

Blanca Marlene Benavides-Espejo; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

[DOI 10.35381/cm.v7i2.518](https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.518)

Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la Cooperativa Prograserviv

Balanced scorecard as a management tool in the Prograserviv Cooperative

Blanca Marlene Benavides-Espejo
blanca.benavides.34@est.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-9820-9691>

Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña
lenyn.vasconez@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-9258-3255>

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

Blanca Marlene Benavides-Espejo; Lenyn Geovanny Vásquez-Acuña

RESUMEN

La gestión financiera se ha convertido en una actividad vital para toda organización, donde el principal objetivo para los administradores financieros es la maximización del patrimonio de los accionistas, para ello, es importante definir estrategias que permitan generar un adecuado manejo de las cuentas de corto plazo, las inversiones y la estructura de financiamiento, en este contexto, el cuadro de mando integral con sus perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo. Por consiguiente, esta investigación tiene por finalidad diseñar un cuadro de mando integral para la Cooperativa Prograserviv. De tipo descriptiva. En la fase de diagnóstico, se determinó que la cooperativa Prograserviv muestra problemas en su gestión financiera, esto se ha evidenciado aún más a causa de la pandemia. La falta de políticas y actividades de evaluación y control han agravado más la situación, incidiendo en sus indicadores de rentabilidad y liquidez.

Descriptor: Impuesto sobre la renta; tributación; política fiscal. (Palabras tomadas de Tesoro UNESCO).

ABSTRACT

Financial management has become a vital activity for every organization, where the main objective for financial administrators is to maximize the shareholders' equity; for this, it is important to define strategies that allow generating an adequate management of short-term accounts, investments and financing structure, in this context, the balanced scorecard with its perspectives: financial, clients, internal processes, learning and development. Therefore, the purpose of this research is to design a balanced scorecard for the Prograserviv Cooperative. Descriptive type. In the diagnostic phase, it was determined that the Prograserviv cooperative shows problems in its financial management, this has been further evidenced by the pandemic. The lack of evaluation and control policies and activities have further aggravated the situation, affecting its profitability and liquidity indicators.

Descriptors: Income tax; taxation; fiscal policy. (Words taken from UNESCO Thesaurus).

Blanca Marlene Benavides-Espejo; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

INTRODUCCIÓN

La época actual implica un mundo globalizado, que exige un modelo de gestión administrativa financiera no solo para las organizaciones multinacionales, sino también, para aquellas que prestan servicios de cualquier tipo a nivel local; la gestión administrativa y financiera de las organizaciones se controla a través de la medición de sus resultados, para con base en ellos, realizar las correcciones que se consideran necesarias en cualquiera de los elementos que contribuyen a sus productos y/o servicios, por tanto, se vuelve imprescindible que las organizaciones medianas y pequeñas cuenten con modelos de gestión para fortalecer su nivel de competitividad en el mercado en el cual se desenvuelven. El Cuadro de Mando Integral (CMI) se constituye como la opción posible para la medición de los resultados de una empresa; tiene sus inicios en las entidades públicas y en organizaciones no lucrativas, a sabiendas que el desempeño de estas no puede medirse con indicadores financieros, su éxito está supeditado a la efectividad en proporcionar beneficios a los ciudadanos y las personas beneficiarias, contribuyendo a seleccionar medidas no financieras coherentes para evaluar su gestión en función de su impacto y misión en la estrategia social (Roncancio, 2019).

El CMI es un sistema que se incorporó en las empresas, con base en los procesos realizados por Kaplan y Norton, a inicios de la década de los 90's, incluyen indicadores financieros y no financieros para conseguir mejoras locales, las operaciones se realizan de cara al cliente; los directivos de mayor jerarquía emplean indicadores financieros para realizar correctivos con los colaboradores de niveles jerárquicos operativos y así ejecutar evaluaciones y controles en el corto plazo, es decir, del tipo táctico; Es así que, el CMI provee de información del trabajo de todas las áreas y colaboradores, permitiendo que los directivos comprendan que sus decisiones y acciones tienen consecuencias financieras, a su vez, los ejecutivos logren entender los inductores de éxito financiero a largo plazo (Kaplan & Norton, 1996).

El CMI ha evolucionado con los años, por lo que diversos autores, tales como, João Batista Barros da Silva Filho, Ricardo Rodríguez González, Ramiro Espín Almeida, entre otros, han promovido su incorporación en distintos sectores económicos; es un

Blanca Marlene Benavides-Espejo; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

modelo estudiado de forma amplia a escala mundial, su uso alcanza a un 15,7% global, a pesar de ser conocido por el 57% de las empresas (Logicalis, 2017). Se resaltan dos utilidades: proveer información valiosa teniendo una visión global del desempeño de la organización a los directivos, y aportar de forma considerable a la gestión integral, acrecentamiento de procesos de feedback y la formación estratégica (Amat, Banchieri, & Campa-Planas, 2016).

A pesar de las bondades de esta herramienta, en Ecuador su aplicación es limitada, donde existen deficiencias en la poca importancia que se da a los controles internos (recursos humanos, financieros y materiales) y que termina afectando de forma directa a los resultados de los estados financieros y de eficiencia, a la responsabilidad de los encargados y la rentabilidad de la empresa (Navarro, López, & Pérez, 2017).

