

IMPORTANCIA DEL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DEL CANTÓN AMBATO

Freddy Rodolfo Lalaleo Analuisa1*
<https://orcid.org/0000-0003-0108-3365>

Amanda Patricia, Martínez Yacelga2*
<https://orcid.org/0000-0001-9352-5583>

Efrén Fabrizio, Cherres Bowen3**
<https://orcid.org/0009-0009-2299-9381>

***Instituto Superior Tecnológico España, ISTE1, Ambato, Ecuador**
Email: freddy.lalaleo@iste.edu.ec

Recibido: 05 de noviembre de 2023 / Aprobado: 22 de diciembre de 2023 / Publicado: 29 de diciembre de 2023
DOI: <https://doi.org/10.24133/51aq6a04>

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar la importancia del BSC como herramienta de gestión estratégica en las empresas manufactureras ubicadas en el cantón Ambato. Esto implica determinar cómo el uso del BSC puede contribuir a mejorar el desempeño estratégico de estas empresas. Para ello, la metodología empleada presenta un enfoque mixto; es decir, cualitativo y cuantitativo, apoyada por una investigación bibliográfica que permitió sustentar de forma teórica el campo y objeto de estudio. Adicional a ello, fue necesario desarrollar un estudio in situ, donde se aplicó una encuesta diseñada para los involucrados con la finalidad de conocer el estado actual de las organizaciones. Para ello, la población lo constituyeron las 90 empresas del Parque Industrial Ambato, de las cuales se seleccionaron 42 empresas manufactureras. Como principal fuente de información, se utilizó una encuesta compuesta por 16 ítems distribuidas en cuatro dimensiones: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Entre los principales resultados se destaca que las empresas analizadas están utilizando el BSC como un marco para medir su rendimiento en diferentes áreas clave. Sin embargo, también se pueden identificar algunas áreas donde se pueden hacer mejoras, como la capacidad financiera en la perspectiva financiera, la definición de procesos en la perspectiva interna y la realización de evaluaciones de resultados en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Bajo este contexto se pudo concluir que las empresas pueden utilizar esta información para identificar áreas donde pueden mejorar su rendimiento y lograr sus objetivos estratégicos.

Palabras Clave: Balanced scorecard, Gestión estratégica, Empresas manufactureras, Objetivos estratégicos.

Importance of the Balanced Scorecard as a strategic management tool in manufacturing companies in the Ambato canton.

Abstract

The objective of this research is to analyze the importance of the BSC as a strategic management tool in manufacturing companies located in the Ambato canton. This involves determining how the use of the BSC can contribute to improving the strategic performance of these companies. To achieve this, the methodology used presents a mixed approach; that is, qualitative and quantitative, supported by bibliographic research that allowed the field and object of study to be theoretically supported. In addition to this, it was necessary to develop an on-site study, where a survey designed for those involved was applied in order to know the current state of the organizations. For this, the population was made up of the 90 companies of the Ambato Industrial Park, of which 42 manufacturing companies were selected. As the main source of information, a survey composed of 16 items distributed in four dimensions was used: financial perspective, customer perspective, internal processes perspective, and learning and growth perspective. Among the main results, it stands out that the companies analyzed are using the BSC as a framework to measure their performance in different key areas. However, some areas can also be identified where improvements can be made, such as financial capacity in the financial perspective, defining processes in the internal perspective, and conducting results evaluations in the learning and growth perspective. Under this context, it was concluded that companies can use this information to identify areas where they can improve their performance and achieve their strategic objectives.

Keywords: Balanced scorecard, Strategic management, Manufacturing companies, Strategic objectives.

Introducción

Diversos teóricos han propuesto un sinnúmero de herramientas con el propósito de mejorar la gestión administrativa y alcanzar los objetivos empresariales. Una de estas herramientas es el Cuadro de Mando Integral o también conocido como Balanced Scorecard en adelante BSC (Betancourt et al., 2020; Ghiglione, 2021). En este sentido, la implementación de esta herramienta puede ser considerada como una oportunidad de desarrollo para cualquier organización, dado que su enfoque se proyecta hacia la medición de procesos y al trabajo en miras de buscar la mejora continua (Lazo et al., 2019).

En un inicio, el BSC fue concebido con el propósito fundamental de establecer un marco de referencia que sustente el sistema de gestión estratégica de una empresa. Para lograrlo, Kaplan y Norton quienes son sus inventores proponen la interconexión de un conjunto de medidas que ofrezcan una visión integral y equilibrada de la unidad de negocio buscando una relación directa entre las medidas financieras y no financieras, así como los procesos internos y externos que garanticen métricas de eficiencia y efectividad (Tapia et al., 2019).

