

## **Artículo científico**

# **Integración de herramientas para el control de gestión. Caso de estudio en una empresa comercializadora** ***The integration of tools of the management control. Study of case of a marketing company***

Raúl Comas Rodríguez

[raulcomasrodriguez@gmail.com](mailto:raulcomasrodriguez@gmail.com)

Universidad Regional Autónoma de los Andes-Ambato. Ecuador

Jimena Elizabeth Montes de Oca Sánchez

[jmontes\\_ing@yahoo.es](mailto:jmontes_ing@yahoo.es)

Universidad Regional Autónoma de los Andes-Ambato. Ecuador

Milton Danilo Moreno Villacis

[danilmor73@hotmail.com](mailto:danilmor73@hotmail.com)

Universidad Regional Autónoma de los Andes-Ambato. Ecuador

Betty Giomara Valle Fiallos

[vallebetty@hotmail.com](mailto:vallebetty@hotmail.com)

Universidad Regional Autónoma de los Andes-Ambato. Ecuador

## **RESUMEN**

Durante el diagnóstico a una empresa comercializadora se detecta la ausencia de una conexión entre la estrategia y los procesos, que conduce a reconocer insuficiencias en el control de gestión. El objetivo de este trabajo es desarrollar un procedimiento que integre herramientas de control de gestión que contribuya a mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión empresarial. Como resultados fundamentales del trabajo se obtiene el procedimiento, basado en el cuadro de mando integral, que integra la gestión por procesos desde la planeación y sus procedimientos específicos de apoyo. Se definen los factores claves de éxito de la empresa asociados a las cuatro perspectivas del CMI los cuales se enlazan a través de relaciones causa-efecto y se obtiene el mapa estratégico que permite visualizar y comunicar la estrategia de la empresa. Los indicadores para medir la actuación de los factores claves de éxito se integran con los procesos y se evalúan con la asistencia del software GECAS. La implementación del procedimiento contribuyó a mejorar el control de gestión, la eficiencia y la eficacia de la empresa comercializadora objeto de estudio.

**Palabras clave:** cuadro de mando integral, gestión de procesos, control de gestión, alineamiento estratégico.

## **ABSTRACT**

During the diagnosis, a marketing company detects the absence of a connection between the strategy and the processes, which leads to the recognition of inadequacies

Recibido: 23/02/2018. Aceptado: 25/04/2018

Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

in management control. The objective of this work is to develop a procedure that integrates tools of management control that contribute to improve the efficiency and effectiveness of business management. As fundamental results of the work the procedure, based on the integral scorecard, is obtained, which integrates the management by processes from the planning and its specific procedures of support. It defines the key factors of success of the company associated to the four perspectives of the CMI which are linked through cause-effect relationships and obtains the strategic map that allows to visualize and communicate the strategy of the company. The indicators to measure the performance of the key success factors are integrated with the processes and evaluated with the assistance of GECAS software. The implementation of the procedure contributed to improve the management control, efficiency and effectiveness of the marketing company under study.

**Keyword:** balanced scorecard, process management, management control, strategic alignment.

## INTRODUCCIÓN

El sistema económico, político y social del mundo es complejo, y para las organizaciones es un reto dar respuesta a sus necesidades en tiempos turbulentos (Jaramillo, 2017; Salazar Tovar, 2015).

En la actualidad, las organizaciones, motivadas por los cambios socioeconómicos, reclaman la incorporación de nuevos métodos que les permitan gestionar esfuerzos, recursos, capacidades y adecuarse a las exigencias del entorno para ganar eficiencia y eficacia en sus procesos (Alcantar Enríquez, Maldonado Radillo & Arcos Vega 2015; Camacho Villota, Gil Espinoza, & Paredes Tobar, 2017; Paladino & Williams, 2008).

La dirección estratégica es la forma más aplicada de gestionar las organizaciones, por su carácter abarcador, que integra en un solo pensamiento estratégico todos los sistemas. En el momento de desplegar la estrategia diseñada o gestionar sus procesos, las organizaciones suelen fracasar porque carecen de un sistema de gestión capaz de integrar y alinear ambos elementos. (Amo Baraybar, 2010; Jackson Montaña, Jurado Marín, & Coba Anzola, 2015; Kaplan & Norton, 2008; Rodrigues Quesado, Aibar Guzmán, & Lima Rodrigues, 2014).

