

Evaluación del impacto de los KPIs en la toma de decisiones estratégicas del área de marketing en empresas del sector retail en Machala - Ecuador/Evaluating the impact of KPIs on strategic decision-making in the marketing department of retail companies in Machala - Ecuador

Resumen

El estudio tuvo como objetivo analizar cómo el uso de indicadores clave de desempeño (KPIs) influye en la toma de decisiones estratégicas de marketing en empresas del sector retail de electrodomésticos en Machala. Se emplearon entrevistas semiestructuradas y encuestas estructuradas a responsables de marketing, complementadas con análisis de estados financieros de los últimos cinco años, para combinar información cualitativa y cuantitativa sobre la gestión de KPIs y su relación con los resultados comerciales.

Los hallazgos indican que el 60% de las empresas aplica KPIs en sus campañas digitales, aunque con seguimiento irregular, mientras que el 40% no los utiliza sistemáticamente. Aquellas compañías que gestionan KPIs de manera constante muestran mayor engagement, capacidad de ajuste de campañas y adaptación frente a cambios del mercado. La integración de canales físicos y digitales se identifica como un factor clave para optimizar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.

El análisis financiero evidencia que ocho de diez empresas consolidadas lograron crecimientos significativos, mientras que los retailers pequeños registraron ganancias limitadas o no declaradas. La pandemia de COVID-19 y la creciente inseguridad en el país afectaron las ventas presenciales, acelerando la migración a canales digitales y la necesidad de estrategias de marketing más dinámicas.

Palabras Claves: Engagement; Canales digitales; Ventas; Análisis financiero; Competitividad.

Abstract

Study aimed to analyze how the use of key performance indicators (KPIs) influences strategic marketing decision-making in retail electronics companies in Machala. Semi-structured interviews and structured surveys were conducted with marketing managers, complemented by an analysis of financial statements from the past five years, in order to combine qualitative and quantitative information on KPI management and its relationship with business outcomes.

Findings indicate that 60% of the companies apply KPIs in their digital campaigns, although with irregular monitoring, while 40% do not use them systematically. Companies that consistently manage KPIs exhibit higher engagement, better campaign adjustment capabilities, and greater adaptability to market changes. The integration of physical and digital channels is identified as a key factor for optimizing operational efficiency and enhancing customer experience.

Financial analysis shows that eight out of ten established companies achieved significant growth, whereas smaller retailers recorded limited or undeclared gains. The COVID-19 pandemic and the increasing insecurity in the country affected in-store sales, accelerating the shift to digital channels and the need for more dynamic marketing strategies.

Keywords: Engagement; Digital channels; Sales; Financial analysis; Competitiveness.

Cómo citar este artículo:

APA:

Lazo-Orosco, F., Torres-Armijos, M., & Mora-Sanchez, N., (2025). Evaluación del impacto de los KPIs en la toma de decisiones estratégicas del área de marketing en empresas del sector retail en Machala - Ecuador. *Revista Finanzas*, 5(1), 178-196. <https://doi.org/10.33386/rf.2025.1.55>

Evaluación del impacto de los KPIs en la toma de decisiones estratégicas del área de marketing en empresas del sector retail en Machala - Ecuador/Evaluating the impact of KPIs on strategic decision-making in the marketing department of retail companies in Machala - Ecuador

Introducción

La toma de decisiones estratégicas. - En el área de marketing, la toma de decisiones estratégicas se ha convertido en un proceso determinante para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas del sector retail en Machala. La competencia cada vez más intensa y los cambios constantes en las preferencias de los consumidores obligan a las organizaciones a basar sus decisiones en información confiable y actual. Aun así, muchas empresas siguen tomando decisiones a partir de la intuición o la experiencia, sin contar con herramientas que les permitan medir de forma precisa los resultados de sus acciones.

En este escenario, los indicadores clave de desempeño (KPIs) han cobrado una importancia decisiva. Su aplicación facilita la evaluación de aspectos como la efectividad de las campañas publicitarias, la participación del público en medios digitales y el rendimiento de las estrategias promocionales. Gracias a estos indicadores, las empresas pueden identificar con mayor claridad qué tácticas generan mejores resultados y cómo orientar los recursos hacia objetivos concretos. (Bohórquez et al., 2020)

Para el contexto de Machala, el uso de KPIs en el área de marketing representa una oportunidad para mejorar la toma de decisiones y fortalecer la posición de las empresas frente a los retos del mercado local. El análisis constante de estos indicadores permite ajustar estrategias, optimizar presupuestos y mejorar la relación con los consumidores, favoreciendo una gestión más eficiente y orientada a resultados sostenibles. (Buele et al., 2021)

En el sector retail. - En el sector retail, los indicadores clave de desempeño (KPIs) constituyen herramientas esenciales para medir y analizar la efectividad de las estrategias comerciales. Entre los más utilizados destacan las métricas de ventas, el tráfico de clientes, el retorno sobre la inversión en marketing (ROI) y las tasas de conversión. Asimismo, los indicadores de engagement en plataformas digitales permiten evaluar con mayor precisión el desempeño organizacional y realizar ajustes tácticos basados en resultados medibles (Olivera et al., 2021). Estos indicadores reflejan la eficacia operativa y proporcionan datos fundamentales para alcanzar los objetivos establecidos. (Calva et al., 2024) los describen como instrumentos que facilitan la proyección del comportamiento de las ventas a largo plazo y la orientación de los procesos hacia resultados más sostenibles.

Pese a ello, muchas organizaciones del sector retail centran sus esfuerzos únicamente en el cumplimiento de metas de ventas, sin supervisar de manera constante las actividades que las sustentan. La ausencia de una evaluación continua de los procesos internos puede comprometer el rendimiento global de la empresa. Este fenómeno se acentúa en contextos inestables, como el que ha experimentado Machala en los últimos años. La ola de violencia registrada en la ciudad generó pérdidas significativas en las ventas, mientras que la apertura del centro comercial Gran Piazza en 2024 intensificó la competencia directa. Estos acontecimientos modificaron los patrones de consumo y redujeron la efectividad de estrategias que antes resultaban exitosas. Frente a tales circunstancias, disponer de indicadores claros, actualizados y contextualizados se vuelve indispensable para redirigir los planes estratégicos y responder a las condiciones reales del mercado. (Zambrano et al., 2024)

Además de los factores externos, las condiciones económicas y laborales locales también influyen en el comportamiento del consumidor. La creación de empleo joven, impulsada por la Ley Orgánica de

Evaluación del impacto de los KPIs en la toma de decisiones estratégicas del área de marketing en empresas del sector retail en Machala - Ecuador/Evaluating the impact of KPIs on strategic decision-making in the marketing department of retail companies in Machala - Ecuador

Eficiencia Económica, ha dado lugar a nuevos perfiles de clientes con hábitos y expectativas diferentes. Este cambio demográfico obliga a las empresas del sector retail a revisar sus indicadores de desempeño y adaptar sus estrategias comerciales para atender las nuevas demandas del entorno. (Santiago, 2023)

Los KPIs, al ser herramientas cuantificables, ofrecen información valiosa sobre la situación actual de una organización en relación con sus metas (Delgado et al., 2021). Su utilidad depende directamente del propósito con el que se apliquen: pueden medir ingresos, número de transacciones, quejas o niveles de satisfacción, entre otros aspectos. Sin embargo, existen variables que escapan a la medición numérica, como la calidad del servicio, la cultura organizacional o el reconocimiento de marca, que también influyen en la percepción del desempeño.

