



EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) COMO MODELO DE DIAGNÓSTICO Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES: UN CASO DE ESTUDIO

**THE BALANCED SCORECARD (BSC) AS A MODEL FOR
ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS AND MANAGEMENT IN
SMES: A CASE STUDY**

Recibido: 06/01/2025 – **Aceptado:** 27/01/2025

Nubia Mishell Villota Urresta

Investigadora Independiente
Ecuador

Licenciada en Administración de Empresas
Universidad Politécnica Estatal del Carchi

nubiamishell2002@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0782-7188>

Cómo citar este artículo:

Villota, N. (Enero – Junio de 2025). El cuadro de mando integral (CMI) como modelo de diagnóstico y gestión organizacional en las pymes: Un caso de estudio. *Visión Empresarial*, 15, 27-51. <https://doi.org/10.32645/13906852.1340>



Resumen

Los modelos de gestión empresarial tradicionales o el dilema de las pequeñas empresas de trabajar desde la experiencia y sin una planificación estratégica podrían ser la causa de su lento crecimiento, por lo que este artículo procura evaluar la gestión organizacional desde la perspectiva del modelo Balanced Scorecard aplicada a un caso de estudio con la finalidad de mejorar su planificación estratégica y toma de decisiones, y a la vez contribuir en la demostración de que las empresas que escogen sus herramientas de gestión y las adaptan a sus necesidades, promoverán en sus resultados el aseguramiento de un mejor nivel competitivo y con ello el éxito empresarial. El enfoque metodológico aplicado fue mixto, de tipo descriptivo y aplicado. Los resultados mostraron que el Supermercado Bastidas carecía de una planificación estratégica estructurada, lo que generaba incertidumbre en la gestión y las decisiones se tomaban con información incompleta. Se concluye que la adopción de modelos estratégicos como el BSC en las PYMES mejoran la calidad de las decisiones y direccionan a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos, la diferenciación por su valor agregado y el éxito empresarial. Finalmente, este enfoque refuerza la importancia de la innovación y la adaptación como pilares del crecimiento entre los avances del mundo tecnológico.

Palabras clave: gestión empresarial, planificación estratégica, Cuadro de Mando Integral.

Código JEL: METRO M10

Abstract

Traditional business management models or the dilemma of small enterprises operating based on experience without strategic planning could be the cause of their slow growth. Therefore, this article aims to evaluate organizational management from the perspective of the Balanced Scorecard model applied to a case study to improve strategic planning and decision-making. At the same time, it seeks to demonstrate that companies that select and adapt their management tools to their needs will enhance their competitive level, ensuring business success. The applied methodological approach was mixed, descriptive, and applied. The results showed that Supermercado Bastidas lacked a structured strategic plan, leading to uncertainty in management and decision-making based on incomplete information. It is concluded that adopting strategic models such as the BSC in SMEs improves decision quality, guides the company toward achieving its objectives, enables differentiation through added value, and fosters business success. Finally, this approach reinforces the importance of innovation and adaptation as key pillars for growth in the face of technological advancements.

Keywords: business management, strategic planning, Balanced Scorecard.

JEL Classification: METRO M10

Introducción

Una gestión empresarial sólida y efectiva permite alcanzar el máximo potencial en una empresa o proyecto de emprendimiento hasta obtener el éxito sostenible, tal como menciona Frederick Winslow Taylor cuando manifiesta que la gestión organizacional que logra mantener una adecuada planificación en las empresas determinando objetivos claros, asigna los recursos de manera eficiente adaptándose a un entorno en constante evolución y enfocándose en el crecimiento y el desarrollo (2022).

La literatura empresarial sugiere que las causas más comunes del fracaso empresarial a nivel global están estrechamente vinculadas a la calidad de la gestión. Entre estas causas, se destacan la falta de planificación estratégica, errores en la gestión presupuestaria, una ineficaz administración financiera, la inexistencia de una estrategia de recursos humanos y la ausencia de inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+I). Estas deficiencias en la gestión empresarial no solo afectan a las grandes corporaciones, sino que también son más comunes en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), que representan aproximadamente el 80% de los negocios en una economía y son fundamentales para la generación de empleo, el desarrollo de la producción y el manejo sostenible de la economía. En el contexto ecuatoriano, según datos del año 2020, el 98% de las empresas son Pymes, con un total de 884.236 empresas (Carrasco, 2021), esta estadística subraya la importancia de abordar las deficiencias en la gestión empresarial en este segmento de empresas para promover su sostenibilidad y contribuir al desarrollo económico.

El caso de estudio del presente artículo dirigido al Supermercado Bastidas una Pyme Carchense ubicada en el cantón Montúfar, liderada como dueño y gerente por el Licenciado Fausto Bastidas quien desde el año 2000 inicia un emprendimiento familiar que ha logrado hasta la actualidad convertirse en una empresa madura; sin embargo, en su proceso de crecimiento no ha estado acompañado por estrategias que obedecen a la intuición, trayectoria y conocimientos empíricos de su trabajo. Han transcurrido 24 años en medio de la incertidumbre para él y sus colaboradores por la inexistencia de planes estratégicos formales que ha provocado una inadecuada gestión de la identidad de la empresa con importantes desfases en la comunicación; además, aunque el negocio ha alcanzado un buen posicionamiento y rápido crecimiento, la necesidad de nuevos procesos y el requerimiento de un mejor rendimiento ha llevado a perder al menos un 80% del control de la empresa, provocando que las decisiones y acciones gerenciales resulten poco técnicas por la imprecisión de la información (Castillo, 2022).

Tomando en cuenta la situación de ésta y de otras empresas que conviven con estos problemas es vital que se promueva el desarrollo de una adecuada gestión empresarial utilizando los modelos que se adapten a las necesidades de mejora de cada empresa, sin embargo, como menciona Villota (2023), para que se pueda asegurar una adecuada gestión empresarial, las empresas deben optar por un método completo que les permita obtener primero un diagnóstico preciso de la situación actual de la institución, sus procesos, sus fortalezas, debilidades y amenazas que le permitan proyectar las estrategias necesarias para impulsar el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. Este artículo propone el Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta de diagnóstico y gestión que no solo permite construir una planificación estratégica desde cero, desafiando la noción convencional de que debe aplicarse solo después de tener una estrategia predefinida, sino que también actúa como la cimentación necesaria para el éxito empresarial. Al igual que un edificio requiere cimientos sólidos para resistir terremotos y otros desafíos, las Pymes necesitan establecer bases estratégicas firmes que les permitan adaptarse a un entorno cambiante y competitivo por lo tanto se genera la pregunta ¿El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión organizacional que permite obtener un diagnóstico y generar una adecuada gestión?

Con el crecimiento competitivo y los avances tecnológicos del XXI es necesario que las empresas sepan analizar el contexto en el mediano y largo plazo y definir de manera precisa sus estrategias en un

proceso de planificación estratégica que ponga en juego los conocimientos y habilidades del gerente en los negocios, así como su capacidad creativa, de adaptación para alcanzar el liderazgo en el mercado. En este sentido, el CMI se presenta como un modelo integral que facilita la alineación de los objetivos empresariales con su identidad y valores y proporciona un marco para el monitoreo continuo del desempeño, asegurando así una gestión empresarial efectiva.

Para el caso de estudio se busca demostrar que la aplicación de este modelo de gestión CMI permite reducir la incertidumbre en la gestión, promoviendo decisiones más ágiles y basadas en objetivos específicos, medibles y alcanzables. La implementación de esta herramienta mejora la rentabilidad y el control estratégico, proporcionando métricas clave que faciliten la evaluación y ajuste continuo del desempeño empresarial. El CMI se presenta como una solución eficaz para generar indicadores y estrategias basadas en la realidad cierta de las empresas que lo apliquen (Herencia, 2022).

De esta manera, en el presente artículo se aborda el modelo de un diagnóstico integral de la gestión empresarial del Supermercado Bastidas como caso de estudio, utilizando el modelo Balanced Scorecard que profundiza sobre la realidad de las diferentes áreas clave de la empresa, incluyendo su rendimiento financiero, la satisfacción de los clientes y la eficiencia de sus procesos internos.

Marco teórico

Para entender la implementación del Balanced Scorecard (BSC) en la administración empresarial, es esencial partir de la Teoría Clásica de la Administración de Henri Fayol (2012), quien estableció que la administración consiste en prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar, destacando la importancia de enfrentar desafíos como la incertidumbre y el riesgo de pérdida de recursos mediante un conocimiento profundo del entorno organizacional.

