

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ



Facultad de Ciencias Administrativas, Contables Y Comercio

Carrera de Administración De Empresas

Modalidad de titulación :

Artículo Académico

Título:

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS MIPYMES COMERCIALES MEDIANTE EL
ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Autor:

Miranda Rodriguez Dayana Betsabe

Tutor:

Lcdo. Amado Antonio Mendoza Briones, Ph.D.

MANTA- MANABÍ- ECUADOR

2026

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

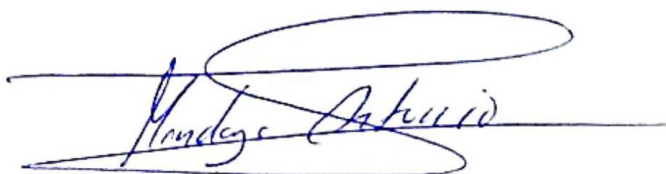
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante **Miranda Rodríguez Dayana Betsabe**, legalmente matriculado/a en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2022/2-2026/1, cumpliendo el total de 288 horas, cuyo tema del proyecto es “**Objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales mediante el enfoque del Cuadro de Mando Integral**”.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 16 de julio de 2026.

Lo certifico,



Lcdo. Amado Antonio Mendoza Briones, Ph.D.

Docente Tutor(a)

Área: Carrera Administración de Empresas

Objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales mediante el enfoque del Cuadro de Mando Integral

ID : 786fb4e6978d7a06536fd6339f25e58aef7533d



8%
Textos
sospechosos

Nombre del fichero : Objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales mediante el enfoque del Cuadro de Mando Integral__ Miranda Rodríguez Dayana Betsabe.txt
Tamaño del archivo original : 475,24 kB
Número de palabras : 9453

Depositante : Dayana Betsabe Miranda Rodríguez
Autor : Dayana Betsabe Miranda Rodríguez
Fecha de depósito : 8 de julio de 2026
Tipo de carga : url_submission
fecha de fin de análisis : 16 de julio de 2026

 Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

 Similitudes 3%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



 Detección de IA 3%

Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA.

Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.



 Idiomas no reconocidos 2%

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.

Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.



No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

 Textos entre comillas <1%

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Dayana Betsabe Miranda Rodriguez, con cédula de identidad N° 1351571516, declaro que el presente trabajo de titulación: **“Objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales mediante el enfoque del Cuadro de Mando Integral”** cumple con los requerimientos que la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de titulación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



Dayana Betsabe Miranda Rodriguez

C.I.: 1351571516

E-mail: e1351571516@live.uleam.edu.ec

Celular: 0963221273

Vol. __ Num. __ Suplemento CICA Multidisciplinario
Julio-Diciembre 2026

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS MIPYMES COMERCIALES MEDIANTE EL
ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**“STRATEGIC OBJECTIVES OF COMMERCIAL SMES THROUGH THE BALANCED
SCORECARD APPROACH”**

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE PMES COMERCIAIS ATRAVÉS DA ABORDAGEM
DO BALANCED SCORECARD**

INTEGRANTES;

Miranda Rodriguez Dayana Betsabe; e1351571516@live.uleam.edu.ec; Universidad Laica Eloy
Alfaro De Manabí¹

Mendoza Briones Amado Antonio; amado.mendoza@uleam.edu.ec; Universidad Laica Eloy
Alfaro de Manabí²

Recibido:

Aceptado:

Publicado:

¹ <https://orcid.org/0009-0001-8382-312X>; Estudiante de la Facultad Ciencias Administrativas, Contable y Comercio, Carrera Administración de Empresa.

² <https://orcid.org/0000-0002-0461-3416>; Docente de la universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Facultad Ciencias Administrativas, Contable y Comercio, Carrera Administración de Empresa; Doctor en Ciencias Administrativas

RESUMEN

Las empresas comerciales micro, pequeñas y medianas (Mipymes) presentan limitaciones en la planificación estratégica y en el seguimiento de sus objetivos organizacionales, lo que justifica la necesidad de evaluar herramientas de gestión que fortalezcan su competitividad. El presente trabajo tuvo como objetivo analizar los objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales de la ciudad de Manta, mediante el enfoque del Cuadro de Mando Integral. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo; alcance descriptivo; investigación bibliográfica y de campo; diseño no experimental y transversal. Para recopilar, sistematizar, interpretar e integrar la información se utilizaron los métodos científicos inductivo, analítico, sintético y estadístico. Se empleó una encuesta estructurado con escala tipo Likert dirigido a 360 gerentes y administradores seleccionados mediante muestreo probabilístico aleatorio simple, como instrumento de recolección de datos, así como un inventario de citas bibliográficas para sistematizar la información científica consultada. Los datos fueron procesados en Jamovi 2.7.26, utilizando estadística descriptiva e inferencial, el Alfa de Cronbach para evaluar la confiabilidad, y el índice KMO, la prueba de Bartlett y el Análisis Factorial Exploratorio para la validez. Los resultados mostraron que los objetivos estratégicos fueron valorados favorablemente ($M=3,41$); el instrumento demostró una alta confiabilidad ($\alpha=0,877$); hubo una validez de constructo adecuada ($KMO=0,905$; $p<0,001$); y se encontraron correlaciones positivas y significativas entre las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y los objetivos estratégicos. Se concluye que las cuatro perspectivas consideradas en el enfoque del Cuadro de Mando Integral constituyen dimensiones pertinentes para analizar los objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales estudiadas.

PALABRAS CLAVE: Cuadro de Mando Integral; Desempeño Organizacional; Gestión Estratégica; Mipymes Comerciales; Objetivos Estratégicos.

ABSTRACT

Micro, small, and medium-sized commercial enterprises (MSMEs) face significant challenges in strategic planning and performance evaluation, limiting their competitiveness and long-term sustainability. Therefore, this study was conducted to assess the contribution of the Balanced Scorecard to strategic management in commercial MSMEs. The objective was to analyze the strategic objectives of commercial MSMEs in the city of Manta through the Balanced Scorecard approach. The research adopted a quantitative approach with a descriptive scope, supported by bibliographic and field research under a non-experimental, cross-sectional design. The scientific methods applied were inductive, analytical, synthetic, and statistical. Data were collected using a structured questionnaire consisting of a question bank based on a five-point Likert scale, administered to 360 managers and administrators selected through simple random sampling. In addition, a bibliographic citation inventory was used to organize and classify the scientific literature consulted. Data were processed using Jamovi version 2.7.26 through descriptive and inferential statistical analyses. Instrument reliability was assessed using Cronbach's Alpha, while construct validity was verified through the Kaiser-Meyer-Olkin index, Bartlett's test of sphericity, and Exploratory Factor Analysis. The results showed a favorable perception of strategic objectives ($M = 3.41$), high instrument reliability ($\alpha = 0.877$), excellent construct validity ($KMO = 0.905$; $p < 0.001$), and significant positive correlations between the Balanced Scorecard perspectives and strategic objectives. It is concluded that the four perspectives considered within the Balanced Scorecard approach provide relevant dimensions for analyzing the strategic objectives of the commercial MSMEs studied.

KEYWORDS:

Balanced Scorecard; Organizational Performance; Strategic Management; Commercial SMEs; Strategic Objectives.

