

Modelo de gestión *balanced scorecard* en la atención al cliente de una institución educativa

Balanced scorecard management model in an educational institution's customer service

Christian P. Martel-Carranza¹, Nathalie Z. Torero-Solano de Martel²

Cómo citar: Martel, C. y Torero, N. (2021). Modelo de gestión *balanced scorecard* en la atención al cliente de una institución educativa. *Gaceta Científica*, 7(1), 9-16.
<https://doi.org/10.46794/gacien.7.1.1055>

¹Doctor en administración de la educación, Universidad de Huánuco, Huánuco, Perú
christian.martel@udh.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-9272-3553>

²Doctor en administración de la educación, Instituto de educación superior Juan Bosco de Huánuco, Huánuco, Perú
nathalietorero@netbosco.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-8810-2719>

Resumen

Objetivo. Determinar la eficacia del modelo de gestión *balanced scorecard* en la mejora la calidad del servicio de atención al cliente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Juan Bosco de Huánuco, 2020. **Métodos.** El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, con diseño experimental en su modalidad cuasiexperimental. La muestra fue no probabilística y estuvo conformada por 90 estudiantes, 45 para el grupo control y 45 para el grupo experimental, a los cuales se les aplicó un cuestionario con 40 ítems que fue aplicado al inicio y al final del trabajo investigativo. Las hipótesis se comprobaron mediante la prueba t de Student. **Resultados.** Se evidenció que la aplicación del modelo *balanced scorecard* mejoró significativamente la calidad del servicio de atención al cliente en el Instituto, ya que en la prueba de hipótesis de muestras relacionadas (pre y posttest del grupo experimental) la t calculada ($t_c = 4,51$) es mayor que la t tabulada o crítica ($t_t = 1,68$). El p-valor de la diferencia de medias fue 0,000. **Conclusiones.** El modelo de gestión *balanced scorecard* mejora significativamente la calidad del servicio de atención al cliente en el Instituto Juan Bosco de Huánuco, ya que los que se sometieron a dicho programa obtuvieron una mejoría en el servicio de atención, en comparación a los que no se sometieron al indicado programa y se mantuvieron en promedio.

Palabras clave: *balanced scorecard*, calidad, servicio, cliente, gestión administrativa, atención al cliente, límite de funciones, coordinación de actividades, procesos administrativos.

Abstract

Objective. To determine the effectiveness of the *balanced scorecard* management model in improving the quality of customer service at the Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Juan Bosco at Huánuco, 2020. **Methods.** The study had a quantitative, applied approach, with a quasi-experimental experimental design. The sample was non-probabilistic and consisted of 90 students, 45 for the control group and 45 for the experimental group, to whom a questionnaire with 40 items was applied at the beginning and end of the research work. The hypotheses were tested using Student's t-test. **Results.** It was evidenced that the application of the *balanced scorecard* model significantly improved the quality of customer service at the Institute, since in the related samples hypothesis test (pre- and post-test of the experimental group) the calculated t ($t_c = 4.51$) is greater than the tabulated or critical t ($t_t = 1.68$). The p-value of the mean difference was 0.000. **Conclusions.** The *balanced scorecard* management model significantly improves the quality of customer service at the Instituto Juan Bosco at Huánuco, since those who underwent the program obtained an improvement in customer service, compared to those who did not undergo the program and remained on average.

Keywords: *balanced scorecard*, quality, service, customer, administrative management, customer service, function limit, coordination of activities, administrative processes.

Arbitrada por pares ciegos

Recibido: 02/11/2020
Aceptado: 20/01/2021Autor de correspondencia:
christian.martel@udh.edu.pe

Introducción

En la actualidad, las organizaciones están compitiendo dentro de entornos complejos y, por lo tanto, es vital que mantengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. La gestión estratégica consiste en integrar la visión de una organización, objetivos, políticas y tácticas en un todo unificado. Una vez que la visión estratégica y las políticas principales han sido identificadas, también deben ser determinadas las herramientas para su aplicación, necesarias para la eficacia de la gestión de la organización. Como dice Beard (2009), el *balanced scorecard* (BSC) debe ser un componente de un sistema de gestión estratégica que una la misión de la entidad, los valores fundamentales y la visión para el futuro, con estrategias, objetivos e iniciativas que estén expresamente diseñadas para informar y motivar los esfuerzos hacia la mejora continua (Kaplan y Norton, 2000).

