

Balanced Scorecard como herramienta para la gestión en la atención al cliente: Caso de estudio Indumanser.

Balanced Scorecard as a tool for customer service management: Indumanser case study.

Diana Lourdes Quiñónez Morales & Jorge Rodrigo Ruiz Murillo.

CIENCIA E INNOVACIÓN EN
DIVERSAS DISCIPLINAS
CIENTÍFICAS.

Enero - junio, V°6-N°1; 2025

Recibido: 20-05-2025

Aceptado: 27-05-2025

Publicado: 30-06-2025

PAIS

- Ecuador, Guayaquil
- Ecuador, Guayaquil

INSTITUCION

- Universidad de Guayaquil
- Universidad de Guayaquil

CORREO:

- ✉ diana.quinonezm@ug.edu.ec
- ✉ jorge.ruizm@ug.edu.ec

ORCID:

- 🌐 <https://orcid.org/0009-0005-6286-284X>
- 🌐 <https://orcid.org/0009-0000-5850-0479>

FORMATO DE CITA APA.

Quiñónez, D. & Ruiz, J. (2025). Balanced Scorecard como herramienta para la gestión en la atención al cliente: Caso de estudio Indumanser.. *Revista G-ner@ndo*, V°6 (N°1,). 5675 – 5696.

Resumen

El presente estudio analiza la gestión de atención al cliente en la PyME Indumanser S.A.S., empresa del sector industrial ubicada en Guayaquil, cuyas limitaciones en personal especializado y ausencia de herramientas de planificación estratégica afectan su competitividad y participación en el mercado. El objetivo fue estudiar dicha gestión para evaluar la viabilidad e impacto de implementar el Balanced Scorecard (BSC) como modelo integral de mejora. La metodología adoptada tuvo un enfoque mixto, de tipo descriptivo y correlacional, aplicando encuestas con escala de Likert a colaboradores y clientes, junto con análisis documental. Los resultados evidenciaron fortalezas en la eficiencia operativa y la resolución de quejas, pero también debilidades en la fidelización, la capacitación del personal y el seguimiento de la satisfacción del cliente. En respuesta, se diseñó un plan de implementación del BSC articulado a sus cuatro perspectivas estratégicas: financiera (rentabilidad e ingresos), del cliente (satisfacción y retención), de procesos internos (eficiencia y calidad) y de aprendizaje y crecimiento (formación e innovación). Este plan se orienta a optimizar la atención al cliente como eje estratégico para mejorar el desempeño global de la empresa y fortalecer su participación en procesos de compras públicas.

Palabras clave: desempeño, estrategia, innovación, procesos, fidelización.

Abstract

This study analyzes customer service management at the SME Indumanser S.A.S., an industrial company located in Guayaquil, whose limited specialized personnel and lack of strategic planning tools affect its competitiveness and market share. The objective was to study this management to evaluate the feasibility and impact of implementing the Balanced Scorecard (BSC) as a comprehensive improvement model. The methodology adopted was a mixed approach, descriptive and correlational, applying Likert-scale surveys to employees and customers, along with documentary analysis. The results revealed strengths in operational efficiency and complaint resolution, but also weaknesses in loyalty, staff training, and customer satisfaction monitoring. In response, a BSC implementation plan was designed, articulated around its four strategic perspectives: financial (profitability and revenue), customer (satisfaction and retention), internal processes (efficiency and quality), and learning and growth (training and innovation). This plan aims to optimize customer service as a strategic pillar to improve the company's overall performance and strengthen its participation in public procurement processes.

Keywords: performance, strategy, innovation, processes, loyalty.

Introducción

En el entorno empresarial actual, caracterizado por la alta competitividad, la digitalización de los procesos y la constante evolución de las expectativas del cliente, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) enfrentan el desafío de fortalecer sus estrategias de gestión para mantenerse vigentes y rentables. En este contexto, la atención al cliente ha dejado de ser un área operativa secundaria para convertirse en un eje estratégico que incide directamente en la sostenibilidad, la fidelización y la capacidad de expansión de las empresas. Particularmente en el sector industrial, donde la asesoría técnica y la calidad del servicio son diferenciadores clave, una gestión deficiente de la atención al cliente puede traducirse en pérdida de oportunidades, disminución de competitividad y escasa participación en mercados exigentes, como el de las compras públicas.

La empresa Indumanser S.A.S., ubicada en Guayaquil, opera en la comercialización de mangueras industriales y asesoría técnica. Aunque presenta fortalezas en la eficiencia operativa y una estructura funcional consolidada, enfrenta limitaciones en la especialización de su fuerza de ventas, en la sistematización de la atención al cliente y en la capacidad de medición estratégica de su desempeño. Ante esta realidad, se plantea la necesidad de implementar herramientas de planificación estratégica que le permitan mejorar su gestión y fortalecer su posicionamiento.

En este marco, el Balanced Scorecard (BSC) emerge como una alternativa viable para integrar indicadores clave, alinear procesos internos con los objetivos estratégicos y enfocar los esfuerzos en la mejora continua. El presente estudio tiene como propósito evaluar la gestión de atención al cliente en Indumanser S.A.S. y proponer un plan de implementación del BSC que incluya indicadores estratégicos enfocados en dicha área, con el fin de optimizar su competitividad y ampliar su capacidad de participación en el mercado, tanto privado como público.

