

Metodología de control de gestión para la eficiencia gerencial, caso: Marpensa

Management control methodology for managerial efficiency, Marpensa case

Ernesto Negrín Sosa ¹, Benigno Alcívar Martínez ¹, Andrea Vera Palma ¹, Lizeth Avellán
Ganchozo ¹

¹. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Carrera de Administración de Empresas, Calceta, Manabí, Ecuador.

Email: ernesto.negrin@espam.edu.ec, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2996-6963>

Email: balcivar@espam.edu.ec, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4930-4617>

Email: andrea_p.verap@espam.edu.ec, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0020-8923>

Email: lizavellan@espam.edu.ec, ORCID <http://orcid.org/0009-0007-6273-0542>

Recibido: 03/12/2023

Aprobado: 21/12/2023

Revisado: 18/12/2023

Publicado: 01/01/2024

RESUMEN

El uso de herramientas innovadoras y estrategias sólidas es necesario para una gestión eficaz. El objetivo de esta investigación fue mejorar el sistema gerencial de la empresa Marpensa, ubicada en el cantón Portoviejo, Ecuador. Para ello, se utilizó una metodología de control de gestión basada en el cuadro de mando integral, que incluye indicadores clave de rendimiento (KPI). El estudio se realizó mediante una investigación de campo, una revisión de la literatura y un análisis descriptivo. Los hallazgos del estudio demostraron que la técnica fue efectiva para mejorar el sistema de gestión de una empresa. En particular, los resultados en las perspectivas financieras y de procesos internos fueron favorables, mientras que los resultados en las perspectivas de clientes, crecimiento y aprendizaje, y posicionamiento competitivo fueron desfavorables. Los hallazgos de la investigación proporcionan resultados concluyentes en el estudio que se centró en el diseño de un sistema de control de gestión en la empresa Marpensa S.A. El diagnóstico de la situación actual de la empresa reveló debilidades en el control y seguimiento de los procesos internos, así como un desconocimiento de las herramientas de gestión. Los mecanismos de monitoreo y control desarrollados permitieron conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos

planteados. El 59% de los objetivos se cumplieron, el 31% se cumplieron de manera aceptable y el 10% no se cumplieron.

PALABRAS CLAVE: Cuadro de mando integral; perspectivas; indicadores estratégicos.

ABSTRACT

The use of innovative tools and sound strategies is necessary for effective management. The objective of this research was to improve the management system of the Marpena company located in the Portoviejo canton, Ecuador. For this, a management control methodology based on the balanced scorecard which includes key performance indicators (KPI) was used. The study was carried out through field research, literature review and descriptive analysis. The findings of the study demonstrated that the technique was effective in improving a company's management system. In particular, the results in the financial and internal process perspectives were favorable, while the results in the customer, growth and learning, and competitive positioning perspectives were unfavorable. The research findings provide conclusive results in the study that focused on the design of a management control system in the Marpena S.A. company. The diagnosis of the company's current situation revealed weaknesses in the control and follow-up of internal processes, as well as a lack of knowledge of management tools. The monitoring and control mechanisms developed made it possible to ascertain the level of compliance with the strategic objectives set. Fifty-nine percent of the objectives were met, 31% were met in an acceptable manner, and 10% were not met.

KEYWORDS: Balanced scorecard; perspectives; strategic indicators.

INTRODUCCIÓN

El uso de herramientas innovadoras y estrategias sólidas es necesario para la gestión eficaz en el mundo empresarial. En este contexto, los autores Vega Falcón y Lluglla Jácome (2019) mencionan que el Cuadro de Mando Integral (CMI) se ha destacado como un enfoque clave al momento de evaluar y mejorar el rendimiento de la gestión en una variedad de entornos organizacionales. En su estudio, Bolaños Jijón et al., (2020) afirman que el CMI se ha convertido en una herramienta esencial hacia los negocios, ofreciendo una visión completa de la gestión y una base sólida en la toma de decisiones.

Como demuestran Carvajal Zambrano et al., (2021), el enfoque del CMI no se limita solo a los emprendimientos; también examinan su aplicación en empresas comerciales. El cuadro de mando completo no solo proporciona métricas importantes de desempeño, sino que también ayuda a fortalecer estas empresas al alinear sus objetivos estratégicos con sus operaciones diarias. Cualquier organización debe buscar la eficiencia en la gestión empresarial.



