

Impacto del Balanced Scorecard en la satisfacción del cliente de una empresa artesanal peruana

Impact of the Balanced Scorecard on customer satisfaction in a Peruvian craft business

Recibido: 15/08/2025 - Aceptado: 13/11/2025

Nataly Matamoros Montes

<https://orcid.org/0009-0002-7885-5976>

nmatamorosmontes@gmail.com

Universidad Nacional de Huancavelica. Perú

Raúl Eleazar Arias Sánchez

<https://orcid.org/0000-0003-4604-9507>

eleazar.arias@unh.edu.pe

Universidad Nacional de Huancavelica. Perú

Resumen

El presente estudio analiza los efectos de la implementación del Balanced Scorecard (BSC) en la satisfacción de los clientes de una empresa artesanal ubicada en Huancavelica, Perú, durante los años 2023 y 2024. Se empleó un diseño cuasiexperimental con dos mediciones (antes y después de la aplicación del BSC) para evaluar los cambios en la satisfacción del cliente. La muestra estuvo conformada por 24 clientes y 5 empleados, analizados por separado con el fin de distinguir los efectos del BSC en la gestión interna y en la percepción del cliente. La información se recolectó mediante un cuestionario validado por expertos y con una confiabilidad determinada mediante la técnica test-retest ($r = 0,708$; $p < 0,01$). Los datos fueron procesados en el software SPSS, aplicando estadística descriptiva y la prueba t de Student para muestras relacionadas, con un nivel de significancia de 0,05. Los resultados muestran mejoras significativas en la comunicación interna, la satisfacción del cliente y la gestión económica posteriores a la implementación del BSC. En conclusión, estos hallazgos señalan que el BSC es una herramienta eficaz para alinear los objetivos organizacionales con las necesidades del cliente, promoviendo la eficiencia y la sostenibilidad en pequeñas empresas artesanales.

Palabras clave: Balanced Scorecard, satisfacción del cliente, gestión empresarial.

Abstract

This study analyzes the effects of implementing the Balanced Scorecard (BSC) on customer satisfaction at a craft business located in Huancavelica, Peru, during the years 2023 and 2024. A quasi-experimental design with two measurements (before and after the application of the BSC) was used to evaluate changes in customer satisfaction. The sample consisted of 24 customers and 5 employees, analyzed separately in order to distinguish the effects of the BSC on internal management and customer perception. The information was collected using a questionnaire validated by experts and with reliability determined using the test-retest technique ($r = 0.708$; $p < 0.01$). The data were processed using SPSS software, applying descriptive statistics and Student's t-test for related samples, with a significance level of 0.05. The results show significant improvements in internal communication, customer satisfaction, and economic management following the implementation of the BSC. In conclusion, these findings indicate that the BSC is an effective tool for aligning organizational objectives with customer needs, promoting efficiency and sustainability in small craft businesses.

Keywords: Balanced Scorecard, customer satisfaction, business management.

Introducción

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta estratégica que permite a las organizaciones alinear sus actividades con su visión y objetivos, mejorar la comunicación y monitorear el desempeño frente a sus metas (Montoya, 2011; Vega & Jácome, 2020; Enrique et al., 2024). Este enfoque abarca cuatro perspectivas clave — financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento—, ofreciendo una visión integral del desempeño organizacional (Kaplan & Norton, 1992). En este sentido, al promover una visión holística del negocio,

el BSC facilita la toma de decisiones informadas (Cardona, 2023), fortalece la coordinación entre áreas (Crespo, 2017) y contribuye al logro sostenido de metas institucionales (Olarte & García, 2009).

Bajo esta mirada, la presente investigación se orienta a analizar los efectos de la implementación del BSC en la satisfacción del cliente en la empresa artesanal Apu Wamanrazu, ubicada en la provincia de Huancavelica, durante los años 2023 y 2024. Así, este estudio busca aportar evidencia empírica sobre el valor que esta herramienta puede ofrecer a pequeñas organizaciones artesanales en contextos locales, identificando áreas de mejora, metas claras y mecanismos de seguimiento efectivos. En este contexto, el BSC se destaca por su flexibilidad, permitiendo un monitoreo constante del desempeño organizacional, lo que impacta positivamente en la gestión estratégica. Diversos estudios respaldan su efectividad, como los de Benková et al. (2020), que destacan su relevancia en la gestión de negocios y la optimización de recursos, y Lazo et al. (2019), quienes lo consideran una herramienta clave para el control interno en las empresas. Además, Carpio et al. (2018) demuestran cómo su implementación en la gestión social del conocimiento puede conducir a una ejecución exitosa de los planes estratégicos. De igual forma, estudios como los de Mercado y Valenzuela (2022) y Palacios (2021) muestran la aplicabilidad del BSC en diversos sectores, desde la educación hasta las pymes, para mejorar la competitividad y el cumplimiento de objetivos estratégicos. En particular, Salazar y Huayllani (2022) encontraron una relación positiva alta entre el BSC y el desarrollo económico de las pymes en Huancavelica, sugiriendo su pertinencia para el fortalecimiento de este sector. Estos antecedentes reflejan cómo la implementación del BSC no solo mejora el desempeño de las organizaciones, sino que también facilita la toma de decisiones estratégicas alineadas con los objetivos de largo plazo.

El problema que motiva este estudio surge de las limitaciones estratégicas que la empresa ha enfrentado desde su fundación en 2014, tales como deficiencias en la alineación entre la estrategia y su ejecución, comunicación interna ineficaz y uso exclusivo de indicadores financieros tradicionales. Estas brechas han afectado la satisfacción de los clientes y la participación en el mercado, dificultando el logro de los objetivos institucionales. En consecuencia, se plantea determinar cómo la implementación del BSC influye en la satisfacción del cliente, fortaleciendo la estructura organizacional y optimizando la gestión económica de la empresa.

Este sistema de gestión, diseñado para evaluar la toma de decisiones y medir el desempeño mediante indicadores alineados con los objetivos organizacionales (Kaplan & Norton, 1993; Leyva, 2018), resulta esencial para promover la eficiencia y sostenibilidad en pequeñas empresas. En tal sentido, la presente investigación adoptó un diseño cuasi experimental (Hernández et al., 2014; Arias, 2025), con mediciones antes y después de la aplicación del BSC, a fin de evaluar los cambios en la satisfacción del cliente y en la gestión interna. Asimismo, se consideran antecedentes de investigaciones similares (Castro, 2003; Finali & Chacín, 2014; Lazo et al., 2019; Moro et al., 2020), que demuestran la efectividad del BSC para mejorar la alineación estratégica y la satisfacción de los clientes en pequeñas organizaciones.