RESUMO

As micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) enfrentam limitações no planejamento estratégico e no monitoramento de seus objetivos organizacionais, justificando a necessidade de avaliar ferramentas de gestão que fortaleçam sua competitividade. Este estudo teve como objetivo analisar os objetivos estratégicos de MPMEs comerciais na cidade de Manta, utilizando a abordagem do Balanced Scorecard. A pesquisa empregou uma abordagem quantitativa, de escopo descritivo, combinando pesquisa bibliográfica e de campo com um delineamento transversal não experimental. Métodos científicos indutivos, analíticos, sintéticos e estatísticos foram utilizados para coletar, sistematizar, interpretar e integrar as informações. Um questionário estruturado com escala Likert foi aplicado a 360 gestores e administradores selecionados por amostragem aleatória simples como instrumento de coleta de dados, juntamente com um inventário de citações bibliográficas para sistematizar as informações científicas consultadas. Os dados foram processados utilizando o software Jamovi 2.7.26, empregando estatística descritiva e inferencial, alfa de Cronbach para avaliar a confiabilidade e o índice KMO, o teste de Bartlett e a Análise Fatorial Exploratória para validação. Os resultados mostraram que os objetivos estratégicos foram valorizados favoravelmente ($M=3,41$); o instrumento demonstrou alta confiabilidade ($\alpha=0,877$); observou-se validade de construto adequada ($KMO=0,905$; $p<0,001$); e foram encontradas correlações positivas significativas entre as perspectivas do Balanced Scorecard e os objetivos estratégicos. O estudo conclui que o Balanced Scorecard é uma ferramenta eficaz para fortalecer a gestão estratégica e a competitividade de PMEs comerciais.

PALAVRAS-CHAVE:

Balanced Scorecard; Desempenho Organizacional; Gestão Estratégica; PMEs Comerciais; Objetivos Estratégicos.

INTRODUCCIÓN

Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas comerciales constituyen un pilar fundamental para el crecimiento financiero debido a su capacidad para dinamizar los mercados locales y generar fuentes de empleos que fortalecen la estructura económica de las comunidades; sin embargo, estas entidades tienen que lidiar con grandes problemas de planificación estratégica, de medición del desempeño y de toma de decisiones a partir de indicadores de gestión. En tal sentido, Pedrini (2024) señala que, si bien el Cuadro de Mando Integral mantiene plena vigencia como herramienta de gestión estratégica, su aplicación en pequeñas empresas sigue siendo limitada, con predominio de modelos administrativos basados en la experiencia del gerente y en decisiones de corto plazo, lo que restringe la capacidad de las organizaciones para generar ventajas competitivas sostenibles.

Las Mipymes comerciales de Manta se desenvuelve en un mercado altamente competitivo que les exige innovación, tecnología y sostenibilidad, pero la mayoría de las organizaciones continúan atrapadas en la resolución de problemas operativos cotidianos postergando la implementación de herramientas metodológicas que les permitan formular y evaluar adecuadamente sus objetivos estratégicos a largo plazo para asegurar su permanencia. Esto dificulta la integración entre las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje organizacional, disminuyendo la capacidad de adaptarse al entorno y mantener ventajas competitivas. Al respecto, Choez & María Macías (2018), en un estudio realizado en una empresa de la ciudad de Manta, llegaron a la conclusión que la falta de planificación estratégica y de mecanismos de control generaba fallos en la toma de decisiones, lo cual evidencia la importancia de contar con mecanismos de planificación y control para el seguimiento de los objetivos institucionales.

De igual forma, Pazmiño (2018) señala que las organizaciones necesitan sistemas de gestión que les permitan convertir la estrategia en objetivos cuantificables e indicadores de desempeño, más aún cuando se encuentran en entornos sumamente competitivos. Su investigación

evidenció que el Cuadro de Mando Integral favorece el incremento de la productividad y del desarrollo organizacional al integrar las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento dentro de un mismo sistema de gestión, permitiendo una evaluación permanente del cumplimiento de la estrategia.

Desde el punto de vista científico, a partir de la revisión de literatura realizada en bases de datos académicas como Scopus, Web of Science, SciELO y Redalyc, se identificaron estudios relacionados con la gestión estratégica, los objetivos estratégicos, el Cuadro de Mando Integral y las Mipymes. La revisión permitió observar que una parte de los estudios disponibles se concentra en empresas de mayor tamaño, sectores productivos específicos u organizaciones de otros contextos geográficos. Asimismo, se identificó una limitada disponibilidad de estudios empíricos que analicen conjuntamente los objetivos estratégicos y las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral en Mipymes comerciales de la ciudad de Manta. En este sentido, el presente estudio busca aportar evidencia empírica sobre la relación entre estas dimensiones en el contexto empresarial local.

El presente trabajo se justifica en tres dimensiones fundamentales: conceptual, práctica y socioeconómica. En el ámbito conceptual amplía los conocimientos sobre gestión estratégica aplicada a las Mipymes comerciales aportando evidencia empírica sobre el uso del Cuadro de Mando Integral en un contexto poco explorado por la literatura científica. En la práctica brinda a los gerentes y administradores una guía metodológica para formular, monitorear y evaluar objetivos estratégicos a través de indicadores de desempeño que faciliten una toma de decisiones más objetiva y orientada a los resultados. Por otra parte, desde el punto de vista socioeconómico, la investigación aporta información que puede ser de utilidad para comprender aspectos relacionados con la gestión estratégica de las Mipymes comerciales de Manta, considerando su importancia en la actividad económica local.

En este sentido, la investigación tuvo como objetivo responder a la siguiente pregunta general: ¿Cómo se gestionan los objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales mediante el enfoque del Cuadro de Mando Integral? De igual manera, se plantearon las siguientes preguntas específicas: ¿Cómo se formulan los objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera?, ¿de qué manera se orientan los objetivos estratégicos hacia el cliente?, ¿cómo se gestionan los procesos internos en función de los objetivos estratégicos? y ¿cómo se desarrollan los objetivos de aprendizaje y crecimiento en las Mipymes comerciales?

Con la intención de dar respuesta a estas interrogantes, se formuló como hipótesis general que las dimensiones del enfoque del Cuadro de Mando Integral (perspectiva financiera, perspectiva del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) presentan asociaciones positivas y estadísticamente significativas con la puntuación global de la variable objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales; Asimismo, se plantearon como hipótesis específicas que la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento presentan, de manera individual, asociaciones positivas y estadísticamente significativas con la puntuación global de la variable objetivos estratégicos en las Mipymes comerciales de la ciudad de Manta.

En concordancia con el problema planteado y las hipótesis formuladas, el objetivo general de la investigación fue analizar los objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales mediante el enfoque del Cuadro de Mando Integral. Con el fin de cumplir este propósito, se plantearon como objetivos específicos: analizar los objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera; analizar los objetivos estratégicos orientados al cliente; analiza los objetivos estratégicos relacionados con los procesos internos; y analizar los objetivos estratégicos desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

MARCO TEÓRICO

Gestión estratégica en las mipymes

La gestión estratégica actual es un proceso dinámico e integrado de formulación, ejecución y evaluación de decisiones transversales que permite a las organizaciones desarrollar ventajas competitivas sostenibles mediante la adaptación sincronizada de sus recursos internos a las cambiantes exigencias del entorno. En este escenario, la articulación de la estrategia requiere de sistemas multidimensionales de medición, puesto que, como lo sostiene Campo García (2024) la introducción del Cuadro de Mando Integral (CMI) mitiga las deficiencias preexistentes en el control operativo y unifica las metas institucionales con el desempeño real de la firma. Esta dinámica adaptativa demanda herramientas de soporte analítico ágiles; al respecto, Arce (2025) define que la flexibilidad en la toma de decisiones gerenciales actúa como el núcleo de las estrategias adaptativas en mercados emergentes.

En el caso de las microempresas representan la mayor parte del tejido empresarial ecuatoriano; sin embargo, enfrentan dificultades relacionadas con la planificación estratégica, la organización de sus procesos y la limitada implementación de herramientas de gestión. En este sentido, Rodríguez & Proaño (2024) señalan que la escasa estructuración de los procesos administrativos afecta el crecimiento sostenible de las microempresas, por lo que proponen modelos de gestión orientados a fortalecer su desempeño. De forma similar Bozada, Bozada, & Baque (2022) afirman que la planificación estratégica es un elemento fundamental para reforzar el desarrollo organizacional y aumentar la competitividad de las microempresas; asimismo, Chela et al. (2023) señala que la implementación de sistemas de control interno fortalece la gestión administrativa y facilita la toma de decisiones, contribuyendo a una administración más eficiente y sostenible. Juntos estos aportes evidencian la necesidad de incorporar herramientas integrales de gestión, como el Cuadro de Mando Integral, para mejorar el desempeño de las microempresas y favorecer su permanencia en el mercado.

Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard plantea un modelo de gestión que convierte la visión y la estrategia de una organización en un conjunto integrado de objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño (KPI), metas e iniciativas alineadas. De acuerdo con Chavarría Briceño (2025) los indicadores corresponden a métricas estructuradas que facilitan la interpretación de resultados complejos y refuerzan la toma de decisiones basada en evidencia. Sin embargo, el valor del CMI no está sólo en medir el desempeño sino en su capacidad para estructurar un sistema de gestión estratégica donde las cuatro perspectivas se relacionan de forma causa relación. Con este enfoque, el fortalecimiento del aprendizaje y del crecimiento impulsa la mejora de los procesos internos, lo cual, a su vez, incrementa el valor entregado al cliente y, como consecuencia, favorece el logro de los objetivos financieros. Esta perspectiva permite que la estrategia pase de ser un conjunto de planteamientos generales a convertirse en un proceso permanente de planificación, ejecución, seguimiento y retroalimentación que orienta el funcionamiento de la organización.

Los tradicionales sistemas de control de gestión se han centrado principalmente en indicadores financieros, lo que ha restringido una evaluación más integral del desempeño organizacional con el fin de superar esta limitación, el Cuadro de Mando Integral plantea un modelo basado en cuatro perspectivas estratégicas interrelacionadas que hacen posible traducir la estrategia en objetivos, indicadores y metas cuantificables. Estas perspectivas no son dimensiones aisladas, sino que conforman una cadena lógica de creación de valor, en la que las capacidades desarrolladas en aprendizaje y crecimiento refuerzan la eficiencia de los procesos internos; la optimización de estos procesos mejore la propuesta de valor ofrecida al cliente y, finalmente, la satisfacción y fidelización de los clientes se refleje en mejores resultados financieros. Así, la perspectiva financiera se refiere a la rentabilidad, al crecimiento de los ingresos y a la creación de valor; la

perspectiva del cliente se refiere a la satisfacción, a la fidelización y a la propuesta de valor; la perspectiva de los procesos internos se refiere a la eficiencia operativa, a la innovación y a la calidad; y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se refiere al fortalecimiento del capital humano, al desarrollo de competencias, a la cultura organizacional y a la incorporación de las tecnologías de la información. La permanente interacción entre las perspectivas, hace del Cuadro de Mando Integral un sistema de gestión estratégica que facilita la ejecución, monitoreo y ajuste continuo de la estrategia de la organización

Perspectivas del cuadro de mando integral

Kaplan y Norton (1996) plantean que el Cuadro de Mando Integral permite analizar el desempeño organizacional mediante cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. La perspectiva financiera considera aspectos relacionados con los resultados económicos y la creación de valor; la perspectiva del cliente se orienta hacia la satisfacción y las relaciones con los clientes; la perspectiva de procesos internos contempla aquellos procesos en los que la organización debe alcanzar un desempeño adecuado para cumplir sus objetivos; mientras que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento considera las capacidades del personal, los sistemas y las condiciones necesarias para favorecer el desarrollo y la mejora organizacional. Estas perspectivas permiten abordar el desempeño desde diferentes dimensiones y complementar las medidas financieras con aspectos no financieros.

Relación entre las perspectivas del cuadro de mando integral y los objetivos estratégicos.

Esta relación empírica entre perspectivas estratégicas y éxito empresarial está muy extendida en el ámbito regional; Ecuador, Arjona Granados, Lopez, & Maldonado (2022) comprobaron a través de estudios empíricos que las empresas que presentan una adecuada congruencia entre planificación, el control de gestión y el Cuadro de Mando Integral logran

incrementos significativos en su eficiencia operativa y en su rentabilidad financiera. No obstante, Jimenez Lituma & Torres Palacio (2025), advierten que la ausencia de este alineamiento formal desencadena debilidades estructurales severas en la toma de decisiones de los directivos de firmas comerciales. Esta visión es compartida por Suárez & Herrera (2025) quienes a través de una revisión sistemática del periodo 2019-2024 ratificaron que el uso del Balanced Scorecard es un predictor robusto de la competitividad y la longevidad en las empresas de menor escala.

Evidencia empírica sobre el cuadro de mando integral.

A nivel internacional, Campo García (2024) demostró mediante estudios cualitativos de caso en empresas de asesoría comercial cómo la introducción del CMI atenpua los defectos preexistentes en el control general de gestión; complementariamente, se sostiene que la formulación aislada de metas limita de forma radical asociación positivo de cualquier herramienta administrativa haciendo obligatoria una concepción integral del negocio que interconecte los niveles operativos con las directrices corporativas globales. Castro, Ríos, Paredes, & Tasayco (2023) desde los escenarios de economías vecinales, como la peruana, suministraron evidencia estadística inferencial que ratifica la asociación directa y positiva de los objetivos alineados mediante el CMI sobre el desarrollo empresarial integral de las Mipymes de corte comercial. Esta dinámica territorial es corroborada longitudinalmente por Palomino (2018) y en las aproximaciones iniciales del nexa planeación-rendimiento desarrolladas por Aguirre (2008), confirmando que la coherencia en la arquitectura de indicadores es la variable diferenciadora entre el estancamiento operativo y el crecimiento corporativo planificado.

En los últimos años, la evolución de las herramientas de gestión ha permitido fortalecer la planificación y el seguimiento de los objetivos organizacionales. En este sentido Apolinario et al. (2025) evaluaron de manera cuasiexperimental el rediseño estratégico bajo enfoques tecnológicos, y concluyeron que la estructuración rigurosa de tableros de comando optimiza de manera sustancial

el seguimiento analítico de los objetivos organizacionales, mientras que, Salazar et al. (2024) profundizaron en la base empírica ecuatoriana, determinando que el desempeño financiero no puede desligarse de la estrategia general, puesto que la alineación causa relación directa sobre los márgenes netos de rentabilidad de las Pymes comerciales. En este contexto, diferentes estudios recientes han señalado la necesidad de fortalecer la planificación y estructuración de los procesos administrativos en las Mipymes, resaltando la importancia de modelos de gestión integrales.

Importancia del cuadro de mando integral en las mipymes

Finalmente, el Cuadro de Mando Integral ha demostrado ser una herramienta que fortalece la gestión estratégica al facilitar el seguimiento de los objetivos organizacionales y mejorar la capacidad de respuesta de las empresas frente a entornos cambiantes. En este sentido, Guzmán et al. (2022) concluyeron que el CMI favorece la toma de decisiones estratégicas, integra el control del desempeño y contribuye a que las organizaciones se adapten de manera más eficiente a escenarios de incertidumbre y crisis.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo debido a que permitió recopilar información mediante un cuestionario estructurado, transformando las respuestas en datos numéricos para un análisis estadístico, este enfoque facilitó describir objetivamente el comportamiento de la variable Objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales mediante el enfoque del Cuadro de Mando Integral, además de evaluar la consistencia de sus dimensiones a través de procedimientos estadísticos. (Sampieri & Torres, 2018).

El estudio presentó un alcance descriptivo, porque permitió caracterizar el nivel de gestión de los objetivos estratégicos considerando las cuatro dimensiones del Cuadro de Mando Integral: perspectivas financieras, perspectiva de cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. De manera complementaria se realizaron análisis correlaciones entre las dimensiones y la puntuación

global de la variable con el propósito de evaluar consistencia del constructo y la asociación existente entre sus componentes sin establecer relaciones de causalidad.

La investigación también fue bibliográfica y de campo. La revisión bibliográfica se realizó mediante consultas en bases de datos académicas como Scopus, Web of Science, SciELO y Redalyc, priorizando artículos científicos y estudios recientes relacionados con gestión estratégica, Cuadro de Mando Integral, objetivos estratégicos y Mipymes. La búsqueda se realizó utilizando términos relacionados con estas categorías. Como criterios de selección se consideraron la pertinencia temática, la relación con las variables de estudio, la actualidad de la publicación y la disponibilidad de información suficiente para su análisis. Las fuentes seleccionadas fueron organizadas mediante un inventario de citas bibliográficas y posteriormente utilizadas para sustentar la construcción teórica y la discusión de los resultados.

