



## **Balanced Scorecard como plataforma para un sistema integrado de herramientas de gestión empresarial**

**Autores:** María Luisa Núñez Pico

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, **PUCESA**

[m\\_aluisa@hotmail.es](mailto:m_aluisa@hotmail.es)

Ambato, Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-9957-5714>

Vladimir Vega Falcón

Universidad Regional Autónoma de Los Andes, **UNIANDES**

[vega.vladimir@gmail.com](mailto:vega.vladimir@gmail.com)

Ambato, Ecuador

<https://orcid.org/0000-0003-0140-4018>

### **Resumen**

El *Balanced Scorecard (BSC)* desde su creación en la década de los noventa del siglo XX, se reconoce por su valioso aporte al seguimiento de la estrategia empresarial. Sin embargo, no contempla la integración de herramientas de gestión que se ajusten a sus perspectivas, lo cual brindaría un sistema completo de instrumentos administrativos para dirigir exitosamente una organización. Por ello, continuar profundizando en esta línea de investigación resulta importante y este estudio enfrenta el problema siguiente: ¿Cómo integrar las principales herramientas de gestión empresarial para la toma de decisiones? El objetivo del estudio fue diseñar una plataforma de gestión empresarial utilizando el BSC como base para un sistema integrado de herramientas. La metodología se enmarcó en el nivel descriptivo, de tipo transversal y observacional. Se aplicaron entrevistas a expertos y se efectuó una revisión documental apoyada en una matriz de categorías. Como resultado se diseñó un sistema integrado de herramientas de gestión que utiliza como plataforma las perspectivas del BSC, lo cual beneficia la toma de decisiones gerenciales. La propuesta representa un punto de partida para su aplicación en las organizaciones que requieran contar con una plataforma que integre herramientas de gestión en el ejercicio de sus operaciones diarias.

**Palabras clave:** herramientas de gestión; sistema integrado; gestión administrativa.

**Código de clasificación internacional:** 5311.99 - Otras (Administración de empresas).

#### **Cómo citar este artículo:**

Núñez, M., & Vega, V. (2023). **Balanced Scorecard como plataforma para un sistema integrado de herramientas de gestión empresarial.** *Revista Científica*, 8(29), 101-121, e-ISSN: 2542-2987.

Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2023.8.29.5.101-121>

**Fecha de Recepción:**

21-01-2023

**Fecha de Aceptación:**

28-07-2023

**Fecha de Publicación:**

05-08-2023



## Balanced Scorecard as a platform for an integrated system of business management tools

### Abstract

The Balanced Scorecard (BSC) since its creation in the 1990s, has been recognized for its valuable contribution to monitoring business strategy. However, it does not contemplate the integration of management tools that fit their perspectives, which would provide a complete system of administrative tools to successfully run an organization. For this reason, continuing to deepen this line of research is important and this study faces the following problem: How to integrate the main business management tools for decision making? The objective of the study was to design a business management platform using the BSC as the basis for an integrated system of tools. The methodology was framed at the descriptive, cross-sectional and observational level. Interviews with experts were applied and a documentary review supported by a matrix of categories was carried out. As a result, an integrated system of management tools was designed that uses the perspectives of the BSC as a platform, which benefits managerial decision-making. The proposal represents a starting point for its application in organizations that require a platform that integrates management tools in the exercise of their daily operations.

**Keywords:** management tools; integrated system; administrative management.

**International classification code:** 5311.99 - Others (Business Administration).

#### How to cite this article:

Núñez, M., & Vega, V. (2023). **Balanced Scorecard as a platform for an integrated system of business management tools**. *Revista Científica*, 8(29), 101-121, e-ISSN: 2542-2987. Recovered from: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2023.8.29.5.101-121>

**Date Received:**  
21-01-2023

**Date Acceptance:**  
28-07-2023

**Date Publication:**  
05-08-2023



## 1. Introducción

Toda empresa desde el inicio de la actividad económica se plantea una misión y objetivos, que, si se definen y ejecutan con estrategias apropiadas, permiten alcanzar la visión propuesta, y la proyección de mejora continua. El éxito del empresario consiste en diseñar estrategias fácilmente adaptables a las nuevas tendencias y hábitos de consumo, en función de entornos cada vez más dinámicos y globalizados, debido al avance de las tecnologías de la información (Cárdenas y Sayago, 2018).