Metodología

La investigación se desarrolló en la empresa artesanal Apu Wamanrazu, ubicada en el distrito y región de Huancavelica, Perú, durante los años 2023 y 2024. Se trató de una investigación aplicada, orientada a generar mejoras en la gestión organizacional y en la satisfacción de los clientes mediante la implementación del sistema Balanced Scorecard (BSC). El propósito fue evaluar los cambios producidos tras la aplicación de esta herramienta estratégica en la empresa artesanal. El nivel de investigación fue cuasi experimental (Arias, 2025; Hernández et al., 2014), con pretest–posttest de un solo grupo, dado que se compararon los resultados antes y después de la aplicación del BSC, sin la inclusión de un grupo control. Este enfoque permitió analizar los efectos del BSC sobre la satisfacción de los clientes y la gestión interna de la empresa. La población estuvo conformada por 24 clientes frecuentes y 5 empleados de la organización, quienes participaron voluntariamente en el estudio. Se empleó un cuestionario estructurado validado por juicio de expertos (Tabla 1) y con una confiabilidad determinada mediante el coeficiente test–retest (Tabla 2). Los datos obtenidos fueron procesados en el software SPSS, aplicando estadística descriptiva y la prueba t de Student para muestras relacionadas, con un nivel de significancia de 0,05.

Tabla 1

Validación de expertos

Criterio Evaluado	Descripción	Valoración Global	Interpretación
Claridad	Uso de lenguaje claro y comprensible.	0.89	Muy buena comprensión del contenido.
Objetividad	Mide hechos reales y observables.	0.78	Buena objetividad,

			con margen de mejora.
Actualidad	Coherencia con avances científicos y tecnológicos.	0.67	Pertinencia moderada, requiere actualización.
Organización	Orden y estructura del cuestionario.	1.00	Excelente estructura y presentación.
Suficiencia	Cobertura adecuada de las variables.	0.89	Buena cobertura conceptual.
Pertinencia	Relación con teorías y modelos.	0.89	Alta relevancia teórica.
Consistencia	Coherencia teórica y científica.	0.89	Fundamentación teórica sólida.
Coherencia	Relación adecuada entre variables e ítems.	0.78	Coherencia aceptable, algunos ajustes posibles.
Metodología	Correspondencia con los objetivos del estudio.	0.89	Alineación metodológica sólida.
Aplicación estadística	Permite análisis estadístico pertinente.	0.78	Apta para análisis, requiere mejoras específicas.

Nota. Elaboración propia 2025

Tabla 2

Confiabilidad del instrumento

Dimensión evaluada	Alfa de Cronbach	Interpretación
Comunicación interna	0.71	Aceptable
Satisfacción del cliente	0.72	Aceptable
Gestión económica	0.69	Moderada
Total del instrumento	0.708	Confiabilidad global aceptable

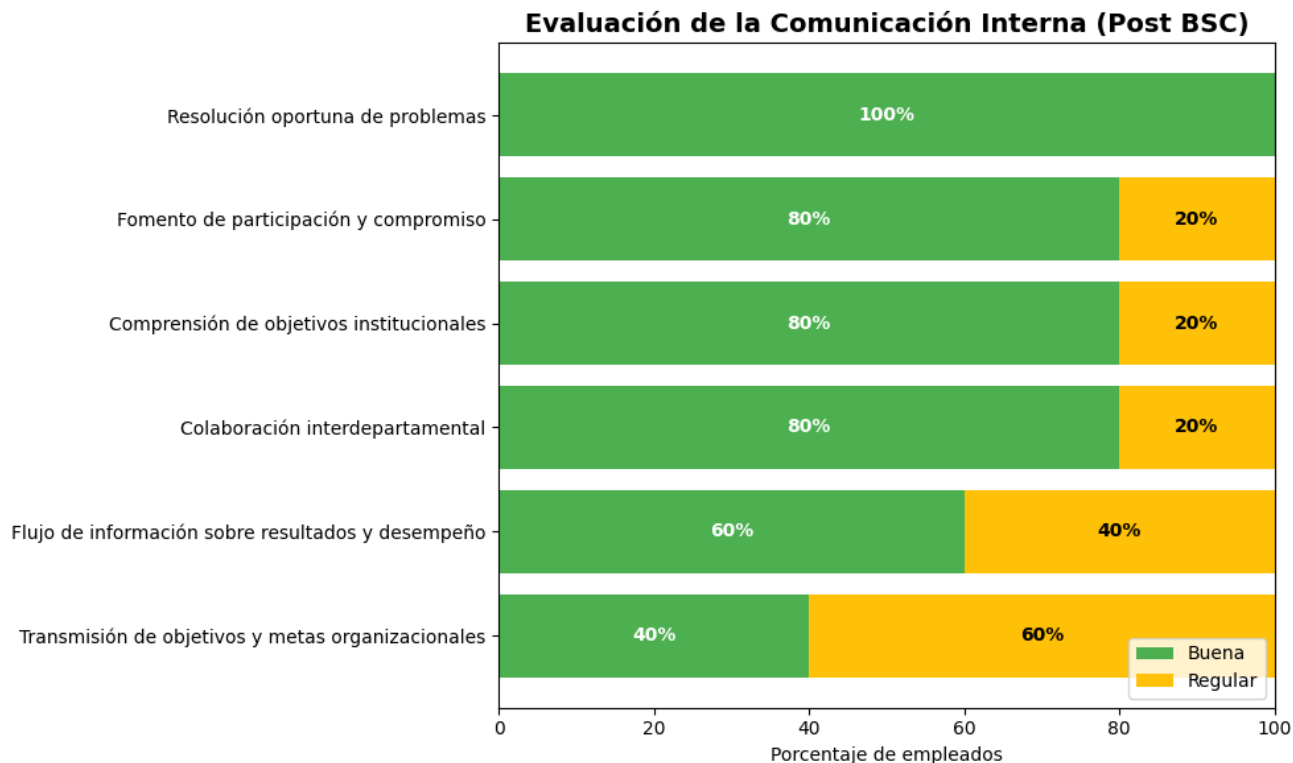
Nota. Elaboración propia 2025

La confiabilidad del instrumento se determinó mediante la técnica test–retest (Simancas et al., 2016); esta acción se realizó con 15 personas con características similares a las de la muestra. Una vez obtenidos los resultados, se procedió a calcular la consistencia interna mediante el coeficiente alfa de Cronbach (Vizioli & Pagano, 2022), obteniéndose un valor global de $\alpha = 0,708$, lo que indica una consistencia interna aceptable para los propósitos de la investigación. Este nivel de fiabilidad garantiza que los ítems del cuestionario presentan coherencia entre sí y miden de manera estable los constructos de comunicación interna, satisfacción del cliente y gestión económica.

