



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Utilidad del Balanced Scorecard en la efectividad  
del análisis de los resultados de desempeño.  
Revisión sistemática**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORES:**

Cubas Roncal, Cinthya Beatriz (ORCID: 0000-0002-7980-4356)

Yslache Sierra, Jorge Eduardo (ORCID: 0000-0001-7493-5173)

**ASESOR:**

Dr. Illa Sihuincha, Godofredo Pastor (ORCID: 0000-0002-2532-3194)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de organizaciones

LIMA - PERÚ

2021

## **Dedicatoria**

Dedicamos la investigación a nuestros familiares y amigos que hemos perdido en esta pandemia y a los que aún nos acompañan.

## **Agradecimiento**

Agradecemos a nuestros padres por brindarnos su apoyo incondicional en seguir nuestras metas y sueños

## Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	25
3.1. Tipo de investigación	25
3.2. Protocolo y registro	26
3.3. Criterios de elegibilidad	26
3.4. Fuentes de información	27
3.5. Búsqueda	28
3.6. Selección de estudios	28
3.7. Proceso de extracción de estudios	29
3.8. Lista de estudios	30
3.9. Síntesis de resultados	32
3.10. Aspectos éticos	33
IV. RESULTADOS	34
V. DISCUSION	39
VI. CONCLUSIONES	46
VII. RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS	49
ANEXOS	57

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Objetivos de la investigación</i>	5
Tabla 2 <i>Protocolo y registro</i>	26
Tabla 3 <i>Criterios de elegibilidad</i>	27
Tabla 4 <i>Fuentes de información</i>	27
Tabla 5 <i>Criterios de búsqueda</i>	28
Tabla 6 <i>Resultados de filtro semi-automático y control manual</i>	29
Tabla 7 <i>Lista de los estudios</i>	31
Tabla 8 <i>Búsqueda por año</i>	32
Tabla 9 <i>Búsqueda por cuartil</i>	33
Tabla 10 <i>Matriz de categorización</i>	35
Tabla 11 <i>Matriz de hallazgo</i>	36

## Índice de gráficos y figuras

	Pág.
<i>Figura1.</i> Proceso de selección de artículos	30
<i>Figura2.</i> Búsqueda por año	34
<i>Figura3.</i> Búsqueda por cuartil	34

## Resumen

La investigación realizada propuso revisar la información y proponer la actualización de la utilidad del Balanced Scorecard en la efectividad del análisis de los resultados de desempeño; tuvo como metodología una revisión sistemática de síntesis interpretativa con enfoque cualitativo; se presentó evidencia empírica sobre la importancia de la variable en distintos tipos de empresas industriales y de servicios; se encontró que el BSC es una importante herramienta de gestión empresarial, útil para cumplir los objetivos planteados mediante indicadores adecuados; se concluyó que no todas las empresas lo implementan, por distintos factores como los costos, el tiempo, conocimiento de los empleados, la toma de decisiones de los líderes, la cultura empresarial del país y la poca comprensión del idioma inglés; por último, se presentaron los indicadores más importantes para la medición y cumplimiento de objetivos.

**Palabras clave:** Gestión del desempeño, herramienta de gestión, indicadores de gestión.

## **Abstract**

The research carried out proposed to review the information and propose the update of the usefulness of the Balanced Scorecard in the effectiveness of the analysis of performance results; Its methodology was a systematic review of interpretive synthesis with a qualitative approach; presented empirical evidence on the importance of the variable in different types of industrial and service companies; It was found that the BSC is an important business management tool, useful to meet the objectives set through appropriate indicators; It was concluded that not all companies implement it, due to different factors such as costs, time, knowledge of employees, decision-making by leaders, the country's business culture and poor understanding of the English language; Finally, the most important indicators for the measurement and fulfillment of objectives were presented.

**Keywords:** Performance management, management tool, management indicators.

## I. INTRODUCCIÓN

El capítulo I de la investigación abarcó la variable Balanced Scorecard (BSC) y su importancia en las organizaciones mediante información de fuentes relevantes, a continuación, se describen los enfoques de la variable por el tipo de empresa como enfoque de servicios y enfoque industrial, luego se presenta el problema de la investigación, las justificaciones teórica, metodológica y social respectivamente, por último, los objetivos de la investigación.

Una característica del BSC, es la proposición de diferentes resultados en medición de indicadores en diversas perspectivas como el aprendizaje y el crecimiento, procesos internos y cliente, ya que anteriormente solo se centraban en los indicadores financieros (Danesh, Asgari, Haeri & Jafari, 2017, p.3); de la misma forma, es una importante herramienta de medición de los diferentes tipos de innovación empresarial y es capaz de juntar estrategias de gestión y comunicación con todos los niveles organizativos de la empresa (Dudic, Dudic, Gregus, Novackova & Djakovic, 2020, p.8); a la vez, es una herramienta adecuada para dar respuesta a problemas, porque se enfoca en las preocupaciones financieras y no financieras de la organización (Rafiq, Zhang, Yuan, Naz & Maqbool, 2020, p.14); es decir, el diseño e implementación se adapta a la mayoría de las empresas, porque facilita la comprensión y aplicación para medir el desempeño de las estrategias comerciales (Cano, Vergara & Puerta, 2017, p.12); así también, mide y evalúa el desempeño ambiental y es aceptada en la competitividad empresarial frente al cambio climático (Myung, An & Lee, 2019, p.6).

Se verificó que en empresas de servicios, existe una escasez de estudios empíricos, los pocos destacan la internacionalización del BSC para medir el desempeño (Chong, Ong, Abdullah & Choo, 2019, p.11); por otra parte, resultaría útil el método del BSC porque los gerentes confirmaron buenos resultados en su implementación, lo primordial será enfocarse en los esfuerzos y recursos en aquellos objetivos estratégicos que son más importantes (Quezada, Reinao, Palominos & Oddershede, 2019, p.8); al contrario, no solo ayuda a la dirección de la empresa, sino también a los empleados de resolver los problemas de forma rápida y fácil (Dudic et al., 2020, p.19); asimismo, otros estudios permiten comprender lo eficaz que resulta el BSC en las organización para evaluar su desempeño (Álvarez, Rodríguez, Ortega & Villanueva, 2017, p.6); por tanto, en

empresas de servicios, se comprueba que la relación entre la propiedad de las empresas y el uso del método BSC resulta útil para medir el desempeño de la organización (Gallo, Mihalčová, Gallo, Čabinová & Tomčíková, 2019, p.11).

Desde el enfoque de servicios, el BSC mantiene preponderancia sobre el desempeño, permitió aclarar su visión y estrategia, desarrollar productos y servicios con valor agregado y que permita una ventaja competitiva para satisfacer las necesidades de los clientes (Al Dalayeen, 2017, p.3); de otra manera, el uso del BSC sirve para medir el éxito de una organización, donde el sector de servicios involucra brindar atención a los clientes para lograr satisfacerlos (Mustapha, Zulkifli, & Awang, 2018, p.3); por otro lado, se prioriza las innovaciones no tecnológicas, porque el modelo BSC genera una interacción práctica y eficiente entre la innovación y el control (Dudic et al., 2020, p.3); en consecuencia, según la comparación de los principales indicadores del BSC, aún prevalecen los indicadores financieros frente a los no financieros (Gallo, Mihalčová, Timková & Tomčíková, 2018, p.6); en conclusión, el BSC se convirtió en un modelo muy popular en la medición del rendimiento, donde la mayor demanda de servicios dio mayores márgenes de beneficios (Dinçer, Hacıoğlu, & Yüksel, 2017, p.3).

En cuanto a evidencia, en empresas de servicios utilizaron las estrategias del BSC y llegaron a la conclusión que están ganando popularidad debido a que más empresas están adoptando su enfoque (Shibani & Gherbal, 2018, p.15); por otra parte, el BSC mejora la evaluación del desempeño y permite obtener una ventaja competitiva, monitorear el logro de las metas establecidas y su control (Dudic et al., 2020, p.19); a la vez, las empresas aún mantienen su centro de atención en las perspectivas financieras, sin embargo, se percatan que los clientes son importantes y deben prestar más atención a la calidad de los servicios a los clientes (Mustapha et al., 2018, p.11); también, se encontró según la perspectiva de procesos y crecimiento y aprendizaje que la mayor experiencia del personal y servicios de alta velocidad son indicadores correctos (Danesh et al., 2017, p.20); en otro estudio, permitió corroborar que el BSC ofrece la oportunidad de juzgar indicadores tanto financieros como no financieros (Gallo et al., 2018, p.2).

Desde el enfoque industrial, la evaluación del desempeño del BSC permitió contemplar que medir la sostenibilidad ambiental es una necesidad (Duman, Taskaynatan, Kongar & Rosentrater, 2018, p.3); en otro estudio, el BSC es una

herramienta de desempeño, mantiene indicadores financieros tradicionales, siendo herramientas adecuadas para las empresas del sector industrial (Mailat, Stoica, Surgun, Traistaru & Vranceanu, 2019, p.3); por otro lado, el BSC tiene la capacidad para proporcionar una interacción práctica y eficiente entre la innovación y el control, para facilitar los negocios independientemente en la que operan (Dudic et al., 2020, p.3); por su parte, en estudios donde se realizan el BSC, las empresas industriales son la más representativas pero la proporción de estudios basados en empresas de servicios y sector público no es despreciable (Mio, Costantini & Panfilo, 2021, p.5); por otra parte, para reducir el consumo de energía y emisiones a nivel industrial, es necesario comprender mejor los factores que influyen en los indicadores de los sectores industriales (Jassem, Azmi & Zakaria, 2018, p.6).

En base a evidencia, el centrarse solo en medición del desempeño, no se lograría integrar los indicadores económicos porque necesitan un proceso de evaluación (Duman et al., 2018, p.11); en otro estudio, se identificaron aspectos que ayudan al marco de las dimensiones del BSC en las empresas (Darestani & Shamami, 2019, p.22); por otro lado, las medidas financieras y no financieras se presentan en todas las empresas y en la mayoría de las cuatro perspectivas, vinculadas por relaciones de causa y efecto con alta implementación del BSC (Suárez & Zaragoza, 2021, p.2); por otra parte, las perspectivas que usa el BSC como financieras, cliente, procesos internos, crecimiento y aprendizaje, manejan indicadores de desempeño adaptados a cada empresa (Mamabolo & Myres, 2020, p.3); en otro estudio, el BSC mencionó fortalezas y debilidades que tienen relación directa con las metas de la organización (Cano et al., 2017, p.12).

El estudio propuso la problemática del BSC en base a la utilidad de los análisis de resultados de desempeño, proponiendo un enfoque por tipo de empresa de servicios e industrial, puesto que son las que se han implementado y estudiado, se buscó comprobar que tan útil resulta en diversos estudios; de igual importancia, el BSC es la actual herramienta principal para las empresas como medición del desempeño; la variable BSC tiene como objetivo corregir las limitaciones de los modelos de monitoreo tradicionales, así como traducir estrategias competitivas en indicadores claves de rendimiento.

En base a lo mencionado en los párrafos anteriores se procedió a plantear el problema de investigación, una de las principales razones por las que la medición

del desempeño empresarial fue problemática, es porque está relacionada con el hecho que la medición de todo el desempeño se valora únicamente por razones financieras (Dudic et al., 2020, p.8); asimismo, el BSC y en particular su uso como herramienta para ejecutar la estrategia presenta una oportunidad para extender la investigación del capital intelectual y abordar estos problemas (Massingham, Massingham & Dumay, 2019, p.229); no obstante, a partir de fundamentación teórica se planteó el problema de investigación, dejando como evidencia que existen insuficientes estudios que profundicen la utilidad, el uso y la aplicación del BSC como método alternativo que permita mejorar la gestión de organizaciones y que puedan demostrar la efectividad de la medición del desempeño, eso permitirá que las empresas decidan si implementan.

El proyecto de investigación se justifica; puesto que es la acción de respaldar o fundamentar una propuesta de un modo convincente, analizar hasta qué grado la inversión de tiempos y recursos se justifican de acuerdo con los intereses de la persona o de la institución que patrocina la investigación (Baena, 2017, p.59); por otro lado, es necesario justificar porque dicho estudio debe ser realizado mediante la exposición de sus razones, el para qué y porqué del estudio; asimismo, indica si el resultado de la investigación tiene una aplicación concreta y permitirá presuponer cuáles serán esos resultados y si el producto de la investigación ayudará a mejorar temas y procedimientos (Gallardo, 2017, p.33).

A nivel teórico es importante porque permite identificar las ventajas y contribuciones de la implementación del BSC y así facilitar su adopción y desarrollo en organizaciones que pretendan utilizar esta herramienta para medir su desempeño (Quesado, Aibar & Lima, 2018, p.13); por otra parte, estos hallazgos amplían el área de investigación del BSC; además, el BSC se puede utilizar para analizar proyectos exitosos o para apoyar la creación e implementación de nuevas ofertas (Sainaghi, Phillips & d'Angella, 2019, p.24).

A nivel metodológico, las empresas que utilizan el método del BSC asignan importancia también a indicadores no financieros y a los empleados que saben apreciar el capital empresarial y traer el beneficio esperado para los accionistas, así como otros grupos de interés (Dobrovič, Urbański, Gallo, Benková & Čabinová, 2018, p.13); por otro lado, es necesario señalar que el principal interés de la aplicación BSC es probar el método en lugar de medir el desempeño de una

determinada empresa, también es importante mencionar que los resultados sólo son válidos para la empresa, lo que se puede replicar en otros casos es la aplicación del método (Quezada et al., 2019, p.8).

A nivel social, se hace evidente la necesidad de realizar una mayor cantidad de investigaciones para el desarrollo de conocimientos aplicados sobre el BSC para beneficiar a la población en diferentes rubros del sector empresarial (Mohammadi, Moharrer & Babakhanifard, 2019, p.1); asimismo, el Balanced Scorecard de sostenibilidad (SBCS) es una de las herramientas más efectivas para evaluar inversiones e iniciativas potenciales mediante una mejor integración de los aspectos medioambientales, sociales y económicos de la medición de la sostenibilidad empresarial y la gestión (Jassem et al., 2018, p.2).

El BSC tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a cumplir con las expectativas de sus grupos de interés, articular, comunicar los objetivos estratégicos y evaluar su implementación, es decir, transforma la misión y objetivos estratégicos en acciones (Quesado et al., 2018, p.2); asimismo, cualquier empresa deseando lograr la prosperidad y sus objetivos tanto para sus propietarios y sus empleados, deben estar informados sobre las tendencias y cambios recientes, que influyen en su actividad; así también, esta es la tarea de los propios gerentes para acostumbrarse a los cambios y aprovechar al máximo las situaciones en el mercado (Gallo et al., 2018, p.3); en cuanto a los objetivos, son los motivos del porque se realiza un proyecto, se detalla de forma coherente y fácil entendimiento para discernir confusiones futuras; de igual forma, busca que sea alcanzable al momento de redactarlo (Baena, 2017, p. 58); en consecuencia, los objetivos presentados fueron de carácter investigativo; se buscó la actualización de la literatura para el Balanced Scorecard y sus perspectivas desde los enfoques de empresas industriales y de servicios, se esperó ver que tan útil resulta el modelo de gestión.

Tabla 1

*Objetivos de la investigación*

<b>Orden</b>	<b>Descripción</b>
Objetivo 1	Revisar la información y proponer la actualización de la utilidad del Balanced Scorecard en la efectividad del análisis de los resultados de desempeño.
Objetivo 1a	Revisar la información y proponer la actualización de la utilidad de las perspectivas del Balanced Scorecard desde el enfoque de servicios en la efectividad del análisis de los resultados de desempeño.
Objetivo 1b	Revisar la información y proponer la actualización de la utilidad de las perspectivas del Balanced Scorecard desde el enfoque industrial en la efectividad del análisis de los resultados de desempeño.

*Nota.* La tabla 1 detalla los objetivos de la investigación.

## II. MARCO TEÓRICO

A continuación se detalló el marco teórico, consta de los antecedentes de la investigación, luego las definiciones de la variable BSC, seguido de los conceptos de las cuatro perspectivas, financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo; primero desde el enfoque de servicios y luego desde el enfoque industrial, por último se realiza un concepto en total de las cuatro perspectivas; así, un marco teórico es un componente esencial de la investigación que configura la calidad y alcance de las investigaciones, es un conjunto de comportamientos, definiciones y proposiciones interrelacionadas que presenta una visión sistemática de los fenómenos especificando relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir fenómenos (Yamauchi, Ponte, Ratliffe & Traynor, 2017, p.3); asimismo, la teoría del marco teórico es la generación de datos extraídos, fundamentados, generados y recopilados por el investigador; por último, asegurar la calidad en la investigación requiere la aplicación de rigor a lo largo del proceso de investigación (Chun, Birks & Francis, 2019, p.7).

Quesado, Aibar & Lima (2018); el objetivo del estudio fue identificar y analizar un conjunto de ventajas y aportes derivados de la implementación del BSC, para dar respuesta a la pregunta de investigación; la metodología utilizada fue una revisión sistemática de la literatura de análisis cualitativo; también una investigación basada en la revisión exclusivamente bibliográfica de trabajos teóricos, conceptuales y empíricos realizados previamente sobre el tema; los hallazgos concluyeron que el BSC pasó de convertirse en un sistema de desempeño ordinario, a ser toda una completa herramienta de gestión capaz de aclarar y traducir la misión y estrategia organizacional, posibilitando el proceso de comunicación, la alineación estratégica y el aprendizaje organizacional; se recomendó mayor conocimiento actual de los investigadores, con la identificación de las ventajas y aportes en la introducción y utilidad del BSC, pueden facilitar su adopción y desarrollo en organizaciones que pretenden implementar esta herramienta.

Suárez & Zaragoza (2021); el objetivo fue contribuir a la necesidad de incrementar el conocimiento actual sobre cómo se implementa el BSC; para la metodología se realizó un estudio exploratorio seleccionados mediante un enfoque cuantitativo y cualitativo; la muestra se llevó a cabo en siete empresas; los

hallazgos encontrados muestran la existencia de relaciones de causa y efecto que vinculan el hecho de que todas las empresas tengan medidas financieras y no financieras en sus estrategias, todo ello derivado de la estrategia de las empresas y con medidas dentro de las cuatro perspectivas; los resultados de la investigación sugieren que un período de 18 a 24 meses es suficiente para desarrollar no solo los cimientos de un BSC sólido sino también para implementarlo con éxito, lo que también sugiere que las empresas en esta situación tienen un conocimiento real sobre qué es un BSC y cómo ejecutarlo correctamente; se recomendó que las empresas tengan un conocimiento real sobre qué es un BSC y cómo ejecutarlo correctamente; además, una vez que se alcanza dicho desarrollo, ayuda a identificar sus indicadores intangibles e integrarlos en su estrategia.

Sarraf y Nejad (2020); el objetivo de la investigación consistió en evaluar el desempeño y clasificar a las empresas mediante el análisis de diversos enfoques basados en criterios de BSC; para la metodología utilizada se aplicó el alcance causal-comparativo, la muestra fue una población estadística de 35 empresas locales de agua y saneamiento en Irán; los hallazgos concluyeron que, el novedoso análisis es capaz de medir el desempeño de las empresas de forma más precisa y más cercana a la realidad; por tanto, se confirma la hipótesis de investigación; aunque las unidades eficientes tienen un criterio más alto para poder medirse, algunos tienen un rendimiento relativamente mejor, pero no el mejor; se recomendó proponer un mejor enfoque para evaluar estas compañías y establecer una buena administración del agua que proporcione marcos regulatorios y políticas que mejoren la gestión de los recursos hídricos.

Duman, Taskaynatan, Kongar & Rosentrater (2018); el objetivo de la investigación fue determinar los rangos de los criterios influenciados en las empresas de alimentos franquiciadas ; la metodología utilizada fue una revisión de la literatura; los hallazgos concluyeron que anteriormente las medidas financieras son importantes, pero recientemente la perspectiva de cliente obtuvo la mayor influencia sobre las demás perspectivas porque se dieron cuenta que la compra de los productos o servicios va depender de ellos, lo que ha hecho que la industria tenga problemas debido al cambio en las preferencias de los consumidores; se recomendó utilizar una técnica de evaluación del desempeño con datos numéricos recopilados de las empresas.

Mailat, Stoica, Surgun, Traistaru & Vranceanu (2019); el objetivo fue realizar una descripción general de los estudios que han descrito el Dashboard y el BSC; la metodología se realizó mediante la revisión de la literatura, estudios de caso y mejores prácticas de gestión, los autores analizan las implicaciones y prioridades de gestión de estos dos sistemas de gestión del desempeño; los hallazgos obtenidos mostraron los beneficios resultantes del éxito del Dashboard y del BSC, la implementación debe superar los costos de diseño, implementación y uso; asimismo, debido a las similitudes entre los dos conceptos de gestión, varios autores han sugerido que el Dashboard es el precursor del BSC más moderno; se recomendó que la gestión del BSC por parte de los gerentes se enfoquen en los puntos clave de la gestión con el fin de mejorarla.

Gallo, Mihalčová, Timková & Tomčíková (2018); el objetivo del estudio se centró en la utilización del BSC, en empresas de Eslovaquia y en la evaluación de la importancia de los indicadores financieros y no financieros; la metodología es una investigación descriptiva mediante cuestionarios; la muestra fue dirigida a 623 empresas, se recibieron 60 cuestionarios completados; los hallazgos permitieron concluir que el uso de BSC en las empresas eslovacas sigue siendo bajo; por otro lado, los indicadores financieros siempre estuvieron en las posiciones de liderazgo, muy importantes han sido los indicadores de atención al cliente, para quienes las empresas realmente tienen toda su producción, analizando las respuestas de los encuestados, se descubrió que el interés en los empleados está en un lugar del medio de la atención y el enfoque; se recomienda que las empresas sean conscientes de la necesidad de preocuparse por sus empleados y de motivarlos porque solo los empleados motivados aportan beneficios a las empresas.

Quezada, Reinao, Palominos & Oddershede (2019); el objetivo del estudio fue diseñar un método para medir el desempeño de una empresa que utiliza un proceso analítico en red bajo un marco de análisis del BSC y las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Foda); la metodología utilizada fue un método que combina cuantitativamente el análisis FODA y BSC para evaluar una empresa; los hallazgos concluyeron que se podrían utilizar los esfuerzos y recursos en aquellos elementos estratégicos que son más importantes como, crecimiento de ventas, fidelización de clientes, tiempo de respuesta y satisfacción del empleado; por otro lado, los objetivos estratégicos ofrecen una visión integrada de toda la

empresa; se recomendó como investigación adicional, aplicarlo en otras empresas para validar el método en otras situaciones y mejorarlo.

Dinçer, Hacıoğlu & Yüksel (2017); el objetivo fue evaluar el desempeño de las aerolíneas europeas, utilizando el BSC y sus perspectivas, mediante un enfoque híbrido multicriterio; la metodología utilizada fue una investigación descriptiva con una muestra de nueve compañías aéreas; los hallazgos demostraron que el enfoque del BSC es muy útil para gestionar el diseño, las dimensiones del cliente y el beneficio por cliente son los factores claves más importantes en la perspectiva del BSC, las compañías aéreas con mayor beneficio por empleado y mayor número de pasajeros y vuelos por empleado obtuvieron los mejores puntajes en los resultados de desempeño multidimensional, con mayor rentabilidad y eficiencia tienen más éxito que otras compañías; se recomendó en futuras investigaciones considerar aspectos no financieros y mayor número de compañías aéreas, con acceso al conjunto de información lo que sería muy beneficioso para la literatura.

Mustapha, Mazlina, Zulkifli & Awang (2018); el objetivo del estudio fue explorar el sistema de gestión de rendimiento y las cuatro perspectivas del BSC y su contribución a la gestión en Malasia; la metodología del estudio utilizó un enfoque cualitativo, con una muestra de nueve propietarios de empresas o personal de operaciones, fueron elegidos al azar tres islas porque estaban listadas como las 10 mejores de Malasia para visitar en 2014; los hallazgos concluyeron que solo implementaron moderadamente las perspectivas del BSC, mientras que la perspectiva de proceso interno no se implementó, debido a restricciones de costo; también se dieron cuenta que los clientes eran importantes, por lo que se consideró la calidad de los servicios prestados, es decir a cumplir con la satisfacción del cliente; asimismo, el número de empleados durante un período de tiempo específico da información sobre la tasa de rotación de empleados; se recomendó que el gobierno derive políticas al acceso del capital, facilitaría una mejor planificación y ejecución, y formación de los empleados garantizando la sostenibilidad del sector turismo.

Danesh, Haeri & Jafari (2017); el objetivo del estudio fue introducir un enfoque novedoso en un intento de seleccionar las medidas más apropiadas mediante la integración del BSC y el desarrollo de datos de tres etapas del modelo de análisis; la metodología utilizada fue experimental, con muestra de seis bancos

iraníes investigados para demostrar la implementación de este enfoque; los hallazgos demostraron que se eligieron como indicadores correctos, mayor cualificación del empleado, tiempo de respuesta; por otro lado, la satisfacción del cliente, no podría ser un indicador apropiado para aumentar la rentabilidad de la organización; se recomendó mejorar el desempeño operativo a través de estos factores, la propiedad de las medidas deben adaptarse a las medidas operativas de la organización, requerimiento de los clientes y alteraciones ambientales.