El reto se multiplica en el caso de sucesos repentinos en el entorno, que ponen a prueba la destreza del empresario y la capacidad de reacción (Bullemore-Campbell y Cristóbal-Fransi, 2021). Como ejemplo, se puede mencionar el impacto de la COVID-19 en el ámbito productivo empresarial, a partir del 2020 con la declaratoria de pandemia por su alcance mundial. En Latinoamérica, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020): ratifica la caída en ingresos económicos y cierre de 2,7 millones de empresas, principalmente las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES). Ante esta realidad, las organizaciones requieren definir estrategias idóneas para enfrentar con éxito estos escenarios.

En tal sentido, las herramientas administrativas son un medio para que las organizaciones alcancen un óptimo desempeño en sus operaciones, desde el análisis del entorno, seguido por la definición de objetivos y estrategias que deriven una ventaja competitiva, hasta alcanzar posicionamiento y permanencia en el mercado, como indican (León, Gallegos, Vallejos, Guerrero y Acosta, 2020).

Por tanto, el presente estudio se justifica por la necesidad del empresario de contar con una guía estratégica actual que integre a todas las áreas y niveles de la organización para la toma de decisiones, como soporte para el diseño de estrategias en función del comportamiento del mercado (Sánchez y Rodríguez, 2019), y que se ajuste a cualquier tipo de empresa, sin importar



su actividad económica, en consideración al rol que cumple la actividad empresarial como motor de la economía en el desarrollo en la sociedad.

Como apoyo a la gestión empresarial, el *Balanced Scorecard (BSC)* se crea en la década de los noventa del siglo XX como una herramienta que brinda un panorama global de la organización, según (Kaplan y Norton, 2009a), y facilita la introducción de ajustes en el direccionamiento estratégico según la evolución del entorno del mercado.

Desde la concepción del BSC hasta la actualidad, se evidencia el aporte positivo en su aplicación como lo afirman (Banabakova y Georgiev, 2018), y como apoyo para anticiparse, prevenir y enfrentar con resiliencia escenarios desfavorables (Quintero-Beltrán y Osorio-Morales, 2018). Como evolución a la primera aproximación al BSC, surgen los mapas estratégicos que vinculan las relaciones causa-efecto de la estrategia empresarial (Kaplan y Norton, 2004).

En general, el BSC aún conserva sus cuatro perspectivas transversales, aplicables a cualquier tipo de organización sin importar el tipo de negocio, como lo demuestran estudios realizados en los sectores: turístico (Tahniyath y Saïd, 2020); manufacturero (Lazo, Erazo y Narváez, 2019); y organizaciones sin fines de lucro (Oyaque, Santamaria y López, 2020); por mencionar solo unos casos.

Sin embargo, el BSC no contempla en su diseño tradicional la integración de otras herramientas de gestión que se ajusten a las perspectivas que componen el BSC, por lo que cada instrumento se maneja de manera aislada, a pesar del potencial existente que proporcione al empresario un sistema completo de elementos administrativos para dirigir con éxito una organización. Ante esta problemática, surge la pregunta que define el problema del presente estudio ¿Cómo integrar las principales herramientas de gestión empresarial para la toma de decisiones?

Para responder a este problema, se define como objetivo del estudio diseñar una plataforma de gestión empresarial utilizando el *Balanced*



*Scorecard (BSC)* como base para un sistema integrado de herramientas.

## 2. Metodología

### 2.1. Taxonomía de la investigación

La metodología se enmarcó en el nivel descriptivo con un enfoque perceptual. Se trató de un estudio de tipo transversal y observacional (Supo y Zacarías, 2020).

Para abordar el estudio se partió de la premisa del modelo epistémico de la fenomenología que, en concordancia con (Barrera, 2008), indaga el saber con la percepción clara del fenómeno estudiado, lo cual hizo posible precisar el objetivo de la investigación.

### 2.2. Métodos, técnicas e instrumentos

Se desarrolló el método científico y particularmente se utilizaron métodos del nivel teórico del conocimiento, como el Analítico-Sintético al descomponer y sintetizar la composición del BSC; el Inductivo-Deductivo al establecer generalizaciones y conclusiones respecto a su uso; el Histórico-Lógico al complementar la trayectoria histórica de dicha herramienta de gestión empresarial con su funcionamiento y desarrollo; el Enfoque de Sistema al integrar la misma con otras herramientas de gestión y la Modelación al proponer la Plataforma como Sistema Integrado de Herramientas.