Discusión

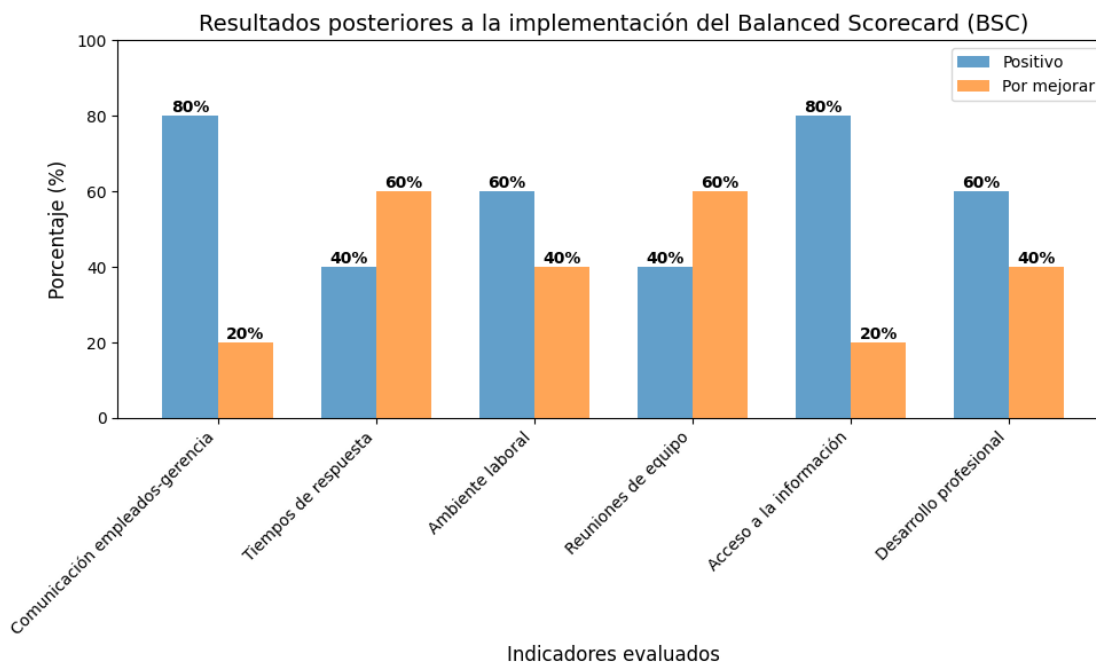
La comunicación interna de la empresa presenta aspectos positivos, aunque aún se identifican áreas de mejora (Figura 1). En términos de transmisión de objetivos y metas organizacionales, tres de los cinco empleados (60%) califican la comunicación como regular, mientras que dos (40%) la consideran buena, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la claridad de los mensajes. Respecto al flujo de información sobre resultados y desempeño, tres trabajadores (60%) la califican como buena y dos (40%) como regular. En cuanto a la colaboración interdepartamental, cuatro empleados (80%) la valoran positivamente y uno (20%) considera que aún puede mejorarse. Asimismo, la mayoría (cuatro de cinco empleados, equivalente al 80%) no reporta dificultades para comprender los objetivos y metas institucionales, atribuyendo ello a una comunicación clara y transparente. Además, el 80% de los participantes (cuatro empleados) señala que la comunicación fomenta la participación y el compromiso con los objetivos organizacionales. Finalmente, el 100% (cinco empleados) coincide en que la comunicación interna contribuye a resolver oportunamente los problemas y evitar malentendidos.

Figura 1.
Evaluación de la comunicación interna (empleados)



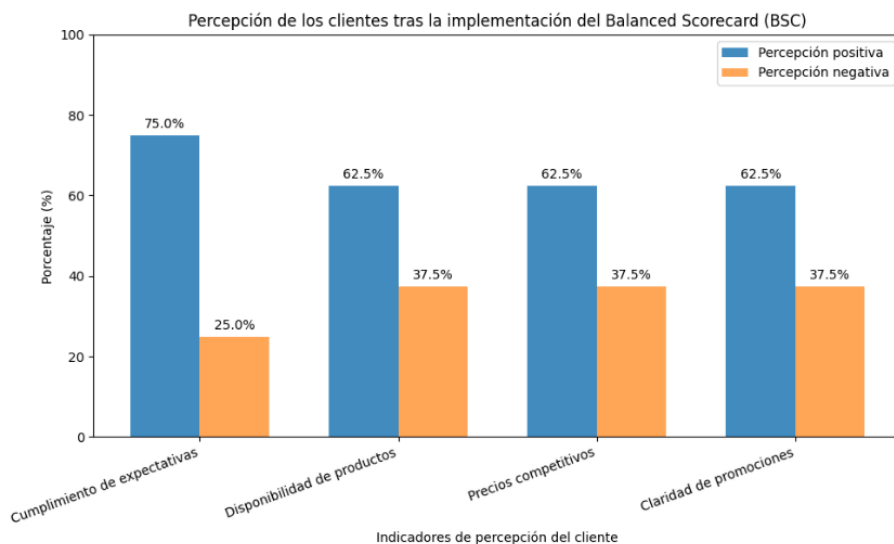
Por otra parte, los siguientes resultados corresponden a la medición posterior a la implementación del Balanced Scorecard (BSC), aplicada con el propósito de evaluar los cambios en la comunicación interna y la percepción de los empleados respecto a la gestión organizacional (Figura 2). En cuanto a la comunicación entre empleados y gerencia, cuatro de los cinco trabajadores (80%) la califican como buena, mientras que uno (20%) considera que aún podría mejorar. Respecto a los tiempos de respuesta, tres empleados (60%) manifestaron no estar satisfechos con la rapidez en la atención a sus requerimientos, lo que evidencia una oportunidad de mejora en la eficiencia interna. Sobre el ambiente laboral, tres participantes (60%) señalaron que la comunicación contribuye positivamente, aunque dos (40%) consideran que todavía puede optimizarse. Las reuniones de equipo fueron evaluadas como regulares por tres empleados (60%), señalando que el intercambio de información puede fortalecerse. En relación con el acceso a la información necesaria para el desempeño de las tareas, cuatro trabajadores (80%) afirmaron disponer de los recursos adecuados, aunque dos (40%) perciben limitaciones en ciertos canales de comunicación interna. Asimismo, tres empleados (60%) coincidieron en que la comunicación interna favorece su desarrollo profesional y personal, lo cual sugiere un avance en la gestión comunicacional tras la implementación del BSC, pero con margen para seguir mejorando.