Con estos antecedentes, el BSC representa la estrategia empresarial en una estructura coherente mediante objetivos interconectados. Se basa en la visión y los objetivos estratégicos de la empresa, midiendo el rendimiento desde cuatro perspectivas: desarrollo y aprendizaje, procesos internos, clientes y resultados financieros. Aunque inicialmente su diseño estuvo direccionado hacia empresas grandes y complejas, la

metodología BSC se ha adaptado con facilidad a distintos escenarios, incluyendo mipymes y emprendimientos de cualquier índole (Méndez y Méndez, 2021).

Bajo este contexto y desde una perspectiva general, el BSC constituye un sistema de gestión completo que permite la integración de aspectos clave del direccionamiento estratégico y la evaluación del desempeño empresarial. Durante mucho tiempo, uno de los indicadores más relevantes y predominantes en la evaluación organizacional ha sido el aspecto financiero. No obstante, con el paso de los años, se ha observado un cambio en las necesidades y prioridades, que se enfocan en la capacidad de obtener resultados excelentes a través de una planificación estratégica que integre diversos aspectos de la empresa. Esto representa una revolución en comparación con el enfoque gerencial tradicional, ya que implica asumir el autocontrol y adoptar un enfoque más integral y estratégico para la gestión empresarial (Alveiro, 2011).

En la actualidad, el BSC se ha convertido en una herramienta de medición de gestión ampliamente adoptada en muchas organizaciones a nivel mundial. Las empresas del siglo XXI cuentan con la ventaja de emplear esta herramienta para evaluar cómo las organizaciones se encuentran generando valor agregado para sus clientes. Además, este modelo permite identificar las áreas en las que se deben fortalecer las capacidades internas, así como las inversiones en personal, sistemas y procedimientos, los cuales son fundamentales para mejorar el desempeño futuro de la institución (Alveiro, 2011; Osejós et al., 2022).

Perspectiva financiera

Constituye uno de los componentes primordiales empleados para evaluar y administrar el desempeño organizacional de manera equilibrada. Esta perspectiva se enfoca en los aspectos económicos y financieros de la empresa, buscando evaluar su eficacia en la generación de valor económico y en la consecución de objetivos financieros. Dentro de esta perspectiva se establecen y supervisan indicadores clave de rendimiento financiero que reflejan la salud y el desempeño económico de la organización. Estos indicadores pueden englobar métricas como ingresos, rentabilidad, retorno de inversión (ROI), crecimiento de ingresos, margen de utilidad, generación de flujo de efectivo y valor para los accionistas (Irawati, 2020).

En función de lo descrito, el propósito de esta perspectiva radica en alinear los objetivos financieros de la organización con las otras perspectivas (clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), a fin de asegurar que las acciones y decisiones estratégicas estén enfocadas en la creación de un valor económico sostenible a largo plazo. Asimismo, posibilita la medición del impacto de las iniciativas en términos financieros y la evaluación del éxito de la estrategia empresarial en relación con los resultados financieros.

Perspectiva de clientes

Desempeña un papel esencial en la medición y gestión equilibrada del rendimiento organizacional. Su enfoque reside en comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Dentro de esta perspectiva se establecen y supervisan indicadores clave de rendimiento que reflejan la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y su lealtad hacia la organización. Estos indicadores engloban métricas como la retención de clientes, el nivel de satisfacción, la adquisición de nuevos clientes y la participación en el mercado (Jayanti et al., 2020).

El objetivo de esta perspectiva se enmarca en asegurar que la organización se enfoque en brindar un valor superior a sus clientes. Esto implica comprender sus necesidades, superar sus expectativas y establecer relaciones sólidas y duraderas con ellos. Al alinear los objetivos organizacionales con las necesidades de los clientes, se busca lograr un crecimiento sostenible y una posición competitiva en el mercado.