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) enfrentan un entorno empresarial caracterizado por una intensa competencia, avances tecnológicos acelerados y clientes cada vez más exigentes. Este panorama obliga a las organizaciones a contar con personal calificado, especialmente en áreas clave como la atención al cliente y las ventas. Según Tomalá et al. (2023), la capacitación profesional representa una estrategia esencial para responder a estos desafíos. En la misma línea, Longarela y Rodríguez (2024) destacan que este tipo de formación fomenta el aprendizaje colaborativo y mejora el rendimiento organizacional.

A escala internacional, la escasez de talento especializado se ha vuelto crítica. Korn Ferry (2020) estima que para 2030 habrá un déficit de 85.2 millones de trabajadores calificados, lo que podría representar pérdidas globales por más de \$8.5 billones. Este problema se intensifica por la rápida evolución de las tecnologías y la necesidad de competencias altamente técnicas. De acuerdo con el Foro Económico Mundial, la automatización y digitalización están transformando el empleo, afectando las estructuras laborales y salariales (Gómez et al., 2023).

Asimismo, las PyMEs se ven forzadas a competir por profesionales con habilidades técnicas en ventas y atención especializada. Pilay y Marcos (2025) señalan que los vendedores deben tener conocimientos profundos para adaptarse a entornos automatizados. Esta situación afecta especialmente a empresas jóvenes o en crecimiento, que requieren personal especializado para sostener su competitividad y capacidad de expansión (Gómez et al., 2023).

En el caso ecuatoriano, las PyMEs juegan un rol fundamental en la generación de empleo y el dinamismo económico (Barragán, 2025). No obstante, enfrentan barreras como la escasa inversión en formación profesional. Tomalá et al. (2023) advierten que esta falta de capacitación reduce el desempeño y limita la innovación, comprometiendo la capacidad de respuesta frente a los cambios del mercado.

Particularmente, la empresa Indumanser S.A.S., ubicada en Guayaquil y dedicada a la comercialización de mangueras industriales y asesoría técnica, evidencia limitaciones en su gestión de atención al cliente. Aunque cuenta con fortalezas en eficiencia operativa, enfrenta dificultades para cubrir con personal especializado en ventas técnicas, lo cual compromete tanto su competitividad como su capacidad para participar en procesos de compras públicas (Sandoya et al., 2024).

Esta brecha formativa afecta directamente la calidad del servicio, restringe el crecimiento comercial y debilita la posibilidad de competir en mercados que exigen estándares elevados de especialización. Según Zambrano y Pelegrín (2020), la capacitación debe ser continua, contextualizada e integrada al proceso laboral para elevar el desempeño y la calidad de los servicios.

Frente a este panorama, la implementación de herramientas estratégicas como el Balanced Scorecard (BSC) se configura como una alternativa viable. Esta metodología permite alinear objetivos estratégicos con procesos internos, estableciendo indicadores de desempeño enfocados en áreas clave como la atención al cliente, la capacitación del talento humano y la eficiencia organizacional (Mugno & Crespo, 2024). En consecuencia, para Indumanser S.A.S., el uso del BSC podría ser determinante para identificar oportunidades de mejora, optimizar la gestión comercial y fortalecer su participación en procesos de licitación pública, donde la calidad y la especialización son requisitos indispensables.

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) enfrentan entornos cada vez más exigentes, donde la competitividad no solo depende de la calidad de los productos, sino también de la eficacia con la que se brinda atención al cliente. Esta área, muchas veces subestimada, constituye un factor determinante para consolidar relaciones comerciales, fidelizar a los clientes y diferenciarse frente a la competencia. En este marco, el presente estudio adquiere

relevancia al centrarse en la evaluación de la gestión de atención al cliente en la PyME Indumanser S.A.S. y en la identificación de oportunidades estratégicas mediante la implementación del Balanced Scorecard como herramienta de planificación y mejora organizacional.

La empresa objeto de estudio opera en el mercado industrial, ofreciendo productos y servicios que requieren un alto nivel de especialización. No obstante, enfrenta limitaciones relacionadas con la disponibilidad de personal capacitado, especialmente en áreas técnicas de ventas y asesoría al cliente. Esta carencia incide directamente en la calidad del servicio prestado, afectando tanto la percepción del cliente como las posibilidades de expansión de la empresa. A ello se suma la falta de alineación entre sus procesos internos y sus objetivos estratégicos, lo que dificulta una gestión eficiente y limita el aprovechamiento de oportunidades de mercado.

Uno de los mayores desafíos identificados es la necesidad de fortalecer el talento humano, especialmente en lo que respecta a la atención al cliente con enfoque técnico. El equipo actual de la empresa no siempre cuenta con la formación específica necesaria para responder con eficacia a las demandas del mercado industrial, lo que disminuye la capacidad de ofrecer soluciones especializadas en tiempo oportuno. Este problema impacta no solo en la satisfacción del cliente, sino también en la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo, pues restringe su posibilidad de competir en sectores donde la calidad del servicio y la especialización son requisitos básicos.

Frente a este contexto, el Balanced Scorecard se presenta como una herramienta estratégica que puede ayudar a Indumanser S.A.S. a mejorar su gestión interna y proyectar su desempeño hacia el cumplimiento de objetivos claros y medibles. A través de sus cuatro perspectivas financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento esta metodología permite identificar indicadores clave que orienten la toma de decisiones, evalúen el

desempeño actual y promuevan una cultura organizacional basada en resultados. Su aplicación permitiría no solo optimizar la atención al cliente, sino también fortalecer el proceso de planificación estratégica de manera integral.