La aplicación de una encuesta a un grupo de directivos de veintiséis empresas arrojó los resultados siguientes:

- El 88 % tienen diseñada su estrategia
- El 27 % tienen su estrategia implementada
- El 15 % tiene un sistema de control sobre la estrategia
- Solo 2 tienen un sistema informativo que soporta la estrategia trazada

La empresa comercializadora objeto de estudio se dedica a: la venta mayorista y minorista de mercancías, tecnología, y combustibles, así como la prestación de servicios: gastronómicos, de recreación, de fotografía y alquiler de películas, de publicidad e imagen y de garantía comercial. Desde el año 2006 aplica los principios de

la dirección estratégica con un sistema de gestión de la calidad, basado en la norma ISO 9001:2008.

No obstante, persisten los problemas siguientes:

- Ineficaz gestión de los inventarios.
- No se logra un reaprovisionamiento eficaz y oportuno de las mercancías para la venta con destino a la red comercial.
- Los directivos manejan datos, pero no trabajan con los cuadros de mando de la información
- No se tienen en cuenta los factores claves de éxito y las relaciones causa efecto que existen entre ellos
- No existe un conocimiento a todos los niveles de los objetivos estratégicos de la empresa que deviene en una inadecuada implementación de los planes estratégicos
- Existen reservas en el aprovechamiento de las tecnologías de la informática.
- No existe una correspondencia entre los resultados de los procesos y los resultados económicos

De la situación problemática enunciada deviene el **problema científico**: ¿cómo mejorar el control de gestión en la empresa comercializadora objeto de estudio?

Por tanto, a fin de contribuir en las investigaciones sobre el tema, el objetivo de este trabajo es desarrollar un procedimiento que integre herramientas del control de gestión con enfoque de procesos, apoyado en un sistema de información que contribuya a evaluar la eficiencia y la eficacia en el sistema empresarial.

Para la aplicación del procedimiento se toma como caso de estudio principal una empresa comercializadora donde la aplicación del procedimiento propuesto demuestra la factibilidad de su aplicación y sus resultados contribuyen a su mejora.

## MÉTODOS

### Procedimiento general para el control de gestión

Las aplicaciones exactamente repetidas o “puras”, en realidad no existen o no son posibles. Cada organización es única y puede desear seguir su propio camino para construir un CMI; en correspondencia, de ser posible, con las tecnologías de la información (Ganga, Ramos, Leal, & Pérez, 2015; Hernández Cabrera, 2017). En el análisis bibliográfico se revisaron las diferentes metodologías existentes a partir del criterio de varios autores. (Acevedo Quirós, 2017; Kaplan, 2008; Morocho Macas, Andrade Pesantez, Vinuesa Morales, & Calderón Curipoma, 2017; Nogueira, López, Medina, & Hernández, 2014; Horvarth, 2003). Del análisis realizado, se propone un procedimiento que cuenta con cuatro fases:

Fase 1: Diagnóstico situacional (procedimiento específico)

Fase 2: Rediseño de la estrategia empresarial

- Fijar el rumbo estratégico

- Definición de los procesos (procedimiento específico)
- Definición de los objetivos estratégicos y criterios de medidas
- Selección de los factores claves de éxito

Fase 3: Despliegue del cuadro de mando integral (procedimiento específico)

Fase 4 Implementación y control

- Diseño del sistema de información gerencial (procedimiento específico)
- Comunicación y capacitación
- Análisis de Desviaciones y acciones correctivas

### **Procedimientos específicos de soporte al procedimiento general**

Para un buen desarrollo del procedimiento general y su implementación se realiza un grupo de procedimientos específicos que apoyan su implementación.

#### **➤ Procedimiento para el diagnóstico de la organización.**

Resulta necesario e importante para cualquier organización conocer el punto de partida para “trazar el camino” a donde llegar. En tal sentido, se propone un diagnóstico permanente que revise el entorno y la propia organización para fijar el rumbo estratégico a seguir.

Como parte inicial del procedimiento, dentro del diagnóstico, es necesario trabajar para conocer los verdaderos problemas que enfrenta la organización y los elementos presentes que ayuden a enfrentarlos; así como la situación que brinda el entorno para lograr un alineamiento entre la planificación y la gestión.