Perspectiva de procesos internos

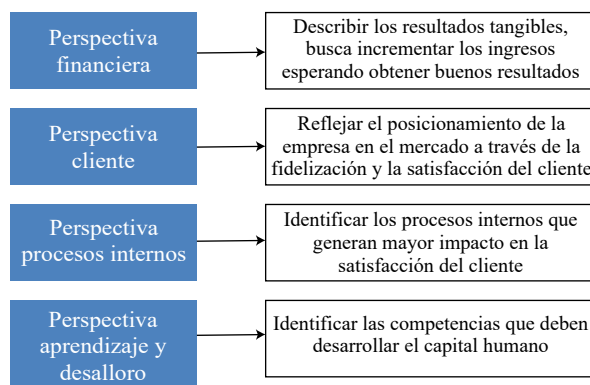
Desde la óptica de los procesos internos de negocio, los directivos identifican varios procesos críticos para alcanzar las metas de los clientes y accionistas. La empresa establece estos objetivos y medidas después de formular las medidas para las perspectivas financieras y de clientes. Este enfoque secuencial permite que la empresa ponga mayor énfasis en la medición de los procesos internos de negocio, que son los que impulsarán el logro de los objetivos establecidos para los clientes y accionistas (Utami et al., 2020).

Perspectiva de desarrollo y aprendizaje

Se centra en el capital humano de la empresa y los métodos que utiliza. Es crucial que la organización se encuentre constantemente atenta a fomentar el crecimiento y mejorar de forma continua dicho particular. Esta perspectiva se considera la base para las demás perspectivas del BSC, dado que todas trabajan en forma conjunta para alcanzar los objetivos establecidos. Además, esta perspectiva analiza el comportamiento de los aspectos intangibles de la institución, identificando las áreas en las que se debe actuar para cumplir con la estrategia de la organización (Carpio et al., 2019). En función de lo descrito, seguidamente se presenta un organizador gráfico en el cual se resumen las cuatro perspectivas del BSC.

Figura 1

Perspectivas del BSC.



Nota. La información expuesta describe cada una de las perspectivas que forman parte del BSC. Fuente: Adaptado de Bolaños et al., (2020)

El BSC se puede describir como una metodología que desempeña un papel fundamental en la conversión de las estrategias empresariales en objetivos operativos concretos, capaces de ser medidos y establecer conexiones entre sí. A través de este enfoque, se logra una alineación estratégica que impacta tanto en el comportamiento de los colaboradores clave como en la gestión de los recursos de la empresa. El BSC ha evolucionado hasta convertirse en una herramienta valiosa y accesible no solo para las grandes empresas, sino también para las organizaciones de menor envergadura como las micro, pequeñas y medianas empresas, es decir, su aplicación no se limita a una cuestión de tamaño, sino que está determinada por la dirección hacia la cual se busca avanzar (Bolaños et al., 2020).

En función de lo descrito, el objetivo general de la presente investigación se centra en analizar la importancia del BSC como herramienta de gestión estratégica en las empresas manufactureras ubicadas en el cantón Ambato. Esto implica determinar cómo el uso del BSC puede contribuir a mejorar el desempeño estratégico de estas empresas, considerando sus características particulares y el entorno en el que operan a fin de optimizar la toma de decisiones estratégicas y promover un crecimiento sostenible en este sector.

Metodología

Por las características del estudio, el enfoque utilizado fue mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo. Esta combinación permitió obtener una comprensión profunda y completa de la importancia y el impacto del

BSC en las empresas manufactureras de la zona. El enfoque cualitativo ayudó a recopilar información detallada de los actores clave dentro de las empresas manufactureras. Por otro lado, el enfoque cuantitativo ayudó a establecer parámetros numéricos en torno a las variables planteadas, para lo cual se utilizó una encuesta estructurada para recopilar información que posteriormente fue procesada de forma estadística. Esto permitió realizar un análisis estadístico y establecer relaciones cuantitativas entre variables involucradas.

Al combinar estos enfoques cualitativos y cuantitativos, se obtuvo una visión integral de la importancia y el impacto del BSC en las empresas manufactureras del cantón Ambato. Esto proporcionó una base sólida para realizar recomendaciones específicas y prácticas sobre cómo aprovechar al máximo esta herramienta de gestión estratégica en el contexto empresarial local.

Asimismo, en relación con la modalidad de investigación fue necesario desarrollar una investigación bibliográfica y de campo; dado que, en primera instancia, se procesó información recabada en fuentes de información de tipo secundaria; es decir, libros, artículos científicos, investigaciones realizadas con anterioridad, entre otros documentos escritos. Posterior a ello, se aplicó un estudio *in situ*, en donde se registró una interacción directa entre los investigadores y los involucrados en el estudio.