Además, la implementación del Balanced Scorecard puede generar un impacto directo en la competitividad de la empresa, facilitando su posicionamiento tanto en el mercado privado como en el sector público. La participación en procesos de compras públicas representa una oportunidad importante para el crecimiento de Indumanser S.A.S., pero requiere cumplir con estándares técnicos, administrativos y de calidad que hoy representan un reto. Mejorar la atención al cliente, profesionalizar al equipo de ventas y establecer indicadores claros de gestión podría facilitar el cumplimiento de estos requisitos y abrir nuevas posibilidades de desarrollo para la organización.

Introducción a la gestión de atención al cliente en PyMEs

La atención al cliente constituye un pilar fundamental para el éxito y sostenibilidad de las PyMEs, dado que incide directamente en la satisfacción, fidelización y lealtad del cliente. Actualmente, este concepto se concibe como un proceso integral que abarca desde el primer contacto hasta el soporte postventa, buscando satisfacer necesidades de forma eficiente y personalizada. En entornos altamente competitivos, donde las empresas deben diferenciarse más allá del producto, ofrecer una atención al cliente de calidad se convierte en un valor estratégico (García-Teruel et al., 2021; Zambrano & Pelegrín, 2020).

Definición e importancia de la atención al cliente en PyMEs

En el caso de las PyMEs, la atención al cliente implica establecer relaciones duraderas mediante una comunicación efectiva, el trato personalizado y la resolución ágil de problemas. Su importancia radica en que influye en las decisiones de compra y en la construcción de una

percepción positiva de la marca. En consecuencia, una atención deficiente puede tener un impacto inmediato en la reputación, mientras que una atención sobresaliente se traduce en ventajas competitivas sostenibles (Martínez-Sánchez et al., 2021).

Desafíos comunes en la gestión de atención al cliente en empresas industriales

Particularmente en el sector industrial, las PyMEs enfrentan dificultades específicas derivadas de la complejidad técnica de los productos y servicios ofrecidos. Los clientes demandan asesoría especializada y soluciones eficientes, lo que exige contar con personal debidamente capacitado. Sin embargo, muchas empresas carecen de tecnologías de gestión de relaciones con clientes (CRM) o de metodologías para medir la satisfacción de forma sistemática, lo cual compromete la calidad del servicio (Rodríguez & Avilés, 2020).

Capacitación profesional y su influencia en la competitividad

La capacitación del personal es una estrategia crucial para elevar la competitividad de las PyMEs. En un contexto marcado por cambios tecnológicos, solo aquellas organizaciones que promueven el aprendizaje continuo pueden adaptarse eficazmente. La formación técnica no solo mejora el desempeño del equipo de ventas, sino que fortalece la atención al cliente, incrementa la productividad y fomenta una cultura de mejora continua (Tomalá et al., 2023; Mejía Rocha, 2017).

Efectos de la falta de capacitación

Cuando el personal carece de capacitación adecuada, disminuye su capacidad para resolver problemas complejos o brindar asesoría técnica de calidad. Esto repercute negativamente en la experiencia del cliente y en la eficiencia de los procesos internos. La falta de formación impide además que las empresas se adapten a nuevas herramientas tecnológicas,

comprometiendo su capacidad de competir en licitaciones públicas o mercados exigentes (García-Teruel et al., 2021).

Balanced Scorecard (BSC) como herramienta estratégica

El Balanced Scorecard, desarrollado por Kaplan y Norton, es una herramienta de gestión que permite alinear las actividades operativas con los objetivos estratégicos de una organización. Al integrar indicadores desde cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), el BSC facilita la toma de decisiones basada en datos y permite monitorear el progreso organizacional de forma integral (González-Loureiro et al., 2021).

Aplicación del BSC en PyMEs y sector industrial

La aplicación del BSC en PyMEs ha demostrado ser efectiva para mejorar la gestión de atención al cliente, al permitir definir metas claras, identificar cuellos de botella en los procesos, y desarrollar planes de mejora continua. En el sector industrial, su implementación ha generado impactos positivos en la eficiencia operativa y en la capacidad para responder a los requerimientos del cliente con calidad y agilidad (Martínez-Sánchez et al., 2021).

Escasez de talento especializado

A nivel global, la escasez de talento especializado constituye una amenaza creciente para las PyMEs. Según Korn Ferry (2020), el déficit de personal calificado alcanzará cifras críticas para 2030, lo cual afectará tanto la innovación como la atención al cliente. Este fenómeno se debe a la rápida evolución tecnológica y a la falta de formación específica en áreas técnicas como ventas industriales (World Economic Forum, 2020).

Estrategias para enfrentar la escasez de talento

Ante esta situación, las PyMEs deben implementar estrategias sostenibles como alianzas con centros educativos, programas de retención, inversión en formación continua e incentivos profesionales. Estas acciones no solo mejoran la productividad, sino que fortalecen la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios del mercado y brindar un servicio de atención al cliente de alto valor agregado (Korn Ferry, 2020; World Economic Forum, 2020).