La planificación estratégica, abordada inicialmente en la década de 1960 como una herramienta clave en la gestión empresarial, refuerza la importancia de anticipar y estructurar acciones futuras para lograr estabilidad y eficiencia organizacional, este enfoque, consolidado en la década de 1990 con la incorporación de modelos como el Balanced Scorecard, permite que las empresas tomen decisiones orientadas al futuro y ajusten sus estrategias en función de los cambios en el entorno competitivo, sin embargo, Kaplan y Norton (1992) destacan que solo el 10% de las estrategias efectivas logran el éxito, lo que subraya la necesidad de una gestión empresarial sólida, basada en herramientas como el Balanced Scorecard, que posibiliten una adaptación constante a los cambios del entorno.

El Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1992) es una herramienta de gestión estratégica que amplía el enfoque tradicional de la administración al incorporar múltiples perspectivas en la evaluación del desempeño organizacional y a diferencia de los principios de la teoría clásica de la administración, que se centran en la estructura y la eficiencia interna, esta metodología permite ir más allá de los indicadores financieros, proporcionando una visión integral y alineada con los objetivos estratégicos de las organizaciones y fomenta la conexión entre las diversas áreas de la organización, lo que promueve un alineamiento estratégico que permite a las empresas adaptarse a entornos dinámicos y cumplir sus metas de manera integral (Kaplan & Norton, 1992).

Teoría clásica de la administración

La teoría clásica de la administración constituye un pilar esencial en el campo de la gestión organizacional, destacándose por su enfoque en la estructuración y formalización de procesos dentro de las organizaciones. Desarrollada por Henri Fayol a principios del siglo XX, esta teoría propone principios administrativos generales que buscan garantizar la eficiencia y la efectividad en el manejo de las empresas (Fayol, 1916).

Fayol identificó cinco funciones principales de la administración: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estas funciones representan un modelo lógico para estructurar el trabajo en las organizaciones y abordar los desafíos relacionados con la gestión de recursos y personas (Fayol, 1916).

Planificación: Según Bolaño (2022), la planificación consiste en establecer metas, prever los medios para alcanzarlas y diseñar un plan con actividades y plazos definidos. Este proceso incluye la filosofía empresarial, misión, visión, valores y estrategias que orientan el uso de recursos para alcanzar objetivos. Las políticas actúan como directrices, mientras que los presupuestos determinan la asignación financiera para cumplir metas en un período específico.

Organización: Después de planificar, se asignan actividades a los grupos de trabajo. Según Taylor, la organización busca asignar propósitos específicos a cada área, minimizando costos y maximizando la satisfacción de los empleados. Implica seleccionar personal adecuado, dividir tareas, designar autoridades y proporcionar recursos.

Integración: Mora (2024) destaca que la integración asegura la disponibilidad de recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa. Es una etapa clave dentro de la administración mecánica y dinámica.

Dirección o Ejecución: Fayol define la dirección como la labor de gerentes y líderes para garantizar el cumplimiento de los objetivos, enfrentando imprevistos y ajustando estrategias. Incluye motivar equipos, garantizar una comunicación clara y supervisar mediante retroalimentación para tomar decisiones estratégicas (Castro & Cortés, 2022).

Control: El control verifica que la empresa avance hacia sus objetivos, identificando logros y áreas de mejora. Fayol define estándares como guías de medición (estadísticos, por juicio o técnicos). Medir el desempeño con estos estándares permite detectar desviaciones y tomar acciones correctivas basadas en información confiable y válida (Kaplan & Norton, 2007).

Cuadro de Mando Integral (BSC)

El Balanced Scorecard (BSC), introducido por Kaplan y Norton en 1992, es una herramienta de gestión estratégica diseñada para alinear las capacidades y energías de las personas con los objetivos estratégicos de largo plazo de una organización. Creado a partir de una del Nolan Norton Institute, este modelo revolucionó la forma de medir el desempeño empresarial, al combinar indicadores financieros con perspectivas no financieras que reflejan aspectos clave del funcionamiento de la empresa

Fundamentos del BSC

Kaplan y Norton identificaron que los indicadores financieros tradicionales, enfocados en la rentabilidad y el rendimiento a corto plazo, eran insuficientes para ofrecer una visión integral del desempeño empresarial. Tras analizar casos de estudio y trabajo con diferentes empresas, concluyeron que una medición multidimensional, que incluye aspectos como la productividad, calidad y capacitación, proporcionaba una evaluación más completa del éxito organizacional. Este enfoque permitió a las empresas equilibrar la atención entre objetivos financieros inmediatos y factores clave para el crecimiento sostenible a largo plazo.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El BSC se estructura en cuatro perspectivas principales, las cuales se analizan y gestionan para medir el desempeño empresarial de manera integral:

Perspectiva Financiera: Representa la salud económica de la organización y su capacidad para generar ganancias. Incluye indicadores como la rentabilidad, retorno de inversión, flujo de efectivo y

márgenes de utilidad. Esta perspectiva evalúa si la estrategia empresarial contribuye al crecimiento financiero a través de la diversificación de ingresos, reducción de costos y gestión eficiente de los activos (Rodríguez & Rodríguez, 2022).

Perspectiva del cliente: La perspectiva del cliente del Balanced Scorecard (BSC) se centra en alcanzar altos niveles de satisfacción, fidelización y retención de clientes al ofrecer o servicios que cumplan con sus preferencias y expectativas. Este enfoque incrementar la rentabilidad en los mercados seleccionados mediante propuestas de valor agregado que diferencian a la empresa de sus competidores. Según Kaplan y Norton, esta perspectiva incluye indicadores clave como la cuota de mercado, la retención e incremento de clientes, la satisfacción del cliente y su rentabilidad. Estos indicadores permiten evaluar la efectividad de las estrategias orientadas a la satisfacción y la fidelización, reflejando el impacto directo de las acciones empresariales en los consumidores.

Perspectiva de los Procesos Internos. La perspectiva de procesos internos responde a las exigencias de las perspectivas financieras y del cliente, identificando las actividades clave que necesitan mejoras para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa. Kaplan y Norton destacan que esta perspectiva conecta la gestión interna con el desempeño externo a través de la cadena de valor, un concepto desarrollado por Michael Porter. La cadena de valor identifica actividades primarias, como logística y producción, que generan valor directo al cliente, y actividades de apoyo, como infraestructura, recursos humanos y tecnología, que fortalecen las operaciones principales.

Porter resalta la importancia de optimizar estas actividades para alcanzar una ventaja competitiva, eliminando problemas como largos tiempos de espera, información inexacta y atención defectuosa al cliente. Además, propone estrategias para mejorar la motivación, capacitación y profesionalismo de los empleados, así como para gestionar eficientemente proveedores y productos. Estas mejoras permiten a las empresas operar con mayor eficiencia, satisfacer mejor a sus clientes y garantizar su sostenibilidad en el mercado.

Los estudios de Fayol y de Kaplan y Norton (con el modelo BSC), a pesar de haber sido realizados en épocas distintas, son muy consistentes entre sí y se convierten en el fundamento de la presente investigación. El Balanced Scorecard (BSC) mide y evalúa el desempeño organizacional desde cuatro perspectivas, relacionándose con el principio de control de Fayol al medir el progreso empresarial y traduce estrategias en acciones y métricas tangibles, vinculadas al principio de planificación de Fayol, donde se establecen objetivos y estrategias. Los dos enfoques fomentan la mejora continua: Fayol resalta la adaptabilidad a cambios, mientras que el BSC permite ajustar indicadores y objetivos en función de la evolución organizacional, integrando sus teorías para mejorar la gestión empresarial. Fayol define la administración como un proceso compuesto por fases interconectadas que garantizan el uso eficiente de recursos humanos, técnicos y materiales. Este proceso se divide en una fase estática (planificación y organización) y una fase dinámica (integración, dirección y control) (Villota, 2023).

Diagnóstico Empresarial

El diagnóstico empresarial es el análisis detallado de datos relevantes sobre una empresa para identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora, según González, Antúnez & Palacios (2021) debe cumplir con ciertos criterios para ser efectivo:

- Basarse en datos relevantes.
- Realizarse en un tiempo razonable.
- Ser preciso y correcto.
- Proponer medidas correctivas inmediatas para abordar debilidades y potenciar fortalezas.

- Este diagnóstico permite al equipo directivo conocer la posición actual de la empresa y tomar decisiones adecuadas para corregir o mejorar su rumbo.

Diagnóstico Integral: El diagnóstico integral ofrece una visión estratégica y holística de la situación actual de una empresa, apoyando su crecimiento y desarrollo. Como herramienta clave de la administración, facilita la organización, la toma de decisiones y el diseño de estrategias a través de un análisis amplio y detallado, es fundamental para que los directores comprendan el estado general del negocio y adopten información para garantizar una gestión efectiva (González, 2021).