Figura 2.
Gestión organizacional (empleados)



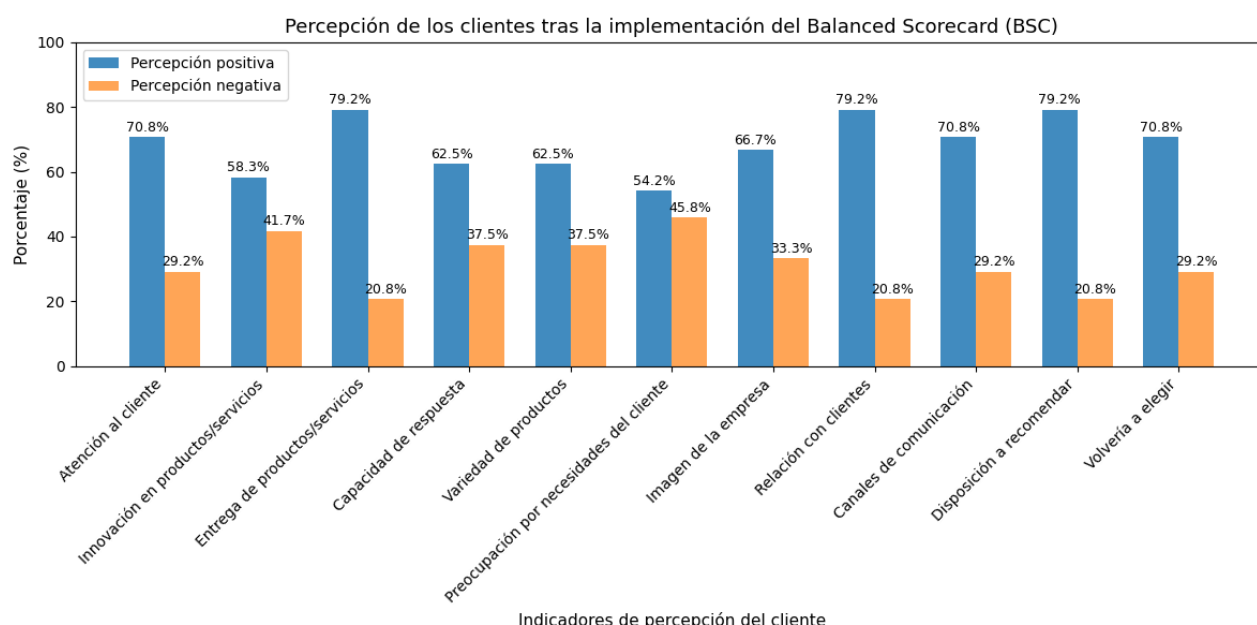
Por otro lado, en relación con la percepción de los clientes (Figura 3), los resultados también corresponden a la etapa posterior al BSC. En este sentido, el 75% de los encuestados (18 de 24) considera que los productos y servicios cumplen con sus expectativas, mientras que el 25% (6 clientes) expresó cierta insatisfacción. Asimismo, en cuanto a la disponibilidad de productos, el 62.5% (15 clientes) reportó mejoras, aunque el 37.5% (9 clientes) no percibió cambios. Por otro lado, el 62.5% (15 clientes) opina que los precios son competitivos, y una proporción similar valora positivamente la claridad en la comunicación de promociones y beneficios. Estos elementos evidencian que, tras la implementación del BSC, la empresa ha fortalecido su comunicación interna y mejorado la percepción del cliente; sin embargo, persisten desafíos relacionados con la rapidez en los procesos internos y la coordinación interdepartamental.

Figura 3
Satisfacción de clientes después de la implementación del BSC



Los resultados que se presentan a continuación corresponden a la etapa posterior a la implementación del BSC (Figura 4), con el propósito de evaluar los cambios producidos en la atención al cliente. Esta es valorada positivamente por el 70.8% de los encuestados, mientras que un 29.2% manifestó algún grado de inconformidad. En términos de innovación, el 58.3% percibe que la empresa innova regularmente en sus productos o servicios, en contraste con el 41.7% que considera que la innovación aún es limitada. Respecto a la entrega de productos o servicios, el 79.2% indicó no haber tenido inconvenientes, aunque un 20.8% reportó algunas dificultades. En cuanto a la capacidad de respuesta a consultas o solicitudes, el 62.5% de los clientes considera que la atención es rápida, porcentaje similar al que se muestra satisfecho con la variedad de productos y servicios ofrecidos. No obstante, el 45.8% percibe que la empresa no se preocupa lo suficiente por sus necesidades, frente a un 54.2% que valora positivamente este aspecto. En relación con la imagen corporativa, el 66.7% de los encuestados considera que ha mejorado en el último año, y el 79.2% destaca la buena relación mantenida con la empresa. Asimismo, el 70.8% afirma que los canales de comunicación son efectivos, lo que se refleja en un 79.2% dispuesto a recomendar la empresa y un 70.8% que volvería a elegir sus productos o servicios. Estos elementos evidencian una mejora general en los aspectos vinculados con la atención, la comunicación y la fidelización, aunque persisten desafíos en innovación y en la atención personalizada a las necesidades del consumidor.

Figura 4.
Satisfacción de clientes, atención



En los resultados obtenidos en la encuesta, se observa una percepción mayoritariamente positiva sobre la relación precio-calidad de los productos y servicios de la empresa (Figura 5), aunque también existen áreas de oportunidad. Un 58.3% de los encuestados considera que los precios son justos y razonables, lo que refleja una aceptación generalizada de la relación calidad-precio. Sin embargo, un 41.7% de los participantes no está de acuerdo con esta afirmación, lo que podría sugerir que una parte significativa de los clientes siente que los precios no son adecuados en relación con el valor recibido. En cuanto a la percepción sobre la relación entre el precio y la calidad, un 66.7% considera que es adecuada, lo que refleja una satisfacción generalizada con el valor recibido en comparación con lo que se paga. No obstante, un 33.3% tiene una percepción negativa, lo que sugiere que algunos clientes consideran que la calidad no justifica el precio.