Automatización, digitalización y su relación con la atención al cliente

La automatización de procesos y la incorporación de tecnologías digitales transforman radicalmente la gestión de atención al cliente. Si bien mejoran la eficiencia, exigen una fuerza laboral con habilidades digitales y competencias técnicas. Las PyMEs deben equilibrar la inversión tecnológica con la capacitación del personal para garantizar una transición efectiva y mantener un alto estándar en el servicio (Gómez et al., 2023; Frey & Osborne, 2020).

Casos de éxito con la implementación del BSC

En América Latina, numerosas PyMEs han adoptado el BSC con resultados tangibles: reducción de tiempos de atención, aumento de la satisfacción del cliente y mejoras en la coordinación interna. Estos casos demuestran que la implementación estratégica del BSC permite fortalecer la atención al cliente y alinear al personal con los objetivos institucionales, lo cual es esencial para acceder a nuevos mercados y participar en compras públicas (García-Teruel et al., 2021; González-Loureiro et al., 2021).

Métodos y Materiales

El presente estudio se construye sobre un enfoque mixto, de tipo descriptivo y correlacional, con el propósito de evaluar la gestión de atención al cliente en la PyME Indumanser

S.A.S. y analizar el impacto potencial de implementar el modelo estratégico del Balanced Scorecard (BSC). Se definieron cinco variables: una dependiente gestión de atención al cliente, compuesta por las dimensiones de calidad del servicio, satisfacción del cliente y eficiencia operativa, y cuatro independientes, correspondientes a las perspectivas del BSC: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Cada variable fue operacionalizada en dimensiones e indicadores específicos, lo que permitió construir dos instrumentos de recolección de datos tipo encuesta con escala de Likert: uno dirigido a los clientes y otro al personal de la empresa. El instrumento aplicado a los clientes midió aspectos como tiempos de respuesta, resolución de quejas y nivel de satisfacción. En tanto, el instrumento para el personal exploró percepciones sobre rentabilidad, eficiencia, innovación y alineación estratégica. Ambos formularios fueron validados por expertos y aplicados de forma digital y presencial, según la población objetivo.

La población incluyó a los 17 empleados de la empresa, distribuidos en áreas clave, aplicándose un censo completo; mientras que la muestra de clientes se conformó mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, con 30 participantes. La información recopilada se analizó estadísticamente mediante Excel, utilizando correlaciones y frecuencias para explorar relaciones entre variables.

Este enfoque metodológico permitió obtener una visión integral y fundamentada sobre las fortalezas y áreas críticas en la atención al cliente, brindando insumos clave para estructurar una propuesta estratégica basada en el Balanced Scorecard.

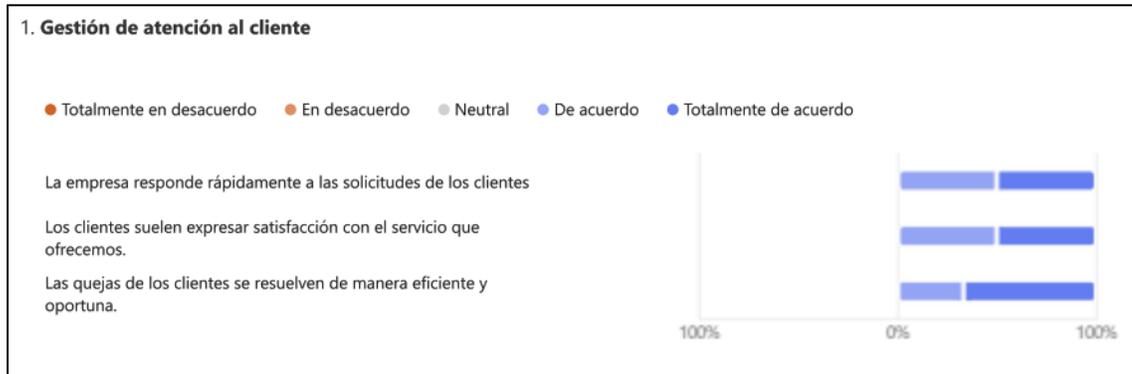
Análisis de resultados

Análisis de confiabilidad del instrumento de medición

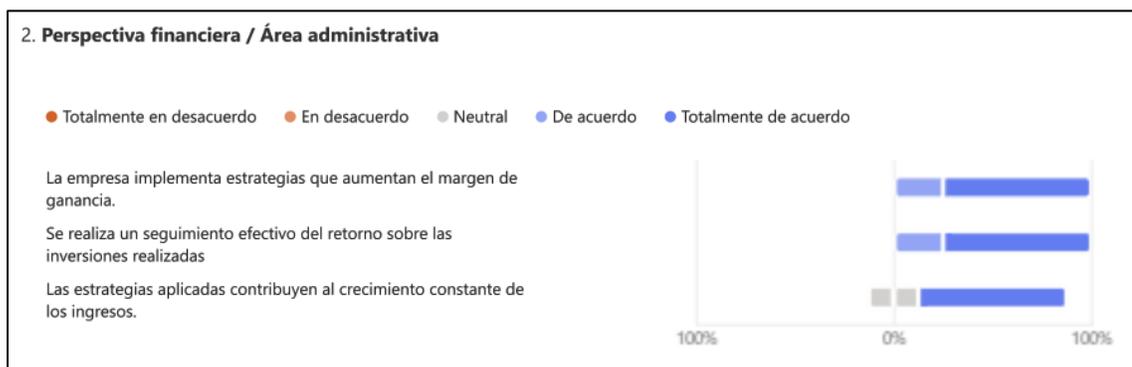
Para garantizar la validez y precisión de los resultados obtenidos en la presente investigación, se incorporó un análisis de confiabilidad del instrumento de medición utilizado. El cuestionario fue diseñado en función de las variables definidas en el estudio tanto la variable dependiente “gestión de atención al cliente” como las variables independientes correspondientes a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento, y operacionalizado a través de dimensiones e indicadores específicos que guiaron la formulación de los ítems. Esta estructura permitió alinear el contenido del instrumento con los objetivos del estudio, asegurando la coherencia entre las mediciones y los conceptos teóricos subyacentes.