Materiales y métodos

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos para garantizar un análisis integral. Se trata de un estudio de tipo descriptivo y aplicado, diseñado para evaluar la gestión organizacional del Supermercado Bastidas mediante el modelo Balanced Scorecard (Hernández-Sampieri, 2020).

La información se obtuvo de distintas fuentes como: el gerente general del supermercado, 20 empleados distribuidos en áreas operativas y administrativas, y; 100 clientes seleccionados aleatoriamente en una muestra no probabilística por conveniencia, asegurando la representatividad de los principales actores vinculados al funcionamiento y percepción del supermercado.

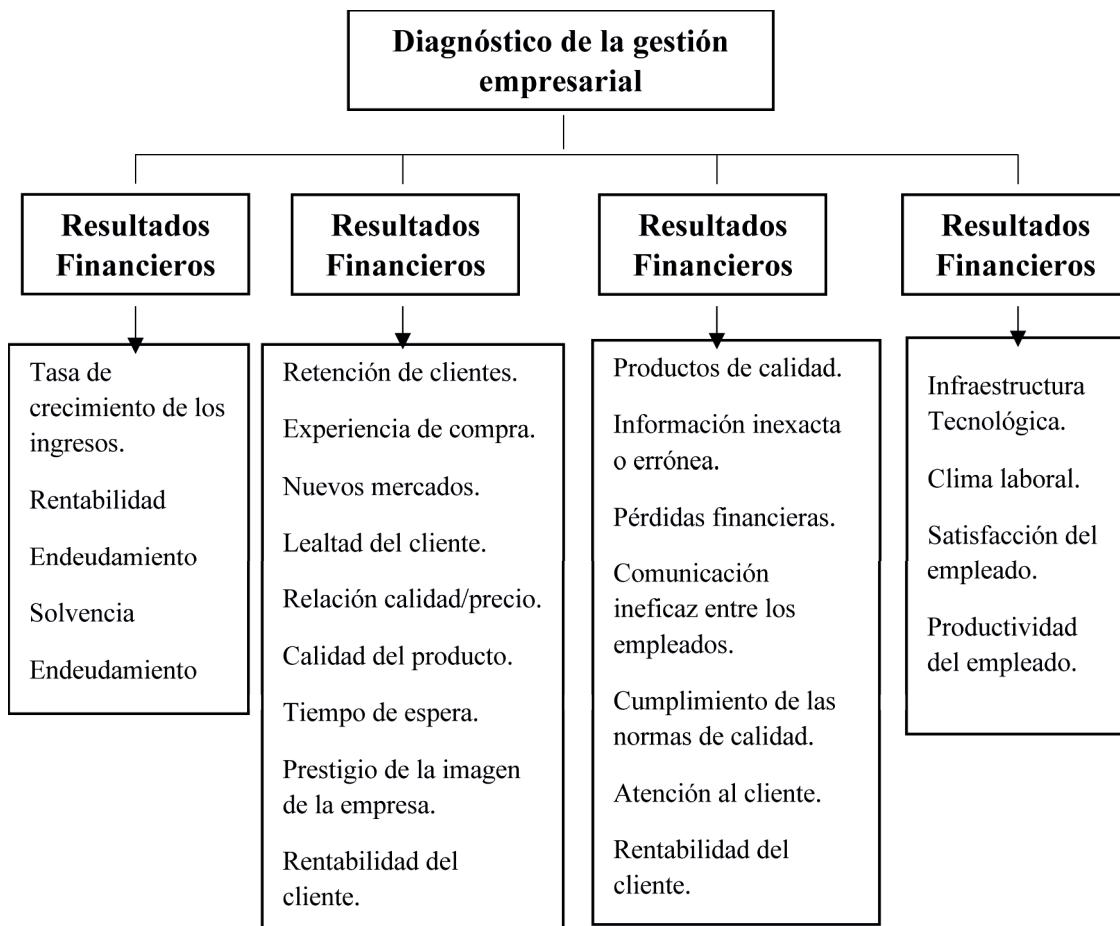
El caso de estudio corresponde a Supermercado Bastidas, ubicado en el Cantón Montúfar, Provincia del Carchi durante los meses de diciembre del año 2022. Para la recolección de datos se utilizó la entrevista semi-estructurada dirigida al gerente general, para obtener información estratégica sobre la gestión y objetivos organizacionales. Se utilizaron además cuestionarios con un Alfa de Cronbach de 0,86 como instrumentos aplicados a los empleados para medir su percepción sobre la gestión interna, a los clientes para evaluar la calidad del servicio y la satisfacción, y; finalmente, se realizó un análisis documental de los estados financieros y reportes internos. Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes, garantizando la confidencialidad y anonimato de las respuestas. Además, el estudio se ajustó a las normativas éticas internacionales para investigaciones sociales.

Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadística descriptiva utilizando el software IBM SPSS. Los datos cualitativos se procesaron mediante análisis de contenido, enfocándose en la identificación de patrones y categorías relacionadas con los indicadores del BSC.

Resultados y discusión

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión sencillo pero a la vez es una herramienta completa que parte de un diagnóstico completo que permite eliminar la incertidumbre de la situación actual en la que se encuentran las empresas y que además, precisa indicadores que se adaptan a las necesidades de cada institución (ver figura 1), por lo que es una herramienta que puede ser aplicada para toda institución principalmente para las PYMES en aquellas con poca experiencia en una gestión adecuada.

Figura 1.
Dimensiones de las perspectivas del Balanced Scorecard



Nota. El gráfico presenta los indicadores correspondientes a cada perspectiva del modelo Balanced Scorecard. La figura se ha elaborado tomando como referencia la operacionalización de variables planteada en el estudio de Villota, N. (2023), titulado Diagnóstico de la gestión empresarial a través del modelo Balanced Scorecard: Caso de estudio, Supermercado Bastidas, Cantón Montúfar.

Empresas líderes con amplia participación en el mercado, como Apple, Walmart y Siemens, han demostrado que el éxito sostenible se fundamenta en el control eficiente de todas las áreas de la organización, impulsado por herramientas estratégicas como el Balanced Scorecard (BSC). Según Kaplan y Norton (1996), el BSC permite traducir las estrategias empresariales en acciones concretas, evaluando tanto indicadores financieros como no financieros para alcanzar los objetivos organizacionales. Apple utilizó el BSC para alinear sus objetivos con su visión innovadora, midiendo el desempeño en aspectos clave como la satisfacción del cliente y la optimización de procesos internos, lo que consolidó

su liderazgo en el sector tecnológico. Walmart, por su parte, implementó esta metodología para optimizar su cadena de suministro y mejorar la experiencia del cliente, garantizando así su competitividad en la industria minorista global (Norton, 2000). Siemens empleó el BSC para gestionar eficientemente sus unidades de negocio, logrando mejoras significativas en la comunicación interna y la eficiencia operativa en sectores estratégicos como la energía renovable y la tecnología médica. Además de su éxito en grandes corporaciones, el BSC también ha mostrado su utilidad en pequeñas y medianas empresas (PYMES), como en el caso del Supermercado Bastidas, que busca fortalecer su gestión a través de estrategias integrales para consolidar su posición en el mercado y alcanzar sus objetivos empresariales. Estos casos evidencian cómo el BSC traduce estrategias en resultados tangibles, equilibrando indicadores financieros y no financieros para impulsar el crecimiento.

Caso: Supermercado Bastidas, antecedentes

En 2023, el Supermercado Bastidas, ubicado en San Gabriel, cantón Montúfar, requirió la aplicación del modelo Balanced Scorecard. Desde su creación en el año 2000 no contaba con una planificación estratégica y su crecimiento se respaldó en el conocimiento empírico, descuidando su identidad, su dirección y la claridad en sus objetivos que contribuyeran al cumplimiento de su visión y misión.

Se realizó un diagnóstico integral de las cuatro perspectivas propuestas por Robert S. Kaplan y David P. Norton (1962) en el BSC. Este análisis permitió diseñar objetivos medibles y estrategias aplicables en las siguientes áreas: la perspectiva financiera, enfocada en el rendimiento y la generación de valor; la perspectiva de clientes, que evalúa la satisfacción, fidelidad y adquisición de clientes; la perspectiva de procesos internos, orientada a analizar la eficiencia y efectividad de los procesos clave para alcanzar los objetivos; y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, centrada en el desarrollo del capital humano, la innovación y la infraestructura organizacional.