Dudic, Dudic, Gregus, Novackova & Djakovic (2020); el objetivo fue verificar la validez del modelo BSC modificado y su aplicabilidad para la evaluación y seguimiento de las actividades innovadoras de las compañías; la metodología utilizada fue la revisión de la literatura mundial; la investigación cubrió empresas de todas las partes de la República de Serbia y la República de Eslovaquia, un total de 400 empresas participaron en la encuesta, pero solo 225 de las empresas completaron los cuestionarios por completo; los hallazgos indicaron que se puede lograr un efecto holístico, considerando que el modelo evalúa el desempeño de la empresa y el monitoreo del logro de las metas establecidas y su control, la diferencia entre países desarrollados y en transición se debe en gran medida a la aplicación de sistemas como el BSC, el cual es aplicable en todos los países, porque su implementación conduce a mejoras en el desempeño; se recomendó que se implementara el modelo porque contribuye y permite a los ejecutivos de alto nivel monitorear el logro de las metas establecidas y su control.

Mio, Costantini & Panfilo, (2021); el estudio tuvo como objetivo sistematizar los conocimientos sobre la etapa del manejo del BSC, específicamente, aborda los determinantes que afectan el uso de SBSC; así como los enfoques que las empresas tienen para emplear en la aplicación de la SBSC y los resultados que genera en términos de los efectos en control y gestión de la sostenibilidad; la metodología utilizada se llevó a cabo a través de un sistema de revisión de la literatura considerando 65 artículos publicados en revistas clasificadas; los hallazgos se suman al cuerpo de literatura sobre el SBSC, campos de gestión y contabilidad, proporcionando una descripción general de la investigación actual, la implicación gerencial es que el uso de un SBSC, que es una herramienta de control formal, debe complementarse confiando en controles informales, tales como culturales y administrativos; se recomendó posibles vías de investigación futuras y

destacando algunas implicaciones gerenciales, los estudios futuros también pueden analizar entornos de investigación poco investigados, como empresas financieras o pymes.

Dobrovič, Urbański, Gallo, Benková & Čabinová (2018); el objetivo del estudio fue conocer la existencia de una relación estadísticamente significativa entre el uso de indicadores no financieros en la gestión y el uso del concepto BSC en Eslovaquia; la metodología es cuantitativa, para el método de recopilación de información utilizaron encuestas con cuestionarios, se enviaron 716 cuestionarios pero solo se respondieron 68 empresas; los hallazgos ha demostrado que el BSC no es utilizado ni siquiera por el 15% de las empresas de construcción, las empresas de construcción que han introducido el concepto consideran los indicadores igualmente importantes en gestión de una empresa como indicadores no financieros y muestra los límites del BSC con la falta de recursos financieros como la razón principal de la no utilización; asimismo, el estudio buscó una descripción general sobre el estado actual en la industria de la construcción y también presentar el concepto como una gestión empresarial moderna; por otro lado, se recomendó a futuras investigaciones expandir el conocimiento con otros sectores para adquirir datos más precisos sobre el tema en cuestión.

Rafiq, Zhang, Yuan, Naz & Maqbool (2020); la investigación tuvo como objetivo estudiar el efecto empírico de un sistema de gestión estratégica sobre el desarrollo sostenible utilizando BSC, como lente teórica y el desempeño organizacional, como variable interviniente; la metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, con una muestra de 300 compañías eléctricas chinas con sede en Pakistán; los hallazgos del estudio concluyeron que, al examinar la relación entre el sistema de gestión estratégica y el desarrollo utilizando el desempeño organizacional fue evidente que existe una mediación parcial; por otro lado, recomendaron que las medidas no financieras ecológicamente sensibles tienen mejores consecuencias para el desempeño de los empleados, sugieren tomar medidas relacionadas con el desperdicio y el uso de recursos inimitables que se centren en medidas adicionales más bien tradicionales que pueden permitir el desarrollo sostenible.

Cano, Vergara & Puerta (2017); el objetivo del estudio fue proponer el diseño e implementación de un BSC en empresas de Colombia, destacando un método de

ponderación jerárquica para crear indicadores sintéticos de objetivos, perspectivas y estrategias comerciales; la metodología utilizada fue bajo un enfoque mixto tanto cualitativa y cuantitativa, utilizaron como muestra 45 empleados, 10 empleados subcontratados de una empresa; los hallazgos concluyeron que la empresa requiere implementar planes correctivos en la perspectiva del cliente, aprendizaje y crecimiento, para aumentar la satisfacción de los empleados que reciben capacitación; se recomendó a las empresas alcanzar el éxito empresarial a través de un desempeño estratégico que han tenido éxito en las grandes empresas, las mediciones del desempeño con el BSC podrían tener una gran aceptación cuando se adaptan a los requisitos y realidades de empresas y si incluyen subjetividad asignando rangos y objetividad para normalizar indicadores y agregarlos.

Álvarez, Rodríguez, Ortega & Villanueva (2017); el objetivo de la investigación fue construir un enfoque utilizando el proceso de jerarquía analítica y BSC para evaluar el desempeño de una fábrica en orden para que se convierta en un negocio sostenible, utilizaron como método de investigación aplicada una muestra de 61 participantes de una fábrica de España que desarrolla software; los hallazgos demostraron claramente el papel preponderante de la perspectiva del cliente y que la satisfacción de las necesidades del cliente debe ser la principal referencia para la toma de decisiones en una fábrica de software financiero; para evaluar el desempeño en diversos aspectos de la organización, el BSC es una plantilla y debe personalizarse los elementos específicos de la organización; por otra parte, recomendaron que, debido al crecimiento constante de los desafíos, las entidades financieras necesitan evaluar y mejorar constantemente sus operaciones y sistemas con el fin de mantenerse al día con el rápido ritmo de cambio en la banca actual e industria financiera.

Dwivedi, Prasad, Mandal, Singh, Vardhan y Pamucar, (2021); el objetivo fue proponer una aplicación del modelo BSC en una organización de seguros para coordinar y regular su visión, misión y estrategia corporativa con desempeño organizacional a través de la interrelación de diferentes capas de perspectivas comerciales; la metodología fue comprender la revisión de la literatura aplicada a una empresa de seguros de India; los hallazgos demostraron que si se realiza mejoras al modelo BSC, se puede aplicar con éxito para diseñar una herramienta cuantitativa y medir el desempeño comercial de una organización, monitorear la

eficiencia y efectividad de las estrategias implementadas, que pueden impulsar el camino para la formulación de políticas futuras; también ayuda a los tomadores de decisiones a reconocer lo que debe llevarse a cabo y medirse en una organización para reforzar e impulsar su productividad, desempeño y progreso; se recomendó este modelo unificado BSC en otras organizaciones de diferentes sectores con ajustes menores, con más tiempo y atención al definir los indicadores para el sector de seguros, que es una limitación del trabajo propuesto.

Gallo, Mihalčová, Gallo, Čabinová & Tomčíková (2019); los objetivos del estudio fueron, destacar las barreras que complican la aplicación del método BSC en la práctica empresarial por medio de los datos obtenidos de la encuesta por cuestionario, señalar la importancia del concepto de BSC en términos de gestión empresarial evaluando su desempeño tanto por indicadores financieros como por indicadores no financieros; la metodología fue una revisión de la literatura con énfasis en publicaciones profesionales y estudios de investigación realizados; los hallazgos mencionan que no invertir en empleados y otros indicadores no financieros amenazan la competitividad y el crecimiento, invertir en indicadores no financieros provoca un deterioro a corto plazo de la situación financiera, pero, no da lugar a problemas graves, ni quiebra; las recomendaciones podrían ser formulado de la siguiente manera, las empresas que operan en la industria del turismo eslovaca perciben que la medición del desempeño sobre la base de indicadores financieros es actualmente inadecuada e incluso inapropiado para los negocios orientados al futuro y el éxito.

Abdullah, Salman & Ahmed (2019); el objetivo del estudio fue integrar las actividades de la cadena de valor con el BSC para una evaluación integral del desempeño estratégico de una organización; la metodología fue mediante el análisis factorial exploratorio para reducir algunos de los ítems del cuestionario o estándares en ciertos momentos; los hallazgos concluyeron el BSC, tiene un impacto significativo en la planificación y control del desempeño organizacional mediante el establecimiento de un sistema de medición eficaz del desempeño, el modelo puede ser una herramienta de gestión estratégica y no solo un sistema de evaluación del desempeño; finalmente, se recomendó mediante la opinión de algunos gerentes, que las empresas de hostelería apoyen firmemente la probable viabilidad del BSC en su industria.

Ballester, Pérez, Hernández & Palacios (2017); el objetivo del estudio fue establecer un modelo teórico que debe considerar la relación del liderazgo transformacional entre el personal y el empoderamiento del resto de empleados sobre el logro de una capacidad de aprendizaje organizacional en la implementación; la metodología fue una revisión de la literatura para evaluar la eficiencia y eficacia de la implementación; los hallazgos concluyeron, que la implementación serviría para controlar los comportamientos iniciales antes de que se lleve a cabo la implantación, podría lograrse midiendo la capacidad de aprendizaje organizacional teniendo en cuenta el nivel de liderazgo y empoderamiento en la empresa e inferir el nivel de éxito en la implementación del BSC; se recomendó independientemente del sector al que nos dirigimos implementar el BSC especialmente en el sector hotelero, donde las relaciones personales con los clientes tienen un impacto excepcional sobre el resultado final.

Shibani & Gherbal (2018); el objetivo del estudio fue aplicar el BSC en la industria de la construcción en Libia y evaluar los factores que afectan el desempeño del gerente de proyecto, su capacidad para completar y entregar proyectos con éxito en Libia; la metodología utilizada fue de enfoque mixto, la muestra fue de 183 directores de proyectos generales que trabajan en el sector de la construcción en la ciudad de Trípoli en Libia, implementaron los instrumentos cuestionarios y entrevistas estructuradas; los hallazgos concluyeron, que utilizar el concepto de BSC en Libia genera una imagen de cómo se pueden desarrollar opciones de mejora del desempeño que estén en línea con los objetivos corporativos para definir una estrategia que esté conectada con la visión, el proceso diario y el comportamiento operativo deseado; se recomendó aplicar la estrategia del BSC dentro de la industria de la construcción en Libia para mejorar la perspectiva estratégica entre gerentes mediante la capacidad de resolver problemas de gestión.

Vega, Navarro, Cejas & Mendoza (2020); el objetivo del estudio fue analizar la intención de examinar las perspectivas, ventajas y posibles barreras que limitan el éxito y aplicabilidad de la herramienta administrativa BSC, logrando a través de las bases teóricas demostrar la utilidad de la herramienta de gestión, que hoy constituye un instrumento coherente cuyos indicadores determinan los parámetros para la medición de la gestión; la metodología utilizada tuvo un carácter descriptivo

y explicativo, con diseño longitudinal, se aplicó un análisis documental digital; los hallazgos indican que la herramienta BSC tiene una importante contribución a la gestión organizacional, con una alta satisfacción por su uso y además se reveló que el BSC es capaz de evaluar las diferentes formas de implementación del proceso en las organizaciones empresariales, esto destaca el predominio de los BSC diseñados internamente y la colaboración de consultores; finalmente se recomiendan lineamientos adicionales para nuevas investigaciones analizando las causas de las malas prácticas en su diseño e implementación.

Slavica, Ljubica & Jelena (2017); el objetivo de la investigación se basó en empresas de servicios, de países en vías de desarrollo, para conocer mejor la presencia y actitud hacia el BSC, como un buen modelo de criterio de desempeño, y así mismo se buscó establecer posibles diferencias entre las empresas en su implementación; la metodología del estudio fue descriptiva, con una muestra de 37 empresas de la república de Serbia; los hallazgos mostraron que las empresas inmediatamente después de los criterios para evaluar los resultados financieros tienen medidas de desempeño en el área de clientes, más precisamente los criterios se basan en el seguimiento satisfacción del cliente, fidelización del cliente, participación de mercado, ventas por cliente, etc.; además se evidenció que el 65% no aplica el BSC, y solo el 35% si lo aplican; se recomienda que las empresas desarrollen la orientación equilibrada basada en una combinación de indicadores de desempeño para que todas las funciones en la empresa determinen conjuntamente cuáles son sus mejores intereses y oportunidades.

Malagueño, Lopez & Gomez (2018); el objetivo fue investigar los efectos de las empresas y el uso del BSC en términos de desempeño financiero y resultados de innovación; la metodología fue una investigación empírica, se basaron en las ganancias de eficiencia y las pérdidas potenciales de flexibilidad asociadas con la formalización práctica de gestión en empresas, con una encuesta de 201 empresas en España; los hallazgos mencionan que las empresas que utilizan BSC para control de retroalimentación obtuvieron mejor desempeño financiero y presentaron niveles más altos de innovación explotadora; asimismo, encontraron que el efecto positivo de BSC sobre la percepción y el rendimiento financiero alcanzado es más sólido en las empresas más consolidadas; se recomendó que la etapa de desarrollo de la empresa puede influir en esta compensación.

Benková, Gallo, Balogová & Nemeč (2020); el objetivo del estudio fue verificar la importancia de aplicar factores no financieros al gestionar empresas en la industria de la ingeniería y verificar la dependencia entre el uso del BSC y la falta de recursos humanos y financieros; la metodología utilizada fue con enfoque cuantitativo, con 643 empresas que operan en el campo de la ingeniería, de ellos, 182 respuestas fueron utilizadas para la investigación como muestra; los hallazgos confirmaron la importancia de los indicadores no financieros y la dependencia entre recursos financieros, humanos y el uso de la metodología BSC; por último recomendaron realizar estudios enfocados en el tema de herramientas gerenciales en periodos regulares, presentar estudios centrados en herramientas de gestión en revistas profesionales y su entorno empresarial, creación de una base de datos de empresas que utilizan herramientas de gestión, fomentar la cooperación entre empresas y consultoras centradas en el problema del uso de herramientas de gestión y crear una base de datos de gerentes que representen una fuerza laboral calificada en el tema de herramientas administrativas.

Junior, de Oliveira & Helleno (2018); el objetivo del estudio propuso un modelo de sostenibilidad de evaluación basado en una matriz de correlación entre las dimensiones del concepto triple objetivo, económico, social y ambiental y las perspectivas del BSC; la metodología utilizada fue de enfoque correlacional entre las perspectivas del BSC y otras dimensiones aplicadas en una fábrica de alimentos y bebidas; los hallazgos permitieron a la empresa crecer en el mercado y mantenerse competitivo de una manera rentable, como lo confirmaron los gerentes cuando les preguntaron sobre sus percepciones, además de la evolución de indicadores de desempeño de la organización, presenta facilidad para lograr la sostenibilidad a través del método BSC; asimismo, es apropiado para identificar oportunidades de mejora para la organización, como se sugiere en los análisis, sin embargo, es necesario monitorear la evolución de las correlaciones en base a las medidas tomadas para confirmar si reflejan mejoras en el desempeño organizacional; se recomendó utilizar, en estudios futuros, para definir indicadores asociados con las correlaciones encontradas.

Dlamini, Migiro & Tefera (2020); el objetivo del estudio fue evaluar el uso del BSC, como una herramienta para el sector hotelero de Eswatini para la medición del desempeño y el crecimiento; la metodología utilizada en la investigación fue un

método secuencial mixto explicativo, la recopilación y el análisis de datos iniciales fue cuantitativo y la segunda fase fue cualitativa; los hallazgos cuantitativos generales revelaron que los hoteles tuvieron crecimiento usando el BSC; se recomendó dar prioridad a la calidad del servicio al cliente para el crecimiento y éxito empresarial.

Nugroho & Pangeran (2021); el objetivo del estudio fue integrar el BSC y la gestión de riesgos en la farmacia Shofa y su sucursal; la metodología utilizada es de enfoque cuantitativo y es un estudio de caso que utiliza dos modelos los cuales son procesos estructurados y sistemáticos para minimizar pérdidas; los hallazgos muestran la identificación de riesgos como riesgo financiero, operativo, tecnológico, de ética empresarial, salud, de seguridad, económico, legal, político, de mercado y riesgo de proyecto, una vez que el BSC se integra con los objetivos y metas que se han establecido, se reflejan en las cuatro perspectivas del BSC; se recomendó que los riesgos causados por la competencia entre farmacias alrededor de la Farmacia Shofa preocupen al propietario por los servicios que brinda a sus clientes, cada uno de los análisis requieren que Shofa Pharmacy se preocupe más por los riesgos internos y externos.

Moradi, Malekmohammad & Jamalzadeh (2018); el estudio tuvo por objetivo realizar la evaluación del rendimiento de un modelo en la industria de los juegos digitales, mediante dos modelos el cuál uno de ellos es el BSC; la metodología que se realizó fue una revisión de literatura; los hallazgos en juego digitales demuestran que la organización tiene un buen desempeño en términos de aprendizaje y crecimiento, proceso interno y cliente, pero tiene un desempeño modesto en términos de rendimiento y en el contexto reciente requiere soluciones importantes y útiles, la cual muestra que el desempeño del juego digital de la empresa en las dimensiones de aprendizaje y crecimiento, procesos internos y cliente es buena; se recomendó que la empresa pueda aplicar cambios menores y siga avanzando hacia el camino actual cuanto más se pueda.

La definición del BSC indica que es una herramienta adecuada para seleccionar un conjunto equilibrado de indicadores y objetivos que reflejen la visión estratégica de la organización (Vega & Lluglla, 2019, p.3; Ferber, Redondo, Pascual & Gento, 2021, p.5; Quesado et al., 2018, p.2; Sainaghi et al., 2019, p.5; Dobrovič et al., 2018; p.4; Rafiq et al., 2020, p.3; Shibani & Gherbal, 2018, p.7;

Nguyen, Ngo, Nguyen, Cao & Pham, 2019, p.3; Fatima & Elbanna, 2020, p.2; Harihayati, Lubis, Atin & Widianti, 2018, p.2); a la vez, es un enfoque integral que ayuda a las organizaciones a implementar el sistema de gestión de la estrategia y a lograr el éxito de la organización (Sarraf & Nejad, 2020, p. 4; Cano et al., 2017, p.2; Álvarez et al., 2017, p.3; Ballester et al., 2017, p.3; Slavica et al., 2017, p.2; Malagueño et al., 2018, p.2); finalmente, se percibió que el marco más adecuado es capaz de proporcionar información significativamente relativa a los factores organizacionales internos y externos (Sardjono et al., 2021, p.4; Dudic et al., 2020, p.3; Myung et al., 2019, p.3).

Otras definiciones dan relevancia a las fortalezas, destacando el rendimiento sobre los activos, el rendimiento sobre el capital, la calidad del producto, el tiempo del ciclo operativo y la satisfacción de empleados y otros indicadores (Šaković et al., 2019, p.4); de hecho, el BSC es considerada como una metodología para vincular la visión y las metas estratégicas de la empresa en acciones concretas, incorporando mecanismos de medición de rendimiento que facilitan y mejoren el logro de los objetivos planteados (Zapa & Cogollo, 2018, p.1540); por lo que, es un sistema de medición del desempeño que se puede aplicar tanto a grandes empresas como a pequeñas empresas que funcionan para conectar entre la visión y misión de la organización con la actividades operativas de la empresa (Harihayati et al., 2018, p.1); es decir, los BSC han evolucionado a lo largo de los años desde su creación como una herramienta de medición del desempeño, en un sistema de gestión estratégica (Fatima & Elbanna, 2020, p.2).

Con respecto a nuevos hallazgos, se estableció un amplio consenso de que la sostenibilidad equilibrada del Balanced Scorecard (SBSC) es una de las herramientas más efectivas para evaluar inversiones e iniciativas potenciales mediante una mejor integración de los aspectos medioambientales, sociales y económicos de la sostenibilidad empresarial medición y gestión. El SBSC evolucionó a partir del tradicional BSC (Jassem et al., 2018, p.2; Pylypiv, Piatnychuk, Halachenko, Maksymiv & Popadynets, 2020, p.5; Šaković, Fragassa, Krivokapić & Vujović, 2019, p.3; Hristov et al., 2019, p.2); igualmente, el BSC es una planificación estratégica ampliamente utilizada como herramienta de medición del desempeño donde las medidas financieras están integradas con visiones corporativas (Duman et al., 2018, p.3); en consecuencia, el BSC es un sistema para

medir el desempeño de la empresa, donde se debe tener en cuenta al máximo aspectos importantes del negocio (Gallo et al., 2018, p.3; Chong et al., 2019, p.5; Gallo et al., 2019, p.4; Pham & Pham, 2019, p.2; Behrouzi & Ma'aram, 2019, p.4).

Desde el enfoque de servicios, la perspectiva financiera responde a las muchas incógnitas que requieren los accionistas (Mohammadi et al., 2019, p.8); asimismo, la perspectiva nos indica los objetivos relacionados con el crecimiento, la reducción de costos, las inversiones y la posición en el mercado (Dobrovič et al., 2018, p.4; Gallo et al., 2019, p.5); por otro lado, la perspectiva financiera, integra varias medidas como crecimiento de ventas, la utilización de activos muy relevante para la organización y una distinción entre corto y largo plazo (Dinçer et al., 2017, p.5); en consecuencia, está relacionada con la rentabilidad, mostrando su estado del pasado, para medir elementos financieros, ingresos operativos, crecimiento de ventas, retornos sobre las inversiones, etc. (Sarraf & Nejad, 2020, p.5); por el contrario, puede tomar en consideración la variable de rendimiento sobre el capital que muestra el monto de la ganancia neta como porcentaje de los accionistas sobre el capital, como resultado de la inversión (Mustapha et al., 2018, p.7).

La perspectiva financiera posee las medidas de desempeño financiero que pueden considerarse como el componente más importante en la aplicación de estrategia de la empresa, combinado con una serie de actividades que se pueden utilizar para interactuar con empleados, sistemas, finanzas, proceso interno y el cliente (Shibani & Gherbal, 2018, p.10); en suma, las cuestiones financieras como la reducción de riesgos, la productividad y el aumento de los ingresos pueden dar lugar a la conexión esencial entre cuatro aspectos, cliente, procesos internos, finanzas y aprendizaje (Sarraf & Nejad, 2020, p.5); entre tanto, sino se logra un equilibrio entre los indicadores a través de las perspectivas y entre las métricas financieras y no financieras, puede causar un desequilibrio en la gestión organizacional (Vega, Navarro, Cejas & Mendoza, 2020, p.6).

Desde el enfoque de servicio, el BSC como nuevo modelo junto a las tecnologías de información (TI BSC), incluyen nuevas perspectivas como contribución corporativa, el propósito es lograr contribuciones comerciales a la inversión, los temas discutidos en la contribución de la compañía son aspectos estratégicos de desempeño, valor comercial de los proyectos y gestión de las inversiones en Benchmarks (Sardjono et al., 2021, p.5); a la vez, la perspectiva

financiera busca la actuación en términos financieros para la empresa, con el objetivo de lograr rentabilidad (Moradi et al., 2018, p.5); al contrario, el desequilibrio entre los indicadores financieros a través de las perspectivas financieras y no financieras, representan las principales barreras que limitan el éxito del BSC y sus indicadores (Vega, Navarro, Cejas & Mendoza, 2020, p.8).

Desde el enfoque de servicios, la perspectiva del cliente busca conocer qué quieren los clientes (Mohammadi et al., 2019, p.8); no obstante, desde el punto de vista de clientes, incrementar la participación en el mercado, la satisfacción de los clientes, la obtención de nuevos clientes, aumentar las ganancias por cliente o el retorno del cliente son objetivos frecuentes (Gallo et al., 2019, p.5); sin embargo, considera las medidas relacionadas con la orientación a los clientes y la participación de mercado, algunas medidas son, satisfacción del cliente, retención y adquisición (Sarraf & Nejad, 2020, p.5; Dobrovič et al., 2018, p.4); así también, algunos indicadores se basan en imagen, marca y en general, en aspectos de estrategia de marketing (Dinçer et al., 2017, p.5); en cambio, la perspectiva de orientación del usuario que está basada en el BSC, evalúa el desempeño del TI BSC desde la vista de clientes y usuarios internos, satisfacción del cliente, integración de TI o negocio, desarrollo exitoso y tasa de éxito del servicio, tres enfoques deben tenerse en cuenta, ser el proveedor de aplicaciones preferido, trabajando con los usuarios y su satisfacción (Sardjono et al., 2021, p.5).

La perspectiva del cliente, define la visión de la organización basada en el cliente; como el enfoque y la satisfacción del cliente (Shibani & Gherbal, 2018, p.10); asimismo, tiene tres variables diferentes, el radio de beneficio por cliente, proporciona información sobre el aumento o disminución en el monto de las ganancias de la empresa en comparación con el número de clientes, la relación del número de pasajeros y número de asientos refleja el éxito de una compañía aérea a la hora de atraer clientes, y la proporción de cambio en el número de clientes muestra el éxito de una compañía aérea en el aumento de clientes, retención y lealtad (Mustapha et al., 2018, p.7).

Desde el enfoque de servicios en la perspectiva de procesos, la perspectiva de los procesos internos sigue las metas relacionadas con los procesos que debe mejorarse para alcanzar los objetivos marcados en la perspectiva financiera y de los clientes, se puede hacer hincapié, por ejemplo, en los objetivos en el ámbito de

la cadena de valor, procesos innovadores y operativos (Gallo et al., 2019, p.5); por lo que, se centra en las operaciones con especial relevancia en el producto y su concepto (Dinçer et al., 2017, p.5); mejor dicho, se ocupa de las actividades operativas para satisfacer las expectativas del cliente y demandas con objetivos a corto y largo plazo (Sarraf & Nejad, 2020, p.5); por otra parte, la perspectiva de excelencia operativa basada en la perspectiva de proceso interno del BSC, que explica cuán efectivos y eficientes son los procesos dentro de una empresa; debe proporcionar servicios de alta calidad a los clientes al menor costo posible, de lo contrario el resultado será que la carga de trabajo del personal será alta porque los procedimientos de trabajo son caóticos, lo que resulta en muchos malentendidos y reelaboraciones (Sardjono et al., 2021, p.5).