Igualmente, se utilizaron métodos del nivel empírico del conocimiento, como el Análisis Documental vinculado al procesamiento de información sobre el BSC con el apoyo de la Matriz de Categorías expuestas en el cuadro 1; así como el Método de Expertos, que contribuyó a enriquecer y perfeccionar la propuesta del BSC como plataforma para un sistema integrado de herramientas de gestión empresarial.

El Método de Expertos se apoyó en la Encuesta como técnica de investigación, apoyada en un cuestionario escrito conformado por seis

preguntas semiestructuradas desarrolladas a través de *Google Forms* publicada en la plataforma de *ResearchGate*. Se seleccionó esta plataforma por ser una prestigiosa herramienta de colaboración dirigida a investigadores, con la cual se obtuvo información relevante por parte de nueve personas para complementar los resultados de la investigación.

**Cuadro 1:** Matriz de Categorías.

Objetivo General	Categoría	Subcategoría	Unidad de Análisis
Diseñar una plataforma de gestión empresarial utilizando el BSC como base para un sistema integrado de herramientas	BSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto</li> <li>• Importancia</li> <li>• Aplicabilidad</li> <li>• Actualidad</li> </ul>	Kaplan y Norton (2004); Kaplan y Norton (2009); Banabakova y Georgiev (2018); Quintero-Beltrán y Osorio-Morales (2018); Tahniyath y Saïd (2020); Lazo, Erazo y Narváez (2019); Oyaque, Santamaria y López (2020); Rigby y Bilodeau (2018)

**Fuente:** Los Autores (2021).

**3. Resultados**

Con el propósito de ejemplificar el diseño de la plataforma de gestión empresarial con el uso del BSC, se consideraron sus perspectivas tradicionales: financiera, clientes, procesos internos, y, aprendizaje y crecimiento; enfoques que aportan una visión integral de una organización

Así también, se recurrió a la dieciseisava encuesta aplicada por la compañía consultora Bain & Company en el año 2017, donde se detallan las herramientas de gestión más utilizadas por altos ejecutivos de empresas a nivel mundial, tal como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1.** Top 25 de Herramientas de Gestión más utilizadas (2017).

No.	Herramientas	Uso	Satisfacción
1	Planificación Estratégica	48%	4.03
2	Gestión de Relaciones con el Cliente	48%	4.01
3	<i>Benchmarking</i>	46%	3.94
4	Analítica Avanzada	42%	4.06
5	Gestión de la Cadena de Suministro	40%	4.05
6	Sistemas de Satisfacción del Cliente	38%	4.03
7	Programas de Gestión de Cambios	34%	3.90
8	Gestión de la Calidad Total	34%	4.09
9	Transformación Digital	32%	4.07
10	Declaraciones de Misión y Visión	32%	4.00





Artículo Original / Original Article

María Luisa Núñez Pico; Vladimir Vega Falcón. Balanced Scorecard como plataforma para un sistema integrado de herramientas de gestión empresarial. *Balanced Scorecard as a platform for an integrated system of business management tools*.

11	Sistemas de Participación de los Empleados	31%	3.87
12	Competencias Fundamentales	30%	3.92
13	Internet de las Cosas	30%	4.07
14	Cuadro de Mando Integral	29%	3.93
15	Reingeniería de Procesos de Negocio	28%	4.02
16	Segmentación de Clientes	27%	4.06
17	Alianzas Estratégicas	25%	3.93
18	Gestión Ágil	24%	4.00
19	Fusiones y Adquisiciones	24%	3.90
20	Gestión del Tiempo Organizativo	22%	3.96
21	Modelos de Optimización de Precios	20%	4.06
22	Planificación de Escenarios y Contingencias	19%	3.99
23	Análisis del Viaje del Cliente	18%	4.06
24	Reducción de la Complejidad	17%	3.99
25	Presupuesto de Base Cero	10%	3.82

Fuente: Rigby y Bilodeau (2018).

A continuación, se seleccionaron, a criterio de los autores, las herramientas administrativas del listado que se señalan en la tabla 1, según su afinidad con relación a las perspectivas del BSC; y se procedió con una sintética argumentación teórica de las mismas, en consonancia con el criterio emitido por (Kaplan y Norton, 2009b); y (Rigby y Bilodeau, 2018), como se expone a continuación:

### 3.1. Planificación Estratégica (PE)

Proceso organizacional de diseño del futuro esperado y la identificación del método para alcanzarlo, que marca el camino a seguir por el equipo de trabajo hacia objetivos comunes, a partir de una evaluación inicial que definen las acciones y recursos requeridos para alcanzarlos.

