

Universidad Autónoma "Juan Misael Saracho"
Secretaría de Investigación Científica y Extensión Universitaria
Departamento de Investigación, Ciencia y Tecnología DICYT

Revista Ventana Científica

Vol. 16, N° 27, junio 2026

ISSN 2305-6010 Impreso | ISSN 2415-2390 En línea

7

ARTÍCULO DE
REVISIÓN

Implantación estratégica, contabilidad de gestión estratégica y balanced scorecard en el desempeño financiero de empresas bolivianas

Strategic implementation, strategic management accounting and balanced scorecard in the financial performance of bolivian companies

Fecha de recepción: 25/03/2026 | Fecha de aceptación: 29/06/2026

Romero Cruz Susy¹

¹ Licenciada en Contaduría Pública, M.Sc.

Docente de la Carrera de Contaduría Pública Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS)

ORCID: 0000-0002-1653-1944

Correspondencia del autor: romerocruzsusy348@gmail.com¹

Tarija - Bolivia

RESUMEN

El artículo analiza la relación entre la implantación estratégica, la contabilidad de gestión estratégica (CGE) y el Balanced Scorecard (BSC) en el desempeño financiero de empresas bolivianas. El objetivo es sintetizar la literatura científica y proponer un modelo conceptual que explique cómo la calidad de la implantación estratégica puede articular la información contable, los sistemas de medición del desempeño y los resultados financieros. Se desarrolló una revisión documental integradora, con enfoque cualitativo, a partir de treinta documentos seleccionados mediante criterios de pertinencia temática, actualidad, calidad metodológica y aporte teórico. La búsqueda consideró bases académicas internacionales y regionales, literatura clásica y documentos institucionales sobre el contexto empresarial boliviano. Los hallazgos muestran que la implantación estratégica requiere liderazgo, alineación organizacional, comunicación, asignación de recursos, sistemas de control y aprendizaje organizacional. Asimismo, evidencian que la CGE aporta información para priorizar recursos y evaluar resultados, mientras que el BSC traduce la estrategia en objetivos, indicadores, metas e iniciativas verificables. Se concluye que la integración de estos elementos constituye una base teórica pertinente para futuras investigaciones empíricas en Bolivia y para fortalecer el rol estratégico de la Contaduría Pública.

PALABRAS CLAVE

Implantación estratégica; contabilidad de gestión estratégica; Balanced Scorecard; desempeño financiero; empresas bolivianas.

ABSTRACT

This article analyzes the relationship between strategy implementation, strategic management accounting (SMA), and the Balanced Scorecard (BSC) in the financial performance of Bolivian companies. Its objective is to synthesize the scientific literature and propose a conceptual model explaining how the quality of strategy implementation can link accounting information, performance measurement systems, and financial outcomes. An integrative documentary review with a qualitative approach was conducted using thirty documents selected according to thematic relevance, currency, methodological quality, and theoretical contribution. The search included international and regional academic databases, seminal works, and institutional documents related to the Bolivian business context. The findings indicate that strategy implementation requires leadership, organizational alignment, communication, resource allocation, control systems, and organizational learning. They also show that SMA provides information for resource prioritization and performance assessment, whereas the BSC translates strategy into verifiable objectives, indicators, targets, and initiatives. The article concludes that integrating these elements provides a relevant theoretical basis for future empirical research in Bolivia and for strengthening the strategic role of public accounting.

KEYWORDS

Strategy implementation; strategic management accounting; Balanced Scorecard; financial performance; Bolivian companies.

1. INTRODUCCIÓN

En la literatura especializada sobre dirección estratégica se argumenta que una estrategia bien formulada no garantiza, por sí sola, resultados superiores. La ventaja competitiva se consolida cuando las decisiones estratégicas se traducen en acciones coordinadas, responsabilidades claras, métricas de seguimiento y resultados observables en el tiempo. Ese tránsito entre formulación y acción constituye la implantación estratégica, fase en la que suelen presentarse desviaciones, resistencias, problemas de coordinación y pérdida de coherencia organizacional (Hrebiniak, 2006; Okumus, 2003; Tawse & Tabesh, 2021).

Para mantener uniformidad terminológica, este artículo utiliza la expresión implantación estratégica como concepto principal. Con ella se alude al proceso mediante el cual una organización convierte sus decisiones estratégicas en actividades, recursos, controles e indicadores verificables. Los términos implementación y ejecución estratégica se emplean únicamente cuando aparecen en la literatura citada o cuando se requiere explicar su proximidad conceptual, pero no se consideran variables distintas dentro del modelo propuesto.

La implantación estratégica es un fenómeno organizacional complejo porque depende de la interacción entre liderazgo, estructura, cultura, comunicación, recursos, sistemas de control, aprendizaje y retroalimentación. Cuando alguno de estos componentes se debilita, la organización puede conservar un plan formalmente correcto, pero no necesariamente convertirlo en desempeño sostenible. La evidencia disponible muestra que las dificultades de implantación se repiten en sectores y tamaños de empresa diversos, incluso en organizaciones con procesos formales de planificación (Köseoglu et al., 2020; Sardi et al., 2024).