Para realizar la presente investigación se tuvo que recurrir a la revisión de trabajos similares que nos sirvieron de antecedentes, entre los más relevantes:

Ortiz, et al. (2014) plantean que el BSC proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Los sistemas balanceados de indicadores traducen la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica en la gestión del mantenimiento de activos. Los indicadores técnicos-financieros en el negocio de mantenimiento deben permitir, por un lado, identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión del negocio en una empresa (un alto desempeño); y, por otro lado, expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores del negocio. Este antecedente aporta una información valiosa a la investigación que, teórica y metodológicamente, sirve para sustentar la variable en estudio.

Por su parte Olve (2013) menciona que los indicadores del BSC permiten que se advierta realidad de la empresa y así la gerencia se pueda anticipar a los hechos; asimismo esta herramienta nos ayuda a analizar a tiempo los problemas, poder buscar anticipadamente la solución y reaccionar con alternativas que ayuden a la empresa. Luna (2014) se refiere además al BSC como una herramienta que complementa los indicadores financieros existentes que brindan resultados de periodos pasados con medidas de indicadores que brindan información sobre una actuación futura.

Para Ballvé (2006), el BSC es una herramienta de

control de gestión que, al incluir todos los factores de éxito que describen el modelo de negocios de una compañía con sus relaciones causales, permite el desarrollo de relaciones estratégicas formales que antes del advenimiento de esta herramienta sólo residían en la cabeza de los gerentes. Kaplan y Norton (2000) mencionan que el BSC o cuadro de mando integral es la herramienta que necesita la gestión integral de una empresa, si es que desea ser eficiente, económica, efectiva y competitiva. En ese sentido, esta herramienta proporciona la información que necesitan los directivos y funcionarios para tomar las decisiones más adecuadas para racionalizar los recursos y llevar a cabo las actividades empresariales. La aplicación del cuadro de mando integral en las empresas se justifica en la medida que esta herramienta permite identificar cuáles son los elementos estratégicos que deben definirse para cumplir la misión y alcanzar la visión de la empresa, además porque permite expresar las estrategias empresariales en objetivos específicos cuyo logro es medible a través de indicadores de desempeño.

Scaramussa et al. (2010) añaden que el BSC es un sistema completo de gerencia que permite la integración, tanto de aspectos del direccionamiento estratégico como en la misma evaluación del desempeño que ha tenido el negocio; lo que permitirá la transformación de la misión y las estrategias en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: clientes, negocios internos, finanzas y perspectiva de formación y crecimiento de los empleados. Por su parte, Harrington (1998) refiere que los clientes son las personas más importantes para cualquier negocio; no son una interrupción en nuestro trabajo, son más bien un fundamento. Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos; de modo que merecen que les demos el trato más atento y cortés que podamos ya que representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro y sin ellos nos veríamos forzados a cerrarlo. Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados.

Amendola (2011) señala al respecto que los procesos de gestión alrededor del BSC permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. El BSC es, por ende, una herramienta de gestión que sirve como base para gestionar las organizaciones en la actualidad. Kaplan y Norton (2014) hacen hincapié en que la herramienta del *balanced scorecard* nos ayuda a entender la visión, estrategias, objetivos e indicadores, a través de pautas y seguimiento constante, escogiendo las estrategias adecuadas para lograr el mejor desempeño; por lo que aplicar esta herramienta de la manera correcta ayuda a una mejor retroalimentación entre los trabajadores a fin de poder responder mejor a los

cambios e integrar asimismo cada área de la empresa.