Implementación efectiva de KPIs. - La implementación de indicadores clave de desempeño (KPIs) cumple un papel fundamental en la evaluación del rendimiento y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estas métricas permiten monitorear tanto los resultados operativos como los estratégicos, ofreciendo una visión integral del desempeño empresarial. Se estima que cerca del 70 % de las organizaciones emplean KPIs para medir su avance hacia metas previamente definidas (Buele et al., 2021). Su correcta aplicación tiene un efecto directo en los resultados, pues las empresas que gestionan de forma efectiva sus indicadores presentan un 28 % más de probabilidad de superar sus objetivos financieros. (Chagray et al., 2020)

Ejemplos como Amazon o Google demuestran que los KPIs no solo sirven para evaluar el rendimiento, sino también para identificar oportunidades de mejora, anticipar tendencias y orientar decisiones estratégicas. Estas organizaciones han convertido la medición constante en una práctica esencial para optimizar recursos y mantener la coherencia entre sus estrategias y los resultados obtenidos. (Bohórquez et al., 2020)

En el caso del sector retail, la adopción sistemática de indicadores ha mostrado impactos significativos. De acuerdo con (Buele et al., 2021), el 72 % de las empresas que integran los KPIs en su gestión reportan mejoras notables en la toma de decisiones estratégicas, el 83 % incrementa su eficiencia operativa y el 65 % registra un crecimiento sostenido en sus ingresos. Estos resultados evidencian que la implementación efectiva de KPIs no solo contribuye al control del desempeño, sino que también impulsa la capacidad de adaptación y la competitividad de las organizaciones frente a los cambios del entorno.

El KPIs y su implementación. - El desarrollo industrial contemporáneo se caracteriza por la incorporación progresiva de sistemas actualizados y metodologías de medición orientadas a la eficiencia. En este contexto, los indicadores clave de desempeño (KPIs) se han consolidado como herramientas fundamentales para evaluar resultados y orientar la toma de decisiones empresariales. (Zambrano et al., 2024) destacan que, en América Latina y el Caribe, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) generan cerca del 63 % del empleo, lo que evidencia su relevancia en la estructura productiva regional. Sin embargo, pese a su crecimiento en la última década, estudios realizados en Perú (Chagray et al., 2020) y Ecuador (Chuchuca et al., 2022) demuestran que muchas de estas organizaciones mantienen una limitada preparación tecnológica y una escasa capacidad financiera para invertir en innovación.

Evaluación del impacto de los KPIs en la toma de decisiones estratégicas del área de marketing en empresas del sector retail en Machala - Ecuador/Evaluating the impact of KPIs on strategic decision-making in the marketing department of retail companies in Machala - Ecuador

Esta situación reduce el aprovechamiento de los datos en la gestión estratégica y refuerza la dependencia de criterios subjetivos o de la experiencia individual. En la práctica, el uso de herramientas tecnológicas suele restringirse al manejo básico de redes sociales para la comunicación con los clientes, sin llegar a una integración analítica que permita obtener información útil para la toma de decisiones (Rojas y Coronado, 2024). Estudios como el de (Boada et al., 2023) señalan que, en países en desarrollo, las PYMES tienden a estabilizar sus prácticas debido a la inestabilidad normativa y a la baja sensibilidad frente a los cambios del entorno, lo que dificulta su capacidad de adaptación.

(Paredes y Quiroz, 2021) coinciden en que las PYMES desempeñan un papel clave en la generación de empleo y en el sostenimiento de la economía local; no obstante, enfrentan una elevada tasa de mortalidad empresarial derivada de su posición vulnerable frente a la competencia global, el limitado acceso al crédito, los programas institucionales ineficaces y las cargas tributarias elevadas. Estos factores condicionan la adopción de tecnologías de medición y reducen la posibilidad de aplicar KPIs de forma sistemática.

Otro elemento que restringe el desarrollo es el uso limitado de la analítica de datos y de la inteligencia de negocios. Según (Chuchuca et al., 2022), muchas PYMES carecen de criterios claros para seleccionar sistemas de mejora continua. Aunque generan grandes volúmenes de información, su aprovechamiento suele ser parcial, y no siempre cuentan con las herramientas adecuadas para transformarla en conocimiento estratégico. La falta de integración entre los datos y las decisiones empresariales impide identificar oportunidades y dificulta alinear la información con los objetivos del negocio.

Materiales y Métodos

Población y Muestra

La población objetivo de la presente investigación está constituida por las empresas del sector retail ubicadas en la ciudad de Machala, Ecuador, que han implementado o se encuentran en proceso de implementar Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) como parte de sus estrategias en el área de marketing. Utilizando el modelo de selección de (Panchana y Zamora, 2024), las empresas seleccionadas se caracterizan por operar en un entorno económico dinámico y competitivo, donde la adopción de herramientas de medición se vuelve crucial para la toma de decisiones estratégicas.

Para la recolección de datos, se aplicaron entrevistas semiestructuradas y encuestas estructuradas a los responsables del área de marketing, directores comerciales y encargados de áreas estratégicas de cada empresa. La selección de los participantes se basó en criterios de conocimiento directo de las estrategias de marketing y disponibilidad para colaborar voluntariamente con el estudio, garantizando que la información obtenida fuera pertinente y detallada sobre el uso y aplicación de KPIs en la toma de decisiones estratégicas.

Se revisó la coherencia entre los ítems del cuestionario y los objetivos de la investigación, asegurando que cada pregunta aportara información relevante sobre la implementación de KPIs y su influencia en la gestión de marketing. Se adoptó un muestreo no probabilístico por conveniencia, dado

Evaluación del impacto de los KPIs en la toma de decisiones estratégicas del área de marketing en empresas del sector retail en Machala - Ecuador/Evaluating the impact of KPIs on strategic decision-making in the marketing department of retail companies in Machala - Ecuador

que la investigación se enfocó en informantes clave con experiencia práctica en la toma de decisiones basadas en indicadores de desempeño (Rojas y Coronado, 2024).

Instrumentos de Recolección de Datos

Entrevistas semiestructuradas. - En base a la investigación de (Chuchuca et al., 2022) se decidió llevar a cabo entrevistas semiestructuradas dirigidas a los responsables del área de marketing de las empresas seleccionadas. El objetivo fue obtener información cuantitativa y cualitativa en profundidad sobre el uso de los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) en los procesos de toma de decisiones estratégicas. Las preguntas estuvieron orientadas a explorar la manera en que se implementan los KPIs, los indicadores utilizados con mayor frecuencia, y la influencia que estos ejercen sobre las decisiones tácticas y estratégicas en el ámbito del marketing.

Para garantizar la validez y confiabilidad del instrumento, se adaptó el modelo de cuestionamiento propuesto por (Chuchuca et al., 2022), asegurando su pertinencia con los objetivos del estudio y el contexto del sector retail en Machala.