Por otra parte, Ghiglione (2021) y Comas Rodríguez et al. (2013) señalan que el CMI es un instrumento crucial para lograr este objetivo, esta metodología ofrece una visión integral de la gestión y permite mejoras significativas. Otra perspectiva valiosa, como lo subrayan González et al., (2019), es el diseño de un Balanced Scorecard utilizando un enfoque de escenarios. Su investigación destaca cómo el CMI puede adaptarse en abordar una variedad de escenarios y problemas de gestión.

En un contexto más amplio, Díaz y Delgado (2021) han implementado el CMI en el gobierno orientado a la innovación, especialmente durante la pandemia de COVID-19. El uso de un mapa estratégico del CMI puede mejorar la innovación y la gestión gubernamental en momentos difíciles, según su estudio.

Así mismo García León et al., (2022) analizaron la relación entre el CMI y la calidad de vida urbana, y propusieron estrategias hacia el desarrollo local. El estudio encontró que el CMI puede ser utilizado como una herramienta con el fin de mejorar la calidad de vida en las ciudades. Alvarado (2019) describe de manera clara cómo el CMI se ha convertido en una herramienta estratégica hacia la planificación bancaria privada. Su estudio proporciona una comprensión profunda de cómo este puede usarse en un sector financiero altamente competitivo Nogueira Rivera et al. (2004). Esta investigación muestra cómo los CMI pueden dar a las instituciones financieras una ventaja competitiva al alinear sus objetivos estratégicos con las operaciones diarias en un entorno donde la toma de decisiones precisas y basadas en datos es esencial. Arteaga y Esquivel (2022) presentan un estudio de caso sobre la implementación del CMI en la empresa de servicios ARPAZ CO.

Este estudio proporciona una visión práctica de cómo el CMI puede contribuir a la mejorar de la gestión y el rendimiento en el sector de los servicios. En su investigación, Abad Alvarado (2019) resalta en este artículo, cómo el CMI ha cambiado la manera en que las instituciones financieras diseñan y ejecutan sus estrategias, ofreciendo un enfoque holístico que fomenta la alineación de objetivos y la mejora continua. Este estudio ayuda a entender cómo las habilidades dinámicas y la innovación son esenciales con el objetivo de que el éxito en un sector tan competitivo como la banca privada.

Por último, Müller (2019) analiza las herramientas de control de gestión en las pequeñas y medianas empresas de Chile, y Trasmonte Rosendo (2021) usa el modelo CMI con el fin de aplicar indicadores de gestión. Estos estudios demuestran que el CMI es flexible y útil en una variedad de contextos y sectores. La investigación propone una metodología de control de gestión (CMI) basada en indicadores clave de rendimiento (KPI) con el propósito de contribuir a la mejora de la eficiencia del sistema gerencial en la empresa Marpena, dedicada a la producción y comercialización de chifles artesanales.

Una de sus necesidades primordiales se centra en la mejora de sus actividades y procesos, puesto que no se ha elaborado ni ejecutado metodologías de control de gestión que les



permitan revisar los principales indicadores tanto internas como externas relacionadas con la empresa. Esto ocasiona imprecisiones en torno a la eficiencia del sistema gerencial, lo que a su vez causa errores en el proceso productivo, elección del segmento de mercado inadecuado, falta de productos innovadores, incumplimiento de los procesos de cuentas por cobrar y la no determinación de fondos necesarios para el desarrollo oportuno de las actividades empresariales.

Se propone como objetivo de la investigación: mejorar el sistema gerencial de la empresa Marpena, ubicada en el cantón Portoviejo, Ecuador.

MÉTODOS

El estudio se enmarca en un tipo de investigación de campo, de literatura y descriptiva. Los métodos utilizados fueron el inductivo-deductivo, analítico, estadístico y el método Delphi. Para la conformación del equipo de 10 expertos relacionados a la línea de la investigación, se les aplicó un cuestionario, de acuerdo con Bermúdez Palomeque et al. (2021). Tres de los posibles expertos no cumplieron los criterios de evaluación. De los siete expertos restantes, cuatro son del ámbito académico y tres del sector empresarial, los cuales si cumplían los criterios fijados para la selección.