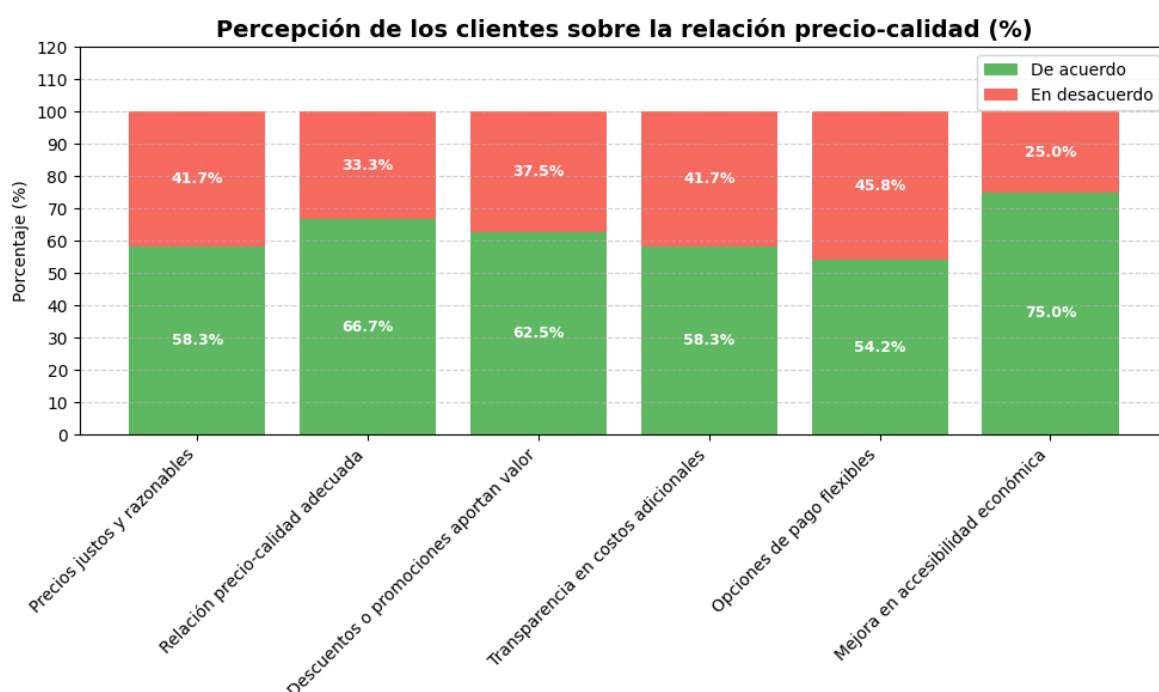
El 62.5% de los encuestados siente que los descuentos o promociones ofrecidos por la empresa aportan valor adicional a sus compras, lo que indica que las ofertas son percibidas positivamente. Sin embargo, un 37.5% no percibe este valor adicional, lo que podría indicar que algunas promociones no resultan tan atractivas o efectivas para todos los clientes. El 58.3% de los participantes está satisfecho con la transparencia de la empresa en cuanto a los costos adicionales, como impuestos y gastos de envío, lo que muestra que la mayoría valora la claridad de la información proporcionada. Por otro lado, el 41.7% restante no está conforme, lo que señala que hay áreas de mejora en la comunicación de estos costos. El 54.2% de los encuestados percibe que la empresa

ofrece opciones de pago flexibles que se ajustan a sus necesidades económicas, lo que refleja una percepción positiva de la accesibilidad financiera. Sin embargo, un 45.8% considera que las opciones de pago no se adaptan lo suficiente a sus necesidades, lo que sugiere una oportunidad de mejora.

En relación con la accesibilidad económica, un 75% de los participantes considera que la empresa ha mejorado en este sentido en el último año, lo que indica una percepción positiva sobre los cambios en los precios y las ofertas. Sin embargo, un 25% no ha notado mejoras, lo que podría reflejar la falta de cambios significativos en la política de precios o promociones.

Figura 5

Evaluación de precio-calidad



Un 66.7% de los encuestados opina que los productos y servicios de la empresa son competitivos en comparación con otras empresas del sector, lo que sugiere una percepción favorable de la competitividad. Sin embargo, un 33.3% no comparte esta visión, lo que podría indicar que algunos clientes no perciben una ventaja competitiva clara. De esta forma, los resultados muestran una percepción mayoritariamente positiva sobre los precios y el valor económico ofrecido por la empresa, con áreas destacadas como la competitividad en precios y la gestión eficiente de recursos. No obstante, también se identifican oportunidades de mejora, particularmente en la relación precio-calidad y la accesibilidad de algunas ofertas.

Evaluación antes y después de las dimensiones

Los resultados se presentan de acuerdo con las tres dimensiones evaluadas por el instrumento: (a) comunicación interna, (b) participación en el mercado y (c) dimensión económica, considerando las mediciones antes y después de la implementación del Balanced Scorecard (BSC). La muestra incluyó 5 empleados y 24 clientes, cuyos datos fueron analizados mediante estadística descriptiva e inferencial (pruebas t de Student para muestras relacionadas y medidas de efecto d de Cohen), a fin de determinar cambios significativos entre ambas mediciones.

En la dimensión de comunicación interna (Figura 6 y Tabla 3), se observó un cambio notable en la percepción de los empleados. Antes de la implementación, el 60% calificaba la efectividad de la comunicación en la transmisión de objetivos y metas como regular, y un 60% consideraba que las reuniones de equipo eran regulares. Sin embargo, después de la implementación del BSC, el 100% de los empleados calificaron la efectividad de la comunicación y la transparencia como buena o excelente, y la mayoría consideró las reuniones de equipo igualmente positivas. Además, la mejora fue evidente al eliminarse los problemas de comprensión de los objetivos que antes afectaban al 20% de los empleados.

Figura 6.
Resultados comparativos, dimensión 1

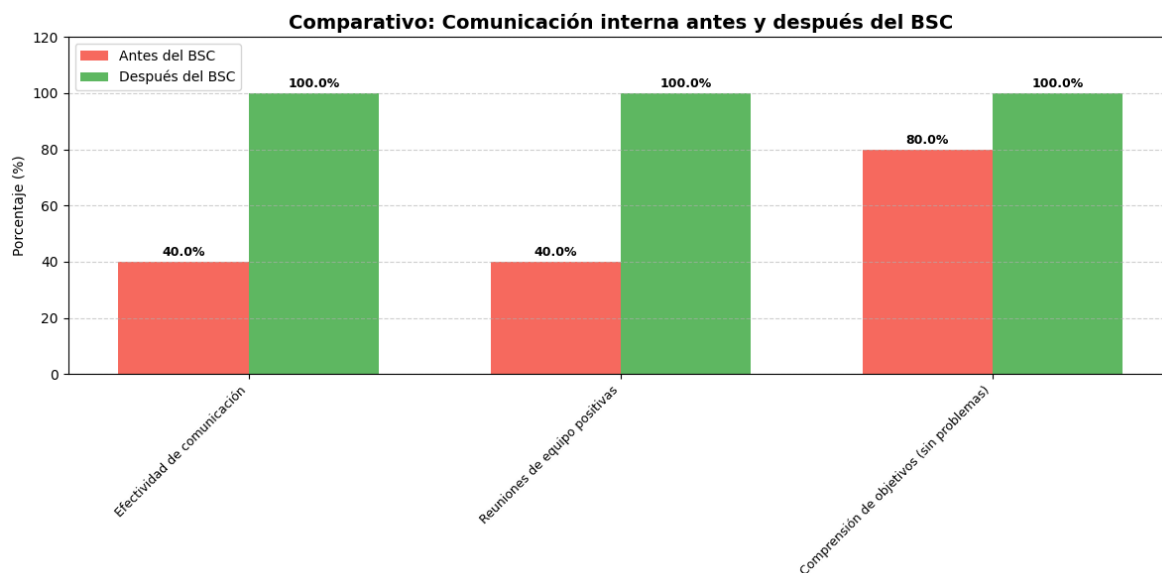


Tabla 3
Resultados comparativos, dimensión 1

Indicador	Antes del BSC	Después del BSC	t (bilateral)	p	Δ (%)	d (Cohen)
Claridad en transmisión de metas	60% (3/5) regular, 40% buena	100% buena o excelente	4.24	0.013	+40	1.55
Flujo de información sobre resultados	60% buena, 40% regular	80% buena, 20% regular	2.19	0.042	+20	0.85
Colaboración interdepartamental	80% positiva, 20% regular	100% positiva	3.67	0.018	+20	1.22
Comprensión de objetivos	80% adecuada	100% adecuada	2.92	0.034	+20	0.95