Así también, la perspectiva del proceso interno sigue las metas conectadas a los procesos que necesitan ser mejorados para lograr objetivos marcados en una perspectiva financiera y del cliente, el énfasis está en el área de cadena de valor, procesos de innovación o procesos operativos (Dobrovič et al., 2018, p.4; Gallo et al., 2019, p.5); después de todo, la perspectiva de procesos internos posee la variable de volar a tiempo que muestra el desempeño de una aerolínea, con el aumento de las ventas netas, que proporcionan información sobre el rendimiento de las ventas (Mustapha et al., 2018, p.7); es decir, la perspectiva consta de factores internos que se pueden utilizar para categorizar a los clientes y los objetivos de la organización, midiendo el proceso de la empresa para alcanzar el mejor resultado de desempeño (Shibani & Gherbal, 2018, p.10); aunque, la perspectiva forma parte de los procesos estratégicos en las organizaciones, proporcionándoles una visión holística de las mejoras para lograr un mayor desempeño (Vega, Navarro, Cejas & Mendoza, 2020, p.6).

Desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es el factor de rendimiento más impalpable que se centra en la cultura y habilidades del personal para mejorar el desempeño de la organización. Estas medidas incluyen la formación, el crecimiento, la satisfacción y la mejora (Sarraf & Nejad, 2020, p.5); por consiguiente, es la base que las empresas deben producir para determinar la mejora a largo plazo y su crecimiento, debe utilizarse para respaldar la visión de la empresa y mejorar el valor potencial para los propietarios, abarca las habilidades de los empleados, el marco y su estructura, también la eficiencia de los datos y las

actividades que apoyan el logro de los objetivos de la empresa (Shibani & Gherbal, 2018, p.10); luego, la perspectiva muestra que cambios y que mejoras en la empresa se deben lograr para implementar su visión, tiene la capacidad de crear alineación y gestionar las capacidades, reforzadas por la evaluación comparativa y la información (Dinçer et al., 2017, p.5).

De igual modo, detalla cómo mantener y mejorar el valor de la empresa (Mohammadi et al., 2019, p.8); de hecho, el enfoque de servicios renombrado como perspectiva de orientación futura sirve para mejorar la capacidad y la efectividad de la gestión de los empleados, las empresas deben poder leer las tendencias para que en el futuro se anticipen a las demás y puedan dominar el sector al cual se dirigen (Sardjono et al., 2021, p.5); a la vez, la perspectiva presenta tres variables diferentes, la diferencia en el número de empleados durante un período de tiempo específico da información sobre la tasa de rotación de empleados, la variable de aumento de número de aviones se refiere al crecimiento del producto o servicio para una compañía aérea y la variable final es la ganancia por empleado que proporciona información sobre la capacidad de una compañía aérea para generar ganancias como porcentaje del total de empleados (Mustapha et al., 2018, p.7).

La perspectiva del aprendizaje y el crecimiento se centra en los objetivos relacionados con la empresa como infraestructura, los empleados y educación, es por ello que la empresa evita así seguimiento de indicadores innecesarios y puede concentrar sus capacidades en actividades más importantes (Dobrovič et al., 2018, p.4; Gallo et al., 2019, p.5); entre tanto, las principales ventajas y contribuciones asociadas a la introducción e implementación del BSC en las organizaciones es gracias a la perspectiva de aprendizaje; y a su vez hacer el uso del sistema de información rentable y comunicar significativamente la contribución individual de cada empleado; proporcionando una visión holística, alineando los objetivos estratégicos a largo, medio y corto plazo, relacionándolos con los presupuestos; y finalmente aclarar el sistema de compensación por desempeño, para lograr alcanzar el éxito (Vega, Navarro, Cejas & Mendoza, 2020, p.6).

Desde el enfoque industrial y la perspectiva financiera, resume el resultado de todo el funcionamiento del marco, a pesar del adjetivo financiero, esta perspectiva generalmente integra varias medidas como crecimiento, utilización de activos, y una distinción entre corto y largo plazo (Sainaghi et al., 2019, p.5);

asimismo, la perspectiva financiera se mide cuantitativamente y se considera extremadamente importante en el mundo empresarial, esta incluye áreas de desempeño que una empresa se esfuerza por mejorar a través de diversos esfuerzos enfocados en abordar el cambio climático (Myung et al., 2019, p.7); por otra parte, está determinada por la capacidad de aumentar la rentabilidad y las ventas de productos o servicios (Mamabolo & Myres, 2020, p.5); por otro lado, las medidas financieras brindan resultados de acciones, las otras perspectivas consisten en indicadores no financieros y permiten monitorear el progreso de las capacidades y los activos intangibles necesarios para el crecimiento futuro y rendimiento financiero (Mio et al., 2021, p.3); en consecuencia, tiene relaciones más sólidas con las dimensiones restantes del BSC (Duman et al., 2018, p.11).

De igual modo en la perspectiva de cliente, indica que se centra en los indicadores principales que pueden rastrear la satisfacción del cliente y lealtad, retención y participación de mercado, en el campo de destino, algunos indicadores se basan en imagen y marca, en general, en aspectos de estrategia de marketing (Sainaghi et al., 2019, p.5); de la misma forma, la perspectiva de cliente, tiene a la satisfacción del cliente como indicador del desempeño del mercado, comprende uno de los cuatro pilares en el sistema del BSC porque presumiblemente los clientes tienen el impacto más significativo en el logro de altos desempeño financiero debido a su clara relación causal, en la competitividad del cambio climático (Myung et al., 2019, p.7); en otras palabras, el BSC complementa las medidas tradicionales de desempeño financiero con métricas como cliente (Mio et al., 2021, p.3); por consiguiente, la perspectiva del cliente tiene la mayor influencia sobre los demás (Duman et al., 2018, p.11); para concluir, un mayor número de clientes, beneficiarios y participación de las partes interesadas representa la perspectiva del cliente (Mamabolo & Myres, 2020, p.5).

Desde la perspectiva de procesos internos, el BSC ofrece retroalimentaciones en torno a los procesos comerciales internos y los resultados externos para mejorar continuamente el desempeño estratégico (Darestani & Shamami, 2019, p.6); en general, la perspectiva se centra en las operaciones, con especial relevancia en el producto y su concepto (Sainaghi et al., 2019, p.5); por consiguiente, el desempeño ambiental y desempeño social fueron ayudados por el SBSC para encontrar sus indicadores de desempeño para cada objetivo estratégico

(Mio et al., 2021, p.9); de este modo, los resultados de un estudio muestran que la innovación se puede medir utilizando procesos como el desarrollo de nuevos productos y la diferenciación de la competencia (Mamabolo & Myres, 2020, p.5); es decir, se centra en las competencias de la gestión y los procesos dentro de la empresa; así, el BSC enfatiza las operaciones eficientes de gestión interna, para aumentar la satisfacción del cliente en el mercado y mejora del desempeño financiero (Myung et al., 2019, p.7).

Desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, son los cambios y mejoras que deberían ser adoptados por una empresa para encarnar su visión, la capacidad de crear alineación y gestionar la desalineación es fundamental, reforzadas por la evaluación comparativa (Sainaghi et al., 2019, p.5); no obstante, el aprendizaje y crecimiento también ayuda en relaciones de causa y efecto, es considerado como impulsor para la creación de valor para los accionistas a largo plazo (Mio et al., 2021, p.3); de hecho, evalúa las inversiones a largo plazo y los esfuerzos de una empresa para mejorar la competitividad y el desempeño. La perspectiva se centra en acumular activos intangibles a través de los empleados y de toda la organización, son antecedentes críticos para mejorar la eficiencia de las operaciones de los procesos internos, la satisfacción de las partes interesadas externas y el desempeño financiero de la empresa (Myung et al., 2019, p.9; Mamabolo & Myres, 2020, p.5; Darestani & Shamami, 2019, p.4).

De manera similar al BSC y la relación entre indicadores financieros y no financieros, el Dashboard es una herramienta de comunicación y decisión que permite al gerente prestar atención a los puntos clave de la gestión con el fin de mejorarla (Mailat et al., 2019, p.3); es decir, las perspectivas del BSC, como finanzas, cliente, procesos interno y aprendizaje, facilita y aclara la definición de los objetivos estratégicos, que están alineados con la misión, visión y estrategia de la empresa (Quezada et al., 2019, p.3); por otro lado, las perspectivas del BSC pueden ayudar a idear mejores formas de colaborar con socios internos y externos, evaluar tecnologías, priorizar y desarrollar nuevos productos (Sainaghi et al., 2019, p.6); por lo que, un modelo BSC proporciona una visión holística e integrada de la empresa en cuatro perspectivas para la gestión, los indicadores identificados para el modelo bajo cada perspectiva deben ajustarse a la secuencia de causa y efectuar relaciones dentro de ellos (Dwivedi et al., 2021, p.25; Cano et al., 2017, p.3).

### **III. METODOLOGÍA**

En el tercer capítulo se detallaron los procesos que se han desarrollado a lo largo de la investigación, tales como tipo y enfoque de investigación, protocolo y registro, criterios de elegibilidad, búsqueda, selección de estudios, proceso de extracción de estudios, lista estudios, síntesis de resultados, aspectos éticos; por otro lado, la recolección de información se analizó de distintas bases de datos, a continuación, se seleccionó los artículos según los criterios de inclusión y exclusión.

#### **3.1. Tipo de Investigación**

Una revisión sistemática, es un método objetivo y reproducible para encontrar respuestas a una determinada pregunta de investigación, mediante la recopilación de todos los estudios relacionados con esa pregunta, revisando y analizando resultados (Ahn & Kang, 2018, p.3); asimismo, una revisión sistemática de literatura proporciona fundamentación y consolidación de un resumen sobre las publicaciones realizadas en determinado campo de estudio, tiene como principales propósitos definir conceptos relevantes, sintetizar evidencias, identificar métodos utilizados previamente y distinguir los vacíos en investigación sobre el área de interés (Crisol, Herrera & Montes, 2020, p.2); en consecuencia, para llevar a cabo el estudio se utilizó una revisión sistemática de literatura (SLR); como estrategia para identificar los estudios más relevantes de los retos que tiene la innovación y la creación del conocimiento, dentro del campo de la ciencia y se emplean para identificar, evaluar e interpretar los datos disponibles dentro de un periodo de tiempo de un determinado campo de investigación (Ramírez & García, 2018, p.12).

El enfoque cualitativo, tiene por finalidad describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes. La investigación cualitativa brinda múltiples posibilidades y formas de entender y conocer las realidades que configuran lo humano (Jiménez & Sánchez, 2019, p.6); asimismo, se debe tener presente que los estudios cualitativos pueden tomar diferentes estrategias de recolección de información; dentro de las técnicas básicas se encuentran la observación naturalista, los grupos focales, la entrevista en profundidad y la búsqueda, cada una de estas técnicas se emplea idealmente en diferentes situaciones según el objetivo de la investigación, siendo cada una válida para capturar la información (Alonso, Arboleda, Rivera, Mora, Tarazona & Ordonez, 2017, p.415).

La síntesis interpretativa intenta mantener una epistemología interpretativa congruente con la mayoría de la investigación de calidad primaria (Pitama, Palmer, Huria, Lacey & Wilkinson, 2018, p.2); a la vez, se basa en la teoría, teniendo como objetivo informar, mejorar, ampliar o complementar las evidencias de estudios tanto cuantitativos como cualitativos (Paris, Civit & Corica, 2020, p.370); por otro lado, una meta-síntesis interpretativa cualitativa es un método específico de trabajo diseñado para revisar datos cualitativos e identificar y sintetizar temas que rodean los fenómenos encontrados en la literatura y para el desarrollo de nuevos temas en el ámbito de investigación deseado (Maxwell, Robinson, & Rogers, 2019, p.3).

### 3.2. Protocolo y registro

El protocolo y registro, son definiciones para los datos extraídos, síntesis de resultados (métodos de manejo de datos y combinando resultados de estudios), o la evaluación de riesgo de sesgo y aplicabilidad para estudios individuales con poca frecuencia (Eveleens, Joosten, Koning, Hulst & Verbruggen, 2020, p.6); en suma, el protocolo y registro persiste informado con poca frecuencia, los conocimientos de las estrategias de traducción específicas para esta deficiencia deben ser considerados (Salameh et al., 2019, p.11); en resumen, para el estudio los artículos científicos pertenecieron a las bases de datos indizadas, Scopus, Web of Science y Doaj; de igual importancia, otros artículos que no pertenecieron a una fuente de base de datos confiable, no fueron tomados en consideración.

Tabla 2

#### *Protocolo y registro*

Fases	Estrategia	Criterio de búsqueda
Protocolo	Seleccionar estrategias de búsqueda, basada en palabras claves en bibliotecas digitales.	AND variable <sub>1</sub> * OR variable <sub>2</sub> * OR variable <sub>3</sub> * OR variable <sub>4</sub> *
Búsqueda primaria	Bibliotecas relevantes para la búsqueda: Scopus, Web of science, Doaj.	<a href="https://www.scopus.com/home.uri">https://www.scopus.com/home.uri</a> <a href="https://clarivate.com/webofsciencelgroup/solutions/wefofscience-esci/">https://clarivate.com/webofsciencelgroup/solutions/wefofscience-esci/</a> <a href="https://doaj.org/">https://doaj.org/</a>
Búsqueda secundaria	Bibliotecas secundarias: Scielo, EBSCO, INSPEC, DIALNET.	<a href="https://www.scielo.org/">https://www.scielo.org/</a> <a href="https://www.ebsco.com/es">https://www.ebsco.com/es</a> <a href="https://bibliotecatematica.blogs.uva.es/2018/10/03/base-de-datos-inspec/">https://bibliotecatematica.blogs.uva.es/2018/10/03/base-de-datos-inspec/</a> <a href="https://dialnet.unirioja.es/">https://dialnet.unirioja.es/</a>

*Nota.* La tabla 2 muestra la estrategia de búsqueda de información en bases de datos.

### 3.3. Criterios de elegibilidad

Los criterios de elegibilidad son un componente fundamental de las investigaciones y sirven para definir a la población en estudio, los propósitos principales de los criterios de elegibilidad son proteger la seguridad de la búsqueda de la variable y

definir sus características de estudio (Kim et al., 2017, p.2); asimismo, los investigadores de estudios a menudo reutilizan y adaptan los criterios de elegibilidad de los protocolos, que resultan excesivamente complejos o restrictivos para asegurar la investigación (Liu, Chi, Butler, Sun & Weng, 2021, p.3); para el estudio se eligieron los artículos pertenecientes a bases de datos confiables, artículos en inglés, se emplearon las palabras claves y se realizó la búsqueda a partir de un protocolo y registro para ver los resultados.

Tabla 3

*Criterios de elegibilidad*

Búsqueda de información entre los años 2017- 2021	
Búsqueda en inglés	Búsqueda en español
Balanced Scorecard	Cuadro de mando integral
Balanced Scorecard and its perspectives	Cuadro de mando integral y sus perspectivas
Implementation of Balanced Scorecard	Implementación del cuadro de mando integral
Balanced Scorecard in organization	Cuadro de mando integral en organizaciones
Financial perspective	Perspectiva Financiera
Customer perspective	Perspectiva del Cliente
Internal processes perspective	Perspectiva Procesos Internos
Growth and learning perspective	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

*Nota.* La tabla 3 muestra el listado de palabras clave relacionadas a la variable y categorías utilizadas en la búsqueda de información de la investigación.

**3.4. Fuentes de información**

Con respecto a las fuentes de información, las fuentes que se deben utilizar en una revisión bibliográfica es algo que depende en cada caso de las características intrínsecas de cada investigación o de cada proyecto, parte del diseño de la revisión es justificar el uso de una clase u otras fuentes, en el caso de comunicación social, puede utilizarse una base de datos por sus influyentes colecciones de revistas dedicadas a ciencias sociales y humanidades, así como a comunicación social (Codina, 2020, p.149); es así que, la recolección de datos se lleva a cabo con el fin de conocer los conceptos teóricos relevantes en el estudio (Alonso, Arboleda, Rivera, Mora, Tarazona & Ordonez, 2017, p.415); por otra parte, se consultó que las revistas indizadas sean de fuentes confiables y de acceso libre, la recopilación se dificultó porque el acceso a algunos artículos científicos incluía costo.

Tabla 4

*Fuentes de información*

Base de datos	Dirección web	Período de búsqueda
Scopus	<a href="https://www.scopus.com/home.uri">https://www.scopus.com/home.uri</a>	2017-2021
Web of Science: Emerging Sources Citation Index	<a href="https://clarivate.com/webofsciencelgroup/solutions/webofscience-escl/">https://clarivate.com/webofsciencelgroup/solutions/webofscience-escl/</a>	2017-2021
Doaj	<a href="https://doaj.org/">https://doaj.org/</a>	2017-2021

*Nota.* La tabla 4 muestra la búsqueda en base de datos incluyendo período de búsqueda.

### 3.5. Búsqueda

Con respecto a la búsqueda de información, en esta fase se establecen los criterios por los que se buscarán o seleccionarán los trabajos que formarán parte de la base de la evidencia o el banco de documentos; una vez efectuada una búsqueda, las mejores bases de datos académicas proporcionan análisis de estas en base a diferentes distribuciones de datos, como la mayoría de las distribuciones se basan en categorías, estas distribuciones se basan en análisis de frecuencias de estas, como temas, países, años, etc. (Codina, 2020, p.147); asimismo, las revistas deben conseguir el interés de los investigadores para que estos quieran publicar en ella sus artículos de investigación, en el desarrollo de las bases de datos bibliográficas, los buscadores propios de materia y las páginas web específicas de las revistas, y por supuesto, a la interconexión entre ellos, queda demostrada la gran utilidad de internet, ya que sin su existencia sería imposible disponer de este volumen de información y poder evaluarla (Quesada, Sanz & Wanden, 2017, p.37); por ese motivo, en el estudio, la búsqueda en general estuvo relacionada con la variable BSC, sus perspectivas, su implementación y utilidad.

Tabla 5

#### *Criterios de búsqueda*

Base de datos		Resultados de palabras claves y otros filtros aplicados
Scopus	1815	Se buscó el nombre de la variable y las perspectivas en inglés: Balanced Scorecard, the perspectives, financial, Customer, Internal processes, learning and growth. De igual forma, se buscó palabras que definan la variable como: performance management model; provenientes de artículos indizados con un rango de año de 2017-2021.
Web of Science: Emerging Sources Citation Index	547	Del mismo modo se aplicó en buscar el nombre de la variable y las perspectivas en inglés: Balanced Scorecard, the perspectives, financial, Customer, Internal processes, learning and growth. De la forma se buscó palabras que definan la variable como: performance management model; provenientes de artículos indizados con un rango de año de 2017-2021.
Doaj	1350	Por último, de forma similar se buscó el nombre de la variable y las perspectivas en inglés: Balanced Scorecard, the perspectives, financial, Customer, Internal processes, learning and growth. Provenientes de artículos indizados del rango de año 2017-2021.

*Nota.* La tabla 5 muestra las palabras claves utilizadas para la búsqueda de artículos en diferentes bases de datos.

### 3.6. Selección de estudios

La selección inicial se realiza en base a los resúmenes y títulos de la información disponible identificando los artículos potencialmente elegibles, si durante el proceso existe alguna discrepancia entre los participantes, una vez definidos, se analizan en su totalidad y por completo los artículos seleccionados y se realiza una selección final a través de criterios de inclusión que permiten analizar críticamente los artículos y así obtener los que respondan claramente la pregunta planteada

anteriormente (Moreno, Muñoz, Cuellar, Domancic & Villanueva, 2018, p.185); asimismo, la selección de estudios se realiza de forma independiente, con estudios examinados a través de títulos y resúmenes seguidos de la revisión de texto completo (Coomes & Haghbayan, 2020, p.2); existen requisitos estrictos con respecto a la paridad del proceso de selección de estudios y la fiabilidad de los resultados correspondientes. Estos requisitos tienen como objetivo evitar la no detección de evidencia relevante con un subsecuente riesgo de sesgo que pone en peligro la validez de las conclusiones extraídas de las pruebas disponibles (Waffenschmidt, Knellingen, Sieben, Bühn & Pieper, 2019, p.3). (Ver anexo 1)

Tabla 6

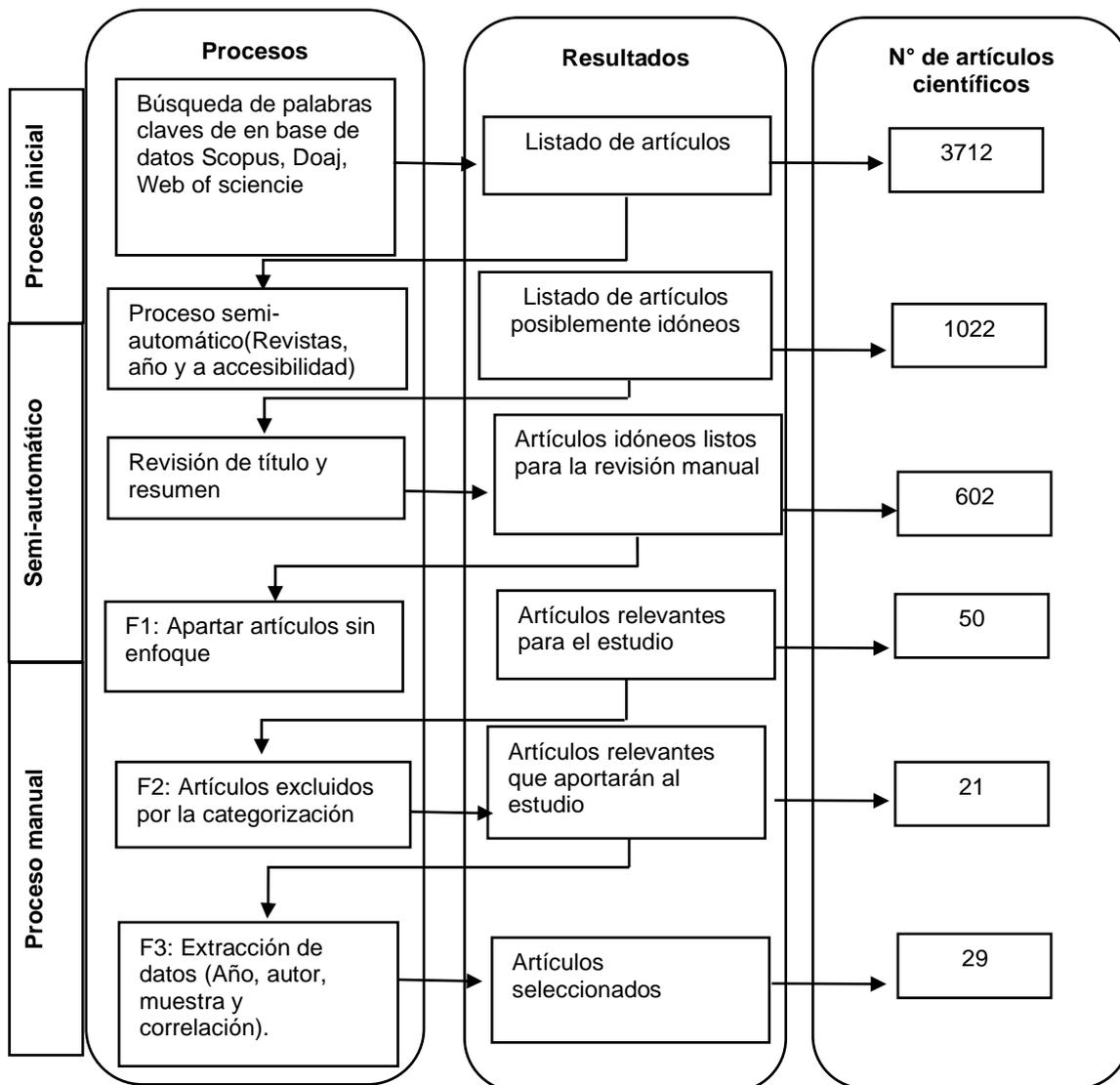
*Resultados de filtro semi- automático y control manual*

Base de datos	Original	Semi – automático		Control Manual	
		Exclusiones revistas, indizadas	Inclusión	Enfoque a los Negocios	Título y resumen
Scopus	1815 artículos	414 artículos	208 artículos	128 artículos	31 artículos
Doaj	547 artículos	288 artículos	214 artículos	125 artículos	8 artículo
Web of Science: Emerging Sources Citation Index	1350 artículos	320 artículos	180 artículos	89 artículos	11 artículos
<b>Total</b>	<b>3712 artículos</b>	<b>1022 artículos</b>	<b>602 artículos</b>	<b>342 artículos</b>	<b>50 artículos</b>

*Nota.* La tabla 6 presenta la cantidad de estudios encontrados y filtros realizados.

### 3.7. Proceso de extracción de estudios

Finalizada la selección de los artículos, se debe obtener toda la información, quiénes y cuántos participaron, la intervención, los resultados medidos, las fuentes de financiamiento, etc. Los datos deben ser tabulados en un formulario de recolección de datos (Moreno et al., 2018, p.185); por otro lado, para la etapa final se enfocó en la extracción de datos relevantes para responder las preguntas de interés y en la síntesis de los resultados obtenidos; de cada documento revisado se depuraron y extrajeron los siguientes metadatos obtenidos en los registros bibliográficos, título, año de publicación, nombre de la publicación, tipo de documento, autores y país de la institución a la cual estaban adscritos los autores a la fecha de publicación del artículo (Revelo, Collazos & Jiménez, 2018, p.123); en otro estudio, los artículos fueron revisados en bases de datos indizadas con el objetivo de identificar y eliminar posibles duplicados, se realizó una validación con revisión por pares para comprobar la identificación de las respuestas; en caso de discrepancias se llegó al consenso para la selección de las respuestas y para acercarse al 100% de verificación de los datos (Ramírez & Lugo, 2020, p.13).