Encuestas. - Se diseñó una encuesta estructurada aplicada a los mismos participantes de las entrevistas, a través de los desarrollado por (Boada et al., 2023). Esta herramienta incluyó preguntas cerradas enfocadas en medir la percepción sobre el impacto de los KPIs en la toma de decisiones estratégicas, así como su relación con el rendimiento obtenido en las campañas de marketing. La encuesta permitió recopilar datos cuantitativos que facilitaron la identificación de tendencias y patrones comunes entre las distintas empresas del sector retail.

Evaluación del Estado de Resultados en la SUPERCIAS. - Para triangular la información obtenida y fortalecer la validez del análisis, se incorporó una revisión de los Estados de Resultados disponibles en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (SUPERCIAS).

Esta fuente proporciona información financiera oficial de las empresas participantes, lo cual permitió evaluar de forma complementaria el impacto económico derivado de las decisiones estratégicas influenciadas por el uso de KPIs. El análisis de estos estados financieros brindó un marco objetivo para contrastar las percepciones manifestadas en entrevistas y encuestas con el desempeño real de las organizaciones.

Procedimiento de Análisis

El análisis cuantitativo para evaluar la interacción digital se realizó calculando el engagement y el alcance ajustado, siguiendo la aproximación metodológica propuesta por (Mercedes y Talamás, 2024), aunque utilizando fórmulas adaptadas específicamente para este estudio.:

Engagement sobre seguidores:

Indicador de alcance/engagement ajustado:

Francisco Javier Lazo-Orosco/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /flazo2@utmachala.edu.ec

María Alejandra Torres-Armijos/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /mtorres23@utmachala.edu.ec.

Norman Vinicio Mora-Sanchez/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /nmora@utmachala.edu.ec

Evaluación del impacto de los KPIs en la toma de decisiones estratégicas del área de marketing en empresas del sector retail en Machala - Ecuador/Evaluating the impact of KPIs on strategic decision-making in the marketing department of retail companies in Machala - Ecuador

Además, se aplicaron métodos numéricos como el cálculo de medias recortadas y análisis de percentiles (10% y 90%) para reducir el efecto de valores extremos y garantizar la confiabilidad de los resultados.

Para el análisis cualitativo Se evaluaron aspectos cualitativos de las publicaciones en redes sociales para complementar los indicadores cuantitativos, incluyendo:

Tipo de contenido más frecuente: productos, promociones, testimonios, reels, etc.

Variedad de formatos usados: imágenes, reels, videos, carruseles.

Llamadas a la acción (CTA): presencia o ausencia de invitaciones explícitas a interactuar.

Coherencia visual y estratégica: alineación del mensaje y la estética con la estrategia de marketing.

Respuestas a comentarios o mensajes: frecuencia y consistencia de la interacción con los seguidores (sí, no, poco frecuente).

Se realizó además un seguimiento comparativo de los ingresos y utilidades netas de las empresas durante los últimos cinco años (2019–2024) utilizando los Estados de Resultados publicados en la Superintendencia de Compañías. Este análisis permitió identificar tendencias de crecimiento o decrecimiento y comparar el desempeño económico entre empresas consolidadas y pequeños retailers. El objetivo fue establecer relaciones observacionales entre la adopción de KPIs y la capacidad de las empresas para mantener o incrementar sus ingresos, sin inferir causalidad directa, sino evidenciando cómo las estrategias de marketing y la gestión de indicadores se reflejan en los resultados financieros.

Resultados

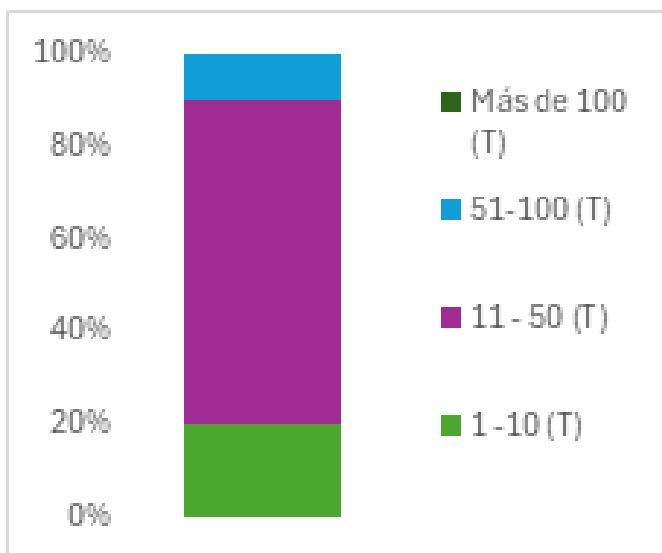
Evaluación de datos obtenidos

Características básicas. - Para comprender la estructura organizativa de las empresas evaluadas, se analizaron aspectos como el número de empleados y la existencia de un equipo de marketing dedicado.

Evaluación del impacto de los KPIs en la toma de decisiones estratégicas del área de marketing en empresas del sector retail en Machala - Ecuador/Evaluating the impact of KPIs on strategic decision-making in the marketing department of retail companies in Machala - Ecuador

Gráfico 1

Número de empleados



Fuente: Elaboración Propia

La estructura laboral observada evidencia que la mayoría de las empresas del retail en Machala operan con plantillas compactas, lo que refleja una orientación hacia la eficiencia operativa más que hacia la planificación estratégica. Este tamaño organizativo influye directamente en la capacidad para implementar sistemas formales de medición del desempeño. Las empresas pequeñas y medianas suelen priorizar la venta y el contacto con el cliente por encima del análisis de datos o la evaluación de indicadores, lo que explica la limitada adopción de KPIs observada en etapas posteriores del estudio.

El hecho de que solo una minoría supere los 50 empleados muestra que el sector todavía se encuentra en una fase de desarrollo empresarial intermedio, donde el crecimiento se asocia más con la expansión física nuevas sucursales o cobradores que con la transformación digital o el fortalecimiento de la gestión analítica. (Buele et al., 2021)

En materia de marketing, aunque siete de las diez empresas cuentan con un equipo asignado, el nivel de especialización sigue siendo bajo. En muchos casos, las funciones de marketing se integran dentro de tareas administrativas o comerciales, lo que limita la planificación basada en datos. Esto sugiere que, si bien existe conciencia sobre la importancia de la promoción y la comunicación digital, aún no se consolida una cultura de medición de resultados ni de gestión por indicadores. Tal situación reduce el potencial de los KPIs como herramientas para la toma de decisiones estratégicas, revelando una brecha entre la intención de profesionalizar la gestión del marketing y la capacidad real para sostenerla.

Uso de KPIs. - Para evaluar la gestión de las estrategias de marketing digital, se analizó la adopción de indicadores clave de desempeño (KPIs), su frecuencia de uso y su influencia en la toma de decisiones estratégicas.