Perspectiva financiera

Los resultados obtenidos del análisis documental entregados por el señor dueño y gerente general de la empresa el Lic. Fausto Bastidas fueron los estados financieros; estado de resultados y balance general, documentos empresariales que según Kaplan y Norton (2002), son clave para evaluar liquidez, solvencia, rentabilidad y endeudamiento (ver tabla 1), lo cual permite identificar riesgos financieros y ajustar estrategias para el crecimiento sostenible de la empresa.

Tabla 1.
Indicadores financieros del caso de estudio Supermercado Bastidas
Situación financiera año 2022 del caso de estudio: Supermercado Bastidas

	Indicadores de Rentabilidad
Rentabilidad neta del activo (Dupont)	Rentabilidad neta del activo= $\begin{aligned} & (\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / (\text{Activo Total})) \\ & = (30500 / 610000) \times (610000 / 50000) \\ & = (5\%) \times (12.36) \\ & = 61\% \end{aligned}$
Margen Bruto	<p>Este porcentaje indica que el activo de la empresa genera una buena rentabilidad. Es un indicador positivo, ya que el negocio está maximizando el uso de sus recursos para generar ganancias.</p> $\begin{aligned} & = (610000 - 512400 / 610000) \times 100 \\ & = (97600 / 610000) \times 100 \\ & = 16\% \end{aligned}$
Margen Operacional	<p>Este margen muestra que la empresa tiene un control adecuado sobre sus costos de ventas, permitiendo que el 16% de las ventas queden como ganancia bruta antes de gastos operativos.</p> $\begin{aligned} \text{Margen operacional} &= (\text{Utilidad Operacional}) / \text{Ventas} \\ &= (36600 / 610000) \times 100 \\ &= 6\% \end{aligned}$
Rentabilidad neta de ventas (margen neto)	<p>El margen operacional es bajo, lo que sugiere que los gastos operativos consumen una parte importante de los ingresos, la empresa podría optimizar sus costos o aumentar su eficiencia para mejorar la rentabilidad operativa.</p> $\begin{aligned} \text{Margen neto} &= (\text{Utilidad Neta}) / \text{Ventas} \\ &= (30500 / 610000) \times 100 \\ &= 5\% \end{aligned}$
Rentabilidad operacional del patrimonio	<p>Un margen neto del 5% significa que solo el 5% de las ventas se convierte en utilidad neta, esto indica que, después de pagar todos los costos y gastos, la rentabilidad es baja.</p> $\begin{aligned} \text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} &= (\text{Utilidad Operacional}) / \text{Patrimonio} \\ &= (36600 / 20450) \times 100 \\ &= 179\% \end{aligned}$
	<p>Este valor indica que la empresa ha logrado una excelente rentabilidad sobre el patrimonio invertido por los socios, es un buen indicativo de eficiencia financiera y gestión del capital.</p>

Rentabilidad Financiera

$$\begin{aligned} \text{Rentabilidad Financiera} &= \text{Ventas}/\text{Activo} * \text{UAII}/\text{Ventas} * \text{Activo}/\text{Patrimonio} * \\ &\quad \text{UAI}/\text{UAII} * (\text{Utilidad Neta})/\text{UAI} \\ &= (610000 / 50000) * (38000 / 610000) * (50000 / 20450) * (32000 / \\ &\quad 38000) * (30500 / 32000) \\ &= 152\% \end{aligned}$$

Este indicador muestra que la empresa está logrando una alta rentabilidad gracias al uso eficiente del financiamiento y el apalancamiento financiero.

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= (\text{Utilidad Neta})/\text{Patrimonio} \\ &= (30500 / 20450) * 100 \\ &= 152\% \end{aligned}$$

Rendimiento de patrimonio (ROE)

Un ROE alto indica que la empresa está generando un gran rendimiento para sus accionistas o propietarios, es un excelente resultado y refleja una gestión eficiente del capital.

$$\begin{aligned} \text{ROA} &= (\text{Utilidad Neta}) / (\text{Activo Total}) \\ &= (30500 / 50000) * 100 \\ &= 61\% \end{aligned}$$

Rendimiento de patrimonio (ROA)

Indica que los activos de la empresa generan un buen nivel de rentabilidad, esto significa que los recursos están siendo bien utilizados para generar utilidades.

Indicadores de Gestión

$$\begin{aligned} \text{Rotación del activo fijo} &= \text{Ventas} / (\text{Activo Fijo Neto Tangible}) \\ &= 610000 / 7765 \\ &= 78,58 \end{aligned}$$

Rotación de activo fijo

Este valor muestra que la empresa tiene una alta eficiencia en el uso de sus activos fijos para generar ventas, con una buena inversión de los activos fijos.

$$\begin{aligned} \text{Rotación de ventas} &= \text{Ventas} / (\text{Activo Total}) \\ &= (610000 / 50000) * 100 \\ &= 12.36\% \end{aligned}$$

Rotación de ventas

Este indicador refleja que la empresa está generando ingresos con rapidez en relación con sus activos totales.

$$\begin{aligned} &(\text{Gastos Administrativos y Ventas}) \\ &\quad \text{Ventas} \\ &\quad = (61000 / 610000) * 100 \\ &\quad = 10\% \end{aligned}$$

Impacto de gastos:

Los costos de operación están consumiendo una parte considerable de los ingresos, la empresa debería evaluar posibles estrategias para reducir estos gastos sin afectar su operación.

Indicadores de Solvencia

Endeudamiento del Activo= (Pasivo Total) / (Activo Total)

$$= (30000 / 50000) \times 100$$

$$= 60\%$$

Endeudamiento del activo

Indica que el 60% de los activos están financiados con deuda. Aunque no es un nivel extremadamente alto, representa un riesgo si no se maneja adecuadamente.

Endeudamiento Patrimonial= (Pasivo Total) /Patrimonio

$$= (30000 / 20000) \times 100$$

$$= 150\%$$

Endeudamiento patrimonial

La empresa tiene más pasivos que patrimonio, esto implica un alto nivel de riesgo financiero y una dependencia significativa de financiamiento externo.

Apalancamiento= (Activo Total) /Patrimonio

$$= 50000 / 20000$$

$$= 2,50$$

Apalancamiento

Este nivel de apalancamiento indica que la empresa financia más del doble de su patrimonio con deuda.

La gestión financiera en la empresa se ha delegado desde la gerencia a una auxiliar, quienes realizan análisis mensuales de estados financieros. En 2022, el supermercado experimentó un crecimiento del 10% respecto a 2021, a pesar de que opera sin un plan estratégico formal, que le obliga a enfocarse en los resultados de un crecimiento económico mensual.

El control de gastos e inventarios se realiza función de los ingresos mensuales y prioriza el pago de cuentas, reserva de ganancias y reinversión en mercadería, manteniendo un monitoreo de los niveles de inventario para decidir cuándo reabastecer productos.

La buena liquidez ha permitido al supermercado acceder a préstamos de confianza, como los del Banco Pichincha, sin embargo, el gerente desconoce los índices de endeudamiento debido a la falta de conocimientos financieros y contables. La experiencia práctica ayuda a resolver problemas inmediatos, pero limita la adopción de métodos más eficaces y el análisis detallado de indicadores financieros (Villota, 2023).

La rentabilidad neta del activo (ROA) entre el 2021: 58%; 2022: 61%, se evidencia un incremento del 3%, lo que muestra una mayor eficiencia en la generación de utilidades a partir de los activos. Este crecimiento refleja además una gestión positiva en el uso del capital disponible. El aumento continuo en este indicador sugiere que la empresa está optimizando su estructura de activos y recursos, logrando mayor rentabilidad sin depender de financiamiento externo.

El margen bruto del 2021 y 2022 muestra el 16%, por cada dólar en ventas, el margen bruto se mantuvo constante en 16 centavos, indicando estabilidad en la relación entre costos de venta e ingresos. Este indicador demuestra la capacidad sostenida del supermercado para generar beneficios directos y cubrir gastos operativos, lo que refleja una eficiente estructura de costos.

Margen operativo del 2021 y 2022 fue del 6%, este porcentaje evidencia que el negocio genera utilidades después de gastos operativos y antes de impuestos, manteniéndose rentable por sí mismo. La consistencia del margen operativo muestra una gestión controlada de los gastos y una estructura sólida para sostener la rentabilidad.

Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto) del 2021 y 2022 mostró un 5%, aunque positivo, este valor es relativamente bajo, sugiriendo un área de mejora en la generación de utilidades a partir de ventas. El margen neto indica que la empresa necesita fortalecer estrategias comerciales y de marketing para mejorar las utilidades sobre las ventas totales.