Bajo este contexto, las organizaciones que forman parte del Sistema de la Economía Popular y Solidaria, también presentan problemas en la gestión administrativa financiera, las cuales aplican la administración informal como práctica común, por lo que se determina de forma imperativa la necesidad de implementar mecanismos que orienten el accionar de las organizaciones, de tal forma que, cuenten con profesionales y modelos para mejorar la oferta de sus productos y los servicios vinculados con el bienestar financiero y económico sostenible, establecer mecanismos para evaluar y mitigar los riesgos y, regular el giro del negocio, previendo posibles quiebras o la extinción del mercado en el cual se desempeñan debido a la falta de eficiencia, seguridad y rentabilidad (Córdova, 2017).

Con base en lo mencionado, el problema de investigación se asume bajo la siguiente pregunta: ¿cuáles son las acciones que debe aplicar la Cooperativa Prograserviv, para mejorar su gestión financiera?, por lo tanto, el objetivo radica en diseñar un cuadro de mando integral para la Cooperativa Prograserviv, para el mejoramiento de su gestión financiera.

Referencial Teórico

Aplicación del cuadro de mando integral en las organizaciones del siglo XXI

El CMI es una herramienta de gestión que hace realidad la estratégica empresarial, la cual permite definir y realizar el seguimiento a las metas que se establecen, creado por Kaplan y Norton, se estructura de manera integral y dinámica con base en los objetivos estratégicos y en el conjunto de indicadores de desempeño que permiten evaluar el comportamiento organizacional (Roncancio, 2019). En la actualidad las empresas aplican el enfoque del CMI como un medio para fortalecer el análisis tanto de índices financieros como no financieros, con lo que se logra generar un equilibrio entre la obtención de resultados en el corto y largo plazo, y así convertirse en una empresa exitosa, en cumpliendo de su visión empresarial.

El autor (Plaza-Vidaurre, 2019) plantea que los resultados que se consiguen con la aplicación de este enfoque son: gerencia global, reingeniería de procesos débiles en crecimientos ágiles, incremento de liquidez, solvencia, productividad, si se cumplen ofertas de costo del comprador, operatividades y habilidades que cubran la cadena de costo, adecuados niveles de clima organizacional.

El CMI se debe elaborar en función de los indicadores que cumplen un rol clave, de forma que este sea efectivo, para así realizar el seguimiento de la evolución de la empresa sin tener que ejecutar de forma repetida complejos análisis, evitando además, centrarse en aspectos que no merecen atención específica (Manene, 2017); su definición requiere una serie de consideraciones iniciales, por lo que, no se recomienda contar con un indicador único y/o aislado, debido a que no proporciona la información completa para obtener conclusiones válidas (Savkin, 2020), a razón de esto, se deben plantear varios indicadores relacionados con la gestión, entorno a las variables claves del negocio; los indicadores seleccionados deben proveer información que confirme o permita modificar las expectativas de los encargados de tomar las decisiones, por lo tanto, deben ser significativos, comprensibles y oportunos (Lozano-Fajardo, 2017).

Los indicadores permiten estructurar el CMI por grupos, siendo los más relevantes los siguientes: de estructura, se refieren a la composición de los activos y pasivos. Financieros, manifiestan la capacidad para enfrentar sus obligaciones con regularidad. De rentabilidad, medida del beneficio obtenido con relación al capital invertido. De productividad, con base a la calidad exigida y costo mínimo en la producción, lo que se traduce en eficiencia. De calidad de servicios, evalúa la calidad de atención que se

brinda al cliente. De procesos internos, se conocen los procesos críticos para resolver a través de propuestas que satisfagan las expectativas de rendimiento de los accionistas. De formación y crecimiento, se identifica la estructura organizativa necesaria para lograr mejoras y crecimiento a largo plazo (Licera, 2017).

El CMI presenta un panorama completo de la empresa a través del análisis de información de diferentes perspectivas, consintiendo conocer la situación concreta en la que se encuentra, facilitando el control de la evolución empresarial, lo cual permite anticiparse ante posibles hechos inesperados, logrando así minimizar los riesgos y variaciones de los resultados proyectados; de esta manera, se favorece el cumplimiento de la estrategia, así como, el compromiso y motivación de todos los colaboradores en el proceso de cambio (ISO, 2017). Esta herramienta representa la ejecución de la estrategia de la empresa desde el punto de vista de la gerencia, sus dimensiones se organizan en función de los objetivos estratégicos priorizando cuatro áreas: financiera, cliente, procesos y aprendizaje. La dimensión financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa; la dimensión del cliente es un reflejo del posicionamiento de la empresa en el mercado; la dimensión de procesos se encamina a recoger indicadores de los procesos internos; y la dimensión de aprendizaje se encarga de los recursos más importantes en la creación del valor, que son las personas y la tecnología (Solano, 2019); el diseño del CMI consiste en elaborar un mapa estratégico de la empresa y sus departamentos, con la finalidad de establecer para cada una de las dimensiones, el conjunto de objetivos que sean relevantes para la consecución de la visión empresarial.

Con respecto a las relaciones, se debe entender que existen relaciones de causa-efecto, las mismas que permiten un acercamiento para la consecución de objetivos de las dimensiones, estas relaciones permiten descartar los objetivos irrelevantes para la estrategia (Berenguer, 2017). Para el correcto control y seguimiento de cada objetivo que se considera relevante se deben establecer los denominados indicadores claves del desempeño (Key Performance Indicator – KPI) que, de acuerdo con los estudios de Kaplan y Norton, estos no deberán superar en número total de siete por cada dimensión y a su vez en total no se recomienda que superen los 27 indicadores para tener un manejo adecuado.