Para la realización del diagnóstico de manera integrada y sin obviar ninguna de las características presentes en las organizaciones se trabaja aplicando análisis DAFO.

#### **➤ Procedimiento para definir los procesos**

Los procesos han adquirido una importancia tal que, en la actualidad, forma parte de las denominadas buenas prácticas gerenciales. Los momentos actuales imponen la necesidad de cambiar las formas de análisis, proyección y gestión de las empresas. (Nogueira, López, Medina, & Hernández, 2014).

Partiendo del criterio de que “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos” (Amozarrain, 1999) y previendo la necesidad de un perfeccionamiento de la organización, se propone un procedimiento específico para realizar un estudio de los procesos de la organización, identificarlos, definirlos y realizar una descripción detallada de los mismos que contribuyan a alinear la estrategia empresarial con los procesos. El procedimiento propuesto consta de seis etapas y culmina con una descripción de los procesos.

#### **➤ Procedimiento para el despliegue del cuadro de mando integral**

Después de definir el rumbo estratégico y lograr un alineamiento entre la estrategia empresarial y el desempeño de la organización se define el Cuadro de Mando Integral. Con el CMI se obtiene una herramienta mediante la cual podemos medir y evaluar la

gestión empresarial, tener una visión global de la organización y apoyar el proceso de toma de decisiones.

## **RESULTADOS**

En la fase cuatro de implementación y control del procedimiento general, se propone el diseño del sistema de información gerencial. Para la confección de los sistemas de información se proyecta un procedimiento específico que incluye la confección de las herramientas infotecnológicas necesarias para el soporte del sistema de información gerencial. El procedimiento específico propuesto consta de cuatro etapas y el resultado final del mismo es la obtención de un sistema de información sustentado en un software.

### **Implementación de los procedimientos propuestos en un caso de estudio**

Para el diagnóstico situacional de la organización se crea un equipo de trabajo, encabezado por los directivos de la empresa y en el cual participan además funcionarios y trabajadores que representan las diferentes áreas de la organización.

Mediante el trabajo en equipo, por consenso, se redujo el listado de oportunidades a las siguientes:

1. Incremento de la demanda de productos en venta.
2. Ventas de bienes a través de tarjetas de créditos.
3. Cambios en la política bancaria.
4. Incremento del marco importador que permite diversificar la oferta.

### **Amenazas:**

1. La crisis económica que afecta a los sectores de producción.
2. Incremento de la competencia del mercado.
3. Inestabilidad en la calidad de los productos y problemas de logística.
4. Regulaciones que limitan la autonomía de la empresa.

### **Análisis de la organización**

Para la definición de las fortalezas y debilidades en la entidad se realiza el mismo proceso que para definir la situación del entorno

Luego de la reducción del listado realizada por consenso se seleccionan las siguientes:

### **Fortalezas:**

1. Capacidad financiera y solvencia económica
2. Desarrollo tecnológico y de infraestructura.
3. Empresa que de forma continua mejora sus procesos y sistemas de gestión.
4. Trabajadores competentes y con experiencia en el trabajo.
5. Credibilidad e imagen.

**Debilidades:**

1. Insuficiente uso de los sistemas de estimulación moral y material que incide en la baja motivación.
2. Incumplimiento con los planes de mantenimiento.
3. Insuficiencias en el uso de los sistemas de control.
4. Limitación en el desempeño de las funciones de los administradores dada la carga excesiva de trabajo.
5. Sistema de gestión ineficaz para el reaprovisionamiento de las mercancías en un grupo de mercancías.

**Análisis DAFO**

La matriz DAFO obtenida a partir del trabajo realizado se muestra en la figura 1.

DAFO		Oportunidades					Amenazas					Total
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Fortalezas	1	3	2	2	2	3	3	3	1	1	1	21
	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	1	21
	3	3	3	3	3	3	1	2	1	1	1	21
	4	3	3	2	2	1	1	3	1	1	1	18
	5	2	2	3	2	1	1	1	1	2	1	16
Debilidades	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	16
	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	1	14
	3	3	2	3	2	2	1	1	1	1	1	17
	4	2	2	3	2	3	1	1	1	1	1	17
	5	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	24
Total		27	25	26	20	19	15	17	12	14	10	185

**Figura 1. Matriz DAFO de la empresa.**

La Empresa objeto de estudio se ubica en el I cuadrante, que es característico para las organizaciones que asumen estrategias ofensivas con énfasis en la eficacia.