Francisco Javier Lazo-Orosco/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /flazo2@utmachala.edu.ec

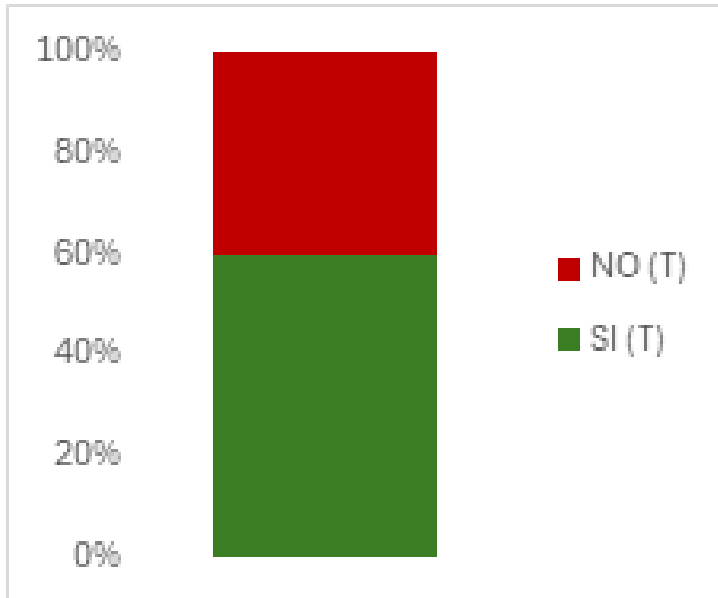
María Alejandra Torres-Armijos/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /mtorres23@utmachala.edu.ec.

Norman Vinicio Mora-Sanchez/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /nmora@utmachala.edu.ec

Evaluación del impacto de los KPIs en la toma de decisiones estratégicas del área de marketing en empresas del sector retail en Machala - Ecuador/Evaluating the impact of KPIs on strategic decision-making in the marketing department of retail companies in Machala - Ecuador

Gráfico 2

¿Utiliza KPIs para evaluar el rendimiento de sus campañas de marketing digital?



Fuente: Elaboración Propia

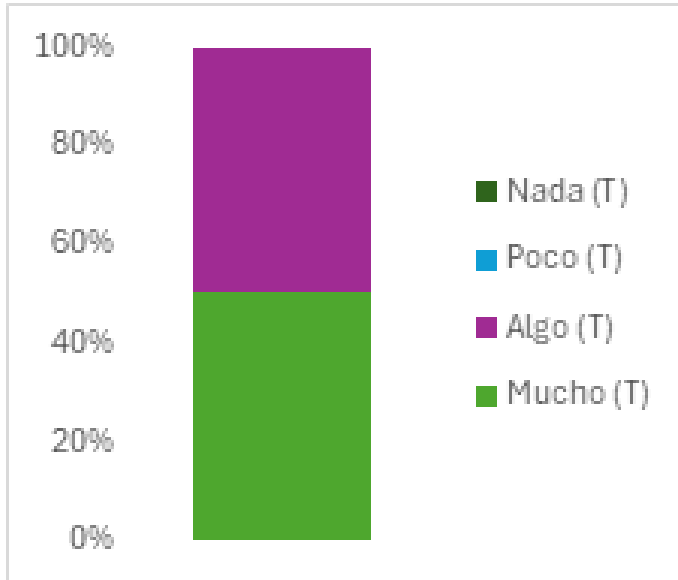
El 60% de las empresas utilice KPIs en sus campañas evidencia un nivel intermedio de madurez analítica dentro del sector. Aunque la mayoría reconoce la utilidad de los indicadores, su aplicación sigue siendo parcial y orientada a métricas básicas como el alcance o el engagement, más asociadas a la visibilidad que a la rentabilidad. (Vorecol, 2021) menciona que en la ausencia de indicadores como el ROI o la tasa de conversión sugiere una limitada cultura de medición del impacto económico de las acciones de marketing. Además, la frecuencia irregular en el seguimiento con un 40% que no analiza los datos de forma sistemática refleja que el uso de KPIs aún no se integra plenamente en los procesos de decisión, sino que se emplea de manera reactiva o puntual.

Incidencia en la gestión. - Se evaluó cómo los KPIs influyen en la toma de decisiones, ajustes de campañas y resultados en ventas y posicionamiento.

Evaluación del impacto de los KPIs en la toma de decisiones estratégicas del área de marketing en empresas del sector retail en Machala - Ecuador/Evaluating the impact of KPIs on strategic decision-making in the marketing department of retail companies in Machala - Ecuador

Gráfico 3

¿Qué tanto influyen los KPIs en sus decisiones estratégicas de marketing?



Fuente: Elaboración Propia

El 60% de las empresas indicó que los KPIs influyen de manera significativa o moderada en sus decisiones, mientras que el 40% percibe una baja o nula influencia. Este contraste revela que, aunque los indicadores están presentes en la gestión, su uso aún no se consolida como una práctica estratégica en todo el sector. En cuanto a la frecuencia de ajuste de campañas, solo el 30% realiza modificaciones constantes, frente a un 40% que nunca las ajusta, lo que evidencia un uso limitado de la información generada por los KPIs. Asimismo, el hecho de que únicamente el 40% de las empresas reporte mejoras en ventas o posicionamiento contrasta con lo expuesto por (Panchana y Zamora, 2024) ya que este sugiere que la eficacia de los KPIs depende más del análisis e interpretación de los datos que de su mera aplicación.

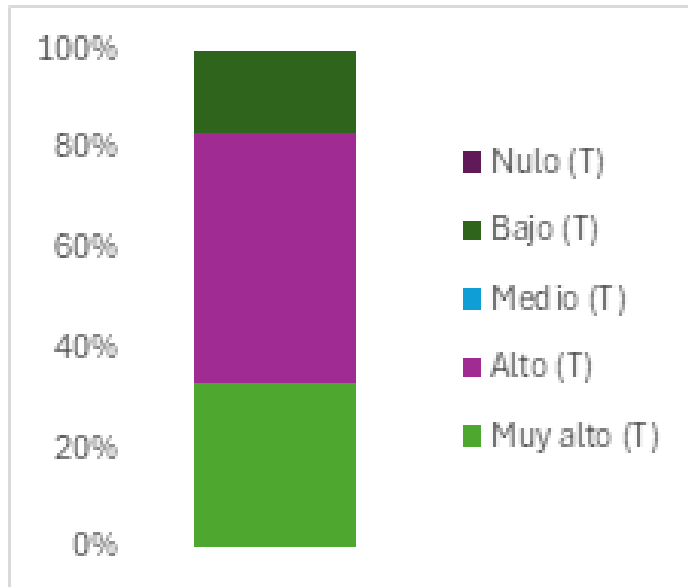
Herramientas tecnológicas. - Se analizó el uso de herramientas digitales para la visualización de datos y la integración de información en la toma de decisiones de marketing

Francisco Javier Lazo-Orosco/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /flazo2@utmachala.edu.ec
 María Alejandra Torres-Armijos/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /mtorres23@utmachala.edu.ec.
 Norman Vinicio Mora-Sanchez/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /nmora@utmachala.edu.ec

Evaluación del impacto de los KPIs en la toma de decisiones estratégicas del área de marketing en empresas del sector retail en Machala - Ecuador/Evaluating the impact of KPIs on strategic decision-making in the marketing department of retail companies in Machala - Ecuador

Gráfico 4

¿Utiliza herramientas digitales para la visualización de datos (ej. dashboards)?