La población objetivo fueron las 90 empresas del Parque Industrial Ambato, de las cuales se seleccionaron 42 empresas

manufactureras. Como principal fuente de información, se utilizó una encuesta compuesta por 16 ítems distribuidas en cuatro dimensiones: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

La encuesta se aplicó de forma virtual y presencial, para lo cual la primera estrategia utilizada consistió en la creación de una encuesta digital a través del Google Forms, obteniendo un enlace, mismo que fue compartido con los representantes de las empresas seleccionadas. Posterior a ello, y con la finalidad de recabar la mayor información posible fue necesario aplicar el instrumento de forma presencial. La tabulación y análisis de la información se llevó a cabo utilizando el software estadístico SPSS, donde se ingresaron y tabularon los datos obtenidos. Para el análisis e interpretación de los datos, se realizaron dos niveles de análisis: en primer lugar, se presentaron resultados descriptivos de las dimensiones evaluadas, estableciendo frecuencias y porcentajes; en segundo lugar, se aplicó el análisis de correlación entre las dimensiones evaluadas, para lo cual se aplicó un análisis factorial.

Resultados

Entre los principales resultados obtenidos posterior a la aplicación del instrumento diseñado se destacan los siguientes:

Tabla 1

Principales resultados.

Perspectivas	Preguntas	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Perspectiva Financiera	Estructura de costeo	Siempre	36	86%
		Algunas veces	5	12%
		Nunca	1	2%
	Financiamiento a corto plazo	Siempre	35	83%
		Algunas veces	7	17%
	Presupuestos financieros	Siempre	37	88%
		Algunas veces	5	12%
	Capacidad financiera	Siempre	14	33%
		Algunas veces	10	24%
		Nunca	18	43%
	Análisis de mercado	Siempre	23	55%
		Algunas veces	16	38%
Nunca		3	7%	
Perspectiva Cliente	Satisfacción del cliente	Siempre	26	62%
		Algunas veces	10	24%
	Nunca	6	14%	
	Fuente de información	Siempre	23	55%
Algunas veces		16	38%	
Perspectiva Procesos Internos	Plan de participación	Nunca	3	7%
		Siempre	15	36%
		Algunas veces	17	40%
	Plan estratégico	Nunca	10	24%
		Siempre	28	67%
		Algunas veces	7	17%
Productividad	Nunca	7	17%	
	Siempre	20	48%	
	Algunas veces	15	36%	
Sistema de información	Nunca	7	17%	
	Siempre	13	31%	
	Algunas veces	12	29%	
	Nunca	17	40%	
Procesos definidos	Siempre	31	74%	
	Algunas veces	4	10%	
	Nunca	7	17%	

		Siempre	21	50%
	Programas de capacitación	Algunas veces	12	29%
		Nunca	9	21%
		Siempre	28	67%
Perspectiva	Logro de objetivos	Algunas veces	7	17%
de Apren-		Nunca	7	17%
dizaje y		Siempre	26	62%
Crecimiento	Mejora continua	Algunas veces	10	24%
		Nunca	6	14%
		Siempre	26	62%
	Evaluación de resultados	Algunas veces	10	24%
		Nunca	6	14%

Nota. La tabla expone la información obtenida posterior al levantamiento de información.

La información presentada proporciona una visión general de cómo las empresas analizadas están utilizando diferentes perspectivas para medir y mejorar su rendimiento. En este sentido, el BSC constituye un marco de gestión estratégica que se utiliza para medir el rendimiento de una organización en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

En la perspectiva financiera, se puede observar que la mayoría de las empresas siempre consideran la estructura de costeo (86%), el financiamiento a corto plazo (83%) y los presupuestos financieros (88%). Esto sugiere que estas empresas están prestando atención a los costos y a la gestión financiera para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

En cuanto a la perspectiva del cliente, se puede observar que la mayoría de las empresas siempre realizan un análisis de mercado (55%) y buscan satisfacer a sus clientes (62%). Esto

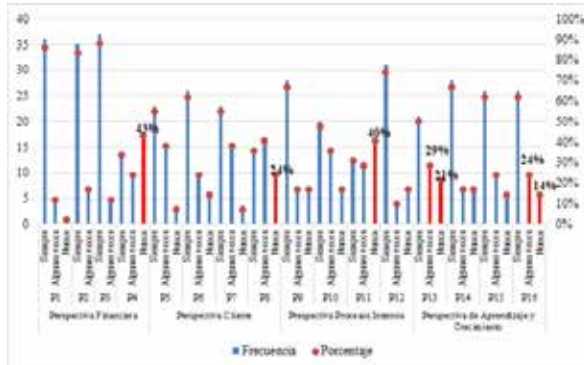
sugiere que estas empresas están prestando atención a las necesidades y expectativas de sus clientes para mantener su lealtad y aumentar su base de clientes.