Estos indicadores deben ser claves, permitiendo el control correcto del proceso y planteándose de acuerdo al concepto SMART; S= específico, los objetivos deben ser precisos y comprensibles por todos los miembros que componen la empresa; M=

Blanca Marlene Benavides-Espejo; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

medible, que cuente con un método que cumpla este particular; A= alcanzable, logrados con los recursos disponibles; R= realista, propiciando cambios en función de los objetivos; y, T= a tiempo, período en el que se debe completar (Monroy-González & Simbaqueba-Prieto, 2017).

Por lo expuesto, el CMI necesita que los KPI sean diseñados en función de cada uno de los objetivos estratégicos seleccionados, los mismos deberán contar con rangos de medición que permitan valorarlos al momento de su implementación (Licera, 2017; Espinoza, 2017; Brugiafreddo, 2018; Muñoz, 2021). La importancia y una de las principales fortalezas del CMI está en su sistema de indicadores de gestión, mediante estos se logra evidenciar el cumplimiento de la estrategia e identificar los elementos que pueden afectar a su adecuada ejecución; al respecto, es necesario que tanto las metas personales como las de cada área de trabajo se encuentren relacionadas con los objetivos presupuestarios, lo que requiere de revisiones periódicas y sistemáticas, para la retroalimentación y mejora estratégica (Martínez-Fernández, 2021).

Perspectivas del cuadro de mando integral

Desde el punto de vista estratégico, la aplicación del CMI requiere de la definición de objetivos y métricas para diferentes perspectivas que se describen a continuación:

Financiero: considerado como el primero en jerarquía, debido a que, muestra la realidad económica y financiera de la organización, por consiguiente, requiere de evaluación constante con la búsqueda permanente de inversiones para apoyar la mejora de procesos y el crecimiento económico a través de nuevos proyectos que aseguren los resultados esperados. Estas categorías incluyen objetivos de naturaleza estratégica, como aumentar los ingresos, aumentar las ganancias, minimizar los costos y gastos de las actividades operativas, así como, la búsqueda de recursos para optimizar la estructura de capital (Pérez, 2016). Los índices que permitirán medir esta perspectiva son: variación de ingresos, rentabilidad, valor de la empresa, márgenes brutos y operativos, eficiencia en las inversiones, flujos de efectivo, utilidad y precio en el mercado por acción.

Lo mencionado tiene su importancia para todos los grupos de interés, en especial para los accionistas, debido a que, se provee de información actualizada y confiable

Blanca Marlene Benavides-Espejo; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

relacionada con el manejo financiero en correspondencia con los objetivos estratégicos.

El cliente: se necesita definir el mercado y los clientes, en este análisis intervendrá la empresa y el emprendedor que tomó la decisión de producir un servicio o producto, la perspectiva del cliente refleja el mercado competitivo, el enfoque estará en función de lo que piensan los empresarios para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener una cuota de mercado, rentabilidad, entre otros. (Domínguez-Lugo, Silva-Ávila, Castorena-Peña, Barrera-Moreno, & Ramírez-González, 2017) mencionan que de acuerdo con los postulados de Kaplan y Norton "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior" (p. 12), por tanto, el cliente crea valor y estabilidad, por lo que, la empresa realiza evaluaciones permanentes relacionadas con su satisfacción, con el objetivo de incrementar los vínculos comerciales y de fidelización acorde a la visión y misión organizacional (Lazo-Torres, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita, 2019). Los indicadores clave incluyen la satisfacción del cliente, tipo de cambio monetario, la participación de mercado, las órdenes de devolución, el conocimiento del valor de la marca, número de quejas, entre otras. Es así, que el análisis de satisfacción de los clientes es esencial para lograr los objetivos de crecimiento, por cuanto permite lograr una ventaja competitiva con relación a otras organizaciones similares (Pérez, 2016).

Procesos internos del negocio: aquí se desarrollan los objetivos relacionados de manera directa con los procesos sustantivos o misionales, es decir, los que están vinculados con la producción u oferta de los productos y servicios. El diseño de los objetivos y sus indicadores se realiza cuando ya se han definido las perspectivas anteriores, ya que se persigue las actividades de sus empleados y la integridad de los procesos clave en la empresa, estos deben tener como prioridad la evaluación y mejora de los procesos operativos, de innovación y mercadeo con un valor agregado para los clientes. Siendo importante que esta dimensión se adecue y diseñe a partir de la cadena de valor, sobre la cual se basan sus actividades (Pérez, 2016).

Blanca Marlene Benavides-Espejo; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

Aprendizaje: esta perspectiva es la que requiere mayor atención por los resultados que se espera a largo plazo; aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor sostenible, para esto se necesita aprender en tres áreas: personas, sistemas y entorno organizacional; sus indicadores se relacionan con capacitación, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que se debe potenciar para alcanzar los objetivos de las otras perspectivas (Carlo-Hernández, 2016). Se deben considerar los siguientes indicadores: conocimiento de los grupos de trabajo, aptitudes de aprendizaje y adaptación a nuevos desafíos laborales; infraestructura, incluido el soporte técnico, la información y los recursos que las empresas brindan a sus talentos para ejecutar sus negocios de manera más eficiente; y, el clima organizacional muestra cómo se sienten los colaboradores dentro de la organización, aquí se logran identificar características que pueden mejorar el desempeño laboral, en función de las oportunidades que presente el crecimiento de la empresa, esto permite cumplir con los objetivos de incremento de la productividad, reducción de rotación de personal, y creación de un mejor clima laboral.