Fuente: Elaboración Propia

El 50% de las empresas utiliza herramientas digitales para el seguimiento de sus indicadores, mientras que el otro 50% aún no dispone de este tipo de recursos. Entre las que sí las emplean, el 33% reporta un nivel de integración muy alto, el 50% alto y el 17% bajo. En concordancia con los resultados de (Delgado et al., 2021) se evidencia un avance parcial en la transformación digital del área de marketing: aunque existe una adopción tecnológica relevante, todavía persisten brechas en la integración y aprovechamiento de los datos para orientar la toma de decisiones estratégicas.

Engagement

Características básicas. - Se evaluó el engagement en redes sociales y su relación con las ventas, con el objetivo de determinar cómo las interacciones digitales impactan en los resultados comerciales de las empresas del retail de electrodomésticos en Machala.

Francisco Javier Lazo-Orosco/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /flazo2@utmachala.edu.ec
 María Alejandra Torres-Armijos/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /mtorres23@utmachala.edu.ec.
 Norman Vinicio Mora-Sanchez/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /nmora@utmachala.edu.ec

Evaluación del impacto de los KPIs en la toma de decisiones estratégicas del área de marketing en empresas del sector retail en Machala - Ecuador/Evaluating the impact of KPIs on strategic decision-making in the marketing department of retail companies in Machala - Ecuador

Tabla 1
Evaluación del desempeño digital y engagement en redes sociales de empresas de retail

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	EMPRESA 7	EMPRESA 8	EMPRESA 9	EMPRESA 10
Nombre / Cuenta analizada:	La Bodeguita del Ahorro	Artefacta	Almacenes-Japon	Jiher	Almacenes España	La Ganga	Jaher Almacenes	Almacenes Electrohogar	Almacenes Nora Machala	Distribuidora Machala KC
Red social evaluada (Facebook, Instagram, etc.):	Facebook	Facebook	Facebook	Facebook	Facebook	Facebook	Facebook	Facebook	Facebook	Facebook
Total de seguidores:	46.000	651.000	186.000	3.500	99.000	278.000	116.000	25.000	2.100	7.400
Número de publicaciones en el último mes:	28	56	17	13	12	13	33	57	1	2
Media recortada de interacciones	365,91	7,50	1,27	2,55	69,38	6,78	18,96	125,73	0,00	2,50
Indicador de alcance/ engagement ajustado	4	1.550	8.638	106	119	3.155	185	3	0	1.480
% de Engagement sobre seguidores	22,27%	0,06%	0,01%	0,95%	0,84%	0,03%	0,54%	28,67%	0,00%	0,07%
Tipo de contenido más frecuente (productos, promociones, testimonios, reels, etc.):	Productos	Reels , Productos	Reels	Reels	Promociones	Branding	Promociones	Branding, Reels, Promociones, Productos	Productos	Productos

Francisco Javier Lazo-Orosco/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /flazo2@utmachala.edu.ec
 María Alejandra Torres-Armijos/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /mtorres23@utmachala.edu.ec.
 Norman Vinicio Mora-Sanchez/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /nmora@utmachala.edu.ec

Evaluación del impacto de los KPIs en la toma de decisiones estratégicas del área de marketing en empresas del sector retail en Machala - Ecuador/Evaluating the impact of KPIs on strategic decision-making in the marketing department of retail companies in Machala - Ecuador

Variedad de formatos usados	Imágenes	Imágenes, Reels	Reels	Reels	Imágenes	Imágenes	Imágenes / Reels	Imágenes, Reels, En Vivos	Imágenes	Reels
¿Hay llamadas a la acción (CTA)? (sí / no):	Si	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	No	No
¿Se observa coherencia visual y estratégica en las publicaciones? (sí / no):	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	No
¿Responden a los comentarios o mensajes? (sí / no / poco frecuente):	Poco Frecuente	Si	Si	Poco Frecuente	Si	Poco Frecuente	Si	Si	No	No
Valoración general del desempeño digital	4	1	1	2	2	1	2	5	1	1

Fuente: Elaboración propia

Discusión

Existen diferencias profundas entre las empresas evaluadas y su capacidad de generar interacción significativa en redes sociales. Mientras Empresa 8 alcanza un engagement superior al 28%, mostrando que el público responde activamente a contenidos variados y combinaciones de branding, reels y promociones, otras empresas con audiencias mucho mayores, como la Empresa 2, presentan tasas cercanas al 0,06%, lo que indica que la acumulación de seguidores sin estrategias de contenido efectivas no se traduce en participación ni en impacto comercial.

Este contraste se acentúa al observar que las empresas con mayor engagement también aplican de manera sistemática KPIs para medir interacciones, ajustar campañas y diversificar formatos, mientras que aquellas con baja participación carecen de seguimiento analítico, limitando su capacidad de identificar qué tipo de contenido genera resultados.

La proyección de estos patrones indica que una empresa similar a la Empresa 3, con 186.000 seguidores pero engagement casi nulo, podría elevar su interacción hasta un 5% mediante la diversificación de contenidos y el monitoreo de KPIs, con efectos directos en conversiones y oportunidades comerciales. De forma complementaria, casos como la Empresa 4 y la Empresa 9 demuestran que, aun con audiencias reducidas, tasas de engagement cercanas al 1% generan un impacto tangible. La evidencia muestra que la gestión del engagement resulta más determinante que el tamaño de la audiencia.

El engagement debe interpretarse no solo como un número de interacción, sino como un reflejo del aprovechamiento estratégico de los recursos digitales. La capacidad de convertir interacciones en

Francisco Javier Lazo-Orosco/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /flazo2@utmachala.edu.ec
 María Alejandra Torres-Armijos/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /mtorres23@utmachala.edu.ec.
 Norman Vinicio Mora-Sanchez/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /nmora@utmachala.edu.ec

Evaluación del impacto de los KPIs en la toma de decisiones estratégicas del área de marketing en empresas del sector retail en Machala - Ecuador/Evaluating the impact of KPIs on strategic decision-making in the marketing department of retail companies in Machala - Ecuador

resultados medibles depende de la integración de KPIs, la planificación de contenidos y la diversificación de formatos, aspectos que determinan si la presencia digital se traduce en ventas, fidelización y posicionamiento dentro del mercado competitivo del retail.

Evaluación económica

Estado de Resultados. – A continuación, se presenta un análisis de los resultados financieros de las empresas evaluadas, centrándose en la evolución de las utilidades netas entre 2019 y 2024. Este análisis permite observar de manera concreta cómo las estrategias de marketing, particularmente la implementación y seguimiento de KPIs, se relacionan con el desempeño económico de cada empresa. La evaluación considera cómo los indicadores de alcance, engagement y otras métricas digitales influyen en la gestión de inventarios, el ajuste de campañas y la optimización de ventas directas, permitiendo identificar patrones de éxito o limitaciones operativas según la capacidad de cada empresa para utilizar los KPIs de manera efectiva.

