

Propuesta de Innovación en Mercadotecnia para una Pequeña Empresa en la Industria del Vestido en Puebla.

**Propuesta de Innovación en Mercadotecnia para una Pequeña Empresa  
en la Industria del Vestido en Puebla.**

**Marketing Innovation Proposal for a Small Company  
in the Clothing Industry in Puebla.**

Ortíz Carranco, Araceli\*, Ramírez Rosas, José Gonzalo\*\*,  
Hernández Solís, Rafael\*\*\*

\*Doctora. Universidad Politécnica de Puebla. Email: [araceli.ortiz@uppuebla.edu.mx](mailto:araceli.ortiz@uppuebla.edu.mx),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7835-6339>.

\*\*Doctor. Universidad Politécnica de Puebla. Email: [jose.ramirez@uppuebla.edu.mx](mailto:jose.ramirez@uppuebla.edu.mx),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0664-3843>.

\*\*\*Maestro. Universidad Politécnica de Puebla. Email: [rafaelhernandezsolis@gmail.com](mailto:rafaelhernandezsolis@gmail.com),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5081-1747>.

**Correo para recibir correspondencia:** [araceli.ortiz@uppuebla.edu.mx](mailto:araceli.ortiz@uppuebla.edu.mx)

**Fecha de recibido:** 17 de noviembre de 2021

**Fecha de aceptación:** 28 de julio de 2022

## RESUMEN

**OBJETIVO:** Proponer una innovación en mercadotecnia mediante un canal *online*, monitoreada con la Metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) en una Pyme poblana.

**MATERIAL Y MÉTODO:** Se analizó el desempeño del departamento de ventas de la Pyme y se elaboró la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); posteriormente, se realizó la Matriz Analítica de Definición de Estrategias (MAFE) para determinar la estrategia a seguir, así como el análisis del proceso de ventas, para proponer el nuevo canal de ventas *online*, optando por el *social selling*. Se hizo el análisis estadístico con el coeficiente R-cuadrado para determinar la correlación entre las variables objeto de estudio.

**RESULTADOS:** Se construyeron los indicadores para cada perspectiva del CMI, utilizando el software para monitoreo en tiempo real. Se logró la eliminación de los tiempos en el proceso de ventas, donde se cumplieron objetivos en el aumento de ventas de dicho departamento apoyándose del *social selling* de la Pyme.

**CONCLUSIONES:** La pyme estudiada innovó la Mercadotecnia, optando por el *social selling* para un mejor proceso, logrando aumentar su nivel de ventas, por lo que, el riesgo de quiebra se minimizó y se pudo comprobar el éxito de esta innovación.

**PALABRAS CLAVE:** Cuadro de Mando Integral. Pymes. Innovación.

## ABSTRACT

**OBJECTIVE:** To propose an innovation in marketing through an online channel, monitored with the Balanced Scorecard Methodology (BSM) in an-SME located in Puebla.

**MATERIAL AND METHOD:** The performance of the sales department of the SME was analyzed and a matrix of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) was elaborated; subsequently, the Strategy Definition Analytical Matrix (MAFE) was carried out to determine the strategy to follow, as well as the analysis of the sales process, to propose the new online sales channel, opting for social selling. Statistical analysis was done with the R-squared coefficient to determine the correlation between the variables under study.

Propuesta de Innovación en Mercadotecnia para una Pequeña Empresa en la Industria del Vestido en Puebla.

**RESULTS:** Indicators were built for each BSC perspective, using real-time monitoring software. The elimination of time in the sales process was achieved, where objectives were met in increasing sales of the mentioned department, supported by the social selling of the SME.

**CONCLUSIONS:** The SME studied innovated Marketing, opting for social selling for a better process, managing to increase its level of sales, so the risk of bankruptcy was minimized, and the success of this innovation could be verified.

**KEY WORDS:** Balanced Scorecard Methodology. SME. Innovation.

## INTRODUCCIÓN

A partir de la contingencia sanitaria que se vive a nivel mundial, el tema de innovación ha cobrado especial relevancia en las empresas sin importar su tamaño o giro (Lozada, Ortiz, Ramírez y Molina, 2018), es decir, las empresas que han logrado sobrevivir han innovado en sus modelos de negocio o algún aspecto de sus procesos, tal es el caso que se aborda en este trabajo.

De acuerdo al Manual de Oslo (2006), la definición de innovación es:

La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Así también, se mencionan los diferentes tipos de innovaciones en una empresa, para este caso, se considera la definición de innovación en Mercadotecnia, debido a que es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación (p. 27).

Refiriéndose a los canales de venta *online*, son los medios digitales mediante los que se buscan dar a conocer los productos a los clientes potenciales sin intermediarios, son económicos, dentro de los canales de venta online se encuentran: las tiendas online, las redes sociales y buscadores entre otros. Dentro de las redes sociales se contempla el *social selling*, de tal forma que, el *social selling* es reconocido como un modelo de ventas fundamentado en el uso de los medios sociales digitales, con la finalidad de generar credibilidad, y establecer relaciones emocionales con los clientes potenciales para dar seguimiento y alcanzar los objetivos comerciales (Jiménez, 2021). Dicho lo anterior, se puede concluir que el *social selling*, es una nueva forma de llegar a los clientes y se pueden generar ingresos bajo esta modalidad *online*.

Propuesta de Innovación en Mercadotecnia para una Pequeña Empresa en la Industria del Vestido en Puebla.

Algo importante a resaltar es, para el social *selling* o venta social (Quality, 2020), uno de los objetivos principales y/o beneficios para la empresa es, el aumento de ventas a través de las redes sociales, es decir, no solo se busca un posicionamiento y contacto con el mercado meta una vez creado el *customer-persona*, el fin es lograr un beneficio económico.

McNamar, Peltier, Chennamaneni y Niedermeier (2021) exponen que:

El propósito del *Social Selling* incluye parte del esfuerzo de personal de marca, cambio de información, redes de trabajo en lo que se participa para la construcción de una mejora y partiendo de allí tener conciencia para el incremento del rendimiento de la empresa (p. 130).

Por otro lado, el CMI es una herramienta administrativa que desde sus inicios ha brindado mejoras en las organizaciones, con el propósito de cumplir los objetivos planteados mediante la incorporación de la filosofía empresarial (Kaplan y Norton, 2009).

