

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

[DOI 10.35381/cm.v7i2.513](https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.513)

Cuadro de mando integral para la gestión táctica financiera. Caso: Cooperativa de transporte Panorama

Balanced scorecard for financial tactical management. Case: Cooperativa de Transporte Panorama

Adriana Mishel Heras-Garzón
adriana.heras@psg.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0003-3939-7546>

Cecilia Ivonne Narváez-Zurita
inarvaez@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-7437-9880>

Recibido: 20 de mayo de 2021
Aprobado: 25 de agosto de 2021

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

RESUMEN

Con el propósito de mejorar la gestión administrativa, las organizaciones emplean herramientas de control necesarias para evaluar el cumplimiento de sus objetivos, por tal motivo, el cuadro de mando integral (CMI) es la herramienta más utilizada para medir el desempeño de las operaciones, incorporando indicadores claves con el fin de cumplir con los objetivos propuestos según sus lineamientos, bajo este contexto, el presente trabajo de investigación busca mejorar la gestión financiera, administrativa y tributaria de la Cooperativa de transporte de pasajeros Panorama, mediante el diseño de un cuadro de mando integral. Metodológicamente de tipo descriptiva. Los principales resultados evidenciaron deficiencias en el manejo de efectivo, comunicación entre departamentos, atraso en el registro y presentación de información contable y tributaria.

Descriptores: Administración de empresas; administración financiera; contabilidad. (palabras tomadas de Tesauro de la Unesco).

ABSTRACT

In order to improve administrative management, organizations use the necessary control tools to evaluate the fulfillment of their objectives, for this reason, the balanced scorecard (BSC) is the most used tool to measure the performance of operations, incorporating Key indicators in order to meet the objectives proposed according to its guidelines, under this context, this research work seeks to improve the financial, administrative and tax management of the Panorama Passenger Transport Cooperative, through the design of a scorecard integral. Methodologically descriptive. The main results showed deficiencies in cash management, communication between departments, delay in the registration and presentation of accounting and tax information.

Descriptors: Business management, financial administration; accounting. (words taken from Unesco Thesaurus).

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

INTRODUCCIÓN

Debido al desarrollo acelerado de la globalización económica y la presión competitiva que conlleva, en la actualidad, las organizaciones se han visto envueltas en la necesidad de trascender en el entorno empresarial, ocasionando que las herramientas utilizadas de control no sean lo bastante útiles para evaluar el comportamiento de la gestión administrativa-financiera, por lo que, se han visto en la obligación de emplear una herramienta de gestión que permita medir su desempeño (Vega-Falcón, 2015).

Para tal efecto, el Cuadro de Mando Integral (CMI) nace en el año 1992 como resultado de una investigación de Robert S. Kaplan y David P. Norton, como nueva forma de medición del desempeño a través de indicadores financieros y no financieros, su objetivo es proporcionar un análisis de la gestión empresarial permitiéndoles a los gerentes realizar un diagnóstico de la situación de la organización centrándose en 4 perspectivas importantes y no solo enfatizando en la toma de decisiones sobre la base de los resultados contables como han venido realizando las organizaciones; desde entonces se ha modificado el modo de gestionar de las entidades a través del diseño e implementación de las estrategias para conseguir los objetivos trazados (Amat-Salas, Banchieri, & Campa-Planas, 2016).

Bajo este contexto, la implementación del CMI en las organizaciones permitió una conducción sistemática y apropiada de la gestión administrativa y financiera contribuyendo a manejar de mejor forma los recursos de la entidad. Por un lado, la gestión administrativa que contribuye al proceso de planificación, organización y control de objetivos estratégicos, permitiendo conseguir satisfacción para sus clientes y socios.

Por otro lado, la gestión financiera que ejecuta la proyección y análisis de los estados financieros a través de una herramienta que proporcione la adecuada toma de decisiones sobre las inversiones y el financiamiento que necesite la organización (Huacchillo-Pardo, Ramos-Farroñan, & Pulache-Lozada, 2020) y por último la gestión tributaria que proporciona a la organización la planificación y cumplimiento de los deberes formales de los contribuyentes permitiendo el ahorro a partir de las mismas leyes que los Estados

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

ponen a disposición de la ciudadanía evitando de esta manera sanciones innecesarias y evasión de impuestos (Villasmil-Molero, 2017).

En el Ecuador la economía nacional se sustenta en su gran mayoría en microempresas que buscan de alguna manera sobresalir utilizando varias herramientas y métodos de administración para obtener resultados empresariales anhelados. En el año 2019 el Ecuador contaba con 882.766 organizaciones siendo en su mayoría microempresas, de las cuales 118.299 eran conformadas por compañías (persona jurídica) (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2019). En el año 2020 las organizaciones fueron aumentando 7.200 representan a la actividad de servicios y solo 1.854 son cooperativas de transporte (Superintendencia de economía popular y solidaria, 2020) todas ellas buscan gestionar los diferentes procesos corporativos de manera apropiada con la finalidad de obtener ganancias, para lograr este fin, requieren de herramientas factibles que desagreguen las funciones a realizar y midan el desempeño de las mismas. En este contexto, la Cooperativa de Transporte Intraprovincial de pasajeros Brisas del Santay Panorama del cantón Durán, evidencia dificultades administrativas, financieras y tributarias, debido a los malos procesos administrativo ejecutados durante los últimos cinco años, lo que ha conllevado a malas decisiones y a la consecución de resultados financieros deficientes (Barahona-Paredes & Urgiles-Vicuña, 2019).

Por lo antes expuesto, se plantea el siguiente problema científico: ¿cómo mejorar la gestión administrativa, financiera y tributaria de la cooperativa?, por consiguiente, el presente informe de investigación tiene como objetivo diseñar un cuadro de mando integral para el mejoramiento de la gestión administrativa, financiera y tributaria de la cooperativa. En el diseño del informe de investigación primero se fundamenta de manera teórica la gestión administrativa, financiera, tributaria y el cuadro de mando integral considerando investigaciones a nivel nacional e internacional, luego se identifican las estrategias y prácticas financieras, administrativas y tributarias que ejecuta la cooperativa, para posterior determinar los componentes e indicadores de gestión para el

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

diseño de un cuadro de mando integral en la Cooperativa de transporte de pasajeros Brisas del Santay Panorama del cantón Durán.

Referencial teórico

El cuadro de mando integral como herramienta estratégica en las organizaciones

A partir de la década de los setenta debido al cambio tecnológico, político y sociocultural, que se ha generado, las organizaciones se han visto inmersas en un entorno bastante competitivo, lo cual ha permitido importantes cambios en la gestión de los sistemas de control, centrándose no solo en la gestión tradicional que abarca aspectos contables y financieros, si no, también incorporando una perspectiva más estratégica que considere prácticas innovadoras en las organizaciones. Con la finalidad de mejorar la eficacia en las organizaciones, tras una investigación realizada en el año de 1992, el profesor Robert Kaplan en colaboración con David Norton, presentaron un modelo de gestión innovador, que nace de la necesidad de obtener una visión completa del rendimiento de la organización y que contribuye con el cumplimiento de las metas a través de la medición del resultado de la organización, dando lugar a la evolución del instrumento de gestión más utilizado, denominado, CMI o balanced scorecard (Kaplan & Norton, 2000).