**Fijar el rumbo estratégico**

Al confeccionar el análisis estratégico y conocer la situación que tiene la empresa se procede a rediseñar la estrategia para el período 2011-2015.

Para fijar el rumbo estratégico de la organización se parte de la redefinición de la misión, la visión y los valores compartidos de la empresa.

Al analizar las propuestas de los grupos de trabajo se asumen por consenso los siguientes enunciados para misión, visión y los valores compartidos.

**Misión:** La empresa comercializa de forma mayorista y minorista productos y servicios, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con: soportes tecnológicos de avanzada, alta credibilidad, una calidad renovada y un capital humano que se distingue por su profesionalidad, compromiso, honradez y disciplina.

**Visión:** La Empresa tiene el liderazgo en la comercialización mayorista y minorista de bienes y servicios con un alto grado de satisfacción de nuestros clientes y trabajadores, ha consolidado la aplicación del sistema de gestión de la calidad garantizando un nivel de innovación, eficiencia, eficacia, dinamismo y flexibilidad en la gestión de nuestros procesos.

### **Identificación de los factores claves de éxito**

Teniendo en cuenta los criterios expuestos y que los FCE deben constituir un número relativamente pequeño, el equipo de trabajo identifica los FCE, los cuales se relacionan en la tabla 1.

**Tabla 1. Factores claves de éxito definidos.**

<b>Factores claves de éxito (FCE)</b>	
Incrementar la rentabilidad	Elevar la productividad de los trabajadores
Incrementar ingresos	Aplicar sistemas de pago por resultados
Reducir costos y gastos	Mejorar las competencias laborales
Mejorar el proceso de compra, almacenaje y distribución	Mantener y renovar la infraestructura constructiva y tecnológica
Mejorar la calidad del servicio	Minimizar riesgos
Incrementar la gestión de ventas	Elevar la satisfacción de los clientes

### **Definición de los procesos**

Como resultado de la aplicación del procedimiento de Cuevas García (2010) se definen los procesos que se relacionan en la tabla 2.

**Tabla 2. Procesos definidos para la empresa objeto de estudio.**

No.	Nombre	Objetivos
1	Gestión Estratégica	Elaborar la estrategia, su comunicación y despliegue a todos los establecimientos.
2	Gestión del Capital Humano	Obtener, formar, desarrollar, motivar y retribuir los Recursos Humanos para el logro de sus objetivos.
3	Gestión de los Recursos Finan	Asegurar la planificación, asignación y control de los recursos financieros
4	Medición, análisis y mejora	Lograr la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, e identificar oportunidades de mejoras de los procesos.
5	Comercialización	Administrar la actividad comercial de la institución
6	Inversiones	Garantizar las inversiones planificadas
7	Mantenimiento	Garantizar la conservación de inmuebles
8	Transporte	Garantizar la conservación, mantenimiento y disponibilidad técnica del transporte
9	Servicios Técnicos	Garantizar la conservación de los equipos técnicos

### **Objetivos Estratégicos y criterios de medida**

Un resumen de los resultados en la definición de los objetivos estratégicos, criterios de medida e indicadores se muestran en la tabla 3, al concluir el rediseño se logra un vínculo entre los objetivos estratégicos, sus criterios de medida expresados a través de los indicadores y los procesos definidos para la empresa.

**Tabla 3. Vínculos entre los objetivos estratégicos, criterios de medida e indicadores con los procesos.**

Áreas de resultados claves	Objetivos estratégicos	Criterios de medida	Indicadores	Vínculos con los procesos
Gestión económica	1	4	6	2
Mejora continua	5	14	16	5
Cumplimiento de la responsabilidad social	2	3	4	1
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>8</b>

### **Despliegue del Cuadro de mando integral**

El despliegue del CMI para el alineamiento estratégico comienza con el montaje de las perspectivas.

#### **Las perspectivas del CMI**

Para la implementación del cuadro de mando integral se trabaja a partir de las cuatro perspectivas propuestas por (Kaplan & Norton, 2004): Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento.