*Nota:* En el gráfico se muestra de forma detallada el proceso de selección y resultado de los artículos científicos.

*Figura 1.* Proceso de selección de artículos

### 3.8. Lista de estudios

Una lista de datos es la selección por criterios de la previa búsqueda realizada en bases de datos indizadas que sustentan la investigación (Eveleens, Joosten, Koning, Hulst & Verbruggen, 2020, p.3); por otro lado, igualmente las tendencias o líneas que se pudieron evidenciar en la revisión a partir de categorías que usted mismo cree, he aquí un aporte importante; luego de realizar un análisis minucioso de cada una las bases de datos, se evidencia que la temática puede dividirse en algunos campos, perspectivas, enfoques epistemológicos, tendencias o líneas de investigación (Páramo, 2020, p.9); por ese motivo, para la lista de estudios se tomó

en consideración los artículos que indiquen uno o más indicadores, que pertenezcan al BSC y sus perspectivas, se encontró para la matriz de categorización diversos indicadores en cada perspectiva, se tomó los que más se repetían y más utilizados e importantes; asimismo que pertenecieran a los dos enfoques planteados en la investigación, se detalló cada indicador con su respectivo autor.

Tabla 7

*Lista de estudios*

<b>Cód.</b>	<b>Autor y Año</b>	<b>Base de datos</b>	<b>Búsqueda de palabras claves</b>	<b>Búsqueda temporal</b>	<b>Muestra</b>
A1	(Quesado et al., 2018)	WoS	Balanced Scorecard	2017-2021	Revisión de la literatura
A2	(Suárez & Zaragoza, 2021)	Scopus	Balanced Scorecard and its perspectives	2017-2021	Siete empresas del Calzado
A3	(Sarraf & Nejad, 2020)	Scopus	Balanced Scorecard	2017-2021	35 empresas de agua y saneamiento
A6	(Duman et al., 2018)	Scopus	Customer perspective	2017-2021	Revisión de la literatura
A8	(Mailat, et al., 2019)	Doaj	Balanced Scorecard	2017-2021	Revisión de la literatura
A9	(Gallo et al., 2018)	Scopus	Balanced Scorecard	2017-2021	60 empresas eslovacas
A10	(Quezada et al., 2019)	Scopus	Balanced Scorecard	2017-2021	No tiene muestra
A12	(Dinçer et al., 2017)	Scopus	Balanced Scorecard	2017-2021	Nueve compañías aéreas
A13	(Mustapha et al., 2018)	Scopus	Financial perspective	2017-2021	Nueve propietarios de empresas o personal de operaciones.
A14	(Danesh et al., 2017)	WoS	Customer perspective	2017-2021	Seis bancos iraníes
A15	(Dudic et al., 2020)	Scopus	Balanced scorecard	2017-2021	225 empresas de República de Serbia y República de Eslovaquia
A16	(Mio et al., 2021)	Scopus	Balanced scorecard	2017-2021	Revisión de la literatura de 65 artículos de revistas clasificadas.
A18	(Dobrovič et al., 2018)	WoS	Balanced Scorecard and its perspectives	2017-2021	68 empresas de construcción
A19	(Rafiq et al., 2020)	Scopus	Balanced Scorecard	2017-2021	300 compañías eléctricas chinas
A20	(Cano et al., 2017)	Doaj	Balanced Scorecard	2017-2021	45 empleados, 10 subcontratados
A21	(Álvarez et al., 2017)	Scopus	Balanced Scorecard	2017-2021	61 participantes de una fábrica de software
A22	(Dwivedi et al., 2021)	Scopus	Balanced Scorecard	2017-2021	Revisión de la literatura aplicada en una empresa de seguros de india
A26	(Gallo et al., 2019)	Scopus	Growth and learning perspective	2017-2021	Revisión de la literatura
A30	(Abdullah et al., 2019)	Scopus	Balanced Scorecard	2017-2021	No tiene muestra
A33	(Ballester et al., 2017)	WoS	Internal processes perspective	2017-2021	Revisión de la literatura
A34	(Shibani & Gherbal, 2018)	Scopus	Balanced Scorecard	2017-2021	183 directivos de proyectos generales
A35	(Vega et al., 2020)	Scopus	Balanced Scorecard	2017-2021	No tiene muestra
A38	(Slavica et al., 2017)	WoS	Balanced Scorecard in organization	2017-2021	37 empresas de Serbia
A40	(Malagueño et al., 2018)	Scopus	Customer perspective	2017-2021	204 empresas en España
A41	(Benková et al., 2020)	Scopus	Internal processes perspective	2017-2021	643 empresas, 182 utilizadas
A42	(Junior et al., 2018)	Scopus	Growth and learning perspective	2017-2021	No tiene muestra
A45	(Dlamiini et al., 2020)	Scopus	Balanced Scorecard	2017-2021	317 encuestados
A46	(Nugroho & Pangeran, 2021)	Doaj	Financial perspective	2017-2021	No tiene muestra
A47	(Moradi et al., 2018)	Doaj	Balanced Scorecard	2017-2021	Revisión de la literatura

*Nota.* La tabla 7 presenta los estudios de la investigación, la base de datos al cual pertenecen, palabras claves, el período de búsqueda y sus respectivas muestras.

### 3.9. Síntesis de resultados

En la búsqueda por año, se debe obtener toda la información, quiénes y cuántos participaron, la intervención, los resultados medidos, las fuentes de financiamiento, etc. Los datos deben ser tabulados en un formulario de recolección de datos (Moreno et al., 2018, p.185); por otro lado, para responder las preguntas de interés y en la síntesis de los resultados obtenidos; de cada documento revisado se depuraron y extrajeron los siguientes metadatos obtenidos en los registros bibliográficos, título, año de publicación, nombre de la publicación, tipo de documento, autores y país de la institución a la cual estaban adscritos los autores a la fecha de publicación del artículo (Revelo, Collazos & Jiménez, 2018, p.123); en otro estudio, los artículos fueron revisados en bases de datos indizadas con el objetivo de identificar y eliminar posibles duplicados (Ramírez & Lugo, 2020, p.13).

Tabla 8

#### *Búsqueda por año*

N°	Revista	2017	2018	2019	2020	2021	Total
1	Academic Journal of Economic Studies			1			1
2	Academic Journal of Interdisciplinary Studies				1		1
3	African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure			1	1		2
4	Calitatea Vietii		1				1
5	Corporate Social Responsibility and Environmental Management			1			1
6	Decision making: applications in management and engineering					1	1
7	Revista espacios	1					1
8	Evaluation and program planning				1		1
9	Eureka: social and humanities					1	1
10	Frontiers in nutrition		1				1
11	GeoJournal of Tourism and Geosites			1			1
12	Intangible capital		1				1
13	Iranian Journal of Management Studies	1					1
14	Journal of Air Transport Management	1					1
15	Journal of applied research on industrial engineering		1				1
16	Journal of cleaner production	1					1
17	Journal of Sustainability Science and Management		1				1
18	Management Studies		1				1
19	Multidisciplinary Journal for Education, Social and Technological Sciences	1					1
20	Polish Journal of Management Studies		1				1
21	Procedia Manufacturing			1			1
22	Small Business Economics		1				1
23	Sustainability	1			3	1	5
24	Tem Journal	1					1
	Total	7	8	5	6	3	29
	%	24%	28%	17%	21%	10%	100%

*Nota.* La tabla 8 muestra las revistas indizadas y sus respectivos porcentajes

En la búsqueda por cuartil se consultó la página Scimago; que consiste en contar el número de citas recibidas equilibrando la importancia de las revistas, la esencia principal radica en establecer la calidad de las publicaciones científicas, conduce a comprender el recuento de citas obtenidas por cada publicación en los últimos años (Rodríguez, Socorro & Espinoza, 2019, p.61); el indicador de impacto Scimago

Journal Rank (SJR), para los investigadores son métricas beneficiosas, porque permiten elegir, según los indicadores de las revistas, el medio óptimo para garantizar notoriedad e impacto de sus investigaciones (Vitón, 2020, p.2).

Tabla 9

*Búsqueda por cuartil*

N°	Revista	Q1	Q2	Q3	Q4	Total
1	Academic Journal of Economic Studies				1	1
2	Academic Journal of Interdisciplinary Studies			1		1
3	African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure			2		2
4	Calitatea Vietii			1		1
5	Corporate Social Responsibility and Evironmental Management				1	1
6	Decision making: applications in management and engineering				1	1
7	Revista Espacios				1	1
8	Evaluation and program planning		1			1
9	Eureka: social and humanities				1	1
10	Frontiers in nutrition	1				1
11	GeoJournal of Tourism and Geosites		1			1
12	Intangible capital			1		1
13	Iranian Journal of Management Studies				1	1
14	Journal of applied research on industrial engineering				1	1
15	Journal of Air Transport Management	1				1
16	Journal of Cleaner Production	1				1
17	Journal of Sustainability Science and Management			1		1
18	Journal Management Studies	1				1
19	Multidisciplinary Journal for Education, Social and Technological Sciences				1	1
20	Polish Journal of Management Studies			1		1
21	Procedia Manufacturing		1			1
22	Small Business Economics	1				1
23	Sustainability	5				5
24	Tem Journal			1		1
	Total	10	3	8	8	29
	%	34%	10%	28%	28%	100%

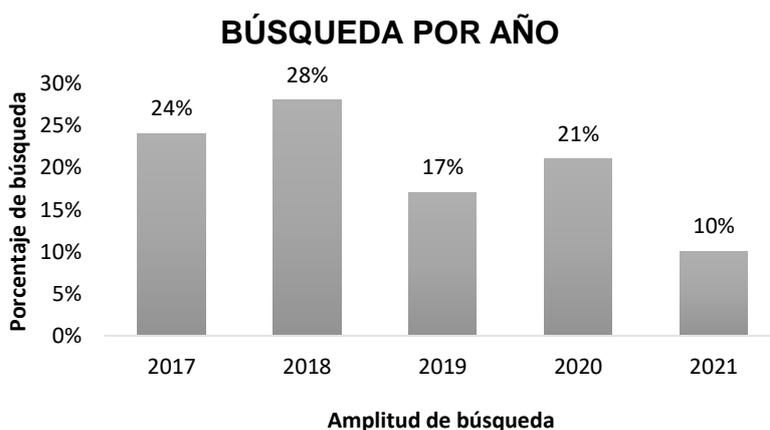
Nota. La tabla 9 muestran las revistas y su importancia basado en cuartiles de la página Scimago.

### 3.10. Aspectos éticos

La ética se ha visto como un sistema disciplinario, un régimen de poder diseñado para controlar a los investigadores, a realizar su investigación de acuerdo con las normas, prácticas y protocolos, aprobados por directrices institucionales, estatales y / o nacionales (Brown, Spiro & Quinton, 2020, p.5); la ética de la investigación sirve para proteger los derechos de los autores y asegurarse de que no estén expuestos a modificaciones innecesarios, y a su vez que los enfoques metodológicos sean apropiados para el objetivo de estudio dentro de la investigación (McKenna & Gray, 2018, p.2); asimismo, la importancia de la ética en la investigación se da por la responsabilidad y la ética profesional, de realizar una investigación con fuentes confiables que la respalden, brindando credibilidad y validez de la investigación, asimismo que los 50 artículos científicos estén indizados, y sean de los años 2017 al 2021, se respetó la propiedad intelectual de los autores con sus citas respectivas.

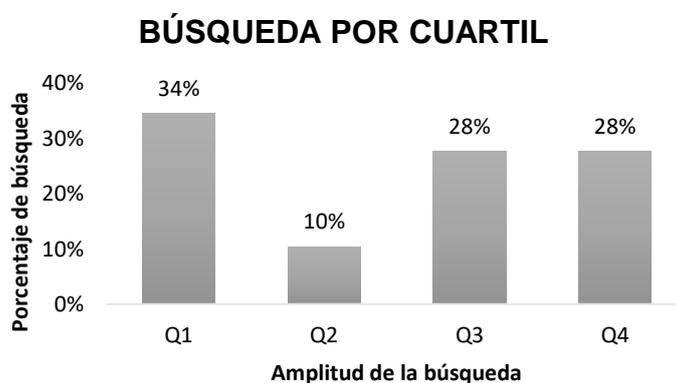
#### IV. RESULTADOS

Para el capítulo IV, se abordó la tabla de búsqueda por año, la cual contiene las revistas publicadas desde el 2017 al 2021, también la tabla de búsqueda por cuartil la cuál es una medición que establece la calidad de las publicaciones científicas basadas en el recuento de citas obtenidas, luego se muestra la matriz de categorización, que es la presentación de los títulos de cada estudio comparativo cuantitativo, por último, se explicó la matriz de evidencias o hallazgos de los artículos seleccionados.



*Nota.* Histograma de búsqueda por año. Elaboración propia

La figura 2, representa la búsqueda por año, el cual manifiesta que existe un porcentaje alto de artículos seleccionado del año 2018, seguido del año 2017, mientras el año que menor aporte tuvo en la búsqueda corresponde al año 2021.



*Nota.* Histograma de búsqueda por cuartil. Elaboración propia

La figura 3, representa la búsqueda por cuartil, el cual manifiesta que el mayor porcentaje de búsqueda por cuartil de los artículos seleccionados corresponde al Q1 con un 34%, seguido por el Q3 y el Q4, con 28%, mientras que el cuartil con menor búsqueda es Q2, con 10%.

## 4.1. Matriz de categorización

Tabla 10

*Matriz de categorización*

Enfoques y categorías (Perspectivas)	Perspectiva financiera	Perspectiva del cliente	Perspectiva de procesos internos	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
Enfoque de Servicios	<b>Rentabilidad</b> (Quesado et al., 2018) (Sarraf & Nejad, 2020) (Dinçer et al., 2017) (Mustapha et al., 2018) (Danesh et al., 2017) (Dobrovič et al., 2018) (Rafiq et al., 2020) (Gallo et al., 2019) (Abdullah et al., 2019) (Shibani & Gherbal, 2018) (Dlamini et al., 2020) (Moradi et al., 2018) (Suárez & Zaragoza, 2021) (Vega et al., 2020) <b>Crecimiento de ventas</b> (Sarraf & Nejad, 2020) (Rafiq et al., 2020) (Dlamini et al., 2020) (Nugroho & Pangeran, 2021) (Moradi et al., 2018)	<b>Satisfacción del cliente</b> (Quesado et al., 2018) (Sarraf & Nejad, 2020) (Dinçer et al., 2017) (Mustapha et al., 2018) (Danesh et al., 2017) (Dobrovič et al., 2018) (Rafiq et al., 2020) (Álvarez et al., 2017) (Gallo et al., 2019) (Abdullah et al., 2019) (Ballester et al., 2017) (Dlamini et al., 2020) (Nugroho & Pangeran, 2021) (Suárez & Zaragoza, 2021) <b>Fidelización del cliente</b> (Quesado et al., 2018) (Mustapha et al., 2018) Retención de clientes (Sarraf & Nejad, 2020) (Rafiq et al., 2020) (Shibani & Gherbal, 2018) (Nugroho & Pangeran, 2021)	<b>Calidad de servicio</b> (Mustapha et al., 2018) (Álvarez et al., 2017) (Shibani & Gherbal, 2018) (Dlamini et al., 2020) (Vega et al., 2020) <b>Tiempo de respuesta</b> (Mustapha et al., 2018) (Danesh et al., 2017) (Abdullah et al., 2019) (Dlamini et al., 2020) (Moradi et al., 2018)	<b>Motivación del empleado</b> (Quesado et al., 2018) (Abdullah et al., 2019) <b>Satisfacción del empleado</b> (Mustapha et al., 2018) (Dwivedi et al., 2021) (Shibani & Gherbal, 2018) <b>Cualificación del empleado</b> (Dinçer et al., 2017) (Danesh et al., 2017) (Álvarez et al., 2017) (Abdullah et al., 2019) (Dlamini et al., 2020) Desempeño (Rafiq et al., 2020) (Dlamini et al., 2020)
Enfoque industrial	<b>Crecimiento de ventas</b> (Duman et al., 2018) (Quezada et al., 2019) (Cano et al., 2017) <b>Rentabilidad</b> (Gallo et al., 2018) (Dudic et al., 2020) (Slavica et al., 2017) (Malagueño et al., 2018) (Junior et al., 2018) (Mailat et al., 2019)	<b>Satisfacción del cliente</b> (Gallo et al., 2018) (Quezada et al., 2019) (Dudic et al., 2020) (Slavica et al., 2017) (Benková et al., 2020) (Mailat et al., 2019) (Mio et al., 2021) <b>Retención del cliente</b> (Cano et al., 2017) (Slavica et al., 2017) (Malagueño et al., 2018)	<b>Tiempo de respuesta</b> (Duman et al., 2018) (Quezada et al., 2019) (Dudic et al., 2020) (Cano et al., 2017) (Slavica et al., 2017) <b>Calidad del producto</b> (Gallo et al., 2018) (Quezada et al., 2019) (Dudic et al., 2020) (Slavica et al., 2017) (Malagueño et al., 2018)	<b>Satisfacción del empleado</b> (Quezada et al., 2019) (Dudic et al., 2020) (Cano et al., 2017) Motivación del empleado (Gallo et al., 2018) <b>Cualificación del empleado</b> (Gallo et al., 2018) (Dudic et al., 2020) (Slavica et al., 2017) (Malagueño et al., 2018) (Mailat et al., 2019)

*Nota.* La tabla 10 presenta la categorización de la variable en función de sus enfoques e indicadores de cada perspectiva

## 4.2. Matriz de hallazgos

Es una de las herramientas de revisiones sistemáticas, elaborada mediante hallazgos, puede ser modificada eliminando artículos, que no responden la pregunta de investigación de investigación (Dallaserra, Moreno, Muñoz, Cuellar & Villanueva, 2019, p.114); así mismo, como unidades de análisis se asumieron los perfiles académico, el título y el hallazgo, lo que implicó el diseño de una matriz de registro como instrumento de recolección de datos apoyado en el uso de la técnica de revisión documental (Bravo, Hernández & Landaeta, 2021, p.222).

Tabla 11

Matriz de hallazgos

Año	Autor(es)	Título del artículo	Conclusión
2018	Quesado, Aibar Guzmán & Lima Rodríguez.	Ventajas y aportes en la implementación del BSC	En conclusión, el BSC es más que una simple evaluación de sistema de desempeño, es una verdadera herramienta de gestión estratégica capaz de aclarar y traducir la misión y estrategia organizacional, posibilitando el proceso de comunicación, la alineación estratégica y el aprendizaje organizacional.
2021	Suárez & Zaragoza.	Cómo se implementa el cuadro de mando integral en la industria del calzado en España.	Un período de 18 a 24 meses es tiempo suficiente para desarrollar los cimientos de un BSC sólido, la mitad de las empresas lo han implementado dentro de un período de 3 años, por lo que se comprende que las empresas de bajos recursos tendrían dificultades para su implementación; los resultados de estudios anteriores muestran una fuerte dependencia de las medidas financieras debido a la familiaridad que los gerentes tienen con ellos; así como, las relaciones de causa y efecto en las empresas.
2020	Sarraf & Nejad.	Mejora de la evaluación del desempeño basada en un BSC con análisis relacional gris y enfoques de análisis envolvente de datos: estudio de caso en empresas de agua y aguas residuales	Aunque el modelo básico del BSC no considera aspectos ambientales y sociales, tiene un alto potencial para integrar componentes sostenibles con sistema de gestión organizacional, se sugiere un BSC sostenible en futuras investigaciones para ayudar a las empresas a promover su gestión eficiente y sostenible; por ese motivo, es fundamental los aspectos económicos (precios), la eficiencia ambiental (pérdida de recursos) y social (recursos y los tratamientos de dichos recursos).
2018	Duman, Taskaynatan, Kongar & Rosentrater.	Integración de la sostenibilidad ambiental y social en la evaluación del desempeño: un enfoque Gray-DANP basado en el BSC para la industria alimentaria.	Anteriormente se decía que las medidas financieras son importantes, pero recientemente la perspectiva de cliente obtuvo la mayor influencia sobre las demás perspectivas porque se dieron cuenta que la compra de los productos o servicios va depender de ellos, lo que ha hecho que la industria tenga problemas debido al cambio en las preferencias de los consumidores.
2019	Mailat, Stoica, Surgun, Traistaru, & Vranceanu.	Balanced Scorecard frente a Dashboard: implicaciones y prioridades de gestión	Los últimos desarrollos en el concepto de Cuadro de Mando Integral han comenzado a poner más énfasis en el aspecto de aprendizaje.
2018	Gallo, Mihalčová, Timková & Tomčíková.	Importancia de los indicadores financieros y no financieros en empresas con concepto de cuadro de mando integral.	La tendencia a implementarse es baja, sobre todo en países en vías de desarrollo, como en Eslovaquia, donde el uso del BSC en las empresas es bajo, sin embargo, a juzgar por las investigaciones llevadas a cabo en el pasado, se pudo concluir que tiene una tendencia de aumento positiva; los indicadores financieros siempre estuvieron en posiciones de liderazgo porque las empresas se han centrado en su beneficio y el indicador de ganancias.
2019	Quezada, Reinao, Palominos & Oddershede.	Medición del rendimiento mediante análisis FODA y cuadro de mando integral	Se podrían utilizar los esfuerzos y recursos en aquellos elementos estratégicos que son más importantes como crecimiento de ventas, fidelización de clientes, tiempo de respuesta y satisfacción del empleado; por otro lado, los objetivos estratégicos ofrecen una visión integrada de toda la empresa.
2017	Diñçer, Hacıoğlu & Yüksel.	Medición del rendimiento basada en un cuadro de mando integral de las aerolíneas europeas que utilizan un enfoque de toma de decisiones híbrido y multicriterio en un entorno difuso.	En aerolíneas europeas, se identificó que la dimensión del cliente es la dimensión más importante, mientras que la dimensión de aprendizaje y crecimiento tiene la menor importancia por lo que no se puede aceptar como indicador de desempeño, otro resultado de este análisis es que las dimensiones de cliente y finanzas han tenido impactos significativos en las otras dimensiones del BSC.
2018	Mustapha, Mazlina, Zulkifli & Awang.	Mejora de la sostenibilidad mediante la implementación de un cuadro de mando integral: un estudio de caso de complejos turísticos de playa.	En servicios de turismo, solo implementaron moderadamente las perspectivas del BSC, mientras que la perspectiva de proceso interno no se implementó, debido a restricciones de costo; también se dieron cuenta que los clientes eran importantes, por lo que se consideró la calidad de los servicios prestados, es decir a cumplir con la satisfacción del cliente.
2017	Danesh, Haeri & Jafari.	Integración del cuadro de mando integral y enfoques de análisis envolvente de datos en tres etapas	Se eligieron como indicadores correctos, mayor cualificación del empleado, tiempo de respuesta; por otro lado, la satisfacción del cliente, no podría ser un indicador apropiado para aumentar la rentabilidad de la organización.

Nota. La tabla 11 presenta la tabla de hallazgos más resaltantes de los artículos seleccionados.