### 3.2. Gestión de Relaciones con el Cliente (GRC)

Proceso de gestión de la información para comprender a los clientes actuales y potenciales, con el fin de construir vínculos fuertes e incrementar la lealtad mediante el desarrollo de estrategias que se adapten a sus necesidades.

Revista Scientific - Artículo Arbitrado - Registro nº: 295-14548 - pp. BA2016000002 - Vol. 8, Nº 29 - Agosto-Octubre 2023 - pág. 101/121  
e-ISSN: 2542-2987 - ISNI: 0000 0004 6045 0361



### **3.3. Benchmarking**

Técnica de análisis y evaluación de buenas prácticas empresariales de compañías líderes, como referencia para definir una planificación propia en el desarrollo de nuevos negocios, o reforzar las operaciones de los ya existentes, para mejorar el desempeño.

### **3.4. Analítica Avanzada (AA)**

Se enfoca en la utilización precisa de los datos provenientes de diversas fuentes para predecir escenarios y actuaciones que posibiliten enfrentar cambios en el entorno del negocio.

### **3.5. Gestión de la Cadena de Suministro (GCS)**

Sistema logístico empresarial de abastecimiento de materiales y suministros para transformarlos en productos o servicios intermedios o finales, en estrecha colaboración con clientes internos y clientes externos.

### **3.6. Sistemas de Satisfacción del Cliente (SSC)**

Programas de satisfacción que miden la lealtad de clientes, capital humano e inversionistas para retenerlos y evitar deserción, que resulte en un mayor rendimiento y ganancias con proyecciones en el largo plazo.

### **3.7. Programas de Gestión de Cambios (PGC)**

Programas diseñados para implementar procesos nuevos en la organización, con el fin de facilitar la adaptación al cambio, la fluidez en la ejecución, y el control continuo. Como resultado, mejora la capacidad de reacción ante riesgos potenciales y la definición de estrategias para enfrentarlos.





### **3.8. Gestión de la Calidad Total (GCT)**

Sistema de gestión que interrelaciona procesos internos en una organización con enfoque hacia la calidad, ausencia de errores, y mejora continua, que se traduce en una ventaja competitiva a largo plazo.

### **3.9. Transformación Digital (TD)**

Adopción de una infraestructura tecnológica en un modelo de negocios como salto a la innovación, en función del entorno económico contemporáneo, que genere mejores resultados en términos de eficiencia y productividad.

### **3.10. Declaraciones de Misión y Visión (DMV)**

Enunciados que definen la identidad corporativa de una organización, donde se establece el propósito y objetivos a través de la misión; y la perspectiva de proyección futura en la visión. Son los fundamentos para encaminar los esfuerzos de un equipo de trabajo hacia una meta y enfoque comunes.

### **3.11. Sistemas de Participación de los Empleados (SPE)**

Medición de satisfacción de los empleados respecto a una organización para conocer el nivel de compromiso en las actividades asignadas, con el propósito de mejorar el desempeño laboral que resulte en un mejor desarrollo empresarial e incremento en la lealtad de clientes externos.

### **3.12. Competencias Fundamentales (CF)**

Capacidad exclusiva de una empresa en el mercado que permite otorgar un valor único al cliente, que la competencia no puede igualar, y que se logra a través de la gestión eficiente de recursos. Estas habilidades distintivas requieren ser desarrolladas y fortalecidas constantemente para diferenciar la oferta.



### **3.13. Internet de las Cosas (IC)**

Infraestructura tecnológica de redes interconectadas entre dispositivos inteligentes varios, y el internet; que extraen, combinan, analizan e interpretan información del entorno para obtener mayor conocimiento que contribuye al perfeccionamiento de la oferta de bienes y servicios.

### **3.14. Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Instrumento administrativo que determina el desempeño, establece objetivos y mide los resultados obtenidos por la organización, en base cinco categorías: financiera, cliente, procesos internos, innovación y empleados.

### **3.15. Reingeniería de Procesos de Negocio (RPN)**

Reestructuración drástica de procesos empresariales que elimina actividades innecesarias para mejorar significativamente la productividad y disminuir costos y tiempos, sin afectar el enfoque basado en las necesidades del cliente.