En este marco, la contabilidad de gestión estratégica adquiere relevancia porque amplía el alcance de la contabilidad de gestión tradicional. Desde la contribución de Simmonds (1981), la CGE incorporó información sobre competencia, posicionamiento, costos estratégicos, análisis del entorno y decisiones de largo plazo. Langfield-Smith (2008) y Ojra et al. (2021) sostienen que su aporte no se limita al registro de costos, sino que contribuye a comprender los factores que explican el desempeño y a soste-

ner decisiones que vinculan la operación con la estrategia.

El Balanced Scorecard, o Cuadro de Mando Integral, también constituye un instrumento central para traducir la estrategia en objetivos, indicadores, metas e iniciativas. A partir de los trabajos de Kaplan y Norton (1992, 1996), el BSC evolucionó desde un sistema de medición equilibrada hacia un sistema de gestión estratégica que articula indicadores financieros y no financieros. Su importancia no reside únicamente en medir resultados, sino en alinear personas, procesos y prioridades con la dirección estratégica de la organización (Quesado et al., 2018; Benková et al., 2020).

El problema adquiere especial relevancia en Bolivia debido a la heterogeneidad del tejido empresarial. Existen empresas grandes, medianas, pequeñas y microempresas con distintos niveles de formalización, digitalización, profesionalización gerencial y desarrollo de sistemas contables. Además, los datos institucionales muestran una fuerte presencia de unidades económicas de menor tamaño y una concentración importante en comercio y servicios, lo que refuerza la necesidad de sistemas de información simples, pertinentes y conectados con la toma de decisiones (INE, s. f.; Katz, 2024). En América Latina y el Caribe, las PyMEs representan la gran mayoría de las empresas y generan una proporción sustantiva del empleo formal, aunque enfrentan brechas persistentes de productividad, financiamiento y capacidades de gestión (CEPAL, s. f.; OECD/CAF/SELA, 2024).

A partir de esta problemática, el artículo plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo la integración entre implantación estratégica, contabilidad de gestión estratégica y Balanced Scorecard puede contribuir a mejorar el desempeño financiero de las empresas bolivianas? El objetivo general consiste en analizar dicha relación mediante una revisión documental integradora y proponer un modelo conceptual que sirva como base para futuras investigaciones empíricas en el contexto nacional.

El estudio presenta una contribución teórica y práctica. En el plano teórico, integra tres corrientes que con frecuencia se analizan por separado: dirección estratégica, contabilidad de gestión estratégica y sistemas de medición del desempeño. En el plano práctico, ofrece criterios para que

empresas bolivianas, programas de formación en Contaduría Pública e investigaciones doctorales fortalezcan sus capacidades de análisis, control y seguimiento orientadas a resultados. El artículo se estructura en cinco partes: introducción, materiales y métodos, resultados, discusión y conclusiones, además de las referencias bibliográficas elaboradas conforme a los criterios formales de la convocatoria.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

El artículo se diseñó como una revisión documental integradora, con enfoque cualitativo y finalidad analítica. Esta elección metodológica responde a la naturaleza del problema investigado, ya que la implantación estratégica efectiva no puede comprenderse mediante un único indicador, sino a través de la articulación de conceptos, evidencias y antecedentes empíricos procedentes de diferentes líneas de investigación. La revisión integradora permite sintetizar literatura teórica y empírica, comparar enfoques y construir categorías analíticas orientadas a la formulación de un modelo conceptual (Dahal, 2024; Ojra et al., 2021).

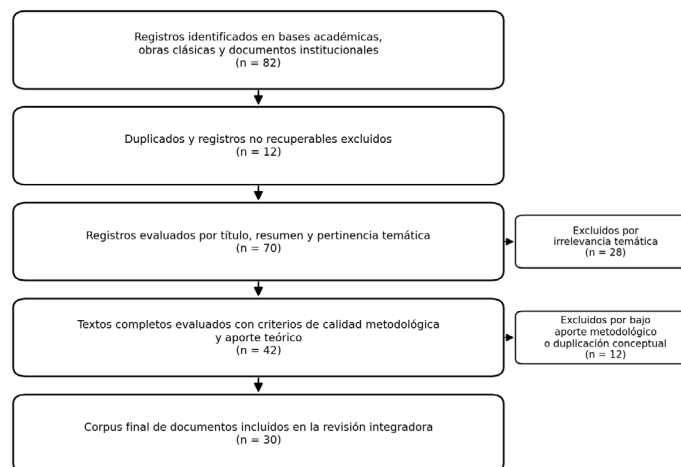
El proceso metodológico se desarrolló en cinco etapas: identificación de fuentes, depuración de registros, evaluación de calidad, extracción de información y síntesis interpretativa. En la primera etapa se delimitó el problema de investigación a partir del proyecto doctoral titulado "Componentes clave de una implantación estratégica efectiva: influencia de la contabilidad de gestión estratégica y del Balanced Scorecard en el desempeño financiero de empresas bolivianas". En la segunda etapa se definieron las bases de datos, los términos de búsqueda y

el periodo de análisis. En la tercera se aplicaron criterios de inclusión y exclusión. En la cuarta se construyó una matriz de extracción. Finalmente, en la quinta se realizó la codificación temática y la integración de resultados.