Año	Autor(es)	Título del artículo	Conclusión
2020	Dudic, Gregus, Novackova & Djakovic.	Innovación y uso del modelo de cuadro de mando integral en las pymes.	Se puede lograr un efecto holístico en los resultados, considerando que dicho modelo evalúa el desempeño de la empresa y el monitoreo del logro de las metas establecidas y su control; la diferencia entre países desarrollados y en transición se debe en gran medida a la aplicación de sistemas como el BSC, el cual es aplicable en todos los países, porque su implementación conduce a mejoras en el desempeño.
2021	Mio, Costantini & Panfilo.	Herramientas de medición del desempeño para negocios sostenibles: una revisión sistemática de la literatura sobre el uso del BSC de sostenibilidad.	Las naciones reconocen la importancia de las dimensiones de la sostenibilidad, que deben integrarse en estrategias y modelos de gestión, y la necesidad de evaluar el desempeño a lo largo de la economía, el medio ambiente y dimensiones sociales a través de un proceso sistemático y equilibrado.
2018	Dobrovič, Urbański, Gallo, Benková & Čabinová.	Concepto de cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica y su uso en la industria de la construcción.	Los resultados mencionan, que el BSC no es conocido ni siquiera por el 15% de las empresas de países en transición; cuando el modelo se aplica en empresas de construcción, se considera que los indicadores igualmente importantes en gestión de una empresa son indicadores no financieros.
2020	Rafiq, Zhang, Yuan, Naz & Maqbool.	Impacto del cuadro de mando integral como herramienta de sistema de gestión estratégica para mejorar el desarrollo sostenible: midiendo el desempeño organizacional a través de PLS-smart.	En otros hallazgos sugieren que las medidas no financieras tienen mejores efectos para el desempeño de los empleados, estas medidas los hacen más responsables en materia de sostenibilidad ambiental; en contraste con los hallazgos empíricos también enfatizan el aprendizaje y el crecimiento, eso debe tomarse como parte de los asuntos de rutina en comparación con la actividad algo estacional.
2017	Cano, Vergara & Puerta.	Diseño e implementación de un cuadro de mando integral en una empresa colombiana	El diseño e implementación de un BSC son adecuados para las empresas debido a su facilidad de comprensión y aplicación para medir el desempeño de las estrategias; modelos de sistemas de medición del desempeño como el BSC podrían tener una gran aceptación si estos sistemas se adaptan a los requisitos y realidades de las empresas, y si incluyen equidad para normalizar indicadores; en las perspectivas financieras y en la perspectiva del proceso interno, el BSC sugiere planes correctivos con el fin de mejorar el margen de utilidad neta al reducir costos operativos y de gestión, productos defectuosos y aumento de las ventas netas; por otro lado, se busca destacar en la empresa en estudio el retorno sobre activos, retorno sobre equidad, calidad del producto, tiempo del ciclo operativo y satisfacción de los empleados.
2017	Álvarez, Rodríguez, Ortega & Villanueva.	Integración de proceso de jerarquía analítica (AHP) y marco de cuadro de mando integral (BSC) para negocios sostenibles en una fábrica de software en el sector financiero.	Los resultados demuestran claramente el papel preponderante de la perspectiva del cliente y que la satisfacción de las necesidades del cliente debe ser la principal referencia para la toma de decisiones en una fábrica de software financiero; para evaluar el desempeño en diversos aspectos de la organización, el BSC es una plantilla y debe personalizarse los elementos específicos de la organización; Los resultados demuestran claramente el papel preponderante de la perspectiva del cliente y que la satisfacción de las necesidades del cliente debe ser la principal referencia para la toma de decisiones en una fábrica de software financiero.
2021	Dwivedi, Prasad, Mandal, Singh, Vardhan & Pamucar.	Evaluación del desempeño de una compañía de seguros utilizando un Cuadro de Mando Integrado (BSC) y el Método Mejor-Peor (BWM)	Nos indica que, si se realiza mejoras al modelo BSC, se puede aplicar con éxito para diseñar una herramienta cuantitativa y medir el desempeño comercial de una organización, monitorear la eficiencia y efectividad de las estrategias implementadas, que pueden impulsar el camino para formulación de políticas futuras. también ayuda a los tomadores de decisiones a reconocer lo que debe llevarse a cabo y medirse en una organización para reforzar e impulsar su productividad, desempeño y progreso.
2019	Gallo, Mihalčová, Gallo, Čabinová & Tomčíková.	Aplicación del scorecard equilibrado como herramienta de gestión estratégica en la práctica: un caso del sector turístico eslovaco.	No invertir en empleados y otros indicadores no financieros que amenazan la competitividad y el crecimiento, invertir en indicadores no financieros provoca un deterioro a corto plazo de la situación financiera, pero, no da lugar a problemas graves, ni quiebra; las empresas, perciben que la medición del desempeño sobre los indicadores financieros es actualmente inadecuada e incluso inapropiado para los negocios orientados al futuro.
2019	Abdullah, Salman & Ahmed.	Integrar la cadena de valor y el cuadro de mando integral para evaluar el desempeño general de una organización turística.	El BSC, tiene un impacto significativo en la planificación y control del desempeño organizacional mediante el establecimiento de un sistema de medición eficaz del desempeño, el modelo puede ser una herramienta de gestión estratégica y no solo un sistema de evaluación del desempeño.

Nota. La tabla 11 presenta la tabla de hallazgos más resaltantes de los artículos seleccionados.

<b>Año</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Título del artículo</b>	<b>Conclusión</b>
2017	Ballester, Pérez, Hernández & Palacios.	Implementación del cuadro de mando integral en el sector hotelero a través del liderazgo transformacional y Empoderamiento.	La implementación del BSC serviría para controlar los procesos iniciales antes de que se lleve a cabo la implantación, independientemente del sector al que nos dirigimos, pero especialmente en el sector hotelero, donde las relaciones personales con los clientes tienen un impacto excepcional sobre el resultado final.
2018	Shibani & Gherbal.	Utilización del cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica en la industria de la construcción libia.	Aunque el BSC tiene muchas ventajas, también existen algunas desventajas, muchos autores lo han criticado por ser demasiado simplista y no contener una clasificación de medición rígida, un defecto del concepto de cuadro de mando integral es que ignora el hecho de que las partes críticas pueden afectar el éxito y desempeño de la empresa. Por ejemplo, BSC no menciona a empleados, proveedores, grupos de presión, socios de alianzas, comunidades locales y reguladores.
2020	Vega, Navarro, Cejas & Mendoza.	Cuadro de mando integral: herramienta clave para el aprendizaje estratégico y el fortalecimiento de la organización empresarial.	El BSC es una poderosa herramienta que proporciona un marco comprensible para medir los activos y capacidades organizacionales más valiosas.
2017	Slavica, Ljubica & Jelena.	El concepto moderno de medición de la eficiencia-Implementación y actitudes del BSC.	En empresas de Serbia las medidas financieras se consideran más importantes que las no financieras, ya que las empresas aún no implementan nuevos sistemas de desempeño como el BSC, que integra medidas no financieras, claves para el éxito; las empresas inmediatamente después de obtener criterios para evaluar los resultados financieros, obtienen medidas de desempeño en áreas de clientes.
2018	Malagueño, Lopez & Gomez.	Cuadro de mando integral en pymes: efectos sobre la innovación y el rendimiento financiero	Ampliando el conocimiento sustantivo de las debilidades y fortalezas, y como resultado de ello, permitir tomar decisiones efectivas a los líderes en la búsqueda de ampliar el volumen de cuota de mercado.
2020	Benková, Gallo, Balogová & Nemeč.	Factores ff eje el uso del cuadro de mando integral en Medir el desempeño de la empresa.	Los factores tales como el tamaño de la empresa, o de mayores recursos financieros y humanos, están mejor preparadas para implementar modelos como el BSC; si bien se confirmó la importancia de los indicadores no financieros en las empresas también se confirmó la dependencia entre recursos financieros y humanos, estos factores pueden influir en la implementación para mejorar el desempeño.
2018	Junior, Oliveira & Helleno.	Modelo de evaluación de la sostenibilidad de los sistemas de fabricación basado en la correlación entre las dimensiones del triple resultado final y el equilibrio perspectivas del cuadro de mando	Los resultados indican la oportunidad de enfocar las acciones empresariales en los aspectos sociales e inversiones ambientales, la cual se podrá incrementar en una nueva perspectiva del BSC; resultados indican la oportunidad de actuar principalmente para mejorar las dimensiones sociales y ambientales, además de la perspectiva financiera del BSC.
2020	Dlamini, Migiro & Tefera.	El Cuadro de Mando Integral y su Aplicación Práctica a Pequeños y Crecimiento de hoteles medianos en Eswatini	Las medidas financieras fueron las menos utilizadas y esto sugirió que la capacitación del personal pudiera ser útil cuando exista un cálculo de las actividades de la empresa.
2021	Nugroho & Pangeran.	Mejorar el rendimiento del BSC mediante la implementación de la evaluación de riesgos ISO 31000 en la farmacia Shofa	Se encontró en la perspectiva financiera, disminución en las ventas, en procesos internos, mala distribución de la cadena de suministro del proveedor, desde la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento existe el riesgo de implementar la evaluación, dado que bonificaciones y capacitaciones a los empleados indicó que la empresa nunca implementó evaluaciones de desempeño, copia de seguridad de datos, bonificaciones y formación a los empleados, provoca alta rotación de empleados, desde la perspectiva del cliente, existe riesgo de queja; por la provisión de productos que no se ajustan a lo que el cliente necesita, provocando quejas, también la competencia de empresas hace que el cliente tenga otras opciones para sus transacciones.
2018	Moradi, Malekmohamad & Jamalzadeh.	Un modelo para la evaluación del desempeño de la industria de los juegos digitales utilizando AHP y BSC integrados.	Las dimensiones no financieras son buenas y solo se recomendó que las empresas puedan aplicar cambios menores; sin embargo, la dimensión financiera en el desempeño de la empresa es moderada.

Nota. La tabla 11 presenta la tabla de hallazgos más resaltantes de los artículos seleccionados.

## V. DISCUSIÓN

**Para responder al primer objetivo planteado el cual menciona revisar la información y proponer la actualización de la utilidad del Balanced Scorecard en la efectividad del análisis de los resultados de desempeño.**

Algunos autores confirmaron que resulta muy útil, cuando se aplica a una empresa el modelo de gestión del desempeño del BSC; así también, se puede conseguir un aumento positivo en los resultados de todas las áreas, considerando que el modelo evalúa el desempeño y el monitoreo del logro de las metas establecidas y su control (Dudic et al., 2020); por consiguiente, el BSC es superior a otros sistemas de desempeño, porque siendo una herramienta de gestión estratégica permite aclarar y traducir la misión y estrategia organizacional, logra que haya una comunicación clara sobre los objetivos que se tienen que alcanzar con los empleados, de modo que todos se tienen que alinear para poder alcanzarlo, logrando un mejor aprendizaje organizacional (Quesado et al., 2018).

Así también, el BSC es de fácil entendimiento y adaptación por lo que es adecuado para las empresas y sirve para medir el desempeño de las estrategias (Cano et al., 2017); además, es importante y tiene un impacto significativo en la planificación y control del desempeño organizacional, con ello se podrá lograr que se pueda medir eficazmente el desempeño, convirtiéndolo en un sistema de medición competente frente a otros (Abdullah et al., 2019); asimismo, el BSC es una herramienta eficaz que brinda un alcance completo de la organización, para medir los activos de la organización como planes, bases de conocimiento, procedimientos, lecciones aprendidas etc., y capacidades como habilidades y destrezas organizacionales más valiosas (Vega et al., 2020).

Otros autores propusieron mejoras al BSC, si se realiza implementaciones al modelo BSC en base los requisitos de las empresas, se puede obtener con éxito un diseño óptimo que permitirá medir el desempeño comercial de la empresa; del mismo modo, monitorear la efectividad y la eficiencia de las estrategias que se implementaron, se logrará impulsar el camino para formulación de políticas futuras (Dwivedi et al., 2021); asimismo, si se implementa el BSC logrará controlar los procesos iniciales de la empresa, independiente al sector al cual se dirija o pertenezca la empresa (Ballester et al., 2017); del mismo modo, hay un aumento en el conocimiento de las debilidades y fortalezas de la empresa; en consecuencia,

a los líderes de las organizaciones les permite tomar mejores decisiones y efectivas al momento de querer lograr una mayor cuota de mercado (Malagueño et al., 2018); de esta forma, para poder evaluar mejor el desempeño en cada parte de la organización, los líderes deben personalizarlo mediante objetivos e indicadores a lo que más les convenga (Álvarez et al., 2017).

Otros autores buscaron ampliar las perspectivas; aunque el modelo original del BSC no logra contener aspectos ambientales y sociales, tiene bastante potencial para añadir indicadores sostenibles con el sistema de gestión organizacional, esto permitirá para futuras investigaciones, ayudar a las empresas en que mejoren su gestión eficiente y sostenible, y tengan mejores resultados en aspectos como económicos, la eficiencia ambiental que es el nulo desperdicio de recursos y en lo social ayudando a mejorar o mantener los recursos ambientales que puedan afectar a la población (Sarraf & Nejad, 2020); de igual forma, algunos resultados indican que el hecho de enfocarse en acciones de aspectos sociales e inversiones ambientales, logrará aumentar una nueva perspectiva que se encargue de ello en el BSC (Junior et al., 2018); en consecuencia, las organizaciones deben reconocer la importancia de las dimensiones de la sostenibilidad, que deben acoplarse en estrategias y modelos de gestión; así como, la necesidad de evaluar el desempeño a lo largo de la economía, el medio ambiente y dimensiones sociales a través de un proceso sistemático y equilibrado (Mio et al., 2021).

Por el contrario, pese a que los autores mencionan su importancia, la tendencia a usarla es baja, sobre todo en países en vías de desarrollo, donde el uso sigue siendo incierto; sin embargo, existe una tendencia de aumento positiva (Gallo et al., 2018); por otro lado, los resultados mencionan, que el BSC no es conocido ni siquiera por el 15% de las empresas de países en vías de transición, que anhelan lograr ser un país desarrollado y competitivo (Dobrovič et al., 2018); en consecuencia, la diferencia entre países desarrollados y en transición se debe en gran medida a la aplicación de sistemas como el BSC, el cual es aplicable en todos los países, porque su implementación conduce a mejoras en el desempeño (Dudic et al., 2020); por ese motivo, modelos con buenas mediciones del desempeño como el BSC podrían tener una gran aceptación si se lograra requisitos alcanzables y reales de las empresas, ayudaría si incluyen estandarización para normalizar indicadores (Cano et al., 2017).

De la misma manera en base a costos, normalmente se busca reducir costos en empleados y otros indicadores no financieros, ya que si se invirtiera en ellos, se generaría una amenaza a la competitividad y el crecimiento, lo que provocará una baja en los indicadores financieros, y provocará un deterioro a corto plazo de la situación financiera, pero no se llegará a la quiebra y solo dará lugar a problemas graves (Gallo et al., 2019); así también, en algunos términos prácticos, los factores que ayudan a las empresas tales como el tamaño, o de mayores recursos financieros y humanos, están mejor preparadas para implementar modelos como el BSC, y se puede utilizar la experiencia del desempeño empresarial en actividades de mejora (Benková et al., 2020); de igual modo, algunas empresas de servicios solo implementaron moderadamente las perspectivas del BSC, debido a las restricciones de los costos se tuvo que dejar de lado implementar indicadores de las perspectivas como las de procesos internos (Mustapha et al., 2018).

En cuanto al tiempo, un período de 18 a 24 meses en promedio es tiempo necesario para implementar las bases de buen modelo del BSC; además, la mitad de las empresas indican que lo implementaron alrededor de un período de 3 años, por lo que se entiende que empresas de escasos recursos o nuevas, tendrían dificultades para su implementación (Suárez & Zaragoza, 2021); de manera similar, la empresa establece sus objetivos en cada perspectiva y cada objetivo debe ser medible y no puede definirse solo de manera general sin especificación de tiempo, los indicadores deben contener valores necesarios para que la empresa pueda evaluarlos dentro de un cierto período de tiempo (Gallo et al., 2018); como por ejemplo, el número de empleados durante un período de tiempo específico, da información sobre la tasa de rotación de empleados (Mustapha et al., 2018); en conclusión, la aplicación de medidas de desempeño exitosas como el BSC, son muy complejas y difíciles porque requieren de una gran cantidad de tiempo y recursos, por ese motivo se relaciona con la visión futura de la empresa y los procesos diarios (Shibani & Gherbal, 2018).

Con respecto a los líderes o gerentes que toman las decisiones; el BSC les permite centrarse en qué acciones tomar para cumplir los objetivos con el presupuesto asignado, tomar decisiones rápidas a las medidas más importantes; pero existen algunas desventajas, ocasiona disputa entre gerentes sobre lo que debe medirse, no medir acciones estratégicas y falta de conocimiento sobre qué

medir (Shibani & Gherbal, 2018); de forma similar, el uso de herramientas de planificación y control de la sostenibilidad como SBSC ayuda a los gerentes en las elecciones estratégicas, como promover la cultura de inversiones verdes, aspectos sociales, eficiencia de recursos y salvaguardar los intereses de las partes interesadas (Mio et al., 2021); en ese contexto, las empresas deben emplear gerentes apropiados con enfoques innovadores que traen nuevas ideas de negocios y tendencias, las competencias más significativas así como gestión del tiempo, liderazgo y planificación (Gallo et al., 2019); adicionalmente, los gerentes rara vez pensaban en la medición como una parte esencial de su estrategia, por lo que se debe enfatizar el uso del BSC (Vega et al., 2020).

**El segundo objetivo, revisar la información y proponer la actualización de la utilidad de las perspectivas del Balanced Scorecard desde el enfoque de servicios en la efectividad del análisis de los resultados de desempeño.**

Por otra parte, desde el enfoque de servicios y las medidas financieras, mencionaron que los indicadores financieros siempre estuvieron en posiciones de liderazgo porque las empresas siempre se han centrado en su beneficio y el indicador de ganancias ha sido el número uno (Gallo et al., 2018); de igual modo, en empresas de servicios, se centraron más en la perspectiva financiera y el indicador de crecimiento de ventas; sin embargo, también se dieron cuenta que los clientes eran importantes, por lo que se consideró la calidad de los servicios prestados, es decir a cumplir con la satisfacción del cliente (Mustapha et al., 2018); de igual manera, las dimensiones no financieras son buenas y solo se recomendó que las empresas puedan aplicar cambios menores; sin embargo, la dimensión financiera en el desempeño de la empresa es moderada (Moradi et al., 2018).

En contraste, desde el enfoque de servicios y las perspectivas, cuando el modelo se aplica en empresas de construcción, se considera que los indicadores igualmente importantes en gestión de una empresa son indicadores no financieros (Dobrovič et al., 2018); así como, en otros hallazgos sugieren que las medidas no financieras tienen mejores efectos para el desempeño de los empleados, estas medidas los hacen más responsables en materia de sostenibilidad ambiental (Rafiq et al., 2020); por otra parte, las empresas que operan en el sector servicios, perciben que la medición del desempeño sobre los indicadores financieros es actualmente inadecuada e incluso inapropiado para los negocios orientados al

futuro (Gallo et al., 2019); por consiguiente, las medidas financieras fueron las menos utilizadas y esto sugirió que la capacitación del personal pudiera ser útil cuando exista un cálculo de las actividades de la empresa (Dlamini et al., 2020).

Precisándose por categorías, se identificó que la dimensión del cliente es la dimensión más importante, mientras que la dimensión de aprendizaje y crecimiento tiene la menor importancia por lo que no se puede aceptar como indicador de desempeño, otro resultado es que las dimensiones de cliente y finanzas han tenido impactos significativos en el BSC (Dinçer et al., 2017); por otra parte, en entidades financieras, se eligieron como indicadores correctos una mayor cualificación del empleado y tiempo de respuesta, la satisfacción del cliente no podría ser un indicador apropiado para aumentar la rentabilidad de la organización, en varias empresas se busca reconocer las medidas apropiadas para el empoderamiento de los empleados, la mejora de los procesos internos, el aumento de la satisfacción del cliente y la mejora de los resultados financieros de la organización (Danesh et al., 2017); en contraste, con los hallazgos empíricos también enfatizan el aprendizaje y el crecimiento, eso debe tomarse como parte de los asuntos de rutina en comparación con la actividad algo estacional (Rafiq et al., 2020).

En resumen, se encontró, en la perspectiva financiera disminución en las ventas, en procesos internos, mala distribución de la cadena de suministro del proveedor y la central, en perspectiva del aprendizaje y crecimiento, la implementación de evaluación, bonificaciones y capacitación, copia de seguridad de datos, bonificaciones y formación, provoca una alta rotación de empleados, desde la perspectiva del cliente, riesgo de queja por no obtener su producto lo que provoca una mala satisfacción del cliente (Nugroho & Pangeran, 2021).

**El tercer objetivo, revisar la información y proponer la actualización de la utilidad de las perspectivas del Balanced Scorecard desde el enfoque industrial en la efectividad del análisis de los resultados de desempeño.**

En cuanto al enfoque industrial, anteriormente se decía que las medidas financieras son importantes pero recientemente la perspectiva de cliente obtuvo la mayor influencia sobre las demás perspectivas porque se dieron cuenta que la compra de los productos o servicios va depender de ellos, lo que ha hecho que la industria tenga problemas debido al cambio en las preferencias de los consumidores (Duman et al., 2018); asimismo, estudios anteriores muestran una dependencia de las

medidas financieras debido a la familiaridad que los gerentes tienen con ellos; así como, las relaciones de causa y efecto en las empresas (Suárez & Zaragoza, 2021); de igual forma, resultados indican la oportunidad de actuar principalmente para mejorar las dimensiones sociales y ambientales, además de la perspectiva financiera del BSC, (Junior et al., 2018); así también, las medidas financieras se consideran más importantes que las no financieras, ya que las empresas aún no implementan nuevos sistemas de desempeño como el BSC, que integra medidas no financieras, claves para el éxito (Slavica et al., 2017).

Sin embargo, en los indicadores no financieros del enfoque industrial, se podrían utilizar los esfuerzos y recursos en aquellos elementos estratégicos que son más importantes como crecimiento de ventas, fidelización de clientes, tiempo de respuesta y satisfacción del empleado; por otro lado, los objetivos estratégicos ofrecen una visión integrada de toda la empresa (Quezada et al., 2019); de igual forma, si bien se confirmó la importancia de los indicadores no financieros en las empresas también se confirmó la dependencia entre recursos financieros y humanos, estos factores pueden influir en la implementación para mejorar el desempeño (Benková et al., 2020); por otra parte, los últimos desarrollos en el concepto del BSC han comenzado a poner más énfasis en el aspecto de aprendizaje (Mailat et al., 2019).

Así también en base a la importancia de los indicadores no financieros, otros estudios mostraron que las empresas luego de obtener criterios para evaluar los resultados financieros, obtienen medidas de desempeño en áreas de clientes, por lo que se puede reflejar la importancia de los indicadores financieros y no financieros (Slavica et al., 2017); asimismo, se requiere implementar planes correctivos en la perspectiva del cliente y en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje para reducir la pérdida de clientes, las quejas, los reclamos y aumentar la satisfacción de los empleados que reciben capacitación; por otra parte, en las perspectivas financieras y en la perspectiva del proceso interno, el BSC sugiere planes correctivos con el fin de mejorar el margen de utilidad neta al reducir costos operativos y de gestión, productos defectuosos y aumento de las ventas netas; por otro lado, se busca destacar en la empresa en estudio el retorno sobre activos, retorno sobre equidad, calidad del producto, tiempo del ciclo operativo y satisfacción de los empleados (Cano et al., 2017).

Las limitaciones encontradas en la investigación corresponden a una serie de factores como la interpretación de las palabras, la existencia de palabras muy técnicas que difícilmente pueden traducirse al español y que, al ser de amplia interpretación, modifican en esencia el concepto original; por otro lado, se encontró dificultades al momento de buscar artículos de calidad y que sean gratuitos, ya que, la mayoría de bases de datos de prestigio manejan diferentes tarifas por el material científico; y por último, con respecto a la misma variable del Balanced Scorecard, se mencionan repetidamente que hay escasa implementación en las empresas pese a su gran importancia; sin embargo, como ya se mencionó se espera que cambie la tendencia y se pueda tener mejores estándares.

Otra de las limitaciones que no se vio reflejado es la cultura, aquella que como país y como región sudamericana actualmente estamos sujetos a fuertes cambios de políticos, inmersos en la incertidumbre y que la gran mayoría lucha contra los cambios bruscos económicos como la inflación, aumento del dólar o aumento en los tributos, además de una burocracia altísima y escaso apoyo en desarrollarse empresarialmente, es por ello que con tantos problemas, resultaría comprensible y difícilmente entendible el tener que llevar a cabo una implantación, revisión y monitoreo de modelos de desempeño como el BSC que resultaría enriquecedor para los objetivos de la empresa, pero perjudiciales para el tiempo y el dinero con el que cuentan; adicionalmente, muchas de las empresas de la región se manejan familiarmente o con poca cantidad de trabajadores, aunque eso si lo mencionan los autores; sin embargo, no son muchos, por lo que resulta lógico pensar que implantarlos en estos tipos de negocio no serían rentables.

Otra de las limitantes que se identificó fue el inglés, porque la mayoría de empresarios que inician un negocio no manejan el idioma, si bien es cierto que ahora con la tecnología es fácil y rápido traducir las palabras a otro idioma, existen palabras informales que resultan imposibles, porque tienen otro sentido, y resulta una barrera para que los modelos de desempeño que en su mayoría provienen de dichos idiomas y que manejan palabras como Balanced Scorecard, si se traduce directamente palabra por palabra sería por ejemplo, tarjeta de puntuación equilibrada que es el significado del BSC, frente a la traducción oficial que es cuadro de mando integral, son conceptos totalmente diferentes y que por dichos motivos la mayoría de personas en nuestro país les resultaría imposible de entender.

## VI. CONCLUSIONES

Las conclusiones de la investigación resaltaron información importante las cuales fueron comparados con los resultados, se analizaron de diferentes puntos de vistas, aclarando la expectativa sobre las variables y perspectivas de estudio.

1. Recabando la información de los autores en las distintas fuentes, se refieren al Balanced Scorecard como un modelo útil de gestión del desempeño que es beneficioso al medir eficazmente el desempeño de la empresa, mediante indicadores financieros y no financieros en base a cuatro perspectivas, las cuales se nombran como financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo (Dudic et al., 2020; Quesado et al., 2018; Cano et al., 2017; Abdullah et al., 2019; Vega et al., 2020); así mismo, algunos autores buscan adicionar una nueva perspectiva con aspectos ambientales y sociales para promover su buen uso (Sarraf & Nejad, 2020; Junior et al., 2018); sin embargo, los autores mencionan una escasa implementación del BSC en las empresas, sobre todo en aquellas con insuficientes recursos tanto humanos como financieros, pero se ve un aumento a comparación de otros años (Gallo et al., 2018; Dobrovič et al., 2018; Dudic et al., 2020; Cano et al., 2017).

Por lo contrario, no invertir en empleados y otros indicadores no financieros, ya sea por falta de experiencia o por los excesivos costos que consideran innecesarios (Gallo et al., 2019); así también, otro de los motivos por la cual no se implementa es el largo período para desarrollarlo, que es alrededor de 18 a 24 meses, inclusive la mitad de las empresas lo han implementado dentro de un período de 3 años (Suárez & Zaragoza, 2021); de igual forma, la falta de experiencia en el desempeño empresarial, es otro de los factores por la cual no implementan las empresas de pocos recursos, ya que la ejecución requiere de tiempo y dinero (Benková et al., 2020).