El diseño de investigación fue no experimental y de corte transversal. Se consideró no experimental porque las variables fueron observadas en su contexto natural sin manipulación por parte de la investigadora; además, fue transversal debido a que la información se recolectó en un único momento temporal, permitiendo analizar el comportamiento de las variables durante el período de estudio (Sampieri & Torres, 2018)

La población estuvo constituida por 5.500 Mipymes comerciales registradas en la Cámara de Comercio de Manta. La unidad de análisis estuvo constituida por los gerentes o administradores de cada empresa, ya que son quienes participan en la formulación, ejecución y seguimiento de los objetivos estratégicos.

El tamaño de la muestra se determinó mediante la fórmula para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 % ($Z = 1,96$), una probabilidad de éxito y fracaso de 0,50, un margen de error del 5 % ($e = 0,05$) y una población de 5.500 empresas, obteniéndose una muestra de 360 Mipymes.

El proceso de selección de los participantes se realizó mediante muestreo probabilístico simple aleatorio ya que todas las empresas registradas en la Cámara de Comercio de Manta, tuvieron las mismas posibilidades de ser escogidas. Posteriormente se realizó contacto con los gerentes o administradores de las empresas seleccionadas con el fin de solicitar su participación voluntaria en la investigación.

Como criterios de inclusión se tuvieron en cuenta las Mipymes comerciales legalmente registradas en la Cámara de Comercio de Manta, con al menos un año de funcionamiento y cuyos gerentes o administradores aceptaran participar mediante consentimiento informado. Se excluyeron aquellas empresas pertenecientes a otros sectores económicos, organizaciones que se encontraban inactivas durante el período de recolección de datos y aquellos cuestionarios con respuestas incompletas o inconsistentes.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de cinco categorías de respuesta (1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo). El instrumento fue elaborado con base en los postulados teóricos de Kaplan & Norton (1992) considerando las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral y la variable objetivos estratégicos.

En el presente estudio, el Cuadro de Mando Integral se asumió como un enfoque de análisis para operacionalizar la variable objetivos estratégicos mediante sus cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. En consecuencia, el CMI no se consideró como una variable causal o independiente, ni se evaluó la implementación formal del modelo en las empresas participantes. Las cuatro perspectivas fueron utilizadas como dimensiones analíticas para caracterizar los objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales y examinar sus asociaciones estadísticas con la puntuación global del instrumento.

Para el procesamiento estadístico se utilizó el software Jamovi versión 2.7.26, con el que se aplicó estadística descriptiva para resumir y describir los datos mediante frecuencias, medias y desviaciones estándar. Además, se empleó estadística inferencial para evaluar la confiabilidad y la validez de instrumento a través del coeficiente Alfa de Cronbach, las pruebas de adecuación muestral Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) y de esfericidad de Bartlett junto con el Análisis Factorial Exploratorio. Finalmente, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson para analizar la relación entre las dimensiones y la puntuación global de la variable lo que permitió respaldar la consistencia del instrumento y la validez del constructo.

Alfa de Cronbach (Estado de fiabilidad)

Con el propósito de determinar la confiabilidad del instrumento aplicado a las Mipymes comerciales, se realizó el análisis de consistencia interna mediante el Alfa de Cronbach utilizando el software estadístico Jamovi. El cuestionario estuvo conformado por 20 ítems distribuidos en las dimensiones del Cuadro de Mando Integral: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Tabla 1. Estadística de fiabilidad de alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,877	20

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados procesados en Jamovi 2.7.26.

La Tabla 1 presenta los resultados de análisis de confiabilidad realizado en el software Jamovi versión 2.7.26, los cuales evidenciaron un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,877, lo que indica una alta confiabilidad y consistencia interna del instrumento. Este resultado demuestra que los ítems presentan una adecuada relación entre sí y permiten medir de manera precisa la variable “Objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales mediante el enfoque del Cuadro de Mando Integral”, garantizando la fiabilidad de los datos obtenidos para la investigación.

Validez de constructo (Análisis Factorial Exploratorio)

Con el propósito de determinar la validez del constructo del instrumento aplicado a las Mipymes comerciales se realizó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) mediante el software estadístico Jamovi, por la cual, el procedimiento permitió evaluar la estructura factorial del instrumento y determinar el grado de relación existente entre los ítems del cuestionario, verificando que estos representan adecuadamente el constructo denominado objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales mediante el enfoque del Cuadro de Mando Integral.

Para el análisis factorial se utilizó el método de extracción de residuos mínimos con rotación Oblimin considerando un factor general asociado a la variable “Objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales mediante el enfoque del Cuadro de Mando Integral”; asimismo, se aplicaron el índice de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett para comprobar la pertinencia estadística del modelo factorial y evaluar la validez de constructo del instrumento.

Tabla 2 Prueba KMO y Bartlett

Prueba	Resultado
KMO	0,905
Bartlett Sig	p < 0,001

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados procesados en Jamovi 2.7.26

Como se observa en la Tabla 2, los resultados de la prueba KMO (0.905) y de la prueba de esfericidad de Bartlett ($p = 0.001$) indican que la matriz de datos presenta una excelente adecuación factorial y correlaciones significativas entre los ítems del instrumento. Por tanto, se confirma la pertinencia de aplicar un Análisis Factorial Exploratorio para evaluar la validez de constructo de la variable Objetivos Estratégicos de las Mipymes comerciales mediante el Enfoque del Cuadro de

Mando Integral, verificando que los ítems representan adecuadamente el constructo general analizado.

Tabla 3 Cargas factoriales del instrumento de objetivos estratégicos mediante el enfoque del Cuadro de Mando Integral

Ítems	Carga Factorial	Unicidad
La organización controla de manera eficiente sus costos operativos.	0,485	0,765
La rentabilidad de la empresa es consistente con sus objetivos estratégicos.	0,458	0,790
Se toman decisiones basadas en análisis financieros actualizados.	0,456	0,792
La empresa cuenta con indicadores financieros claramente definidos y monitoreados.	0,509	0,741
La empresa identifica de manera sistemática las necesidades de sus clientes.	0,530	0,719
Se evalúa periódicamente el nivel de satisfacción del cliente.	0,531	0,718
La organización adapta sus productos o servicios a las tendencias del mercado.	0,476	0,774
El desempeño del personal es evaluado periódicamente.	0,445	0,802
La organización fomenta la innovación y el aprendizaje organizacional.	0,525	0,724
Existe un ambiente laboral favorable para el desarrollo profesional.	0,498	0,752
La empresa cuenta con procesos adecuados de selección de personal.	0,500	0,750
Los procesos operativos se ejecutan con eficiencia y calidad.	0,574	0,671
Los procesos internos están claramente definidos y documentados.	0,535	0,713
La empresa mantiene estrategias efectivas para fidelizar clientes.	0,541	0,708
Existe un seguimiento continuo de la competencia en el mercado.	0,551	0,696

La empresa aplica principios de mejora continua en sus procesos.	0,538	0,711
Se utilizan indicadores para medir el desempeño de los procesos.	0,563	0,683
Existe innovación en los procesos para mejorar la productividad.	0,535	0,714
Se promueve la capacitación continua del talento humano.	0,504	0,746
La empresa mantiene un crecimiento sostenido de sus ingresos en los últimos periodos	0,478	0,771

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados procesados en Jamovi 2.7.26

La Tabla 3 presenta las cargas factoriales obtenidas mediante el Análisis Factorial Exploratorio del instrumento aplicado. La adecuación de la muestra fue favorable ($KMO = 0,905$) y la prueba de esfericidad de Bartlett resultó estadísticamente significativa ($p < 0,001$), lo que confirmó la pertinencia del análisis factorial. Asimismo, las cargas factoriales fueron superiores al criterio mínimo recomendado ($0,40$), evidenciando que los ítems presentan una adecuada relación con el constructo general de los objetivos estratégicos mediante el enfoque del Cuadro de Mando Integral. En consecuencia, los resultados respaldan la validez de constructo del instrumento utilizado en la investigación.

RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación responden al análisis estadístico realizado sobre la variable objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales mediante el enfoque del Cuadro de Mando Integral. La información fue obtenida mediante la aplicación de encuestas dirigidas a los gerentes y administradores de las micros, pequeñas y medianas empresas que fueron procesada a través del software estadístico Jamovi, conforme al enfoque cuantitativo establecido en la metodología de la investigación. Asimismo, los datos fueron organizados mediante análisis descriptivos y correlacionales, permitiendo interpretar el comportamiento de la variable y de sus dimensiones: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, procesos internos y aprendizaje y

crecimiento. De esta manera, los resultados facilitan comprender la asociación entre las dimensiones del Cuadro de Mando Integral y los objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales.

Tabla 4 Resultados descriptivos generales

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar
Objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales mediante el enfoque del Cuadro de Mando Integral	360	1,00	5,00	3,41	0,96

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados procesados en Jamovi 2.7.26

Los resultados mostrados en la Tabla 4, revelan que la variable objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales a través del enfoque del Cuadro de Mando Integral obtuvo una media de 3,41, lo cual refleja una percepción favorable de los encuestados con respecto a la aplicación de los objetivos estratégicos en sus organizaciones. Ello sugiere que en términos generales los participantes consideran que las Mipymes comerciales implementan de manera aceptable las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para orientar su gestión estratégica. La desviación estándar de 0,96, también, refleja una dispersión moderada de las respuestas, lo cual sugiere una variabilidad limitada en las opiniones de los participantes y evidencia un nivel relativamente consistente en la valoración de la gestión de los objetivos estratégicos.

Tabla 5 Dimensiones de la variable objetivos estratégicos mediante el enfoque del CMI

Dimensión	Media	Desv. estándar
Perspectiva financiera	3,42	0,95
Perspectiva del cliente	3,41	0,98
Procesos internos	3,38	0,97
Aprendizaje y crecimiento	3,41	0,95
Promedio General	3,41	0,96

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados procesados en Jamovi 2.7.26

La Tabla 5 muestra que las cuatro dimensiones de los objetivos estratégicos evaluadas mediante el enfoque del Cuadro de Mando Integral presentan medias comprendidas entre 3,38 y 3,42, lo que refleja una percepción favorable sobre su aplicación en las Mipymes comerciales. La perspectiva financiera obtuvo la mayor media ($M = 3,42$), seguida por las perspectivas de cliente y aprendizaje y crecimiento ($M = 3,41$), mientras que la dimensión de procesos internos tuvo la media más baja ($M = 3,38$), aunque mantiene una valoración positiva. Por su parte, el promedio general de 3.41, evidencia un nivel favorable en la gestión de los objetivos estratégicos mediante el enfoque del CMI. De la misma manera, los valores de la desviación estándar, comprendidos entre 0,95 y 0,98, indican una dispersión moderada de las respuestas, lo cual sugiere que las opiniones de los participantes fueron relativamente homogéneas en las cuatro dimensiones evaluadas.

Tabla 6 Correlación entre las dimensiones del Cuadro de Mando Integral y los objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales

Dimensiones	r de Pearson	Sig. (bilateral)	Interpretación
Perspectiva financiera	0,591	<0.001	Correlación positiva moderada
Perspectiva del cliente	0,610	<0.001	Correlación positiva moderada
Procesos internos	0,621	<0.001	Correlación positiva moderada
Aprendizaje y crecimiento	0,593	<0.001	Correlación positiva moderada

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados procesados en Jamovi 2.7.26

La Tabla 6 muestra que las cuatro dimensiones del Cuadro de Mando Integral presentan una relación positiva y estadísticamente significativa con la variable global objetivos estratégicos ($p < 0,001$). La dimensión procesos internos registró la correlación más alta ($r = 0,621$), seguida de la perspectiva del cliente ($r = 0,610$), aprendizaje y crecimiento ($r = 0,593$) y perspectiva financiera ($r = 0,591$). Estos resultados evidencian que las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral se asocian de manera moderada con la gestión de los objetivos estratégicos en las Mipymes

comerciales, respaldando la importancia de considerar estas dimensiones de forma integral dentro de la planificación estratégica. De la misma forma, los valores de significancia inferiores a 0,001 indican que las correlaciones observadas son estadísticamente significativas, por lo cual los resultados son consistentes con la hipótesis general de investigación, la cual plantea que existe una relación positiva y significativa entre las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y la gestión de los objetivos estratégicos en las Mipymes comerciales de la ciudad de Manta

Resultado correlacional

Tabla 7 Correlación entre las dimensiones de los objetivos estratégicos mediante el enfoque del Cuadro de Mando Integral

Dimensiones	Financiera	Cliente	Procesos internos	Aprendizaje y crecimiento
Financiera	1,000	0,163	0,160	0,116
Cliente	0,163	1,000	0,153	0,141
Procesos internos	0,160	0,153	1,000	0,185
Aprendizaje y crecimiento	0,116	0,141	0,185	1,000

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados procesados en Jamovi 2.7.26

La Tabla 7 presenta los coeficientes de correlación entre las dimensiones de los objetivos estratégicos evaluadas con el enfoque del Cuadro de Mando Integral. Los resultados muestran correlaciones positivas de baja magnitud, con coeficientes que oscilan entre 0,116 y 0,185, lo cual indica una relación positiva, aunque débil, entre las dimensiones analizadas. La asociación más fuerte ocurre entre procesos internos y aprendizaje y crecimiento ($r = 0,185$), y le sigue la relación entre la perspectiva financiera y la perspectiva del cliente ($r = 0,163$). Estos resultados sugieren que las dimensiones mantienen relaciones entre sí, pero conservan suficiente independencia conceptual, lo cual respalda que cada perspectiva aporta información específica para la gestión de los objetivos estratégicos.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos evidencian que los objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales, evaluados mediante el enfoque del Cuadro de Mando Integral (CMI), presentan una percepción favorable por parte de los gerentes y administradores encuestados, reflejada en una media general de 3,41. Este resultado indica que las empresas incorporan, en un nivel moderadamente alto, prácticas relacionadas con la planificación, seguimiento y evaluación de sus objetivos estratégicos desde las cuatro perspectivas del modelo. Estos hallazgos coinciden con los planteamientos de Kaplan & Norton (1992), quienes sostienen que el Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta que traduce la estrategia organizacional en objetivos e indicadores que permiten mejorar el desempeño empresarial mediante un equilibrio entre indicadores financieros y no financieros.

De las dimensiones evaluadas la perspectiva financiera es la que obtuvo mayor puntuación media (3,42), seguida de cerca por las perspectivas del cliente y aprendizaje y crecimiento (3,41) mientras que los procesos internos obtuvieron una media ligeramente inferior (3,38). Si bien las diferencias son mínimas, los resultados demuestran que las Mipymes comerciales mantienen una gestión relativamente equilibrada de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, otorgando una ligera prioridad a los aspectos financieros. Estos resultados coinciden con los señalados por Hoque (2014), quien afirma que las organizaciones emplean el Cuadro de Mando Integral para integrar indicadores financieros con variables referidas a clientes, procesos e innovación, lo cual favorece una gestión estratégica más completa. Del mismo modo, Niven (2014) sostiene que la efectividad del modelo depende de la atención simultánea a todas sus perspectivas, ya que el desempeño organizacional no puede evaluarse únicamente mediante indicadores financieros.