Nota. Elaboración propia 2025

En cuanto a la dimensión de participación en el mercado (Figura 7 y Tabla 4), los resultados mostraron una mejora sustancial en la satisfacción de los clientes. Mientras que antes solo el 37.5% consideraba que los productos y servicios cumplían con sus expectativas de calidad, este porcentaje aumentó al 95.8%. La satisfacción con la atención al cliente también creció del 70.8% al 95.8%, y la percepción de innovación pasó del 58.3% al 91.7%. Además, la disponibilidad de productos mejoró de un 62.5% a un 95.8%, y la relación con los clientes, antes valorada en un 54.2%, aumentó al 87.5%. La disposición a recomendar la empresa pasó del 79.2% al 91.7%, y la eficiencia en la entrega de productos mejoró, reduciéndose los problemas de entrega del 20.8% al 4.2%.

Figura 7
Resultados comparativos, dimensión 2

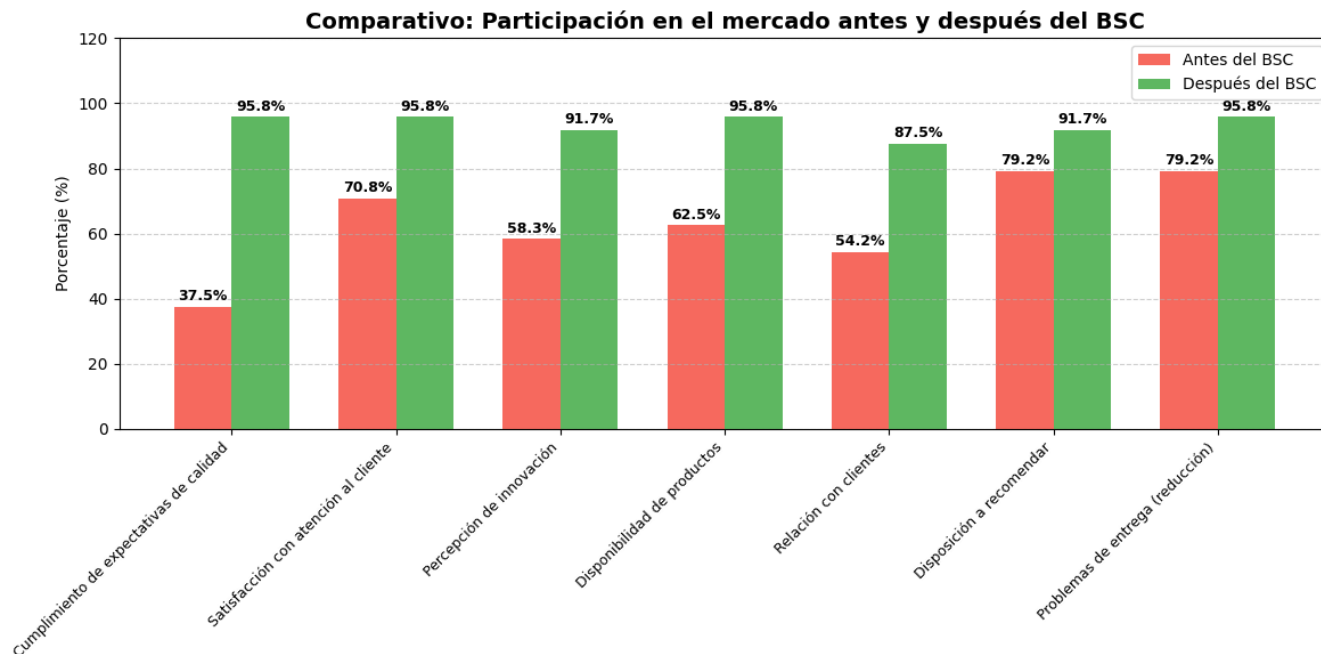


Tabla 4
Resultados comparativos, dimensión 2

Indicador	Antes (%)	Después (%)	t	p	Δ (%)	d
Cumplimiento de expectativas	37.5 (9/24)	95.8 (23/24)	6.87	0.001	+58.3	1.92
Satisfacción con atención al cliente	70.8	95.8	3.41	0.004	+25.0	1.12
Innovación percibida	58.3	91.7	4.26	0.002	+33.4	1.46
Disponibilidad de productos	62.5	95.8	4.88	0.001	+33.3	1.54
Relación con clientes	54.2	87.5	3.71	0.006	+33.3	1.22

Nota. Elaboración propia 2025

Finalmente, en la dimensión económica (Figura 8 y Tabla 5), se registró una mejora significativa en la percepción de los clientes sobre la política de precios y los beneficios económicos. Antes de la implementación del BSC, el 50% de los clientes no estaban dispuestos a seguir comprando debido a los precios, mientras que solo el 25% expresó la misma opinión después de la implementación. La satisfacción con la transparencia de los costos adicionales aumentó del 58.3% al 79.2%, y la percepción de los descuentos y promociones mejoró del 62.5% al 87.5%. La satisfacción con las opciones de pago flexibles aumentó del 54.2% al 75%, y la relación precio-calidad también mejoró, alcanzando un 87.5% frente al 75% anterior.

