

**The application of the balanced scorecard in cafeterias in the city of
Portoviejo: Learning-growth perspective**
**La aplicación del cuadro de mando integral en cafeterías de la ciudad de
Portoviejo: Perspectiva de aprendizaje – crecimiento**

Autores:

Bernardo-Vélez, Javier Augusto
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ
Estudiante de la Maestría Académica con Trayectoria Profesional en Administración de
Empresas
Portoviejo-Ecuador



jbernardo7750@utm.edu.ec



<https://orcid.org/0009-0005-9387-9978>

Esquivel-García, Renier
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Doctor en Ciencias Técnicas
Máster en Dirección
Máster en Dirección
Ingeniero Industrial
Auditor Interno de Calidad
Profesor Principal a Tiempo Completo.
Portoviejo-Ecuador



renier.esquivel@utm.edu.ec



<https://orcid.org/0000-0002-6170-9625>

Fechas de recepción: 30-JUN-2025 aceptación: 30-JUL-2025 publicación: 30-SEP-2025



<https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>

<http://mqrinvestigar.com/>



Resumen

Este trabajo de investigación se centra en la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en las cafeterías de la ciudad de Portoviejo, con un enfoque desde la perspectiva aprendizaje - crecimiento. Esta perspectiva posiciona al CMI como una herramienta de gestión que trasciende la simple medición de indicadores, incluyendo procesos de mejora, desarrollo organizacional y alineación estratégica. El fin general es fortalecer la gestión del talento humano mediante la definición clara de metas y acciones que permitan potenciar las capacidades internas de las cafeterías. Se realizó este estudio basado en la metodología de un enfoque cualitativo-descriptivo y bibliográfico, fundamentado en variables como la capacitación del personal, el grado de motivación, la comprensión de la visión organizacional y la aplicación de tecnologías para el mejoramiento del rendimiento laboral. Los resultados comprueban que las cafeterías que implementan el CMI tienen un mayor compromiso de sus colaboradores con la implementación de los objetivos estratégicos, lo cual se refleja en un mejor clima laboral, aumento en la productividad y una cultura innovadora. Por otra parte, se descubre que el uso de esta herramienta fomenta la adquisición de habilidades fundamentales, lo que a su vez facilita a los empleados enfrentar los desafíos del ambiente competitivo. Se concluye que el CMI, bajo el enfoque aprendizaje-crecimiento, funciona como una herramienta efectiva para promover el mantenimiento del crecimiento de las cafeterías, mientras se fortalece su competitividad. en el mercado. Finalmente, su aplicación estratégica es útil a la evolución del negocio, enriqueciendo tanto el desempeño individual como colectivo dentro de las organizaciones en estudio.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral; Planificación estratégica; Gestión Estratégica; Perspectivas; Clima laboral



Abstract

This research focuses on the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) in cafeterias in the city of Portoviejo, focusing on a learning-growth perspective. This perspective positions the BSC as a management tool that transcends the simple measurement of indicators, including improvement processes, organizational development, and strategic alignment. The overall goal is to strengthen human talent management by clearly defining goals and actions that allow for the enhancement of the cafeterias' internal capabilities. This study was conducted using a qualitative-descriptive and bibliographic methodology, grounded in variables such as staff training, motivation, understanding of the organizational vision, and the application of technologies to improve job performance. The results confirm that cafeterias that implement the BSC have greater employee commitment to the implementation of strategic objectives, which is reflected in a better work environment, increased productivity, and an innovative culture. Furthermore, it is found that the use of this tool fosters the acquisition of fundamental skills, which in turn helps employees face the challenges of a competitive environment. It is concluded that the BSC, under the learning-growth approach, works as an effective tool to promote the sustained growth of coffee shops while strengthening their competitiveness in the market. Finally, its strategic application is useful for business development, enriching both individual and collective performance within the organizations studied.

Keywords: Balanced Scorecard; Strategic planning; Strategic management; Perspectives; Work environment



Introducción

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica que proporciona una visión equilibrada y completa del rendimiento de una organización, el cual consta de cuatro perspectivas clave: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento (Krishnan & Ravindran, 2010), por lo que se logra exponer que la presente investigación es de trascendental relevancia ya que este marco permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia en objetivos y medidas factibles, garantizando la alineación entre los objetivos estratégicos de alto nivel y las operaciones cotidianas (Kaplan & Norton, 1996), y bajo el presente contexto de las cafeterías en Portoviejo, el cuadro de mando integral logra ser una herramienta valiosa para mejorar el rendimiento e impulsar la mejora continua de las mismas; ya que, al considerar varios aspectos del negocio, los propietarios y gerentes de las cafeterías pueden desarrollar una comprensión más holística de sus operaciones y tomar decisiones informadas para optimizar la rentabilidad, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad a largo plazo; este artículo se realiza con el afán de presentar estrategias que permitan reducir las falencias que presentan las cafeterías portovejenses en el Cuadro de Mando Integral dentro de la perspectiva de aprendizaje-crecimiento, ya que, para alcanzar una rentabilidad efectiva y la satisfacción del cliente, es crucial enfocarse en mejorar las habilidades de los empleados y fomentar la mejora continua y la innovación en la producción. Identificar y fortalecer las debilidades de la empresa asegura una toma de decisiones adecuada y el logro de las metas establecidas.

Se han encontrado diversas investigaciones que han contribuido al presente estudio, desde el punto de vista macro, se destaca el estudio de (Huaman, y otros, 2023), en donde se realiza la aplicación del Cuadro de Mando Integral a la cafetería estadounidense Starbucks que tiene sedes en todo el mundo, para identificar las prácticas de gestión que ha implementado y entender su sostenibilidad en el mercado realizando una investigación bibliográfica, concluyendo que la aplicación de este CMI le ha permitido a la empresa ostentar una gestión centralizada y coordinada para la toma de decisiones; desde el punto de vista meso, la investigación de (Laveglia, 2023) en donde se realiza un estudio de caso a la cafetería “Café Martínez” a través de la implementación del CMI para demostrar que es de suma importancia la aplicación de esta herramienta para cumplir con las metas propuestas y alcanzar las



utilidades y rentabilidad deseada, estos resultados se obtuvieron a partir de una investigación cualitativa en la que se recopilaron y analizaron documentos históricos y actuales de la empresa, e inclusive se realizaron entrevistas al personal y directivos de la misma; y finalmente, desde el punto de vista micro, el estudio de (Albán, 2012) ofrece un análisis exhaustivo de la empleabilidad del Cuadro de Mando Integral dentro de la empresa “Águila de Oro”, en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha con el fin de que la misma, logre cumplir con sus objetivos trazados de alcanzar a ser una de las distribuidoras principales en el Ecuador de café de calidad procesado a través de una metodología mixta, ya que se realizaron recolecciones de datos y entrevistas al personal de la empresa para determinar una estructuración de la empresa a través de indicadores de gestión.

Una vez presentada, la importancia y debida justificación del tema, se procede a exponer el objetivo a alcanzar de la presente investigación, se busca analizar y comprender los desafíos que enfrentan las cafeterías de Portoviejo en el ámbito de la perspectiva de aprendizaje-crecimiento del Cuadro de Mando Integral (CMI), con el fin de identificar y proponer soluciones efectivas para superar estas problemáticas, puesto que este estudio se centrará en exponer la relevancia y los beneficios del CMI, destacando cómo su aplicación puede mejorar las capacidades del personal y contribuir a la mejora continua en las operaciones de estas cafeterías.

En la actualidad, todas las empresas y organizaciones enfrentan la necesidad de ser altamente productivas, lo que implica monitorear y evaluar continuamente tanto sus aspectos financieros como operativos. Este enfoque permite identificar y fortalecer sus puntos fuertes, al tiempo que se minimizan las debilidades, favoreciendo su competitividad en el mercado, resulta fundamental comprender y optimizar los procesos internos y las estrategias gerenciales para garantizar el éxito organizacional.

1. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) surge como una herramienta estratégica clave para los líderes empresariales, ya que les facilita mantenerse actualizados y responder eficazmente a las demandas dinámicas del entorno corporativo, este instrumento no solo permite medir y



evaluar la implementación de las estrategias a través de indicadores clave, sino que también introduce características innovadoras que lo distinguen de otras metodologías de gestión. Desde su creación en 1992 por Robert Kaplan y David Norton, el CMI ha evolucionado significativamente, integrando aspectos que lo convierten en una herramienta multidimensional y adaptable, se describe como un conjunto de métricas que ofrece a la alta dirección una perspectiva global del negocio, actuando también como una herramienta de gestión que convierte la estrategia empresarial en objetivos específicos, su importancia radica en su capacidad para vincular objetivos estratégicos con resultados medibles en áreas clave como finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional. Aunque la noción de herramientas de monitoreo empresarial comenzó a popularizarse en las décadas de 1980 y 1990, fue en este periodo cuando el CMI adquirió relevancia tanto en la práctica empresarial como en el ámbito académico, esto ocurrió en un contexto de cambios rápidos y creciente incertidumbre en el entorno empresarial, que contrastaba con la relativa estabilidad y menor exposición al riesgo que caracterizaba a las empresas en décadas anteriores, por ello, el CMI se consolidó como un marco esencial para adaptarse y prosperar en entornos empresariales complejos y competitivos (Garnacha, 2015).

El cuadro de mando integral ha evolucionado desde la década de 1910, cuando DuPont implementó un sistema que, aunque rudimentario, se asemejaba a lo que hoy conocemos como el CMI, su objetivo principal era optimizar indicadores financieros y operativos para mejorar la eficiencia Empresarial, posteriormente, esta herramienta comenzó a ganar relevancia en Francia a partir de la década de 1950, consolidándose como una metodología esencial para la gestión organizacional, durante este mismo periodo, Peter Drucker introdujo la propuesta de organizar indicadores a través de áreas clave, un enfoque adoptado por General Electric que sentó las bases para estructurar información relevante sobre el desempeño Empresarial, en 1953, la revista Harvard Business Review publicó un artículo sobre el control presupuestario y los problemas asociados, destacando principios que se relacionaban con las primeras versiones del Cuadro de Mando, para 1968, ya se trabajaba en la organización de sistemas de información basados en cuadros de mando, lo que permitió consolidar la gestión empresarial mediante datos organizados.

En la década de 1970, especialmente en Francia, comenzó a popularizarse el uso del denominado "Tablero de Mando" este instrumento incorporaba diversos ratios financieros, permitiendo controlar aspectos fundamentales de las empresas, no obstante, estas versiones iniciales presentaban limitaciones, ya que los indicadores estaban desarticulados y carecían de una interrelación evidente. Además, no ofrecían una visión global que integrara las distintas dimensiones de la organización, lo que restringía su utilidad para la gestión estratégica, fue a partir de la década de 1980 cuando el Cuadro de Mando comenzó a evolucionar más allá de un concepto práctico para convertirse también en un tema de análisis académico, esto coincidió con un entorno empresarial que se volvía más dinámico e incierto, en contraste con la estabilidad que había caracterizado a décadas previas, las decisiones gerenciales requerían entonces niveles más altos de análisis y previsión, haciendo evidente la necesidad de herramientas más completas y flexibles. La evolución del CMI hasta su versión moderna, diseñada por Kaplan y Norton en 1992, respondió a estas demandas, integrando indicadores financieros y no financieros y ofreciendo una visión integral de los procesos y objetivos estratégicos de las empresas, esta versión multidimensional permitió conectar las operaciones diarias con las metas a largo plazo, revolucionando la manera en que se gestionan y controlan los negocios (Gutiérrez, 2019).

El cuadro de mando integral alinea las habilidades, conocimientos y esfuerzos de toda la organización para cumplir su misión y alcanzar sus objetivos estratégicos de manera efectiva, este enfoque ofrece una visión holística del desempeño organizacional, integrando indicadores financieros con otros indicadores clave que abarcan áreas como la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos internos y el fortalecimiento del capital intelectual. En esencia, el CMI actúa como un marco de referencia innovador que traduce la estrategia organizacional en objetivos operativos claros y medibles, los cuales guían tanto la obtención de resultados empresariales como el comportamiento estratégico de los colaboradores clave. Este modelo integral busca abarcar todos los aspectos de la gestión estratégica, ofreciendo soluciones avanzadas para superar las limitaciones que tradicionalmente obstaculizan el logro de los objetivos estratégicos en otros enfoques.

Uno de los principales aportes del CMI es su capacidad para facilitar la "operativización" de la estrategia, es decir, transformar los objetivos estratégicos en metas operativas



interrelacionadas a esto se suman indicadores específicos que permiten medir y monitorear su avance, una vez establecidos estos objetivos, la organización puede definir los pasos necesarios para implementar con éxito la estrategia, asegurando un enfoque claro y efectivo. Un elemento clave en la implementación del CMI es la construcción de mapas estratégicos este componente innovador de la metodología permite visualizar las relaciones causa-efecto entre los diferentes objetivos estratégicos, garantizando una ejecución alineada y coherente otra ventaja destacada del CMI es que simplifica la asignación de recursos, un proceso que frecuentemente resulta problemático para las organizaciones. La mayoría de las empresas enfrenta dificultades al diseñar presupuestos o priorizar proyectos internos debido a la falta de criterios estratégicos adecuados el CMI proporciona un enfoque estructurado que permite identificar los proyectos clave y asignar recursos con base en prioridades estratégicas, además, incorpora objetivos e indicadores no financieros, promoviendo una asignación de recursos más eficiente y orientada a actividades y proyectos relevantes, en lugar de perpetuar asignaciones basadas en criterios históricos (Garnacha, 2015).

Los mecanismos propuestos en el nuevo marco de referencia para la asignación de recursos y la selección de proyectos se fundamentan en cuatro características esenciales que garantizan su efectividad, como la rapidez, la cual es la habilidad para distribuir recursos de manera eficiente y oportuna hacia áreas o proyectos que requieran una respuesta inmediata ante cambios en el entorno esto asegura que la organización pueda adaptarse dinámicamente a escenarios cambiantes y mantener su competitividad; la flexibilidad que es la capacidad de ajustar las asignaciones presupuestarias entre diferentes áreas de la empresa o dentro de una misma unidad este atributo permite redirigir los recursos hacia prioridades emergentes o modificar partidas presupuestarias conforme lo exijan las circunstancias; la visibilidad que es la transparencia en los criterios utilizados para determinar las necesidades de recursos en cada área o Proyecto esto fomenta la confianza en el proceso de asignación, al tiempo que asegura que las decisiones estén alineadas con las prioridades organizacionales, y finalmente la orientación estratégica, el cual es un enfoque en inversiones que respalden los objetivos clave de la organización, garantizando que cada área y proyecto contribuyan directamente al cumplimiento de la estrategia global.



En este contexto, el Cuadro de Mando Integral (CMI) desempeña un papel fundamental al alinear el comportamiento de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa, la implementación efectiva de una estrategia depende, en gran medida, del entendimiento, las competencias y el compromiso de las personas dentro de la organización. El CMI facilita este proceso mediante el proporcionamiento de un marco comprensible que permite a los empleados identificar cómo sus actividades diarias contribuyen a los objetivos estratégico, esto promueve un mayor nivel de compromiso entre trabajadores y directivos, el refuerzo del sentido de responsabilidad individual y colectiva respecto al cumplimiento de la estrategia, asegurando que cada colaborador entienda su rol en la consecución de las metas organizacionales y la identificación de competencias clave que ayuda a detectar las habilidades, conocimientos y recursos necesarios para implementar la estrategia de manera efectiva.

Asimismo, el modelo de gestión propuesto permite un monitoreo constante del proceso de implementación de la estrategia esto se logra mediante el uso del CMI como un sistema de información gerencial, que facilita el seguimiento del desempeño organizacional en relación con las metas establecidas, dependiendo de las necesidades y el tamaño de la empresa, estos sistemas pueden variar desde soluciones simples, como hojas de cálculo con indicadores clave, hasta plataformas integradas que incluyan Sistemas de Información Ejecutiva (EIS) y otras herramientas avanzadas de soporte para la toma de decisiones, esto no solo garantiza un control efectivo, sino también una capacidad proactiva para ajustar las estrategias según el desempeño y las condiciones del entorno. El Cuadro de Mando Integral (CMI) se diferencia de otras herramientas contables y de gestión al integrar tanto información financiera como no financiera, lo que permite incluir aspectos estratégicos como la satisfacción del cliente, los procesos internos y el aprendizaje organizacional esta flexibilidad lo hace adaptable a las necesidades específicas de cada organización, ajustándose al perfil de los usuarios en distintos niveles jerárquicos. Además, el CMI se enfoca en promover acciones rápidas mediante indicadores cualitativos que anticipan resultados, a diferencia de los tradicionales que ofrecen solo una visión retrospectiva también se caracteriza por su simplicidad y eficiencia, presentando información resumida y precisa que facilita la toma de decisiones con el apoyo de tecnologías de la información, diseñado a partir de la visión y los objetivos



estratégicos de la empresa, el CMI alinea metas financieras, procesos internos y resultados con los clientes, asegurando coherencia y eficacia. Finalmente, su enfoque en el aprendizaje y crecimiento asegura el desarrollo continuo del talento y la sostenibilidad organizacional, convirtiéndolo en una herramienta integral y estratégica para la mejora continua y el logro de resultados (Garnacha, 2015).