La búsqueda documental se efectuó en Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, SciELO, Redalyc y Dialnet. También se consultaron obras clásicas de la literatura especializada y documentos institucionales vinculados con el contexto empresarial boliviano. Se consideraron publicaciones académicas entre 2015 y 2025, sin excluir obras seminales necesarias para comprender el origen y desarrollo de los conceptos analizados. Las cadenas de búsqueda combinaron términos en español e inglés mediante operadores booleanos: ("strategy implementation" OR "strategic implementation" OR "implantación estratégica" OR "implementación estratégica") AND ("strategic management accounting" OR "contabilidad de gestión estratégica" OR "management control") AND ("balanced scorecard" OR "cuadro de mando integral") AND ("financial performance" OR "desempeño financiero") AND (Bolivia OR "Latin America" OR "economías emergentes").

La búsqueda inicial permitió identificar 82 registros. Después de retirar duplicados y registros no recuperables, se revisaron 70 documentos por título, resumen y pertinencia temática. Posteriormente se evaluaron 42 textos completos; de ellos se excluyeron 12 por insuficiente fundamentación metodológica, baja correspondencia con el problema o duplicación conceptual. El corpus final quedó conformado por treinta documentos, seleccionados por su relevancia, actualidad, calidad metodológica, aporte teórico y utilidad para la construcción del modelo integrador.

Figura 1. Proceso de identificación, depuración y selección del corpus documental



Fuente: Elaboración propia con base en el procedimiento de revisión documental.

Los criterios de inclusión fueron: a) documentos con método explícito o fundamentación teórica clara; b) trabajos que abordaran al menos uno de los tres ejes del estudio: implantación estratégica, CGE o BSC; c) investigaciones que contribuyeran al análisis del desempeño organizacional o financiero; d) literatura publicada en español o inglés; y e) documentos institucionales pertinentes para contextualizar el caso boliviano. Se excluyeron opiniones sin respaldo académico, notas divulgativas, publicaciones duplicadas, textos sin relación directa con el problema y trabajos que no aportaban a la construcción conceptual del modelo.

Para asegurar trazabilidad, los documentos seleccionados fueron organizados en una matriz de extracción que incluyó autor, año, objetivo, enfoque metodológico, hallazgos, limitaciones, aporte al problema doctoral y posible relación con las variables del modelo. La codificación temática agrupó los textos en cinco categorías: componentes de implantación estratégica, contabilidad de gestión estratégica, Balanced Scorecard, sistemas de control y medición, y desempeño financiero en contextos empresariales emergentes. Esta codificación permitió identificar convergencias, divergencias y vacíos de investigación, evitando una lectura meramente descriptiva de la literatura.

La unidad de análisis no estuvo constituida por empresas, sino por argumentos, conceptos y evidencias académicas presentes en la literatura especializada. Por tanto, el nivel de inferencia corresponde a una síntesis teórica con orientación propositiva. El estudio no pretende probar hipótesis ni establecer relaciones causales

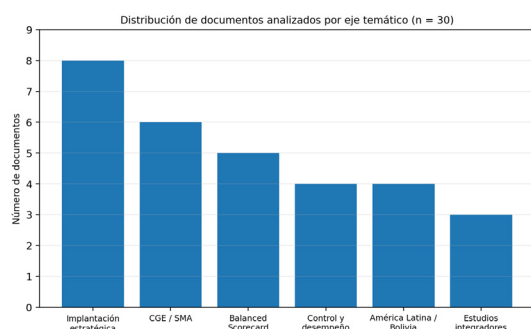
mediante cálculos estadísticos; su propósito es construir una base conceptual coherente para el diseño posterior de instrumentos, hipótesis y validaciones empíricas en empresas bolivianas.

3. RESULTADOS

El análisis de los treinta documentos mostró que la implantación estratégica efectiva es una capacidad organizacional multidimensional y dinámica. No depende de un instrumento aislado, sino de la coordinación entre dirección estratégica, sistemas de información, mecanismos de control, cultura de aprendizaje y capacidad de toma de decisiones. La literatura reciente ha dejado de concebirla como una fase mecánica posterior a la formulación, para entenderla como un proceso continuo de alineación entre estrategia, estructura, decisiones y resultados (Andrews et al., 2011; Hrebiniak, 2006; Tawse & Tabesh, 2021).