A partir de esta propuesta, durante el primer año se suscitaron ideas y discusiones alineadas a la medición con la estrategia, que condujeron a la expansión del CMI llegando a contener elementos organizados en cuatro perspectivas (financiera, cliente, interna y de formación y crecimiento) que conducen a la viabilidad y beneficios resultantes de un sistema de medición equilibrado; debido a los exitosos resultados varias compañías se pusieron en contacto con los investigadores para implementar esta herramienta de gestión en sus organizaciones (Carvajal, Velásquez, Carbacho, & Caicedo, 2021).

En efecto el CMI se convirtió en una herramienta eficiente que evolucionó de un sistema de control de gestión hacia un sistema de enfoque más estratégico, formando parte de la dirección y control de las organizaciones llegando a modificar la gestión organizacional de las mismas para contribuir en la toma de decisiones.

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

Bajo este contexto, el CMI es una herramienta de gestión administrativa que permite medir el resultado de una organización a través de indicadores estratégicos respecto a sus lineamientos: misión (propósito de la compañía), visión (lo que anhela la compañía) y estrategias, permitiendo a los gerentes evaluar el desempeño de las tareas más allá de la perspectiva contable-financiera que es como se han venido manejando, logrando orientar el análisis de sus intangibles relacionado con clientes, capacidades, procesos, colaboradores e innovaciones (Amat-Salas, Banchieri, & Campa-Planas, 2016; Rivero-Alonsol & Galarza-López, 2017).

Con esta finalidad, la aplicación del CMI viabiliza la comunicación de las estrategias permitiendo la mejora continua, posibilita alinear los objetivos, recursos y personas en las organizaciones, contempla su evolución, admite planificar estrategias a corto y largo plazo y facilita a los gerentes un análisis adecuado y toma de decisiones apropiadas (Vega-Falcón & Lluglla-Jácome, 2019).

¿Por qué aplicar el CMI en las organizaciones como plan de estrategia?

Con la finalidad de crear valor en las organizaciones, los administradores buscan conseguir sistemas y mecanismos de gestión que les permitan generar rentabilidad a corto y largo plazo, utilizando recursos disponibles y aprovechando capacidades intelectuales que emerjan en su entorno a través de indicadores estratégicos. Con esta herramienta varias organizaciones, en especial las grandes compañías de Estados Unidos mediante su aplicación han logrado elevar la eficiencia y eficacia de sus procesos internos y externos (Bolaños-Jijón, Méndez-Bravo, & Méndez-Bravo, 2020).

Por su parte, (Hernández-Ramírez, Sánchez-Rivero, & Herrera-Pérez, 2021) concluyen en su investigación realizada en Cuba, que esta herramienta facilita el proceso de gestión en las compañías y se convierte en una herramienta confiable para la elaboración de sistemas informáticos que ayudan a la administración con información más razonable para la toma de decisiones. Otro caso de estudio, basado en la perspectiva de desarrollo y aprendizaje, realizado en una empresa que provee alimentos balanceados en Ecuador,

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

demostró que mientras se motive al personal y se los haga sentir valorados, ellos pueden desempeñar con mayor efectividad sus funciones cumpliendo los objetivos de la compañía con eficiencia y eficacia, elemento clave que ayuda a la compañía a direccionar las estrategias hacia el logro de las metas.

Las perspectivas del CMI

El CMI como herramienta de gestión en las organizaciones es muy útil, pues permite obtener una óptima visión de si las estrategias implementadas son idóneas, evaluando sus puntos críticos y midiendo el desempeño organizativo en perspectivas generales (Bolaños-Jijón, Méndez-Bravo, & Méndez-Bravo, 2020).

El CMI está estructurado en cuatro principales perspectivas relacionadas entre sí (ver figura 1), transformando las estrategias en objetivos alineados de forma estratégica a corto, mediano o largo plazo.

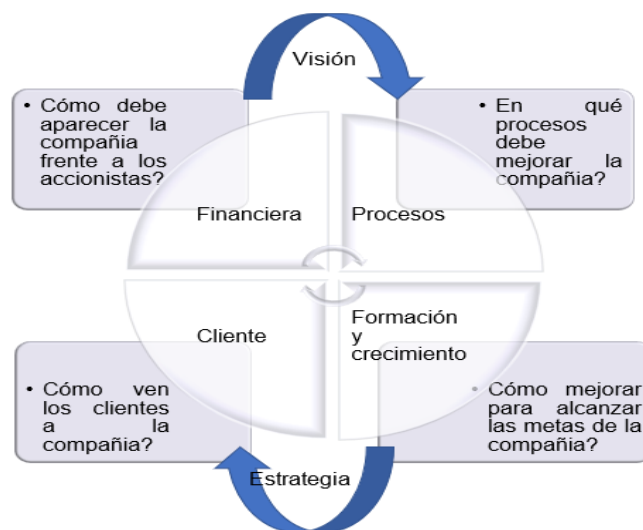


Figura 1. Perspectivas del CMI.
Adaptado de: Kaplan & Norton (2000).

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

1. Perspectiva Financiera: ¿cómo debe aparecer la compañía frente a los accionistas?

Esta perspectiva analiza la medición a través de indicadores financieros para resumir las consecuencias económicas, permite notar si las estrategias puestas en práctica contribuyeron a la mejora del negocio, esta perspectiva relaciona la rentabilidad del negocio, ingresos, rendimientos de capital o algún valor económico añadido.

2. Perspectiva del Cliente: ¿cómo ven los clientes a la compañía?

Esta perspectiva permite analizar los segmentos de clientes y de mercado, una estrategia bien formulada posibilita medir la satisfacción, retención y aumento de los clientes con base en los productos o servicios ofrecidos, la perspectiva del cliente permite a los administradores innovar o mejorar su servicio para conseguir una mayor participación en el mercado.

3. Perspectiva interna o de procesos: ¿en qué procesos debe de mejorar la organización para satisfacer a los accionistas o socios y sus clientes?

Esta perspectiva le admite a la compañía analizar e identificar los procesos que debe mejorar para ser excelente, las estrategias diseñadas aquí, están encaminadas a desarrollar propuestas de valor que posibiliten captar la atención de los clientes para aumentar sus ventas, y además les permite satisfacer las expectativas de los accionistas.

4. Perspectiva de formación y crecimiento: ¿cómo mejorar para alcanzar las metas de la compañía?

Esta última perspectiva menciona que los recursos materiales y las personas son claves para el éxito de la organización (Sánchez-Vásquez, Vélez-Elorza, & Araújo-Pinzón, 2016; Kaplan & Norton, 2000), pues invertir es importante si se cuenta con un modelo de negocio apropiado (Dávila, 1999).