El CMI ha sido utilizado en la mayor parte del mundo, siendo aplicado en industria privada como en el sector público, cuyo objetivo no es crear en si una estrategia, sino apoyar a la estrategia planteada a través de las cuatro perspectivas que se plantea (McKnight, Robey, Mcknight y Marcuson, 2020, p. 150).

En particular, las perspectivas del CMI (Financiera, clientes y mercado, procesos comerciales, aprendizaje y conocimiento) variarán dependiendo de la misión/visión de cada organización y del entorno en el que se opere, por lo que la decisión de introducir una o varias nuevas perspectivas al modelo del CMI, dependerá de la importancia de los elementos que se requieran en la nueva perspectiva (Ungureanu, Moga, Cristea y Mihalache, 2021, p. 115).

Ahora bien, la problemática que presentó la Pyme sujeta de estudio es, que existe en sus operaciones del departamento de ventas un proceso lento en los tiempos de entrega, para un pedido de 1500 unidades de uniformes el tiempo promedio es de 20 días hábiles, sin embargo, se ha llegado a entregar con atraso de 15 días (35 en total), afectando la obtención de los ingresos derivados de las operaciones, reduciendo la liquidez, pues el principal problema de este estudio es que el personal de este departamento no llega a una meta de venta en un 40%, lo que conlleva a que la organización, para realizar adecuadamente sus operaciones normales, como es la producción, distribución y comercialización, llega a obtener un financiamiento a través de cuentas por pagar (proveedores, documentos e impuestos) que representan un 30.77%, y otros acreedores no reconocidos por las instituciones financieras que llega a representar un 18.93%,

Propuesta de Innovación en Mercadotecnia para una Pequeña Empresa en la Industria del Vestido en Puebla.

lo que repercute en una inadecuada práctica de operaciones, en contraste se otorgan créditos a clientes y para recuperarlos el plazo es largo, pues su cobranza es ineficiente.

Con base en lo anterior, se pudo visualizar que ha existido evidencia de la implantación a través de un software del modelo del CMI en algunas Pymes, lo cual han incrementado su desempeño y mejorado sus procedimientos en el cumplimiento de sus objetivos, por lo que se pudieron identificar las variables que pueden incidir en el desempeño de la empresa, siendo los proveedores, clientes y ventas de la empresa, lo que es propicio para una innovación en el departamento de ventas, monitoreada mediante un CMI.

En este sentido, se planteó la implantación del CMI a través de un software que proporcione en tiempo real el desempeño de la empresa y así mejorar los procedimientos de la empresa.

## **MATERIAL Y MÉTODO**

El corte metodológico que se utilizó para esta investigación fue mixto, dado a que se midieron datos económicos así como el análisis de profundidad significativo de la empresa sujeto de estudio (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014), también se tomó como base la metodología de la *Action Research* con un estudio de caso, como lo señala Colmenares y Piñero (2008) “el propósito es comprender el comportamiento de la empresa para lograr una mejora y al mismo tiempo obtener una transformación en el desempeño de sus actividades e incrementar su desempeño” (p. 100). Se caracterizó por ser un estudio descriptivo, dado que se analizó la problemática de la Pyme para darle una solución a través de la propuesta de la metodología del CMI, que permite mejorar el desempeño de la empresa a través de las perspectivas de procesos internos, crecimiento, clientes y financiero (Kaplan y Norton, 2009).

En otro punto, este estudio se caracteriza por ser de investigación aplicada, puesto que el propósito fundamental de la misma fue el mejorar el desempeño de la Pyme; para este caso, es una organización perteneciente a la industria del vestido a la que se llamará Juan en este estudio; por último, la misma se consideró una investigación participativa dado a que se realizó en conjunto con los directivos de la organización siendo esta parte fundamental para la construcción de la propuesta del modelo del CMI.

### **Método**

Para desarrollar la presente investigación, se siguió el siguiente método:

- A. Con base en Ramírez (2009), se realizó un diagnóstico de los problemas organizacionales, ya que “afectan el desempeño del departamento de ventas de la Pyme

Propuesta de Innovación en Mercadotecnia para una Pequeña Empresa en la Industria del Vestido en Puebla.

- a través de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)” (p. 58).
- B. Se realizó el análisis del proceso de ventas, para que a la postre con base a estos datos se estudiarán las variables de que afectaban más en el departamento de ventas de la Pyme.
  - C. Se hizo el análisis estadístico con el coeficiente R-cuadrado para determinar la correlación entre las variables encontradas a estudiar.
  - D. Se elaboró la estrategia a seguir por parte del departamento de ventas a través de la Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE), para que se desarrollara el CMI a partir de los indicadores estratégicos con base al apoyo de los directivos de la organización.
  - E. Se determinó innovar en mercadotecnia el departamento de ventas, añadiendo un nuevo canal *online*, eligiendo el social *selling* debido a las restricciones presupuestales.
  - F. Por último, se propuso una herramienta informática que permitirá la implementación del CMI en el departamento de ventas de la Pyme sujeto a estudio, para monitorear los indicadores en tiempo real.

## RESULTADOS

A continuación, se describen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en la empresa.

**Tabla 1**  
*Matriz FODA del departamento de ventas de la Pyme*

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El porcentaje de utilidad en relación al costo es competitivo, ganar un peso le cuesta \$0.45.</li> <li>2. Las ventas del año 2019, se han incrementado en un 600% respecto al año anterior.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingreso a nuevos nichos de mercado le ha costado dejar de vender.</li> <li>2. Dependencia de créditos con el sistema financiero (20%), y con agentes fuera del mismo sistema (80%).</li> <li>3. Pago retrasado de las obligaciones (Pasivos) pues representan el 45%.</li> <li>4. Falta de clientes nuevos; sin generar prospección desde hace tres años.</li> <li>5. Compra de medio mayoreo, por carecer de liquidez, aumentando el costo en 25% por llevar esta mala práctica.</li> <li>6. Sin inversión en capacitación al departamento de ventas.</li> </ol>
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De acuerdo al Directorio de Encuesta Nacional de Unidades Económicas, publicado por el INEGI en noviembre de 2019, la actividad económica relacionada a la industria automotriz, presenta 77 Unidades Económicas, con aproximadamente 12,530 trabajadores, por lo cual, se pretende ofrecer ropa, chalecos y gorras para aumentar en 25% del total de las ventas.</li> <li>2. TIC (Redes sociales y plataformas) aumentan la probabilidad de comercialización, con su uso se pretende alcanzar un 20%.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El aumento en el costo de los insumos en un 17% provoca una reducción de utilidad bruta en un 5.36%.</li> <li>2. Sus pasivos representan 45.22% en relación al capital.</li> </ol>

*Nota.* Principales aspectos desde la perspectiva estratégica y administrativa del departamento de ventas de la Pyme. Elaboración propia.