En razón de lo anterior, el presente estudio de investigación propone un modelo integral que permita gestionar las competencias genéricas, específicas y básicas, en función de alcanzar los objetivos estratégicos; así pues, se plantea el BSC como un modelo para mejorar el servicio de atención al cliente, dado que, esta herramienta podría lograr que ciertas competencias como el trabajo en equipo, la planificación, negociación, comunicación y el dominio técnico de forma que estos estén integrados y alineados con la misión y los objetivos estratégicos de la institución mediante el establecimiento de indicadores que permitan obtener información precisa sobre los procesos administrativos con el objeto de mejorarlos.

Por consiguiente, el objetivo general de esta investigación está referido a demostrar la eficacia del modelo de gestión BSC en la mejora del servicio de atención al cliente en el Instituto de Educación Superior Juan Bosco de Huánuco y los objetivos específicos fueron determinar si el modelo de gestión BSC mejora el tiempo de atención al cliente, el límite de funciones, la coordinación de actividades y los procesos administrativos del Instituto Juan Bosco de Huánuco.

Material y método

Tipo de estudio

La presente investigación fue de enfoque cuantitativo, de nivel aplicado y de diseño experimental (Hernández et al., 2017). El diseño de la investigación fue experimental, pues sólo se observaron los fenómenos en su modalidad cuasiexperimental con dos grupos, uno de control y otro experimental (Sánchez y Reyes, 2017). El método de investigación fue el empírico en su clasificación cuasiexperimental.

Población y muestra

Se partió de una población de 500 estudiantes del Instituto Juan Bosco de Huánuco, en el distrito de Huánuco. Según Bernardo et al. (2018), la población es el conjunto global de todas las unidades de muestreo. La muestra estuvo constituida por 90 estudiantes, 45 del grupo experimental y 45 del grupo control. Dicha muestra es no probabilística de tipo intencional por conveniencia, en relación a la accesibilidad para la toma de datos.

Instrumentos de recolección de datos

La técnica empleada en la recolección de datos fue la encuesta. En este sentido, según Hernández et al. (2003):

Recolectar datos implica tres actividades estrechamente relacionadas entre sí: seleccionar un instrumento, el cual debe ser válido y confiable, aplicar ese instrumento obteniendo las observaciones y mediciones de las variables, preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse

correctamente, es decir codificar los datos. (p. 128).

Para la medición de las variables BSC y atención al cliente, se utilizó un instrumento de medición. El instrumento empleado en el pretest y el posttest fue un cuestionario que contó con 40 ítems que se responderán con la finalidad de tratar las cuatro dimensiones de la variable dependiente (Vara, 2012).

La validación de los instrumentos se realizó utilizando el procedimiento de criterio de expertos, acudiendo a seis con grado académico de doctor, lo que permitió mejorar la estructura y contenido de los ítems en los instrumentos. Por otra parte, en lo que se refiere a la confiabilidad del instrumento y asumiendo que la misma “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (Hernández et al., 2003, p. 242), para determinar el grado de confiabilidad del modelo que se aplicó a los estudiantes, se empleó el procedimiento de alfa de Cronbach y se utilizó el software SPSS (versión 20.0), cuyo resultado fue 0,854; lo que indica que el instrumento es altamente confiable.

Procedimientos de la recolección de datos

Para el proceso de recolección de datos, este se aplicó mediante tres pasos: una medición previa (pretest) de la variable dependiente a ser estudiada tanto en los grupos control y experimental, luego se aplicó la variable independiente (modelo BSC) a los sujetos del grupo experimental y, finalmente, una nueva medición (posttest) de la variable dependiente en los dos grupos de estudio. El BSC, es un modelo de análisis de información estratégica desarrollado para todo tipo de organizaciones (Kaplan y Norton, 1992), el cual ha sido objeto de multitud de investigaciones en torno a sus posibilidades como herramienta para la dirección estratégica.