Es decir, la mayoría de empresas busca mejorar su competitividad es por ese motivo que herramientas de desempeño como el BSC, generan un valor agregado a la competencia, sin embargo los investigadores consideran puntos de vista que no permite alcanzar buenos resultados; uno de ellos es el costo, como recurso financiero, sólo empresas grandes pueden invertir en estas actividades y garantizar buenos resultados; otro de los motivos es el tiempo que tarda en ponerse en marcha; así también, tener el personal adecuado en

- gerencia, los líderes de las empresas deben tomar decisiones que ayuden a mejorar la competitividad y lograr que los empleados en general se alineen a los objetivos de la empresa; por otro lado, otras consideraciones como la cultura, la cual no están acostumbradas a que las empresas implementen herramientas de desempeño que son difíciles de implementar y además que dichos estudios están en otro idioma, lo que dificulta aún más su comprensión.
2. En base al primer enfoque de servicios y las medidas financieras, algunos de los autores mencionan que los indicadores financieros son los más importantes debido a motivos como el centrarse más en sus beneficios, que son los indicadores tradicionales y son más conocidos (Gallo et al., 2018; Mustapha et al., 2018; Moradi et al., 2018); sin embargo, otros autores afirman que las medidas no financieras son más importantes, o igualmente importantes en gestión de una empresa, porque tienen mejores resultados para el desempeño de los empleados (Dobrovič et al., 2018; Rafiq et al., 2020); así también, se llegó a la conclusión de mencionar que las empresas y sus gerentes perciben que la medición del desempeño sobre los indicadores financieros es actualmente inadecuada e incluso inapropiado para los negocios orientados al futuro cercano (Gallo et al., 2019; Dlamini et al., 2020).
  3. En cuanto al segundo enfoque industrial e importancia de indicadores más relevantes, los autores tampoco se ponen de acuerdo, la perspectiva de cliente está obteniendo una mayor influencia porque se dieron cuenta que la compra de los productos o servicios va depender de ellos, lo que hace que la industria tenga problemas debido al cambio en las preferencias de los consumidores (Duman et al., 2018; Suárez & Zaragoza, 2021; Junior et al., 2018; Slavica et al., 2017); de igual importancia, algunos de los indicadores más notables podrían ser crecimiento de ventas, fidelización de clientes, tiempo de respuesta y satisfacción del empleado; no obstante, se confirmó la dependencia entre recursos financieros y humanos, estos factores pueden influir en la implementación para mejorar el desempeño (Quezada et al., 2019; Benková et al., 2020); asimismo, se requiere implementar planes correctivos en la perspectiva del cliente y en crecimiento y aprendizaje para reducir la pérdida de clientes, las quejas, los reclamos y aumentar la satisfacción de los empleados que reciben capacitación (Cano, et al., 2017).

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda hacer uso del Balanced Scorecard como modelo de gestión del desempeño, porque ayuda a la empresa a identificar, modificar y monitorear sus principales indicadores para mejores análisis de resultados; asimismo, es recomendable que las empresas con poco presupuesto puedan optar por utilizar el modelo BSC, considerando que es un insumo estratégico, a pesar de los costos y el tiempo que puedan implicar; a su vez, en el transcurso del tiempo las mejoras permitirán una diferenciación con aquellas empresas que no lo implementen, reflejado en mejoras en el rendimiento de cada medida de desempeño ya sea financiera o no financiera; por otro lado, el BSC permitiría a los gerentes de las empresas enfocarse en los objetivos y tomar decisiones estratégicas; por último, se puede adaptar al tipo de necesidad de la empresa.
2. Para las empresas de servicios se recomienda, implementar el BSC y hacer énfasis en las medidas no financieras como satisfacción de cliente, fidelización del cliente, calidad de servicio, tiempo de respuesta, motivación, cualificación y satisfacción del empleado, porque se consideran las más estratégicas; de igual modo, las medidas financieras que se consideran importantes serían, rentabilidad y crecimiento de ventas; por consiguiente, las empresas, se van a enfocar en brindar el mejor servicio posible, dando soporte, actualizaciones, tiempos de respuesta a sus inquietudes y satisfacción de clientes.
3. Por otro lado, en las empresas industriales se recomienda implementar y hacer uso del BSC para utilizar las siguientes medidas financieras y no financieras, rentabilidad, crecimiento de ventas, satisfacción del cliente, retención del cliente, tiempo de respuesta, calidad de producto, satisfacción, cualificación y motivación del empleado; del mismo modo, para las empresas que manejan productos tangibles, ya sea renovables, no renovables o productos transformados, van a priorizar en la calidad del producto, mejoras en la presentación, tiempo de proceso de fabricación y todo aquello que pueda satisfacer al cliente y con ello elevar las ventas y la rentabilidad de la empresa.
4. Se recomienda profundizar investigaciones en empresas que han aplicado el modelo e identificar las principales ventajas y las desventajas objetivas sobre la utilidad e implementación; asimismo, abordar temas como la sostenibilidad, a través de los indicadores financieros y no financieros.

## REFERENCIAS

- Abdullah, H. S., Salman, A. J., & Ahmed, I. A. (2019). Integrating the value chain and balanced scorecard to evaluate the overall performance of a tourism organization. *African Journal of Hospitality*, 8(5), 1-11.
- Ahn, E. y Kang, H. (2018). Introduction to systematic review and meta-analysis. *Korean Journal of Anesthesiology*, 71(2), 103-112
- Al Dalayeen, B. (2017) Measuring the Performance of Jordanian Banks through Balanced Scorecard Approach. *European Journal of Business and Management*, 9(12), 193-200.
- Alonso, J. C., Arboleda, A. M., Rivera-Trivino, A. F., Mora, D. Y., Tarazona, R., & Ordonez-Morales, P. J. (2017). Técnicas de investigación cualitativa de mercados aplicadas al consumidor de fruta en fresco. *Estudios gerenciales*, 33(145), 412-420.
- Álvarez Pérez, C., Rodríguez Montequín, V., Ortega Fernández, F., & Villanueva Balsera, J. (2017). Integrating analytic hierarchy process (AHP) and balanced scorecard (BSC) framework for sustainable business in a software factory in the financial sector. *Sustainability*, 9(4), 486-501.
- Baena, P.G. M. E. (2017). Metodología de la investigación. (3ra. edición). México Grupo Editorial Patria.
- Ballester-Miquel, J. C., Pérez-Ruiz, P., Hernández-Gadea, J., & Palacios-Marqués, D. (2017). Implementation of the Balanced Scorecard in the Hotel Sector through Transformational Leadership and Empowerment. *Multidisciplinary Journal for Education, Social and Technological Sciences*, 4(1), 1-15.
- Behrouzi, F., & Ma'aram, A. (2019). Identification and ranking of specific balanced scorecard performance measures for hospitals: A case study of private hospitals in the Klang Valley area, Malaysia. *International journal of health planning and management*, 34(4), 1364-1376.
- Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Nemeč, J. (2020). Factors Affecting the Use of Balanced Scorecard in Measuring Company Performance. *Sustainability*, 12(3), 1178-1195.
- Bravo, E. A. A., Hernández, L. M. R., & Landaeta, L. D. V. P. (2021). Competencias del investigador en el contexto tecnológico y su correspondencia con las

- políticas públicas en ciencia, tecnología e innovación. *Amazonia Investiga*, 10(42), 217-225.
- Brown, C., Spiro, J., & Quinton, S. (2020). The role of research ethics committees: Friend or foe in educational research? An exploratory study. *British Educational Research Journal*, 46(4), 747-769.
- Cano, J. A., Vergara, J. J., & Puerta F. A. (2017). Design and implementation of a balanced scorecard in a Colombian company. *Espacios*, 38(31), 19-30.
- Chong, P., Ong, T., Abdullah, A., & Choo, W. (2019). Internationalisation and innovation on balanced scorecard (BSC) among Malaysian small and medium enterprises (smes). *Management Science Letters*, 9(10), 1617-1632.
- Chun Tie, Y., Birks, M., & Francis, K. (2019). Grounded theory research: A design framework for novice researchers. *SAGE open medicine*, 7(1), 1-8.
- Crisol Moya, E., Herrera Nieves, L., & Montes Soldado, R. (2020). Virtual Education for All: *Systematic Review*. *Education in the Knowledge Society*, 1(1), 1-13.
- Codina, L. (2020). Cómo hacer revisiones bibliográficas tradicionales o sistemáticas utilizando bases de datos académicas y de conducta auditivo externo: estudio de una serie de casos. *Revista ORL*, 11(2), 139-153.
- Coomes, EA y Haghbayan, H. (2020). "Interleukin-6 in COVID-19: a systematic review and meta-analysis. *Reviews in Medical Virology*, 30(6), 1-9.
- Dallaserra, Matías, Moreno, Begoña, Muñoz, Maximiliano, Cuellar, Javier, & Villanueva, Julio. (2019). Resumen estructurado de Revisiones Sistemáticas (FRISBEE). *Revista clínica de periodoncia, implantología y rehabilitación oral*, 12(2), 113-115.
- Danesh Asgari, S., Haeri, A., & Jafari, M. (2017). Integration of balanced scorecard and three-stage data envelopment analysis approaches. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(2), 527-550.
- Darestani, S. A., & Shamami, N. H. (2019). Performance evaluation of lean production based on balanced score card method using ANP and SIR: a case from Iranian home appliance industry. *Opsearch*, 56(3), 717-738.
- Dinçer, H., Hacıoğlu, Ü., & Yüksel, S. (2017). Balanced scorecard based performance measurement of European airlines using a hybrid

- multicriteria decision making approach under the fuzzy environment. *Journal of Air Transport Management*, 1(63),17-33.
- Dobrovič, J., Urbaňski, M., Gallo, P., Benková, E., & Čabinová, V. (2018). Balanced Scorecard concept as a tool of strategic management and its usage in the construction industry. *Polish Journal of Management Studies*, 1(18) 59-72.
- Dudic, Z., Dudic, B., Gregus, M., Novackova, D., & Djakovic, I. (2020). The Innovativeness and Usage of the Balanced Scorecard Model in SMEs. *Sustainability*, 12(8), 3221-3242.
- Duman, G., Taskaynatan, M., Kongar, E., & Rosentrater, K. (2018). Integrating Environmental and Social Sustainability Into Performance Evaluation: A Balanced Scorecard-Based Grey-DANP Approach for the Food Industry. *Frontiers in nutrition*, 1(5),1-12.
- Dlamini, W. B., Migiro, S., & Tefera, O. (2020). The Balanced Scorecard and its Practical Application to Small and Medium Hotels' *Growth in Eswatini. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(4), 567-581.
- Dwivedi, R., Prasad, K., Mandal, N., Singh, S., Vardhan, M. y Pamucar, D. (2021). "Performance evaluation of an insurance company using an integrated Balanced Scorecard (BSC) and Best-Worst Method (BWM)." *Decision making: applications in management and engineering*, 4(1), 33-50.
- Eveleens, RD, Joosten, KFM, de Koning, BAE, Hulst, JM y Verbruggen, SCAT (2020). Definiciones, predictores y resultados de la intolerancia alimentaria en niños críticamente enfermos: una revisión sistemática. *Nutrición clínica*, 39(3), 685-693.
- Fatima, T. & Elbanna, S. (2020). "Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future". *International Journal of Hospitality Management*, 91(1),1-19.
- Ferber Pineyrúa, D. G., Redondo, A., Pascual, J. A., & Gento, Á. M. (2021). Knowledge Management and Sustainable Balanced Scorecard: Practical Application to a Service SME. *Sustainability*, 13(13), 7118.
- Gallo, P., Mihalčová, B., Timková, V., & Tomčíková, L. (2018). Importance of Financial and Non-financial Indicators in Companies with the Balanced Scorecard Concept. *Calitatea vietii*, 19(165), 34-38.

- Gallo, P., Mihalčová, B., Gallo Jr, P., Čabinová, V. Y Tomčíková, L. (2019). Application of the balanced scorecard as a strategic management tool in practice: a case of slovak tourism sector. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 24(1), 19-28.
- Gallardo, E. (2017). Metodología de la Investigación: manual autoformativo interactivo. Huancayo. *Editorial: Universidad Continental*.
- Harihayati, T., Lubis, R., Atin, S., & Widiyanti, U. D. (2018). The company's performance assessment using balanced scorecard. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 407(1), 1-7.
- Hristov, I., Chirico, A., & Appolloni, A. (2019). Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, 11(7), 2119-2137.
- Jassem, S., Azmi, A., & Zakaria, Z. (2018). Impact of Sustainability Balanced Scorecard Types on Environmental Investment Decision-Making. *Sustainability*, 10(2), 541-558.
- Jiménez-Espinosa, A., & Sánchez-Bareño, D. M. (2019). La práctica pedagógica desde las situaciones a-didácticas en matemáticas. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(2), 333-346.
- Junior, A. N., de Oliveira, M. C., & Helleno, A. L. (2018). Sustainability evaluation model for manufacturing systems based on the correlation between triple bottom line dimensions and balanced scorecard perspectives. *Journal of cleaner production*, 190(1), 84-93.
- Kim, E. S., Bruinooge, S. S., Roberts, S., Ison, G., Lin, N. U., Gore, L., ... & Schilsky, R. L. (2017). Broadening eligibility criteria to make clinical trials more representative: American Society of Clinical Oncology and Friends of Cancer Research joint research statement. *Journal of Clinical Oncology*, 35(33), 3737-3744.
- Liu, H., Chi, Y., Butler, A., Sun, Y., & Weng, C. (2021). A knowledge base of clinical trial eligibility criteria. *Journal of Biomedical Informatics*, 117(1), 103-771.
- Mailat, D., Stoica, D. A., Surgun, M. B., Traistaru, N. I., & Vranceanu, A. (2019). Balanced Scorecard vs. Dashboard: Implications and Managerial Priorities. *Academic Journal of Economic Studies*, 5(1), 170-174.

- Mamabolo, A., & Myres, K. (2020). Performance measurement in emerging market social enterprises using a balanced scorecard. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(1), 65-87.
- Malagueño, Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221-244.
- Massingham, R., Massingham, P. R., & Dumay, J. (2019). Improving integrated reporting: a new learning and growth perspective for the balanced scorecard. *Journal of Intellectual Capital*, 20(1), 60-82.
- Maxwell, D., Robinson, S. R., & Rogers, K. (2019). "I keep it to myself": A qualitative meta-interpretive synthesis of experiences of postpartum depression among marginalised women. *Health Soc Care Community*, 27(3), 23-36.
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2021). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 1(1),1-18.
- McKenna, L. y Gray, R. (2018). The importance of ethics in research publications. *Collegian* 25(2),147-148.
- Mohammadi, A., Moharrer, M., & Babakhanifard, M. (2019). The business model and balanced scorecard in creative tourism: the ultimate strategy boosters. *Current Issues in Tourism*, 22(17), 2157-2182.
- Moradi, N., Malekmohammad, H., & Jamalzadeh, S. (2018). A Model for performance evaluation of digital game industry using integrated AHP and BSC. *Journal of Applied Research on Industrial Engineering*, 5(2), 97-109.
- Moreno, B., Muñoz, M., Cuellar, J., Domancic, S., & Villanueva, J. (2018). Revisión Sistemática: definición y nociones básicas. *Revista clínica de periodoncia, implantología y rehabilitación oral*, 11(3),184-186.
- Mustapha, M. A. Z. L. I. N. A., Zulkifli, F. Z., & Awang, K. W. (2018). Enhancing sustainability through implementation of balanced scorecard: A case study of beach resorts. *Journal of Sustainability Science and Management*, 5(1),136-147.
- Myung, J. K., An, H. T., & Lee, S. Y. (2019). Corporate Competitiveness Index of

Climate Change: A Balanced Scorecard Approach. *Sustainability*, 11(5),1445-1460.

- Nguyen, D., Ngo, T., Nguyen, R., Cao, H., & Pham, H. (2019). Corporate social responsibility, balanced scorecard system and financial performance in the service sector: The case of Vietnam. *Management Science Letters*, 9(13), 2215-2228.
- Nugroho, RL y Pangeran, P. (2021). Improving the Performance of the Balanced Scorecard Through Implementing Iso 31000 Risk Assessment at Shofa Pharmacy. *EUREKA: Social and Humanities*, 1(1), 23-36.
- Páramo, P. (2020). Cómo elaborar una revisión sistemática. *La Revisión Sist*, 1-12.
- Paris, M. M., Civit, B., & Corica, L. (2020). Economic assessment of the environmental impacts of land use through the life cycle assessment approach: state of art. *Ambiente Construído*, 20(2), 367-383.
- Pham, T., & Pham, D. (2019). Factors affecting to the application of balanced scorecard in Vietnamese hospitality firms. *Management Science Letters*, 9(13), 2383-2390.
- Pitama, S. G., Palmer, S. C., Huria, T., Lacey, C., & Wilkinson, T. (2018). Implementation and impact of indigenous health curricula: a systematic review. *Medical education*, 52(9), 898-909.
- Pylypiv, N., Piatnychuk, I., Halachenko, O., Maksymiv, Y., & Popadynets, N. (2020). Balanced scorecard for implementing united territorial communities' social responsibility. *Problems and Perspectives in Management*, 18(2), 128-139.
- Quesada-Risueño, P., Sanz-Valero, J., & Wanden-Berghe, C. (2017). "Análisis bibliométrico de la producción científica existente en la base de datos bibliográfica MEDLINE sobre la fibra dietética". *Revista Española de Nutrición Humana y Dietética*, 21(1), 29-38.
- Quesado, P. R., Aibar Guzmán, B., & Lima Rodrigues, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible capital*, 14(1), 186-201.
- Quezada, L., Reinao, E., Palominos, P., & Odderhede, A. (2019). Measuring Performance Using SWOT Analysis and Balanced Scorecard. *Procedia Manufacturing*, 1(39), 786-793.

- Rafiq, M., Zhang, X., Yuan, J., Naz, S., & Maqbool, S. (2020). Impact of a balanced scorecard as a strategic management system tool to improve sustainable development: measuring the mediation of organizational performance through PLS-smart. *Sustainability*, 12(4), 1365-1383.
- Ramírez-Montoya, M. S., & Lugo-Ocando, J. (2020). Systematic review of mixed methods in the framework of educational innovation. *Comunicar*, 28(65), 9-20.
- Revelo-Sánchez, O., Collazos-Ordóñez, C. A., & Jiménez-Toledo, J. A. (2018). Collaborative work as a didactic strategy for teaching/learning programming: a systematic literature review. *Tecnológicas*, 21(41), 115-134.
- Rodríguez Muñoz, R., Socorro Castro, A. R., & Espinoza Cordero, C. X. (2019). Análisis de Scimago Journal & Country Rank, utilidad para el desarrollo bibliométrico en la Universidad Metropolitana del Ecuador. *Revista Publicando*, 6(21), 58-68.
- Sainaghi, R., Phillips, P., & D'Angella, F. (2019). The balanced scorecard of a new destination product: Implications for lodging and skiing firms. *International Journal of Hospitality Management*, 76(1), 216-230.
- Šaković Jovanović, J., Fragassa, C., Krivokapić, Z., & Vujović, A. (2019). Environmental Management Systems and Balanced Scorecard: An Integrated Analysis of the Marine Transport. *Journal of Marine Science and Engineering*, 7(4), 119-143.
- Salameh, J. P., McInnes, M. D., Moher, D., Thombs, B. D., McGrath, T. A., Frank, R., ... & Bossuyt, P. M. (2019). Completeness of reporting of systematic reviews of diagnostic test accuracy based on the PRISMA-DTA reporting guideline. *Clinical chemistry*, 65(2), 291-301.
- Sardjono, W., Mastuki, Cholidin, A., & Priatna, W. (2021). It Balanced Scorecard Implementation To Measure The Effectiveness And Efficiency Of The Contribution Performance Of The Use Information Systems In The Company. *ICIC Express Letters*, 15(3), 219–228.
- Sarraf, F., & Hashemi, S. (2020). Improving performance evaluation based on balanced scorecard with grey relational analysis and data envelopment analysis approaches: Case study in water and wastewater companies.

*Evaluation and Program Planning*, 79(1), 101-762.

- Shibani, A., & Gherbal, N. (2018). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management. *Management Studies*, 6(1), 1-19.
- Slavica, T., Ljubica, K., & Jelena, J. (2017). The modern concept of measuring efficiency-Implementation and attitudes of BSC. *TEM Journal*, 6(3), 525-533.
- Suárez-Gargallo, C. y Zaragoza-Sáez, P. (2021). How the Balanced Scorecard Is Implemented in the Spanish Footwear Industry. *Sustainability*, 13(10), 5641-5660.
- Vega, F. V., & Lluglla J, D. K. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional. *Revista científica Ecociencia*, 6(2), 1-24.
- Vega Falcón, V., Navarro Cejas, M., Cejas Martínez, M. F., & Mendoza Velazco, D. J. (2020). Balanced Scorecard: Key Tool for Strategic Learning and Strengthening in Business Organization (Cuadro de mando integral: herramienta clave para el aprendizaje estratégico y el fortalecimiento de la organización empresarial). *Academic Journal of Interdisciplinary* 1(1), 1-11.
- Vitón Castillo, A. A. (2020). Cambio de cuartil y perspectivas de la Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas en Scimago Journal and Country Rank. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 39(3), 964-968.
- Waffenschmid, S., Knelangen, M., Sieben, W., Bühn, S., & Pieper, D. (2019). Single screening versus conventional double screening for study selection in systematic reviews: a methodological systematic review. *BMC medical research methodology*, 19(1), 1-9.
- Yamauchi, L. A., Ponte, E., Ratliffe, K. T., & Traynor, K. (2017). Theoretical and Conceptual Frameworks Used in Research on Family-School Partnerships. *School Community Journal* 27(2), 9-34.
- Zapa, E., & Cogollo, J. (2018). Fuzzy-BSC methodology for decision making in indemnity area of insurance companies. *IEEE Latin America Transactions*, 16(10), 2539-2546.

## ANEXOS

### anexo 1

#### Lista de estudios

Cód.	Autor y Año	Titulo
A1	Patricia Quesado, Beatriz Aibar Guzmán, Lucia Lima Rodrigues (2018)	Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation.
A2	Suárez & Zaragoza (2021)	How the Balanced Scorecard is Implemented in the Spanish Footwear Industry.
A3	Sarraf & Nejad (2020)	Improving performance evaluation based on balanced scorecard with grey relational analysis and data envelopment analysis approaches: Case study in water and wastewater companies
A4	Wahyu Sardjono, Mastuki, Achmad Cholidin and Wowon Priatna (2021)	It Balanced Scorecard Implementation To Measure The Effectiveness And Efficiency Of The Contribution Performance Of The Use Information Systems In The Company
A5	Suaad Jassem, Anna Azmi y Zarina Zakaria (2018)	Impact of Sustainability Balanced Scorecard Types on Environmental Investment Decision-Making.
A6	Gazi M. Duman, Murat Taskaynatan, Elif Kongary Kurt A. Rosentrater (2018)	Integrating environmental and social sustainability into performance evaluation: A Balanced Scorecard-based Grey-DANP approach for the food industry
A7	Pylypiv, N., Piatnychuk, I., Halachenko, O., Maksymiv, Y. y Popadynets (2020)	Balanced scorecard for implementing united territorial communities' social responsibility.
A8	Mailat, D., Stoica, D. A., Surgun, M. B., Traistaru, N. I., & Vranceanu, A. (2019)	Balanced Scorecard vs. Dashboard: Implications and Managerial Priorities.
A9	Peter Gallo, Bohuslava Mihalčová, Veronika Timková, Luba Tomčíková (2018)	Importance of financial and non-financial indicators in companies with the balanced scorecard concept.
A10	Luis E. Quesada, Eduardo A. Reinao, Pedro I. Palominos, Astrid M. Oddershede (2019)	Measuring Performance Using SWOT Analysis and Balanced Scorecard.
A11	Sainaghi, Ruggero and Phillips, Paul A. and d'Angella, Francesca (2019)	The balanced scorecard of a new destination product: Implications for lodging and skiing firms
A12	Hasan Dinçer, Ümit Hacıoğlu, Serhat Yüksel (2017)	Balanced scorecard based performance measurement of European airlines using a hybrid multicriteria decision making approach under the fuzzy environment.
A13	Mazlina Mustapha, Fatin Zawani Zulkifli and Khairil Wahidin Awang (2018)	Enhancing sustainability through implementation of balanced scorecard: A case study of beach resorts.
A14	Somayyeh Danesh Asgari, Abdorrahman Haeri, Mostafa Jafari (2017)	Integration of balanced scorecard and three-stage data envelopment analysis approaches
A15	Zdenka Dudic, Branislav Dudic, Michal Gregus, Daniela Novackova y Ivana Djakovic (2020)	The Innovativeness and Usage of the Balanced Scorecard Model in SMEs.
A16	Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2021)	Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use.
A17	Anastacia Mamabolo & Kerrin Myres (2020)	Performance measurement in emerging market social enterprises using a balanced scorecard.
A18	Dobrovič J., Urbański M., Gallo P., Benková E., Čabinová V. (2018)	Balanced scorecard concept as a tool of strategic management and its usage in the construction industry.
A19	Muhammad Rafiq, XingPing Zhang, Jiahai Yuan, Shumaila Naz y Saif Maqbool (2020)	Impact of a balanced scorecard as a strategic management system tool to improve sustainable development: measuring the mediation of Organizational performance through PLS-smart.
A20	Cano, José A.; Vergara, José J.; Puerta, Fabio A. (2017)	Design and implementation of a balanced scorecard in a Colombian company.
A21	César Álvarez Pérez, Vicente Rodríguez Montequín, Francisco Ortega Fernández y Joaquín Villanueva Balsera (2017)	Integrating analytic hierarchy process (AHP) and balanced scorecard (BSC) framework for sustainable business in a software factory in the financial sector.
A22	Rishi Dwivedi, Kanika Prasad, Nabankur Mandal, Shweta Singh Mayank Vardhan 1and Dragan Pamucar (2021)	Performance evaluation of an insurance company using an integrated Balanced Scorecard (BSC) and Best-Worst Method (BWM).
A23	Poh Ling Chong, Tze San Ong una, Amalina Abdullah una y Wei Chong Choo una (2019)	Internationalisation and innovation on balanced scorecard (BSC) among Malaysian small and medium enterprises (SMEs).
A24	Ivo Hristov, Antonio Chirico and Andrea Appolloni (2019)	Sustainability value creation, survival, and growth of the company: A critical perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC).
A25	Jae Kyu Myung, Hyoung-Tae An and Su-Yol Lee (2019)	Corporate Competitiveness Index of Climate Change: A Balanced Scorecard Approach.
A26	Peter Gallo, Bohuslava Mihalčová, Peter Gallo, Jr. Veronika Čabinová Luba Tomčíková (2019)	Application of the balanced scorecard as a strategic management tool in practice: a case of slovak tourism sector.
A27	Danh Nguyen, Thanh Ngo, Ron Nguyen, Huy Cao y Huy Pham (2019)	Corporate social responsibility, balanced scorecard system and financial performance in the service sector: The case of Vietnam.
A28	Thi Kim Yen Pham y Duc Cuong Pham (2019)	Factors affecting to the application of balanced scorecard in Vietnamese hospitality