Propuesta de Innovación en Mercadotecnia para una Pequeña Empresa en la Industria del Vestido en Puebla.

A partir del análisis FODA, se construyó la MAFE, Peláez (2009) señala que "a través de la misma se puede orientar la estrategia de una organización" (p. 20), tal como se muestra en la Tabla 2 y se resalta la estrategia implantada para la mejora de la liquidez en la empresa Juan.

**Tabla 2**  
*Matriz MAFE de la empresa*

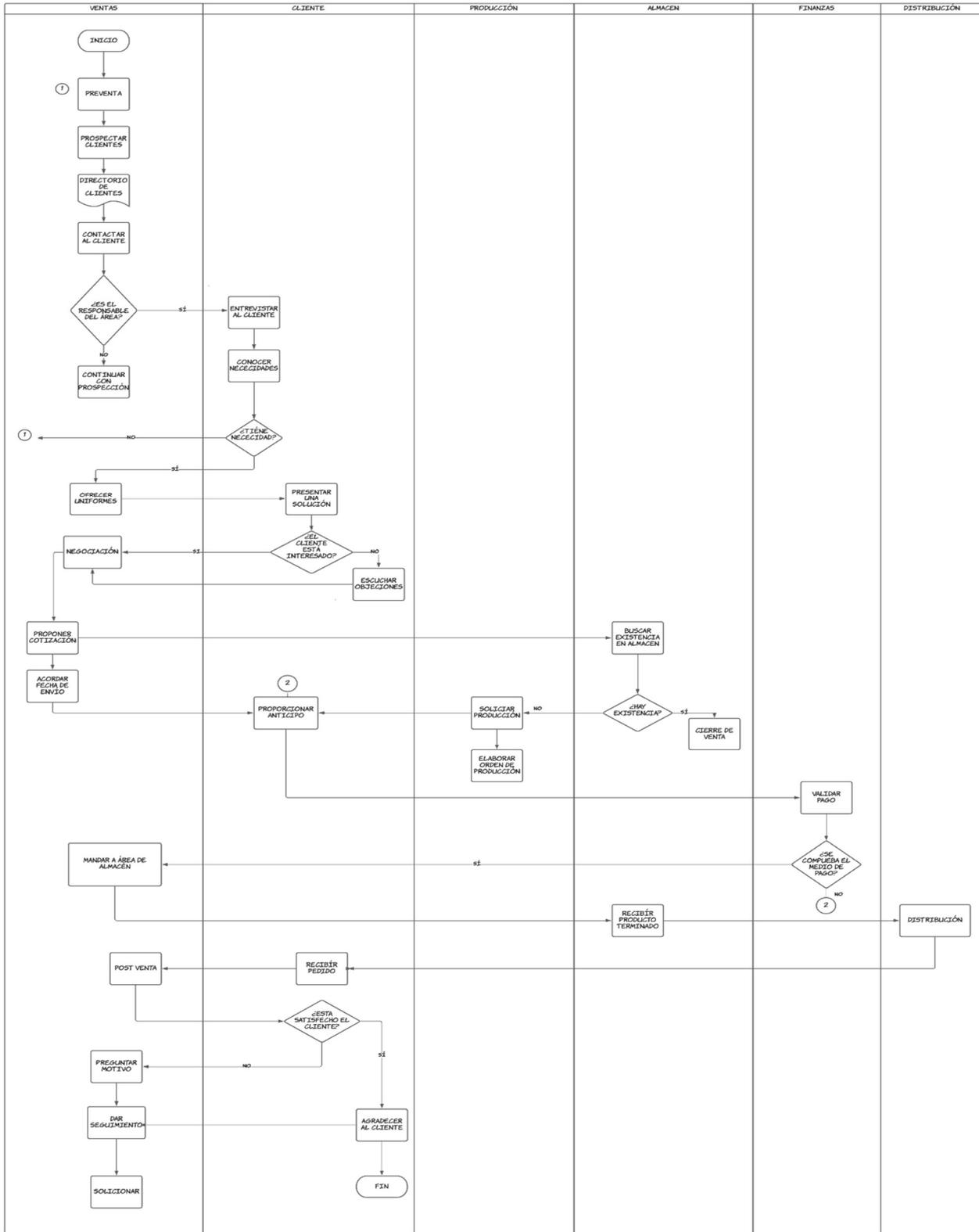
	Fortalezas	Debilidades
	1. El porcentaje de utilidad en relación con el costo es competitivo, ganar un peso le cuesta \$0.45. 2. Las ventas del año 2019 se han incrementado en un 600% respecto al año anterior.	1. Ingreso a nuevos nichos de mercado le ha costado dejar de vender. 2. Dependencia de créditos con el sistema financiero (20%) y con agentes fuera del mismo sistema (80%). 3. La mayoría de los empleados no poseen dominio en el uso de TIC y redes sociales.
<b>Oportunidades</b>	Incentivar las ventas de contado riguroso con la finalidad de aumentar la liquidez de la empresa mediante el social <i>selling</i> .	Capacitar a los empleados para el manejo de redes sociales.
1. Con base en la encuesta nacional del (INEGI, 2019) la industria disminuyó un 25% de sus ingresos.  2. El aumento del <i>E-commerce</i> tiene una tendencia de crecimiento del 20%.		
<b>Amenazas</b>	Entrega del pedido a tiempo y evitar devoluciones y rebajas.	Disminuir la dependencia de créditos por medio de una administración financiera eficiente y disminuir los pasivos para aumentar la liquidez.
1. El aumento en el costo de los insumos tiene una tendencia del 17% reduciendo una utilidad del 6%.  2. Los pasivos representan un 45% en relación con el capital contable.		

*Nota.* Se muestran las estrategias ofensivas (FO), reorientación (DO), defensivas (FA) y de supervivencia (DA) para la empresa sujeto de estudio. Elaboración propia.

Es claro que para llevar a cabo la estrategia de incentivar las ventas de contado riguroso, con la finalidad de aumentar la liquidez de la empresa mediante el social *selling*, se debe analizar el proceso actual de ventas, para determinar el impacto de esta estrategia dentro del proceso actual.