Importancia de la gestión financiera en las organizaciones

La gestión administrativa se fundamenta en una serie de actividades desarrolladas para liderar una organización a través de la adecuada ejecución de tareas, esfuerzos y recursos; consiste en la capacidad de controlar y coordinar estas acciones y los diferentes roles que se realizan al interior para prevenir problemas y permitir la consecución de los objetivos, de tal forma que se obtengan resultados beneficioso para la organización; la importancia del control administrativo radica en la toma de medidas proactivas, teniendo en cuenta todos los medios y procedimientos necesarios para lograr los objetivos de la organización, disminuyendo los efectos negativos o problemas que pudieran presentarse (Raffino, 2020).

Esta gestión administrativa contempla cuatro principales funciones: 1. Planificación, proyecta las metas, establece los objetivos y los recursos necesarios, así como las actividades que se realizan en un período de tiempo. 2. Organización, dota de una estructura para la distribución de recursos de la empresa, de forma que se realice un

Blanca Marlene Benavides-Espejo; Lenyn Geovanny Vásquez-Acuña

trabajo ordenado para alcanzar los objetivos planificados; es aquí donde se determinan las áreas en la organización, se definen los perfiles de puestos y los procesos de selección y reclutamiento. 3. Dirección, etapa en la que se ejecutan las estrategias mediante la guía de un líder, quien debe ser el encargado de motivar y comunicar a todos los colaboradores las mejores prácticas laborales. 4. Control, aquí lo que se busca es analizar el cumplimiento de cada una de las tareas, en función de indicadores que ayuden a determinar si es necesario realizar cambios o correcciones en los procesos aplicados, optimizando así la toma de decisiones, reorientando varias actividades, solucionando problemas y evaluando resultados (González-Rodríguez, 2020).

La ejecución de la gestión administrativa la realiza el gerente administrativo, quien es responsable de la supervisión de las operaciones de la empresa asegurándose de que la información sea efectiva y los recursos sean usados de manera eficiente, su aporte a la empresa permite evidenciar prácticas obsoletas y propender a procesos que permitan mejorar; por lo general cuenta con un equipo de trabajo (Coll-Morales, 2020). Entre las funciones asignadas puede considerarse la supervisión de la ejecución presupuestaria, lo que conduce que su accionar tenga una relación directa con la gestión financiera.

La gestión financiera se ha convertido en una actividad vital en el sector empresarial, donde el principal objetivo, por parte de los administradores financieros, está en función de la maximización del patrimonio de los accionistas, para ello, es importante definir estrategias que permitan generar un adecuado manejo de las cuentas de corto plazo, las inversiones y su estructura de financiamiento, entre otros; esto se relaciona a su vez con las decisiones que deben tomarse minimizando los riesgos al menor nivel posible y de la manera adecuada como una prioridad que contribuya al logro de este objetivo (Terrazas-Pastor, 2019).

En este contexto, las estrategias financieras deben estar en consonancia con la planificación estratégica de la empresa, en consecuencia, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos. El diseño o rediseño de la gestión

Blanca Marlene Benavides-Espejo; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

financiera debe comprender un conjunto de áreas clave resultantes del análisis estratégico efectuado (eficiencia de las inversiones en generar rentabilidad, maximización de los beneficios, manejo de la liquidez y solvencia de la entidad, estructura óptima de financiamiento, gastos financieros, políticas de dividendos y retención de utilidades y el riesgo de toda la actividad financiera) (Díaz-Oramas, 2020).

Una estrategia financiera a largo plazo incluye aspectos como inversiones, estructura financiera, mantenimiento y/o distribución de utilidades, las estrategias de corto plazo consideran aspectos como capital de trabajo, financiamiento actual y manejo de efectivo (Reyes-Espinosa & Díaz-Oramas, 2017). La elaboración o rediseño de presupuestos es de vital importancia para toda empresa, por lo que se deben establecer herramientas para mantener mecanismos de control y seguimiento en relación a las inversiones realizadas, presupuestos de costos y gastos y otras salidas de efectivo relevantes para la organización, para de esta manera distribuir los recursos de forma eficiente; entre las principales salidas de recursos a tomar en cuenta están los costos fijos y variables, los cuales deben estar divididos por cada área de la empresa para generar una visión global de los gastos realizados; proyectos en los que se tiene planeado invertir; gastos imprevistos que puedan surgir y que no estaban contemplados (Castro, 2015).

En la actualidad la mayoría de empresas se esfuerzan por comunicarse y consensuar formas de organizar su trabajo, planteándose varias interrogantes y encontrando respuestas claves; por lo que se da paso a la gestión por procesos. Dentro de estos procesos existen los denominados críticos, se identifican cuando la producción falla, generando pérdidas en la entrega o venta del producto. Estos procesos requieren mayor atención y su evaluación debe responder a los esfuerzos para reducir el riesgo que generan este tipo de actividades (Rodríguez & Daiana, 2019).

Dentro de los mecanismos de contratación empresarial han existido varias modalidades que han ido evolucionando con el pasar de los años y la legislación del momento, dentro de esto se debe mencionar el proceso de tercerización en algunos servicios, modalidad que resulta muy atractiva para el mundo empresarial, esta se

constituye como una herramienta de contratación laboral más productiva y menos derrochadora de recursos e incrementa la utilidad de las empresas, sin embargo, siempre se debe tener en consideración el reto de las relaciones humanas, por cuanto pueden afectar a cualquier empleado o trabajador y a cualquier administrador, debido a que, no está en el marco de lo que se conoce como ventajas competitivas, dicho en otras palabras, se debe saber en qué áreas conviene aplicar el proceso de tercerización. Este proceso es una respuesta común a la pregunta que se hacen los empresarios para proporcionar un mejor servicio a los clientes, se combina además con la tecnología para crear un mejor entorno (Romero, 2020).