Los documentos se agruparon en seis ejes temáticos. Los trabajos sobre componentes de implantación estratégica fueron los más frecuentes, seguidos por estudios de CGE, BSC, control del desempeño, contexto latinoamericano y aportes integradores. Esta distribución evidencia que el debate académico se desplaza desde la formulación estratégica hacia los sistemas que hacen posible sostener la implantación. Sin embargo, también revela un vacío en economías emergentes y, de manera particular, en Bolivia, donde los estudios que vinculan simultáneamente estrategia, contabilidad de gestión, BSC y desempeño financiero siguen siendo limitados.

Figura 2. Distribución de documentos analizados por eje temático (n = 30)



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1. Estudios representativos y aporte al problema de investigación

Autor(es) y año	Eje analítico	Aporte central	Implicación para empresas bolivianas
Hrebiniak (2006)	Implantación estratégica	Identifica obstáculos críticos de coordinación, incentivos, liderazgo y resistencia al cambio.	Muestra que la implantación exige disciplina organizacional y no solo formulación estratégica.
Okumus (2003)	Implantación estratégica	Propone un marco que integra contexto, contenido, proceso y resultados.	Permite analizar empresas con estructuras y recursos heterogéneos.
Tawse y Tabesh (2021)	Implantación estratégica	Revisan avances y proponen un marco introductorio de la implantación estratégica.	Respalda la necesidad de modelos integradores para estudios doctorales.
Langfield-Smith (2008)	CGE	Examina la evolución de la contabilidad de gestión estratégica.	Sustenta la ampliación del rol del contador hacia decisiones competitivas.
Ojra et al. (2021)	CGE y desempeño	Sintetizan la relación entre CGE y desempeño, e identifican una agenda futura de investigación.	Aporta base para conectar CGE con resultados financieros.
Kaplan y Norton (1992, 1996)	Balanced Scorecard	Plantean el BSC como herramienta para traducir la estrategia en objetivos e indicadores.	Facilita operativizar la estrategia en empresas que requieren seguimiento.
Malagueño et al. (2018)	BSC en pymes	Encuentran efectos del BSC sobre innovación y desempeño financiero en pymes.	Sugiere utilidad del BSC para empresas bolivianas con restricciones de escala.
Benková et al. (2020)	BSC y medición	Analizan factores que condicionan el uso del BSC en la medición del desempeño.	Destacan el papel de la dirección, la cultura y la calidad de la información.

Fuente: Elaboración propia.

3.1. Síntesis de aportes teóricos relevantes

La revisión permitió construir una síntesis comparativa de estudios representativos para cada eje de análisis. La Tabla 1 resume autores clave, contribución principal e implicación para empresas bolivianas. No pretende agotar la bibliografía utilizada; su finalidad es identificar los antecedentes con mayor poder explicativo para el problema de investigación.

3.2. Componentes clave de una implantación estratégica efectiva

La codificación temática permitió identificar seis componentes recurrentes: liderazgo estratégico, alineación organizacional, comunicación, asignación de recursos, sistemas de control y aprendizaje organizacional. El liderazgo estratégico opera como elemento articulador porque define prioridades, legitima el cambio y reduce la distancia entre el discurso estratégico y la práctica cotidiana. Sin esta conducción, la implantación tiende a fragmentarse entre áreas funcionales con objetivos e indicadores poco coordinados (Hrebiniak, 2006; Köseoglu et al., 2020).

La alineación organizacional expresa la correspondencia entre estrategia, estructura, procesos e incentivos. La literatura revisada muestra que muchas fallas de implantación surgen cuando la estrategia define prioridades que la estructura vigente no puede sostener. Por ejemplo, una orientación hacia innovación o servicio al cliente resulta difícil de aplicar si persisten organigramas rígidos, presupuestos tradicionales o sistemas de control centrados exclusivamente en resultados de corto plazo.

La comunicación estratégica cumple una función transversal. No basta con que la alta dirección formule la estrategia; los distintos niveles organizacionales deben comprender objetivos, indicadores, metas y responsabilidades. La ambigüedad comunicacional debilita la apropiación de la estrategia, genera iniciativas dispersas y reduce la disposición al cambio (Andrews et al., 2011; Sardi et al., 2024).

La asignación de recursos constituye la prueba operativa de la estrategia. Los recursos financieros, humanos y tecnológicos deben orientarse hacia prioridades estratégicas verificables. En contextos de escasez, como ocurre con numerosas pymes latinoamericanas, esta asignación requiere sistemas de información capaces de diferenciar gasto operativo, inversión estratégica y actividades sin aporte directo al desempeño. En este punto, la CGE ofrece soporte técnico para evaluar rentabilidad, sostenibilidad y consistencia de las decisiones.