La población del estudio estuvo compuesta por 27 trabajadores de la empresa. Para la aplicación del cuestionario se utilizó la escala de Likert, que consta de las siguientes categorías: “Totalmente en desacuerdo”, “En desacuerdo”, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”. Como mencionan Alcívar Martines et al. (2021) y Alcívar et al. (2023) en su estudio, los ítems del cuestionario se basaron en las cuatro perspectivas clásicas: financiera, de cliente, de procesos internos, aprendizaje y conocimiento, y se incorporó una quinta perspectiva, la de posicionamiento.

Además, se utilizó el diagrama causa-efecto para identificar los problemas en la empresa. En la aplicación de la metodología para el control de gestión, se recurrió a los siguientes instrumentos: mapa estratégico, definición de los objetivos estratégicos de la empresa, semaforización para el seguimiento y control de los indicadores de gestión, tablero de mando y representación de la información de indicadores de gestión.

RESULTADOS

La figura 1 muestra el diagrama Ishikawa, el cual detalla de manera real y potencial las causas en relación con el problema planteado. Se obtuvo información mediante la entrevista ejecutada al gerente y la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa. Entre las falencias encontradas en la empresa se encuentran: desconocimiento de información y uso



limitado de indicadores financieros. Asimismo, dentro de la perspectiva de clientes se identificó la falta de innovación y carencia de procedimientos de medición de satisfacción del cliente. Esto se debe a que la empresa posee una debilidad en el entrenamiento y capacidad de los colaboradores, ocasionando una ineficiencia en los procesos internos, demostrado en la perspectiva de aprendizaje y conocimiento.

Por último, dentro de la investigación se ha considerado una quinta perspectiva relacionada con el posicionamiento competitivo, la cual presenta falencias como la falta de innovación en los procesos actuales y carencia de acciones estratégicas. Cabe resaltar que cada una de estas causas y efectos se encuentra relacionada con el cuadro de mando integral, lo que permite visualizar de manera más amplia los factores que impiden tener un control de gestión eficiente.

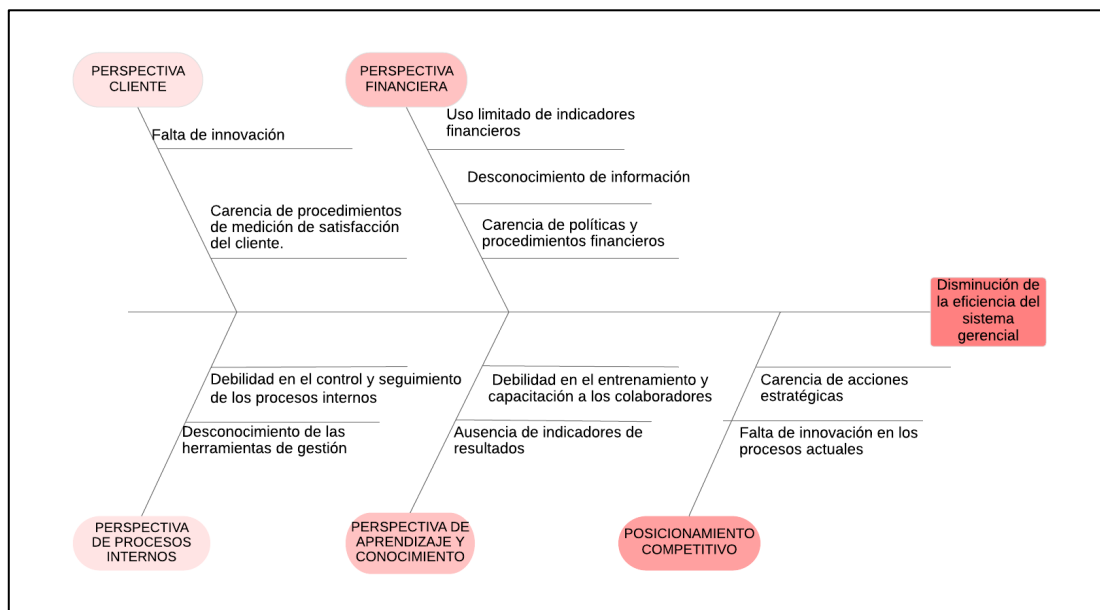


Figura 1. Diagrama causa y efecto

El mapa estratégico (Figura 2) tiene como objetivo ilustrar la relación causa-efecto entre los objetivos y los temas estratégicos de la empresa, según las perspectivas del cuadro de mando integral. Como resultado, se agregó una quinta perspectiva que estaba relacionada con el posicionamiento competitivo. El objetivo principal de este enfoque es mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado mediante el aumento del valor de la marca-reputación y la gestión de la innovación continua en sus productos, procesos, actividades y otros aspectos.