### **3.16. Segmentación de Mercados (SM)**

Estrategia empresarial que consiste en la división del mercado con características homogéneas, para satisfacer las demandas de un grupo de individuos específico a través de una oferta de valor, en base a elementos de juicio para direccionar esfuerzos de forma acertada.

### **3.17. Alianzas Estratégicas (AE)**

Acuerdo de cooperación mutua entre organizaciones para alcanzar objetivos afines y fortalecer el desarrollo y crecimiento de actividades empresariales en condiciones de mercado competitivos.



### 3.18. Gestión Ágil (GA)

Proceso de incursión empresarial exitoso hacia la innovación con el apoyo de equipos de trabajo multidisciplinarios y clientes, a través de métodos y técnicas ágiles con bajo nivel de riesgo que aceleran la implementación, aplicable a cualquier tipo actividad e industria.

### 3.19. Fusiones y Adquisiciones (FA)

Estrategias empresariales de tipo financiero que buscan incrementar el beneficio de los accionistas y crear una ventaja competitiva. Por una parte, se llevan a cabo una Fusión cuando dos empresas en condiciones similares se unen para crear una nueva. Por otra parte, cuando una empresa de mayor tamaño asume el control sobre una más pequeña se considera una Adquisición.

### 3.20. Gestión del Tiempo Organizativo (GTO)

Administración eficaz del tiempo de directivos y empleados de una empresa, por tratarse de un recurso organizacional valioso y escaso, que elimina actividades improductivas y prioriza aquellas que aportan verdadero valor.

### 3.21. Modelos de Optimización de Precios (MOP)

Software matemático que analiza la respuesta de la demanda del mercado frente a la definición de precios en relación a los costos y niveles de inventario según el tipo de producto, que sugiere precios que resultarán en mayores ganancias.

### 3.22. Planificación de Escenarios y Contingencias (PEC)

Método de exploración de posibles escenarios futuros para prever y definir estrategias frente a cambios repentinos, que facilita la toma de



decisiones y capacidad respuesta ante cualquier contexto.

### **3.23. Análisis del Viaje del Cliente (AVC)**

Estudio del mapeo de las interacciones que atraviesa el cliente a lo largo del proceso de compra, al evaluar el impacto emocional que genera cada punto de contacto, con el fin de mejorar los niveles de servicio y la experiencia global del cliente.

### **3.24. Reducción de la Complejidad (RC)**

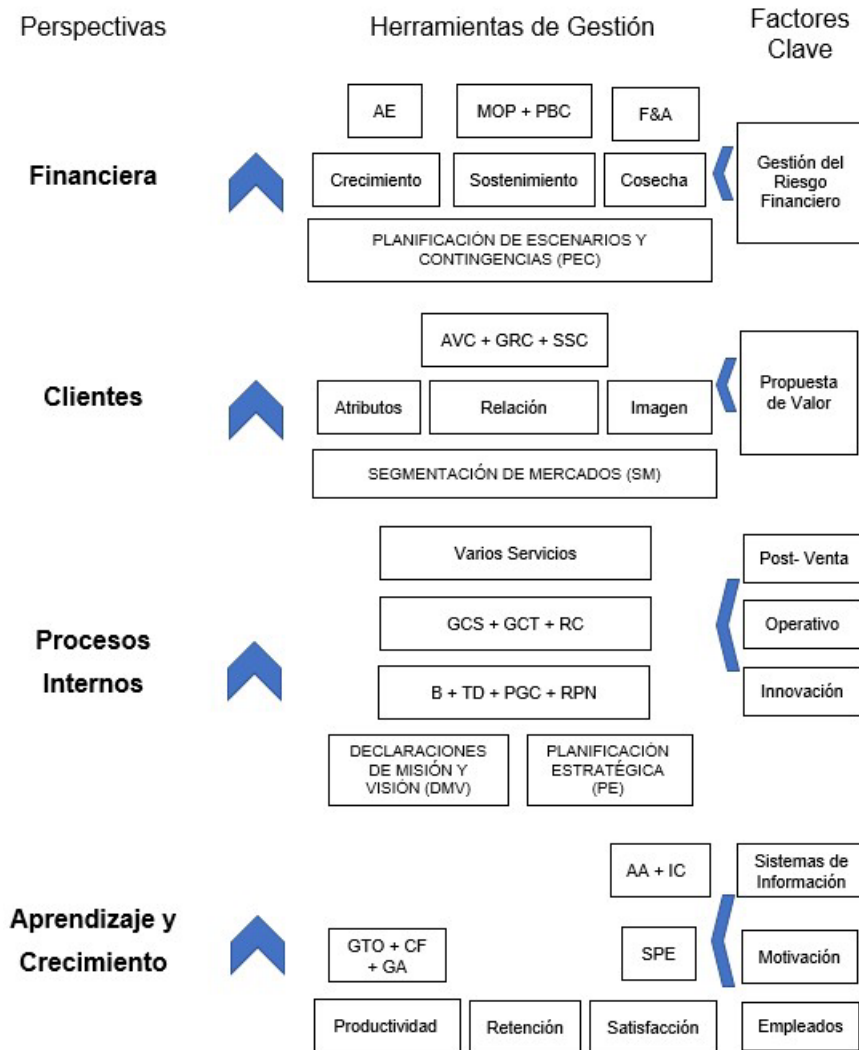
A mayor desarrollo mayor complejidad en una organización. Esta realidad impulsa a las empresas a simplificar el modelo operativo y eliminar obstáculos que frenan el desarrollo organizacional, sin afectar la calidad de la oferta para cubrir a plenitud las demandas del mercado meta.