La perspectiva financiera constituye uno de los pilares fundamentales en la gestión empresarial, cuyo propósito principal radica en maximizar el valor económico para los accionistas este enfoque busca evaluar de manera sistemática la generación de valor dentro de la organización, integrando tanto la visión como las expectativas de los accionistas. Cuando la empresa implementa estrategias y toma decisiones alineadas con los planes previamente establecidos, se obtienen beneficios económicos que se traducen en un incremento del valor Empresarial este valor puede manifestarse en términos de mayores ingresos, una reducción significativa de costos, o bien una combinación de ambos factores, lo que garantiza que los accionistas sean los principales beneficiarios de los resultados alcanzados. Además de ser un indicador de rendimiento, la perspectiva financiera permite a las organizaciones analizar de manera integral sus resultados económicos, ayudándolas a identificar áreas de mejora y optimización para alcanzar este objetivo, es crucial establecer metas financieras claras, como la generación de flujos de efectivo sostenibles, la reducción de riesgos financieros y el logro de una rentabilidad competitiva, asimismo, la planificación estratégica financiera debe enfocarse en asegurar la disponibilidad continua de recursos económicos que respalden tanto las operaciones actuales como los planes de expansión, contribuyendo así a la estabilidad y el crecimiento a largo plazo del negocio. En esencia, este enfoque no solo mide el desempeño económico, sino que también actúa como una guía para la toma de decisiones financieras que favorezcan la creación de valor sostenible, fomentando la confianza de los accionistas y fortaleciendo la posición competitiva de la organización en el mercado (Gan & Trigine, 2013).

Uno de los elementos clave para medir el éxito de una organización es evaluar el nivel de satisfacción de los clientes con los productos o servicios que se ofrecen este enfoque, conocido como la perspectiva del cliente, permite valorar diversos aspectos que influyen directamente en la experiencia del usuario, entre estos destacan indicadores como los tiempos



de respuesta, la calidad percibida del servicio o producto, la frecuencia y naturaleza de los reclamos. No obstante, la perspectiva del cliente va más allá de la mera interacción directa con los usuarios, también es esencial considerar el entorno del mercado en el que opera la organización este análisis implica identificar las dinámicas del mercado, evaluar las necesidades cambiantes de los consumidores y determinar qué ajustes estratégicos son necesarios para captar nuevos clientes, fidelizar a los actuales y mejorar continuamente su satisfacción. Este enfoque integral no solo ayuda a las organizaciones a fortalecer sus relaciones con los clientes, sino que también genera un impacto positivo en su desempeño financiero, la capacidad de una organización para adaptarse a las demandas del mercado y ofrecer un valor excepcional se traduce en mayores ingresos, una reputación más sólida y un crecimiento sostenido a largo plazo, la satisfacción del cliente no es solo un indicador de éxito, sino también un pilar fundamental para la sostenibilidad y la competitividad en el mercado (Roncancio, 2024).

Para que una organización logre alcanzar sus objetivos estratégicos, es esencial identificar y optimizar ciertos procesos internos fundamentales entre ellos, se encuentran los procesos de gestión operativa, que abarcan todas las actividades relacionadas con la producción y distribución de bienes o servicios, estas acciones no solo buscan garantizar la calidad y eficiencia, sino también reducir costos y tiempos, empleando metodologías modernas como la mejora continua. También son cruciales los procesos orientados a la gestión de clientes, los cuales buscan atraer, retener y fidelizar a los consumidores a través de estrategias personalizadas. Además, la innovación desempeña un papel central al introducir tecnologías, métodos y productos que incrementan la eficiencia y competitividad este enfoque permite mejorar las características funcionales de los bienes o servicio. Por último, las empresas deben atender los procesos regulatorios y sociales, diseñados para cumplir con normativas legales, ambientales, de seguridad y empleo estos procesos también contribuyen al posicionamiento de la imagen corporativa y al fortalecimiento de su responsabilidad social, generando valor tanto para la sociedad como para la organización misma (Ghiglione, 2020). La perspectiva de Recursos, también conocida como Aprendizaje y Crecimiento, se centra en establecer metas estratégicas relacionadas con el desarrollo del talento humano, la tecnología y las infraestructuras de la organización, estas dimensiones son fundamentales



para garantizar que se alcancen tanto los objetivos orientados al cliente como los económicos, resulta esencial evaluar la capacidad de la empresa para innovar, mejorar continuamente y fomentar un aprendizaje organizacional que impulse su competitividad. El aprendizaje y el crecimiento son el resultado directo de contar con profesionales comprometidos y motivados, para lograrlo es clave implementar procesos efectivos de selección de personal y proporcionar formación continua que permita a los empleados adaptarse de manera progresiva a sus funciones esto no solo mejora su desempeño individual, sino que también fomenta un ambiente laboral donde el conocimiento y el crecimiento personal se convierten en motores de la excelencia organizacional.

Este enfoque genera una dinámica sinérgica entre el aprendizaje y el crecimiento, la cual maximiza la eficiencia operativa y facilita el logro de los objetivos empresariales. Además, la información juega un papel crucial, ya que proporciona a los empleados las herramientas necesarias para tomar decisiones oportunas y alineadas con las metas estratégicas de la empresa. Al empoderar a los colaboradores con acceso a datos relevantes y actualizados, se fortalece su capacidad de responder ágilmente a los retos y oportunidades del entorno Empresarial, esta perspectiva no solo promueve el desarrollo individual, sino que también impulsa la innovación organizacional y asegura la sostenibilidad a largo plazo mediante una mejora continua en todos los niveles (Valladares & Villanueva, 2017).

2. Importancia del uso del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es una poderosa herramienta para alinear las actividades de una organización con su estrategia; al definir y comunicar claramente los objetivos y las medidas de la organización, ayuda a garantizar que todos los empleados comprendan los objetivos de la organización y cómo sus contribuciones individuales pueden apoyar la consecución de esos objetivos (Min-Hon & Rau, 2007), también proporciona un marco para identificar y abordar posibles compensaciones entre las distintas medidas de rendimiento. Por ejemplo, una cafetería puede centrarse en aumentar los márgenes de beneficio, pero esto podría ir en detrimento de la satisfacción del cliente si disminuye la calidad del producto o servicio.

Al considerar las cuatro perspectivas, el Cuadro de Mando Integral ayuda a identificar y gestionar este tipo de compensaciones, garantizando que la organización toma decisiones equilibradas e informadas. Además, el cuadro de mando integral puede ser una herramienta



valiosa para supervisar y evaluar el rendimiento de una organización a lo largo del tiempo, dado que proporciona un conjunto exhaustivo de medidas, los directivos pueden realizar un seguimiento del progreso hacia sus objetivos estratégicos y realizar los ajustes necesarios para garantizar que la organización sigue alineada con sus objetivos. es importante que las cafeterías revisen y actualicen periódicamente su cuadro de mando integral para garantizar que sigue siendo relevante y que refleja el entorno empresarial actual.

La importancia del Cuadro de Mando Integral radica en su capacidad para proporcionar una visión equilibrada y completa del funcionamiento de una empresa a través de diversas perspectivas que incluyen, entre otras, la financiera, la del cliente, la de procesos internos y la de aprendizaje y desarrollo.

En sectores económicos el cuadro de mando ayuda a las empresas a alinearse con sus estrategias a largo plazo, lo que les permite identificar y medir factores clave que afectan la satisfacción del cliente, como la calidad del servicio y el tiempo de respuesta, esto es fundamental para garantizar la lealtad del cliente y, por ende, incrementar la rentabilidad, por otra parte, el cuadro de mando puede fomentar la creación de valor sostenible, a través de indicadores financieros y no financieros, los bancos y entidades financieras pueden prever problemas antes de que se materialicen en pérdidas económicas, esto se hace especialmente relevante en un entorno donde el riesgo y la regulación son cada vez más complejos, a través del cuadro de mando, se pueden establecer relaciones causa-efecto lo que permitirá comprender aspectos como la atención al cliente y como afectan la rentabilidad futura (Dávila, 1999).