En la perspectiva interna, se puede observar que la mayoría de las empresas siempre tienen un plan estratégico (67%) y procesos definidos (74%) para mejorar su productividad (48%). Esto sugiere que estas empresas están prestando atención a cómo pueden mejorar sus operaciones internas para aumentar su eficiencia y reducir costos.

Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se puede observar que la mayoría de las empresas siempre buscan lograr sus objetivos (67%) mediante programas de capacitación (50%) y mejora continua (62%). Esto sugiere que estas empresas están prestando atención al desarrollo profesional y personal de sus empleados para mejorar su rendimiento individual y colectivo.

Figura 2

Principales resultados obtenidos posterior al levantamiento de información.



Nota. Los datos representan los datos obtenidos posterior al levantamiento de información. Fuente: Levantamiento de información.

Por otro lado, también hay algunas áreas donde se pueden hacer mejoras. Por ejemplo, en la perspectiva financiera, algunas empresas no tienen capacidad financiera para realizar ciertas actividades (43%). Por su parte, en relación con la perspectiva clientes la deficiencia en la mayoría de las empresas en estudio está dada en la inexistencia de planes para la participación en ferias y eventos (24%) que acerquen a las instituciones a una mayor participación en el mercado. En cuanto a la perspectiva interna, algunas empresas no cuentan con un sistema de información (40%). Además, en la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, algunas empresas no siempre realizan evaluaciones de resultados (38%) o programas de capacitación (50%).

En general, los resultados sugieren que las empresas analizadas están utilizando el BSC como un marco para medir su rendimiento en diferentes áreas clave. Sin embargo, también se pueden identificar algunas áreas donde se pueden hacer mejoras, como la capacidad

financiera en la perspectiva financiera, la definición de procesos en la perspectiva interna y la realización de evaluaciones de resultados en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Las empresas pueden utilizar esta información para identificar áreas donde pueden mejorar su rendimiento y lograr sus objetivos estratégicos.

Por otro lado, para comprobar la hipótesis planteada se utilizó un análisis factorial exploratorio que involucra el cálculo del KMO (Kaiser, Meyer y Olkin) donde todo valor igual o superior a 7 implica la relación existente entre las variables. Para el caso de estudio de acuerdo con la tabla 2, tanto el KMO (,726) como el nivel de significancia (,000) cumplen los parámetros requeridos, razón por la cual se puede aplicar el análisis factorial con los datos obtenidos.

Tabla 2

Prueba de KMO y Bartlett.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,726
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	420,933
	gl	120
	Sig.	,000

Nota. La tabla expone los valores obtenidos posterior al cálculo efectuado.

Para continuar el proceso, es necesario calcular la varianza total explicada donde se profundiza con mayor detalle los componentes principales de forma estadística. Como se puede observar en la tabla 3, únicamente se registran 4 componentes que presentan valores propios mayores que 1, poniendo en consideración que dichos componentes explican el 70,539% de la varianza.

Tabla 3

Varianza total explicada

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6,464	40,399	40,399	6,464	40,399	40,399	5,145	32,154	32,154
2	2,539	15,867	56,267	2,539	15,867	56,267	2,692	16,826	48,980
3	1,227	7,668	63,935	1,227	7,668	63,935	1,893	11,834	60,814
4	1,057	6,604	70,539	1,057	6,604	70,539	1,556	9,724	70,539
5	,980	6,125	76,664						
6	,849	5,303	81,967						
7	,751	4,692	86,659						
8	,441	2,757	89,416						
9	,398	2,487	91,903						
10	,356	2,223	94,126						
11	,278	1,739	95,865						
12	,203	1,269	97,134						
13	,189	1,183	98,317						
14	,108	,677	98,994						
15	,105	,655	99,649						
16	,056	,351	100,000						

Nota. La tabla expone los valores de la varianza total de los 16 ítems sometidos a evaluación.

Finalmente, se presenta la Matriz de factores o cargas factoriales que evidencia la correlación existente entre cada variable y dicho valor. En este sentido, el ítem ¿Existe la cultura de la mejora continua dentro del personal de la organización? es atribuible al componente 1, dado que, presenta una mayor carga factorial (,092). Por otro lado, el ítem ¿Considera que al aplicar el Balanced Scorecard en los procesos a corto plazo mejora la productividad de la empresa? es atribuible al componente 2 con una carga factorial

del (,749). El ítem ¿La empresa realiza un análisis de mercado enfocado a sus clientes? es atribuible al componente 3 con una carga factorial de (,757). El ítem ¿Su empresa tiene facilidad para conseguir financiamiento de corto plazo? es atribuible al componente 4 con una carga factorial de (,714) (ver tabla 4).