### **3.25. Presupuesto de Base Cero (PBC)**

Método para presupuestar en base a un examen exhaustivo de la estructuración de costos y gastos de una organización, donde se conservan de manera exclusiva actividades y rubros que permitan alcanzar mayores beneficios.

Como producto de la construcción del sistema integrado de herramientas de gestión empresarial, se estructuró una plataforma a partir del BSC como instrumento integrador. En el cuadro 2 se muestra el resultado del sistema propuesto (Mapa Estratégico BSC y Herramientas de Gestión), en donde se visualiza el cruce de las herramientas administrativas seleccionadas, según el criterio de los autores del estudio, con cada uno de los enfoques del BSC y factores clave sugeridos.

**Cuadro 2.** Mapa Estratégico BSC y Herramientas de Gestión.



**Fuente:** Los Autores (2021).

Para el esquema propuesto en el cuadro 2, el análisis inicia desde la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento como enfoque que proporciona a la organización la estructura necesaria para alcanzar los objetivos de las tres perspectivas siguientes. Se propuso el SPE para incentivar la satisfacción de los empleados y su deseo por permanecer en la empresa; para desarrollar al máximo la productividad se sugirió a la GTO, las CF y la GA. Para reforzar los



sistemas de información, se consideró a la AA e IC para contar con fuentes de consulta fiables para la toma de decisiones.

A continuación, en la perspectiva de Procesos Internos que determina las actividades clave para cumplir con las expectativas de socios y clientes, se identificaron elementos estratégicos básicos como la DMV y la PE que marcan el rumbo empresarial a seguir. Así también, se incluyeron a la GCS, la GCT, y la RC como instrumentos que hacen posible la ejecución correcta de procesos operativos, a fin de cubrir la demanda actual con productos y servicios existentes, que se combinen con el servicio postventa.

En esta perspectiva, el proceso de innovación es esencial, como parte de la estrategia a largo plazo para incursionar en mercados nuevos y más exigentes con una oferta creada a la medida. En esta etapa el B, la TD, la RPN, y los PGC son un soporte imprescindible para hacer frente al entorno competitivo actual.

Por su parte, en la perspectiva Clientes, se resaltó la utilidad de la SM como estrategia para atraer al grupo de clientes seleccionado, a través de la oferta de valor en bienes y servicios, donde los atributos e imagen esperados viabilicen la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes. Para lo cual, se incluyeron herramientas como el AVC, la GRC, y el SSC como puntos de apoyo para alcanzar dicho fin.

Por último, en la perspectiva Financiera, se identificaron los instrumentos que facilitan la gestión del riesgo al que se enfrenta toda organización al emprender en una actividad económica como la PEC, y que aporta información para prever escenarios y hacer frente al entorno cambiante. En este enfoque, se adoptan estrategias diferenciadas según el ciclo de vida del negocio, desde el incremento de ingresos, disminución de costos, hasta el uso eficiente de activos. Para el efecto, se contemplaron al PBC, MOP, AE y F&A como alternativas para apalancar la gestión del enfoque financiero del BSC.