La implementación del cuadro de mando en una organización posibilita que los empleados logren su misión y visión, potenciando sus capacidades y habilidades para su satisfacción y productividad, acorde a los objetivos estratégicos, así mismo, permite optimizar los procesos internos entre sus distintas áreas, e intervenir en la expansión de la cartera de clientes, con el fin de incrementar la percepción de beneficios, para ello, es crucial que las empresas adopten una cultura participativa, es decir, que se caracterice por la inclusión de los empleados en la toma de decisiones y en la formulación de estrategias, dado que cuando los empleados se sienten involucrados y tienen voz en los procesos de la empresa, están más comprometidos con los objetivos organizacionales y, por ende, con el éxito del cuadro de mando integral, así



mismo, la transparencia de la información es otro pilar fundamental para que el cuadro de mando sea efectivo, puesto que es necesario que todos los niveles de la organización tengan acceso a la información relevante, la transparencia fomenta la confianza y facilita la alineación de esfuerzos hacia los objetivos comunes, además, permite una mejor evaluación y ajuste de las estrategias en función de los datos disponibles (Zaratiegui, 1999).

La comunicación dentro de la organización también juega un rol crucial, un flujo constante y claro de información entre departamentos y niveles jerárquicos asegura que todos estén alineados con los objetivos estratégicos, la comunicación efectiva reduce malentendidos y conflictos, y facilita la implementación de iniciativas estratégicas, por otra parte, la delegación de autoridad es otra característica vital, ya que para empoderar a los empleados para tomar decisiones y asumir responsabilidades no solo aumenta su motivación, sino que también agiliza los procesos internos, los cuadros de mando integrales requieren que los empleados tengan la autonomía para actuar sobre la información y los datos que manejan (Aguilera, 2008).

Una vez que el cuadro de mando integral ha sido implementado, el siguiente paso crucial es asegurar que funcione con la máxima eficiencia y eficacia, lo que significa que debe satisfacer plenamente las necesidades de la empresa al analizar y procesar la información, la clave para lograrlo radica en la adaptación del cuadro de mando a la labor específica de la organización, los atributos fundamentales de un cuadro de mando integral eficaz incluyen la integridad, la firmeza y solidez, la adaptabilidad y la interactividad, la integridad se refiere a la capacidad del cuadro de mando para proporcionar una visión completa y precisa de las actividades de la empresa, mientras que la firmeza y solidez aseguran que el sistema sea robusto y confiable en todas las circunstancias, por otra parte la adaptabilidad es esencial para que el cuadro de mando pueda ajustarse a los cambios en el entorno empresarial y las necesidades de la compañía, y por último, la interactividad permite que los usuarios interactúen con el sistema de manera intuitiva y eficaz (Medina, Tejera, & Yanes, 2019).

3. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

La perspectiva de aprendizaje y desarrollo en el cuadro de mando integral generalmente se presenta como la cuarta perspectiva, pero es fundamental porque impulsa las demás



perspectivas del cuadro de mando, esta perspectiva refleja los conocimientos y habilidades de una empresa, esenciales para el desarrollo de sus productos y su capacidad de adaptación y aprendizaje constante, es crucial que el aprendizaje y el crecimiento dentro de la organización se alineen y contribuyan a las otras perspectivas del cuadro de mando (Muñiz & Monforte, 2005).

Para que esto ocurra, la empresa debe enfocarse en desarrollar las competencias de su personal, usar la tecnología de manera efectiva para agregar valor, asegurar la disponibilidad de información estratégica que facilite la toma de decisiones óptimas y crear un ambiente cultural que apoye las acciones transformadoras del negocio, la satisfacción y la capacidad de los empleados son vitales; cuando los empleados están satisfechos y capacitados, pueden mejorar los procesos internos que crean valor para los clientes, esto lleva a que los clientes repitan sus compras, lo cual incrementa las ventas y, a su vez, mejora la situación financiera de la empresa, este enfoque integral asegura que todas las áreas de la empresa trabajen juntas hacia un objetivo común, fortaleciendo cada perspectiva del cuadro de mando y, finalmente, mejorando el rendimiento global de la organización, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no solo es un pilar fundamental para el desarrollo de capacidades internas, sino también para garantizar un crecimiento sostenido y una ventaja competitiva en el mercado (Rodríguez, 2012).

Capital humano: El capital humano se refiere a las habilidades, conocimientos y competencias que los empleados aportan a una organización, estas cualidades son cruciales para el éxito de cualquier empresa, ya que influyen directamente en la productividad, la innovación y la capacidad de adaptación al cambio, es por ello que el invertir en el capital humano significa dedicar recursos a la formación continua y al desarrollo profesional de los empleados, asegurando que sus habilidades y conocimientos se mantengan actualizados y pertinentes en un entorno empresarial en constante evolución (APD, 2021).

La formación continua incluye programas educativos y de capacitación que permiten a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos que pueden aplicar en su trabajo diario, el desarrollo profesional, por otro lado, se enfoca en el crecimiento a largo plazo de los empleados dentro de la organización, proporcionando oportunidades para avanzar en sus carreras y asumir roles de mayor responsabilidad, estas inversiones no solo benefician a los

empleados individualmente, sino que también fortalecen la organización en su conjunto, el capital humano es un motor clave para el crecimiento económico y la innovación, las empresas que invierten en el desarrollo de su personal están mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar nuevas oportunidades, además, centrarse en el capital humano puede aumentar notablemente la satisfacción de los empleados, ya que se sienten reconocidos y respaldados en su desarrollo profesional, esta mayor satisfacción laboral, a su vez, incrementa la retención de empleados, lo que disminuye los costos relacionados con la rotación de personal y asegura la continuidad del conocimiento y la experiencia dentro de la organización, así, la inversión en el desarrollo del capital humano se traduce en beneficios tanto para los empleados como para la empresa (Moleiro, Otero, & Nieves, 2007).

Capital de información: En el entorno empresarial actual, el capital de información se refiere a todos los datos y conocimientos que una organización posee y utiliza para tomar decisiones estratégicas, este capital incluye desde datos financieros hasta información sobre el comportamiento del cliente y el rendimiento del mercado, la capacidad de gestionar eficazmente este capital es fundamental para que una organización pueda tomar decisiones informadas y estratégicas que le permitan mantenerse competitiva, la era digital ha traído consigo una explosión de datos, las tecnologías de la información juegan un papel crucial en la recopilación, almacenamiento y análisis de estos datos, herramientas como bases de datos, sistemas de gestión del conocimiento y software de análisis permiten a las organizaciones manejar grandes volúmenes de datos de manera eficientes, esto no solo facilita la toma de decisiones informadas, sino que también ayuda a identificar tendencias y patrones que pueden no ser evidentes a simple vista (Gómez, 2007).

La capacidad de gestionar el conocimiento y la información es un diferenciador clave en el entorno competitivo actual, las organizaciones que pueden recopilar, analizar y utilizar eficazmente la información están en una mejor posición para adaptarse a los cambios del mercado y tomar decisiones estratégicas que impulsen el crecimiento y la innovación, este proceso de gestión de la información incluye no solo la recopilación de datos, sino también su organización, análisis y la capacidad de convertir esos datos en conocimiento accionable, para maximizar el valor de sus datos, las empresas deben desarrollar sistemas robustos de



gestión de la información, esto implica implementar tecnologías avanzadas que faciliten el acceso y análisis de la información, así como establecer políticas y procedimientos que aseguren la precisión y seguridad de los datos, además, es crucial que las empresas fomenten una cultura de gestión del conocimiento, donde se valore y promueva el uso compartido de información y la colaboración entre los empleados (Bravo, Valdivieso, & Arregui, 2018).