*Nota:* La tabla presenta la lista de estudios totales para la investigación

<b>Cód.</b>	<b>Autor y Año</b>	<b>Título</b>
A29	Farshad Behrouzi, Azanizawati Ma'aram (2019)	Identification and ranking of specific balanced scorecard performance measures for hospitals: A case study of private hospitals in the Klang Valley area, Malaysia.
A30	Hanan Sahbat Abdullah, Alaa Jassim Salman, Israa Ali Ahmed (2019)	Integrating the value chain and balanced scorecard to evaluate the overall performance of a tourism organization.
A31	Soroush Avakh Darestani, Nillofar Hojjat Shamami (2019)	Performance evaluation of lean production based on balanced score card method using ANP and SIR: a case from Iranian home appliance industry.
A32	Tahniyath Fatima a, Saïd Elbannab (2020)	Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future.
A33	Ballester-Miquel, José Carlos, Pérez-Ruiz, Pilar, Hernández-Gadea, Javier Palacios-Marqués, Daniel (2017)	Implementation of the Balanced Scorecard in the Hotel Sector through Transformational Leadership and Empowerment.
A34	Abdussalam Shibani, Nawal Gherbal (2018)	Using the balanced scorecard as a strategic management system in the Libyan construction industry.
A35	Vega Falcón, V., Navarro Cejas, M., Cejas Martínez, M. F., & Mendoza Velazco, D. J. (2020)	Balanced Scorecard: Key Tool for Strategic Learning and Strengthening in Business Organization (Cuadro de mando integral: herramienta clave para el aprendizaje estratégico y el fortalecimiento de la organización empresarial).
A36	Dr. Basman Al Dalayeen (2017)	Measuring the Performance of Jordanian Banks through Balanced Scorecard Approach.
A37	Harihayati, T., Lubis, R., Atin, S., & Widianti, U. D. (2018)	The company's performance assessment using balanced scorecard.
A38	Tomić Slavica, Komazec Ljubica, Jevtić Jelena (2017)	The modern concept of measuring efficiency-Implementation and attitudes of BSC.
A39	Ali Mohammadi, Masoomeh Moharrer y Mohammad Sadegh Babakhanifard (2019)	The business model and balanced scorecard in creative tourism: the ultimate strategy boosters.
A40	Ricardo Malagueño, Ernesto Lopez-Valeiras, Jacobo Gomez-Conde (2018)	Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance.
A41	Eva Benková, Peter Gallo, Beáta Balogová y Jozef Nemeč (2020)	Factors Affecting the Use of Balanced Scorecard in Measuring Company Performance.
A42	Alaercio Nicoletti Junior, Maria Célia de Oliveira, André Luís Helleno. (2018)	Sustainability evaluation model for manufacturing systems based on the correlation between triple bottom line dimensions and balanced scorecard
A43	Elkin Zapa & Juan Cogollo (2018)	Fuzzy-BSC methodology for decision making in indemnity area of insurance companies.
A44	Vladimir Vega Falcón, PhD, Srta. Daysi Karina Lluglla Jácome , (2019)	El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional.
A45	Wilson B Dlamini, Stephen Migiro, Tefera ortodoxa (2020)	The Balanced Scorecard and its Practical Application to Small and Medium Hotels' Growth in Eswatini.
A46	Riko Luke Nugroho, Perminas Pangeran (2021)	Improving the Performance of the Balanced Scorecard Through Implementing Iso 31000 Risk Assessment at Shofa Pharmacy.
A47	Moradi, N., Malekmohammad, H., & Jamalzadeh, S. (2018)	A Model for performance evaluation of digital game industry using integrated AHP and BSC.
A48	Šaković Jovanović, J., Fragassa, C., Krivokapić, Z., & Vujović, A. (2019)	Environmental Management Systems and Balanced Scorecard: An Integrated Analysis of the Marine Transport.
A49	Massingham, R., Massingham, P. R., & Dumay, J. (2019)	Improving integrated reporting: a new learning and growth perspective for the balanced scorecard.
A50	Ferber Pineyrua, D. G., Redondo, A., Pascual, J. A., & Gento, Á. M. (2021)	Knowledge Management and Sustainable Balanced Scorecard: Practical Application to a Service SME.

*Nota:* La tabla presenta la lista de estudios totales para la investigación

## Anexo 2

### Lista de estudios seleccionado

Cód.	Autor y Año	Título
A1	Quesado, Aibar & Lima (2018)	Ventajas y aportes en la implementación del cuadro de mando integral.
A2	Suárez & Zaragoza (2021)	Cómo se implementa el cuadro de mando integral en la Industria del Calzado en España.
A3	Sarraf & Nejad (2020)	Mejora de evaluación de desempeño en el cuadro de mando integral con análisis relacional gris y enfoques de análisis envolvente de datos: estudio de caso en empresas de aguas y aguas residuales
A6	Duman et al., (2018)	Integración de la sostenibilidad ambiental y social en la evaluación del desempeño: un enfoque Gray-DANP basado en el cuadro de mando integral para la industria alimentaria.
A8	Mailat, et al., (2019)	Balanced Scorecard frente a Dashboard: implicaciones y prioridades de gestión.
A9	Gallo et al., (2018)	Importancia de los indicadores financieros y no financieros en empresas con concepto del cuadro de mando integral.
A10	Quezada et al., (2019)	Medición del rendimiento mediante análisis Foda y cuadro de mando integral.
A12	Diñçer et al., (2017)	Medición del rendimiento basada en un cuadro de mando integral de las aerolíneas europeas que utilizan un enfoque de toma de decisiones híbrido y multicriterio en un entorno difuso.
A13	Mustapha et al., (2018)	Mejora de la sostenibilidad mediante la implementación del cuadro de mando integral: un estudio de caso de complejos turísticos de playa.
A14	Danesh et al., (2017)	Integración del cuadro de mando integral y enfoques de análisis envolvente de datos en tres etapas.
A15	Dudic et al., (2020)	Innovación y uso del modelo del cuadro de mando integral en las pymes.
A16	Mio et al., (2021)	Herramientas de medición del desempeño para negocios sostenibles: una revisión sistemática de la literatura sobre el uso del BSC de sostenibilidad
A18	Dobrovič et al., (2018)	Concepto del cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica y su uso en la industria de la construcción.
A19	Rafiq et al., (2020)	Impacto de un cuadro de mando integral como herramienta del sistema de gestión estratégica para mejorar el desarrollo sostenible: midiendo el desempeño organizacional a través de PLS-smart.
A20	Cano et al., (2017)	Diseño e implementación de un cuadro de mando integral en una empresa colombiana.
A21	Álvarez et al., (2017)	Integración de proceso de jerarquía analítica (AHP) y marco del cuadro de mando integral para negocios sostenibles en una fábrica de software en el sector financiero.
A22	Dwivedi et al., (2021)	Evaluación del desempeño de una compañía de seguros utilizando un cuadro de mando integral y el Método Mejor-Peor (BWM)
A26	Gallo et al., (2019)	Aplicación del cuadro de mando integral equilibrado como herramienta de gestión estratégica en la práctica: un caso del sector turístico eslovaco.
A30	Abdullah et al., (2019)	Integrar la cadena de valor y el cuadro de mando integral para evaluar el desempeño general de una organización turística.
A33	Ballester et al., (2017)	Implementación del cuadro de mando integral en el Hotel Sector a través del liderazgo transformacional y Empoderamiento.
A34	Shibani & Gherbal (2018)	Utilización del cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica en la industria de la construcción libia.
A35	Vega et al., (2020)	BSC: herramienta clave para el aprendizaje estratégico y fortalecimiento en organizaciones empresariales
A38	Slavica et al., (2017)	El concepto moderno de medición de la eficiencia-Implementación y actitudes del cuadro de mando integral.
A40	Malagueño et al., (2018)	Cuadro de mando integral en pymes: efectos sobre la innovación y el rendimiento financiero
A41	Benková et al., (2020)	Un factor ff eje del uso del cuadro de mando integral en medir el desempeño de la empresa
A42	Junior et al., (2018)	Modelo de evaluación de sostenibilidad de los sistemas de fabricación basado en correlación entre dimensiones del triple resultado final y el equilibrio perspectivas del cuadro de mando integral.
A45	Dlamini et al., (2020)	El cuadro de mando integral y su aplicación práctica a pequeños y crecimiento de hoteles medianos en Eswatini.
A46	Nugroho & Pangeran (2021)	Mejorar el rendimiento del cuadro de mando integral mediante la implementación de la evaluación de riesgos ISO 31000 en la farmacia Shofa.
A47	Moradi et al., (2018)	Un modelo para la evaluación del desempeño de la industria de los juegos digitales utilizando AHP y cuadro de mando integrados.

*Nota:* La tabla presenta la lista de estudios seleccionados para la investigación

## Anexo 3

### Rejilla de revisión sistemática

Código	Descripción	Revista y Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos – Conclusiones	Recomendación	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A1	Quesado, P. R., Albar Rodríguez, B., & Lima Rodríguez, L. (2018). Advantages, Emergin and contributions in the balanced scorecard implementation. Intangible capital, 14(1), 186-201.	Emerging Sources Journal Capital Citation Index	2018	Patricia Quesado, Beatriz Albar Guzmán, Lúcia Lima Rodríguez	Investigación cualitativa	Balanced scorecard, Manageme nt accounting and control, Advantages	Revisión sistemática	En conclusión, el estudio tieneEs muy importante BSC es más quepara futurasciertas limitaciones.y contribuye al una simpleinvestigaciones, deentendemos que muyobjetivo evaluación deimportante hacerunidireccional sistema de desempeño, enpara avanzar en lacontribuciones en una verdadera particular, de estudiosinvestigación de la introducción e herramienta dede caso, enBSC en la industriaimplementación gestión organizaciones dedel hotelería y elBSC facilita su estratégica capazdiferentes áreas deturismo. Sinincorporación y de aclarar yactividad y de distintaembargo, el enfoque desarrollo en las traducir la misiónnaturalaleza (públicos y restrictivo de revistasorganizaciones y estrategiaprivado), que hany bases de datos hanque busquen organizacional, optado por usar elBSC.llevado a pasar porimplementar esta	Como recomendaciónEl estudio tieneEs muy importante BSC es más quepara futurasciertas limitaciones.y contribuye al una simpleinvestigaciones, deentendemos que muyobjetivo evaluación deimportante hacerunidireccional sistema de desempeño, enpara avanzar en lacontribuciones en una verdadera particular, de estudiosinvestigación de la introducción e herramienta dede caso, enBSC en la industriaimplementación gestión organizaciones dedel hotelería y elBSC facilita su estratégica capazdiferentes áreas deturismo. Sinincorporación y de aclarar yactividad y de distintaembargo, el enfoque desarrollo en las traducir la misiónnaturalaleza (públicos y restrictivo de revistasorganizaciones y estrategiaprivado), que hany bases de datos hanque busquen organizacional, optado por usar elBSC.llevado a pasar porimplementar esta	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A2	Suárez-Gargallo, C., & Zaragoza-Sáez, P. (2021). How the Balanced Scorecard Sustainability is Implemented in the Spanish Footwear Industry. Sustainability, 13(10), 5641.	Scopus	2021	Carlos Suárez-Gargallo, Carlos Gargallo y selección de Patroci nio Zarago cuantitativo y cualitativo	Estudio exploratorio integral; y selección de industria calzado; un enfoque estudio de caso exploratorio	Cuadro de mando integral; industria del calzado; estudio de caso exploratorio	Entrevistas a Gerentes de empresas de calzado	Un período de 18Se sugiere que lasUn BSC personal haEstos resultados a 24 meses esempresas tengan unido identificadopueden ayudar a para desarrollarsobre qué es un BSC yAunque la estrategiaimplementación de ejecutarlose difunde consu BSC, tratando reuniones en todasde encontrar empresas lo hanse alcanza dicho conocido en todosternuras similares dentro de unBSC ayuda a identificar mostrando unaesta investigación período de 3sus indicadoresbrecha por cubrir. y aplicándolas a su años por lo queintancibles e intracratlos	Se sugiere que lasUn BSC personal haEstos resultados a 24 meses esempresas tengan unido identificadopueden ayudar a para desarrollarsobre qué es un BSC yAunque la estrategiaimplementación de ejecutarlose difunde consu BSC, tratando reuniones en todasde encontrar empresas lo hanse alcanza dicho conocido en todosternuras similares dentro de unBSC ayuda a identificar mostrando unaesta investigación período de 3sus indicadoresbrecha por cubrir. y aplicándolas a su años por lo queintancibles e intracratlos	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A3	Sarraf, F., & Nejad, S. H. (2020). Evaluation and performance based on program balanced scorecard with grey relational planning analysis and data envelopment analysis approaches.	Scopus	2020	Fatemeh Sarraf, Shabnam Hashemi Nejad	Investigación cuantitativa	Análisis relacional gris, análisis envolvente de datos, cuadro de mando integral, agua y saneamiento	En este estudio, modelo BSC node mando sostenible para el futuro y investigaciones para, considerados como aguas residuales es desociales, tiene unayudar a las empresas agua y saneamiento para integrar eficiente y sostenible. pérdidas de agua y ventas anuales de	Debido a la limitaciónEl propósito de la selección deeste documento es integral,índices en DEA, evaluar el algunos indicadores desempeño de las no fueron empresas de agua y no con datos	Debido a la limitaciónEl propósito de la selección deeste documento es integral,índices en DEA, evaluar el algunos indicadores desempeño de las no fueron empresas de agua y no con datos	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación

Nota: Lista de los artículos científicos que se encuentran en la rejilla de revisiones sistemáticas

Código	Descripción	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos – Conclusiones	Recomendación	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A4	Sardjono, W., Mastuki, Cholidin, A., & Priatna, W. (2021). It balanced scorecard implementation to measure the cyclic effectiveness and express the letters contribution of the performance of the use information systems in the company.	Scopus	Scopus	2021	Wahyu Sardjono, Mastuki, Achmad Cholidin and Wowon Priatna	Análisis factorial exploratorio	Indicador clave de desempeño, Cuadro de mando integral, Efectividad, Eficiencia, competitividad, ventaja	Para obtener A partir de los resultados de la investigación, se desprenden las siguientes conclusiones: 1) Con la gestión y uso de la tecnología de la información, ahora se espera que la organización realice un estudio de los resultados de este estudio sean- llegar a un modelo de solución alternativa para medir el rendimiento de los sistemas de información en las operaciones de una empresa, a través de la implementación del estudio	No presenta limitaciones	Se espera que los resultados de este estudio sean- llegar a un modelo de solución alternativa para medir el rendimiento de los sistemas de información en las operaciones de una empresa, a través de la implementación del estudio	Se espera que los resultados de este estudio sean- llegar a un modelo de solución alternativa para medir el rendimiento de los sistemas de información en las operaciones de una empresa, a través de la implementación del estudio	
A5	Jassem, S., Azmi, A., & Zakaria, Z. (2018). Impact of Sustainability Balanced Scorecard on Sustainability Investment Decision-Making. Sustainability, 10(2), 541.	Sustainability	Scopus	2018	Suaad Jassem, Anna Azmi y Zakaria	Investigación descriptiva; inversión ambiental	Cuadro de mando integral de sostenibilidad; método de experimentación ambiental	Se concluyó que la prueba de los dos estudios anteriores, el conocimiento de un uso eficiente del capital y de los recursos ambientales proporciona un mejor toma de decisiones, corroborando que es fundamentalmente de	Este estudio contribuye al tipo de delimitaciones. Ende SBSC y a la literatura de el primer lugar, determinar el alcance de la información sobre cómo el conocimiento de el fenómeno del mundo real de SBSC contribuyen	Este estudio contribuye al tipo de delimitaciones. Ende SBSC y a la literatura de el primer lugar, determinar el alcance de la información sobre cómo el conocimiento de el fenómeno del mundo real de SBSC contribuyen	Este estudio contribuye al tipo de delimitaciones. Ende SBSC y a la literatura de el primer lugar, determinar el alcance de la información sobre cómo el conocimiento de el fenómeno del mundo real de SBSC contribuyen	
A6	Duman, G. M., Taskaynat, M., Kongar, E., & Rosentrater, K. A. (2018). Integrating environmental and social sustainability into performance evaluation: A Balanced Scorecard-based	Frontiers in nutrition	Science Citation Index Expanded	2018	Gazi M. Duman, Murat Taskaynat, Elif Kongar, Kurt A. Rosentrater	Investigación descriptiva	Sostenibilidad de la industria alimentaria, sede de evaluación del desempeño, cuadro de mando integral, teoría de sistemas	Anteriormente se han dado EE. UU financieras importantes, pero recientemente se ha obtenido la dirección de la empresa para mejorar el desempeño basado en los criterios que tienen	En términos de las implicaciones gerenciales, los hallazgos del enfoque de propuesto pueden proporcionar una idea de que puede orientar a la ladirección de la empresa para mejorar la tienda de desempeño basado en los criterios que tienen	No presenta limitaciones	En el futuro, los resultados de este estudio se puede utilizar en una técnica de evaluación del desempeño	

Nota: Lista de los artículos científicos que se encuentran en la rejilla de revisiones sistemáticas

Código	Descripción	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos – Conclusiones	Recomendación	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A7	Pylypiv, N., Piatnychuk, I., Halachenko, O., Maksymiv, Y., & Popadynets, N. (2020). Balanced and implementing territorial communities' responsibility. Problems and Perspectives in Management, 18(2).	Scopus	2020	Halachenko, Maksymiv, Popadynets	Investigación descriptiva, ASBSC	Cuadro de mando integral; SBSC; sustentabilidad; perspectiva ASBSC	de Revisión sistemática a SBSC. Se debe integrar a los aspectos clave discutidos anteriormente. En particular, la perspectiva crítica económica alentará a los gerentes a desarrollar y utilizar el SBSC y monitorearlo los últimos	SBSC puede emplearse eficazmente, pero debe integrarse y mejorar en lo que respecta al concepto, medio ambiente, aspectos sociales y económicos. La implementación de la SBSC desde la perspectiva crítica con especial atención a la medición	No presenta limitaciones	En consecuencia, el artículo contribuye a la literatura considerando temas críticos en la primera etapa. de implementación del SBSC desde la perspectiva crítica, con especial atención a la medición		
A8	Mailat, D., Stoica, D. A., Surgun, M. B., Traistaru, N. I., & Vranceanu, A. (2019). Balanced Scorecard vs. Dashboard of Implications and Managerial Priorities. c Studies	Scopus	2019	Mailat, Stoica, Surgun, Traistaru & Vranceanu	Investigación descriptiva	Cuadro de mando integral, contabilidad de gestión, responsabilidad	Los últimos desarrollos en concepto de Cuadro de Mando Integral han comenzado a poner más énfasis en el aspecto de aprendizaje. El Cuadro de Mando	Debido a la limitada disponibilidad de literatura traducida a un idioma que representa una operación de desempeño general y permite la orientación y evaluación de su estrategia.	Debido a la limitada disponibilidad de literatura traducida a un idioma que representa una operación de desempeño general y permite la orientación y evaluación de su estrategia.			
A9	Gallo, P., Mihalčová, B., Timková, V., & Tomčíková, L. (2018). Importance of financial and non-financial indicators in vietnam companies with the balanced scorecard concept. Calitatea, 19(165), 34-38.	Scopus	2018	Peter Gallo, Bohuslava Mihalčo, Veronika Timkova, Luba Tomčík	Investigación descriptiva	Desempeño, gestión estratégica, indicadores financieros no financieros.	La tendencia a implementar la estrategia de indicadores financieros no financieros. Cada Cuadro de Mando de desarrollo, así como empresas en Eslovaquia, también para la especificación de la BSC en las empresas y cambios sin embargo, influyendo en expresarse a través de	La empresa establece los objetivos en cada uno de sus departamentos. Cada Cuadro de Mando de desarrollo, así como empresas en Eslovaquia, también para la especificación de la BSC en las empresas y cambios sin embargo, influyendo en expresarse a través de				

Nota: Lista de los artículos científicos que se encuentran en la rejilla de revisiones sistemáticas

Código	Descripción	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos – Conclusiones	Recomendación	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A10	Quezada, L. E., Reinao, E. A., Palominos, P. I., & Oddershede, A. M. (2019). Measuring Performance Using SWOT Analysis and Balanced Scorecard. <i>Procedia Manufacturing</i> , 39, 786-793.		Scopus	2019	Luis Quezad a, Eduard o Reinao, Pedro Palomi nos, Astrid Odders hede	Investigació n descriptiva	Análisis FODA; Cuadro de mando integral; Estrategia; Medición del desempeño	No tiene muestra	Se podrían utilizar los esfuerzos de recursos en aquellos elementos estratégicos que son más importantes como de ventas, fidelización de clientes, tiempo de respuesta y satisfacción del	Se sugiere, como investigación adicional, empresas para validar el método en otras situaciones y mejorarlo.	No presenta limitaciones	La contribución del artículo es el uso combinado de análisis DAFO y BSC en la formulación de estrategias, bajo un enfoque cuantitativo. Permite a los altos directivos centrarse en aquellos temas que son estratégicamente
A11	Sainaghi, R., Phillips, P., & d'Angella, F. (2019). The balanced scorecard of a new destination product: Implications for lodging and skiing firms. <i>International Journal of Hospitality Management</i> , 76, 216-230.		Scopus	2019	Sainaghi, R., Phillips, P., & d'Angella, F.	Investigació n descriptiva	Cuadro de mando integral (BSC); desarrollo de nuevos productos (NPD); Skipassfree; actuación; Livigno	No tiene muestra	Los hallazgos amplían el área de investigación empírica del BSC, tanto en el campo de la hostelería y turismo. Además, tres aportes a la investigación: el nuevo producto BSC se puede utilizar para analizar proyectos europeos, sea que se centren en el cliente es importante, mientras que la dimensión de aprendizaje y crecimiento tiene la menor	Buscamos proporcionar la investigación de la BSC, tanto en el campo de la hostelería y turismo. Además, tres aportes a la investigación: el nuevo producto BSC se puede utilizar para analizar proyectos europeos, sea que se centren en el cliente es importante, mientras que la dimensión de aprendizaje y crecimiento tiene la menor	La principal limitación del estudio se refiere a esta opción de BSC. Sin embargo, esta opción de BSC permite a la investigación de la BSC, tanto en el campo de la hostelería y turismo. Además, tres aportes a la investigación: el nuevo producto BSC se puede utilizar para analizar proyectos europeos, sea que se centren en el cliente es importante, mientras que la dimensión de aprendizaje y crecimiento tiene la menor	Este artículo se refiere a un solo caso. Sin embargo, esta opción de BSC permite a la investigación de la BSC, tanto en el campo de la hostelería y turismo. Además, tres aportes a la investigación: el nuevo producto BSC se puede utilizar para analizar proyectos europeos, sea que se centren en el cliente es importante, mientras que la dimensión de aprendizaje y crecimiento tiene la menor
A12	Dinçer, H., Hacıoğlu, Ü., & Yüksel, S. (2017). Balanced scorecard-based performance measurement of European airlines using a hybrid multicriteria decision making approach under the fuzzy environment. <i>Journal of Air Transport Management</i>		Scopus	2017	Hasan Dinçer, Ümit Hacıoğlu, Serhat Yüksel	Investigació n descriptiva	Industria aérea europea Toma de decisiones multicriterio Cuadro de mando integral DEMATEL difuso ANP difuso	No tiene muestra	En Europa, se identificó que la dimensión de cliente es importante, mientras que la dimensión de aprendizaje y crecimiento tiene la menor	Recomendamos a las aerolíneas europeas que se centren en el cliente es importante, mientras que la dimensión de aprendizaje y crecimiento tiene la menor	La principal limitación de este estudio es que una contribución a la literatura al ayudar con el resolver problema de datos de las compañías en el mercado con la metodología importante relacionada con este estudio es que es muy	Este estudio hace una contribución importante a la literatura al ayudar con el resolver problema de datos de las compañías en el mercado con la metodología importante relacionada con este estudio es que es muy

Nota: Lista de los artículos científicos que se encuentran en la rejilla de revisiones sistemáticas

Código	Descripción	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos – Conclusiones	Recomendación	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A13	Mustapha, M. a. z. I. i. n. a., zulkifli, F. Z., & Awang, K. W. (2018). Enhancing sustainability through sustainable implementation of a balanced scorecard: science A case study of beach and resorts. J. Sustain. management Sci. Manag, 5, 136-147.	Journal of sustainability	Scopus	2018	Mazlina Mustapha, Fatimah Zahari, Zulkifli and Khairil Wahidin Awang	Investigación descriptiva	Sostenibilidad turística, balneario, cuadro de mando integral	No tiene muestra	En servicios de turismo, implementaron políticas moderadamente capital, las perspectivas de mejor ejecución, y formación de empleados que la perspectiva de procesamiento interno no es sostenible debido a restricciones de costo; también se dieron cuenta que	Se recomendó que el gobierno deriven el acceso a la perspectiva de aprendizaje y procesos comerciales que no fueron implementados por los complejos turísticos.	Las limitaciones como resultado de la perspectiva de sostenibilidad y literatura turística especializada fueron los procesos comerciales que no fueron implementados por los complejos turísticos.	Este estudio contribuye a la sostenibilidad y literatura turística especializada con los balnearios de las aisladas.
A14	Danesh Asgari, S., Haeri, A., & Jafari, M. (2017). Integration of balanced scorecard and three-stage data envelopment analysis approaches. Iranian Management Studies, 10(2), 527-550.	Iranian Management Studies	Emerging Sources Citation Index	2017	Somayeh Danesh Asgari, Nafiseh Abdorrahman Haeri, Mostafa Jafari	Investigación experimental	Medidas adecuadas, Cuadro de mando integral (BSC), Relaciones de causa y efecto, Bancos iraníes, análisis	seis bancos iraníes	Se eligieron como indicadores correctos, mayor cualificación del empleado, tiempo de respuesta, otro lado, satisfacción del cliente, no apropiado para aumentar	En diversas industrias, estos factores son diferentes, por lo tanto, mejorar el desempeño operativo a través de estos factores, la propiedad de las medidas debe adaptarse a las medidas operativas de organización, de los	No presenta limitaciones	El enfoque presentado en este estudio puede ser utilizado como una guía valiosa para los tomadores de decisiones y gerentes en varias empresas para reconocer las medidas adecuadas para los
A15	Dudic, Z., Dudic, B., Gregus, M., Novackova, D., & Djakovic, I. (2020). The Innovativeness and Usage of the Model in SMEs. Sustainability, 12(8), 3221.	Sustainability	Scopus	2020	Zdenka Dudic, Branislav Dudic, Miroslava Gregus, Daniela Novackova y Ivana	Investigación descriptiva	Modelo de cuadro de mando integral (BSC); innovación; actividades empresariales; innovadoras; SEM;	de basado en la investigación integral realizada en 223 empresas y resultado de los logros de las metas obtenidas v. su	La medición que se implementará contribuye y permite a los ejecutivos de alto nivel monitorear el logro de las metas y elevar el control de las metas	La medición que se implementará contribuye y permite a los ejecutivos de alto nivel monitorear el logro de las metas y elevar el control de las metas	No presenta limitaciones	Pueden ser un punto de partida para definir la política de desarrollo y un elemento necesario para su implementación en práctica.