Con estos antecedentes la gestión financiera de las empresas tiene la oportunidad de reinventar su infraestructura para mejorar su eficiencia, lo cual permite a su vez mejorar la calidad del producto o servicio que se oferta a menor costo; aumentar la productividad, mejorando la cadena de producción y disminuyendo tiempos muertos; reducir el catálogo de productos, eliminando los productos o servicios que se venden poco y que demoran el movimiento del capital invertido; optimizar los procesos de producción, eliminando pasos innecesarios; capacitar a los empleados, ya que esto propicia mejoras en la calidad, y genera mayor valor a la empresa (Barragán, 2021).

La gestión financiera en organizaciones colectivas

Los procesos de gestión financiera son actividades permanentes y que siempre deben estar presentes en cada organización, independiente de su actividad económica y número de trabajadores, deben incluir las estrategias y herramientas financieras necesarias para analizar el proceso de valoración, ejecutar e implementar decisiones y acciones, mantener la organización y aumentar la tasa de retorno al accionista. Comprender este concepto ayudará a entender la relación entre la estructura financiera y el tamaño de los activos y las decisiones de composición a nivel de política de dividendos.

De acuerdo con (Ruff-Escobar, Matheu-Pérez, & Ruíz-Toledo, 2018), la gestión financiera requiere de los conocimientos contables, como uno de sus insumos más importantes. Si bien, las normativas contables pueden generar actividades rutinarias,

Blanca Marlene Benavides-Espejo; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

esta información provee de criterios relevantes relacionados con el reconocimiento de elementos críticos para la toma de decisiones, por parte de los gestores financieros. El rol de la contabilidad y el análisis financiero mantienen vínculos tanto prácticos como mercantiles, los cuales se reflejan en las actividades de la organización.

Por lo que, tanto el trabajo financiero como contable deben articular hechos y conceptos que involucren a todo el aparato productivo, donde los esfuerzos para presentar informes contables adecuados se evidencian en los informes financieros, mostrando la solides o no de las organizaciones (Prieto-Pulido & Palacios-Artieda, 2017). Es así, que el trabajo contable permite una gestión financiera eficaz, posibilitando tomar decisiones con oportunidad, como resultado de un óptimo manejo de los presupuestos y la tesorería, así como de los vínculos con la gestión administrativa y el talento humano con sustento en la determinación de necesidades de financiamiento para las distintas inversiones (Arguello, Torres, Balón, Quito, & Llumiguano, 2019).

Toda la información que genera la actividad contable está reflejada en los estados financieros, los cuales muestran las operaciones y transacciones que realiza la organización de una forma resumida. El estado de situación financiera, muestra la realidad económica y financiera a una fecha determinada, presentando información relacionada con activos, pasivos y patrimonio. El estado de resultados o de pérdidas y ganancias muestra el desempeño financiero de una entidad en un determinado periodo de tiempo, presentando ingresos y egresos y la utilidad o pérdida generada. Por otro lado, el estado de cambios del patrimonio refleja los movimientos ocurridos entre dos periodos de tiempo relacionado a las cuentas de capital social, superávit, entre otras. El estado de flujo de efecto proporciona información relacionada con las entradas y salidas de efectivo, durante un intervalo de tiempo, clasificándolas como actividades operativas, inversión y financiamiento. De lo mencionado, la información que presentan los estados financieros, constituye la base para la evaluación de la empresa (Elizalde, 2019).

Las entidades del sector no financiero popular y solidario no son ajenas a los criterios de gestión contable y financiera expuestos en los apartados anteriores, al respecto,

la (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), 2020) señala que las organizaciones colectivas exitosas deben buscar mecanismos para manejarse con eficiencia y eficacia a través de un trabajo técnico, humano y transparente en el proceso de la administración y la asignación de los recursos financieros; por ello, cada organización que pertenece a este sector debe formular un modelo integral y sistémico que permita secundar a todos los procesos de planificación, ejecución y análisis (control y decisión).

Por lo expuesto, toda actividad financiera cumple una importante función social, estas son el vínculo entre el ahorro y la inversión, adecuando los perfiles de riesgo y las necesidades de los ahorradores e inversores de los hogares y empresas del sector popular y solidario, son elementos esenciales para acumular capital y crear riqueza, de tal forma que, las finanzas tengan un impacto profundo no solo en la parte económica, sino también, en lo social, con este postulado esta actividad debe estar sustentada en una ética sólida generando la confianza necesaria entre los socios, beneficiarios y clientes.

Los autores (Argandoña & Torras, 2018) Afirman que la ética financiera debe analizarse desde tres niveles; nivel 1. De lo social: la ética se centra en el marco institucional y regulatorio en el que se realiza la actividad económica, permitiendo que los empleados del sector tengan el comportamiento ético requerido; nivel 2. De lo organizativo: la economía popular y solidaria debe integrar la ética en todo su accionar, de forma que los involucrados desarrollen hábitos y virtudes similares; nivel 3. De lo personal: intrínseco al actuar individual, es decir, como el profesional actúa frente a situaciones complejas en su actuación diaria.

METODOLOGÍA

La investigación fue de tipo descriptiva con un diseño no experimental, el cual expone el fenómeno estudiado sin manipulación de las variables de estudio, se contó con una base de conocimiento previo sobre la gestión financiera y sus herramientas de aplicación, esto posibilitó especificar sus propiedades, características y perfiles de las personas responsables de manejar estos procesos en las organizaciones. El universo

Blanca Marlene Benavides-Espejo; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

estuvo conformado por 55 personas, el muestreo fue no probabilístico realizado por conveniencia a 15 personas, bajo los criterios técnicos de: relación con la toma de decisiones, colaboradores del área contable y financiera y personal de ventas.