Capital organizacional: El capital organizacional comprende la estructura, los procesos y la cultura que existen dentro de una organización y que facilitan el aprendizaje y la innovación, es decir, es el conjunto de atributos que permite a la empresa ser efectiva y adaptativa, esto abarca la gestión del talento, que implica identificar, desarrollar y retener a empleados clave; la cultura organizacional, que son los valores, normas y comportamientos compartidos dentro de la empresa; y la capacidad de adaptación al cambio, que es la habilidad de la organización para ajustarse a nuevas condiciones y desafíos, así mismo, es un recurso estratégico crucial porque puede ofrecer una ventaja competitiva sostenible, una ventaja competitiva sostenible es aquella que no puede ser fácilmente replicada por los competidores, lo que le da a la empresa una posición favorable a largo plazo, cuando una organización tiene una cultura de aprendizaje robusta, alienta a sus empleados a adquirir nuevas habilidades y conocimientos continuamente, esta cultura es vital para fomentar la innovación, ya que los empleados están siempre buscando maneras de mejorar y experimentar con nuevas ideas (Blanco, Vásquez, García, & Melamed, 2020). Además, una estructura organizacional flexible es esencial para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, esto significa que la organización no solo puede enfrentar nuevas condiciones de manera efectiva, sino también aprovechar oportunidades emergentes, una estructura flexible permite la reconfiguración de equipos y recursos para abordar problemas específicos o innovar de manera más efectiva.

La gestión del capital organizacional también implica crear un entorno que promueva la colaboración y la comunicación abierta, la colaboración asegura que los empleados trabajen juntos de manera efectiva, compartiendo conocimientos y habilidades para alcanzar objetivos comunes, la comunicación abierta es vital para la transparencia y para asegurar que todos los miembros de la organización estén alineados con la misión y visión de la empresa, por último, el desarrollo continuo es una parte integral de la gestión del capital organizacional, esto incluye no solo el desarrollo profesional de los empleados a través de la formación y la

capacitación, sino también la mejora constante de los procesos y sistemas internos, un entorno que apoya el desarrollo continuo está mejor preparado para enfrentar los desafíos futuros y mantener una ventaja competitiva (Martí & Hernández, 2006).

El Cuadro de Mando Integral aplicado en las cafeterías de Portoviejo

El cuadro de mando integral, como herramienta de gestión estratégica, se ha convertido en un revulsivo en el mundo empresarial, transformando la forma en que las organizaciones miden y evalúan su rendimiento, y en el contexto de la industria alimentaria, concretamente en el sector de las cafeterías, el cuadro de mando integral ha surgido como un poderoso marco para impulsar la mejora continua y alinear los objetivos empresariales con las necesidades de los clientes.

Para aplicar eficazmente el cuadro de mando integral a las cafeterías, no solo de Portoviejo, sino en general, el equipo directivo debe definir primero con claridad la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la organización, para que una vez establecidos estos elementos fundamentales, el equipo puede desarrollar medidas y objetivos específicos para cada una de las cuatro perspectivas; en la perspectiva financiera, las cafeterías pueden centrarse en parámetros como los ingresos por cliente, el margen de beneficios y el rendimiento de la inversión; la perspectiva del cliente podría incluir medidas como la satisfacción del cliente, la fidelidad y el número de visitas repetidas (Kaplan & Norton, 1996), la perspectiva del proceso interno podría examinar métricas relacionadas con la gestión de inventarios, el cumplimiento de los pedidos y la calidad de la oferta de alimentos y bebidas. Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento podría explorar medidas como la formación de los empleados, la innovación en el desarrollo de productos y la implantación de nuevas tecnologías, además, al alinear estas medidas con la estrategia empresarial global, los propietarios y gerentes de las cafeterías pueden garantizar que todos los aspectos de la organización trabajan conjuntamente para lograr los resultados deseados.

Ante los argumentos expuestos, se puede evidenciar que una de las principales ventajas del cuadro de mando integral en el sector de las cafeterías es su capacidad para traducir los objetivos estratégicos en indicadores clave de rendimiento mensurables (Yao, 2008), ya que este marco permite a los gestores de las cafeterías hacer un seguimiento de sus progresos hacia la consecución de sus objetivos generales, como aumentar la rentabilidad, mejorar la



satisfacción del cliente e impulsar la innovación, por mencionar un ejemplo, los operadores de cafeterías pueden utilizar la perspectiva financiera para supervisar el crecimiento de los ingresos, el control de costes y el rendimiento de la inversión, mientras que la perspectiva del cliente puede utilizarse para realizar un seguimiento de la fidelidad del cliente, el conocimiento de la marca y la satisfacción del cliente (Baker & Pink, 1995), ya que el CMI también hace hincapié en la importancia de los procesos internos, que son fundamentales en un sector tan competitivo como el de las cafeterías, al identificar y optimizar los procesos operativos clave, como la gestión de inventarios, la eficiencia de la cadena de suministro y la prestación de servicios, los operadores de cafeterías pueden mejorar su excelencia operativa y satisfacer mejor las necesidades cambiantes de sus clientes (Saprianto & Lukito, 2020). En su conjunto, el cuadro de mando integral reconoce la importancia de la capacidad organizativa, que incluye factores como el compromiso de los empleados, la formación y la innovación; invirtiendo en su personal y fomentando una cultura de aprendizaje y mejora continuos, los operadores de cafeterías pueden crear una ventaja competitiva sostenible y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

Como punto importante, es destacable mencionar que la aplicación del cuadro de mando integral en el sector de las cafeterías no se limita a las grandes cadenas multinacionales, incluso las cafeterías más pequeñas e independientes pueden beneficiarse del enfoque holístico del cuadro de mando integral, utilizándolo como herramienta estratégica para guiar su toma de decisiones e impulsar un rendimiento superior, puesto que el CMI proporciona un marco que traduce las metas y los objetivos de la empresa en una serie de medidas y objetivos de rendimiento clave, en donde, mediante el uso de un cuadro de mando integral, cada empresa puede averiguar cómo contribuye su rendimiento a sus objetivos (Yao, 2008) como el de alinear las operaciones cotidianas de la organización con sus objetivos estratégicos, garantizando que todas las actividades y recursos se centren en la consecución de los resultados deseados, lo que a su vez, puede conducir a un mejor rendimiento financiero, ya que la empresa es más capaz de identificar y capitalizar sus flujos de ingresos más rentables y optimizar su estructura de costes, y en su conjunto logra proporcionar a las cafeterías una visión completa de sus relaciones con los clientes, esto les permite comprender y atender mejor las necesidades del mercado objetivo, mejorando la eficiencia y eficacia de los



procesos internos, como resultado, se logra una mayor productividad, reducción de residuos y mejora en la calidad de productos y servicios.

El Cuadro de Mando Integral enfocado en el aprendizaje y crecimiento subraya la importancia de fomentar una cultura de mejora continua, capacitando a los empleados para innovar y adaptarse a las dinámicas del mercado, esto puede asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la cafetería, promoviendo la innovación y garantizando que la organización esté bien preparada para responder a las condiciones cambiantes del mercado y las demandas evolutivas de los clientes.

4. Perspectiva aprendizaje-crecimiento en las cafeterías

El Cuadro de Mando Integral “traduce la visión de una organización en un conjunto de objetivos y medidas cuantificables” (Salinas, López, Gutierrez, & Lugo, 2012), la cual posee cuatro perspectivas que le conceden a los propietarios y a cualquier persona interesada acerca de la situación de la empresa actual y futura, todo esto con el fin de evaluar el escenario empresarial en el que se encuentra y poder tomar decisiones efectivas que garanticen la sostenibilidad de la misma, estas perspectivas abarcan desde lo financiero y la situación interna de la empresa, hasta el comportamiento que poseen los clientes ante el producto ofertado, que en este caso, sería servicios de cafetería; sin embargo, bajo el enfoque del presente ensayo, es imperioso hacer especial énfasis en la perspectiva aprendizaje-crecimiento, en donde se contempla, en su gran mayoría, *el capital humano* el cual está compuesto por los cocineros, meseros, administradores y demás personal de servicio, evidenciando que “cuando una organización empresarial o social satisface las necesidades de su capital humano obtendrá como resultados diversos beneficios, los cuales serán determinantes para lograr su competitividad” (Terán, Sánchez, & Ruíz, 2011), es decir que al destinar recursos al crecimiento y bienestar de sus trabajadores, las distintas cafeterías no solo potencian sus habilidades internas, sino que también garantizan su lugar en el mercado al que pertenecen al ofrecer un servicio excepcional y mantener una operación eficiente.