Se evaluó lo descrito por (Paredes M. , 2021), en su artículo mencionaba que después de la pandemia los retailers manejarían estrategias más conservadoras. Y al contrario después de realizar un análisis de la rotación de inventarios de los últimos seis años para evaluar el comportamiento de las ventas directas. Se identificaron tendencias en niveles de inventario, observando que los productos con menores existencias corresponden a aquellos con mayor rotación y ventas activas, mientras que los productos con inventarios más altos muestran menor rotación, reflejando ventas reducidas o exceso de stock.

El enfoque permite comparar el crecimiento o decrecimiento de las utilidades netas entre empresas y analizar cómo las estrategias de gestión y marketing han influido en la generación de resultados positivos o negativos

Tabla 2

Ajuste de crecimiento por rotación de inventarios (ventas directas)

VARIABLE	2019	2020	2021	2022	2023	2024
EMPRESA 1	100%	133%	867%	1633%	2867%	5100%
EMPRESA 2	100%	81%	96%	103%	105%	99%
EMPRESA 3	100%	83%	103%	120%	133%	143%
EMPRESA 4	100%	70%	44%	19%	26%	89%
EMPRESA 5	100%	119%	146%	214%	292%	384%
EMPRESA 6	100%	68%	42%	42%	54%	70%
EMPRESA 7	100%	72%	89%	91%	90%	55%
EMPRESA 8	0%	0%	0%	0%	100%	748%
EMPRESA 9	100%	71%	46%	90%	60%	30%
EMPRESA 10	0%	100%	200%	233%	266%	200%
BASE	100%	100%	100%	100%	100%	100%

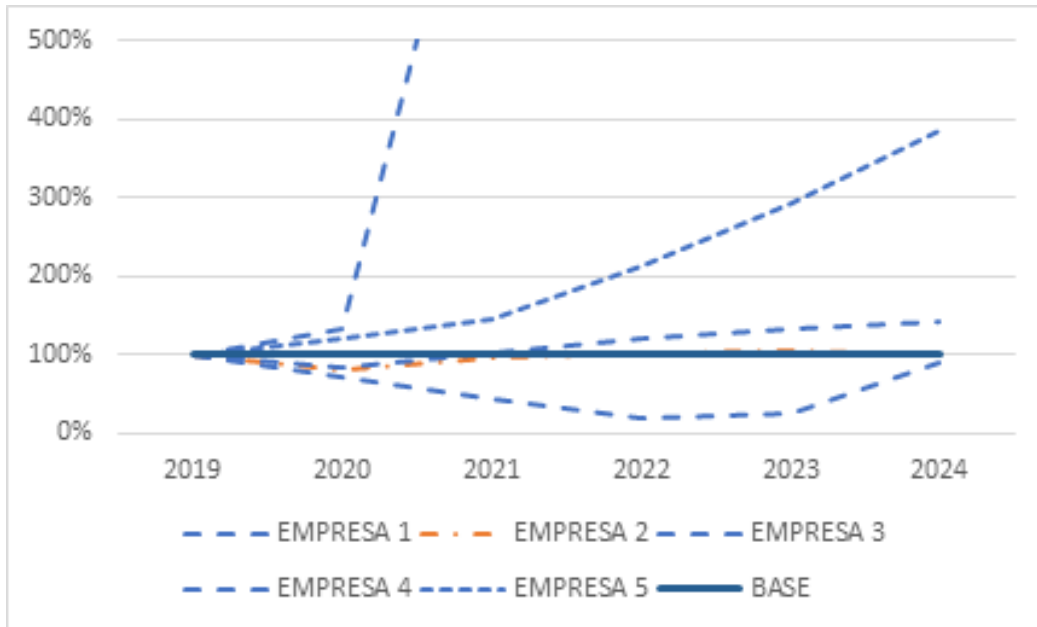
Fuente. Elaboración Propia

Francisco Javier Lazo-Orosco/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /flazo2@utmachala.edu.ec
 María Alejandra Torres-Armijos/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /mtorres23@utmachala.edu.ec.
 Norman Vinicio Mora-Sanchez/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /nmora@utmachala.edu.ec

Evaluación del impacto de los KPIs en la toma de decisiones estratégicas del área de marketing en empresas del sector retail en Machala - Ecuador/Evaluating the impact of KPIs on strategic decision-making in the marketing department of retail companies in Machala - Ecuador

Gráfico 5

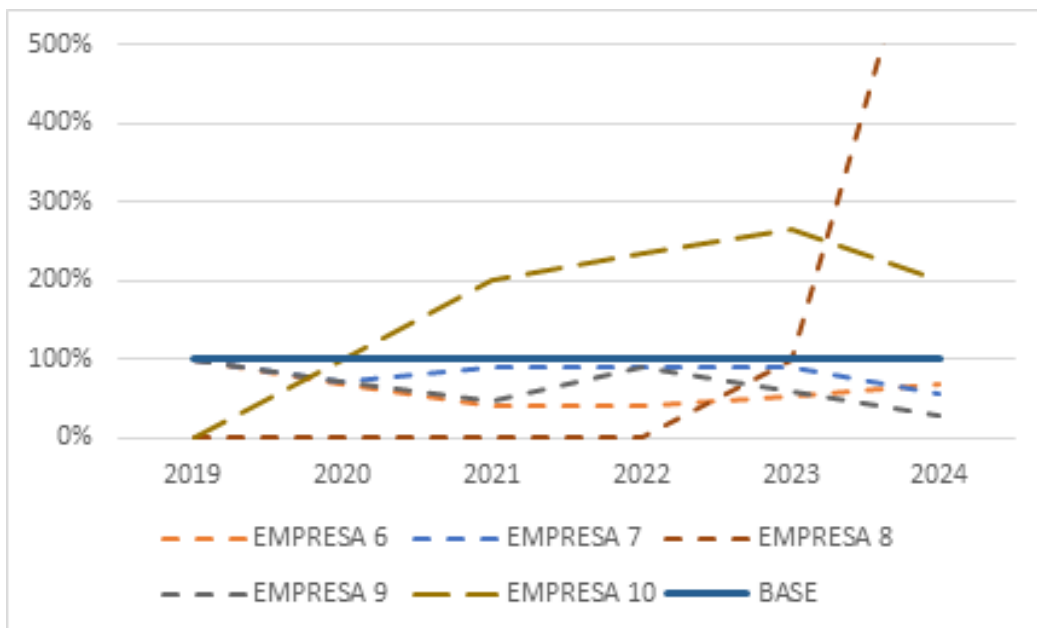
Ajuste de crecimiento por rotación de inventarios (ventas directas)



Fuente. Elaboración Propia

Gráfico 6

Continuación



Fuente. Elaboración Propia

Evaluación del impacto de los KPIs en la toma de decisiones estratégicas del área de marketing en empresas del sector retail en Machala - Ecuador/Evaluating the impact of KPIs on strategic decision-making in the marketing department of retail companies in Machala - Ecuador

El análisis de los resultados financieros de diez empresas de retail de electrodomésticos en el periodo 2019–2024 evidencia que los cambios en el entorno social y económico particularmente la pandemia de COVID-19 y, más recientemente, la ola de violencia vinculada al crimen organizado en Ecuador ha marcado con fuerza la dinámica del sector.