Como técnicas se aplicaron la observación y la encuesta, de las cuales los instrumentos empleados fueron la guía de observación y la guía de preguntas. El cuestionario que se aplicó fue validado por expertos, donde el estadígrafo de validez de contenido (IVC) fue de 0.83, que determinó que los ítems son adecuados para la investigación. Se consideró como unidad de análisis a la Cooperativa Prograserviv. Se procesaron los datos recopilados en función de la estadística descriptiva.

RESULTADOS

En este apartado se presenta el análisis de los problemas de la cooperativa Prograserviv referentes a su gestión financiera y las dimensiones del cuadro de mando integral.

Gestión financiera. Se direcciona a las actividades que realiza la organización para generar un adecuado manejo de las cuentas a corto plazo, inversiones y financiamiento. De los resultados generados, el 60% de los encuestados indican que la gestión financiera dentro de la organización es adecuada; sin embargo, el 40% menciona que se presentan deficiencias, las cuales se han evidenciado en esta época de pandemia (ver figura 1).

Control administrativo y financiero. Son los instrumentos y herramientas para verificar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los resultados evidencian un porcentaje de insatisfacción del 53% (ver figura 1), con relación a la mala aplicación del control administrativo y financiero, ya que no existen políticas de supervisión al desempeño de los trabajadores ni a la gestión en los locales de distribución.

Toma de decisiones. Es el proceso mediante el cual se analizan y seleccionan las mejores alternativas para resolver los problemas de la organización. De acuerdo con el 26.7% de los encuestados (ver figura 1), las decisiones tomadas no siempre están en función de lo esperado. Esta situación no está alejada de la realidad, puesto que

Blanca Marlene Benavides-Espejo; Lenyn Geovanny Vásquez-Acuña

en el año 2020, por motivos de la pandemia, toda la programación y planificación tuvo que ser redireccionada sobre la marcha para minimizar los impactos generados por el confinamiento y restricciones de movilidad.

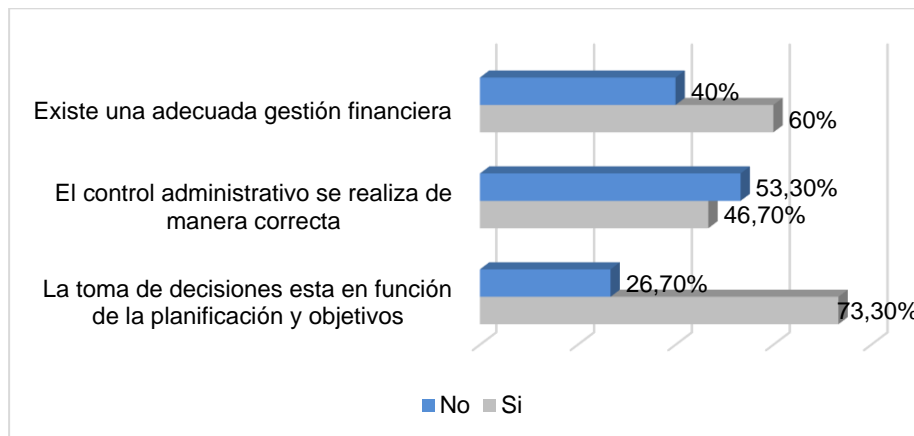


Figura 1. Respuestas a temáticas de la gestión administrativa y financiera.

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa Prograserviv.

Perspectiva financiera. Son las diferentes estrategias que se deben implementar para mejorar la situación financiera de la organización. El principal problema detectado está relacionado con la caída de las ventas, por lo que, el 100% de los socios, mencionan que se deben incrementar los ingresos, esto acompañado de una adecuada gestión de costos y, de flujos de efectivo que permitirán generar mayor rentabilidad (ver figura 2).

Perspectiva de cliente. Está relacionada a la forma con la cual se garantiza la satisfacción de los clientes. El 100% de los miembros de la asociación están conscientes de la necesidad de ofertar un producto con un valor agregado que garantice fortalecer los lazos de lealtad entre los clientes y cooperativa (ver figura 2).

Perspectiva de procesos internos. Esta direccionada a la aplicación de procesos eficientes para satisfacer las necesidades de los clientes y los socios. El resultado muestra que, el 100% de los encuestados afirma que los procesos relacionados con la entradas y salidas de productos deben ser eficientes, debido a que estos pueden provocar problemas sobre el flujo de caja (ver figura 2).

Blanca Marlene Benavides-Espejo; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo. Se enfoca en las habilidades para mejorar y crecer dentro de la organización. Al respecto, el 46.7% de los encuestados indican que no han recibido capacitaciones, lo cual podría generar rasgos de desmotivación, al no sentirse valorados por la organización (ver figura 2).