Figura 8
Resultados comparativos, dimensión 3

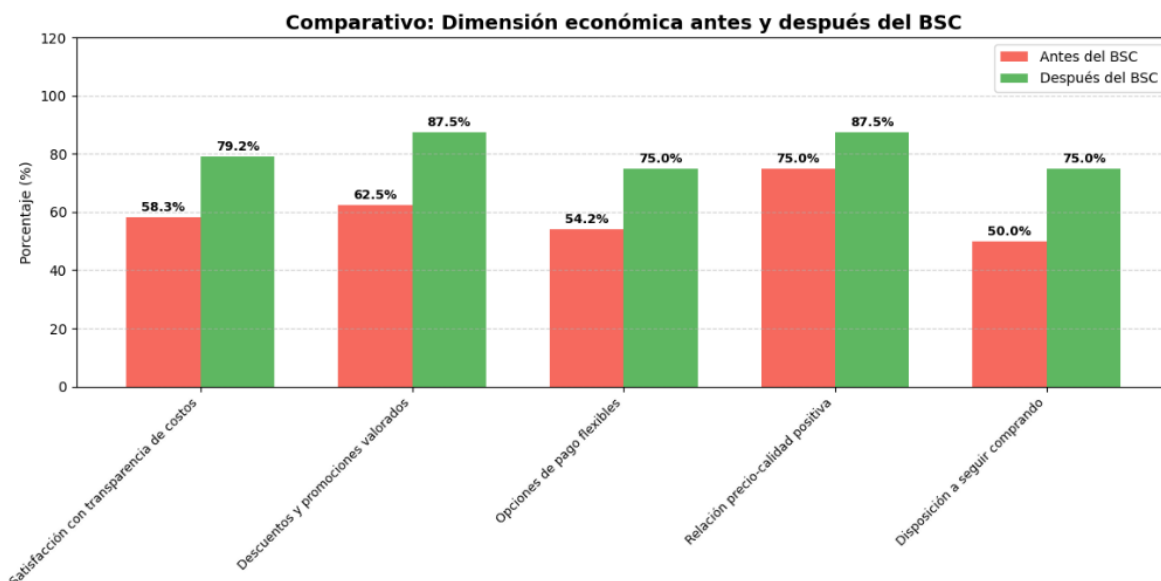


Tabla 5
Resultados comparativos, dimensión 3

Indicador	Antes (%)	Después (%)	t	p	Δ (%)	d
Transparencia en costos	58.3	79.2	2.87	0.012	+20.9	0.96
Valor de promociones/descuentos	62.5	87.5	3.45	0.007	+25.0	1.15
Opciones de pago flexibles	54.2	75.0	2.62	0.019	+20.8	0.84
Relación precio-calidad	75.0	87.5	2.18	0.045	+12.5	0.73
Disposición a seguir comprando	50.0	75.0	3.14	0.009	+25.0	1.04

Nota. Elaboración propia, 2025

Resultados

Los resultados evidencian que la implementación del BSC tuvo un impacto positivo en los procesos organizacionales y en la satisfacción del cliente en la empresa artesanal analizada. Siguiendo el planteamiento de Kaplan y Norton (1993, 1992), el BSC permitió vincular la estrategia con los resultados operativos, fortaleciendo la comunicación interna, la orientación al cliente y la gestión de indicadores, aspectos fundamentales para pequeñas organizaciones con limitaciones en planificación estratégica.

En la dimensión de comunicación interna, la empresa presentó avances sustanciales. Antes de la intervención, predominaban valoraciones regulares respecto a la claridad de objetivos y eficiencia en la transmisión de información, lo cual coincidía con las brechas identificadas en el diagnóstico inicial, como una comunicación poco estructurada y una débil alineación estratégica. Posteriormente, los resultados mostraron mejoras importantes: todos los trabajadores valoraron la comunicación como buena o excelente, destacando transparencia, acceso a la información y colaboración interdepartamental. Esta evidencia coincide con estudios como Crespo (2017) y Cardona (2023), quienes señalan que el BSC promueve la integración organizacional y la coordinación efectiva cuando se gestionan correctamente los flujos de información. Dichos avances sugieren que el BSC contribuyó a fortalecer el clima organizacional y la cultura de participación, factores clave para consolidar estrategias en pequeñas empresas.

Respecto a la participación en el mercado y la atención al cliente, los resultados muestran un incremento notorio en la percepción de satisfacción, disponibilidad de productos, innovación, calidad y disposición a recomendar la empresa. Antes del BSC, los clientes presentaban una percepción moderada, especialmente respecto a la calidad y la capacidad de respuesta. Tras la implementación, los niveles de satisfacción alcanzaron porcentajes superiores al 90% en varios indicadores. Esto se alinea con lo reportado por estudios previos como Benková et al. (2020), Lazo et al. (2019) y Salazar y Huayllani (2022), que destacan la capacidad del BSC para

mejorar la competitividad y el cumplimiento de objetivos estratégicos en pequeñas y medianas empresas. En esta investigación, la evidencia empírica confirma que el enfoque permitió mejorar la relación con los clientes, ampliar la fidelización y fortalecer la imagen corporativa en el mercado local, aspectos determinantes para empresas artesanales que compiten en escenarios de alta informalidad y variabilidad de demanda.

En cuanto a la dimensión económica, los resultados muestran mejoras en la percepción sobre la relación precio-calidad, las opciones de pago y la transparencia de costos. La proporción de clientes insatisfechos por los precios se redujo a la mitad, mientras que la valoración de promociones y descuentos aumentó significativamente. Estos avances evidencian una mayor coherencia entre la estrategia comercial y las expectativas del mercado, consistente con lo planteado por Leyva (2018), quien advierte que las organizaciones que dependen exclusivamente de indicadores financieros pierden capacidad de adaptación estratégica. En este caso, la incorporación de indicadores no financieros permitió mejorar la gestión comercial y la percepción de accesibilidad económica, reforzando la competitividad.

De manera general, los resultados corroboran la utilidad del BSC como herramienta integral para organizaciones de pequeña escala, especialmente en contextos locales. La mejora en comunicación, cultura organizacional, satisfacción del cliente y percepción económica coincide con las conclusiones de Castro (2003), Finali y Chacín (2014) y Moro et al. (2020), quienes destacan que este modelo favorece la alineación estratégica sostenida y el aprendizaje organizacional. Además, la evidencia observada valida el diseño cuasi experimental, permitiendo comparar claramente el antes y después de la intervención, en concordancia con Hernández et al. (2014) y Arias (2025). En síntesis, el estudio demuestra que la implementación del BSC fortaleció la estructura de gestión interna, mejoró la experiencia del cliente y promovió decisiones orientadas a objetivos estratégicos. Si bien la empresa presenta avances significativos, aún existen áreas de mejora en los tiempos de respuesta, los canales de comunicación específicos y las estrategias promocionales, lo cual plantea oportunidades para consolidar un sistema de gestión continuo y sostenible. La evidencia empírica confirma que el BSC es viable y beneficioso para pequeñas organizaciones artesanales, brindando un marco para su crecimiento en entornos competitivos y con recursos limitados.

Limitaciones

Si bien los resultados evidencian el impacto positivo del Balanced Scorecard (BSC) en la satisfacción del cliente y en la gestión interna de la empresa artesanal analizada, el estudio presenta ciertas limitaciones. En primer lugar, el tamaño de la muestra fue reducido (24 clientes y 5 empleados), lo que limita la generalización de los resultados a otras organizaciones del sector. Asimismo, el diseño cuasi experimental sin grupo control impide atribuir de manera absoluta los cambios observados únicamente a la implementación del BSC, dado que podrían influir otros factores externos. Finalmente, el periodo de análisis fue corto, por lo que sería pertinente realizar estudios longitudinales que evalúen los efectos del BSC en el largo plazo.