El endeudamiento del activo fijo es un indicador financiero que muestra qué tan dependiente es una empresa de la deuda para financiar sus activos fijos en comparación con el patrimonio propio. Un valor superior a 1 señala que la empresa está financiando sus activos fijos en gran parte con su propio capital, sin la necesidad de recurrir a préstamos externos (Chávez, 2022). En este caso el gerente Fausto Bastidas mencionó que el endeudamiento del activo fijo en 2021 fue de 1,90 y subió a 2,54 en 2022, esto indica que los activos fijos fueron financiados en mayor medida con el patrimonio de la empresa. Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de Ecuador, un valor igual o superior a 1 sugiere que los activos fijos podrían haber sido financiados por completo con el patrimonio de la empresa, sin recurrir a financiamiento externo.

La Rentabilidad Financiera (ROE) en 2021 alcanzó el 193% y en 2022 un 152%, dónde la rentabilidad sobre el patrimonio muestra una disminución; aunque sigue siendo alta, muestra que los valores son sólidos, lo que implica que la empresa sigue siendo rentable, mientras en el rendimiento de Activos (ROA) el año 2021 finalizó con un 58% y hasta el 2022 ha alcanzado un 61% de rentabilidad, dónde se identificó que el rendimiento de los activos aumentó, indicando una mayor capacidad para generar utilidades a partir de los recursos disponibles.

La Rotación de Activo Fijo de la empresa mostró que, por cada dólar invertido en activos fijos, se generan \$72 en ingresos, reflejando una alta eficiencia en la utilización de recursos fijos, mientras que el endeudamiento del activo fijo fue de 1,90, incrementándose a 2,54 en 2022, este resultado muestra que el activo fijo de la empresa se financia mayoritariamente con su patrimonio, sin necesidad de recurrir a préstamos o deudas con terceros, lo que contribuye a su estabilidad financiera.

El apalancamiento de la empresa tuvo una ligera reducción de \$0,50 entre el 2021 y 2022, esta disminución está vinculada a una revalorización del patrimonio, lo que demuestra que la empresa sigue siendo financieramente sólida y eficiente en el uso de sus recursos internos.

Perspectiva de los Procesos Internos

Con respecto a los procesos internos y contrataciones en el Supermercado Bastidas, el 79% de los empleados son mujeres y el 21% hombres, lo que demuestra un compromiso con la inclusión y la ruptura de estereotipos de género. Este enfoque también responde a la desigualdad de oportunidades laborales que enfrentan las mujeres, quienes, a nivel mundial, suelen ocupar empleos mal remunerados (Llumiquinga, 2023). Fausto Bastidas, propietario de la empresa, asegura que las contrataciones se basan en las destrezas de los candidatos y que todos reciben un trato equitativo, con salarios justos y acceso a beneficios sociales como afiliación al Seguro Social, décimos tercer y cuarto sueldos y licencias. Estas prácticas garantizan estabilidad y bienestar, factores clave para la retención del talento y el fortalecimiento del equipo de trabajo.

Las competencias profesionales y estructura laboral exigen que las empresas definan los roles de trabajo en función de las competencias profesionales (Illán, 2021). En el caso del Supermercado Bastidas, la mayoría de los empleados (44 de 48) son bachilleres, lo cual refleja la naturaleza operativa

de la mayoría de los puestos, que no requieren formación técnica, sin embargo, algunos roles específicos, como contabilidad y panadería, sí exigen experiencia o títulos de tercer nivel. Esta estructura permite a la empresa ofrecer oportunidades laborales accesibles y, al mismo tiempo, asegurarse de que los empleados estén capacitados para cumplir con sus responsabilidades.

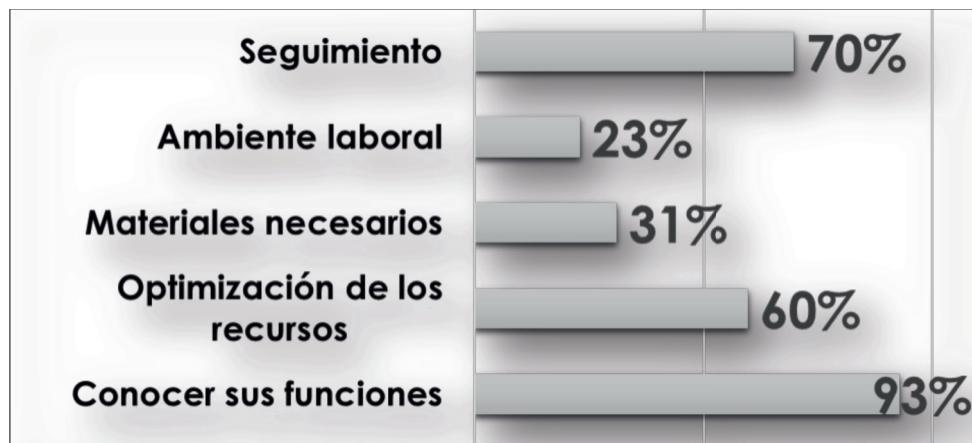
La delegación efectiva de funciones contribuye a la planificación estratégica y el trabajo en equipo (Villota, 2023). En el Supermercado Bastidas, el 93% de los empleados conoce bien sus responsabilidades; debido a un período inicial de inducción y supervisión directa, el 52% de las trabajadoras y el 60% de los hombres sienten que tienen autonomía para tomar decisiones, en áreas administrativas como contabilidad, las decisiones requieren mayor supervisión debido a su impacto crítico en el negocio. Esta práctica equilibra la confianza en los empleados con la necesidad de garantizar resultados óptimos, minimizando riesgos derivados de errores en procesos clave.

La satisfacción laboral está directamente relacionada con el desempeño de los empleados y en el supermercado, la mayoría de los empleados consideran que trabajan en condiciones adecuadas, con un 86% de aprobación respecto a la higiene del entorno laboral. Fausto Bastidas subraya la importancia de proporcionar un ambiente saludable, cumpliendo con las normativas legales, lo que no solo mejora la productividad, sino que refuerza el compromiso de los trabajadores con la empresa.

En cuanto a las condiciones de bioseguridad, el área de panadería constituye un área a mejorar, pues algunos empleados enfrentan carencias en bioseguridad, como falta de guantes y mascarillas, aunque el 87% de los empleados evalúan positivamente las medidas de seguridad, esta área específica requiere atención para garantizar tanto la satisfacción del personal como la confianza de los clientes.

Figura 2.

Resultados; perspectiva de los procesos internos del caso Supermercado Bastidas



Nota. En esta figura se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de la perspectiva de los procesos internos del Supermercado Bastidas, se enfoca en la eficiencia de sus operaciones, la calidad en el servicio y los procesos logísticos internos, los cuales son clave para mejorar su competitividad y satisfacer las necesidades de los clientes.

Perspectivas de Clientes

El segmento del Supermercado Bastidas está dirigido principalmente a familias, a incluir un rango de edades de 14 a 77 años, según el levantamiento de información realizado por Villota Nubia (2023), la mayoría de los 239 encuestados son mujeres. En el caso del Supermercado Bastidas, se ha logrado una participación significativa en parroquias locales como Fernández Salvador (21%) y un 8% fuera del

Cantón Montúfar, lo que refleja una expansión exitosa. Esto no solo incrementa la competitividad, sino que también posiciona al supermercado como una opción viable fuera de su área inmediata.

El prestigio y la lealtad de los clientes se reflejan en que el 100% de los encuestados son clientes habituales del supermercado. Kaplan y Norton destacan que mantener altos niveles de satisfacción es clave para la fidelización, lo cual puede lograrse a través de atención personalizada y mejora continua de los servicios. El 72% de los clientes visitan el supermercado por iniciativa propia, motivados por factores como necesidades fisiológicas, recomendaciones y confianza en los productos. Esto confirma la importancia de mantener la calidad y fortalecer la confianza del consumidor, aspectos esenciales según la pirámide de Maslow.

El 46% de los clientes realiza compras cada 15 días, mientras que un 23% lo hace tres veces por semana. Este comportamiento sugiere que diseñar estrategias de fidelización, como descuentos en compras recurrentes, podría incrementar aún más la frecuencia y el volumen de compras.

La mayoría de los clientes se muestran satisfechos, un pequeño porcentaje expresó neutralidad respecto al servicio recibido, este dato subraya la importancia de evaluar y mejorar continuamente la atención y los servicios ofrecidos. La implementación de programas de capacitación para empleados y un enfoque en los detalles del servicio podría aumentar la satisfacción general.