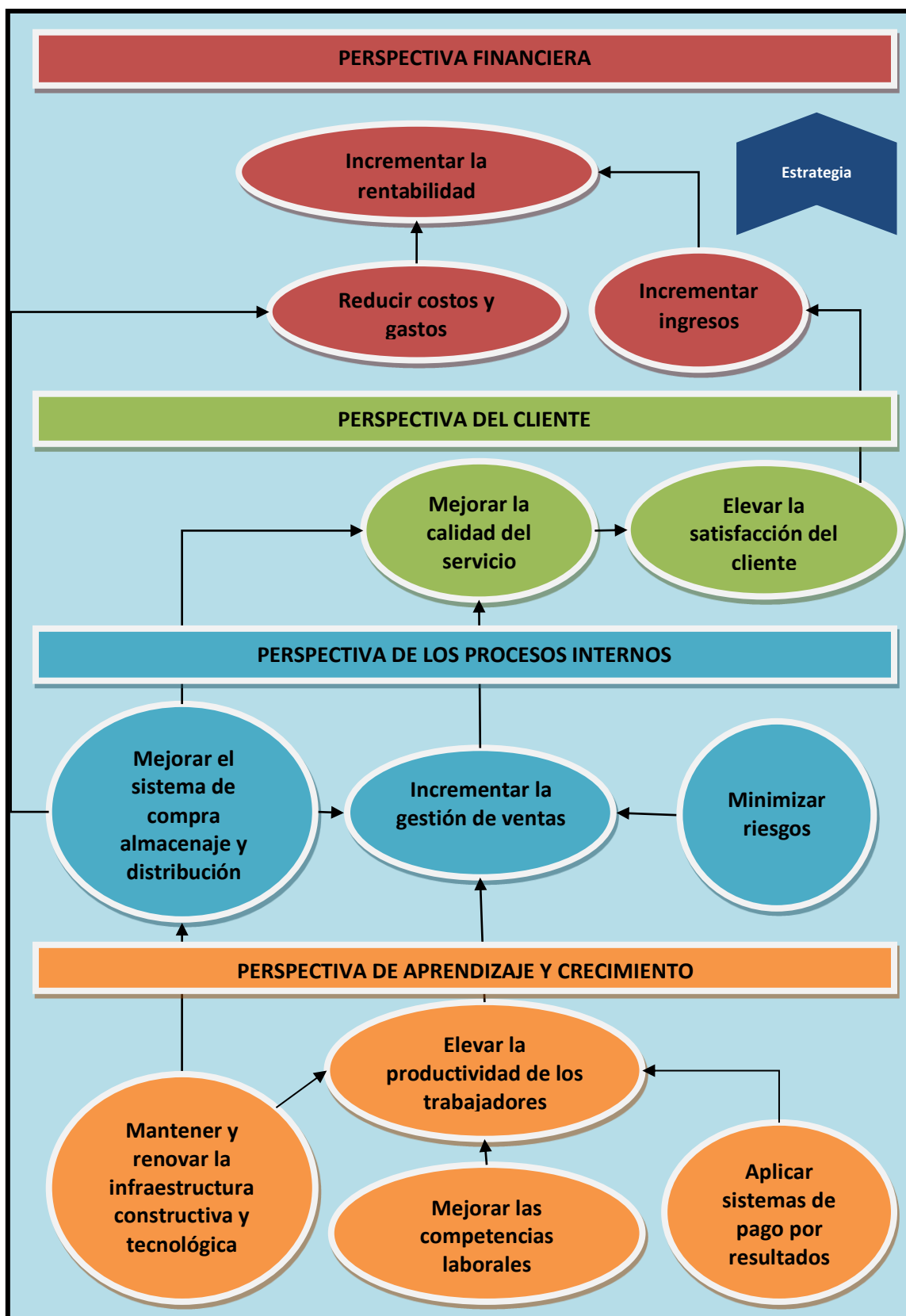
#### **Confección del mapa estratégico.**

Los FCE definidos en la fase del rediseño del rumbo estratégico se reagrupan por perspectivas, como se muestra en la tabla 4 y en la figura 2 se muestra el mapa estratégico