Tabla 4

Matriz de Componente Rotado.

Matriz de componente rotado ^a				
	Componente			
	1	2	3	4
	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Perspectiva Procesos internos	Perspectiva Clientes	Perspectiva financiera
15. ¿Existe la cultura de la mejora continua dentro del personal de la organización?	,926	,193	,013	,086
6. ¿La empresa ha investigado el nivel de satisfacción del cliente con respecto al producto?	,859	,042	-,045	,133
12. ¿La empresa dispone de procesos definidos?	,816	,106	,160	-,137
14. ¿Las actividades de los empleados están orientadas al logro de los objetivos estratégicos?	,796	,117	,094	-,280
16. ¿Se evalúan los resultados de la organización de forma permanente?	,749	,085	,345	-,094
13. ¿Se ejecutan programas de capacitación y evaluación de desempeño por competencia en la organización?	,727	,273	-,166	,063
8. ¿La empresa cuenta con un plan de participación en eventos y ferias organizados para acoger clientes?	,626	,361	,227	,070
9. ¿La empresa trabaja con un plan estratégico?	,604	,299	,197	-,526
10. ¿Considera que al aplicar el Balanced Score Card en los procesos a corto plazo mejora la productividad de la empresa?	,183	,749	,105	,294
4. ¿Tiene capacidad financiera para comercializar en los mercados exteriores?	,306	,726	-,115	-,019
11. ¿La empresa tiene un sistema de información que controle el funcionamiento óptimo del Balanced Scorecard?	-,003	,687	,478	-,118
3. ¿La empresa cuenta con presupuestos financieros que se controlen constantemente?	,336	,631	,450	,172
5. ¿La empresa realiza un análisis de mercado enfocado a sus clientes?	,017	,029	,757	,062
7. ¿Obtiene información de diferentes fuentes y predice el consumo de productos y servicios por parte del consumidor?	,404	,373	,597	,140

2.- ¿Su empresa tiene facilidad para conseguir financiamiento de corto plazo?	-,030	,049	,485	,714
1. - ¿Cuenta la empresa con una estructura de costeo para determinar sus costos?	-,002	,476	-,024	,690

Nota. Se presenta la Matriz de factores o cargas factoriales que evidencia la correlación existente entre cada variable y dicho valor.

Discusión

Los resultados presentados muestran que la mayoría de las empresas manufactureras del cantón Ambato considerados en el estudio resaltan como aspectos clave de la perspectiva financiera del BSC, la estructura de costos, el financiamiento a corto plazo y los presupuestos financieros. Estos hallazgos concuerdan con la literatura existente sobre el tema. En este sentido, autores como Bozzo (2018); Szóka (2012); Loor et al., (2021) han destacado la importancia de la perspectiva financiera en el BSC como un componente crucial para medir el desempeño y garantizar la sostenibilidad de las empresas a largo plazo. En este sentido, Kaplan y Norton (2016), los creadores de esta metodología enfatizan la necesidad de establecer metas y métricas financieras claras que reflejen la creación de valor económico y la consecución de objetivos financieros.

Adicional a lo señalado, investigaciones como los de Aulestia (2019); Solís y Llamuca (2020) han respaldado la importancia de la gestión financiera y el control de costos en las empresas. Un enfoque adecuado en la

estructura de costos y la gestión financiera ayuda a las empresas a controlar sus gastos, maximizar su rentabilidad y garantizar su viabilidad financiera a largo plazo. Asimismo, la atención prestada al financiamiento a corto plazo y los presupuestos financieros indica que las empresas están considerando la gestión de su capital de trabajo y la planificación financiera para respaldar sus operaciones diarias y cumplir con sus obligaciones financieras.

Por otro lado, en lo que concierne a la perspectiva del cliente, las empresas en estudio destacan como ámbitos relevantes: el análisis de mercado y la satisfacción del cliente. Estos hallazgos coinciden con los resultados presentados por Arellano (2017) quien dentro de su estudio resalta la relevancia de comprender las necesidades y expectativas de los clientes para el éxito de las empresas. Es decir, la identificación de oportunidades de mercado a través del análisis de mercado ayuda a las organizaciones a comprender mejor a sus clientes, segmentar el mercado y desarrollar estrategias adaptadas a las necesidades específicas de los clientes (Lalaleo y Martínez, 2022; Lalaleo, 2023).