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

Bajo esta perspectiva, el CMI como herramienta de apoyo ofrece un método de gestión mejor estructurado para la selección de indicadores, a este respecto, se comprende que para mejorar es importante medir las acciones, dichos resultados se utilizan para comunicar sobre las causantes del éxito a los empleados con la finalidad de canalizar las capacidades y el conocimiento hacia la consecución de los objetivos, utilizando el CMI como un sistema de comunicación de la estrategia y de formación y no como un sistema de control (Kaplan & Norton, 2000; Ganga, Ramos, Leal, & Pérez, 2015).

Los indicadores a utilizar no pueden exceder de siete por perspectiva, si son menos indicadores a utilizar mejor, ya que demasiados indicadores pueden confundir el mensaje que plantee el CMI, haciendo que la compañía persiga bastantes objetivos al mismo tiempo (Dávila, 1999).

Para la definición de objetivos y estrategias todas las compañías deben tener en claro el propósito de su funcionamiento, para lo cual, requieren establecer la misión y visión que las caracterice y que las profile en el entorno empresarial en el mercado en el que están compitiendo, partiendo de ¿qué ofrece? ¿cómo y para quién lo ofrece?, proporcionando motivación que es la misión; hacia, ¿dónde quiere llegar?, ¿cómo quiere proyectarse? que es la visión. Bajo estos lineamientos las compañías plantean objetivos que les permiten alcanzar las metas propuestas.

El establecer objetivos es importante para el éxito de las compañías, mediante ellos los administradores tienen una visión más clara de lo que se espera obtener; los objetivos que se planteen deben ser razonables, claros y entendibles, teniendo en cuenta la capacidad, los recursos y los colaboradores que estas poseen (Contreras-Sierra, 2013). Antes lo expuesto, en la figura 2 se plantea una guía que contiene los elementos para el diseño de un CMI.

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

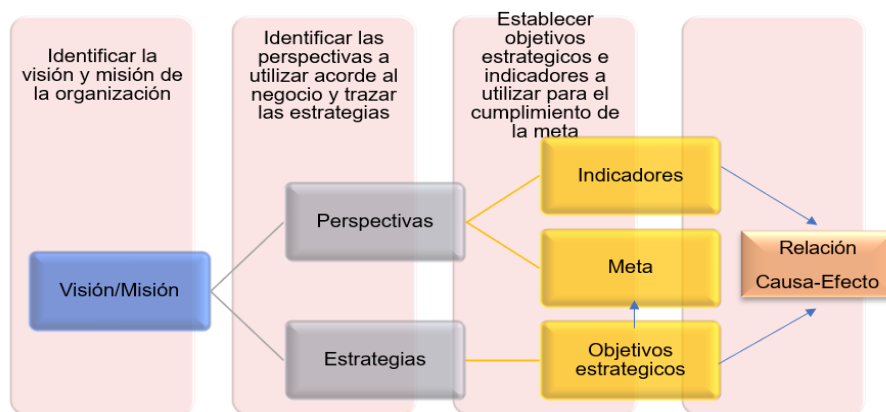


Figura 2. Elementos para el diseño de un CMI.
Adaptado de: Kaplan & Norton (2000).

Lo antes expuesto, evidencia que para desarrollar procesos apropiados que reflejen el desempeño de las organizaciones en varios departamentos, se requiere de la aplicación de herramientas de control que permitan medir la gestión que se ha llevado a cabo, para ello, el CMI es una herramienta de gestión eficiente y oportuna, que posibilita medir los resultados obtenidos, a la vez que, realiza un seguimiento de los objetivos estratégicos desarrollados con base en la visión y misión.

La gestión administrativa en las organizaciones

Todas las organizaciones tienen un propósito al momento de su creación, ese propósito va ligado a la satisfacción de las necesidades de sus consumidores al mismo tiempo que crea valor para sus socios o accionistas (Tuberquia-Vanegas & Sierra-Escobar, 2017) por lo que, el saber administrarla es una responsabilidad sustancial que conlleva a que los encargados comprendan el giro del negocio al igual que tengan conocimientos de

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

carácter administrativo y financiero que les permitan percibir y gestionar las amenazas y oportunidades que se presenten día a día.

Para ello, es necesario comprender qué es la gestión administrativa, entendiéndose como el conjunto de actividades coordinadas que a través de tareas y esfuerzos dan como resultados una mejor distribución de funciones, utilizando de manera eficiente los recursos que tiene la empresa sean estos humanos, financieros y materiales, estas tareas ejecutadas a través de procesos están orientadas a perseguir los objetivos que las organizaciones hayan planteado (Ramírez-Casco, Ramírez-Garrido, & Calderón-Moran, 2017). La gestión administrativa está conformada por fases, estas conllevan a que la puesta en marcha sea más organizada y efectiva. Las fases del proceso administrativo se detallan a continuación en la figura 3.



Figura 3. Fases del proceso administrativo.
Adaptado de: Ramírez-Cardona (2009).

Estas 5 fases del proceso administrativo exigen que los gerentes sean cautelosos al momento de gestionar sus estrategias, por consiguiente, deben:

1. Planificar: este proceso involucra que los gerentes se pregunten cómo pasar de un presente conocido a un futuro deseado, por lo cual, es importante que se formulen las

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

siguientes preguntas: ¿Qué se tiene? ¿Qué se quiere? y ¿Cómo lograrlo?, a través de acciones, métodos o herramientas que permitan crear buenas estrategias.

2. Organizar: este proceso permite a las organizaciones distribuir de manera segregada funciones y responsabilidades al personal, con el fin de interactuar y cumplir las metas fijadas en la planeación.
3. Dirigir: es un proceso dinámico que permite interrelacionar entre el personal de las diversas áreas que desempeñan distintas funciones, esto implica la responsabilidad del gerente de dirigir, conducir e impulsar al personal para la realización y desempeño, ya que es a través del esfuerzo humano que los demás recursos resultan útiles.
4. Coordinar: la coordinación es la sincronización ordenada de las diversas actividades que se desempeñan en una organización.
5. Control: este proceso conlleva al administrador a ejecutar una serie de acciones de control con el propósito de que las actividades se estén cumpliendo de manera adecuada y satisfactoria para el cumplimiento de las metas (Ramírez-Casco, Ramírez-Garrido, & Calderón-Moran, 2017)

Estos procesos ejecutados de forma sistemática aseguran un mejor desempeño a la hora de trazar y alcanzar las metas, puesto que, cada tarea asignada y cada decisión tomada representa un puente que conlleva a lograr las metas de la organización. Por lo tanto, la gestión administrativa es fundamental, una mala administración conlleva a desestabilizar los procesos generales de la organización y de sus empleados.

