(8), 69-74.
- Martínez, C. E. (2004). Reseña del libro: Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. *Innovar*, 14(23), 213-214.
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. Ediciones CEF.

- Muriel, C. (21 de marzo de 2017). Cuáles son los conceptos básicos del marketing. *Digitalist Hub*. <https://digitalisthub.com/cuales-son-los-conceptos-basicos-del-marketing/>
- Navarro, F., Almaguer, R., Moreno, F., y Hernández, N. P. (2020). Estrategias comunicacionales en el sector turismo. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(1), 77-90. <https://dx.doi.org/10.31876/rsc.v26i1.31312>
- Niven, P. R. (2007). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso: Maximizar los resultados*. Gestion 2000.
- Nogueira, D., Hernández, M., Medina, A., y Quintana, L. (2002). Procesos internos y dimensión financiera del control de gestión. *Revista Ingeniería Industrial*, 23(3) 33-41.
- Nogueira, D., Medina, A., Hernandez, G., Nogueira, C., y Hernández, A. (2009). Control de gestión y cuadro de mando integral: Énfasis en la perspectiva financiera-aplicación en una empresa de servicios de informática. *Revista de Administração – RAUSP*, 44(3), 222-235.
- Pacheco, J. C., Castañeda, W., Caicedo, C. H., García, R., y Villa, M. E. (2002). *Indicadores integrales de gestión*. McGraw-Hill Interamericana
- Rincon, R. D. (2012). Los indicadores de gestión organizacional: Una guía para definición. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111), 43-59. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104>
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., y Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(4), 465-475. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i4.34674>
- Ruiz, D. (2006). La aplicación del cuadro de mando integral en organizaciones sanitarias. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 4(8), 13-32.
- Schnaars, S. P. (1994). *Estrategias de marketing: Un enfoque orientado al consumidor*. Ediciones Díaz de Santos.
- Thompson, I. (2019). Estrategias de marketing. *Marketing-Free*. <https://www.marketing-free.com/glosario/estrategias-marketing.html>
- Yetano, A. (2005). El cuadro de mando integral (balanced scorecard) en la Administración local. *Auditoría Pública*, (36), 39-46.