Propuesta de Innovación en Mercadotecnia para una Pequeña Empresa en la Industria del Vestido en Puebla.

**Figura 1**  
Proceso de ventas actual con base en la información de la empresa

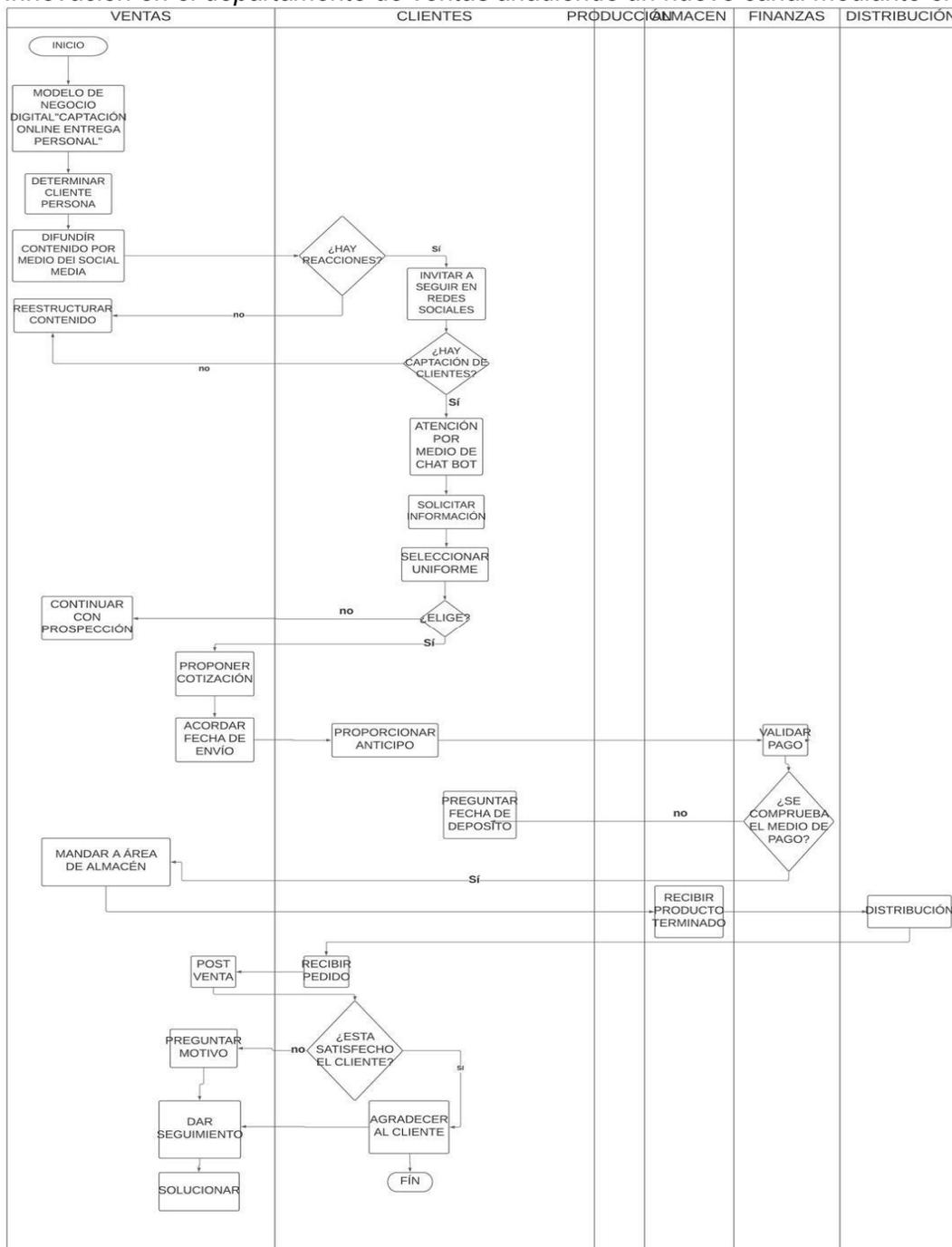


Nota. Elaboración propia.

Propuesta de Innovación en Mercadotecnia para una Pequeña Empresa en la Industria del Vestido en Puebla.

Ahora bien, el departamento de ventas de la empresa necesita una orientación para lograr un incremento de sus ventas, lo cual se puede lograr de forma eficaz con el uso de la tecnología; por lo que se propuso en este departamento, realizar una innovación en mercadotecnia, abriendo un canal de ventas *online* optando por el *social selling*; para introducir una nueva forma de contactar a los clientes, establecer relaciones con éstos y lograr cerrar una venta.

**Figura 2**  
*Innovación en el departamento de ventas añadiendo un nuevo canal mediante el social selling*



*Nota.* Propuesta de innovación en mercadotecnia para el departamento de ventas mediante la introducción del *social selling*. Elaboración propia.

Propuesta de Innovación en Mercadotecnia para una Pequeña Empresa en la Industria del Vestido en Puebla.

A partir de los análisis FODA y la elaboración de la MAFE, se concluyó que el departamento de ventas tiene una problemática con respecto a sus proveedores y clientes, lo que hace que la liquidez no exista de forma suficiente para el desarrollo de sus operaciones.

Para comprobar lo anterior se realizó un análisis estadístico para observar la correlación entre las variables proveedores y clientes, pues como lo señala Aranda, Canasa y Paredes “es un grado que mide las variables estudiadas con el fin de conocer la relación” (2020, p. 21), pues en este caso se estudió sobre los ingresos que obtiene la empresa a través del coeficiente R cuadrado, tal como se describe en las siguientes tablas, las cuales se describe el grado de relación.

**Tabla 3**  
*Coeficiente R cuadrado*

Concepto	Resultado
R- cuadrado	0.052044

*Nota.* En esta Tabla, se puede apreciar el coeficiente de correlación entre las variables de ventas (independiente) y clientes (dependiente). Elaboración propia.

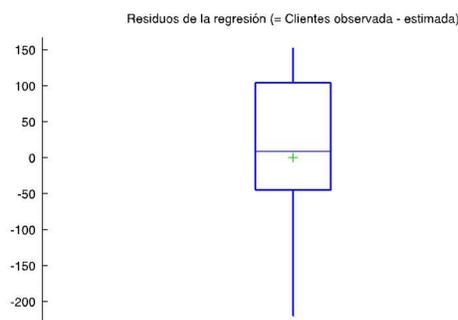
**Tabla 4**  
*Coeficiente R cuadrado*

Concepto	Resultado
R- cuadrado	0.059057

*Nota.* Se puede apreciar el coeficiente de correlación entre las variables de ventas (independiente) y proveedores (dependiente). Elaboración propia.