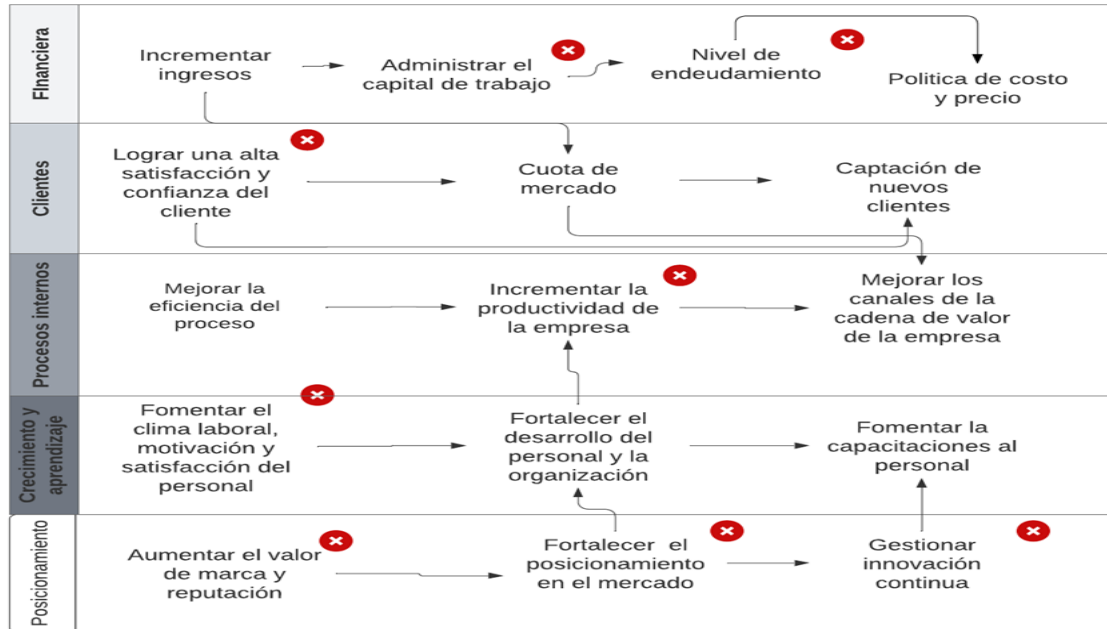


Figura 2. Mapa estratégico de Marpesa.

Como proponen Vega Falcón (2015) y Loor et al. (2023) en su metodología, la selección y conformación de los indicadores y fórmulas de cálculo se definieron a partir de los expertos seleccionados con base en las 5 perspectivas (Vega Falcón y Lluglla Jácome, 2019). Estas muestran la organización del sistema de indicadores de Marpesa, para apoyar el desarrollo de los componentes de monitoreo y control, y tienen el objetivo de evaluar el desempeño de la empresa y la toma de decisiones estratégicas como se expone mediante la Tabla 1.

Tabla 1. Perspectivas del cuadro de mando integral y sus indicadores por categorías

| Perspectivas | Nº de indicadores | Categorías |
|----------------------------------|-------------------|--|
| Financiera | 6 | Rentabilidad, Ingresos, Administración del capital de trabajo, Endeudamiento, Costo y precio de producción |
| Clientes | 6 | Cuota de mercado, Incremento de clientes, Retención de clientes, Satisfacción de clientes, Número de reclamos, Servicio de postventa |
| Procesos internos | 5 | Nivel de producción, Certificado calidad ISO, Aprovechamiento de materia prima y producto terminado, Cumplimiento del despacho y de entrega completa |
| Crecimiento y aprendizaje | 7 | Rotación del personal, productividad, Capacitación en tecnología, Motivación, Seguridad, Salud y bienestar, Clima organizacional, Recompensas por resultados, Marketing digital, Tecnología, Interacción con proveedores y clientes, Investigación innovación y desarrollo |
| Posicionamiento | 4 | |

Se implementó la semaforización después de estructurar los indicadores por perspectiva y crear el tablero de comando. Esto permitió mostrar el desempeño de los indicadores a través de una tabla que expone el desempeño real de cada una de las metas planificadas (Tabla 2).