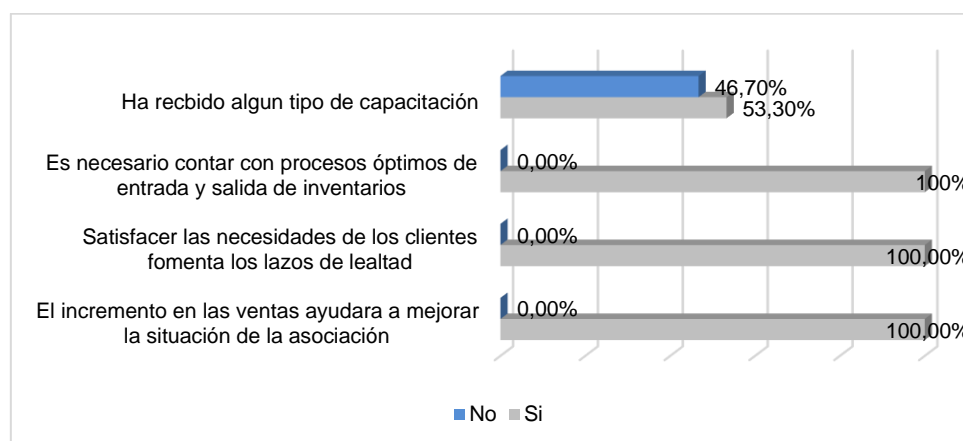


Figura 2. Respuestas a temáticas del cuadro de mando integral.

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa Prograserviv.

PROPUESTA

En función del análisis de los principales resultados generados de la aplicación de las técnicas de investigación, la presente propuesta tiene como objetivo diseñar un modelo de cuadro de mando integral en la Cooperativa de Producción Agrícola, Ganadera y Servicios de Alimentación para Vivir Mejor Prograserviv, para el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera. Para cumplir este fin en la figura 3 se esquematiza los pasos a seguir.

Blanca Marlene Benavides-Espejo; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña



Figura 3. Esquema propuesta Cuadro de mando integral en la Cooperativa Prograserviv.

Elaboración: Los autores.

Diagnóstico (FODA cruzado)

De la investigación realizada en la Cooperativa “Prograserviv”, el diagnostico se sintetiza en la matriz FODA, la cual se muestra en la figura 4.

Fortalezas	Debilidades
Niveles de liquidez por arriba de la unidad.	Alto nivel de activos corrientes, representa el 96% de los activos totales.
Incremento del nivel de ventas en 2020, a pesar de la pandemia.	Todo el pasivo de la empresa está concentrado en obligaciones de corto plazo.
Optimización y reducción de costos y gastos.	Más del 40% de la estructura de activos está concentrada en la cartera de cobranza.
Aumento de la rentabilidad sobre el capital.	Demora en entrega de pedidos a los clientes
Alto nivel de satisfacción por los productos ofertados.	Limitados procesos de control para la entradas y salidas de mercadería (cadena de suministro)
Fidelidad de los clientes.	Subutilización de elementos tecnológico para optimizar la comercialización de los productos
Se cuenta con manuales estructurados de procedimientos.	No existe capacitación para el personal operativo.
Procesos eficientes de selección de proveedores.	No hay planes de crecimiento laboral.
Trabajos contables y tributarios acorde a normativas y reglamentos.	
Procesos de marketing y publicidad con resultados favorables.	
Evaluaciones periódicas de desempeño y satisfacción laboral.	
El área de trabajo está adecuado a las necesidades del trabajador.	
Oportunidades	Amenazas
Aumento de la demanda de productos orgánicos.	Ingresos de otros ofertantes informales al mercado.

Blanca Marlene Benavides-Espejo; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

Apoyo del gobierno a organizaciones agrícolas.	Recesión económica por pandemias.
Mayor inversión en investigación y desarrollo del sector agrícola.	Estacionalidad y factores climáticos que afecten a la producción.
Impulso del sector popular solidario por entidades públicas y privada.	Falta de políticas públicas que regulen el mercado.

Figura 4. Matriz FODA de la Cooperativa Prograserviv
Elaboración: Los autores.

Misión-Visión- Valores

A continuación, se enuncia la misión, visión y valores para la Cooperativa “Prograserviv”.

Misión

Distribuir y comercializar productos agrícolas y ganaderos para mejorar la calidad de vida nuestros socios, los pequeños productores de la provincia del Azuay, brindando una experiencia de compra con responsabilidad social, calidad y precios justos.

Visión

Para el 2025 ser una cooperativa referente y líder en el desarrollo social y económico de los pequeños productores agrícolas y ganaderos, aportando al crecimiento del sector y las comunidades, con base en los principios de la económica popular y solidaria.

Valores

- Solidaridad
- Honestidad
- Compromiso
- Calidad
- Confianza
- Responsabilidad

Blanca Marlene Benavides-Espejo; Lenyn Geovanny Vásquez-Acuña

Estrategias

Dentro de las estrategias para mejorar la gestión administrativa, operativa y financiera de la asociación se tienen:

Perspectivas	Estrategias
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Realizar inversiones en instrumentos de corto plazo para optimizar el uso del disponible Realizar inversiones para la mejora de los procesos productivos y fortalecer la estructura organizacional. Rediseñar las políticas de cobranza para minimizar el riesgo de incobrabilidad. Aprovechar el incremento de la demanda de productos orgánicos, para mejorar las ventas y la rentabilidad.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar las cuotas de mercado aprovechando el prestigio de la cooperativa. Desarrollar propuestas de valor agregado para premiar la fidelidad de los clientes. Generar nuevas campañas por medios digitales para incrementar el número de clientes.
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer un valor agregado en la venta de productos y servicios para los clientes y socios de la cooperativa. Realizar una reestructuración para fortalecer los procesos de recepción y entrega de productos para optimizar los recursos. Aplicar de forma eficiente los procesos de evaluación y seguimiento de la cadena de suministro. Desarrollar un modelo de comercio justo acorde a la experiencia y la eficiencia de sus procesos logísticos productivos
Aprendizaje y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Realizar planes de capacitación y entrenamiento para todo el personal, en función de las mejores prácticas de manejo de productos orgánicos. Desarrollar un modelo para medir el rendimiento y satisfacción del personal. Crear programas para mejorar la motivación e iniciativa del personal y socios.