3.3. Aportes de la contabilidad de gestión estratégica a la implantación

La revisión muestra que la CGE contribuye a la implantación estratégica en tres frentes. Primero, genera información para decisiones de negocio que superan el registro histórico y permiten anali-

zar costos estratégicos, rentabilidad por segmentos, márgenes, comportamiento de competidores y proyecciones de largo plazo (Langfield-Smith, 2008; Simmonds, 1981).

Segundo, fortalece la disciplina de implantación al convertir las prioridades estratégicas en información utilizable por la dirección. Cuando los reportes contables se vinculan con objetivos estratégicos, la organización puede monitorear desviaciones, estimar impactos financieros de decisiones operativas y sostener conversaciones gerenciales basadas en evidencia. La literatura coincide en que la función contable agrega más valor cuando participa desde las etapas iniciales del ciclo estratégico, no solamente como soporte posterior de control o cumplimiento (Lay & Jusoh, 2017; Ojra et al., 2021).

Tercero, la CGE opera como puente entre estrategia y desempeño financiero. Su aporte consiste en seleccionar indicadores pertinentes, evaluar la consistencia financiera de las iniciativas y verificar si los resultados operativos se traducen en rentabilidad, productividad, liquidez o crecimiento. Uyar y Kuzey (2016) y Maiga et al. (2015) sostienen que la calidad del sistema de información influye en el desempeño cuando se integra con procesos de control y toma de decisiones. Por ello, la CGE no debe considerarse una variable periférica, sino una infraestructura cognitiva y técnica de la implantación estratégica.

3.4. Balanced Scorecard como mecanismo de traducción y seguimiento

La revisión confirma que el BSC continúa siendo una herramienta relevante para materializar la estrategia. Su principal función es traducir objetivos abstractos en metas, indicadores e iniciativas distribuidas en perspectivas complementarias: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 1992, 1996; Quesado et al., 2018).

Cuando se utiliza como sistema de gestión, el BSC facilita la conexión entre niveles estratégico, táctico y operativo. Asimismo, mejora la coordinación entre áreas, ordena prioridades y crea ciclos de revisión más disciplinados. Benková et al. (2020) señalan que su uso efectivo depende del compromiso directivo, la disponibilidad de datos, la cultura organizacional y la comprensión del modelo. Estos hallazgos demuestran que el BSC no reemplaza a la dirección estratégica; la complementa al hacerla operativa.

En empresas pequeñas y medianas, la evidencia requiere una lectura contextual. Malagueño et al. (2018) y Dudić et al. (2020) encontraron efectos positivos del BSC sobre innovación, claridad estratégica y desempeño financiero, siempre que el instrumento se adapte al tamaño y madurez organizacional. Para Bolivia, ello implica evitar la adopción mecánica de modelos complejos y privilegiar tableros con indicadores comprensibles, datos disponibles y responsables claramente definidos.

3.5. Contexto boliviano e implicaciones para el desempeño financiero

La proyección de los resultados al contexto boliviano muestra que la implantación estratégica debe analizarse considerando heterogeneidad empresarial, restricciones de recursos y madurez desigual de los sistemas de información. El análisis de Katz (2024), con base en datos del INE, reporta que en 2018 las micro y pequeñas unidades económicas locales se concentraban principalmente en comercio (54,66%) y servicios (30,87%), mientras que la industria representaba 14,47%. Esta composición refuerza la necesidad de herramientas de gestión aplicables a empresas con capacidades administrativas y tecnológicas diversas.

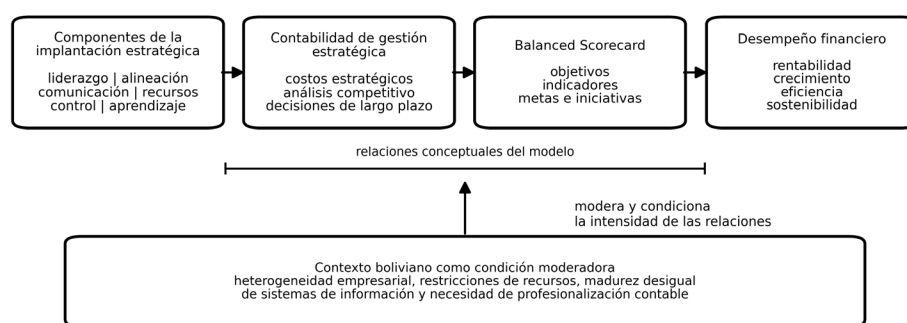
La evidencia regional también respalda esta lectura. La CEPAL destaca que las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen la mayor parte del tejido empresarial, generan empleo y

presentan brechas de productividad frente a las grandes empresas. A su vez, el Índice de Políticas para PyMEs de América Latina y el Caribe señala que las PyMEs representan el 99,5% de las empresas y alrededor del 60% del empleo productivo formal en la región (CEPAL, s. f.; OECD/CAF/SELA, 2024). Estas condiciones justifican estudiar la implantación estratégica desde modelos que articulen información contable, medición del desempeño y aprendizaje organizacional.