**Tabla 4. Factores claves de éxito asociados a las perspectivas del cuadro de mando integral.**

Perspectivas	Factores claves de éxito (FCE)
Financiera	Incrementar la rentabilidad
	Incrementar ingresos
	Reducir costos y gastos
Clientes	Elevar la satisfacción de los clientes
	Mejorar la calidad del servicio
Procesos Internos	Mejorar el proceso de compra, almacenaje y distribución
	Incrementar la gestión de ventas
	Minimizar riesgos
Aprendizaje y Crecimiento	Elevar la productividad de los trabajadores
	Aplicar sistemas de pago por resultados
	Mejorar las competencias laborales
	Mantener y renovar la infraestructura constructiva y tecnológica





**Figura 2. Mapa estratégico de la empresa objeto de estudio.**

### ***Definición de indicadores***

A continuación se definen los indicadores estratégicos seleccionados para medir la actuación de los FCE y sus vínculos con los objetivos estratégicos y los procesos.

Cada uno de los indicadores son identificados en un manual de indicadores de gestión con el objetivo de tener un control de ellos por la importancia de lograr una herramienta que permita conocer todos los indicadores que se trabajan en la organización.

### ***Actualización del sistema de información gerencial***

La empresa objeto de estudio, tiene un grupo de sistemas corporativos que se dedican al control de los inventarios, procesos productivos y de servicios, gestión documental, así como al registro contable y financiero. La infraestructura informática y de comunicaciones facilita a los directivos de todos los niveles el acceso a diversos sistemas automatizados que procesan la información procedente de los sistemas transaccionales.

La empresa ha implantado el software GECAS, que contiene el cuadro de mando de la información de toda la estructura productiva y las gerencias funcionales de la empresa. Para la administración del CMI se ha designado a un especialista del área de análisis y estadística de la gerencia económica.

### ***Comunicación y capacitación***

Para comunicar el CMI y capacitar a los especialistas que trabajan con él, se aprovechan reuniones de trabajo donde participan directivos y funcionarios, se explica la importancia del CMI como herramienta del control de gestión y su utilización práctica asistido por el sistema automatizado GECAS.

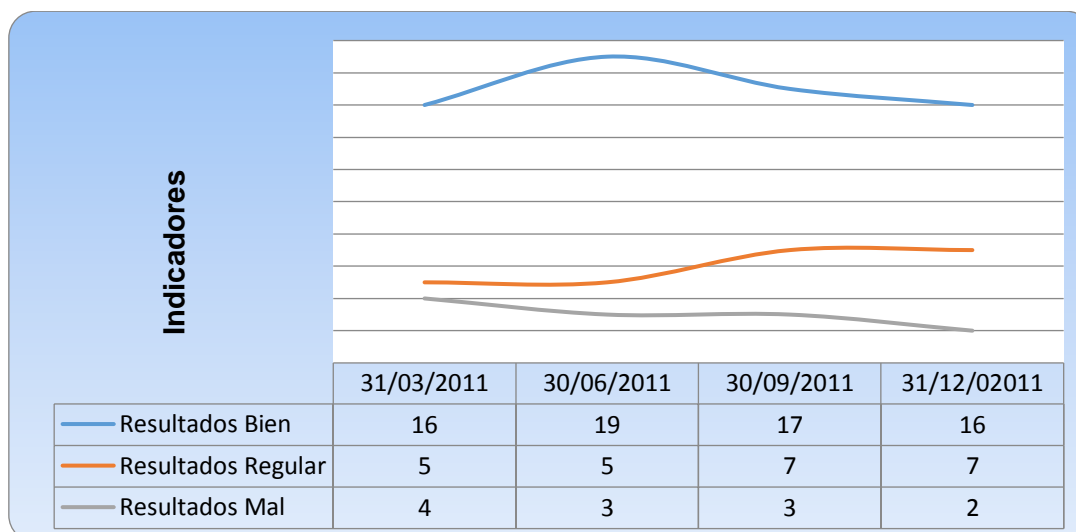
Se realizan acciones de capacitación diferenciada con los responsables de los procesos, de toda la estructura productiva y gerencias funcionales de la empresa, los cuales aportan la información sobre el desempeño de los indicadores, se hace énfasis con los responsables del CMI en qué fecha debe actualizarse cada indicador y a quien debe comunicarlo.