En esta perspectiva de aprendizaje-crecimiento, “el punto principal está en el talento humano el cual funge como el medio para alcanzar ese nivel de excelencia y lograr los objetivos estratégicos” (Pérez, 2021), y como se ha mencionado anteriormente, presenta tres categorías que son cruciales para que una cafetería pueda mantenerse competitiva por medio de un

destacable recurso humano dentro de un mercado saturado, como es el de Portoviejo, ya que en esta ciudad, existe una gran cantidad de negocios, tanto grandes como pequeños, que ofrecen servicios similares, lo que convierte a la experiencia del consumidor dentro del establecimiento, que es brindado por los bienes tangibles del establecimiento y la atención por parte de los empleados a los consumidores, en un elemento esencial para diferenciarse entre los demás emprendimientos.

El capital humano en las cafeterías implica la capacitación de los empleados en atención al cliente, preparación de bebidas y gestión de inventarios, un equipo bien formado y motivado no solo mejora la calidad del servicio, sino que también crea un ambiente acogedor para los clientes, fundamental para mantener su lealtad y atraer nuevos consumidores, este enfoque no solo incentiva el retorno de los clientes, sino que también fomenta la cooperación y el trabajo en equipo entre los empleados, al promover un ambiente laboral saludable y satisfacer a los empleados, se contribuye significativamente a su retención (Díaz, 2023) para conducir a un incremento en la eficacia operacional y a la puesta en marcha de innovaciones y mejoras del servicio que se va a brindar; y adicionalmente, cuando se invierte en el bienestar y crecimiento profesional de los trabajadores puede disminuir la rotación de personal, lo que a su vez reduce los gastos relacionados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.

Como segunda categoría, está el capital de información, en donde “han surgido numerosas herramientas informáticas que se utilizan en el mundo empresarial para crear valor y apoyar la gestión del Información que se genera dentro de la organización y que constituye uno de sus recursos más valiosos” (Litardo, 2014), el cual es crucial para la eficacia en las operaciones, puesto que la implementación de tecnologías apropiadas, tales como sistemas de punto de venta sofisticados, administración de inventarios y sistemas de pedidos en línea, posibilita que las cafeterías funcionen de forma más eficaz y brinde un servicio ágil y exacto, maximizando los recursos y disminuyendo el tiempo de espera, que simplifica la toma de decisiones fundamentadas al ofrecer información en tiempo real acerca de las ventas, el stock y los gustos de los clientes, lo que facilita a los directivos, que con estos datos se puedan modificar las tácticas de marketing, administrar de manera eficiente los recursos y prever las demandas del mercado; la última categoría es la del capital organizacional, la cual hace



referencia a la habilidad de las cafeterías de ajustarse con rapidez a las tendencias del mercado, la implementación de nuevas estrategias de marketing, desarrollar productos innovadores y mejorar constantemente los procesos operativos no solo implica la adopción de tecnologías y procedimientos avanzados, sino también la capacidad de anticiparse a las necesidades y deseos de los clientes, es crucial ofrecer productos y servicios que satisfagan sus expectativas, las empresas operan en mercados específicos con objetivos y recursos destinados a alcanzarlos, lo que subraya la importancia de entender y adaptarse a las demandas del mercado para asegurar el éxito y la competitividad (Reinosa, 2013).

Estas categorías permiten que la combinación de un capital humano capacitado y satisfecho con su puesto de trabajo, la posesión de sistemas de información eficientes y una cultura organizacional sólida impulse significativamente el rendimiento de una cafetería en un mercado saturado, puesto que un capital humano bien capacitado no solo está mejor preparado para desempeñar sus funciones de manera eficaz, sino que también se sienten más valorado y comprometido con la visión y misión de la empresa, mientras que, la implementación de sistemas de información eficientes optimiza los procesos operativos, permitiendo una mejor gestión del inventario, un servicio al cliente más ágil y preciso, y una capacidad de respuesta inmediata a las demandas del mercado, e inclusive la integración de tecnología avanzada facilita la toma de decisiones basadas en datos, mejora la comunicación interna y externa, y asegura que cada aspecto del negocio esté alineado con los objetivos estratégicos, logrando que una cultura organizacional sólida fomente un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, donde los empleados se sienten parte integral del éxito del negocio, a través de la innovación, la creatividad y la mejora continua; evidenciando que cuando estos tres elementos se combinan eficazmente, una cafetería no solo mejora su competitividad, sino que también garantiza, como se mencionó antes, una experiencia excepcional para el consumidor, otorgado un servicio al cliente de alta calidad, productos consistentes y bien elaborados, dentro de un ambiente agradable y acogedor que motiva a los clientes a regresar y fidelizar a la clientela.



Material y métodos

Esta investigación aplica un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo y correlacional, ya que busca describir el uso del Cuadro de Mando Integral (CMI) desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de las cafeterías de la ciudad de Portoviejo, y analizar la magnitud entre la perspectiva y el desempeño organizacional. El proceso de investigación no es experimental y transversal, pues no se manipulan variables y los datos se obtienen en un solo instante del tiempo.

Método

Se aplica el método analítico-descriptivo, que le permite analizar y describir la implantación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del CMI, señalando los elementos clave como: formación del personal, innovación, gestión del conocimiento, clima organizacional, entre otros.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de la información se llevarán a cabo las siguientes técnicas: Encuesta estructurada: a dirigirse a propietarios, gerentes o administradores de cafeterías. La encuesta estructurada permitirá recabar información en lo que respeta al nivel de implementación del CMI, específicamente en la proyección de aprendizaje y crecimiento. Entrevista semiestructurada (complementaria): a llevarse a cabo con una muestra representativa de gerentes o encargados con experiencia en gestión estratégica. Esta técnica busca sondear mayores profundidades de beneficios, dificultades y percepción sobre el uso del CMI.

El instrumento será un cuestionario tipo Likert cerrado (escala de 1 a 5), que abordará aspectos como: inversión en capacitación, innovación tecnológica, satisfacción del personal, procesos de aprendizaje organizacional y evaluación del desempeño interno.

Población y muestra

La población será la Cafeterías registradas y en funcionamiento en la ciudad de Portoviejo. Se seleccionará una muestra no probabilística por conveniencia, considerando las cafeterías que deseen participar en el estudio y que cuenten con un nivel básico de organización administrativa.

Instructivo metodológico

Diseño del instrumento:



Desarrollar el cuestionario estructurado a partir de indicadores clave del CMI – perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Validar el contenido del instrumento con expertos en administración.

Recolección de datos:

Aplicar el cuestionario presencial o virtualmente a los representantes de cada cafetería seleccionada. Registrar cada entrevista siguiendo una guía semiestructurada para identificar prácticas y percepciones cualitativas.

Análisis de datos:

Aplicar análisis descriptivo estadístico (frecuencias, medias, desviación estándar) a los datos de encuesta. Aplicar análisis correlacional si se trata de determinar relaciones entre variables como inversión en capacitación y percepción del desempeño.

Triangulación:

Congruir los resultados cuantitativos de las encuestas con la información cualitativa de las entrevistas para tener una visión más integral del fenómeno.

Interpretación y discusión:

Conectar los resultados con el marco teórico del CMI y estudios anteriores, señalando buenas prácticas o áreas de mejora en la gestión de las cafeterías.

Resultados

Los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a las cafeterías de la ciudad de Portoviejo, centrado en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral (CMI), de esta investigación se realizó con una muestra de propietarios, gerentes y administradores de cafeterías ubicadas en la ciudad de Portoviejo. El criterio de inclusión se basó en que los establecimientos participantes contaran con un mínimo de estructura administrativa formal y que estuvieran dispuestos a participar en el estudio, lo cual llevó a utilizar un muestreo no probabilístico por conveniencia.