Por consiguiente, se deriva que cuando la empresa da un mayor crédito no necesariamente obtiene un aumento en las ventas.

**Figura 3**  
*Residuo de la regresión ajustada de las variables ventas y clientes*



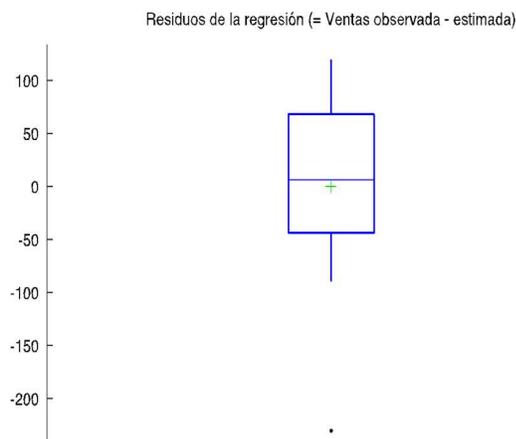
*Nota.* Se puede apreciar la correlación entre las variables de ventas y clientes, lo que indica que existe una estrecha relación entre ambas. Elaboración propia.

Propuesta de Innovación en Mercadotecnia para una Pequeña Empresa en la Industria del Vestido en Puebla.

Por otra parte, se expone que cuando la variable de los proveedores otorga mayor crédito no impacta en las ventas de la empresa.

#### Figura 4

Residuo de la regresión ajustada de las variables ventas y proveedores



*Nota.* Se puede apreciar la correlación entre las variables de ventas y proveedores, lo que indica que existe una estrecha relación entre ambas. Elaboración propia.

Una vez detectada la problemática que enfrenta el departamento de ventas de la empresa, se corroboró la pertinencia de la estrategia que permitiera incrementar su desempeño (Tabla 2).

Así, una vez identificada la estrategia: “Incentivar las ventas de contado riguroso con la finalidad de aumentar la liquidez de la empresa mediante el social *selling*”, se procedió a la construcción de los objetivos de cada una de las perspectivas que integran el CMI, tal como se describe en las Tablas 5, 6, 7 y 8 que se expone el indicador de cada perspectiva.

#### Tabla 5

Objetivo de la perspectiva financiera

Objetivo general	Indicador
Lograr que el negocio genere valor para hacer frente a sus compromisos con terceros (deudas y obligaciones) y con la directiva y trabajadores (generación de utilidades).	Incentivar las ventas de con la finalidad de aumentar la liquidez en un 30% respecto al 2019 y por medio de administración financiera disminuir los pasivos.

*Nota.* Se puede observar el objetivo a lograr de la perspectiva financiera con el indicador genérico a lograr, teniendo la métrica establecida partiendo de la estrategia que se estableció en la matriz MAFE. Elaboración propia.

Propuesta de Innovación en Mercadotecnia para una Pequeña Empresa en la Industria del Vestido en Puebla.

**Tabla 6**

*Objetivo de la perspectiva clientes*

Objetivo general	Indicador
Usar las Tecnologías de la Información, Comunicación y redes sociales para aumentar el posicionamiento y la interacción con clientes para adquirir las prendas realizadas por Juan.	Crear tres cuentas de redes sociales: Facebook (fan page 1), Instagram (1) y YouTube (1), para publicar información.

*Nota.* Se puede observar el objetivo a lograr de la perspectiva de clientes con el indicador genérico a lograr, teniendo la métrica establecida partiendo de la estrategia que se estableció en la matriz MAFE. Elaboración propia.

**Tabla 7**

*Objetivo de la perspectiva procesos internos*

Objetivo general	Indicador
Aumentar la facturación y el cumplimiento de pedidos y disminuir las devoluciones y rebajas.	De los pedidos realizados, lograr facturar el 70% y cumplir al 100% en las fechas acordadas de entrega. Disminuir las rebajas y devoluciones en 60%.

*Nota.* En esta Tabla, se puede observar el objetivo a lograr desde la perspectiva de procesos internos con el indicador genérico a lograr, teniendo la métrica establecida partiendo de la estrategia que se estableció en la matriz MAFE. Elaboración propia.

**Tabla 8**

*Objetivo de la perspectiva de aprendizaje*

Objetivo general	Indicador
Gestionar la carrera profesional del cliente interno.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar a los empleados para el manejo de redes sociales. El número de cursos tomados al semestre son tres (3/3).</li> <li>2. Monitoreo del desempeño del vendedor. Tasa de visita incremento 20%. Promedio de bateo (eficiencia) del vendedor. Incremento del promedio del pedido.</li> </ol>

*Nota.* Se puede observar el objetivo a lograr de la perspectiva de aprendizaje con el indicador genérico a lograr, teniendo la métrica establecida partiendo de la estrategia que se estableció en la matriz MAFE. Elaboración propia.

De lo anterior, se desprendió el mapeo de los objetivos con la construcción de los indicadores, por su parte González y Molina exponen, que el CMI indica la medición de los indicadores y sus parámetros, con el objetivo de tomar decisiones (2008, p. 235), tal como se describen en las Tablas 5, 6, 7 y 8, respectivamente.

Propuesta de Innovación en Mercadotecnia para una Pequeña Empresa en la Industria del Vestido en Puebla.