Tabla 2. Tablero de comando de la empresa

| Perspectivas | Objetivos | Indicadores | Meta | Real | % de logro | Diferencia | SemafORIZACIÓN | | |
|----------------------------------|--|--|------|-------|------------|------------|----------------|-------|------|
| | | | | | | | Bajo | Medio | Alto |
| Financiera | Maximizar la rentabilidad de la empresa | Rentabilidad Económica | 15% | 13,5% | 90% | 10% | | | |
| | Incrementar los ingresos por ventas | Ingresos Totales | 16% | 14,5% | 91% | 9% | | | |
| | Administrar adecuadamente el capital de trabajo | Administración de | 40% | 39% | 98% | 2% | | | |
| | | Capital de Trabajo | 25% | 24% | 96% | 4% | | | |
| | Reducir el nivel de endeudamiento | Endeudamiento | 25% | 25% | 100% | 0% | | | |
| | Reducir los costos y precios de los productos | Costo por Unidad Producida | 6% | 5,3% | 89% | 11% | | | |
| Precio de la unidad producida | | 2,4% | 1,9% | 80% | 20% | | | | |
| Cientes | Aumentar la cuota de mercado | % Cuota de mercado | 75% | 69% | 92% | 8% | | | |
| | Obtener nuevos clientes | % Incremento de clientes | 20% | 10% | 50% | 50% | | | |
| | Lograr una alta satisfacción y confianza del cliente | %Retención de clientes | 60% | 80% | (+)33% | (+)20% | | | |
| | | %Satisfacción de clientes | 100% | 100% | 100% | 0% | | | |
| | | % de quejas de clientes | 0% | 0% | 100% | 0% | | | |
| | | Servicio postventa | 90% | 80% | 89% | 11% | | | |
| Procesos internos | Incrementar la productividad de la empresa | Nivel de producción | 95% | 94% | 99% | 1% | | | |
| | | Aprovisionamiento de materia prima | 85% | 85% | 100% | 0% | | | |
| | | Aprovisionamiento de producto terminado | 28% | 28% | 100% | 0% | | | |
| | Mejorar el sistema de calidad técnica en los productos | Certificado calidad ISO | 100% | 100% | 100% | 0% | | | |
| | Mejorar los canales de distribución y comercialización | Cumplimiento del despacho y entrega completa | 100% | 89% | 89% | 11% | | | |
| Crecimiento y aprendizaje | Fortalecer el desarrollo del personal y organizacional | Rotación del personal | 27 | 27 | 100% | 0% | | | |
| | | Productividad del trabajador | 100% | 85% | 85% | 15% | | | |
| | Brindar continuamente capacitaciones tecnológicas al personal | Capacitación en tecnología | 20% | 10% | 50% | 50% | | | |
| | Propiciar un clima de confianza, motivación y satisfacción al personal | Motivación | 500 | 350 | 70% | 30% | | | |
| | | Seguridad, salud y bienestar | 100% | 100% | 100% | 0% | | | |
| | | Clima organizacional | 95% | 75% | 79% | 21% | | | |
| | | Recompensas por resultados | 95% | 70% | 74% | 26% | | | |
| Posicionamiento | Fortalecer la posición de la empresa en el mercado | Marketing Digital | 90% | 65% | 72% | 28% | | | |
| | | Investigación y desarrollo | 90% | 85% | 94% | 6% | | | |
| | Aumentar el valor de la marca y la reputación | Interacción con proveedores y clientes | 90% | 50% | 55% | 45% | | | |
| | Gestionar innovación continua | Tecnología | 90% | 90% | 100% | 0% | | | |
| | | Innovación | 100% | 100% | 100% | 0% | | | |

Fuente: Avellán Ganchozo y Vera Palma (2021).