Tabla 1. Datos generales

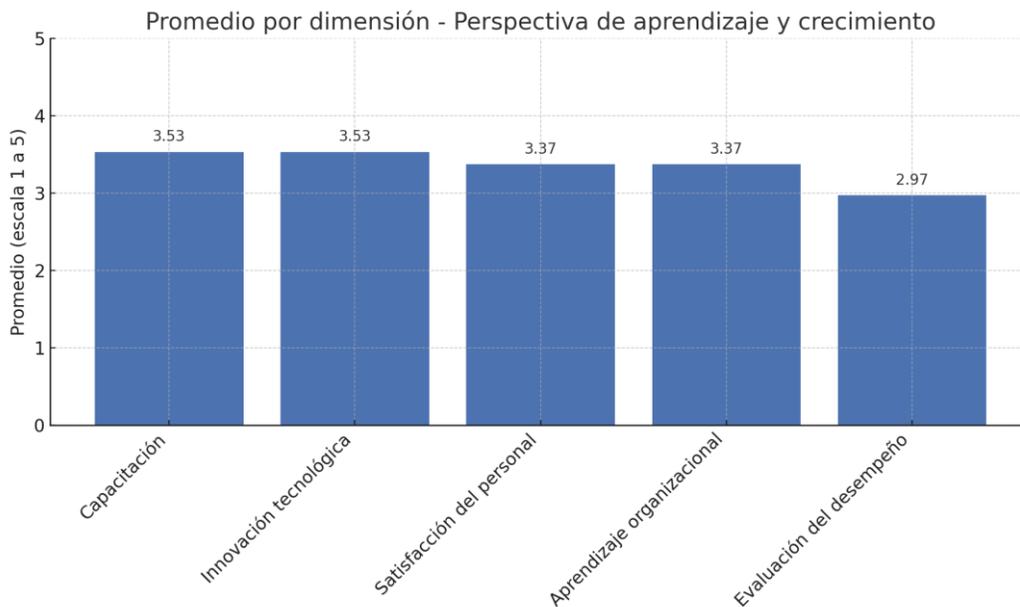
| Bloque | Promedio (1 a 5) |
|------------------------|------------------|
| Capacitación | 3.53 |
| Innovación tecnológica | 3.53 |



| | |
|----------------------------|------|
| Satisfacción del personal | 3.37 |
| Aprendizaje organizacional | 3.37 |
| Evaluación del desempeño | 2.97 |

Fuente: Autoría Propia

Figura 1. Promedio por dimensión de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.



Fuente: Autoría Propia

1. Capacitación

Los resultados muestran que el 55% de las cafeterías afirmaron invertir en capacitación para su personal. El promedio general en este bloque fue de 3.53, destacando una intención de fortalecer el talento humano, aunque aún con carencias en la evaluación del impacto de la formación impartida.

2. Innovación tecnológica

El 65% de los encuestados utiliza herramientas tecnológicas para sus procesos operativos, lo cual sugiere una actitud positiva hacia la tecnología. Muchas cafeterías han adoptado herramientas digitales para mejorar procesos como ventas e inventarios. Sin embargo, solo

el 35% de la capacidad personal en su uso, lo que podría limitar su efectividad. El promedio del bloque fue de 3.53.

3. Satisfacción del personal

El 60% de las cafeterías considera que el clima laboral es positivo, sin embargo, sólo el 30 % toma medidas sistemáticas de satisfacción, las prácticas de comunicación interna y retroalimentación son informales, lo que limita la capacidad de identificar a tiempo temas de clima organizacional o motivación laboral, este bloque promedió 3.37.

4. Aprendizaje organizacional

Se evidencia que un 55% promueve la mejora continua, No obstante, la documentación y socialización de buenas prácticas aún es débil, lo que dificulta el aprendizaje colectivo. Se requiere mayor énfasis en procesos de reflexión organizacional, análisis de errores y gestión del conocimiento como elementos clave del crecimiento. El promedio de estas preguntas fue de 3.37, evidenciando un enfoque emergente hacia el aprendizaje institucional.

5. Evaluación del desempeño

El promedio más bajo (2.97) se supervisa en este bloque. La mayoría no realiza evaluaciones sistemáticas del personal ni establece metas individuales, la ausencia de indicadores de desempeño y retroalimentación estructurada representa una debilidad importante en la gestión del talento humano.

Las entrevistas realizadas confirman estos hallazgos: muchos gerentes reconocen la utilidad del CMI, pero no lo aplican formalmente por desconocimiento técnico, falta de recursos o resistencia al cambio.

También se identifican casos exitosos donde, aunque de forma empírica, se aplican principios del CMI, mostrando mejoras en organización y clima laboral. La triangulación entre encuestas y entrevistas revela una coincidencia clara en cuanto a la percepción de beneficios del CMI, pero también en los obstáculos para su implementación. La cultura organizacional informal, la falta de planificación y la escasa formación en gestión estratégica son barreras comunes.

Discusión

La aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en las cafeterías de Portoviejo, orientada hacia la visión de aprendizaje y desarrollo, permite efectuar un análisis crítico relativo al estado de la actual



gestión del capital humano, la tecnología, el conocimiento organizacional y del sistema de evaluación del desempeño. Los resultados aquí obtenidos poniendo de manifiesto una adopción parcial e incipiente del enfoque estratégico del CMI en la mayoría de establecimientos analizados, poniendo de manifiesto la necesidad de reforzar la cultura de gestión estratégica en el sector.

En primer lugar, se destaca que tanto la inversión en capacitación como la adopción tecnológica presentan promedios relativamente altos (3.53), lo que indica una apertura hacia el fortalecimiento del capital humano y el uso de herramientas digitales. Sin embargo, esta tendencia positiva contrasta con una debilidad en los procesos de evaluación del impacto de estas acciones. Al igual que en estudios anteriores como los de Laveglia (2023) sobre Café Martínez, y Huamán et al. (2023) sobre Starbucks, el éxito de estas empresas no radica simplemente en la práctica de sesiones de capacitación, sino en su alineación con indicadores claros de desempeño y cultura organizacional.

En segundo lugar, se identifican deficiencias estructurales en los procesos de satisfacción del personal y el aprendizaje organizacional. Si bien la mayoría de las cafeterías afirman tener un clima laboral positivo, la falta de mecanismos formales de comunicación, evaluación del clima laboral y documentación de las mejores prácticas condiciona el desempeño organizacional. Esto concuerda con los argumentos de Martí y Hernández (2006) de que la falta de cultura del conocimiento gerencial condiciona el establecimiento de procesos de mejora en las MIPYMES. En cuanto a su utilización del CMI como instrumento de gestión, las entrevistas cualitativas demuestran valoración positiva pero también un bajo nivel de formalidad de aplicación. Muy pocos gerentes comparten la necesidad del CMI para racionalizar procesos, poner alineada los objetivos y aumentar la motivación de los trabajadores, aunque confiesan que no se lo aplican por falta de técnicas, falta de tiempo o de preparación especial.

Esta barrera concuerda con la literatura revisada (Cáceres, 2012; Bravo et al., 2018), que encuentra una importante brecha entre la teoría de planificación estratégica y su implementación en empresas pequeñas. Otro hallazgo clave es la falta general de evaluaciones del desempeño individual y de retroalimentación sistemática, con un promedio de sólo 2,97 en esta dimensión. Esta debilidad limita el cierre del ciclo de mejora continua sugerido por el CMI. La experiencia de las organizaciones que han institucionalizado estos mecanismos demuestra su impacto positivo en la motivación, eficiencia y retención de talento (Díaz, 2023; Ghiglione, 2020).

Finalmente, al examinar los hallazgos de manera integral, se confirma que las cafeterías con prácticas vinculadas a la CMI, aunque de forma empírica o fragmentada, presentan mejores



indicadores de organización, clima laboral e innovación. La triangulación de datos cuantitativos y cualitativos fortalecerá la validez del descubrimiento, por lo que se recomienda que exista una relación directa entre la aplicación de la CMI en la visión de aprendizaje y crecimiento y la mejora del desempeño organizacional.

Conclusiones

El Cuadro de Mando Integral (CMI), desde el punto de vista de aprendizaje y desarrollo, es un instrumento estratégico de máximo valor para fortalecer la competitividad de las cafeterías de Portoviejo. Su implementación facilita mejorar las capacidades internas, objetivos organizacionales, incentivar la profesionalización de la gestión y sustentar una cultura continua.

Se puede inferir que las cafeterías presentan avances en materia de formación e innovación tecnológica, aunque aún no sistemáticos. Invertir en capacitación del personal es un hábito valorado, pero sin mecanismos para cuantificar el efecto de manera similar ocurre con la adopción de herramientas digitales, que, si bien se utilizan en diversos procesos, también carecen de procesos de capacitación y evaluación de resultados. Este hallazgo sugiere que la profesionalización de la gestión debe considerar tanto la adquisición de recursos como el desarrollo de competencias.

El estudio demuestra que existe una actitud positiva hacia el medio ambiente laboral y la motivación del personal, pero, asimismo, existe una gestión informal del clima organizacional. Como no existen instrumentos sistemáticos de evaluación, retroalimentación y reconocimiento, se disminuye el potencial del capital humano como ventaja competitiva. Cerrar espacios de comunicación, establecer indicadores de satisfacción y formalizar prácticas de reconocimiento son algunos pasos esenciales para consolidar una cultura organizacional centrada en el desarrollo. Por otro lado, la visión de aprendizaje organizacional sigue estando en una fase embrionaria.