Se realizan acciones de capacitación diferenciadas con el especialista de análisis y estadísticas de la Gerencia Económica sobre cómo administrar el CMI, el sistema automatizado y la actualización del manual de indicadores de gestión, esta capacitación lleva un rigor mayor y un entrenamiento en su funcionamiento.

### ***Análisis de desviaciones y acciones correctivas***

Se puede apreciar en el gráfico que se muestra en la figura 3, una tendencia de mejora en la actuación de los FCE, que se refleja en el comportamiento de los indicadores estratégicos seleccionados.

Al cierre del I trimestre del 2011 el CMI reporta deficiencias en la actuación de cuatro FCE: el incremento de los ingresos, la reducción de los costos y gastos, el mejoramiento del sistema de compra, almacenaje y distribución y la elevación de la productividad de los trabajadores.



**Figura 2. Tendencia de los indicadores estratégicos del CMI de la empresa**

No obstante, el sistema GECAS mantiene en alerta durante todo el año a la dirección, sobre el desempeño del sistema de compra, almacenaje y distribución, pues los niveles de satisfacción de los pedidos no superan al cierre del 2011 el 50 %.

## DISCUSIÓN

Como se aprecia en la tabla 5, de los nueve indicadores estratégicos de eficiencia que fueron seleccionados para medir la actuación de los FCE del CMI, cinco de ellos, reportan mejores índices al cierre del 2011, luego de la implementación del procedimiento. Se registran desviaciones desfavorables de la tasa de ganancia y en el índice de gastos totales por peso de ingreso provocado por el notable crecimiento de los costos que no pudo atenuarse con las acciones correctivas adoptadas para la reducción de gastos y en el índice de pérdidas por faltantes y mermas, que aunque se mantiene en el rango permisible, crece con respecto al año anterior.

**Tabla 5. Indicadores estratégicos de eficiencia de la empresa.**

No.	Indicadores estratégicos de eficiencia	31/12/2010	31/12/2011	Variación, %
1	Razón de rentabilidad económica	0.82	0.87	5.1
2	Razón de rentabilidad financiera	0.54	0.62	15.4
3	Tasa de ganancia	17.79	17.65	-0.8
4	Índice de gastos totales por peso de ingreso	82.21	82.35	0.2
5	Rotación de inventarios	48.48	55.11	13.7
6	Índice de pérdidas por faltantes y mermas	0.14	0.24	68.6
7	Ventas de mercancías por metro cuadrado	10.29	12.71	23.5
8	Ventas de gastronomía por banqueteta	19.71	23.90	21.2
9	Relación salario medio productividad	0.98	0.96	-2.2

El procedimiento influyó también de manera positiva en la dinámica de los indicadores estratégicos de eficacia, donde el 68.7% reportan un mejor desempeño con respecto al año anterior (Tabla 6).

**Tabla 6. Indicadores estratégicos de eficacia de la empresa objeto de estudio.**

No	Indicadores estratégicos de eficiencia	31/12/2010	31/12/2011	Variación, %
1	Índice de crecimiento de los ingresos totales	10.10	15.79	56.3
2	Índice de satisfacción del Cliente	4.04	4.07	0.7
3	Índice de respuesta de las no conformidades	1.00	1.00	0.0
4	Resultados de las evaluaciones de la calidad del servicio	96.70	100.00	3.4
5	Nivel de satisfacción de los pedidos	36.95	48.98	32.6
6	Hechos extraordinarios con participación de empleados	100.00	100.00	0.0
7	Evaluación obtenida en auditorias y supervisiones	100.00	100.00	0.0
8	Índice de satisfacción del cliente interno	95.31	89.00	-6.6
9	Tasa de fluctuación laboral	0.65	0.65	-0.5
10	Trabajadores beneficiados con el pago por resultados	52.44	71.68	36.7
11	Evaluación de las acciones de capacitación	100.00	100.00	0.0
12	Evaluación del desempeño	99.03	98.00	-1.0
13	Índice del estado de la infraestructura	0.86	0.89	3.5
14	Cumplimiento del plan de mantenimiento de equipos tecnológicos	85.00	89.80	5.6
15	Cumplimiento del presupuesto total de inversiones	94.10	91.39	-2.9
16	Coefficiente de disponibilidad técnica del transporte	95.00	92.50	-2.6