La gestión financiera en las organizaciones

La gestión financiera es una rama importante que permite analizar de qué manera las compañías obtienen y utilizan los recursos, la obtención de recursos pueden ser propios o de terceros, para ello, deberán gestionar de manera eficiente las cobranzas para asegurar la disposición de dinero que les permita cubrir sus gastos corrientes, no basta con que las compañías generen rentabilidad, sino que también cuenten con el flujo de

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

dinero que les permitan mantener las operaciones. Otro proceso relevante es el financiamiento, permite a las organizaciones de cualquier tamaño adquirir recursos a través de terceros que serán usados para incrementar ventas, obtener activos, expandirse, e innovar, entre otras. (Intriago-Cedeño, Bravo-Rosillo, & Bravo-Rosillo, 2020). La figura 4 detalla las actividades que comprenden la gestión financiera.

La administración de una organización exige responsabilidades de toda índole, por tal motivo, es importante la determinación de la persona encargada de ejercer dicho puesto, la gestión financiera de una compañía lo asume el administrador o gerente de la misma, quien es la persona encargada de planificar la estrategia financiera y de tomar decisiones que influyan de manera positiva en el desempeño y desenvolvimiento de la entidad en el contexto de un mercado competitivo. Para ello, es importante el manejo y destino de los recursos financieros; el desconocimiento, la mala administración y una carente planificación hacen que la toma de decisiones sea deficiente ocasionando que las organizaciones no rindan de modo satisfactorio, obstaculizando el cumplimiento de las metas propuestas.

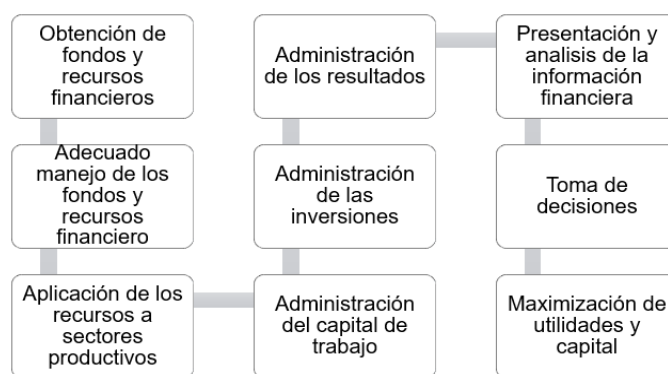


Figura 4. Actividades de la gestión financiera.
Elaboración: Los autores.

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

Por tal motivo, la función del administrador es de vital importancia para el éxito de las organizaciones, un principio fundamental que debe acompañar al responsable en toda organización es la ética, pues un apropiado manejo de los recursos permitirá crear relaciones de confianza entre los socios e inversionistas, además de asegurar la salud de la organización, para ello, el administrador debe demostrar honradez, ética y responsabilidad con el manejo de los recursos financieros. Al respecto, (Córdoba-Padilla, 2012) precisa que existen diez principios financieros que se deben considerar:

- El dilema entre riesgo y beneficio: este principio explica que la persona o compañía dueña del recurso debe recibir el pago o contraprestación para que el cliente o comprador pueda prescindir del bien o servicio.
- El valor del dinero en el tiempo: se debe maximizar a largo plazo la rentabilidad obtenida en la compañía (ganancia neta).
- Maximización de la riqueza del inversionista: las inversiones realizadas a corto plazo se deberán financiar con fondos a corto plazo, y aquellas inversiones consideradas a largo plazo, se deberán de financiar con fondos a largo plazo, a esto se le llama el principio de conformidad financiera.
- Financiamiento apropiado: este principio de gestión financiera menciona que las compañías deberán buscar financiamiento acorde a lo que necesitan para realizar sus operaciones sin sacrificar la liquidez.
- La liquidez y la necesidad de invertir: este principio genera el dilema de si la compañía reserva su rentabilidad o lo invierte para generar valor, ya que el nivel de los negocios puede variar, en ocasiones pueden favorecerse de esta inversión y otras veces no.
- El ciclo de los negocios: el adecuado manejo de los fondos le permite a la compañía aumentar las utilidades, un inversionista que recibe fondos que fueron prestados, por ejemplo, a una tasa del 10% y los aporta a un negocio que le rinde una tasa del 15% está aumentando su valor con el buen manejo de los recursos ajenos.

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

- Apalancamiento o uso de deuda: este principio diversifica la inversión para reducir el riesgo total, invierte sus recursos en inversiones distintas con la finalidad de distribuir y reducir el riesgo.
- Diversificación eficiente: en la actualidad se cuenta con una economía bastante amplia que le permite al inversionista escoger la mejor opción a la hora de invertir sus recursos para obtener rendimiento.
- El desplazamiento de recursos: el desplazamiento se basa en el consumo de dinero y la escasez de los recursos debido a la reducción de capacidad de inversión por la deuda pública,
- Costos de oportunidad: este principio incurre en el costo que se genera al momento de tomar la decisión de adquirir, se mide por la rentabilidad que se espera obtener de los recursos invertidos (Córdoba-Padilla, 2012).

Como se puede apreciar, la gestión financiera representa una de las actividades más relevantes en el éxito de las organizaciones, una adecuada gestión en el manejo de sus recursos y desarrollo de habilidades estratégicas permite a las organizaciones maximizar el beneficio de sus socios a la vez que se va posesionado para triunfar en el mercado competitivo, abriéndole puertas a futuros inversionistas.

La gestión tributaria en las organizaciones

Desde la época de la República (1996–2007), el Ecuador ha experimentado varias reformas tributarias que han sido de afectación directa para las pequeñas, medianas y grandes empresas, así como también, para la población en general, desde la sustitución del impuesto a la renta por el impuesto a las circulación de capitales, incremento del impuesto al valor agregado (IVA), categorizaciones de Impuesto a los consumos especiales, cobro del impuesto a la renta por porcentajes del 5% al 35% según el nivel de utilidad que presenta las personas naturales y, en el caso de las personas jurídicas se establece un 25% de impuesto a la renta, por lo que, la planificación tributaria se ha convertido en una herramienta importante de la administración para el correcto

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

cumplimiento de obligaciones fiscales (Quispe-Fernández, Arellano-Cepeda, Rodríguez, Negrete-Costales, & Vélez-Hidalgo, 2019).

En el Ecuador las personas naturales y jurídicas que desempeñen actividades económicas deben declarar y pagar impuestos, esto de acuerdo con la ley y su capacidad contributiva, que no es otra cosa que, el límite que posee el poder fiscal versus la capacidad de pago con la que cuenta un contribuyente (Barahona-Paredes, Narváez-Zurita, Erazo-Álvarez, & Torres-Palacios, 2020). Para evaluar y optimizar la capacidad contributiva de estas organizaciones se realiza la planificación tributaria, como herramienta para estudiar y tomar las mejores alternativas legales y disminuir el impacto fiscal sobre estas en términos de liquidez.