Respecto al análisis correlacional, los resultados muestran que las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral presentan relaciones positivas y estadísticamente significativas con la variable objetivos estratégicos ($p < 0,001$). La dimensión procesos internos registró la correlación más alta ($r = 0,621$), seguida por la perspectiva del cliente ($r = 0,610$), aprendizaje y crecimiento ($r = 0,593$) y perspectiva financiera ($r = 0,591$). Los resultados muestran que las cuatro perspectivas presentan asociaciones positivas y estadísticamente significativas con la puntuación global de los objetivos estratégicos. No obstante, debido al diseño no experimental y transversal, estos resultados no permiten establecer relaciones causales. El hallazgo es consistente con el planteamiento de Kaplan y Norton (2004), quienes proponen una relación articulada entre las perspectivas del Cuadro de Mando Integral; sin embargo, dicha relación teórica no implica que la causalidad haya sido demostrada en el presente estudio.

Asimismo las correlaciones entre las dimensiones del Cuadro de Mando Integral fueron positivas aunque de baja magnitud con valores de $r = 0,116$ a $0,185$. La relación más elevada se observó entre los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento $r = 0,185$ lo que sugiere que el fortalecimiento de las capacidades del talento humano contribuye a optimizar los procesos organizacionales. Sin embargo la baja intensidad de estas asociaciones indica que cada perspectiva mantiene un aporte particular dentro de la gestión estratégica de las Mipymes. Este hallazgo coincide con Kaplan y Norton (1992) quienes señalan que cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral desempeña una función específica pero en conjunto actúan de manera complementaria para el logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, el análisis de confiabilidad y validez de constructo avala la calidad del instrumento utilizado en la investigación. Con un Alfa de Cronbach de $0,877$ se comprueba la alta consistencia interna y el índice KMO de $0,905$ y la prueba de esfericidad de Bartlett ($p < 0,001$) confirman la pertinencia del análisis factorial exploratorio; asimismo, todas las cargas factoriales

fueron mayores a 0.445, lo que permite afirmar que los ítems miden adecuadamente la variable estudiada y las dimensiones del Cuadro de Mando Integral, los resultados dan solidez metodológica a los hallazgos obtenidos y fortalecen la interpretación de los objetivos estratégicos en las Mipymes de comercio.

En conjunto, los resultados permiten asegurar que el enfoque del Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta útil para orientar la gestión estratégica de las Mipymes comerciales debido a que integra las perspectivas financieras, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, por lo tanto, nos facilita la toma de decisiones, la medición del desempeño organizacional, la mejora continua y el fortalecimiento de la competitividad, elementos que son clave para la sostenibilidad de las organizaciones en entornos empresariales; sin embargo, los hallazgos deben tomarse con precaución puesto que el estudio se limitó a las Mipymes comerciales de la ciudad de Manta, por lo tanto, sus resultados no pueden generalizarse de manera automática a otros sectores económicos o contextos geográficos; desde un punto de vista práctico, la presente investigación proporciona información útil para que gerentes y administradores prioricen acciones de mejora en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral fortaleciendo la planificación estratégica y el cumplimiento de los objetivos organizacionales; el estudio desde la ciencia aporta evidencia empírica acerca de la relación de los objetivos estratégicos con la perspectivas del Cuadro de Mando Integral en las Mipymes comerciales de Manta que ayuda a contribuir y ampliar el conocimiento sobre la aplicación de este modelo de gestión en el contexto empresarial.

CONCLUSIONES

Para la interpretación de los resultados se realizó un contraste entre los planteamientos teóricos revisados, los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a 360 gerentes y administradores de las micros, pequeñas y medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta

y los análisis estadísticos efectuados en el software Jamovi. El presente procedimiento permitió comprobar la validez de las hipótesis planteadas, responder a las preguntas de investigación y relacionar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos. Los resultados de los análisis descriptivos, correlacionales y explicativos, son suficientes como evidencia para sostener las conclusiones del estudio.

¿Cómo se gestionan los objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales mediante el enfoque del Cuadro de Mando Integral?

Los resultados permiten concluir que los objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales fueron valorados favorablemente a partir de las cuatro perspectivas consideradas en el enfoque del Cuadro de Mando Integral: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. La media general de 3,41 refleja una percepción favorable de las prácticas estratégicas evaluadas; asimismo, las asociaciones positivas y estadísticamente significativas observadas entre las dimensiones y la puntuación global son consistentes con la hipótesis planteada, sin que ello implique demostrar causalidad o la adopción formal del Cuadro de Mando Integral por parte de las empresas participantes.

¿Cómo se formulan los objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera?

Desde el punto de vista financiero, los objetivos estratégicos se plantean tomando en cuenta la rentabilidad, el control de costos operativos, el crecimiento de ingresos y el uso de indicadores financieros para respaldar la toma de decisiones. Esta dimensión alcanzó la mayor media (3,42), lo que refleja una valoración relativamente favorable de los aspectos relacionados con rentabilidad, control de costos, crecimiento de ingresos e indicadores financieros.

¿De qué manera se orientan los objetivos estratégicos hacia el cliente?

Los objetivos estratégicos orientados al cliente se desarrollan mediante acciones dirigidas a identificar sus necesidades, evaluar su nivel de satisfacción, adaptar los productos o servicios a

las exigencias del mercado y fortalecer la fidelización. La media obtenida (3,41) refleja una percepción favorable sobre estas prácticas, mientras que la correlación positiva de esta dimensión con los objetivos estratégicos ($r = 0,610$; $p < 0,001$) lo que indica que una mayor valoración de los aspectos relacionados con el cliente se relacionó con una mayor puntuación global del instrumento.

¿Cómo se gestionan los procesos internos en función de los objetivos estratégicos?

Los procesos internos se gestionan mediante acciones orientadas a mejorar la eficiencia operativa, estandarizar los procedimientos, implementar mecanismos de mejora continua y utilizar indicadores para evaluar el desempeño de las actividades organizacionales. Aunque esta dimensión registró la media más baja (3,38), obtuvo la correlación más alta con la variable objetivos estratégicos ($r = 0,621$; $p < 0,001$). Esta asociación debe interpretarse con cautela, ya que la puntuación global de los objetivos estratégicos incluye los componentes de las dimensiones analizadas, lo que puede generar un cierto solapamiento en la correlación.

¿Cómo se desarrollan los objetivos de aprendizaje y crecimiento en las Mipymes comerciales?

Los objetivos de aprendizaje y crecimiento se desarrollan mediante estrategias enfocadas en la capacitación continua del talento humano, la evaluación del desempeño, el fortalecimiento del ambiente laboral y el impulso de la innovación organizacional. La media de 3,41 refleja que las empresas reconocen la importancia de estas prácticas para fortalecer sus capacidades internas. La correlación positiva y significativa con los objetivos estratégicos ($r = 0,593$; $p < 0,001$) junto con las adecuadas cargas factoriales de los indicadores relacionados con innovación, capacitación y evaluación del desempeño permiten determinar que el desarrollo del capital humano para mejorar la competitividad y asegurar la sostenibilidad de las Mipymes comerciales.

RECOMENDACIONES

1. A los gerentes y administradores de las Mipymes comerciales se recomienda considerar las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral como referencia para organizar y monitorear sus objetivos estratégicos, especialmente mediante indicadores que permitan realizar un seguimiento sistemático de los resultados financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
2. Las empresas deben reforzar la perspectiva financiera mediante indicadores de desempeño que les permitan monitorear de forma periódica la rentabilidad, el control de costos operativos y el crecimiento de los ingresos, lo cual facilita que las decisiones se tomen con base en información confiable y oportuna.
3. Se recomienda fortalecer las estrategias orientadas al cliente mediante la aplicación periódica de mecanismos para medir el nivel de satisfacción de los mismos, identificar nuevas necesidades del mercado y desarrollar programas de fidelización que contribuyan a incrementar la competitividad y la permanencia de las empresas en el sector comercial.
4. Se recomienda prestar especial atención al fortalecimiento de los procesos internos mediante la estandarización de procedimientos, el uso de indicadores y acciones de mejora continua, debido a que esta dimensión presentó la mayor asociación estadística con la puntuación global de objetivos estratégicos.
5. Es conveniente promover programas permanentes de capacitación, innovación y evaluación del desempeño del talento humano, con el objetivo de fortalecer las competencias del personal, fomentar una cultura de aprendizaje organizacional y mejorar la capacidad de adaptación de las Mipymes frente a los cambios del entorno empresarial.
6. Se sugiere que en investigaciones futuras se amplíe el alcance del estudio incorporando a Mipymes de otros sectores económicos y de distintas zonas geográficas del Ecuador, y que se apliquen modelos multivariados y diseños longitudinales que permitan profundizar en la

relación entre las dimensiones estudiadas y evaluar posibles efectos con mayor sustento metodológico.