En Bolivia, el desempeño financiero no debe entenderse únicamente como resultado contable posterior a los hechos. La revisión sugiere que es el efecto de una cadena de decisiones estratégicas, procesos de implantación, calidad del soporte contable y sistemas de medición. La rentabilidad, liquidez, eficiencia y crecimiento pueden mejorar cuando la estrategia se gestiona con información pertinente, seguimiento continuo y capacidad de ajuste.

Esta implicación es especialmente relevante para la formación profesional en Contaduría Pública. El contador boliviano puede contribuir a reducir la brecha entre estrategia formulada e implantación efectiva mediante habilidades de análisis de datos, control de gestión, construcción de indicadores e interpretación estratégica de la información. Cuando el área contable dialoga con gerencia, finanzas y operaciones, la información deja de ser un registro retrospectivo y se convierte en soporte para la creación de valor.

Figura 3. Modelo integrador propuesto a partir de la revisión documental



Fuente: Elaboración propia.

4. DISCUSIÓN

Los hallazgos confirman que la implantación estratégica funciona como una capacidad organizacional sistémica. Esta lectura coincide con Okumus (2003), Hrebiniak (2006) y Tawse y Tabesh (2021), quienes sostienen que la implantación no se alcanza mediante una lista de actividades aisladas, sino mediante la coordinación de contexto, liderazgo, estructura, control y aprendizaje. La revisión presentada muestra que la CGE y el BSC no son accesorios administrativos, sino mecanismos que incrementan la probabilidad de coherencia entre intención estratégica y desempeño financiero.

La primera convergencia relevante se encuentra en la importancia de la alineación organizacional. Hrebiniak (2006) enfatiza obstáculos internos como coordinación e incentivos; Okumus (2003) incorpora contexto, contenido y resultados; y Tawse y Tabesh (2021) proponen una visión integradora de la implantación. Aunque difieren en énfasis, los tres enfoques coinciden en que la estrategia fracasa cuando no se acompaña de estructuras, recursos y controles adecuados. Esta coincidencia sustenta la inclusión de liderazgo, comunicación, recursos, control y aprendizaje como componentes del modelo.

La segunda convergencia se relaciona con el rol de la información contable. Simmonds (1981), Langfield-Smith (2008), Lay y Jusoh (2017) y Ojra et al. (2021) muestran que la contabilidad de gestión deja de ser una función meramente registral cuando aporta análisis de costos, rentabilidad, competencia y decisiones de largo plazo. No obstante, existe una tensión importante: la CGE puede fortalecer la implantación solamente si la organización la vincula con decisiones estratégicas; si permanece subordinada al cumplimiento formal, su aporte al desempeño financiero será limitado.

La tercera discusión crítica corresponde al BSC. La evidencia revisada confirma su utilidad, pero también advierte que su adopción no produce resultados automáticamente. Benková et al. (2020), Quesado et al. (2018) y Malagueño et al. (2018) coinciden en que el BSC agrega valor cuando se utiliza como sistema de gestión y no como tablero decorativo. Por tanto, su efectividad depende de la calidad de los datos, la participación de los responsables, la claridad de las metas y la existencia de ciclos de revisión.

El modelo integrador se fundamenta en la relación conceptual entre tres mecanismos. La

CGE aporta información económica y analítica; el BSC traduce la estrategia en indicadores y metas; y la implantación estratégica articula liderazgo, recursos, control y aprendizaje. El desempeño financiero aparece como resultado esperado de esa articulación. Se incluyeron estas variables porque muestran alta recurrencia en la literatura y porque presentan relación lógica con la capacidad de transformar planes en resultados. En cambio, factores como innovación, gobierno corporativo, digitalización o estilos específicos de liderazgo no se incorporaron como variables independientes, debido a que en esta revisión operan como condiciones contextuales o dimensiones complementarias que pueden analizarse en investigaciones posteriores.

La Figura 3 diferencia con mayor claridad las relaciones conceptuales y las posibilidades de validación empírica. Conceptualmente, la CGE y el BSC fortalecen la implantación estratégica, mientras que el desempeño financiero se asume como resultado esperado de esa articulación. Empíricamente, estas relaciones podrían evaluarse mediante hipótesis de mediación o moderación. El contexto boliviano no se representa como un constructo aislado, sino como una variable moderadora que condiciona la intensidad de las relaciones entre las variables debido a la heterogeneidad empresarial, las restricciones de recursos y la madurez desigual de los sistemas de información.

En el contexto boliviano, el reto principal no parece ser la ausencia de herramientas, sino su integración insuficiente. En muchas organizaciones, planificación, presupuesto, control interno e información contable funcionan como sistemas separados. Esta fragmentación limita la retroalimentación estratégica y reduce la posibilidad de que los resultados financieros reflejen una implantación disciplinada. Por ello, el modelo propuesto ofrece una base para comparar empresas según tamaño, sector, nivel de formalización y madurez de sus sistemas de gestión.