El 45% de los consumidores buscan incentivos, como descuentos o promociones, lo que representa una oportunidad clave para fortalecer la fidelidad. Según Kaplan y Norton (1996), los incentivos no solo favorecen la satisfacción del cliente, sino que también contribuyen al establecimiento de relaciones duraderas y a la mejora de la percepción de la marca. En el caso del supermercado, actualmente no existe una estrategia sólida en este ámbito, por lo que debería priorizarse este aspecto.

El supermercado mantiene una amplia variedad de productos y un stock constante, lo que garantiza que los clientes encontrarán lo que buscan. El 100% de los clientes afirmaron que el acceso a los productos es fácil y satisfactorio. Este aspecto fortalece la percepción de eficiencia y organización en la gestión del negocio, sin embargo, aunque la mayoría de los clientes están satisfechos con la calidad de los productos, algunos reportaron inconvenientes relacionados con productos caducados o tiempos de espera prolongados. Estos aspectos deben ser abordados mediante el monitoreo de calidad y la optimización de procesos internos para garantizar una experiencia positiva y se genere la creación de valor para los clientes (Villota, 2023).

Figura 3.
Resultados; perspectiva clientes del caso Supermercado Bastidas


Nota. Se exponen los resultados obtenidos al analizar la perspectiva de los clientes del Supermercado Bastidas. El enfoque se centra en la satisfacción del cliente, la percepción de la calidad del servicio, la variedad de productos y la atención al cliente

Perspectivas de aprendizaje y crecimiento

El diseño e implementación de un plan estratégico es un paso fundamental para cualquier empresa que busque cumplir sus objetivos de manera estructurada y eficiente, en el caso del Supermercado Bastidas, se identificó como principal debilidad la ausencia de un plan estratégico que guiara sus esfuerzos hacia el logro de metas organizacionales claras, esta situación limitaba su capacidad para enfrentar los desafíos del entorno competitivo y optimizar sus recursos. En respuesta a esta necesidad Villota Nubia (2023) desarrolló un plan estratégico que abordó de manera integral las áreas críticas, aprovechando las fortalezas de la empresa y trazando un camino hacia el crecimiento sostenible.

La introducción del plan estratégico incluyó un análisis del contexto actual del Supermercado Bastidas siendo la base la información recopilada gracias a la aplicación del modelo BSC, destacando su posición en el mercado y las principales problemáticas que enfrenta, se elaboró una descripción situacional detallada que sirvió como base para definir los objetivos estratégicos, entre estos objetivos se encontraron mejorar la eficiencia operativa, incrementar la satisfacción del cliente y fortalecer la identidad institucional.

Para el diagnóstico del supermercado Bastidas se utilizó una metodología estructurada y secuencial para garantizar un análisis integral. Se inició con la aplicación de la Matriz PESTEL para identificar factores macroeconómicos relevantes del entorno, luego, se empleó la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para ponderar oportunidades y amenazas específicas, se utilizó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para identificar fortalezas y debilidades clave, este enfoque metodológico, complementado con un análisis FODA y consultas participativas, proporcionó una visión estratégica completa que sustenta el plan diseñado para mantener la ventaja competitiva del supermercado en un mercado desafiante y posteriormente, la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) permitió comparar el desempeño de Bastidas frente a sus principales competidores. La combinación de herramientas como las matrices MEFE, MPC y EFI, junto con un análisis minucioso, demostró ser esencial para mantener su ventaja competitiva en un mercado desafiante. La organización del proceso del plan estratégico se dividió en varias etapas como:

1. **Diagnóstico inicial:** Evaluación de la situación actual del supermercado.
2. **Definición de la identidad institucional:** Establecimiento o actualización de la misión, visión, valores y políticas corporativas.
3. **Despliegue estratégico:** Diseño de objetivos específicos, estrategias y actividades.
4. **Presupuesto:** Estimación de recursos financieros necesarios para la implementación.
5. **Sistema de apoyo:** Desarrollo de un sistema de seguimiento y control para evaluar el avance y realizar ajustes.

En este sentido, los componentes principales del plan estratégico fueron la identidad institucional, se redefinió la misión del supermercado como una empresa comprometida con brindar productos de calidad y un excelente servicio al cliente, consolidando su visión de ser el supermercado preferido de la comunidad. Se determinaron valores organizacionales como la responsabilidad, la innovación y el trabajo en equipo, junto con políticas claras que alinean las acciones de los empleados con los objetivos estratégicos.

Figura 4.
Sistema de planificación institucional

Figura 4
Sistema de planificación institucional



Fuente: Félix Wilmer Paguay Chávez. (2023). *Planificación estratégica. Sistema de Planificación Institucional*.

Se diseñaron estrategias específicas para abordar las debilidades identificadas, como la gestión de inventarios: implementación de un sistema digital para monitorear y optimizar el stock, reduciendo costos y mejorando la disponibilidad de productos; atención al cliente: creación de un programa de capacitación para el personal, enfocado en el servicio al cliente y la resolución de problemas: marketing; lanzamiento de campañas publicitarias y promociones dirigidas, utilizando tanto medios digitales como tradicionales para aumentar la visibilidad y captar nuevos clientes (ver tabla 2).

El análisis estratégico del Supermercado Bastidas inició con una evaluación externa, reconociendo la importancia de adaptarse a un entorno dinámico y cambiante, desde el principio, quedó claro que factores como las preferencias de los consumidores, las condiciones políticas y los avances tecnológicos

podían influir en su éxito o fracaso, para estructurar este análisis, se dividió el entorno empresarial en cinco categorías principales: factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y competitivos.

Durante la evaluación externa, se identificaron influencias económicas clave. Factores como las tasas de interés en aumento y la inflación emergieron como desafíos directos para las operaciones del supermercado, esto obligó a la empresa a buscar estrategias para mejorar sus ventas y cumplir con sus obligaciones financieras, asimismo, se detectó que el alza en los costos de las materias primas y los precios de los productos impactaban tanto a la empresa como a los consumidores.

En el ámbito social y demográfico, el crecimiento poblacional fue identificado como una oportunidad, dado que incrementaba la base de clientes potenciales, sin embargo, los niveles de desempleo fluctuantes afectaban el poder adquisitivo, lo que repercutía en el volumen de ventas, también las políticas gubernamentales y legales también jugaron un papel determinante, y la aplicación del IVA a productos esenciales y los tratados de libre comercio alteraron los precios y la demanda de ciertos bienes.

Para comprender de manera integral la posición del supermercado, se utilizó la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), esta herramienta, desarrollada en el marco del análisis estratégico, sirve para evaluar cómo una organización responde a las oportunidades y amenazas presentes en su entorno externo. La MEFE se atribuye a David F. R. (1997) en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, donde se presenta como una metodología para identificar y priorizar factores externos críticos, permitiendo a las organizaciones tomar decisiones informadas, entre los beneficios de la MEFE se destacan su capacidad para proporcionar una visión estructurada de los elementos externos que afectan a la organización y su utilidad para alinear los recursos estratégicos de manera eficiente frente a las dinámicas del entorno. En este caso, permitió ponderar y calificar oportunidades como el crecimiento poblacional y amenazas como la llegada de nuevos competidores, con un puntaje de 2,61, se concluyó que el supermercado tenía una excelente capacidad para adaptarse a su entorno, demostrando que sus estrategias están orientadas a responder efectivamente a los desafíos externos.

Posteriormente, se aplicó la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), la cual es una herramienta clave en el análisis estratégico diseñada para evaluar la posición competitiva de una organización frente a sus principales rivales (David, 1997), permite comparar el desempeño de una empresa con el de sus competidores en función de factores clave de éxito, esta herramienta permitió comparar a Bastidas con otros supermercados del cantón Montúfar, como Robles y Otavalo. Bastidas obtuvo un puntaje de 3,7, lo que lo posicionó como líder destacado en factores clave como publicidad, servicio al cliente, y calidad de productos. Este resultado confirmó la sólida posición competitiva del supermercado en Montúfar, evidenciando su capacidad para superar a sus competidores en áreas estratégicas críticas.

Se evaluaron los factores internos mediante la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la cual identifica y prioriza las fortalezas y debilidades internas de una organización, permitiendo tomar decisiones informadas para mejorar su desempeño (David, 1997), aporta beneficios clave, como destacar fortalezas que pueden potenciarse, identificar debilidades que necesitan atención inmediata y alinear los recursos internos con las oportunidades externas. En el caso de Bastidas, se identificaron fortalezas entre las que destacaron la lealtad del cliente, reflejada en una alta retención de consumidores habituales, y una eficiente distribución de ventas que asegura un flujo constante de ingresos, pero también, se detectaron debilidades significativas, como una limitada presencia en el comercio electrónico, lo que representa una desventaja en un mercado donde las compras digitales están en crecimiento constante, estos hallazgos guiaron el desarrollo de estrategias enfocadas en reforzar el comercio electrónico y optimizar las fortalezas existentes, como el servicio al cliente y la calidad de los productos.