**Tabla 5**

***Construcción de las fórmulas de los indicadores con sus parámetros de la perspectiva financiera***

Misión	Somos el departamento comercial encargado de mostrar la imagen de la empresa San Juan, de escuchar sus necesidades del cliente para que por medio de nuestros productos se logre satisfacerlas buscando una experiencia en el social media.					
Visión	Aspiramos a ser reconocidos como el mejor departamento de la empresa San Juan, utilizando diversos medios para atención integral de los clientes.					
Estrategia general	Innovar el proceso de ventas con un nuevo canal a través del social media.					
Perspectiva	Mención de indicadores	Indicador	Fórmulas	Parámetros		
Financiera	Incentivar las ventas de contado riguroso con la finalidad de aumentar la liquidez en un 30% respecto al 2019 y por medio de administración financiera disminuir los pasivos.	Aumentar el resultado de la prueba de liquidez a 2.00	$PL\ 2019 = AC/PC * 100$ $PL\ 2020 = PL\ 2019 * 30\%$	2.0-1.6	1.5-1.1	1.0-0.0
		Aumentar la prueba del ácido en 1.5	$PA\ 2019 = AC - INVENTARIOS / PC$ $PA\ 2020 = PA\ 2019 *$	1.5-1.3	1.2-1.0	0.90-0.00
		Rotación de cuentas por cobrar aumentarla a 10 veces.	$VTAS\ NETAS / C.C. = No.\ VECES$ 10 VECES	10-9.5 Veces	9.4-8.5 Veces	8.4-0 Veces
		Plazo medio de Cobro 36 días.	$PMC = 360 / RCXC$	30-36 Días	37-41 Días	42 O Más días
		Incrementar el apalancamiento de pasivos con activos a 0.58	$DAT\ 2019 = (PT) / (AT) * 100$			

*Nota.* En esta Tabla, se puede observar la construcción de los indicadores específicos junto con las fórmulas y parámetros a medir por parte de la perspectiva financiera. Elaboración propia.

**Tabla 6**  
**Construcción de las fórmulas de los indicadores con sus parámetros de la perspectiva**

Perspectiva	Mención de indicadores	Indicador	Fórmulas	Parámetros		
Clientes y mercado	<p>Crear 3 cuentas de redes sociales: Facebook (fan page 1) Instagram (1) y YouTube (1), para publicar información.</p> <p>A) Del total de las publicaciones, lograr el 5% de interacciones con publicaciones.</p> <p>B) Segmentar el contenido de las publicaciones totales en cinco tipos: valor (30%), testimonial (20%), comercial (20%), dinámicas (20%) indistinto (10%) Aprovechar las tres mejores horas para publicar en las diferentes redes sociales.</p> <p>C) Mejores horas para publicar.</p>	<p>A) De compromiso.</p> <p>1. Interacciones con publicaciones.</p> <p>No de personas que vieron la publicación.</p>	$IP = (TI)/(TP)$ *5%	5.00%-	4.00% -	3.00% -
		<p>2. Me gusta con interacciones similares. Si fue aceptada o rechazada la publicación. Se compara el rendimiento medio a lo largo del tiempo.</p>	P=MG/ Días	120-100	99-80	79-0
		<p>3. Comentarios públicos. Verificar comentarios positivos y negativos. Se compara el rendimiento medio a lo largo del tiempo.</p>	P=MG/ Días	30-25	24-20	19-0
		<p>B) Internas. Análisis de contenido de publicaciones.</p>	A.C.P.= %T.C.* T.P.	100-90%	89-76%	75-0%
		<p>1. Publicaciones por periodo. Frecuencia de comunicación.</p>				
		<p>2. Tiempo de respuesta. En qué tiempo se responde a los comentarios positivos o negativos. Tiempo promedio de responder.</p>	PTR= TR/Días	4:00-00:01 hora	24:0136:00 horas	36:01:00
		<p>3. Tasa de resolución de quejas. Porcentaje de quejas públicas resueltas.</p>	PQR=QR/Días	4:00-00:01 hora	24:0136:00 horas	36:01:00
		<p>1) Tráfico directo. Tiempo de estancia medio.</p>	PTE=TE/Días	3:00-2:01 Min	2:00-1:01 Min	1:00-0:01 Min
		<p>2) Tráfico indirecto. Alguien buscó su marca en Google.</p>	PTIN/Días	4:00-2:30 Min	2:29-1:00	0:59-00:00 Min

*Nota.* Construcción de los indicadores específicos junto con las fórmulas y parámetros a medir por parte de la perspectiva de clientes y mercado. Elaboración propia.

Propuesta de Innovación en Mercadotecnia para una Pequeña Empresa en la Industria del Vestido en Puebla.

**Tabla 7**

*Construcción de las fórmulas de los indicadores con sus parámetros desde la perspectiva de los procesos internos*

Perspectiva	Mención de indicadores	Indicador	Fórmulas	Parámetros		
Proceso interno	De los pedidos realizados, lograr facturar el 70% y cumplir al 100% en las fechas acordadas de entrega. Disminuir las rebajas y devoluciones en 60%.	Porcentaje de facturación de los pedidos realizados.	$\%FPR = F/IPT * 100$	70-63%	62-54%	53-0%
		Porcentaje de productos entregados a tiempo.	$\%PET = PET/TP * 100$	100-90%	89-76%	75-0%
		Porcentaje de rebajas otorgadas a los clientes.	$\%R = R/TF * 100$	60-54%	53-46%	45-0%
		Porcentaje de devoluciones de los clientes.	$\%D = D/TF * 100$	60-54%	53-46%	45-0%

*Nota.* Construcción de los indicadores específicos junto con las fórmulas y parámetros a medir por parte de la perspectiva de procesos internos. Elaboración propia.