Para evaluar la consistencia interna del instrumento se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual es ampliamente reconocido por su capacidad para estimar la fiabilidad de escalas con múltiples ítems. El valor obtenido fue de 0,987, lo que representa un nivel de confiabilidad excelente, de acuerdo con los criterios establecidos por George y Mallery (2020), quienes indican que valores superiores a 0,9 reflejan una consistencia interna muy alta. Este resultado indica que los ítems del instrumento miden de manera consistente los constructos definidos.

El análisis estadístico fue ejecutado mediante el software Microsoft Excel, lo que permitió procesar los datos de manera eficiente y precisa. El uso de herramientas tecnológicas contribuye a reforzar la objetividad del análisis (Creswell & Creswell, 2018), consolidando la credibilidad de los hallazgos obtenidos en esta investigación.

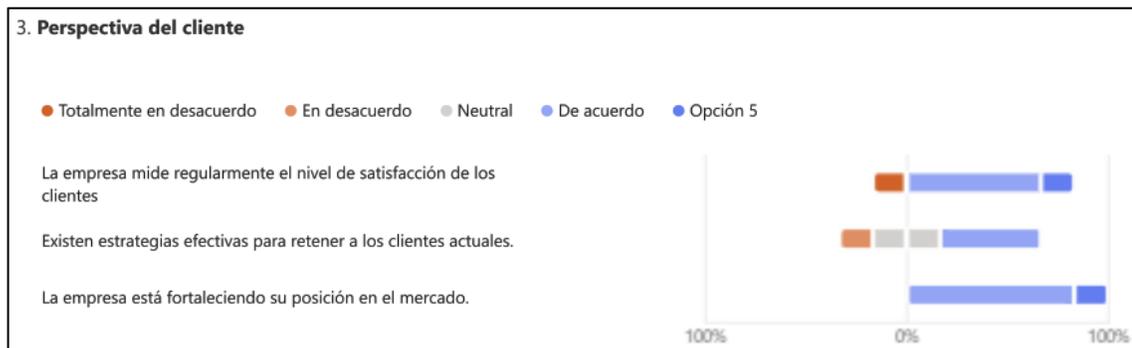
Figura 1. Gestión de atención al cliente

El análisis de resultados de la encuesta sobre la gestión de atención al cliente en Indumanser S.A.S. revela una percepción generalmente positiva por parte del personal. En relación con la afirmación “La empresa responde rápidamente a las solicitudes de los clientes”, la mayoría de los encuestados se mostró de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que sugiere una percepción favorable sobre la agilidad en la atención. De igual forma, ante la afirmación “Los clientes suelen expresar satisfacción con el servicio que ofrecemos”, las respuestas se concentraron mayoritariamente en los niveles altos de la escala de Likert, evidenciando un reconocimiento del esfuerzo en la calidad del servicio. Finalmente, respecto a “Las quejas de los clientes se resuelven de manera eficiente y oportuna”, el nivel de acuerdo fue aún más elevado, lo que indica que la gestión de reclamos es percibida como efectiva.

Figura 2. Perspectiva financiera

El análisis de los resultados de la encuesta aplicada sobre la perspectiva financiera en el área administrativa de Indumanser S.A.S. muestra una valoración positiva por parte del personal. En la afirmación “La empresa implementa estrategias que aumentan el margen de ganancia”, la mayoría de los encuestados se ubicó en las opciones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, lo que indica percepción favorable sobre la rentabilidad. Asimismo, en “Se realiza un seguimiento efectivo del retorno sobre las inversiones realizadas”, las respuestas también se concentraron en los niveles altos, lo que sugiere que el control financiero es percibido como adecuado. Finalmente, frente a “Las estrategias aplicadas contribuyen al crecimiento constante de los ingresos”, se observa una alta proporción de respuestas positivas, aunque aparece un leve grado de neutralidad.