Análisis de datos

Se elaboró cuadros de distribuciones de frecuencias y se determinaron los valores de las frecuencias absoluta y relativa, de acuerdo a la escala valorativa. Del mismo modo, se determinaron la media aritmética y la desviación estándar o típica, con la finalidad de comparar el promedio el pre y posttest de ambos grupos y expresar de este modo mejor la variabilidad de las calificaciones, así como el grado de dispersión de los grupos de nuestra muestra. A través de la estadística inferencial se realizó la prueba de hipótesis de diferencia de medias aplicando la prueba “t” de Student, con un 5 % de error estimado. Con los datos obtenidos se procedió a realizar el análisis estadístico descriptivo e inferencial y para la organización de los datos se utilizó el software SPSS vers. 23. Se aplicó la prueba de normalidad con una significancia de p-valor igual a 0,100, siendo por consiguiente mayor a 0,05; lo cual determinó el uso de una prueba paramétrica t de Student, al ser la muestra menor a 50 sujetos, y se tomaron los valores hallados en la prueba de Shapiro-Wilks (Pimienta et al., 2018).

Consideraciones éticas

La investigación se realizó en conformidad con los principios éticos fundamentales: beneficencia, no maleficencia, autonomía y justicia.

Resultados

Entre las principales características de la muestra de estudio del Instituto Juan Bosco de Huánuco encontramos que el 43,3 % pertenecían al sexo masculino y el 56,7 % al sexo femenino, con respecto a la edad más del 60 % de los participantes se encontraban entre el rango de 16 a 20 años (ver tabla 1).

A continuación, se mostraron los niveles de frecuencia obtenidos por los estudiantes pertenecientes al grupo control, ordenados por dimensiones, tanto en el pretest como en el postest, pero distribuidos en dimensiones: tiempo de atención, límite de funciones, cronograma de actividades y procesos administrativos. Así, se observó que no

hubo cambios significativos en las frecuencias de las dimensiones (ver tabla 2).

Tabla 1
Descripción del sexo y edad de los estudiantes del Instituto Juan Bosco de Huánuco

Sexo y Edad de los Estudiantes	n = 90	
	fi	%
Sexo		
Masculino	39	43,3
Femenino	51	56,7
Edad		
16-20	56	62,2
21-30	25	27,8
31-40	4	4,4
41-50	3	3,3
≥51	2	2,2

Tabla 2
Niveles de frecuencia obtenidos en el pretest y postest del grupo control, organizado por dimensiones de la calidad del servicio

Dimensión	Nivel	Rango	Pretest		Postest	
			fi	%	fi	%
Tiempo de atención	Rara vez	1	2	4,4	3	6,7
	Pocas veces	2	23	51,1	23	51,1
	A veces	3	19	42,2	18	40,0
	Muchas veces	4	1	2,2	1	2,2
	Con mucha frecuencia	5	0	0	0	0
Límite de funciones	Rara vez	1	2	4,4	2	4,4
	Pocas veces	2	9	20,0	17	37,8
	A veces	3	31	68,9	24	53,3
	Muchas veces	4	3	6,7	1	2,2
	Con mucha frecuencia	5	0	0	1	2,2
Coordinación de actividades	Rara vez	1	5	11,1	3	6,7
	Pocas veces	2	36	80,0	29	64,4
	A veces	3	1	2,2	10	22,2
	Muchas veces	4	2	4,4	3	6,7
	Con mucha frecuencia	5	1	2,2	0	0
Procesos administrativos	Rara vez	1	2	4,4	3	6,7
	Pocas veces	2	7	15,6	7	15,6
	A veces	3	26	57,8	25	55,6
	Muchas veces	4	9	20,0	9	20,0
	Con mucha frecuencia	5	1	2,2	1	2,2

Ya comparados los resultados estadísticos por dimensiones en el grupo control, se hizo uso de la t de Student, que nos permitió dar validez a las hipótesis planteadas por dimensiones. Se comprobó que las dimensiones “tiempo de atención” (0,44) y “procesos administrativos” (0,36) no presentaron

cambios significativos, aceptando por consiguiente la hipótesis nula. En las dimensiones “límites de funciones” (1,74) y “cronograma de actividades” (1,94) fueron verificados cambios, llevándonos a aceptar la hipótesis alterna (ver tabla 3).