La planificación tributaria no solo contribuye con la planeación óptima del pago de impuestos, más bien la catalogan como un instrumento de tipo financiero para mejorar la gestión gerencial (Mena-Trujillo, Narváez-Zurita, & Erazo-Álvarez, 2019). La planificación tributaria estudia cada uno de los diversos tributos que una empresa debe pagar conforme las leyes tributarias de cada nación, en relación con los ingresos, costos y gastos, evitando pérdidas económicas en el giro del negocio (Villasmil-Molero, 2017). La planificación tributaria como herramienta de la gestión administrativa debe considerar el impacto que generan las decisiones financieras y contables en la base imponible de los tributos, para ello, es importante la correcta aplicación de la norma legal tributaria, debido a que la misma permite optimizar recursos a través de los múltiples recursos normativos como exenciones, exoneraciones y demás beneficios tributarios (Casal-Abril, Becerra-Molina, & Vásconez-Acuña, 2020).

Todas las personas naturales y jurídicas con actividades económicas tienen obligaciones con la administración tributaria, La obligación tributaria es el vínculo jurídico que existe entre el Estado y los contribuyentes, la misma que debe satisfacerse con dinero u otras formas aplicables en dinero, al constatarse el hecho generador previsto en la ley Art. 16 del Código Tributario, en el caso de Ecuador entendiéndose por hecho generador al presupuesto establecido por la ley para la configuración de cada tributo (Código Tributario

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

del Ecuador, 2018). Las obligaciones tributarias para los contribuyentes en el Ecuador dependen del tipo de persona y del tipo de entidad gubernamental que recaude dichos tributos, que por lo general son impuestos que nacen de las operaciones financieras y contables de estas.

Para evitar sanciones por parte de la administración tributaria, las organizaciones deberán utilizar la planificación, a fin de prevenir la presentación de declaración tardía, la no presentación de declaraciones, anexos y otros, así como, el no contar con fondos suficientes para el pago de los tributos, por lo tanto, es necesario contar con una herramienta o método de gestión que permita a la organización realizar la declaración y pago oportuno, la planificación tributaria no debe verse como un comportamiento ilícito, sino más bien, como una herramienta para optimizar la carga fiscal, con la finalidad de elegir alternativas legales para el ahorro tributario.

Con el cambio tecnológico que existe en la actualidad, la gestión tributaria se ha vuelto más simple y menos tediosa para las organizaciones, dado que existen cada vez más sistemas tecnológicos para la aplicación de la contabilidad y, por consiguiente, la extracción de información necesaria para el cálculo y pago de impuestos. Es por esta razón que, una adecuada organización y planificación, así como la utilización de herramientas de gestión garantizará a las organizaciones cumplir todas las obligaciones vigentes con la administración tributaria.

Una vez revisado la literatura especializada, se considera que la gestión administrativa, financiera y tributaria es importante en el desempeño de una organización, para lo cual, es necesario acudir a planes de acciones que permitan alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización con el fin de gestionar de forma correcta sus funciones, por lo tanto, en este informe de investigación se considera que la mejor herramienta para lograr el desempeño de estos procesos que permitan alcanzar las metas propuestas, es el CMI.

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

METODOLOGÍA

La presente investigación se fundamentó desde un tipo descriptiva con diseño no experimental, dado que se limitó a describir el fenómeno estudiado sin manipular deliberadamente las variables; siendo de cohorte transversal debido a que el levantamiento de los datos se lo realizó en un solo periodo de tiempo.

El universo de estudio se conformó por 182 personas, con un muestreo no probabilístico por conveniencia, se consideró como criterio de selección la participación de los socios en el grupo directivo y al personal que desempeñan funciones administrativas y contables. Por lo tanto, la muestra se conformó por 6 vocales del Consejo de Administración, 3 vocales del Consejo de Vigilancia, y 4 funcionarios (gerente contador, auxiliar y auditor interno). Se aplicó encuesta y cuestionario con la finalidad de recopilar datos, los cuales fueron procesados mediante estadística descriptiva.

RESULTADOS

En el siguiente apartado se muestran las respuestas de los directivos del consejo de administración (C.A), vigilancia (C.V), departamento contable y el gerente, involucrados en la gestión de los procesos de la cooperativa.

Liquidez y solvencia: la cooperativa posee capacidad para el pago de sus obligaciones a corto plazo, además, para la gestión del efectivo, cuenta con un manual que instruye paso a paso las acciones a emprender para la utilización de los recursos económicos, cabe precisar, que el Sr. Gerente aseguró que en pocas ocasiones se cumplen todos los procedimientos establecidos en el manual.

Financiamiento: se analizó el financiamiento de las operaciones de la cooperativa, en donde, se verificó que los ingresos se basan en cuotas administrativas, extraordinarias y de ingreso, estos recursos, según el 100% de los socios encuestados son utilizados para pagar los gastos administrativos. También, se valoró si el cobro de las cuotas es oportuno, el 66.67% de la población respondieron que las cuotas no son cobradas de

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

forma oportuna, por tal motivo, se evaluó el porcentaje representativo de las cuotas por cobrar a socios, obteniendo como resultado que las mismas representan el 90% de la cartera por cobrar.

Rentabilidad: se consideró revisar si los planes y presupuestos son entregados a tiempo, el 100% de los encuestados concuerdan que, en los últimos años, se ha presentado de manera oportuna el plan operativo, estratégico y el presupuesto, entre los meses de octubre y noviembre, a su vez, el gerente señala que la periodicidad en la evaluación de los presupuestos se lo realiza de forma semestral. En cuanto a los excedentes, el 100% de los encuestados del departamento de contabilidad, manifiestan que, si se han repartido los excedentes del año 2020 y que, por disposición de la Asamblea General, el 50% de los excedentes fue entregado a los socios y el otro 50% se acumularon acumulados para compensar las pérdidas generadas en años anteriores.

Inversiones: el gerente respondió que la institución cuenta con políticas de inversión y que se han realizado inversiones en propiedad, planta y equipo (PPyE), en la creación de nuevos negocios (estación de servicios - gasolinera) y, en depósitos a plazo fijo (corto plazo).

Planificación: en cuanto a la planificación en la organización, el gerente indicó que su gestión no cuenta con estrategias formuladas en documentos formales, su accionar responde a las situaciones que se generan en el día a día. En cuanto a los objetivos trazados, estos constan en el plan operativo anual y son comunicados a todos los socios en asamblea general, el funcionario precisa además que, entre los principales conflictos que atraviesa la administración de la cooperativa están la débil comunicación entre áreas, la deficiente evaluación financiera y la escasa utilización de la información relevante de los estados financieros para tomar decisiones.

Talento humano: respecto del talento humano, los resultados levantados revelan que la selección de personal se realiza considerando las capacidades y experiencia de los aspirantes de las distintas vacantes, sin embargo, en la institución no se han realizado evaluaciones de desempeño, por lo tanto, no cuentan con información adecuada que les

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

permita implementar estrategias de capacitación y establecer medidas entre el desempeño y el resultado esperado.