Por un lado, se observa un grupo de empresas con crecimientos grandes. La Empresa 1 alcanzó un incremento acumulado de 5100% en 2024, mientras que la Empresa 5 llegó a 384% en el mismo periodo. Estos resultados se relacionan con la capacidad de migrar rápidamente hacia modelos digitales, implementar financiamiento flexible y desarrollar una logística más eficiente. En el caso de la Empresa 8, que entró tardíamente al mercado, el salto abrupto hasta 748% en 2024 se explica por una estrategia centrada en el comercio electrónico y en la atracción de consumidores sensibles al precio.

Otras compañías muestran un estancamiento o leve crecimiento. La Empresa 2 se mantuvo cercana al 100% durante todo el periodo, reflejando estabilidad, pero también limitaciones en innovación. La Empresa 3, con un crecimiento moderado de hasta 143% en 2024, confirma que la adopción parcial de canales digitales y estrategias de promociones permitió sostenerse, aunque sin el dinamismo de las líderes.

El escenario más complejo lo enfrentan empresas con caídas en rentabilidad. La Empresa 4 descendió drásticamente hasta 19% en 2022, afectada por la pandemia y su alta dependencia de ventas presenciales. Aunque logró una recuperación parcial (89% en 2024), su posición sigue frágil. Empresas como la 6 (70% en 2024), la 7 (55%) y la 9 (30%) evidencian las consecuencias de un doble impacto: por un lado, la reducción del poder adquisitivo de los hogares y, por otro, la inseguridad creciente en el país, que limita la afluencia de clientes a tiendas físicas y genera mayores costos operativos por seguridad.

El nuevo entorno también abre oportunidades estratégicas. La ola de violencia ha acelerado la preferencia por canales digitales y servicios de entrega a domicilio, lo cual puede convertirse en una ventaja competitiva para aquellas empresas que fortalezcan su presencia online y aprovechen la experiencia de plataformas globales como Amazon. La consolidación del e-commerce, sumada a nuevas formas de financiamiento digital y alianzas con operadores logísticos, podría redefinir el panorama del retail de electrodomésticos en Ecuador, transformando las amenazas en una palanca de crecimiento.

Conclusiones

Los resultados del estudio muestran que la competitividad y sostenibilidad de las empresas del sector retail en Machala dependen, en gran medida, de la implementación de estrategias de marketing efectivas, de la integración de canales físicos y digitales y del uso adecuado de indicadores clave de desempeño (KPIs). Aunque el 60% de las organizaciones reconoce la importancia del marketing, la falta de personal especializado y las limitaciones en la gestión de recursos restringen la posibilidad de ejecutar campañas integrales y de dar un seguimiento constante a los resultados, lo que afecta directamente al nivel de engagement y efectividad de la comunicación con los clientes.

En cuanto al uso de KPIs, se identificó que cerca del 60% de las empresas los aplica en la evaluación de sus campañas digitales; sin embargo, el análisis suele ser superficial o poco frecuente,

Francisco Javier Lazo-Orosco/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /flazo2@utmachala.edu.ec

Maria Alejandra Torres-Armijos/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /mtorres23@utmachala.edu.ec.

Norman Vinicio Mora-Sanchez/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /nmora@utmachala.edu.ec

Evaluación del impacto de los KPIs en la toma de decisiones estratégicas del área de marketing en empresas del sector retail en Machala - Ecuador/Evaluating the impact of KPIs on strategic decision-making in the marketing department of retail companies in Machala - Ecuador

lo que impide realizar ajustes a tiempo y limita la optimización de los resultados. Por el contrario, aquellas compañías que aplican estos indicadores de forma sistemática logran un mejor desempeño en la interacción con los clientes y una mayor capacidad de adaptación. El engagement debe entenderse no solo como una cifra de interacciones, sino como un reflejo de la gestión estratégica de los recursos digitales y de la capacidad para transformar la interacción en resultados comerciales concretos.

Asimismo, la integración de canales físicos y digitales se consolida como un factor esencial para mejorar tanto la eficiencia operativa como la experiencia del cliente. Mientras que los espacios físicos permiten generar cercanía y fidelización, los canales digitales amplían el alcance, reducen costos y facilitan la medición de resultados. Un enfoque omnicanal se presenta, por tanto, como la estrategia más efectiva para combinar estas ventajas, optimizar recursos y fortalecer el desempeño global de las campañas. Esta integración digital ha mostrado un impacto directo en las ventas: empresas que se incorporaron al sistema de comercio electrónico más tarde lograron incrementos de hasta un 500% en sus ventas, evidenciando la capacidad de los canales digitales para potenciar resultados incluso en organizaciones con operaciones tradicionales consolidadas.

Desde la perspectiva económica y operativa, se observaron diferencias claras en crecimiento, rotación de inventarios y capacidad de adaptación. Las empresas que apostaron de manera temprana por modelos digitales, optimizaron su logística y diversificaron sus estrategias de marketing experimentaron incrementos sostenidos en ventas y posicionamiento, incluso frente a situaciones adversas como la pandemia de COVID-19 o la inseguridad en el país. En concreto, 8 de las 10 empresas, correspondientes a marcas consolidadas, lograron crecimientos exponenciales, mientras que los comercios locales más pequeños del retail presentaron ganancias moderadas, muchas de ellas no declaradas, reflejando limitaciones en su capacidad operativa y menor integración tecnológica. Aquellas compañías con debilidades en la gestión estratégica se estancaron o incluso disminuyeron su rentabilidad, mostrando la relevancia de la digitalización y la planificación para sostener resultados positivos en el sector.

El estudio evidencia que la adopción de tecnología y la gestión basada en datos se constituyen en elementos fundamentales para la toma de decisiones estratégicas en el sector retail. Las empresas que implementan tableros de control y herramientas de análisis logran integrar la información de manera más efectiva, lo que les permite planificar con mayor precisión, ajustar oportunamente sus campañas y mantener un ciclo de mejora continua. Esta práctica no solo potencia la eficiencia operativa, sino que también fortalece la sostenibilidad de las decisiones a largo plazo y asegura una posición competitiva frente a un mercado dinámico y cambiante.

Los hallazgos confirman que la efectividad del marketing depende de la interacción de múltiples factores: la correcta gestión de KPIs, la diversificación de contenidos, la integración de canales físicos y digitales, la capacitación del personal y la capacidad de adaptación a cambios socioeconómicos. Cada uno de estos elementos actúa de manera complementaria, generando sinergias que se reflejan en mayores niveles de engagement, optimización de recursos y resultados comerciales más sólidos.

En perspectiva futura, ampliar la investigación a un mayor número de empresas e incorporar la visión de clientes y proveedores permitirá capturar de manera más completa los determinantes de competitividad y sostenibilidad en el retail. Asimismo, incluir variables relacionadas con innovación,

Evaluación del impacto de los KPIs en la toma de decisiones estratégicas del área de marketing en empresas del sector retail en Machala - Ecuador/Evaluating the impact of KPIs on strategic decision-making in the marketing department of retail companies in Machala - Ecuador

calidad de servicio y experiencias multicanal proporcionará una base robusta para el diseño de estrategias adaptativas y orientadas al crecimiento en mercados emergentes. En síntesis, este estudio reafirma que el marketing estratégico, soportado en datos y tecnología, es un factor decisivo para consolidar empresas resilientes, competitivas y capaces de aprovechar las oportunidades de un entorno cambiante.