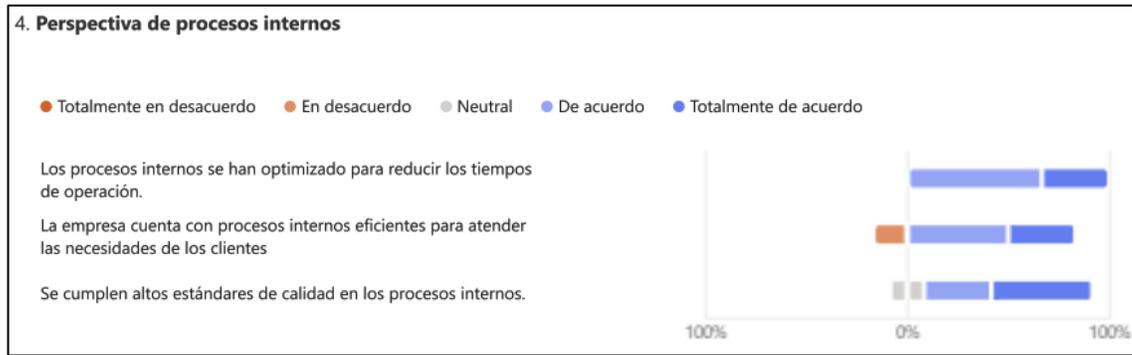
Figura 1. *Perspectiva de cliente*



El análisis de resultados respecto a la perspectiva del cliente en Indumanser S.A.S. muestra una percepción parcialmente favorable, pero con señales de mejora necesarias. En cuanto a la afirmación “La empresa mide regularmente el nivel de satisfacción de los clientes”, la mayoría del personal se ubicó en el nivel “de acuerdo”, aunque se evidencian algunos niveles de desacuerdo, lo que sugiere que la medición de satisfacción no es aún sistemática o uniforme. Sobre “Existen estrategias efectivas para retener a los clientes actuales”, las respuestas fueron más variadas, incluyendo niveles de neutralidad y desacuerdo, lo cual indica que el personal percibe debilidades en las acciones de fidelización. Finalmente, la afirmación “La empresa está

fortaleciendo su posición en el mercado” recibió una respuesta altamente positiva, lo que demuestra confianza institucional en el crecimiento.

Figura 2. Perspectiva de procesos internos



El análisis de la perspectiva de procesos internos en Indumanser S.A.S. refleja una valoración positiva por parte del personal, con tendencia clara hacia el acuerdo y total acuerdo. En la afirmación “Los procesos internos se han optimizado para reducir los tiempos de operación”, se observa consenso favorable, lo que indica avances en eficiencia operativa. Respecto a “La empresa cuenta con procesos internos eficientes para atender las necesidades de los clientes”, la mayoría coincide en su eficacia, aunque existe una leve percepción de desacuerdo, lo que evidencia oportunidades de mejora en algunas áreas. En cuanto a “Se cumplen altos estándares de calidad en los procesos internos”, predominan nuevamente las respuestas positivas, aunque aparecen algunos niveles de neutralidad.

Figura 3. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento



El análisis de resultados en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento muestra una evaluación altamente favorable por parte del personal de Indumanser S.A.S.. En la afirmación “La empresa ofrece oportunidades regulares de capacitación para el personal”, la mayoría de los encuestados se mostró de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que refleja una cultura organizacional orientada al desarrollo continuo. Asimismo, en “Se realizan inversiones para el desarrollo profesional de los colaboradores”, las respuestas reafirmaron esta percepción positiva, evidenciando que la empresa destina recursos para fortalecer las competencias del equipo humano. Finalmente, la afirmación “La empresa fomenta la implementación de mejoras e innovaciones en sus procesos” también recibió respuestas altamente positivas, aunque se identifican algunos casos de neutralidad.

Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación muestran que Indumanser S.A.S. mantiene fortalezas significativas en su gestión de atención al cliente, destacándose por su rapidez de respuesta, resolución eficiente de quejas y un nivel aceptable de satisfacción percibida por los clientes. Este resultado se alinea con García-Teruel et al. (2021), quienes sostienen que una atención al cliente efectiva no solo impacta en la experiencia del consumidor, sino que es un eje estratégico para la fidelización y el posicionamiento competitivo de las PyMEs. Sin embargo, el estudio también evidenció deficiencias importantes, como la ausencia de un sistema sistemático de medición de satisfacción y la falta de estrategias estructuradas de fidelización, lo que concuerda con Zambrano y Pelegrín (2020), quienes advierten que muchas pequeñas empresas carecen de mecanismos formales de retroalimentación y mejora continua.

Desde la perspectiva financiera, los datos indican que la empresa desarrolla acciones orientadas a la rentabilidad y al crecimiento de ingresos. Esto refleja una gestión proactiva con enfoque estratégico, en línea con lo planteado por González-Loureiro et al. (2021), quienes

argumentan que el Balanced Scorecard permite integrar objetivos financieros y operacionales, fortaleciendo la sostenibilidad económica. No obstante, se identificó una debilidad en el seguimiento riguroso del retorno sobre la inversión (ROI), aspecto clave para decisiones financieras basadas en evidencia.

En relación con la perspectiva del cliente, si bien se percibe una mejora en el posicionamiento de la empresa, las encuestas revelaron una débil capacidad para retener clientes y consolidar relaciones a largo plazo. Esta situación es consistente con los hallazgos de Martínez-Sánchez et al. (2021), quienes destacan que muchas PyMEs priorizan la captación de nuevos clientes sin consolidar vínculos duraderos. La inclusión de indicadores de lealtad en el BSC permitiría monitorear este aspecto y generar estrategias más efectivas de fidelización.

En cuanto a los procesos internos, los colaboradores reconocen avances en eficiencia operativa y cumplimiento de estándares, lo que demuestra una orientación a la mejora continua. Mejía Rocha (2017) afirma que la optimización de procesos no solo incrementa la productividad, sino que impacta directamente en la satisfacción del cliente. No obstante, el estudio revela la necesidad de establecer metas operativas más precisas y de adoptar tecnologías que garanticen la trazabilidad y el monitoreo sistemático de las acciones correctivas.

Respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se evidenció una cultura organizacional que valora la capacitación continua y la innovación. Esto concuerda con Tomalá et al. (2023), quienes sostienen que la inversión en capital humano mejora la calidad del servicio y eleva la competitividad de las PyMEs. Aun así, uno de los desafíos observados es garantizar que las iniciativas formativas estén directamente alineadas con los indicadores estratégicos del BSC, asegurando su impacto en la mejora de los resultados organizacionales.

Por lo tanto, a modo de una reflexión crítica permite reconocer ciertas limitaciones del estudio. En primer lugar, la muestra de clientes fue reducida y no probabilística, lo que podría

limitar la generalización de los hallazgos. Asimismo, al tratarse de un estudio diagnóstico, no se incluyó una evaluación post-implementación del BSC. En cuanto a la implementación futura del Balanced Scorecard, se prevén barreras como la resistencia al cambio por parte del personal, la necesidad de formación en gestión por indicadores y la posible escasez de recursos tecnológicos para automatizar el monitoreo. Superar estos desafíos requerirá un liderazgo estratégico comprometido y un plan de transición escalonado que contemple acompañamiento técnico, capacitación y evaluación progresiva de resultados.

Con base en los resultados del estudio, se propone el diseño e implementación de un plan estratégico fundamentado en el Balanced Scorecard (BSC), orientado a mejorar la gestión de atención al cliente, fortalecer la competitividad de Indumanser S.A.S. y ampliar su participación en el mercado, incluyendo procesos de compras públicas. Este plan contempla los cuatro pilares estratégicos del BSC (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) y articula objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño (KPI), metas, responsables y frecuencia de evaluación descritos en la siguiente tabla:

Tabla 1. *Balanced Scorecard – Plan de Implementación Estratégica*

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador Clave (KPI)	Meta	Frecuencia de Evaluación
Financiera	Aumentar la rentabilidad mediante atención al cliente efectiva.	Margen de ganancia	≥ 25%	Trimestral
		Retorno sobre la inversión (ROI)	≥ 15%	Semestral
	Incrementar ingresos a través de retención de clientes y licitaciones públicas.	Aumento de ingresos por cliente recurrente	≥ 10% anual	Trimestral
		Porcentaje de ingresos provenientes de compras públicas	≥ 20% del total anual	Anual
Cliente	Mejorar la experiencia del cliente con un servicio técnico y personalizado.	Nivel de satisfacción del cliente	≥ 90% satisfechos	Trimestral
		Tiempo promedio de atención	≤ 48 horas	Mensual
	Fortalecer la fidelización de los clientes actuales.	Tasa de retención de clientes	≥ 85%	Semestral
		Número de quejas resueltas en 72 horas	≥ 95%	Mensual

Procesos Internos	Optimizar procesos asociados a la atención al cliente.	Reducción de tiempos en procesos	-20% frente a línea base	Trimestral
		Nivel de cumplimiento de estándares internos	≥ 95%	Mensual
	Estandarizar procedimientos para garantizar calidad y cumplimiento.	Implementación de mejoras en procesos	≥ 3 iniciativas/año	Anual
		Nivel de satisfacción interna sobre eficiencia operativa	≥ 85%	Trimestral
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar competencias del personal de ventas y atención.	Número de horas de capacitación técnica por empleado	≥ 20 h/año	Semestral
		Porcentaje de empleados capacitados	100%	Anual
	Fomentar cultura de innovación y mejora continua.	Proyectos de innovación implementados	≥ 2 por año	Anual
		Nivel de satisfacción del personal con la formación	≥ 90%	Trimestral

Conclusiones

En función de los objetivos específicos planteados, se concluye en primer lugar que la gestión de atención al cliente en Indumanser S.A.S. presenta áreas críticas que afectan directamente su competitividad. Si bien existe una percepción favorable respecto a la rapidez de respuesta y a la resolución de quejas, se identifican debilidades en la medición sistemática de la satisfacción del cliente y en la implementación de estrategias de fidelización. Además, se evidenció una necesidad clara de fortalecer las competencias del equipo de ventas, especialmente en aspectos técnicos y de atención personalizada, lo que limita la capacidad de la empresa para ofrecer un servicio diferenciado en un mercado altamente competitivo.

Asimismo, el análisis del estado actual de los procesos internos y externos relacionados con la atención al cliente permitió identificar avances en eficiencia operativa y cumplimiento de estándares de calidad. Sin embargo, también se detectó la falta de estandarización en ciertos procedimientos, así como oportunidades para mejorar la trazabilidad y el monitoreo de los procesos de atención. Esta evaluación sugiere que las mejoras deben orientarse a la

optimización de los flujos de trabajo y a su alineación con los objetivos estratégicos institucionales.

Como tercer hallazgo, se determinaron los indicadores más relevantes del Balanced Scorecard que influyen directamente en la calidad del servicio al cliente. En la perspectiva financiera, destacan el margen de ganancia y el ROI. En la perspectiva del cliente, la satisfacción, la retención y la reducción del tiempo de atención son esenciales. En la dimensión de procesos internos, la eficiencia operativa y la mejora continua son claves. Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la capacitación del personal y la innovación organizacional fueron identificadas como condiciones necesarias para sostener mejoras en el servicio.