Bibliografía

- Aguirre, L. C. (2008). Aplicación del Balanced Scorecard como metodología de gestión en las mypes y pymes peruanas. *Ingeniería Industrial*(26). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337428492005.pdf>
- Apolinario, R., Donoso, M. R., Jaime, P. S., García, B. S., & Tomala, J. S. (2025). Diseño de un Cuadro de Mando Integral Basado en el Marco TOE para Optimizar la Inteligencia de Negocios en la Cadena de Suministro en la Nube en PYMES Portuarias. *Dialnet*, 12(1). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10343813>
- Arce, J. F. (2025). Gestión administrativa y su repercusión en la rentabilidad de la cooperativa Choco Unión. *Universidad Técnica Estatal de Quevedo*. Obtenido de <https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/12387d0a-24d3-4431-ba1c-c2df12f1e1f5/content>
- Arjona Granados, M., Lopez, A., & Maldonado, E. A. (2022). Los sistemas de gestión de la calidad y la calidad educativa en instituciones públicas de Educación Superior de México. 12. Obtenido de <https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/6476>
- Bozada, S. P., Bozada, F. A., & Baque, A. D. (2022). La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas. *Dominio de las Ciencias*, 8(1). Obtenido de <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2619>
- Campo García, J. A. (2024). Cuadro de Mando Integral: herramienta estratégica aplicada en una empresa venezolana de asesoría y consultoría. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 11. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5646/564678430007/html/>
- Castro, R. V., Ríos, S. R., Paredes, F. O., & Tasayco, M. V. (2023). Cuadro de mando integral en el desarrollo empresarial de las PYMES en el distrito de San Vicente de Cañete. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/378098970_Balanced_scorecard_in_the_business_development_of_MSMEs_in_the_district_of_San_Vicente_de_Canete
- Chavarría Briceño, R. (2025). El indicador clave de desempeño (KPI). *Revista FAECO Sapiens*, 8. Obtenido de https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/7755
- Chela, K. G., Guanolema, B. R., Fernández, A. J., & Paguay, A. V. (2023). Control interno en las microempresas. *Ingenium et Potentia*, 5(1). Obtenido de <https://doi.org/10.35381/i.p.v5i1.2645>
- Choez, B. G., & María Macías, S. (2018). Diseño del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro De Mando Integral (CMI) para determinar la eficiencia de la gestión financiera de la empresa Angtra Cía. Ltda., de la ciudad de Manta. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: CORPORATUM* 360, 1(1). Obtenido de <https://publicacionescd.uleam.edu.ec/index.php/corporatum-360/article/view/131>
- Guzman, H. S., Moncada, J. P., & Ariza, A. R. (2022). La planeación estratégica, el Balance Score Card (BSC) y la prospectiva en el sector Pymes: herramientas para la toma de decisiones

- en escenarios de crisis. *Saber, Ciencia y Libertad*, 17(2). Obtenido de <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2022v17n2.9275>
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *ELSEVIER*, 46(1). Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Jimenez Lituma, M., & Torres Palacio, M. (2025). Optimización del desempeño operativo y estrategias en PYMES productoras de calzado con modelo Balanced Scorecard. *Ciencias económicas*, 5. Obtenido de <https://rperspectivasinvestigativas.org/index.php/multidisciplinaria/article/view/365>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press
- Niven, P. (2014). Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/345892426_Balanced_Scorecard_Evolution_A_Dynamic_Approach_to_Strategy_Execution
- Palomino, W. G. (2018). Impacto de la implementación de un cuadro de mando integral (balanced scorecard bsc) en la gestión empresarial. *Revista de Investigaciones EPG*, 7(3). Obtenido de <https://revistas.unap.edu.pe/epg/index.php/investigaciones/article/view/362>
- Pazmiño, H. H. (2018). Cuadro de Mando Integral como Herramienta de gestión y control estratégico para mejorar los niveles de productividad y desarrollo organizacional. *Revista de Vinculación con la Sociedad*, 2(1). Obtenido de <https://doi.org/10.24133/rvespe.v2i1.201>
- Pedriní, J. H. (2024). Cuadro de Mando Integral: una aproximación exploratoria sobre su utilidad en las organizaciones. *Escritos Contables y De Administración 2024*, 15(1). Obtenido de <https://revistas.uns.edu.ar/eca/article/view/4272>
- Rodriguez, T., & Proaño, D. (2024). Modelo de gestión por procesos en la cadena de valor para microempresas ecuatorianas. *Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(4). Obtenido de <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2323>
- Salazar, W. A., Gallegos, L. A., Jácome, M. C., & Loja, P. A. (2024). BALANCED SCORECARD Y EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS PYMES EN EL ECUADOR. *TAMARA*. Obtenido de https://tamara.org/wp-content/uploads/2024/07/5.BSC_y_el_desempe%C3%B1o_financieros_de_las_Pymes_en_el_Ecuador_Altamirano-W.-et-al.pdf
- Sampieri, R. H., & Torres, C. M. (2018). Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta. *McGraw-Hill Education*. Obtenido de <https://ebooks.ucacue.edu.ec/library/publication/metodologia-de-la-investigacion-las-rutas-cuantitativa-cualitativa-y-mixta-1706734174>
- Suárez, D. U., & Herrera, A. G. (2025). Impacto del balanced scorecard en la competitividad de las Pymes: una revisión sistemática de la literatura internacional entre 2019 y 2024. *Fondo Editorial ULIMA*(49). Obtenido de https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/7907

ANEXOS 001: FORMATO GUÍA DE LA REVISTA SELECCIONADA

Vol. __ Num. __ **Suplemento CICA Multidisciplinario**
Julio-Diciembre 2024

TÍTULO EN ESPAÑOL

Debe incluirse el título en inglés – portugués

No debe exceder de 20 palabras

Debe estar acorde con objetivos-resultados etc

AUTORES:

Nombres completos

Correo electrónico indicando el autor de correspondencia

Institución donde labora y/o Profesional en libre ejercicio

Pie de página ORCID-FUNCIONES DENTRO DE LA INSTITUCION DONDE LABORA
(opcionales títulos académicos)

Recibido:

Aceptado:

Publicado:

RESUMEN y ABSTRACT (No deben exceder las 250 palabras) narrar tocando los siguientes ítems:

Justificación,

Objetivo,

Materiales y métodos,

Resultados,

Conclusiones.

Deben estar escritos en un solo párrafo a doble espacio, en pasado, exceptuando la frase concluyente que debe

escribirse en presente. Al final del resumen deben colocarse de tres a cuatro palabras clave que identifiquen el contenido del artículo científico. No se deben utilizar referencias en el resumen, ni en el abstract

INTRODUCCIÓN

Incluir:

Justificación,

Marco teórico: PUEDE TOCAR Estado del arte – Marco teórico-Marco Conceptual-Marco Histórico-Marco Legal

Hipótesis

Preguntas de investigación

Objetivo de la investigación. (Debe escribirse en pasado)

MATERIALES Y MÉTODOS

Se debe especificar los materiales empleados, Incluya marcas registradas (de ser el caso).