Referencias Bibliográficas

- Arosemena, E. (Diciembre de 2022). *Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud*. Scielo: https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-07752022000200050
- Boada, M., Boada, M., & Morocho, F. (2023). *Perception and preferences of consumers in the retail sector: A case study in the city of Loja, Ecuador*. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.113074>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (Junio de 2020). *La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización*. Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385
- Buele, I., Mora, A., & Solano, S. (2021). *Ecuadorian wholesale and retail trade companies: Analysis of the financial situation and bankruptcy forecast under Altman Z-Score*. Journal of Business & Finance: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65944726/Ecuadorian_Wholesale_and_Retail_Trade_Companies_1528_2635_25_1_638-libre.pdf?1615243914=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DECUADORIAN_WHOLESAL_AND_RETAIL_TRADE_CO.pdf
- Calva, K. P., Alarcón, A. L., & Lucas, Y. M. (2024). *Modelo de optimización del safety stock basado en aprendizaje automático para una empresa del sector retail en Ecuador*. Repositorio ESPOL: <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/f68b930a-b476-48e4-b086-f2e3116e30b4/T-114813%20POSTG092%20%20%20ALEJANDRO%20ALARCON-YELENA%20LUCAS.pdf>
- Campuzano, N., & Suárez, A. (15 de Marzo de 2018). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad*, Scielo. Revista Universidad y Sociedad: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100180
- Chagray, N., Ramos, S., Neri, A., Maguñá, R., & Hidalgo, Y. (1 de Diciembre de 2020). *Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana*, Scielo. Revista Nacional de Administración: https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-49322020000200003
- Chuchuca, G., Morocho, J., Villavicencio, M. F., & Feijoo, I. M. (2022). *Influencia del marketing interno en la satisfacción y productividad de los colaboradores del sector retail*. 593 Desarrollo y Progreso: <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-3.1364>
- Delgado, S., Narvaéz, A., Lira, S., Pinto, G., & Ubillús, J. (Junio de 2021). *Metodología para estimar indicadores claves de rendimiento en operaciones de perforación mediante análisis estadístico univariante*. Scielo: http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2602-84842021000100068
- González, W., & Vilchez, R. (Octubre de 2022). *Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales*. Scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762021000200054

Francisco Javier Lazo-Orosco/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /flazo2@utmachala.edu.ec

Maria Alejandra Torres-Armijos/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /mtorres23@utmachala.edu.ec.

Norman Vinicio Mora-Sanchez/ Universidad Técnica de Machala-Ecuador /nmora@utmachala.edu.ec

Evaluación del impacto de los KPIs en la toma de decisiones estratégicas del área de marketing en empresas del sector retail en Machala - Ecuador/Evaluating the impact of KPIs on strategic decision-making in the marketing department of retail companies in Machala - Ecuador

- Madroñal, M., Galeano, B., & Escobar, N. (Diciembre de 2016). *Búsqueda de KPI de Facility Management para administrar la infraestructura hospitalaria en Colombia*. Scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-97622016000200002
- Mercedes, B., & Talamás, J. (2024). *Modelo de análisis multicriterio del engagement en redes*. UDIT Universidad de Diseño Innovación y Tecnología: https://sciencevalue.udit.es/cgi/viewcontent.cgi?article=1082&context=articulos_cientificos&utm_source=chatgpt.com
- Olivera, Y., Leyva, L., & Napán, A. (1 de Agosto de 2021). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores*, Scielo. Revista Científica de la UCSA: http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522021000200003
- Panchana, A. M., & Zamora, R. A. (2024). *Gestión de relaciones con los clientes como estrategia de negocios del sector retail en la provincia de Manabí, Ecuador*. Revista Social Fronteriza: [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(1\)138](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(1)138)
- Paredes, M. (1 de Junio de 2021). *The state of the retail sector under a global health crisis*. Revista Edwards Deming: <https://www.revista-edwardsdeming.com/index.php/es/article/view/74>
- Paredes, P., & Quiroz, J. (15 de Agosto de 2021). *Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados.*, Scielo. Revista San Gregorio: http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072021000200081
- Plaza, D. M., Arévalo, E., Jiménez, D. F., Rodríguez, J. C., & Alarcón, H. (2018). *Propuesta de un tablero de indicadores para el seguimiento y control de procesos en el área de ventas en la empresa Aprocam*. Alejandria Poligran (Repositorio): <https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/1715/PROPUESTA%20DE%20UN%20TABLERO%20DE%20INDICADORES%20PARA%20EL%20SEGUIMIENTO%20Y%20CONTROL%20DE%20PROCESOS%20EN%20EL%20ÁREA%20DE%20VENTAS%20EN%20LA%20EM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Puyol, J. L. (2024). *Factores determinantes en la toma de decisiones estratégicas en el sector retail*. Revista Czambos UTELVTs: <https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec/index.php/home/article/view/11/21>
- Ramírez, O., Patiño, J., Patiño, M., & Cuéllar, M. (Junio de 2021). *Medición del comportamiento laboral y su impacto en la productividad*. Scielo: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-55462020000301305
- Rojas, J. P., & Coronado, T. B. (2024). *Plan estratégico de marketing de ampliación del área de librería e implementación del canal online de un retail*. Repositorio Académico UPC: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/675148/Coronado_AT.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Santiago, B. (30 de Octubre de 2023). *Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo 2023*. Scielo: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjW1MHFvaeHAXUSTABHbZpDI0QFnoECD0QAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.org.mx%2Fscielo.php%3Fscript%3Dsci_arttext%26pid%3DS1405-55462020000301305&usg=AOvVaw2ZZjYrDBMKm7uHcQ
- Teruel, C. (Diciembre de 2015). *MUDANÇAS NO MACROAMBIENTE E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE PRODUTOS PROMOCIONAIS*.

Evaluación del impacto de los KPIs en la toma de decisiones estratégicas del área de marketing en empresas del sector retail en Machala - Ecuador/Evaluating the impact of KPIs on strategic decision-making in the marketing department of retail companies in Machala - Ecuador

Anais do EVINCI - UniBrasil: <https://portaldeperiodicos.unibrasil.com.br/index.php/anaisevinci/article/view/337>

Tomalá, J. A. (2024). *Indicador clave de rendimiento (KPI) en una empresa del sector retail de la ciudad de Guayaquil*. Biblioteca UTEG: <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/2416/Indicador%20clave%20de%20rendimiento%20%28KPI%29%20en%20una%20empresa%20del%20sector%20retail%20de%20la%20ciudad%20de%20Guayaquil.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vorecol. (2021). *El impacto de los KPIs en la toma de decisiones empresariales*. Psico Smart: <https://psico-smart.com/articulos/articulo-el-impacto-de-los-kpis-en-la-toma-de-decisiones-empresariales-988>

Zambrano, G., Solórzano, C. F., & Del Valle, A. (2024). *Publicidad digital y la presencia de redes sociales en el posicionamiento de la marca en el sector Retail de Ecuador*. 4th LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development - LEIRD 2024: <https://doi.org/10.18687/LEIRD2024.1.1.352>