Por tanto, se concluye que la elaboración de un plan de implementación del Balanced Scorecard enfocado en la atención al cliente constituye una herramienta viable y estratégica para optimizar la competitividad de Indumanser S.A.S.. El plan propuesto incluye objetivos estratégicos por cada perspectiva del BSC y define indicadores clave de desempeño medibles, alineados a las necesidades operativas y estratégicas de la empresa. Su aplicación permitirá mejorar la toma de decisiones, monitorear el rendimiento institucional y aumentar las posibilidades de participación en nuevos mercados, incluyendo procesos de compras públicas donde la calidad del servicio y la eficiencia son condiciones indispensables para competir.

Referencias bibliográficas

- Barragán, G. A. V. (2025). La importancia de las PYMES en el aporte del tributo en el Ecuador. *REVISTA CIENCIA Y TECNOLOGÍA-Para el Desarrollo-UJCM*, 11(21), 14-25.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- García-Teruel, P. J., Martínez-Sánchez, Á., & Mollá, A. (2021). La satisfacción del cliente como factor de competitividad en las PYMEs: Un análisis empírico. *Revista Española de Investigación en Marketing*, 25(2), 100-115. <https://doi.org/10.1016/j.reimke.2021.05.001>
- George, D., & Mallery, P. (2020). *IBM SPSS Statistics 26 step by step: A simple guide and reference* (16th ed.). Routledge.
- Gómez, N. C., Navarro, M. Á. M., Serrano, M. R., Saavedra, J. C. P., & Bermúdez, K. A. H. (2023). Implementación de mejoras en la gestión de procesos en una empresa del sector industrial y residencial. *Pistas Educativas*, 45(145), 35-49.
- González-Loureiro, M., Inácio, A. B., & Lopes, C. P. (2021). Balanced scorecard as a strategic management tool in SMEs: The role of strategy formulation and implementation. *Journal of Small Business Management*, 59(3), 348-368. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1802725>
- Korn Ferry. (2020). *Future of work: The global talent crunch*. Korn Ferry | Organizational Consulting. <https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/pdfs/KF-Talent-Crunch-Revised.pdf>
- Longarela-Ares, Á. M., & Rodríguez-Padín, R. (2023). Aprendizaje colaborativo, learning-by-doing y evaluación entre pares en educación superior. *EDUCA. Revista Internacional para la calidad educativa*, 3(2), 275-298.
- Martínez-Sánchez, Á., García-Teruel, P. J., & Castillo, Y. (2021). Eficacia de la implementación del Balanced Scorecard en PYMEs. *Revista de Economía y Empresa*, 23(1), 55-68. <https://doi.org/10.1016/j.reme2021.07.010>
- Mugno, F. M., & Crespo, O. A. S. (2024). Estrategias de Mejora Financiera Bajo la Metodología Balanced Scorecard para una. *Management*, 34(3/4), 251-268.
- Pilay-Asunción, D. D., & Marcos-Rodríguez, K. L. (2025). Los desafíos tecnológicos y el rol del contador en la automatización de procesos contables. *Journal of Economic and Social Science Research*, 5(1), 306-329.
- Ríos-Gaibor, C. G., & Preciado-Ortiz, F. L. (2023). Estrategias de Innovación y Competitividad en PYMEs Ecuatorianas: Un Análisis Cualitativo. *Revista Científica Zambos*, 2(2), 17-36.
-

- Rodriguez, R., & Aviles, V. (2020). Las PYMES en Ecuador: Un análisis necesario. Digital Publisher CEIT, 191-200. <https://doi.org/10.33324/cej.v191>
- Sandoya, J. J. Q., Franco, J. J. O., Landirez, M. S. C., Ochoa, G. E. C., Mendía, K. A. Z., & Armendáriz, E. G. M. (2024). Transformación digital en las pymes: retos y estrategias para la competitividad empresarial.: Digital transformation in SMEs: challenges and strategies for business competitiveness. *Revista Científica Multidisciplinaria G-nerando*, 5(2), ág-2399.
- Tomalá, J. I., Sáenz, Y. S., & Palacios, J. G. (2023). Incidencia de la capacitación profesional en el desarrollo empresarial de las pymes del sector industrial de Durán. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 7(3), 3551-3563. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6425
- World Economic Forum. (2020). The future of jobs report 2020. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
- Zambrano, A., & Pelegrín, N. (2020). La capacitación de los colaboradores de las empresas para la mejora de la calidad de vida laboral. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCaE)*, 11(1), 100-120. <https://doi.org/10.21503/refcale.v11i1.1947>.
- Narváez, J. (2019). Revisión teórica documental sobre el estrés laboral y el impacto de las estrategias de afrontamiento para la prevención y manejo del estrés. *Latindex*. <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/2103>
- Patlán Pérez, J. (2020). ¿Qué es el estrés laboral y cómo medirlo? *Scielo*. <https://doi.org/10.14482/sun.35.1.158.72>
- Ramírez Méndez, S., Torres, J., & Vera, M. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática. *Dialnet*. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Ruiz, C., Méndez, J., & Loayza, T. (2023). Estrés laboral en relación con el desempeño laboral: un caso de estudio. *Latindex*. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.709
- Sánchez González, R., López, A., & Rojas, M. (2017). ¿Entendemos realmente el concepto de productividad? *Scielo*. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rsan/v1n17/2528->
- Tantalean, M., Chacaliza, S., & Soto, Y. (2023). Influencia del comportamiento organizacional y la productividad laboral del personal de la Botica Raiza. *Latindex*. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7239
- Villacrés, A., & Ramos, E. (2023). Calidad del sueño y su relación con el estrés laboral en los trabajadores. *Latindex*. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4377
-