Explicar los métodos y técnicas empleados mediante referencias (Los métodos de análisis estadísticos - Los programas empleados “software”)

La redacción debe hacerse en pasado, en forma cronológica (hacer referencias a cuadros, figuras y diagramas

Enfoque de la investigación cualitativo, cuantitativo o mixto;

Alcance de la investigación (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo);

Diseño de la investigación (experimental o no experimental)

incluyendo los participantes o sujetos de estudio;

Las herramientas o instrumentos empleados y el procedimiento (recolección de datos).

Población y muestra

RESULTADOS

Nueva información obtenida,

Nuevos conocimientos

Generalmente se organizan en forma de cuadros y figuras. (formato APA 7)

Destacar los aspectos relevantes de los resultados obtenidos en el proceso investigativo, y no en hacer una repetición en prosa de los datos presentados en los cuadros y figuras.

Deben estar escritos en pasado.

Es importante finalizar esta sección con un párrafo donde se reflejen las implicaciones prácticas o teóricas de la investigación

DISCUSIÓN

Parte medular, es aquí donde se interpretan los resultados obtenidos del estudio, en función del objetivo planteado.

Se debe evitar repetir con detalle información o datos ya presentados en las secciones anteriores. Cuando los resultados difieran de los obtenidos por otros autores deben discutirse las posibles causas, sin caer en especulaciones que carezcan de sustento.

En general, el o los autores deben tomar en cuenta que deben explicar los resultados en función de su relevancia y compararlos con estudios pertinentes y actuales;

Deben ser analizados con base en investigaciones previas y relacionarlos con mecanismos y procesos propios del área de estudio, sustentadas por revisión de bibliografía

CONCLUSIONES

Deben triangular la información, determinando:

- Escriba la hipótesis y determine si es válida o no
- Escriba las preguntas de investigación y resuelva
- Responda si se ha cumplido el objetivo de la investigación

NOTA: DE FORMA OBJETIVA HACIENDO MENCION A LOS INSTRUMENTOS PLANTEADOS QUE EVIDENCIEN LAS CONCLUSIONES DEBE RESOLVER CADA ITEM

Todo debe estar en concordancia.

RECOMENDACIONES (opcional)

Oportunas, las cuales deben dar respuesta a las conclusiones evidenciadas en la investigación.

BIBLIOGRAFÍA

Utilizar las normas APA vigente (Ver. 7).

La bibliografía citada debe ser de fácil acceso para cualquier lector, deben evitarse las citas de circulación restringida como tesis de grado, resúmenes de eventos científicos y mimeografiados. Debe estar ordenada alfabéticamente.

Se deben utilizar las abreviaturas convencionales internacionalmente aceptadas para los nombres de las revistas y publicaciones periódicas (referirse al WorldList of Scientific Periodicals).

Artículos de revistas arbitradas (colocar el nombre de la revista en forma abreviada)

Ejemplos:

Artículos de revistas

Corona, M., Díaz A., Páez G., Ferrer J., Mármol Z. y Ramones E. (1996). Extracción y caracterización de pectinas de la corteza de parchita. *Rev. Fac. Agron. (LUZ)*. 13(6):785-791.

Libros

Gardner, E.J., Simmons M.J. and Snustad D.P. (1991). *Principles of genetics*.

Eight edition. John Willey & Sons, Inc. New York. 455 p.

Capítulos dentro de libros

Prins, R.A. and Clarke R.T. (1980). Microbial ecology of the rumen. p. 179-204. *In*: Ruckebusch F. and P. Thivend (Eds.). *Digestive physiology and metabolism in ruminants*. First edition. AVI Publishing Company, Inc. Westport, Connecticut.

ANEXOS 002: CUESTIONARIO ESTRUCTURADO DE LA INFORMACIÓN



Facultad de Ciencias Administrativas,
Contables y Comercio
Carrera de Administración de Empresas

Encuesta sobre los objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales mediante el enfoque del cuadro de mando integral

Estimado(a) gerente/administrador:

La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información para una investigación académica cuyo objetivo es analizar los objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales mediante el enfoque del Cuadro de Mando Integral.

Se evaluarán cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. La información será tratada de forma confidencial y utilizada únicamente con fines científicos, garantizando el anonimato de los participantes.

El cuestionario utiliza una escala Likert de cinco puntos: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo

Instrucciones:

Lea cada afirmación y marque con una (X) la opción que mejor represente su opinión según la realidad de su empresa. No hay respuestas correctas o incorrectas.

Objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales mediante el enfoque del Cuadro de Mando Integral						
Dimensiones	Afirmaciones	1	2	3	4	5
Perspectiva financiera	La organización controla de manera eficiente sus costos operativos.					
	La rentabilidad de la empresa es consistente con sus objetivos estratégicos					
	Se toman decisiones basadas en análisis financieros actualizados.					
	La empresa cuenta con indicadores financieros claramente definidos y monitoreados.					

		La empresa mantiene un crecimiento sostenido de sus ingresos en los últimos periodos.					
Perspectiva del cliente		La empresa identifica de manera sistemática las necesidades de sus clientes.					
		Se evalúa periódicamente el nivel de satisfacción del cliente.					
		La organización adapta sus productos o servicios a las tendencias del mercado.					
		La empresa mantiene estrategias efectivas para fidelizar clientes.					
		Existe un seguimiento continuo de la competencia en el mercado.					
Perspectiva de procesos internos		Los procesos operativos se ejecutan con eficiencia y calidad.					
		Los procesos internos están claramente definidos y documentados.					
		La empresa aplica principios de mejora continua en sus procesos.					
		Se utilizan indicadores para medir el desempeño de los procesos.					
		Existe innovación en los procesos para mejorar la productividad.					
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento		El desempeño del personal es evaluado periódicamente.					
		La organización fomenta la innovación y el aprendizaje organizacional.					
		Existe un ambiente laboral favorable para el desarrollo profesional.					
		La empresa cuenta con procesos adecuados de selección de personal.					
		Se promueve la capacitación continua del talento humano.					

ANEXOS 003: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE: OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LAS MIPYMES COMERCIALES MEDIANTE EL ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Variabl e	Operacionaliza ción	Dimensio nes	Indicador es	Ítems	Instrume nto	Fuente
Objetivos estratégicos de las Mipymes comerciales mediante el CMI	Nivel de gestión de objetivos estratégicos mediante las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral	Perspectiva Financiera	Rentabilidad, Ingresos, Control Financiero	La organización controla de manera eficiente sus costos operativos.	Encuesta estructurada	Gerentes de Mipymes comerciales
				La rentabilidad de la empresa es consistente con sus objetivos estratégicos.		
				Se toman decisiones basadas en análisis financieros actualizados.		
				La empresa cuenta con indicadores financieros claramente definidos y monitoreados.		
				La empresa identifica de manera sistemática las necesidades de sus clientes.		

		Perspectiva del Cliente	Satisfacción , Fidelización , Calidad Del Servicio	Se evalúa periódicamente el nivel de satisfacción del cliente. La organización adapta sus productos o servicios a las tendencias del mercado. El desempeño del personal es evaluado periódicamente. La organización fomenta la innovación y el aprendizaje organizacional. Existe un ambiente laboral favorable para el desarrollo profesional.	Encuesta estructurada	Gerentes de Mipymes comerciales
		Perspectiva de Procesos internos	Eficiencia, Innovación, Control De Procesos	La empresa cuenta con procesos adecuados de selección de personal. Los procesos operativos se ejecutan con eficiencia y calidad.	Encuesta estructurada	Gerentes de Mipymes comerciales

				Los procesos internos están claramente definidos y documentados.		
				La empresa mantiene estrategias efectivas para fidelizar clientes.		
				Existe un seguimiento continuo de la competencia en el mercado.		
		Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	Capacitación, Tecnología, Cultura Organizacional	La empresa aplica principios de mejora continua en sus procesos.	Encuesta estructurada	Gerentes de Mipymes comerciales
				Se utilizan indicadores para medir el desempeño de los procesos.		
				Existe innovación en los procesos para mejorar la productividad.		

				Se promueve la capacitación continua del talento humano.		
				La empresa mantiene un crecimiento sostenido de sus ingresos en los últimos periodos		