Se utilizó el tablero de control y la semaforización con el propósito de evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa Marpena de acuerdo con las cinco perspectivas del cuadro de mando integral. Es importante destacar que la empresa determina el valor de los indicadores proyectados (metas) con porcentajes básicos para una gestión adecuada.

Se puede observar que la empresa tiene una perspectiva financiera favorable en relación con los indicadores. La rentabilidad económica, los ingresos totales, la gestión del capital de trabajo y el endeudamiento son todos de color verde (alto). Se encontró el costo por producto (medio), que mostró un valor real del 6%, lo que equivale al 60%. Además, el precio del producto fue del 1,93%, lo que equivale al 64%, lo que representa un estado medio. El color amarillo indica que los indicadores se encuentran en un nivel aceptable. Sin embargo, alerta al gerente a fin de que tome las estrategias necesarias en relación con costos y precios.

Los indicadores relacionados con cuotas de mercado, retención de clientes, satisfacción de clientes y porcentaje de quejas de clientes son de color verde (alto) desde la perspectiva del cliente. El desempeño del servicio postventa del 89% de color amarillo (medio) indica que la empresa se ha despreocupado en brindar una buena atención después de la venta. De color rojo (bajo) se muestra el aumento de clientes con un importe real del 10% y una meta del 20%, lo que da como resultado un desempeño general del 50%. Para Marpena, la tasa de aumento de clientes ha sido baja, con un aumento promedio de dos clientes por año.

La visión de los procesos internos muestra un buen desempeño de sus indicadores, con un color verde (alto) en el nivel de producción, suministro de materias primas, producto final y el certificado de calidad ISO. El color amarillo (medio) tiene un desempeño del 89% en cumplimiento, envío y entrega completa. En el crecimiento y el aprendizaje, los indicadores afines con la rotación del personal, la seguridad, la salud y el bienestar están representados de color verde (alto). Sin embargo, la mayoría de los indicadores se localizan en el nivel medio, que se representa por el color amarillo (medio) de la semaforización. Estos incluyen productividad del trabajador influenciada por la motivación, clima organizacional y recompensa por resultados, que varían del 5 % al 25 % según la meta. El color rojo (advertencia) representa la mitad del desempeño total del objetivo.

DISCUSIÓN

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que permite a las empresas medir su desempeño y establecer objetivos estratégicos a largo plazo. Según los estudios de Méndez et al. (2019) y Bolaños Jijón et al. (2020), el CMI se ha convertido en una herramienta vital para empresas familiares y emprendimientos, brindando una visión completa de su desempeño y facilitando la alineación de sus objetivos estratégicos con las operaciones diarias. Además, el CMI contribuye a mejorar la toma de decisiones y la mejora continua.



Por otro lado, Carvajal Zambrano et al. (2021) y Garzosi Pincay et al. (2021) realizaron investigaciones en empresas comerciales y hoteleras, destacando la capacidad del CMI con el fin de mejorar la gestión empresarial en entornos extremadamente competitivos y orientados al servicio.

El CMI contribuye a la mejora de la eficiencia operativa y la capacidad de abordar los problemas específicos de cada industria, lo que aumenta la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones. Es importante destacar que estas investigaciones respaldan la importancia del CMI como una herramienta estratégica con la finalidad de medir el desempeño y establecer objetivos a largo plazo en diferentes tipos de empresas.

Díaz y Delgado (2021) investigaron el uso del CMI en el modelo de gestión del gobierno concluyeron que el CMI es una herramienta efectiva en la gestión de la innovación del sector público. Esta investigación resalta la importancia del CMI en el contexto de la crisis de la COVID-19, donde la innovación y la adaptabilidad son fundamentales con el fin de enfrentar los desafíos contemporáneos.

Así mismo, Esteban Romaní et al. (2022) indagaron en el uso del CMI en entidades sociales, y encontraron que el CMI es una herramienta efectiva para medir el cambio en este ámbito. Esto sugiere que el CMI puede ser utilizado con el propósito de evaluar el impacto y el progreso en organizaciones que buscan generar un impacto social positivo.