**Fuente: elaboración propia.**

El análisis del comportamiento de los indicadores de eficiencia y eficacia, seleccionados para evaluar el desempeño de los FCE que integran el CMI permiten concluir que la implementación del procedimiento para el control de gestión basado en un cuadro de mando integral impacta positivamente en la eficiencia y la eficacia de la gestión empresarial de la empresa objeto de estudio y resulta una herramienta eficaz para mantener la atención sobre la actuación de aquellos, que afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

## CONCLUSIONES

- En el procedimiento propuesto para el control de gestión se integró la gestión por procesos desde la fase de planeación, al establecerse vínculos entre los objetivos estratégicos, los indicadores que miden la eficacia de los procesos y la actuación de los factores claves de éxito en el cuadro de mando integral.
- La implementación del procedimiento para el control de gestión basado en el cuadro de mando integral en la empresa objeto de estudio contribuyó a mejorar la eficacia y la eficiencia de la gestión empresarial, al mejorar el comportamiento de los indicadores seleccionados para medir el desempeño de los factores claves de éxito.

## REFERENCIAS

- Acevedo Quirós, J. I. (2017). *Framework-Gerenciamiento de Distribuidores con cuadros de Mando Integral (CMI) para una Empresa B2B—Caso Kimberly Clark Professional*. Bogotá, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Facultad de Ingeniería de Sistemas. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Gestión de Información.
- Alcantar Enríquez, V. M., Maldonado Radillo, S. E., & Arcos Vega, J. L. (2015). Medición de la calidad del servicio en el área financiera de una universidad pública: desarrollo y validación del instrumento. *Revista electrónica de investigación educativa*, 17(1), 146-160.
- Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. España: Editorial Mondragón.
- Amo Baraybar, F. (2010). *El cuadro de mando integral (The balanced scorecard)*. Barcelona: ESIC Editorial.
- Camacho Villota, W. A., Gil Espinoza, D. J., & Paredes Tobar, J. A. (2017). Sistema de control interno: Importancia de su funcionamiento en las empresas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (229).
- Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., & Pérez, K. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 21(1).
- Hernández Cabrera, G. A. (2017). Arquitectura de software para la construcción de un sistema de cuadro de mando integral como herramienta de inteligencia de negocios. *Tecnología Investigación y Academia*, 5(2), 143-152.
- Horvarth, P. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral. Manual Práctico basado en más de 100 experiencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Jackson Montañó, M. A., Jurado Marín, V., & Coba Anzola, S. P. (2015). *Diseño de un modelo de gestión para la mejora del proceso de direccionamiento estratégico de una planta de juguetes comestibles caninos*. Bogotá. Escuela de Postgrados. Universidad Sergio Arboleda. Tesis presentada en opción al grado de Especialización en Gerencia Integral de la Calidad.
- Jaramillo, J. R. (2017). Paul Valéry: paradojas y desafíos del arte en el sistema económico moderno. *Areté*, 29(2), 385-406.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. (1ra Edición). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Kaplan, & Norton, D. P. (2008). *The execution premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas* (1ra ed.). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Morocho Macas, Á. A., Andrade Pesantez, D. J., Vinueza Morales, S. X., & Calderón Curipoma, M. A. (2017). Cuadro de mando integral para el control y gestión de

las instituciones de educación superior ecuatorianas. *RECIAMUC*, 1(4), 620-648.

Nogueira, D., López, D., Medina, A., & Hernández, A. (2014). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. *Revista ingeniería de construcción*, 29(2), 201-214.

Paladino, B., & Williams, N. (2008). Moving Strategy Forward: Merging the Balanced Scorecard and Business Intelligence. *Business Performance Management Magazine*, 6(2), 12.

Rodrigues Quesado, P, Aibar Guzmán, B, & Lima Rodrigues, L. (2014). La influencia de factores relativos a la estrategia organizativa y al entorno en la adopción del Cuadro de Mando Integral en empresas portuguesas. *Revista de Contabilidad*, 17(2), 163-173.

Salazar Tovar, C. T. (2015). La caoticidad de los entornos, un reto a los planes de desarrollo sostenible en Venezuela. *Economía*, 40(40), 139-169.