Una vez identificadas las herramientas de gestión empresarial asociadas a cada perspectiva del BSC, expuestas solo a manera de ejemplo, se consideró que una vez automatizado el BSC, sea en un programa informático determinado como: *Suite Visión Empresarial* (Colombia); *ISO Software* (España); *ClearPoint's Strategy Software* (Estados Unidos); *Strategy Execution Software-i-nexus* (Reino Unido); *BSC Designer* (República Checa); *Questica Performance* (Canadá); *RP3 Retail Software* (Ecuador); entre otros de amplio reconocimiento, o simplemente con el uso de Microsoft Excel, la organización podrá contar con los hipervínculos que le permitan navegar fácilmente desde cada perspectiva del BSC hacia cada herramienta de gestión empresarial correspondiente.

Lo antes mencionado permitió una comprensión más integral del nexo BSC-Herramientas, lo cual incluye la asignación del personal de cada área que haga uso de las herramientas, y a su vez responda por los objetivos y métricas correspondientes de cada un potencial soporte organizacional para definir objetivos, diseñar estrategias y tomar decisiones.

El diseño planteado busca reforzar los beneficios del BSC con herramientas de gestión de vanguardia, en función de las tendencias de hoy en día, que demandan la adopción progresiva y sostenida de elementos que contemplen el uso de tecnologías de la información. Además, las perspectivas del BSC brindaron un equilibrio al enfoque definido, y la inserción de otras herramientas administrativas para profundizar en cada una de ellas.

El sistema integrado de herramientas formulado en el presente estudio, a partir de los enfoques tradicionales del BSC, busca generar una mayor conciencia por parte de los empresarios sobre el uso de instrumentos administrativos, el desarrollo de habilidades gerenciales, la gestión de sistemas de información, la comunicación organizacional eficiente y la innovación continua.



#### 4. Conclusiones

Se cumplió con el objetivo de la investigación al diseñar una plataforma de gestión empresarial utilizando BSC como base para un sistema integrado de herramientas que se muestra en el apartado de resultados, fin que fue posible alcanzarlo a través de la argumentación teórica del instrumento base objeto del estudio, así como con otros instrumentos de gestión empresarial que por sus características se asociaron a las perspectivas del BSC en una estructura general de inserción.

El esquema planteado simplifica el trabajo de las organizaciones por tratarse de una guía actualizada de herramientas administrativas que se ajustan a la evolución constante del entorno empresarial como aporte significativo para el empresario proactivo, que está en búsqueda permanente de elementos de análisis consistentes para la definición de estrategias que conduzcan al logro de objetivos.

Es un punto de partida para nuevos emprendedores que inician sus actividades comerciales y precisan desarrollar una visión integral del negocio, y un eje de cambio para empresarios de experiencia que requieran implementar cambios positivos en sus organizaciones, como paso a la innovación. En cualquier caso, el manejo de un conjunto de instrumentos de gestión son un soporte en la toma de decisiones al generar información útil de análisis que guía a las organizaciones hacia la anhelada ventaja competitiva. En este proceso y escenario actual, la dirección de empresas no se concibe sin el soporte tecnológico que se ajuste a los requerimientos de cada organización, por lo que su inclusión permite mejorar la oferta de bienes y servicios.

La propuesta de estructurar los instrumentos administrativos según las cuatro perspectivas clásicas del BSC, debe ajustarse a la realidad y a las necesidades actuales de cada organización, conforme al entorno del mercado. Es importante indicar que la aplicación de un sistema integrado de



herramientas en la práctica empresarial es un objetivo alcanzable con la colaboración activa de un equipo de trabajo orientado hacia un mismo fin.

#### 4.1. Limitaciones del Estudio

A pesar de haber cumplido con el objetivo planteado, una limitación del estudio es que no se desarrolló un caso práctico para validar la propuesta, lo cual se pretende realizar en otro estudio dentro de esta misma línea de investigación, pero con diferente propósito. Paralelamente, se exhorta a la comunidad científica y empresarial a incursionar en este apasionante y práctico tema.