Con el diagnóstico completo, se construyó el plan estratégico del Supermercado Bastidas, orientado a optimizar su competitividad y asegurar su crecimiento a largo plazo, este plan se estructura en cuatro perspectivas clave: Financiera, Procesos Internos, Cliente, y Aprendizaje y Conocimiento.

Figura 5.
Planificación estratégica del caso Supermercado Bastidas

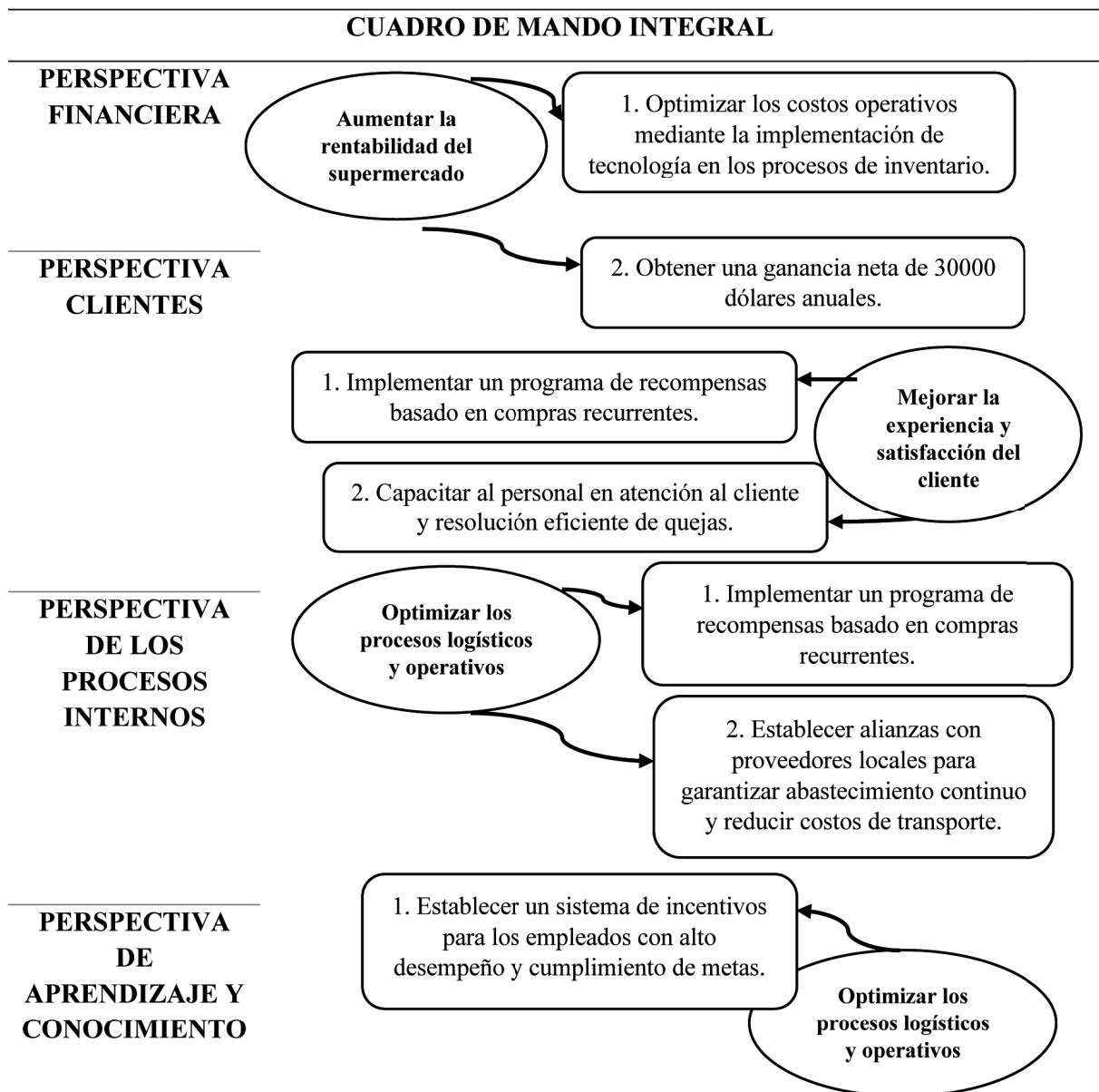


Nota. Esta figura ilustra la planificación estratégica del Supermercado Bastidas, donde se presentan los objetivos clave, las iniciativas estratégicas y las perspectivas financieras, de procesos internos, de cliente y de aprendizaje y conocimiento, alineadas con las metas a cumplir durante el período 2023-2027.

En la perspectiva financiera, el objetivo principal es reducir los costos de venta en un 5% anualmente, incrementar la utilidad en un 10%, y mejorar la rentabilidad del capital invertido en un 7%. Las estrategias para alcanzar estos objetivos incluyen negociar mejores contratos con proveedores, optimizar los procesos de producción, y fidelizar a los clientes mediante inversiones inteligentes.

En cuanto a los procesos internos, el supermercado busca desarrollar un manual detallado de procesos por área y optimizar la eficiencia en un 15%. Las estrategias para cumplir con estos objetivos se enfocan en realizar auditorías internas, eliminar tareas no productivas, mejorar la gestión del tiempo y establecer procesos de mejora continua.

Desde la perspectiva del cliente, se plantean metas como incrementar la tasa de retención de clientes en un 5%, aumentar las ventas en un 10% y lograr un retorno de inversión del marketing digital del 15%. Para ello, se implementarán promociones, concursos y el fortalecimiento de la presencia en redes sociales para mejorar la comunicación con los clientes. Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, el objetivo es capacitar al 100% del personal y mantenerlos satisfechos. Las estrategias incluyen programas de capacitación continua y beneficios como vacaciones adicionales y aumento salarial por antigüedad.

Tabla 2.
Cuadro de mando integral del caso de estudio: Supermercado Bastidas


El plan estratégico cuenta con un presupuesto asignado a cada área para garantizar la implementación efectiva de las acciones y el cumplimiento de los objetivos en el período 2023-2027. En la perspectiva financiera, se ha destinado un total de \$2.300 para la reducción de costos de venta, el análisis de indicadores financieros y el incremento de la rentabilidad del capital invertido. Estos recursos se emplearán en la negociación de contratos con proveedores, la optimización de procesos de producción, la capacitación del personal en análisis financiero y la mejora de la eficiencia operativa, para la perspectiva de procesos internos, se ha asignado un presupuesto de \$3.100, destinado a la creación de un Manual de Procesos por área y la optimización de los procesos internos. Esto incluye la realización de auditorías, la eliminación de tareas no productivas y la implementación de estrategias de mejora continua, en la perspectiva de cliente, se ha establecido un presupuesto de \$3.000 para la aplicación de políticas de incentivos, el diseño de estrategias de promoción y el fortalecimiento del marketing digital

y para la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, se ha destinado un total de \$113.000 de sueldo de empleados y \$1.200, que cubrirá la capacitación de empleados en áreas clave como servicio al cliente, administración y finanzas, así como la implementación de un sistema de incentivos para mejorar la satisfacción laboral, con esta distribución, se asigna \$122.600 para el presupuesto de manera anual y para el periodo de los 5 años tendría un presupuesto total de \$613.000 dólares.