4.1. Implicaciones teóricas y gerenciales

Desde el punto de vista teórico, el artículo contribuye a superar la fragmentación entre literatura de estrategia, contabilidad de gestión estratégica y medición del desempeño. La síntesis propuesta sugiere que la relación entre CGE, BSC y desempeño financiero se comprende mejor cuando la implantación estratégica se asume como mecanismo articulador. Esta lectura resulta útil para investigaciones doctorales

porque permite derivar modelos teóricos más precisos y contrastables.

En el plano gerencial, las empresas no deberían tratar la información contable ni la medición del desempeño como funciones puramente administrativas. Cuando la contabilidad se vincula con la estrategia, la organización mejora su capacidad para priorizar recursos, controlar desviaciones y aprender de los resultados. Esto implica rediseñar reportes, vincular presupuestos con objetivos estratégicos, revisar la pertinencia de los indicadores y utilizar reuniones de seguimiento como espacios de decisión.

La implicación profesional también es relevante. La implantación estratégica demanda talento humano con capacidades analíticas, comunicacionales y tecnológicas. En consecuencia, fortalecer el área contable no depende únicamente de software o formularios, sino de profesionales capaces de interpretar indicadores, construir tableros, participar en decisiones de inversión, dialogar con la gerencia y transformar datos en criterios para la acción. Esta exigencia revaloriza el papel de la Contaduría Pública en la empresa contemporánea.

4.2. Limitaciones metodológicas

El estudio presenta limitaciones propias de una revisión documental integradora. En primer lugar, la selección de documentos puede estar influida por sesgos de disponibilidad, idioma e indexación, ya que se consideraron publicaciones en español e inglés y bases académicas específicas. En segundo lugar, la heterogeneidad de enfoques impidió realizar metaanálisis o estimaciones de tamaño de efecto. En tercer lugar, la evidencia empírica directamente referida a empresas bolivianas todavía es limitada, por lo que parte de la contextualización se apoyó en literatura latinoamericana e informes institucionales.

Asimismo, el diseño no permite establecer relaciones causales entre CGE, BSC, implantación estratégica y desempeño financiero. El modelo propuesto debe entenderse como una estructura conceptual con potencial de validación futura. También existe la posibilidad de sesgo de publicación, debido a que los estudios con resultados positivos sobre herramientas de gestión suelen tener mayor visibilidad que investigaciones con hallazgos nulos o contradictorios. Estas limitaciones no invalidan la contribución del artículo, pero delimitan su alcance y justifican la necesidad de una fase empírica posterior.

4.3. Agenda de investigación futura y validación empírica del modelo

El modelo integrador abre una agenda de investigación futura orientada a su validación empírica en empresas bolivianas. En una fase posterior, este modelo puede servir de base para diseñar instrumentos de recolección de datos, operacionalizar variables, formular hipótesis y contrastar relaciones entre implantación estratégica, CGE, BSC y desempeño financiero. La primera línea consiste en validar cuantitativamente la relación entre los componentes de implantación estratégica y el desempeño financiero en muestras clasificadas por tamaño, sector y nivel de formalización.

Una cuarta línea se relaciona con la construcción de instrumentos válidos y confiables. La revisión permite identificar dimensiones observables -liderazgo, alineación, comunicación, recursos, control y aprendizaje-, pero será necesario traducirlas en ítems medibles y someterlas a análisis factorial, pruebas de confiabilidad y modelamiento estadístico. Este paso convierte la discusión conceptual en una propuesta metodológica aplicable al estudio doctoral de empresas bolivianas.

Finalmente, futuras investigaciones deberían combinar indicadores financieros objetivos con medidas estandarizadas de percepción gerencial. En pymes, donde la información contable puede no ser homogénea, esta combinación permitiría contrastar ratios financieros con percepciones sobre rentabilidad, crecimiento, liquidez y eficiencia. La distinción entre evidencia objetiva y percepción gerencial debe mantenerse explícita para evitar interpretaciones ambiguas del desempeño.

5. CONCLUSIONES

La revisión científica permite concluir que la implantación estratégica efectiva es una variable crítica para explicar el desempeño financiero empresarial, porque articula dirección estratégica, alineación organizacional, sistemas de información y seguimiento del cumplimiento de objetivos. El éxito de la estrategia no depende solamente de formular un plan, sino de traducirlo en acciones operativas, indicadores medibles, recursos coherentes y mecanismos permanentes de retroalimentación.

También se concluye que la CGE y el BSC fortalecen la implantación estratégica. La CGE

aporta información para decidir, priorizar y evaluar resultados; el BSC convierte la estrategia en objetivos, indicadores, metas e iniciativas verificables. Ambos instrumentos contribuyen a coordinar áreas, mejorar el control de gestión y vincular decisiones operativas con resultados financieros sostenibles.