**Tabla 8**

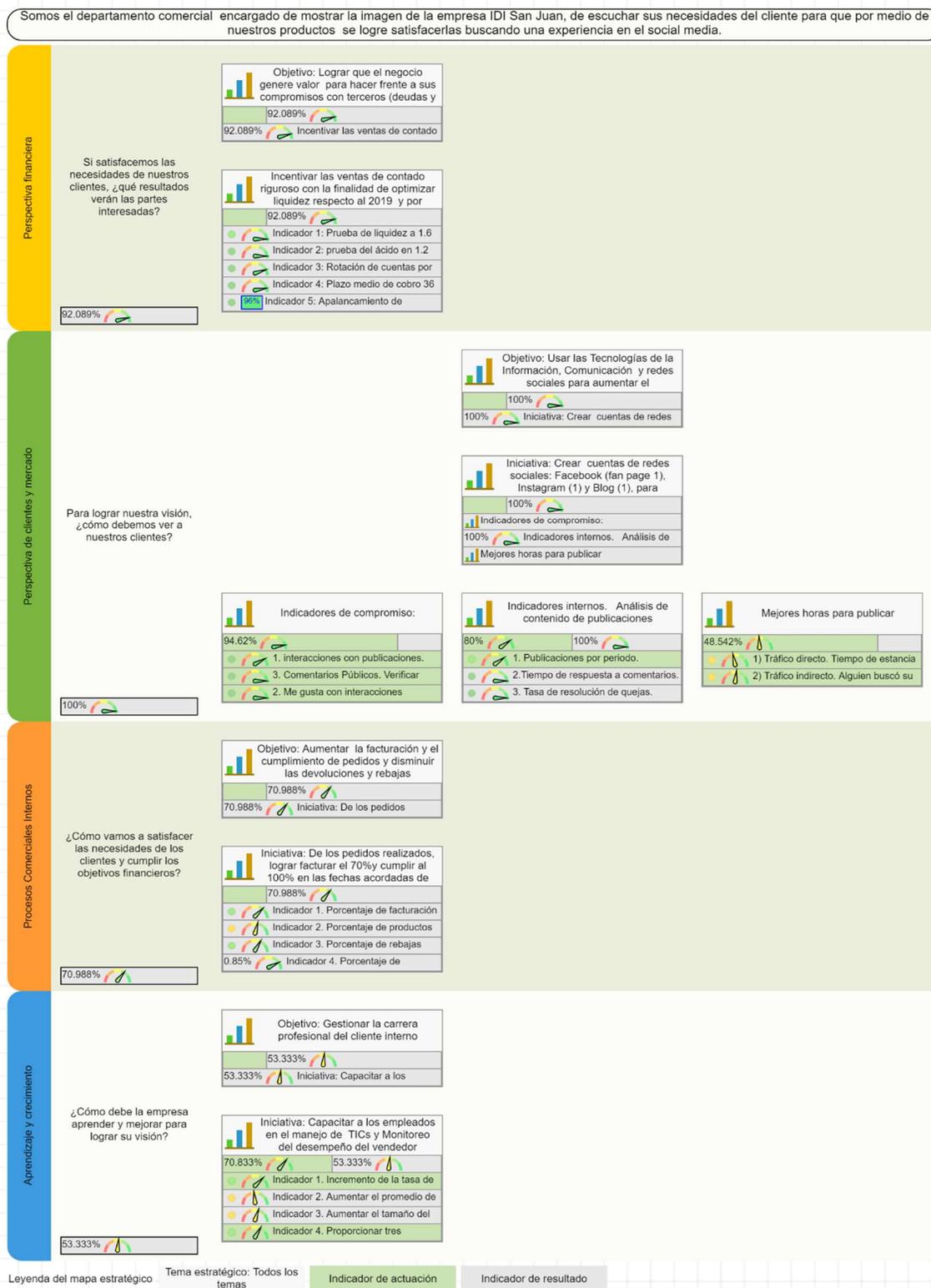
*Construcción de las fórmulas de los indicadores con sus parámetros de la perspectiva de aprendizaje*

Perspectiva	Mención de indicadores	Indicador	Fórmulas	Parámetros		
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar a los empleados en el manejo de TIC. El número de cursos tomados al semestre son tres.	Número de capacitación recibida.	$NC = NCI/3 * 100$	3 Cursos	2 Cursos	1 o 0 Cursos
		Incremento de la tasa de visita del vendedor a los clientes en 20%.	$TS = (V)/(DT)$	20-16%	15%-11%	10-00%
		Aumentar el promedio de bateo del vendedor en 30%.	$PB = (P)/(V)$	30%-21%	20%-11%	10-0%
		Monitoreo del desempeño del vendedor	Aumentar el tamaño del promedio del pedido en 15%.	$TPP = V/P$	15%-11%	10-6%
		Incrementar el desempeño de los vendedores en 300 puntos.	$V = DT * TS * PB * TPP$	300-201 pts.	200-101 pts.	100-0 pts.

*Nota.* Construcción de los indicadores específicos junto con las fórmulas y parámetros a medir por parte de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Elaboración propia.

Siguiendo con la metodología del CMI, se obtuvo el mapa de procesos que hace referencia al proceso administrativo, por el cual se logran los objetivos planteados.

**Figura 9**  
**Construcción del mapa administrativo del CMI de la empresa**



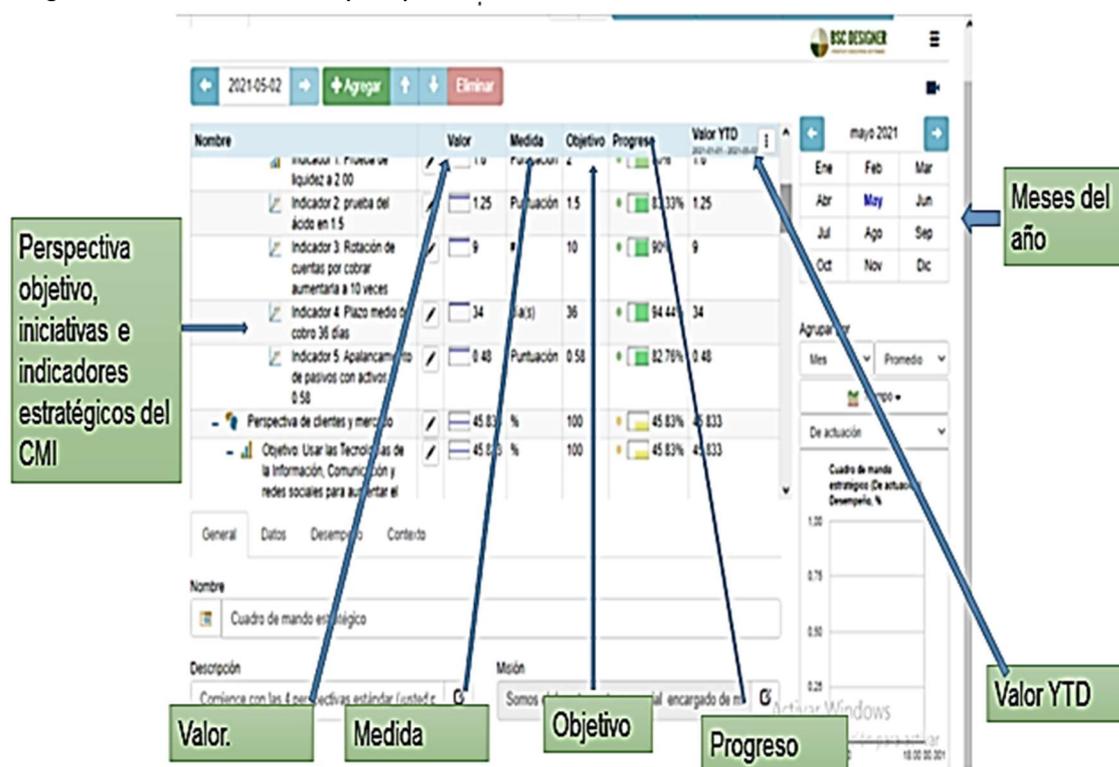
**Nota.** Mapa estratégico del departamento de ventas por parte de la empresa con las cuatro perspectivas, respectivamente. Elaboración propia.