Obligaciones tributarias: con respecto al cumplimiento de las obligaciones tributarias, el 15.39% de los encuestados respondieron que no se ha cumplido con la presentación oportuna de las declaraciones de impuestos de IVA y retenciones, en tanto que, el 7.69% menciona que, si se han presentado al día las obligaciones tributarias. Se pudo establecer, además, que no existe un proceso de planificación tributaria ni de control de cumplimiento, lo que ha originado que en ocasiones la Administración Tributaria, establezca sanciones pecuniarias por presentación de declaraciones con errores y fuera de tiempo.

Procesos: en los procesos que ejecuta la cooperativa el 100% de los encuestados respondieron que la cooperativa debe optimizar la segregación de funciones, mejorar la comunicación entre departamentos y actualizar y mejorar el sistema contable con el que cuenta la cooperativa, así como también, concordaron que es necesario innovar sus unidades para brindar un mejor servicio.

Formación y crecimiento: en cuanto a la atención de los servicios brindados, el 61.54% mencionaron que, no realizan seguimientos que permitan controlar y mejorar la atención y necesidad de los usuarios, mientras que, el 23.08% respondió que la cooperativa no realiza programas de capacitación al personal administrativo que permita mejorar los procesos internos de la misma.

PROPUESTA

Con la finalidad de mejorar la gestión administrativa, financiera y tributaria de la Cooperativa de transporte intraprovincial de pasajeros Brisas del Santay Panorama del cantón Durán, se plantea diseñar un CMI que permita conocer la situación de la organización, sus debilidades y amenazas para trazar objetivos estratégicos que serán medidos mediante indicadores, permitiendo a la compañía tener una visión más clara de lo que necesita corregir o mejorar para alcanzar las metas propuestas (ver figura 5).

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita



Figura 5. Guía para el diseño de un cuadro de mando integral.
Elaboración: Los autores.

Fase 1. Diagnóstico Situacional: para conocer la situación actual de la cooperativa se desarrolló una matriz con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la cooperativa (ver figura 6).

El presente diagnóstico permite a los involucrados de la administración visualizar la situación real que enfrenta la cooperativa, entre mejor se conozca a la organización, considerables acciones se pueden emplear para desarrollar apropiadas estrategias.

Fase 2. Mapa estratégico: para obtener una representación visual de las estrategias que considera implementar la cooperativa, se describen objetivos estratégicos en una serie de relaciones causa y efecto que, a través de las cuatro perspectivas se pretende crear valor, para ello, se desarrolla un mapa estratégico acorde a la misión y visión de cooperativa (ver figura 7).

Fase 3. Definición de objetivos estratégicos y selección de indicadores: con la finalidad de materializar los objetivos trazados por la cooperativa, se seleccionan indicadores financieros y no financieros que permiten evaluar y dar seguimiento al

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

cumplimiento de las estrategias propuestas. Los indicadores usados en esta investigación, se muestran en el CMI (ver figura 8).

Matriz de Diagnóstico Situacional de la Cooperativa Panorama	Factores internos		
	Perspectivas	Principales Fortalezas	Principales Debilidades
	Financiera	1. Buena liquidez 2. Bajo nivel de endeudamiento 3. Inversión en propiedad, planta y equipo 4. Planificación presupuestaria	1. Deficiente aplicación del manual de efectivo 2. Deficiente proceso de cobranzas 3. Falta de retribución de dividendos 4. Disminución de ingresos en comparación al año anterior 5. Incumplimiento de políticas contables
	Cliente	1. Directivos con amplia experiencia en el sector de transporte	1. Deficiencia en el trato con clientes 2. Falta de renovación de unidades 3. Deficiente infraestructura en oficinas
	Interna o de procesos	1. Estructura organizacional detallada 2. Manual de procedimiento para la contratación de personal 3. Socios del consejo de vigilancia con experiencia en el campo contable	1. Falta de comunicación entre departamentos 2. Informalidad en contratación del personal 3. Falta de emisión de reportes en el sistema contable 4. Atraso en el ingreso de información contable
	Formación y crecimiento	1. Asambleas periódicas que permita conocer y afrontar la situación de la cooperativa 2. Aprobación en la adquisición de propiedad, planta y equipo acorde a montos. 3. Presentación periódica de Estados financieros	1. Falta de capacitación al personal administrativo 2. Inexistente evaluación de desempeño al personal contratado 3. Inexistente planificación contable y tributaria
	Factores externos		
	Perspectivas	Principales Oportunidades	Principales Amenazas
	Financiera	1. Programa de reactivación económica 2. Incremento en el valor de los pasajes 3. Beneficios fiscales para contribuyentes del sector de transporte 3. Generación de nuevos modelos de negocios	1. Incremento en el costo del combustible 2. Alto nivel de corrupción en los organismos de control 3. Fuga de efectivo
	Cliente	1. Carriles "Solo bus" que facilita el tránsito y frecuencia de buses 2. Mayor accesibilidad a carreteras en buen estado	1. Amplia competencia 2. Falta de control de tránsito
	Interna o de procesos	1. Generación de nuevas rutas y frecuencias 2. Transporte a demanda 3. Proyectos de mejoras de vía por el Ministerio de Transporte y obras públicas	1. Falta de control a unidades 2. Limitación en la cantidad de pasajeros por la emergencia sanitaria covid-19
	Formación y crecimiento	1. Capacitación gratuita por parte de la comercializadora PYS para el personal de despacho	1. Inseguridad ciudadana 2. Falta de cultura vial de los choferes

Figura 6. Matriz FODA diagnóstico situacional de la cooperativa Panorama.
Elaboración: Los autores.