En este sentido, la satisfacción del cliente representa un aspecto crucial para el éxito empresarial a largo plazo. Mantener clientes satisfechos no solo genera lealtad, sino que también aumenta la posibilidad de recomendaciones y repeticiones de compra, lo que contribuye en gran medida a un crecimiento sostenible. Estos resultados respaldan la idea de que las empresas deben centrarse en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente para lograr ventajas competitivas (Guadarrama y Rosales, 2015; Silva et al., 2021).

Asimismo, en lo que respecta a la perspectiva de los procesos internos, las empresas analizadas destacan al plan estratégico, los procesos definidos y la búsqueda de mejorar la productividad entre los aspectos que mayor injerencia presentan. Es así que estos hallazgos concuerdan con el criterio dado por Garcia et al. (2017); “(Mendoza Zamora et al., 2018 quienes resaltan la relevancia de los procesos internos bien definidos y la planificación estratégica en el éxito empresarial. Es decir, la implementación de un plan estratégico proporciona una dirección clara y un marco de referencia para las acciones y decisiones internas de la empresa. Al mismo tiempo, contar con procesos bien definidos permite una mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de las diferentes actividades operativas y la entrega de productos y/o servicios.

Por su parte, la búsqueda de mejorar la productividad también es un aspecto crucial para el éxito de las empresas. La eficiencia en los procesos internos, la optimización de los recursos y la reducción de costos son fundamentales para mantener la competitividad y lograr un crecimiento sostenible. Estos resultados respaldan la idea de que las empresas deben centrarse en la mejora continua y la innovación en sus procesos internos para maximizar la productividad y los resultados.

Finalmente, los resultados presentados en la perspectiva de desarrollo y aprendizaje resaltan el logro de los objetivos mediante programas de capacitación y mejora continua. En este contexto, resulta necesario destacar lo mencionado por Montoya y Boyero (2016);

Guerrero et al. (2027) quienes exponen la relevancia del aprendizaje y crecimiento en el éxito empresarial. El desarrollo profesional y personal de los empleados es fundamental para mejorar su rendimiento individual y colectivo, lo que a su vez contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, la implementación periódica de programas de capacitación demuestra una preocupación por la adquisición de conocimientos y habilidades relevantes para el desempeño de los empleados. Estos programas pueden incluir entrenamientos específicos, cursos de desarrollo profesional y actividades de aprendizaje continuo. Al invertir en el desarrollo de los empleados, las empresas buscan mejorar su desempeño y adaptabilidad en un entorno empresarial en constante cambio.

Conclusión

Las empresas que prestan atención a la estructura de costos, el financiamiento a corto plazo y los presupuestos financieros demuestran una preocupación por la gestión financiera y buscan asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Estos hallazgos respaldan la idea de que el enfoque en la perspectiva financiera es fundamental para el éxito de las empresas y su capacidad para crear valor económico.

Asimismo, las organizaciones que realizan un análisis de mercado y se esfuerzan por satisfacer a sus clientes demuestran una orientación al cliente buscando mantener su lealtad y aumentar su cartera de clientes. De esta manera, queda en evidencia la

importancia de la gestión de las relaciones con los clientes y la creación de valor para lograr el éxito empresarial en un entorno altamente competitivo como el que se vive en la actualidad.

Por otro lado, aquellas empresas que poseen un plan estratégico, procesos definidos y buscan mejorar su productividad demuestran una preocupación por optimizar sus operaciones internas y aumentar su eficiencia buscando la excelencia operativa para lograr ventajas competitivas y un desempeño sostenible en el tiempo que le permita acaparar una mayor participación en el mercado.

Finalmente, es importante destacar que las empresas en los actuales momentos buscan lograr sus objetivos a través de programas periódicos de capacitación y mejora continua demostrando de esta manera una preocupación por el desarrollo de sus empleados y el aprendizaje organizacional. Aspectos fundamentales en el desarrollo de competencias y la creación de un entorno que fomente el aprendizaje continuo para alcanzar el éxito empresarial y mantener la competitividad.

Referencias bibliográficas

- Alveiro Montoya, C. (2011). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista Visión Futuro*, 15(2), 25.
- Arellano Díaz, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 3, 72–83.

Aulestia Freire, P. (2019). *Gestión financiera en las empresas ecuatorianas del sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera del cantón Quito* [Universidad Andina Simón Bolívar].