Nota: Lista de los artículos científicos que se encuentran en la rejilla de revisiones sistemáticas

Código	Descripción	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos – Conclusiones	Recomendación	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A16	Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2021). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the environmental sustainability scorecard use.	Social Responsibility and the Environment	Scopus	2021	Mio, Costantini & Panfilo.	Investigación descriptiva	Control de gestión, medición del desempeño, sostenibilidad, d, Costantini & Panfilo.	deRevisión sistemática	Las naciones reconocen la importancia de las dimensiones de sostenibilidad, que deben integrarse en estrategias y modelos de gestión, y evaluar el desempeño a largo plazo. Los autores afirman que la implementación de SBSC requiere procesos de aprendizaje y replanteamiento estratégico para empresas que se familiarizan con el BSC tradicional, que exige el tiempo y el esfuerzo de los gerentes. Se recomienda el uso de SBSC como una herramienta de desarrollo sostenible para empresas, aunque se ha escrito sobre el papel de SBSC como un artículo publicado en inglés.	El estudio de la investigación de las limitaciones metodológicas como SBSC y la selección de artículos para ser publicados en inglés.	La mayor parte de la investigación de las limitaciones de SBSC como una herramienta de desarrollo sostenible para empresas, aunque se ha escrito sobre el papel de SBSC como un artículo publicado en inglés.	
A17	Mamabolo, A., & Myres, K. (2020). Performance measurement in emerging enterprises: using a balanced scorecard. Journal of Entrepreneurship, 11(1), 65-87.	Journal of Emerging Sources Citation Index		2020	Anastacia Mamabolo & Myres	Investigación descriptiva	Control de gestión, medición del desempeño, sostenibilidad, d, Costantini & Panfilo.	deRevisión sistemática	El estudio de la investigación de las limitaciones metodológicas como SBSC y la selección de artículos para ser publicados en inglés.	Se recomienda el uso de SBSC como una herramienta de desarrollo sostenible para empresas, aunque se ha escrito sobre el papel de SBSC como un artículo publicado en inglés.	La mayor parte de la investigación de las limitaciones de SBSC como una herramienta de desarrollo sostenible para empresas, aunque se ha escrito sobre el papel de SBSC como un artículo publicado en inglés.	
A18	Dobrovič, Urbański, M., Gallo, P., Benková, E., & Čabinová, V. (2018). Balanced scorecard as a tool for strategic management and its usage in the construction industry. Polish Journal of Management and its Studies, 11(1), 65-87.	Journal of Emerging Sources Citation Index		2018	Dobrovič, Urbański, Gallo, Benková, & Čabinová.	Investigación descriptiva	Indicadores financieros, indicadores no financieros, investigación, BSC, conocido por el 15% de las empresas, países en transición; cuando el modelo aplica	deRevisión sistemática	El estudio de la investigación de las limitaciones metodológicas como SBSC y la selección de artículos para ser publicados en inglés.	Se recomienda el uso de SBSC como una herramienta de desarrollo sostenible para empresas, aunque se ha escrito sobre el papel de SBSC como un artículo publicado en inglés.	La mayor parte de la investigación de las limitaciones de SBSC como una herramienta de desarrollo sostenible para empresas, aunque se ha escrito sobre el papel de SBSC como un artículo publicado en inglés.	

Nota: Lista de los artículos científicos que se encuentran en la rejilla de revisiones sistemáticas





Código	Descripción	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos – Conclusiones	Recomendación	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A25	Myung, J. K., An, H. T., & Lee, S. Y. (2019). Corporate Competitiveness Index of Climate Change: A Balanced Scorecard Approach. Sustainability	Sustainability	Scopus	2019	Jae Kyu Myung, Hyoung n -Tae An, Su- Yol Lee	Investigación Descriptiva	Competitividad empresarial; cambio climático; Cuadro de mando integral; Evaluación del desempeño; BSC, indicadores; quienes estaban trabajando	Selección de 17 gerentes en base a su experiencia	Las empresas deben utilizar recomendaciones explícitas, es posible identificar ideas gerenciales que se relacionaron con los aspectos de competitividad en las empresas a través de la respuesta a los problemas del cambio climático y de decorativa frente al PG8 de competitividad empresarial delo tanto, buscar oportunidades para	Aunque no se hacen los límites frecuentes por los aspectos de los valores de los gerentes, integral (BSC) para delimitar y evaluar el clima de una empresa cambiar la competitividad desde aspectos internos y externos,	Los límites másEl modelo es proporcionado por la justificación de los aspectos de los valores de los gerentes, integral (BSC) para delimitar y evaluar el clima de una empresa cambiar la competitividad desde aspectos internos y externos,	La investigación hace poco énfasis en la RSE en áreas como Vietnam y cómo las empresas pueden utilizar la RSE para alcanzar sus objetivos comerciales y garantizar sustentabilidad.
A26	Gallo, P., Mihalčová, B., Gallo Jr, P., Čabinová, V., & Tomčíková, L. (2019). Geolour Application of the balanced scorecard as a strategic management tool in Geosites practice: a case of slovak tourism sector. GeoJournal of Tourism and Management	GeoJournal of Tourism and Management	Scopus	2019	Peter Gallo, Bohuslava Mihalčová, Peter Gallo, Veronika Cabino	Investigación Descriptiva	cuadro de mando integral, Turismo, Propiedad Personal, Chi-Cuadrado. Prueba de Independencia.	No tiene empleados y otros indicadores financieros que amenazan la competitividad y el crecimiento de la empresa, y a invertir en indicadores financieros no provoca deterioro a	Se identifica que, si no se invierte en empleados y otros indicadores no se amenaza la competitividad y el crecimiento de la empresa, y a invertir en indicadores financieros no provoca deterioro a	No presenta limitaciones	No presenta limitaciones	En el entorno empresarial eslovaco, el BSC no es un método de uso común, pero su aplicación a la práctica es objeto de numerosos estudios de investigación. Pg5
A27	Nguyen, D., Ngo, T., Nguyen, R., Cao, H., & Pham, H. (2019). Corporate social responsibility, balanced scorecard system and financial performance in the service sector: The case of Vietnam.	Management Science Letters	Scopus	2019	Danh Nguyen, Thanh Ngo, Ron Huy, Cao y Huy Pham	Investigación empírica	Sistema de cuadros de mando integral (BSC) en Responsabilidad Social Corporativa (RSE) Sector servicios Vietnam	Los resultados muestran que los cambios hacia la sostenibilidad se dan en este país. Las partes interesadas de las empresas tienen la percepción de la RSE puede ayudar a	Es fundamental contar con una herramienta de gestión sistemática que les ayude a mantenerse con fuerza en el mercado competitivo como en la actualidad. En esta investigación el BSC acuenta tres tipos de	No presenta limitaciones	No presenta limitaciones	La investigación hace poco énfasis en la RSE en áreas como Vietnam y cómo las empresas pueden utilizar la RSE para alcanzar sus objetivos comerciales y garantizar sustentabilidad.

Nota: Lista de los artículos científicos que se encuentran en la rejilla de revisiones sistemáticas

Código	Descripción	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos – Conclusiones	Recomendación	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A28	Pham, T., & Pham, D. (2019). Factors affecting the application of balanced scorecard in Vietnamese hospitality	Management Science Letters	Scopus	2019	Thi Kim Yen Pham y Duc Cuong Pham	Investigación cualitativa- cuantitativa	Innovación de difusión de Aceptación de tecnología Cuadro de mando integral Empresas de hostelería vietnamitas	315 gerentes de hoteles	Los resultados de la investigación muestran que las herramientas de control de gestión se utilizan conjuntamente con el BSC para mejorar la eficiencia y el rendimiento de la gestión, por lo que al implementar el BSC, los gerentes mejoran la organización.	deberían conocer la utilidad del sistema Este sistema puede integrarse con los sistemas de gestión y los existentes donde lo lautiliza la organización. Por lo tanto, los miembros de la organización pueden utilizarse fácilmente si están capacitados, no solo los gerentes.	No presenta limitaciones	El BSC proporciona a los gerentes una vista general de la organización, también vincula acciones a corto plazo. Sin embargo, el número de hoteles que aplican el BSC en Vietnam sigue siendo muy bajo.
A29	Behrouzi, F., & Maaram, A. (2019). Identification and ranking of specific balanced scorecard performance measures for private hospitals: A case study of private hospitals in the Klang Valley area, Malaysia.	International Journal of Health Planning and Management	Scopus	2019	Farshad Behrouzi, Azanizati, Wati Maaram	Investigación cuantitativa	Cuadro de mando integral, Klang Valley, Malasia, hospitales privados	35 hospitales privados ubicados en el área de Malasia	Los hospitales de Malasia suelen utilizar medidas de desempeño de atención médica apropiadas, lo que crea una barrera para el desempeño eficiente de los investigadores. Este estudio incluye a expertos en el campo de la salud, que se utilizaría para capitalizar la experiencia de la ciudad de Kuala Lumpur, la ciudad más poblada de Malasia. Se establecieron parámetros de desempeño para cuatro hospitales privados.	deberían conocer la utilidad del sistema Este sistema puede integrarse con los sistemas de gestión y los existentes donde lo lautiliza la organización. Por lo tanto, los miembros de la organización pueden utilizarse fácilmente si están capacitados, no solo los gerentes.	No presenta limitaciones	Es pertinente en imponentes restricciones a susos vacíos de información y cooperación mediante la compilación de un conjunto de tenencias de desempeño en el comocuidado de la salud, para cuatro
A30	Abdullah, H. S., Salman, A. J., & Ahmed, I. A. (2019). Integrating the value chain and balanced scorecard to evaluate the overall performance of a tourism organization. African Journal of Hospitality	Tourism Leisure	Scopus	2019	Jassim Salman, Alisraa Ali Ahmed	Investigación exploratoria	Cadena de valor, cuadro de mando integral, planificación del desempeño organizacional, establecimiento de un sistema de evaluación	No tiene muestra de cuadros de mando integral, Alaa Jassim Salman exploratoria	El BSC, tiene un impacto significativo en la planificación y control del desempeño organizacional mediante el establecimiento de un sistema de medición eficaz	Muchos gerentes en las empresas apoyan la probable viabilidad del Balanced scorecard en su industria.	No presenta limitaciones	Las organizaciones deben evaluar los desempeños financieros, ya que esta evaluación ha ayudado a las organizaciones a mejorar y mantenerse al día con desarrollos e incrementar

Nota: Lista de los artículos científicos que se encuentran en la rejilla de revisiones sistemáticas





Código	Descripción	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos – Conclusiones	Recomendación	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A37	Hatihayati, Lubis, R., Atin, S., & Widiarti, U. D. (2018). The IOP company's performance assessment using Materials balanced scorecard. Science In IOP Conference and Series: Materials Engineering, 407(1), 1-7.	Conference Series: Materials Science and Engineering	Doaj	2018	Hatihayati, Lubis, R., Atin, S., & Widiarti, U. D.	Investigación Cuadro de mando integral	Cuadro de mando integral	No tiene muestra	El resultado de esta investigación demuestra que la gerencia puede monitorear los logros de la empresa en todos los sectores, como el financiero, cliente, negocio interno y crecimiento	Este modelo BSC puede ser utilizado por la organización para supervisar la implementación de las actividades corporativas y facilitar la medición de los logros de las empresas en todos los sectores.	No presenta limitaciones	El BSC permitirá una comunicación eficiente entre todas las divisiones de la empresa durante la implementación de las estrategias establecidas, e implementa la retroalimentación para
A38	Slavica, T., Ljubica, K., & Jelena, J. (2017). The modern concept of measuring efficiency-Implementation and attitudes of BSC. TEM JOURNAL, 6(3), 525.	Emerging Sources Citation Index,		2017	Tomica Slavica, Komazec Ljubica, Jevtic Jelena	Investigación Cuantitativa (Balanced Scorecard), y grandes medianas y empresas	de desempeño, BSC (Balanced Scorecard), y grandes medianas y empresas	37 de encuestas de gerentes de pequeñas y grandes empresas en la República de Serbia	Las medidas de desempeño financieras se consideran importantes para las empresas que implementan nuevos sistemas de desempeño.	deben desarrollarse una orientación equilibrada y basada en una combinación de indicadores para que las funciones en la empresa determinen conjuntamente cuáles de sus mejores intereses.	No presenta limitaciones	El objetivo de este estudio fue investigar la práctica y la implementación del BSC, el impacto de medir el impacto de la implementación del BSC, el impacto de las medianas y grandes empresas en Serbia
A39	Mohammadi, A., Moharrer, M., & Babakhanifard, M. S. (2019). The business model and balanced scorecard in creative tourism: the ultimate strategy boosters. Current Issues in Tourism, 22(17), 2157-2182.	Current Issues in Tourism	Scopus	2019	Ali Mohammadi, Masoo meh r Moham r Sadegh Babakhani anifard	Investigación Descriptiva	análisis de contenido cualitativo; contenido de razón de validez; agrupamiento	No tiene muestra	La perspectiva de este modelo sugiere que se deben preparar otros componentes: palabras, creatividad, procesos involucran el diseño de experiencias que incluyen entretenimiento,	Este modelo sugiere que se deben preparar cuatro componentes: orgware, hardware, Lossoftware y hardware el. de la vajilla que	No presenta limitaciones	Este estudio es parte de un creciente cuerpo de investigación centrado en descubrir aspectos ocultos de la creatividad turística.

Nota: Lista de los artículos científicos que se encuentran en la rejilla de revisiones sistemáticas

Código	Descripción	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos – Conclusiones	Recomendación	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A40	Malagueño, R., Lopez-Valerías, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. <i>Business and Economic Scopus</i>			2018	Ricardo Malagueño, Ernesto Lopez-Valerías, Jacobo Gomez-Conde	Investigación Empírica. Cuantitativa	Cuadro de mando integral, desempeño financiero, innovación, pequeña empresa, eficiencia, flexibilidad	La muestra fue seleccionada de la industria de alimentación y bebidas en España. Ampliando el conocimiento sustantivo de las debilidades y fortalezas, y como de las pymes requiere una simple apreciación de los efectos sobre la empresa, requiere tomar decisiones de los efectos sobre la evidencia muestra que BCS como un marco de adopción de líderes en la búsqueda de BSC es del 60% de las empresas grandes y pequeñas en un conjunto de España.	Algunas limitaciones del estudio apuntan a direcciones más adicionales de la gestión más utilizadas por grandes y pequeñas medianas empresas (PYME).	Desde una perspectiva de los desafíos más importantes para el empleado de empresas que influyen en la implementación de la Industria 4.0. Estos modelos como el BSC, si bien se reforman	No presenta limitaciones	El Cuadro de Mando Integral es un concepto de cómo transferir la visión y la estrategia a las metas y sus métricas para que cubran de manera integral no solo áreas
A41	Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Nemeč, J. (2020). Factors Affecting the Use of Balanced Scorecard in Manufacturing Company Performance.	<i>Sustainable</i>	Scopus	2020	Beáta Balogová, Jozef Nemeč	Investigación Cuantitativa	Indicadores de negocio, hipótesis, Cuadro de mando integral, métodos estadísticos	Los datos de la empresa, o de los recursos financieros y humanos, que mejor preparan para implementar la Industria 4.0. Estos modelos como el BSC, si bien se reforman	Desde una perspectiva de los desafíos más importantes para el empleado de empresas que influyen en la implementación de la Industria 4.0. Estos modelos como el BSC, si bien se reforman	Se recomienda utilizar, una SEM para definir los indicadores asociados con las correlaciones. Debido a esto, los indicadores encontrados en la literatura y presentados aquí deberían ser explorados y probados, aunque el estudio de caso evaluado teniendo	No presenta limitaciones	El Cuadro de Mando Integral es un concepto de cómo transferir la visión y la estrategia a las metas y sus métricas para que cubran de manera integral no solo áreas
A42	Junior, A. N., de Oliveira, M. C., & Helleno, A. L. (2018). Sustainability evaluation model for manufacturing systems based on the correlation between triple bottom line dimensions and balanced scorecard	<i>Journal of Cleaner Production</i>	Citation Index Expanded	2018	Maria Célia de Oliveira, André Luís Helleno	Investigación Cuantitativa	Modelo de negocio, hipótesis, Cuadro de mando integral, métodos estadísticos	Los datos de la empresa, o de los recursos financieros y humanos, que mejor preparan para implementar la Industria 4.0. Estos modelos como el BSC, si bien se reforman	Desde una perspectiva de los desafíos más importantes para el empleado de empresas que influyen en la implementación de la Industria 4.0. Estos modelos como el BSC, si bien se reforman	Se recomienda utilizar, una SEM para definir los indicadores asociados con las correlaciones. Debido a esto, los indicadores encontrados en la literatura y presentados aquí deberían ser explorados y probados, aunque el estudio de caso evaluado teniendo	No presenta limitaciones	El Cuadro de Mando Integral es un concepto de cómo transferir la visión y la estrategia a las metas y sus métricas para que cubran de manera integral no solo áreas

Nota: Lista de los artículos científicos que se encuentran en la rejilla de revisiones sistemáticas

Código	Descripción	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos – Conclusiones	Recomendación	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A43	Zapa, E., & Cogollo, J. (2018). Fuzzy-BSC methodology for decision making in indemnity area of insurance companies. <i>IEEE Latin America Transactions</i> , 16(10), 2539-2546.	Scopus	Scopus	2018	Elkin Zapa y Juan Cogollo	Investigación Descriptiva	Logica, Indemnizaciones, compañías de seguros.	No tiene muestra	Se pueden utilizar herramientas de organización más fáciles como aplicación de lógica difusa y el Balanced Scorecard, los cuales permiten resultados valiosos que permiten a los administradores tener alternativas.	Le permite a la organización tener una mayor claridad de los pasos que se deben emplear para medir el comportamiento de los procesos con respecto a los objetivos estratégicos. P. 8	No presenta limitaciones	Las herramientas aportadas por la lógica difusa, como las variables lingüísticas fundadas en la opinión de los expertos y los sistemas de expertos basados en reglas difusas, no solo normalizan
A44	Vega, F. V., & Llulla J. D. K. (2019) El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional. <i>Revista científica de Ecociencia</i> , 6(2), 1-24.	Doaj	Scopus	2019	Vladimir Vega Falcón, Srta. Daysi Karina Llulla Jácome	Investigación descriptiva	Cuadro de mando integral	deRevisión sistemática	El BSC realizado como importante aporte a la gestión organizacional, convirtiéndose en una herramienta poderosa que brinda un marco comprensible para los indicadores a través de	Los autores proponen un directorio de nuevas investigaciones, el análisis de las causas de las malas prácticas en el diseño e implementación del BSC, particularizándose en el desequilibrio entre los indicadores a través de	No presenta limitaciones	Se destaca la necesidad de utilizar algún software para el BSC, así como que en un tercio de los casos referidos se utiliza el Microsoft Excel, mientras que una cifra
A45	Dlamini, W. B., Migiro S., & Tefera, O. (2020). The Balanced Scorecard and its Application to Small and Medium Hotels' Growth in Eswatini.	African Journal of Hospital and Tourism and Leisure.	Scopus	2020	Wilson Dlamini, Stephen Migiro, Tefera ortodoxa	Investigación cuantitativo-cualitativa	BSC, medición de desempeño, financiero, no financiero, marco	317	Las medidas financieras fueron utilizadas y estocó el sugirió que la capacitación del personal pudiera ser útil cuando exista un cálculo de las actividades de la empresa.	Se recomienda dar prioridad a la calidad del servicio al cliente para el éxito de la empresa.	No presenta limitaciones	La popularidad fundamental de BSC como sistema de medición del desempeño fue su uso de las cuatro perspectivas que son sus pilares que establecen los objetivos y estrategias que una

Nota: Lista de los artículos científicos que se encuentran en la rejilla de revisiones sistemáticas



Código	Descripción	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos – Conclusiones	Recomendación	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la
A49	Massingham, R., Massingham, P. R., & Dumay, J. (2019). Improving integrated reporting: a new Journal learning and growth perspective for the Intellectual Capital balanced scorecard. <i>Journal of Intellectual Capital</i> , 20(1), 60-82.	Scopus	2019	Rex Massin gham, Peter Inves tigiación	Investigación	Reportes integrados, Pensamiento integrado, Divulgación, aprendizaje	No tiene muestra o sistémica, Cuadro de mando integral, Informes integrados, Pensamiento integrado, Divulgación, aprendizaje	Como contribución a la investigación sobre activos intangibles, el aprendizaje y el modelo de crecimiento de aprendizaje y perspectiva de mejora la D/A con teoría del aprendizaje organizacional	El ensayo tenía tres objetivos principales. Primero, sobre el crecimiento del BSC de aprendizaje y perspectiva de mejora la D/A con teoría del aprendizaje organizacional	Una limitación es que aborda principalmente los elines capitales y el modelo de BSC tripartito de paracapital intelectual. No exploramos el elcapital natural o demanufacturado porque estos son Lainsumos en	El modelo está diseñado para ser utilizado en tandem con theorRWframework para operacionalizar el pensamiento integrado. Un nuevo mapa estratégico del BSC ilustra cómo	
A50	Ferber Pineyrua, D. G., Redondo, A., Pascual, J. A., & Gento, A. M. (2021). Knowledge Management and Sustainability Scorecard: Practical Application to a Service SME. <i>Sustainability</i> , 13(13), 7118.	Scopus	2021	Redondo, Pascual, & Gento.	Investigación cualitativa	Responsabilidad Social Empresarial (RSE); Gestión del conocimiento (KM); Balanced Score-tarjeta (BSC)	No tiene muestra	El análisis de los indicadores de RSE realizado sobre la misma muestra de PYME consultora mostró que el 66% de los indicadores eran medibles, aunque la integración diagnóstica	No presentar limitaciones	Para ello, el primer paso es proporcionar la aplicación con una buena de entrada / salida de su interfaz que permite su integración con el resto de las	El uso de herramientas de gestión inadecuadas, especialmente en el caso de las PYME, puede generar resultados inciertos, induciendo errores en la toma de decisiones y en	

Nota: Lista de los artículos científicos que se encuentran en la rejilla de revisiones sistemáticas



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

### **Declaratoria de Originalidad de los Autores**

Nosotros, CUBAS RONCAL CINTHYA BEATRIZ, YSLACHE SIERRA JORGE EDUARDO estudiantes de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, declaramos bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "UTILIDAD DEL BALANCED SCORECARD EN LA EFECTIVIDAD DEL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE DESEMPEÑO. REVISIÓN SISTEMÁTICA", es de nuestra autoría, por lo tanto, declaramos que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. Hemos mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
YSLACHE SIERRA JORGE EDUARDO <b>DNI:</b> 70439889 <b>ORCID</b> 0000-0001-7493-5173	Firmado digitalmente por: JYSLACHES7 el 04-12-2021 20:03:17
CUBAS RONCAL CINTHYA BEATRIZ <b>DNI:</b> 76609181 <b>ORCID</b> 0000-0002-7980-4356	Firmado digitalmente por: CCUBASR95 el 04-12-2021 14:55:14

Código documento Trilce: INV - 0517304