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

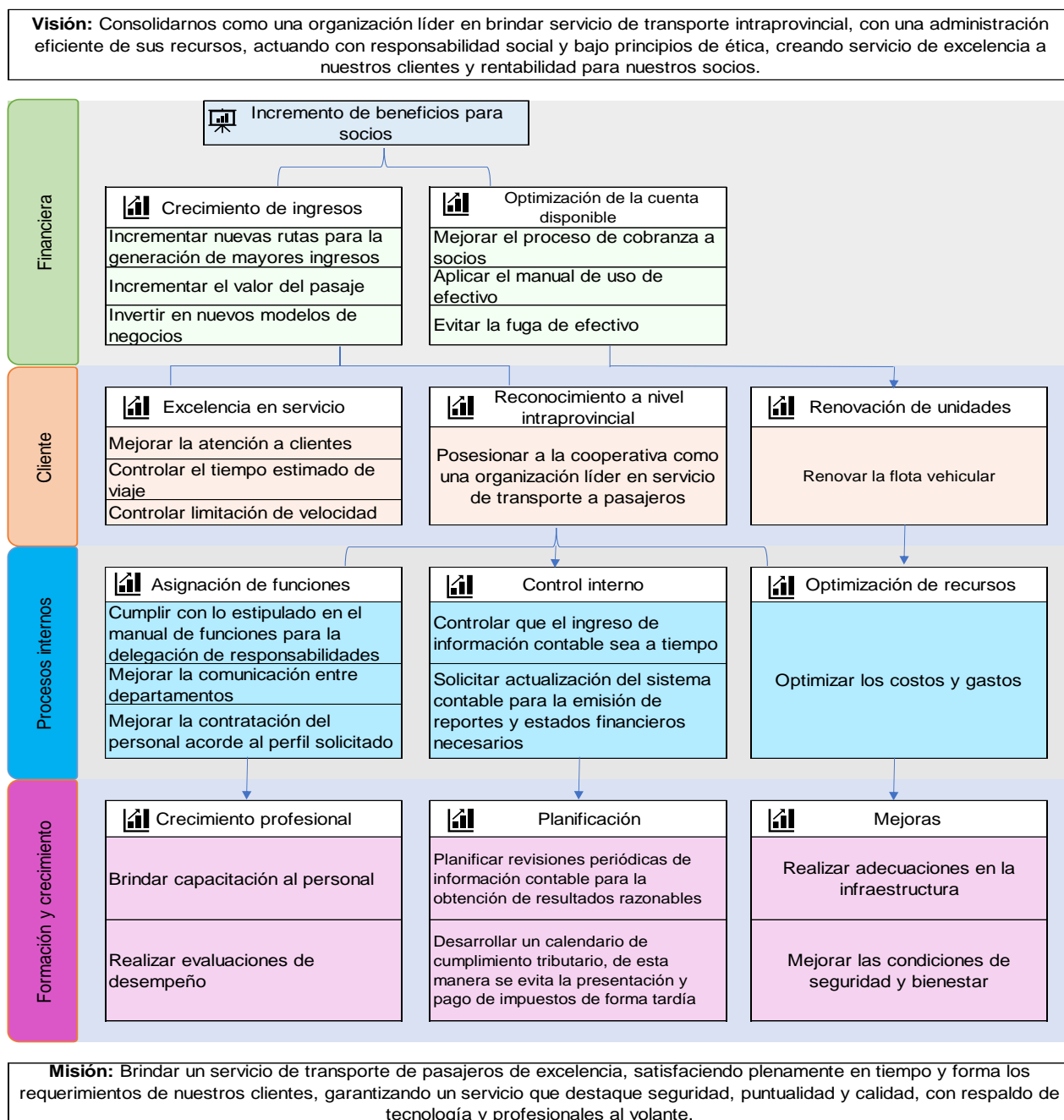


Figura 7. Mapa estratégico para la cooperativa.
Elaboración: Los autores.

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita


Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicador	Unidad de medida	Meta	Frecuencia de medición	Peligro	Precaución	Óptimo	Responsables
Financiera	Incrementar nuevas rutas para la generación de mayores ingresos	# de rutas x # de población a cubrir	unidad		Anual	0	1	2	Presidente y gerente
	Invertir en nuevos modelos de negocios	Prueba ácida= (Activo corriente-inventarios) / pasivo corriente EVA= utilidad antes de intereses y después de impuestos - (Activos x Costo promedio de capital)	Porcentaje	1%	Anual	0,6%	0,8%	1%	Presidente y gerente
	Mejorar la recaudación de cartera por cobrar a socios	periodos de cobro= cxc promedio((cxc año anterior + cxc año actual)/2)x360 / ventas a crédito	Días	30	Mensual	90	45	30	
	Aplicar el manual de uso de efectivo	% de compras en efectivo conforme lo estipulado % de recaudación en efectivo vs depósitos	Porcentaje	100%	Mensual	60%	80%	100%	Gerente y auxiliar contable
	Evitar la fuga de efectivo	ingreso y salida de efectivo vs documento de sustento más firma de autorización	Porcentaje	100%	Semanal	60%	80%	100%	Gerente
Cliente	Mejorar la atención al cliente	% tasa de retención de clientes	Porcentaje	80%	Anual	40%	60%	80%	Gerente
	Controlar el tiempo estimado de viaje	% puntualidad del servicio	Porcentaje	80%		0	0	80%	Presidente
		% reducción en los tiempos de espera	Porcentaje	10%	Diarios	0	0	10%	
	Posesionarse como empresa líder	% de rutas cubiertas, favoritismo por los clientes, incremento en ventas	escala	entre los 3 mejores	Anual	4	2	1	Gerente
	Renovar la flota vehicular	# total de buses existentes vs # buses que se deben renovar	Porcentaje	5%	Anual	1	3	5%	Presidente
Procesos internos	Cumplir con lo estipulado en el manual de funciones para la delegación de responsabilidades	# procesos realizados por colaboradores conforme a lo estipulado en el manual de funciones	Porcentaje	80%	Diarios	30%	60%	80%	Gerente y talento humano
	Mejorar la comunicación entre departamentos	# de oficios emitidos	unidad	3	Diarios	0	0	3	colaboradores en general
	Mejorar la contratación del personal acorde al perfil solicitado	Puesto a desempeñar, título profesional, experiencia adquirida, años de experiencia	Porcentaje	80%	en contratación	30%	60%	80%	Talento humano
	Controlar el ingreso de información contable	# de transacciones al día vs facturas y documentos de respaldo	Porcentaje	100%	Diario	40%	80%	100%	Auxiliar, contador y auditor
	Evaluar la razonabilidad de los estados financieros	# normas y políticas contables usadas, criterio profesional	Porcentaje	100%	mensual	60%	70%	100%	Gerente, contador y auditor
	Solicitar actualización del sistema contable	# de reportes generados vs exigidos por la norma	unidad	15	Mensual	0	0	15	Gerente y Contador
	Optimizar los costos y gastos	Merminar gastos innecesarios	Porcentaje	5%	Anual	0	0	5%	Gerente
Formación y crecimiento	Capacitación al personal	Tiempo de capacitación al personal	Horas	20	Anual	0	0	20	Gerente y talento humano
	Realizar evaluaciones de desempeño al personal	Tiempo promedio en alcanzar las metas	Horas	8	Diarios	0	0	8	
		Rotación de personal	Porcentaje	3%	Anual	5%	4%	3%	
	Planificar revisión periódica de información contable	% transacciones registradas # de compras, ventas, diarios	Porcentaje	100%	mensual	60%	70%	100%	Gerente, contador y auditor
	Desarrollar un calendario de cumplimiento tributario	# de obligaciones tributarias, tiempo máximo de presentación	Porcentaje	100%	mensual	60%	70%	100%	Gerente y contador
	Realizar adecuaciones en la infraestructura	# de adecuaciones realizadas a la infraestructura	Porcentaje	5%	Anual	0	0	5%	Gerente
	Mejorar las condiciones de seguridad y bienestar	# de guardias, # cámaras en buses, botón de pánico	Porcentaje	100%	Anual	0	0	100%	Gerente

Figura 8. Cuadro de mando integral aplicado a la cooperativa Panorama.
Elaboración: Los autores.