Betancourt, M., Castro, K., Rodríguez, O., & Ruano, S. (2020). Aplicación del balanced scorecard como herramienta estratégica y de mejora en la competitividad de las Pymes ecuatorianas: una revisión del año 2009 al 2019. *Revista Electrónica Tambara*, 11(66), 921–941.

Bolaños Jijón, A. F., Méndez Bravo, J. C., & Méndez Bravo, M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62–77.

Bozzo, F. (2018). *Factores críticos de éxito en la aplicación del Cuadro de Mando Integral en Cartagena Puerto de Culturas* [Universidad Politécnica de Cartagena].

Carpio, T., Beltrán, Lady, Duque, F., Pérez, H., Fierro, J., & Tobar, G. (2019). Desarrollo de un balanced scorecard aplicado a una universidad en el área de gestión social del conocimiento. *Revista Espacios*, 40(15), 9.

García Guilianny, J., Duran, S., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 16.

- Ghiglione, F. A. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Revista Digital Ciencias Administrativas FCE - UNLP*, 18, 87–93.
- Guadarrama Tavira, E., & Rosales Estrada, E. M. (2015). Marketing relacional: Valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia Y Sociedad*, 40(2), 307–340.
- Guerrero-Velástegui, C., Cobo-Moya, C., Oña, B., L'ópez, H. ., Lalaleo-Analuisa, F., & Masaquiza-Caiza, C. (2018). Modelo de reclutamiento del personal de las empresas carroceras y su impacto en el mejoramiento de producción de la provincia de Tungurahua. *Revista Científica Ciencia Y Tecnología*, 18(17).
- Irawati, D. (2020). Implementation of the balanced scorecard approach in industries: A systematic literature review. *IJIEM - Indonesian Journal of Industrial Engineering and Management*, 1(2), 105–115.
- Jayanti, D., Mais, R. G., & Suriawinata, I. (2020). Performance assessment based on balance scorecard in Francial Company PT. Otewe Maju Bersama. *Indonesian Journal of Business, Accounting and Management*, 3(2), 69–76.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *El cuadro de mando integral* (Gestión 2000 (ed.); Tercera Ed).
- Lalaleo Analuisa, F. (2023). Relación de las tecnologías de la industria 4.0 en el desarrollo empresarial. Una revisión de literatura. *Vivat Academia*, 156, 271-287.
- Lalaleo, F. & Martínez, A. (2022). Estrategias empresariales en el contexto de las medianas empresas manufactureras. Una búsqueda especializada de literatura. *Revista Killkana Sociales*, 6, 41-54.
- Lazo Torres, N. S., Erazo Álvarez, J. C., & Narváez Zurita, C. I. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de control interno en el sector Manufacturero. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 125–151.
- Loor Cedeño, G., Espinoza Arauz, M., & Mejía Ruperti, L. (2021). Balanced Score Card para gestionar estrategias de marketing en el sector comercial de Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 334–350.
- Méndez, J., & Méndez, M. (2021). El Balanced Scorecard y su efecto en el desempeño de las organizaciones. *Revista Espacios*, 42(23), 66–77.
- Mendoza Zamora, W., Loor Carvajal, V., Salazar Pin, G., & Nieto Parrales, D. (2018). La asignación presupuestaria y su incidencia en la administración Pública. *Dominio de Las Ciencias*, 4(3), 313–333.

- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. A. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(2), 1–20. [tent&view=article&id=422&Itemid=90](#)
- Osejos Vásquez, A. E., Baque Sánchez, S. M., & Basurto Vines, C. E. (2022). Balanced Score Card en el cumplimiento de los objetivos de la fundación Caritas, Manta. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 8(1), 3–17.
- Silva Treviño, J. G., Macías Hernández, B. A., Tello Leal, E., & Delgado Rivas, J. G. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*, 15(2), 1–17.
- Solís Morejón, V., & Llamuca Pérez, S. (2020). Indicadores de gestión del Balanced Score card en el Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC*, 5(19), 186–209.
- Szóka, K. (2012). The significance of the balanced scorecard financial perspective - Presented through the example of the AMOENA Medical Devices Trade and Provider Ltd. *Journal of International Studies*, 5(1), 84–94.
- Tapia, V., Guitérrez, L., Cangás, E., & Ojeda, D. (2019). Balanced Scorecard: Una herramienta de gestión gerencial en economías desarrolladas. *Revista Digital Tambara*, 448–459.
- Utami, W. B., Prastiwi, I. E., & Ningsih, S. (2020). The balanced scorecard method for assessing company performance (case study at PT Salatiga State Electricity Company). *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(3), 131–142.