Tabla 3
Prueba de hipótesis por dimensiones de calidad de servicio en el grupo control

Dimensión	Prueba	Valor t calculado	Valor t tabulado	Probabilidad p	Significación
Tiempo de atención	Prueba t de Student	0,44	1,68	0,000	p < 0,05
Límite de funciones	Prueba t de Student	1,74	1,68	0,000	p < 0,05
Cronograma de actividades	Prueba t de Student	1,94	1,68	0,000	p < 0,05
Procesos administrativos	Prueba t de Student	0,36	1,68	0,000	p < 0,05

Por otro lado, fueron evidenciados niveles de frecuencia experimental, ordenados por dimensiones, tanto experimental, ordenados por dimensiones, tanto en el pretest como en el posttest, pero distribuidos en dimensiones: tiempo de atención,

límite de funciones, cronograma de actividades y procesos administrativos. Así, se observó que hubo un cambio significativo en las frecuencias de las dimensiones (ver tabla 4).

Tabla 4
Niveles de frecuencia obtenidos en el pretest y posttest del grupo experimental, organizado por dimensiones de calidad de servicio

Dimensión	Nivel	Rango	Pre test		Post test	
			fi	%	fi	%
Tiempo de atención	Rara vez	1	4	8,9	3	6,7
	Pocas veces	2	22	48,9	9	20,0
	A veces	3	18	40,0	18	40,0
	Muchas veces	4	0	0	12	26,7
	Con mucha frecuencia	5	1	2,2	3	6,7
Límite de funciones	Rara vez	1	5	11,1	1	2,2
	Pocas veces	2	14	31,1	11	24,4
	A veces	3	22	48,9	16	35,6
	Muchas veces	4	3	6,7	13	28,9
	Con mucha frecuencia	5	1	2,2	4	8,9
Coordinación de actividades	Rara vez	1	2	4,4	1	2,2
	Pocas veces	2	26	57,8	15	33,3
	A veces	3	9	20,0	12	26,7
	Muchas veces	4	7	15,6	12	26,7
	Con mucha frecuencia	5	1	2,2	5	11,1
Procesos administrativos	Rara vez	1	3	6,7	1	2,2
	Pocas veces	2	11	24,4	10	22,2
	A veces	3	17	37,8	11	24,4
	Muchas veces	4	14	31,1	19	42,2
	Con mucha frecuencia	5	0	0%	4	8,9%

Finalmente, se comparó los resultados estadísticos por dimensiones en el grupo experimental y se hizo uso de la t de Student, lo que permitió dar validez a las hipótesis planteadas por dimensiones. Se comprobó que las dimensiones “tiempo de atención” (4,41), “procesos administrativos” (3,48), “límites de funciones” (3,46) y “cronograma de actividades” (2,44) cambiaron significativamente su comportamiento, llevándonos a aceptar la hipótesis alterna en el análisis de todas las dimensiones (ver tabla 5).

El resultado más relevante de la presente investigación fue que el modelo BSC mejoró significa-

tivamente la calidad del servicio de atención al cliente en el Instituto Juan Bosco de Huánuco; para se ordenaron y procesaron los datos en tablas de frecuencias utilizando la media aritmética y la desviación estándar, y para la prueba de hipótesis se utilizó la “t” de Student para muestras relacionadas (pre y posttest del grupo experimental) y para muestras independientes (posttest del grupo control y experimental).

Discusión

En estos tiempos de competitividad, un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento

Tabla 5
Prueba de hipótesis por dimensiones de calidad de servicio en el grupo experimental

Dimensión	Prueba	Valor t calculado	Valor t tabulado	Probabilidad p	Significación
Tiempo de atención	Prueba t de Student	4,41	1,68	0,000	p < 0,05
Límite de funciones	Prueba t de Student	3,48	1,68	0,000	p < 0,05
Cronograma de actividades	Prueba t de Student	3,46	1,68	0,000	p < 0,05
Procesos administrativos	Prueba t de Student	2,44	1,68	0,000	p < 0,05

promocional para las ventas tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal. En ese sentido, tanto Roman (2016) como Calciu y Salerno (2008) refieren que atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno; por lo que las empresas de diversas índoles han optado por adoptar diversas estrategias para brindar un servicio de calidad a sus clientes. Al respecto, se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores. Turmero (2002) menciona que todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste; el personal de servicio que puede llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencia, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido.

Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a otros clientes y cómo esperaría que lo trataran a él.

Es por ello de vital importancia la presente investigación, ya que cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Los resultados obtenidos en la presente investigación constatan los obtenidos por Jaramillo (2020), puesto que el modelo de gestión BSC provee instrumentos a la empresa para lograr un óptimo funcionamiento en todas las áreas, traduciendo los problemas en estrategias que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión. Mosquera (2015) corrobora, por su parte, los resultados obtenidos en la presente investigación ya que él resalta la importancia del enfoque hacia el cliente y de la búsqueda de la satisfacción de las expectativas que tiene, puesto que es necesario que todos los colaboradores estén comprometidos con la visión y misión de la empresa para lograr el crecimiento de ésta.

En la investigación realizada por Suarez et al. (2015), constatan la importancia de los lineamientos de gestión que se plantea dentro de toda organización para definir la mejora de la calidad; es así que los datos obtenidos en la presente investigación indican que es importante plantear estrategias para mejorar la calidad de los servicios.

En la misma dirección que nuestra investigación, Quintero y Osorio (2018) concluyen que el BSC ha

probado ser una herramienta útil para la empresa, ya que por medio de la medición de indicadores de actuaciones pasadas complementan las futuras, siendo una ayuda efectiva para concretar los objetivos a futuro. Monsalve y Hernández (2015) corroboran también que determinar la importancia del servicio de calidad en una empresa es de vital importancia, puesto que son el pilar fundamental para el crecimiento, auge y posicionamiento dentro del mercado, ya que esto debe ser fortalecido por todos los trabajadores para una mejor integración empresarial.

En relación a los resultados obtenidos en el pretest y postest, en los resultados se puede apreciar que se acepta la hipótesis de que la aplicación del modelo BSC mejora significativamente el servicio de atención al cliente en el grupo experimental. Estos datos son respaldados por Kaplan y Norton (2005) quienes refieren que las cuatro perspectivas del BSC permiten alcanzar un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados; así mismo, muestran la forma en que los directivos pueden utilizar esta herramienta para movilizar a su gente, a fin de que estos cumplan la misión de la organización.

Discusión

En relación a los resultados obtenidos en el pretest y postest, se puede apreciar que se acepta la hipótesis de que la aplicación del modelo BSC mejora significativamente el servicio de atención al cliente en el grupo experimental, por lo que estos datos respaldan los de Kaplan y Norton (2005), quienes refieren que las cuatro perspectivas del BSC permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, así como entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados; así mismo, muestran la forma en que los directivos pueden utilizar esta herramienta para movilizar a su gente, a fin de que estos cumplan la misión de la organización. Estos resultados expresan además que la aplicación del modelo BSC es una herramienta eficaz para mejorar el servicio de atención al cliente, puesto que en la actualidad las empresas dan más interés en la administración del cómo debemos dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales, así como el servicio al cliente, ya que hay que tener en cuenta que la competencia está creciendo e incrementando sus carteras de

clientes, día a día, debido al buen servicio y atención que brinda.

Este trabajo es el fruto de una profunda reflexión sobre la conveniencia de aprovechar los conocimientos de la obra enfocándolos, ya que vivimos en el proceso de la globalización. Finalmente, se considera que esta investigación es un aporte que permitirá contribuir a futuras investigaciones y programas innovadores para mejorar el servicio de atención al cliente en diversas empresas. Las principales limitaciones que se tuvieron fueron el acceso a la muestra puesto que por la coyuntura por la pandemia de la COVID-19, todo se realizó de manera virtual.

Fuente de financiamiento

La investigación fue autofinanciada por los autores.

Contribución de los autores

CPMC: concepción y diseño del trabajo/idea, análisis e interpretación de los datos, redacción del manuscrito, revisión crítica del manuscrito, aprobación de la versión final.

NZTS: concepción y diseño del trabajo, redacción del manuscrito, revisión crítica del manuscrito, aprobación de la versión final.

Conflicto de Interés

Los autores declaran no tener conflictos de interés.