Propuesta de Innovación en Mercadotecnia para una Pequeña Empresa en la Industria del Vestido en Puebla.

Una vez obtenido el proceso, así como los objetivos que se pretenden obtener para el cumplimiento de las metas a través de los indicadores estratégicos que se construyeron con la orientación de los directivos de la empresa, se procedió a la construcción del modelo del CMI a través de BSC Designer (<https://bscdesigner.com/es/>) que permitiera el seguimiento del cumplimiento de los objetivos en tiempo real.

A la postre, se ingresaron los datos de las diferentes perspectivas del CMI en el software a utilizar.

**Figura 10**  
*Registro de las diferentes perspectivas del CMI en el software a utilizar*



Nota: Software que se utiliza como medida de seguimiento en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Elaboración propia.

Se incluye evidencia del uso del social selling para la Pyme, sujeta de estudio:

Propuesta de Innovación en Mercadotecnia para una Pequeña Empresa en la Industria del Vestido en Puebla.

## Figura 11

Presencia en redes sociales de la Pyme Juan



*Nota.* Las redes sociales como parte del social selling a seguir por parte de la empresa. Elaboración propia.

## CONCLUSIÓN Y/O DISCUSIÓN

De los aspectos que son importantes resaltar, se encuentran: en primer lugar, la pequeña empresa Juan, tenía un proceso tradicional de ventas *off line*, mismo que contemplaba más fases en su proceso inicial de contactar al cliente, hasta lograr cerrar una venta. Este proceso, se hacía mediante representantes, por lo que, la empresa dependía directamente del trabajo de este personal sin tener un contacto directo con los clientes, es decir, no existía socialización o retroalimentación con respecto a las necesidades y gustos o preferencias de los artículos que se producen. Por lo anterior, se consideró realizar una innovación en mercadotecnia en el departamento de ventas, abriendo un nuevo canal *online*, optando por el *social selling*, puesto que, un canal permite solventar los aspectos antes mencionados, tal como lo explica Jiménez (2021), se busca generar credibilidad, y establecer relaciones emocionales con los clientes potenciales para dar seguimiento y elevar las ventas (en los indicadores se puede observar los

Propuesta de Innovación en Mercadotecnia para una Pequeña Empresa en la Industria del Vestido en Puebla.

criterios utilizados para medir la efectividad de este canal); en este orden de ideas, en Quality (2020), se establece que uno de los objetivos principales y/o beneficios para la empresa es el aumento de ventas a través de las redes sociales, por lo que, al abrir este canal se intentó promover las ventas al contado riguroso para elevar la liquidez de la empresa mediante una opción que no requiere mayor inversión y que apoya a la empresa en su posicionamiento en el mercado meta o *customer-persona*, dicha propuesta no se aleja de Pintado (2020), en el que mediante un canal de ventas online demostró la maximización de ingresos en pequeñas y medianas empresas.

Por otra parte, para monitorear esta innovación se consideró pertinente utilizar una herramienta gerencial usando TIC, para asegurar el éxito de dicha iniciativa. Dentro del cambio de proceso efectuado y una vez implantado el CMI, se pudo observar una disminución de los tiempos en los procesos del departamento de ventas, dándose a notar que este departamento con una nueva dirección de procedimientos conlleva al cumplimiento de las nuevas metas propuestas. Ahora bien, como resultado preliminar se obtuvo una mejora en los indicadores en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo; con la información de la bitácora, el reporte de facturación se validó el desempeño de los empleados, la tasa de visita fue de 12.5%, el promedio de eficiencia (bateo) fue del 13% y el promedio del pedido en 7%, respectivamente, todos estos resultados se encuentran en semáforo amarillo de acuerdo al CMI. Como se puede observar, mediante esta herramienta gerencial se tiene un *dashboard* en tiempo real de los ajustes que se puedan realizar para no desviarse del objetivo general, puesto que, todo se maneja con base a indicadores de la realidad empresarial en estudio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, M. (2019). El Cuadro de Mando Integral. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 82-101.
- Colmenares, A. y Piñero, L. (2008). La investigación acción. Una herramienta heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. *Laurus Revista de educación*, 96-114.
- Lozada, J., Ortiz, A., Ramírez, J. y Molina, E. (2018). Potencial tecnológico de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas a partir de un análisis sistémico. Caso San Pedro Cholula, Puebla. *Potencial tecnológico de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas a partir de un análisis sistémico. Tomo II*. México, México: Fontamara.

Propuesta de Innovación en Mercadotecnia para una Pequeña Empresa en la Industria del Vestido en Puebla.

Aranda, L., Canasa, D. y Paredes, S. (2020). Gestión financiera y liquidez en la empresa Nosa Contratistas Generales SRL. *Revista de Investigación Valor Contable*, 19-27.

Gonzalez Quintana, M. J. y Cañadas Molina, E. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 227-252.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Jiménez, G. (2021). Social selling y marketing digital en la estética integral de la belleza, La Victoria. C.A. *Revista Innovación Estética*, 71-84.

Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business Press.

Manual de Oslo. (2006). Comunidad Europea: Grupo Tragsa.

McKnight, M., Robey, S., Mcknight, J. y Marcuson, M. (2020). Applying the phillips evaluation model to the balanced scorecard: measuring an organization's learning and growth perspective. *Journal of theoretical accounting research*, 144-161.

Pelaez, A. A. (2009). Análisis Estratégico basado en el Método FODA: Su empleo en la Administración Militar. *Revista del IMES (Instituto Militar de Estudios Superiores)*, 16-32.

Pintado, A (2020). *Implementación de un canal de ventas online para la maximización de ingresos en pequeñas y medianas empresas*. [Tesis de bachiller inédita. Universidad Científica del Sur]. <https://repositorio.cientifica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12805/1614/TB-Pintado%20A.pdf?sequence=1>

Quality. (25 de 01 de 2020). *Social-media-vs-social-selling*. Obtenido de QMKC: <https://www.qualitymarketingcontents.com/social-media-vs-social-selling/>

Ramírez Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 54-61.

Ungureanu, E., Moga, L., Cristea, D. y Mihalanche, A. (2021). Analysis of the management of the financial performance of a political party in Romania using the concept of Balance Scorecard. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 111-120.