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

CONCLUSIONES

El CMI es una herramienta eficiente, que evolucionó de un sistema de control de gestión hacia un sistema de enfoque más estratégico, dividido en cuatro perspectivas básicas (financiera, cliente, procesos internos y de formación y crecimiento) todas estas enfocadas a obtener una visión más completa de la organización.

El CMI está considerado como una herramienta capaz de crear valor a través de objetivos estratégicos, encaminados a traducir las estrategias en acciones, midiendo la evolución de los resultados a través de indicadores financieros y no financieros, que les permite a los administradores corregir procesos a tiempo.

El diagnóstico realizado en la cooperativa de transporte Panorama, evidenció que, existen falencias en la gestión administrativa, financiera y tributaria, entre los problemas más relevantes se encontró que no hace un uso adecuado del efectivo, tiene un deficiente proceso de cobranza, no existe una buena comunicación entre departamentos, no realiza evaluaciones de desempeño al personal, entre otras.

A parte de estas falencias, la cooperativa tiene problemas en obtener información actualizada, porque no existe una planificación contable-tributaria que permita revisar el ingreso de información a tiempo, el sistema contable no emite reportes necesarios que garanticen y ahorren tiempo en la ejecución de labores, obteniendo como consecuencia información incompleta en la presentación y pago de sanciones a la administración tributaria.

Dando cumplimiento al objetivo general, se diseñó un CMI acorde con las 4 perspectivas de Kaplan y Norton, orientadas a evaluar el desempeño de la cooperativa, a través de objetivos estratégicos medidos mediante indicadores.

REFERENCIAS

- Amat-Salas, O., Banchieri, L., & Campa-Planas, F. (2016). La Implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: El caso del grupo alimentario GUISSONA. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 24(1), 25-36. <https://doi.org/10.18359/rfce.1619>
- Barahona-Paredes, L., Narváez-Zurita, C., Erazo-Álvarez, J., & Torres-Palacios, M. (2020). Incidencia tributaria por la aplicación de provisiones diferentes a las cuentas incobrables y desmantelamiento bajo la legislación vigente en Ecuador. 593 *Digital Publisher CEIT*, 5(4-1), 102-118. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.4-1.284>
- Barahona-Paredes, M., & Urgiles-Vicuña, J. (2019). Auditoria integral [Comprehensive audit]. Durán.
- Bolaños-Jijón, A., Méndez-Bravo, J., & 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, Velásquez, Carbache, & Caicedo. (2021). Fortalecimiento de las empresas comerciales. *Journal of Business and Entrepreneurial Studie*, 5(1), 1–14. <https://doi.org/10.37956/jbes.v5i1.154>
- Casal-Abril, J., Becerra-Molina, J., & Vásconez-Acuña, L. (2020). Estrategias tributarias como herramientas de optimización de rentabilidad en el sector de alquiler de vehículos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(4), 211-241. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i4.954>
- Código Tributario. Registro Oficial Suplemento 38 de 14-jun.-2005. Última modificación: 21-ago.-2018. Recuperado de <https://n9.cl/h59fu>
- Contreras-Sierra, E. (2013). El concepto de estrategias como fundamento de la planeación estratégica [The concept of strategies as the foundation of strategic planning]. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181.
- Córdoba-Padilla, M. (2012). Gestión Financiera. Recuperado de <https://n9.cl/unr9>
- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: El cuadro de mando integral [New control tools: The balanced scorecard]. *Revista de antiguos alumnos*, 34-42.

- Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., & Pérez, K. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental [Strategic management: Application of the balanced scorecard (BSC) to a non-governmental organization]. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 21(1), 136-159.
- Hernández-Ramírez, E., Sánchez-Rivero, R., & Herrera-Pérez, V. (2021). Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la refinería Camilo Cienfuegos [Proposal for a Balanced Scorecard for the Camilo Cienfuegos refinery]. *Sociedad & Tecnología*, 4(1), 31–37. <https://doi.org/10.51247/st.v4i1.73>
- Huacchillo-Pardo, L., Ramos-Farroñan, E., & Pulache-Lozada, J. (2020). La Gestión Financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras [Financial Management and its impact on financial decision-making]. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 356-362.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2019). *Información empresarial territorial sectorial* [Sectoral territorial business information]. Obtenido de <https://n9.cl/df6h>
- Intriago-Cedeño, M., Bravo-Rosillo, N., & Bravo-Rosillo, D. (2020). Una aproximación preliminar a la gestión de los recursos financieros de las pequeñas y medianas empresas del sector agrícola. *COFINHABANA*, 15(1).
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona.: Harvard Business.
- Mena-Trujillo, R., Narváez-Zurita, C., & Erazo-Álvarez, J. (2019). La planificación tributaria como herramienta financiera para la optimización de los recursos empresariales. *Visionario Digital*, 3(2.1.), 6-34. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.1.540>
- Quispe-Fernández, G., Arellano-Cepeda, O., Rodríguez, E., Negrete-Costales, O., & Vélez-Hidalgo, K. (2019). Las reformas tributarias en el Ecuador. Análisis del periodo 1492 a 2015. *Revista Espacios*, 40(13), 21. <https://n9.cl/rsd2>
- Ramírez-Cardona, C. (2009). *Fundamentos de administración* [Management fundamentals]. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Ramírez-Casco, A., Ramírez-Garrido, R., & Calderón-Moran, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial [Administrative management in business development]. *Contribuciones a la Economía*.
- Rivero-Alonsol, K., & Galarza-López, J. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior [The comprehensive chain of command as an alternative for the follow-up and control of the strategy in the higher]. *Revista Cubana Educación Superior*, 36(3), 85-95.
- Sánchez-Vásquez, J., Vélez-Elorza, M., & Araújo-Pinzón, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 24(1), 37-47. <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Superintendencia de economía popular y solidaria. (2020). Boletín sectorial de la Economía Popular y Solidaria, Presencia territorial de la Economía Popular y Solidaria (SEPS). Obtenido de <https://acortar.link/humqR>
- Tuberquia-Vanegas, E., & Sierra-Escobar, L. (2017). Innovación en Mipymes mediante la implementación de la metodología de innovación abierta, talleres empresariales de innovación y creatividad aplicada (TEICA). *Revista De Investigación En Gestión Administrativa Y Ciencias De La Información*, 1.
- Vega-Falcón, V. (2015). Procedimiento para la implementación de un cuadro de mando integral [Procedure for implementing a comprehensive scorecard]. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 2(4). <https://n9.cl/y5y8l>
- Vega-Falcón, V., & Lluglla-Jácome, D. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 6(2), 1–24. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.62.187>
- Villasmil-Molero, M. (2017). La planificación tributaria Herramienta legítima del contribuyente en la gestión empresarial. *Dictamen Libre*, (20), 121–128. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.20.2896>

Adriana Mishel Heras-Garzón; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

©2021 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).