#### 5. Referencias

- Banabakova, V., & Georgiev, M. (2018). *The role of the Balanced Scorecard as a tool of strategic management and control. IJASOS - International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 4(10), 84-99, e-ISSN: 2411-183X. Turkey: OCERINT International Organization Center of Academic Research.
- Barrera, M. (2008). *Modelos epistémicos en investigación y educación*. Quinta Edición, ISBN: 9806306651. Caracas, Venezuela: Quiron Ediciones.
- Bullemore-Campbell, J., & Cristóbal-Fransi, E. (2021). *La dirección comercial en época de pandemia: el impacto del covid-19 en la gestión de ventas. Información Tecnológica*, 32(1), 199-208, e-ISSN: 0718-0764. Recuperado de: <https://doi.org/10.4067/S0718-07642021000100199>
- Cárdenas, J., & Sayago, N. (2018). *Paradigmas de la Gerencia en el Siglo XXI. Journal of Social Sciences and Management Research Review*, 1(1), 28-33, e-ISSN: 2638-1001. United States: SCM Journals.
- CEPAL (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. Chile: Comisión Económica para América Latina y el*



Caribe.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). **Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles**. Primera Edición. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009a,b). **El cuadro de mando integral**. Tercera Edición. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Lazo, N., Erazo, J., & Narváez, C. (2019). **El Balanced Scorecard como herramienta de control interno en el sector Manufacturero**. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), 125-151, e-ISSN: 2542-3088. Recuperado de: <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i1.374>
- León, R., Gallegos, M., Vallejos, M., Guerrero, W., & Acosta, B. (2020). **Herramientas Gerenciales: Usos, Beneficios y Dificultades en su Implementación en Organizaciones de Economía Popular y Solidaria**. *Gestão e Desenvolvimento*, 17(2) 3-31, e-ISSN: 2446-6875. Recuperado de: <https://doi.org/https://doi.org/10.25112/rgd.v17i2.2014>
- Oyaque, S., Santamaria, E., & López, Z. (2020). **Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas- Caso Obra Social Sopena Oscus - Ecuador**. *Revista Espacios*, 41(15), 1-10, e-ISSN: 0798 1015. Venezuela: Grupo Editorial Espacios GEES, C.A.
- Quintero-Beltrán, L., & Osorio-Morales, L. (2018). **Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis**. *Revista CEA*, 4(8), 75-94, e-ISSN: 2422-3182. Recuperado de: <https://doi.org/10.22430/24223182.1049>
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2018). *Management Tools & Trends*. United States: Bain & Company, Inc.
- Sánchez, C., & Rodríguez, L. (2019). **Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control**. *Universidad & Empresa*,



21(37), 228-262, e-ISSN: 2145-4558. Recuperado de:

<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6762>

Supo, J., & Zacarías, H. (2020). **Metodología de la Investigación Científica: Para las Ciencias de la Salud y las Ciencias Sociales.** Tercera Edición, ISBN: 9798656825252. Estados Unidos: Independently Published.

Tahniyath, F., & Saïd, E. (2020). **Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future.** *International Journal of Hospitality Management*, 91, 1-18, e-ISSN: 0278-4319. Recovered from: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102656>

**María Luisa Núñez Pico**  
e-mail: [m\\_aluisa@hotmail.es](mailto:m_aluisa@hotmail.es)



Nacida en Ambato, Ecuador, el 31 de enero del año 1990. Egresada de la Maestría de Administración de Empresas (2021), por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato (PUCESA); Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios (2014), por la Universidad Técnica de Ambato (UTA); Profesional en libre ejercicio (2014-Actualidad); Servidor Público del Ministerio de Educación del Ecuador (MINEDUC, 2014-2016); y en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS, 2017-Actualidad).



**Vladimir Vega Falcón**  
e-mail: [vega.vladimir@gmail.com](mailto:vega.vladimir@gmail.com)



Nacido en Matanzas, Cuba, el 18 de agosto del año 1964. Doctor en Ciencias Económicas (PhD) por la Universidad de la Habana (UH), Cuba; Máster en Gestión de Empresas Turísticas y Experto Universitario en Gestión de Empresas Turísticas por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC), España; Licenciado en Contabilidad por la Universidad de Pinar del Río (UPR), Cuba; Docente-Investigador de la Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES), Ecuador; Miembro de la *Encyclopedia of Neutrosophic Researchers* (Estados Unidos); de la Sociedad Internacional de Gestión y Economía Fuzzy (España); y del Grupo de Investigación IMACC-ev. (España); miembro del Grupo de Investigación RECIT (España); Actual vicepresidente de Investigación de AICOGestión en Ecuador; Premio de la Academia de Ciencias de Cuba en el año 1998; he realizado estancias postdoctorales, tutorías y consultorías en España; Francia, México, Brasil, Ecuador, Honduras y Cuba.

El contenido de este manuscrito se difunde bajo una [Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)