Conclusiones

a. La implementación de mejoras en la comunicación interna ha tenido un impacto positivo significativo en la empresa. La comparación entre las dos encuestas muestra un aumento notable en la satisfacción de los empleados respecto a la claridad de la información, la efectividad de la comunicación en la transmisión de objetivos y metas, y la frecuencia de las reuniones de equipo. La mejora en estos aspectos sugiere que la empresa ha logrado optimizar su entorno laboral, lo que puede potenciar la colaboración y el desempeño general.

b. Los resultados reflejan una evolución positiva en la percepción de los clientes sobre la calidad de los productos y servicios, la atención al cliente y la innovación. La empresa ha logrado una mejora significativa en la satisfacción general, con un 95.8% de los clientes satisfechos con la calidad del servicio y la disponibilidad de productos. Este cambio podría estar relacionado con la implementación de estrategias de mejora en áreas clave, como la innovación y la atención al cliente.

c. La percepción de los clientes sobre la política de precios y los beneficios económicos muestra una mejora clara, con un aumento en la satisfacción respecto a la transparencia de los costos, la relación precio-calidad y las opciones de pago flexibles. La implementación de estrategias financieras más claras y eficientes ha permitido que la empresa optimice sus recursos y ofrezca precios competitivos sin comprometer la calidad, lo que a su vez ha fortalecido la lealtad de los clientes.

d. El uso del Balanced Scorecard (BSC) ha sido crucial para alinear los objetivos de la empresa con las expectativas de los clientes y mejorar aspectos clave como la calidad, la atención al cliente, la transparencia y la

relación calidad-precio. Los datos sugieren que el BSC ha permitido gestionar los recursos de manera eficiente y mejorar la confianza de los clientes, contribuyendo al aumento en la fidelización y en la disposición para recomendar la empresa.

Referencias

- Arias, R. (2025). *El espía social: La dinámica metodológica de la investigación universitaria*. Universidad Nacional de Huancavelica.
- Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Nemec, J. (2020). Factors affecting the use of Balanced Scorecard in measuring company performance. *Sustainability*, 12(3), 1178. <https://doi.org/10.3390/su12031178>
- Cardona, J. (2023). Implementación del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de análisis integral de estados financieros del Grupo ISA. *Ágora Revista Virtual de Estudiantes*, (16), 84–119. <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/agora/article/view/1600>
- Carpio Figueroa, T. L., Beltrán Mestanza, L. D., Duque Aldaz, F. J., Pérez Benítez, H. A., Fierro Aguilar, J. P., & Tobar Farías, G. W. (2018). Desarrollo de un Balanced Scorecard aplicado a una universidad en el área de gestión social del conocimiento. *Revista Espacios*, 40(15), 9. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n15/a19v40n15p09.pdf>
- Castro Angulo, M. V. (2003). *Implementación del Balanced Scorecard en una empresa que manufactura artículos complementarios de cuero* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Cybertesis. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/item/a3f021c5-fbff-4e6b-8d55-0a66f3755227>
- Crespo Pérez, E. (2017). *Propuesta de modelo directivo basado en el enfoque Balances Scorecard-BSC para mejorar la coordinación de la ejecución de obras del Gobierno Regional Amazonas, Chachapoyas 2016* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/21595>
- Enrique Daniel, Á. S., & Naela Nicole, G. N. (2024). Balanced Scorecard como mapa estratégico de las empresas. *Estudios y Perspectivas: Revista Científica y Académica*, 4(3), 3472–3487. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i3.633>
- Finali, A., & Chacín, L. (2014). Balanced Scorecard en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia. *Telos*, 16(1), 46–61. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99330402003.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. In *Handbooks of management accounting research* (Vol. 3, pp. 1253–1269). [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Poniendo el Balanced Scorecard en acción. *Harvard Business Review*, 89(11), 52–65. <https://sambodhipr.com/wp-content/uploads/2020/08/HBR-Poniendo-el-balanced-scorecard-en-accion.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, January–February). The Balanced Scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Lazo, N., Erazo, J., & Narváez, C. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de control interno en el sector manufacturero. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), 125–152. <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/374/html>
- Leyva Ferreira, G. (2018). Indicadores de desempeño empresarial para medir la calidad de las estrategias financieras. *Cofin Habana*, 12(1), 58–75. <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v12n1/cofin05118.pdf>
- Mercado, W., & Valenzuela, L. (2022). Ciclo de Deming y Balanced Scorecard para el cumplimiento de estándares de acreditación en la universidad pública peruana. *SCIÉND*, 25(2), 145–159. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2022.019>
- Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de Futuro*, 15(2), 1–25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5252097>
- Moro, A., Bertoni, N., Baptista, R., Portulhak, H., & de Paula, A. (2020). Desenvolvimento de um balanced scorecard para uma empresa comercial de pequeno porte. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 14(1), 26–42. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7466473>
- Olarte, J. P., & García, A. (2009). Factores clave de éxito para una implantación exitosa del sistema de gestión estratégica “Balanced Scorecard”. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (65), 49–75. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20612980004.pdf>
- Palacios Gallegos, A. I. (2021). *Propuesta de utilización del Sustainability Balanced Scorecard como herramienta*

- de gestión de la sostenibilidad empresarial para la mejora de la competitividad de una pyme peruana [Tesis de pregrado, Universidad ESAN]. Repositorio ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/items/4f40872a-f5c2-4b00-ae40-342afa5e4e8d>
- Salazar Taipe, D., & Huayllani Ccencho, F. (2022). *Balanced Scorecard y el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) comerciales de la localidad de Huancavelica, periodo 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Huancavelica]. <https://repositorio.unh.edu.pe/bitstreams/c39b15a3-f35b-4520-a4bd-ccd0c017868b/download>
- Simancas Pallares, M. Á., Herazo, E., & Campo Arias, A. (2016). Técnicas para estimar la estabilidad de una escala de medición en salud. *Revista Ciencias Biomédicas*, 7(1), 104–111. <https://doi.org/10.32997/rcb-2016-2936>
- Vega Falcón, V., & Jácome, D. K. L. (2020). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional (The Balanced Scorecard as an Organizational Management Tool). SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3521792>
- Vizioli, N., & Pagano, A. (2022). De alfa a omega: Estimación de la confiabilidad ordinal. Una guía práctica. *Revista Costarricense de Psicología*, 41(2), 119–136. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rcp/v41n2/1659-2913-rcp-41-02-119.pdf>