García León et al. (2022) concluyeron que el CMI es una herramienta pertinente para mejorar la calidad de vida urbana y el desarrollo local. Esta investigación destaca la capacidad del CMI con la finalidad de medir y monitorear indicadores clave que están relacionados con la calidad de vida de los ciudadanos y el desarrollo sostenible de las comunidades locales.

Ghiglione (2021) concluyó que el CMI es una herramienta efectiva con el fin de mejorar la eficiencia en la gestión empresarial. Esta investigación resalta cómo el CMI puede ayudar a las organizaciones a identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas de manera que le permita optimizar sus operaciones y recursos.

Así mismo, González et al. (2019) indican la importancia de considerar diferentes escenarios y posibles futuros al diseñar un CMI, lo que permite una mejor adaptación a los cambios y una toma de decisiones más informada. Llor et al. (2023) concluyen que el CMI es una herramienta efectiva para la toma de decisiones gerenciales Esta investigación enfatiza cómo el CMI puede proporcionar información clave para los gerentes y ayudarles a evaluar el desempeño de la organización, identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas.

Murillo (2020)

Esta investigación destaca cómo el CMI puede ayudar a medir y monitorear el impacto social de las organizaciones, lo que les permite evaluar su efectividad y realizar mejoras hacia lograr sus objetivos sociales. Müller (2019) concluye que el CMI es una herramienta efectiva con el fin de mejorar la gestión empresarial en este tipo de empresas. Esta investigación resalta la



importancia del CMI como una herramienta que puede ayudar a las pequeñas y medianas empresas a medir y monitorear su desempeño, identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas adecuadas.

Trasmonte Rosendo (2021) llegó a la conclusión de que el CMI es una herramienta efectiva en la medición del desempeño empresarial. Esta investigación destaca cómo el CMI, a través de la definición de indicadores clave, puede proporcionar una visión completa de la situación de la empresa y facilitar la evaluación de su desempeño en relación con los objetivos establecidos (Vega Falcón, 2015; Vega Falcón y Lluglla Jácome 2019).

Estas investigaciones proporcionan ejemplos concretos de cómo el CMI puede ser utilizado en diferentes contextos organizacionales y destacan los beneficios que puede aportar en términos de medición y mejora del desempeño empresarial.

CONCLUSIONES

Los hallazgos de la investigación proporcionan resultados concluyentes en el estudio que se centró en el diseño de un sistema de control de gestión en la empresa Marpena S.A. El diagnóstico de la situación actual de la empresa reveló debilidades en el control y seguimiento de los procesos internos, así como un desconocimiento de las herramientas de gestión.

A través de una revisión crítica de la literatura especializada, se desarrolló una metodología hacia el control de gestión que incluyó la quinta perspectiva del cuadro de mando integral. Esta perspectiva se centra en el posicionamiento competitivo de la empresa en el mercado, mediante el aumento del valor de la marca-reputación, la innovación continua y la mejora de los canales de distribución y comercialización.

Los mecanismos de monitoreo y control desarrollados permitieron conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados. El 59% de los objetivos se cumplieron, el 31% se cumplieron de manera aceptable y el 10% no se cumplieron.

REFERENCIAS

Abad Alvarado, P., (2019). El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada. *Revista Ciencia Unemi*, 12(29), 20-35.
<https://n9.cl/flvsq>

Alcívar, B. J., Carranza, M. J., y Márquez, Y. J. (2023). Evaluación de la motivación y la satisfacción laboral en la cooperativa ahorro-crédito lucha campesina. *Puriq*, 5, e492. <https://doi.org/10.37073/puriq.5.492>

Alcívar Martínez, B., Márquez Bravo, J., Realpe Avellán, I., y Zambrano Garcés, Y. (2021). Diagnóstico al fomento de la economía popular y solidaria realizada en