Referencias

- Ballvé, A. M. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. *Revista de contabilidad y dirección*, (3), 13-38. https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/tendencias_castellano_013-038.pdf.
- Bernardo, A., Cervero, A., Esteban, M., Fernández, A., Solano, P. y Agulló, E. (2018). Variables relacionadas con la intención de abandono universitario en el periodo de transición. *Revista d'Innovació Docent Universitària*, (10), 122-130. <https://revistes.ub.edu/index.php/RIDU/article/view/RIDU2018.10.11>
- Calciu, M. & Salerno, F. (2002). Customer value modeling: Synthesis and extension proposals. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for marketing*, 11(2), 124-147. <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jt.5740073>
- Díaz, A. y Marrero, F. (2004). El modelo Scor y el Balanced Scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. *Revista científica Visión de Futuro*, 18(1), 36-57. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357933894002.pdf>
- Harrington, J. (1998). Administración total del mejoramiento continuo: la nueva generación (Book Review). *Boletín de Estudios Económicos*, (53), 396.
- Hernández, R., Méndez, S., Mendoza, C. y Cuevas, A. (2017). *Fundamentos de investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández, C. R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (3ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Jaramillo, D. (2020). *Diseñar un Balanced Scorecard (BSC) para la empresa Hummalab S.A.S, Medellín, 2020* [Tesis de pregrado, Universidad CES]. Repositorio Digital - Universidad CES. <http://ns3112306.ip-213-251-184.eu/handle/10946/5091>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2005). *Cuadro de Mando Integral. (Balanced Scorecard)*. Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. P. (2000). *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral Para Implementar y Gestionar la Estrategia* (2ª ed.). Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. P. (2014). *El cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard*. (3ª ed. Rev.). Harvard Business Publishing.
- Monsalve, C. y Hernández, S. (2015). Gestión de la calidad del servicio en el hotelaría como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (78), 160-173. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1196>
- Mosquera, M. L. (2015). *Diseño de un Modelo Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y Control para los procesos de Atención al Cliente de una Institución financiera del Ecuador* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Digital UCSG. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/3198>.
- Luna, A. C. (2014). *Administración estratégica*. Patria.
- Ortiz, A., Pérez, M. y Velázquez, R. (2014). Propuesta de cuadro de mando integral para la Universidad de Holguín. *Ingeniería industrial*, 35(3), 333-343. <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v35n3/rri09314.pdf>
- Olve, G., Roy, J. y Wetter, M. (2013). *Haciendo que los Scorecards puedan ser accionados: Estrategia de equilibrio y control*. John Wiley & Sons Ltd.
- Pimienta, J., De la Orden, A. y Estrada, R. (2018). *Metodología de la Investigación*. Pearson.
- Quintero-Beltrán, L. C. y Osorio-Morales, L. M. (2018). Balanced Scorecard como Herramienta para Empresas en Estado de Crisis. *Revista CEA*, 4(8), 75-94. <https://doi.org/10.22430/24223182.1049>
- Roman, D (2016). *Un análisis de las promociones de ventas al consumidor: los cambios que supone la introducción de los smartphones en esta táctica de marketing* [Tesis doctoral, Universidad Central de Cantaluya]. Tesis Doctorals en Xarxa. <http://hdl.handle.net/10803/385276>

- Sánchez, H. y Reyes, C. (2017). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica* (5ª ed.). Bussiness SupportAneth.
- Scaramussa, S. A. Reisdorfer, V. K. y Ribeiro, A. A. (2010). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. *Revista Visión de Futuro*, 13(1).
http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/index.php?option=com_content&view=article&id=184&Itemid=51
- Suarez, D., Pineda, M., Pineda, A. y Hurtado, J. (2015). Investigación documental sobre calidad

- de la educación en instituciones educativas del contexto iberoamericano. *Entramados: educación y sociedad*, (2), 107-124.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5236201>
- Turmero, I. J. (2002). *Calidad de servicio*. Monografías.com.
<https://www.monografias.com/trabajos96/calidad-servicios/calidad-servicios.shtml>
- Vara, A. (2012). *7 Pasos para una tesis exitosa* (3ª ed.). Universidad de San Martín de Porres.