La mayoría de las cafeterías carecen de sistemas de registro de experiencias, prácticas exitosas o aprendizajes. Esto impide la posibilidad de abarcar conocimiento colectivo y restringir el ciclo de mejora continua. La elaboración de guías, bitácoras de atención o lugares de reflexión son tácticas abordables que podrían reforzar dicha dimensión.

Una de las observaciones más importantes del estudio es la falta de sistemas de evaluación del desempeño. El hecho de no tener metas individuales, indicadores específicos, y los procesos de retroalimentación disminuye la posibilidad de guiar al personal hacia el alcance de los objetivos estratégicos. Se sugiere creación de sistemas de evaluación sencillos, ajustados a la realidad de las cafeterías, que contengan metas claras, seguimiento periódico y espacios de mejora.

Finalmente se concluye que la implantación del CMI en cafeterías, pese a ser parcial, comporta un impacto positivo percibido en la organización interna, plantilla de motivación y facilidad para innovar. Su potencial sólo podrá ser maximizado si se le acompañan procesos de formación gerencial, asesoramiento técnico y apropiación cultural de la gestión estratégica, especialmente en un contexto competitivo como el de Portoviejo, donde la diferenciación por la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente son cruciales para la sostenibilidad. Fomentar su implementación, desde un enfoque acordado hacia las capacidades reales de estas organizaciones, ayudará a fortalecer su rendimiento y la profesionalización del sector.

Referencias bibliográficas

Albán, J. (Marzo de 2012). *Diseño de un modelo de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard para la empresa Café Águila de Oro*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1804/13/UPS-ST000874.pdf>

Alcalde, N., & Bernardo, H. (01 de Julio de 2024). *Cuadro de mando integral y gestión empresarial en los restaurantes en el distrito de Chaupimarca, Pasco 2023*. Obtenido de http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/4489/1/T026_76055984_T.pdf

APD. (2021). ¿Qué es el capital humano y cuál es su importancia en una empresa? *apd*. Obtenido de <https://www.apd.es/importancia-del-capital-humano-en-una-empresa/>

ARMAS, P. V. (2004). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE GESTION Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD*. Obtenido de CASO DE ESTUDIO FOTOLUZ : <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2547/1/T0273-MBA-Vergara-El%20cuadro.pdf>



Baker, R., & Pink, G. (Diciembre de 1995). *Cuadro de mando integral para hospitales canadienses*. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1016/S0840-4704%2810%2960926-X>

Blanco, A., Vásquez, Á., García, R., & Melamed, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. Obtenido de <https://bonga.unisimon.edu.co/server/api/core/bitstreams/690696a4-41b84fe7-a9db-7862b74f7cdf/content>

Bravo, C., Valdivieso, P., & Arregui, R. (2018). LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS COMERCIALES DE PORTOVIEJO. *ECA Sinergia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5885/588561702005/588561702005.pdf>

Cáceres, V. E. (2012). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU APLICACIÓN EN UNA EMPRESA DEL RUBRO PLÁSTICO: ITAM-PLAS*. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf

Díaz, P. (15 de Marzo de 2023). *Responsabilidades del área de Recursos Humanos en un restaurante*. Obtenido de <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/responsabilidades-del-area-derecursos-humanos-en-un-restaurant>

Gan, F., & Trigine, J. (2013). *Cuadro de mando integral*. Obtenido de Dias de Santos: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=09TBkkgG58gC&oi=fnd&pg=PA461&dq=perspectiva+financiera+cuadro+de+mando+integral&ots=8ancRwGGhP&sig=QIFIGFi5X3GPnhYHfcjH4ppCW6I#v=onepage&q=perspectiva%20financiera%20cuadro%20de%20mando%20integral&f=false>

Garnacha, M. E. (12 de Junio de 2015). *El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas*. Obtenido de Formación y Crecimiento Directivo: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1FCD.pdf>



Ghiglione, F. A. (20 de Septiembre de 2020). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL*. Obtenido de Scielo:

https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S2314-37382021000200087&script=sci_arttext

Gómez, O. (2007). La organización y los sistemas de información. *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/organizacion-sistemas-informacion/>

Gutiérrez, N. L. (Julio de 2019). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL: EVOLUCIÓN, CONCEPTUALIZACIÓN Y*. Obtenido de Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana: [file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-CuadroDeMandoIntegral-8930054%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-CuadroDeMandoIntegral-8930054%20(1).pdf)

Huaman, Y., Montes, M., Nolasco, A., Quiquias, J., Raymundo, M., Sedano, M., & Villasana, L. (2023). *Cuadro de Mando Integral Final*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1804/13/UPS-ST000874.pdf>

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Vinculación del Cuadro de Mando Integral a la Estrategia*. Obtenido de https://www.strimgroup.com/wp-content/uploads/pdf/KaplanNorton_Linking-the-BSC-toStrategy.pdf

Krishnan, A., & Ravindran, R. (30 de Junio de 2010). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DEL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO Y SU VÍNCULO CON LA MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO ECONÓMICO - EVA Y MVA: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA*. Obtenido de <https://journal.binus.ac.id/index.php/JAFA/article/view/155/151>

Laveglia, E. A. (2023). *Estudio de un Modelo de Éxito para Empresas Pyme de Servicios: El caso Café Martínez*. Obtenido de <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-nacional-delchaco-austral/laboral/caso-cafe-martinez-caso-practico/108816268?form=MG0AV3>

Litardo, A. S. (Septiembre de 2014). *Estudio de la Gestión de la Información en la empresa “El Café de Tere S.A.” de la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de

<http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/1038/Estudio%20de%20la%20>

[Gesti%3%b3n%20de%20la%20Informaci%3%b3n%20en%20la%20empresa%20e2%0](http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/1038/Estudio%20de%20la%20Informaci%3%b3n%20en%20la%20empresa%20e2%0Gesti%3%b3n%20de%20la%20Informaci%3%b3n%20en%20la%20empresa%20e2%0)



80%9cE1

%20Caf%3%a9%20de%20Tere%20S.A.%e2%80%9d%20de%20la%20ciudad%20de%20Guayaqui l.pdf?sequence=1&i

Martí, Y., & Hernández, F. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *SciELO*. Obtenido de

https://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s102494352006000100003&script=sci_arttext

Min-Hon, H., & Rau, H. (Enero de 2007). *Diseño y planificación del cuadro de mando integral: un estudio de caso*. Obtenido de

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3233/HSM-2007-26307>

Moleiro, O., Otero, I., & Nieves, Z. (2007). Aprendizaje y desarrollo humano. *Revista Iberoamericana de Educación*. Obtenido de

<https://rieoei.org/historico/deloslectores/1901Perez.pdf>

Pérez, O. (01 de Julio de 2021). *Balanced scorecard: Las 4 perspectivas y su importancia*.

Obtenido de <https://blog.peoplenext.com/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia#sub6>

Reinosa, D. (Julio de 2013). *Análisis de las Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial adoptadas Por "Mapa, C. A"*. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545894006.pdf>

Roncancio, G. (2024). *Perspectivas del Cuadro de Mando Integral: ¿Qué son y para qué sirven?* Obtenido de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral-queson-y-para-que-sirven>

Salinas, M., López, M., Gutierrez, M., & Lugo, J. (Febrero de 2012). *Las perspectivas financiera y de aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integral en las instituciones públicas: aplicación en el laboratorio clínico*. Obtenido de

https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S021391112012000100019&script=sci_arttext&lng=pt

pt

Saprianto, R., & Lukito, J. (2020). *El papel del cuadro de mando integral digital para aumentar la eficacia y eficiencia frente a la competencia empresarial*. Obtenido de

<https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1469/1/012089/pdf>



Terán, O., Sánchez, I., & Ruíz, M. (05 de Octubre de 2011). *Cuadro de mando integral (CMI) como herramienta para identificar el comportamiento del capital humano*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73722545010.pdf>

Vega, V., Rodríguez, J., & Palacios, J. (Febrero de 2020). *El Cuadro de Mando Integral como instrumento administrativo asociado a la ejecución estratégica. Un estudio de caso*. Obtenido de <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2153/2208>

Yao, P. (2008). *Un importante desarrollo contemporáneo en la contabilidad de gestión: el cuadro de mando integral*. Obtenido de <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/4680570/authors>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.