De acuerdo con lo mencionado por Kaplan y Norton (1996), la rentabilidad de la inversión (ROI) es un indicador clave dentro de la perspectiva financiera, ya que mide el retorno generado en función del capital invertido. En este contexto, se ha realizado el análisis correspondiente del presupuesto asignado para el cumplimiento de los objetivos estratégicos dónde de acuerdo al caso de estudio la empresa mantiene una ganancia neta de \$137 000 dólares anuales aproximadamente, dónde el presupuesto asignado permite identificar la rentabilidad anual el siguiente análisis:

Datos:

Ganancia neta anual: \$ 134000

Inversión anual: 122600 \$

$$\begin{aligned} \textbf{ROI} &= \left(\frac{\textit{Ganancia neta} - \textit{Inversión}}{\textit{Inversión}} \right) \times 100 \\ \textbf{ROI} &= \left(\frac{137000 - 122600}{122600} \right) \times 100 \\ \textbf{ROI} &= \left(\frac{14400}{122600} \right) \times 100 \\ \textbf{ROI} &= 11,74\% \end{aligned}$$

El análisis financiero basado en el modelo Balanced Scorecard demuestra que la inversión proyectada generará un retorno positivo, alcanzando un ROI de 11,74%. Esto significa que, por cada dólar invertido, la empresa obtendría un retorno de 0,11 dólares en beneficios netos anuales, lo que refleja una rentabilidad positiva, reflejando una inversión altamente rentable y se atribuye a la implementación de nuevas estrategias y decisiones derivadas del diagnóstico realizado mediante el Balanced Scorecard (BSC). Este modelo ha permitido una evaluación integral del desempeño organizacional dónde gracias a este enfoque estructurado, la rentabilidad generada en el Supermercado Bastidas, es el resultado directo de una planificación estratégica fundamentada en el Cuadro de Mando Integral, que ha permitido la alineación de los recursos y esfuerzos con los objetivos corporativos, garantizando un crecimiento sostenible y una gestión financiera eficiente.

Seguimiento del Cuadro de Mando Integral

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos, también se desarrolló un sistema de seguimiento y control basado en indicadores clave de desempeño (KPIs), este sistema permitirá monitorear el progreso de las estrategias implementadas y realizar ajustes oportunos en caso de desviaciones. El diseño del plan estratégico para el Supermercado Bastidas representó un cambio significativo en su gestión organizacional, ya que el plan no solo aborda las debilidades identificadas, como la falta de un marco estratégico claro, sino que también establece una base sólida para el crecimiento y gracias a la inclusión de componentes integrales como la identidad institucional, el despliegue estratégico y el sistema de apoyo, este plan proporciona una hoja de ruta clara y accionable, además, la metodología participativa asegura que las estrategias propuestas respondan a las necesidades reales de la organización y su entorno,

con la implementación de este plan estratégico, el Supermercado Bastidas no solo logrará optimizar su desempeño interno, sino también fortalecer su relación con los clientes y consolidar su posición en el mercado.

Conclusiones

El presente estudio ha demostrado que, la aplicación del modelo Balanced Scorecard (BSC) puede ser eficaz como punto de partida para crear una planificación estratégica sobre la base de un diagnóstico estrictamente detallado. En el caso analizado, la implementación del BSC permitió determinar las debilidades y oportunidades de la empresa, así como el aprovechamiento de sus fortalezas para el diseño de estrategias específicas y realistas que respondieran a sus necesidades actuales.

El Balanced Scorecard (BSC), con su enfoque integral basado en perspectivas clave como la financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento, ofrece una visión holística de la situación actual de la empresa. Este enfoque permite estructurar estrategias de manera eficiente a partir de los datos obtenidos en el diagnóstico inicial. En el caso de estudio del Supermercado Bastidas, el modelo no solo facilita un sistema de control y seguimiento del plan estratégico durante el período estipulado, sino que también garantiza que la organización permanezca alineada con los cambios del entorno y pueda implementar mejoras de forma continua.

Este caso demuestra que las pequeñas y medianas empresas (PYMES), tradicionalmente limitadas por dificultades para desarrollar estrategias sostenibles y fundamentadas, pueden superar estos desafíos mediante la adopción de un modelo como el Balanced Scorecard (BSC). Históricamente, las PYMES han operado con procesos y decisiones poco estructurados, generalmente efectivos solo a corto plazo. Sin embargo, al implementar un enfoque más organizado y eficiente, estas organizaciones tienen la oportunidad de superar las limitaciones de la planificación tradicional, diseñando estrategias adaptadas a sus necesidades específicas y enfocadas en el logro de objetivos a largo plazo.

La responsabilidad organizacional es un factor clave en este proceso, aquellas PYMES que tomen nota de estas oportunidades y adapten el BSC a su realidad empresarial no solo podrán resolver problemas existentes, sino también garantizar su sostenibilidad, este caso refuerza la necesidad de salir de los paradigmas tradicionales y aprovechar herramientas modernas y completas como el Balanced Score (BSC) o CMI.

En conclusión, el Balanced Scorecard demuestra ser una herramienta efectiva para la creación de una planificación estratégica, como lo evidencia el caso de estudio. Su implementación en PYMES permite establecer cimientos sólidos para sus estrategias, respaldados por decisiones bien fundamentadas que promueven una gestión empresarial eficiente, este estudio destaca la importancia de que las PYMES adopten enfoques estratégicos innovadores, lo que les permitirá aumentar su competitividad y aprovechar oportunidades únicas en un entorno dinámico y en constante cambio.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos obtenidos en esta investigación, surgen diversas oportunidades para profundizar en el estudio del uso del Balanced Scorecard (BSC) en pequeñas y medianas empresas (PYMES). Estas recomendaciones buscan motivar a los investigadores y profesionales a continuar explorando este enfoque y sus aplicaciones en distintos contextos empresariales:

Investigar cómo el BSC puede integrarse con otras metodologías de gestión empresarial, como el Lean Management o el Business Model Canvas, para abordar de manera más integral las necesidades de las PYMES.

Con el avance tecnológico y la creciente accesibilidad a herramientas digitales, surgen nuevas oportunidades en cuánto en cómo la IA puede integrarse con el BSC para automatizar el análisis de indicadores clave, prever tendencias y sugerir estrategias adaptativas en tiempo real, esto podría hacer que las decisiones empresariales sean más ágiles y fundamentadas.

Investigar el diseño de aplicaciones o plataformas digitales específicamente dirigidas a las necesidades de las PYMES, que faciliten la implementación, seguimiento y actualización del BSC de manera accesible y económica.

Referencias bibliográficas

- Bolaño, A. (2022). *Procedimiento de diagnóstico y mejora de siete capacidades de dirección y gestión empresarial*. *Ingeniería Industrial*, 43(1), 119–138.
- Carrasco, V. (2021). *La competitividad empresarial en las pymes: retos y alcances*. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 557–564.
- Castillo, R. (2022). *Rendimiento empresarial, resiliencia e innovación en PyMEs*. *Investigación Administrativa*, 51(130).
- Castro, AM y Cortés, CA (2022). *Transformación digital en las empresas: Un enfoque desde la administración de la teoría a la práctica*. Ecoe Ediciones.
- Chávez Rejas, MFJ (2022). *Influencia del endeudamiento financiero en la rentabilidad de la empresa Alicorp SAA, 2011–2020*. [Tesis de pregrado, Universidad de Lima].
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración*. Educación McGraw-Hill.
- David, FR (1997). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. (Traducción de la obra original publicada en 1916). Ediciones Díaz de Santos.
- Fayol, H. (2012). *El proceso administrativo*. Recuperado de <http://rrhh123.wordpress.com/2010/02/18/henry-fayol-autor-de-la-teoria-clasica-de-la-administracion/> (Fecha de consulta: 25 de septiembre de 2012).
- Félix Wilmer Paguay Chávez. (2023). *Planificación estratégica. Sistema de planificación institucional*.
- González Meriño, RF, Antúnez Saiz, VI, & Palacios Hidalgo, Á. (2021). *Propuesta de procedimiento para el diagnóstico organizacional*. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(3).
- Herencia, C. (2022). *La transformación digital y su importancia en las pymes*. *Revista de Negocios Iberoamericana*, 5(2), 64–81.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Educación McGraw-Hill.
- Kaplan, RS y Norton, DP (1996). *El cuadro de mando integral: traducir la estrategia en acción*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2007). *Usar el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica*. Harvard Business Review, 1, 75–85.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992). *El cuadro de mando integral: medidas que impulsan el desempeño*. Harvard Business Review, enero-febrero.
- Mora, NH, Godoy, JMC y Guzmán, JFV (2024). *Análisis del proceso administrativo y su vigencia*. Documentos de Trabajo ECACEN, (2), 21–42.
- Norton, DP (2000). *Organización centrada en la estrategia: cómo las empresas con sistema de cuadro de mando integral prosperan en el nuevo entorno empresarial*. Harvard Business Review Press.

Rodríguez, EJG y Rodríguez, MJG (2022). *Plan estratégico para la gestión de la calidad basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral*. Tekhné, 25(2), 93-111.

Villota, N. (2023). *Diagnóstico de la gestión empresarial a través del modelo Cuadro de Mando Integral: Caso de estudio, Supermercado Bastidas, Cantón Montúfar*. [Tesis de grado, Universidad Técnica del Norte].

Ximena, L. (2023). *Análisis de la penalidad por maternidad y paternidad en el mercado laboral en Ecuador – Periodo 2023*. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].