- las cadenas supermercados grandes y medianas de la ciudad de Calceta. *Boletín de Coyuntura*, (28), 32-42. <https://n9.cl/32tvo>
- Arteaga, T. F., y Esquivel, R. (2022). Cuadro de mando integral en la empresa de servicios ARPAZ CO. *Ingeniería Industrial*, 43(43), 161-174. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2022.n43.6113>
- Avellán Ganchozo, L. A., y Vera Palma, A. P. (2021). Metodología para el control de gestión en la empresa Marpena cantón Portoviejo. Calceta. [Tesis de Maestría, ESPAM MFL] RepositorioDigital ESPAMMFL. <https://n9.cl/t9w0d>
- Bermúdez Palomeque, M., Alcívar Martínez, B., y Cedeño Pallaroso, P. (2021). Evaluación del desarrollo sostenible y su influencia en el marco socioeconómico de la fundación. *Boletín de Coyuntura*, (28), 11–21. <https://n9.cl/u67np>
- Bolaños Jijón, A. F., Méndez Bravo, J. C., y Méndez Bravo, M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62-77. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>
- Carvajal Zambrano, G. V., Velásquez Vera, M. L., Carbache Mora, C. A., y Caicedo Coello, E. A. (2021). Fortalecimiento de las empresas comerciales mediante la aplicación de un cuadro de mando integral. *Journal of Business and Entrepreneurial Studie*, 5(1), 1-14. <https://doi.org/10.37956/jbes.v5i1.154>
- Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D., y Medina León, A. (2013). *Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano: aplicación en empresas de Sancti Spiritus*. Editorial Universitaria. <https://n9.cl/zs07s>
- Díaz, M., y Delgado, M. (2021). Mapa estratégico del cuadro de mando integral del modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación para la COVID-19. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 5(2), e164. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5453120>
- Esteban Romani, L., Botija Yagüe, M., y Ochando Ramírez, M.V. (2022). Medición para el cambio en entidades sociales: La elaboración de un Cuadro de Mando Integral. REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos*, 142, e84394. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.84394>
- García León, E. A., León Cavero, F., Carrasco Vega, Y. L., y Cabanillas Ñaño, S. I. (2022). Cuadro de mando integral y calidad de vida urbana: Estrategias para el desarrollo local. *Revista de Ciencias Sociales*, 28, 246-255. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38160>



- Garzosi Pincay, R. F., Quimí Domínguez, J, Suárez Medina, V., y Zambrano Limón, Y. (2021). Desarrollo de Estrategias Mediante Cuadro de Mando Integral para la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Administrativo en las Empresas Hoteleras de la Provincia de Santa Elena. *Economía y Negocios*, 12(1), 107-117. <https://doi.org/10.29019/eyn.v12i1.910>
- Ghiglione, F. A. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias Administrativas*, (18), 87-93. <https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- González, M.A., Quezada, L. y Palominos, P. (2019). Designing a balanced scorecard using a scenario approach, *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 32(2), 118-137. <https://doi.org/10.1108/ARLA-02-2017-0033>
- Loor Zambrano, Y., Alcívar Martínez, B., y Márquez Bravo, J. (2023). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en decisiones gerenciales para la compañía Abestro S.A. *Boletín de Coyuntura*, (38), 39–53. <https://n9.cl/8q3gd>
- Méndez Bravo, J. C., Ayala Briones, H. J., y Palacios Sarmiento, T. Y. (2019). El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 94-107. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.963>
- Murillo, L.M. (2020). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 98, 153-188. <https://n9.cl/2c407>
- Müller, J. (2019). Herramientas de Control de Gestión en Pequeñas y Medianas Empresas en Chile. *CAPIC. Review, Journal ff Accounting, Auditing and Business Management*, 4(17), 1-14 <https://doi.org/10.35928/cr.vol17.2019.72>
- Nogueira Rivera, D., Hernández Torres, M., y Negrín Sosa, E. (2010). Control de gestión: dimensiones y diagnóstico permanente. *Ingeniería Industrial*, 24(1). <https://n9.cl/5y8yp>
- Trasmonte Rosendo, P. R. (2021). Indicadores de gestión aplicando el modelo de cuadro de mando integral. *Gestio Et Productio. Revista Electrónica De Ciencias Gerenciales*, 3(4),34-49. <https://n9.cl/v3sjp>
- Vega Falcón, V., y Lluglla Jácome, D. K. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional. *Revista científica Ecociencia*, 6(2), 1-24. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.62.187>
- Vega Falcón, V. (2015). Procedimiento para la implementación de un cuadro de mando integral: estudio de caso. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 2(4). <https://n9.cl/ojeg1>