Para el contexto boliviano y latinoamericano, el estudio muestra que la estrategia debe analizarse con un enfoque contextual y comprobable con datos. La heterogeneidad empresarial, las restricciones de recursos y la madurez desigual de los sistemas de información condicionan la forma en que las empresas pueden aplicar herramientas de gestión. Por ello, el modelo propuesto no debe entenderse como una receta universal, sino como una estructura adaptable a distintos tamaños y sectores.

El modelo integrador posee consistencia teórica y puede servir como base para una investigación empírica doctoral. Su utilidad radica en vincular dimensiones estratégicas, contables y financieras dentro de una misma estructura conceptual, facilitando la formulación de hipótesis, la operacionalización de variables y el diseño de instrumentos de medición para empresas bolivianas.

Desde una perspectiva académica y profesional, fortalecer la implantación estratégica efectiva constituye una prioridad para la formación avanzada en Contaduría Pública y gestión organizacional. Las empresas requieren profesionales capaces de interpretar la estrategia, medirla, comunicarla y controlarla con herramientas que conviertan la información en decisiones. En consecuencia, la integración entre implantación estratégica, CGE y BSC representa una condición relevante para mejorar el desempeño financiero y la capacidad de gestión en el tiempo.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2011). Strategy implementation and public service performance. *Administration & Society*, 43(6), 643–671. <https://doi.org/10.1177/0095399711412730>
- Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Nemec, J. (2020). Factors affecting the use of Balanced Scorecard in measuring company performance. *Sustainability*, 12(3), Article 1178. <https://doi.org/10.3390/su12031178>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s. f.). Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME). Recuperado el 30 de junio de 2026, de <https://www.cepal.org/es/temas/micro-pequenas-medianas-empresas-mipyme>
- Dahal, R. K. (2024). Management accounting's role in decision-making and organizational performance: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2433165. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2433165>
- Dudić, Z., Dudić, B., Greguš, M., Nováčková, D., & Djaković, I. (2020). The innovativeness and usage of the Balanced Scorecard model in SMEs. *Sustainability*, 12(8), Article 3221. <https://doi.org/10.3390/su12083221>
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). Mypes: cuadros estadísticos. <https://www.ine.gov.bo/index.php/estadisticas-economicas/industria-manufacturera-y-comercio/mypes-cuadros-estadisticos/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Katz, R. (2024). Importancia estratégica de la transformación digital del sector productivo y de gobiernos municipales de Bolivia. Documento de trabajo CEPAL. <https://www.cepb.org.bo/wp-content/uploads/2024/04/CEPB-ESTRATEGIA-DIGITAL.pdf>
- Köseoglu, M. A., Altin, M., Chan, E. S. W., & Aladag, O. F. (2020). What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89, Article 102574. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102574>

- Langfield-Smith, K. (2008). Strategic management accounting: How far have we come in 25 years? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2), 204–228. <https://doi.org/10.1108/09513570810854400>
- Lay, T. A., & Jusoh, R. (2017). Organizational capabilities, strategic management accounting and firm performance. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 14(2), 115–136. <https://doi.org/10.21002/jaki.2017.07>
- Maiga, A. S., Nilsson, A., & Ax, C. (2015). Relationships between internal and external information systems integration, cost and quality performance, and firm profitability. *International Journal of Production Economics*, 169, 422–434. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.030>
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced Scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221–244. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Merchán Pesántez, D. M., Tenesaca Quishpe, G., & Ormaza Andrade, J. E. (2023). Bibliometric and collaborative network analysis on Balanced Scorecard in the public sector. *Conciencia Digital*, 6(1.3), 150–176. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v6i1.3.2470>
- OECD/CAF/SELA. (2024). Índice de Políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024: Hacia una recuperación inclusiva, resiliente y sostenible. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/807e9eaf-es>
- Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41(9), 871–882. <https://doi.org/10.1108/00251740310499555>
- Ojra, J., Opute, A. P., & Alsolmi, M. M. (2021). Strategic management accounting and performance implications: A literature review and research agenda. *Future Business Journal*, 7(1), Article 64. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00091-8>
- Quesado, P. R., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages and contributions in the Balanced Scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186–201. <https://doi.org/10.3926/ic.1110>
- Sardi, A., Sorano, E., Tradori, V., & Ciaruzzi, P. (2024). Performance measurement and critical success factors: A case study of a national health service. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(11), 270–293. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2022-0384>
- Simmonds, K. (1981). Strategic management accounting. *Management Accounting*, 59(4), 26–29.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22–33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- Uyar, A., & Kuzey, C. (2016). Does management accounting mediate the relationship between cost system design and performance? *Advances in Accounting*, 35, 170–176. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2016.06.002>