Figura 5. Estrategias por perspectivas para la Cooperativa Prograserviv.
Elaboración: Los autores.

Blanca Marlene Benavides-Espejo; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

Perspectivas y Objetivos estratégicos

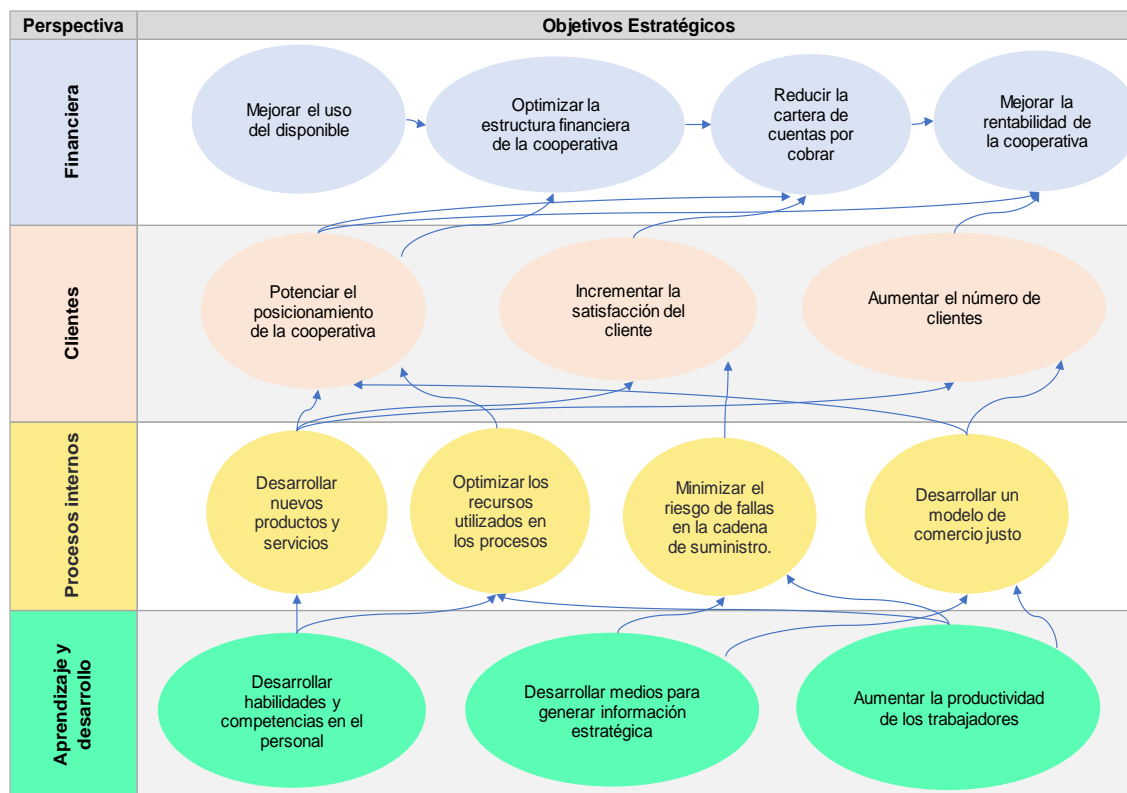


Figura 6. Objetivos estratégicos para la Cooperativa Prograserviv.
Elaboración: Los autores.

Objetivos estratégicos: Metas, Indicadores, responsables, recursos

Perspectiva	Objetivos	Meta				Cumplimiento			Indicador	Frecuencia	Responsable	Recursos
		Iniciativa	1er Trim	1er Sem	1 Año	Deficiente	Medio	Óptimo				
Financiera	Mejorar el uso del disponible	Inversiones de excedente de disponible.	20%	30%	50%	30%	40%	50%	Porcentaje de disponible en inversiones de corto plazo	Semestral	Comité de vigilancia. Juntas de socios	Recursos financieros, estados financieros, marco legal
	Optimizar la estructura financiera de la cooperativa	Incrementar financiamiento externo	0%	20%	40%	30%	32%	40%	Pasivo total / Activo Total	Semestral	Comité de vigilancia, contador	Recursos financieros, estados financieros, marco legal

Blanca Marlene Benavides-Espejo; Lenyn Geovanny Vásquez-Acuña

	Reducir la cartera de cuentas por cobrar	Optimizar el periodo de cobranza	na	na	30 días	20 días	25 días	30 días	Periodo de cobranza	Anual	Comité de vigilancia, contador	Recursos financieros, estados financieros, marco legal
	Mejorar la rentabilidad de la cooperativa	Aumentar el ROA	na	na	10%	6%	8%	10%	ROA	Anual	Comité de vigilancia, contador	Recursos financieros, estados financieros, marco legal
Clientes	Potenciar el posicionamiento de la cooperativa	Incrementar la participación de mercado.	1%	2%	5%	2%	4%	5%	Ventas Coop. / Ventas del sector.	Anual	Comité de vigilancia, administración general	Recursos financieros, estudios de mercado
	Incrementar la satisfacción del cliente	Reducir el número de quejas	5%	3%	1%	5	3%	1%	Numero quejas/ total de clientes	Trimestral	Comité de vigilancia, administración general	Recursos financieros, estudios de mercado
	Aumentar el número de clientes	Aumento clientes	2%	5%	10%	5%	8%	10%	Nuevos clientes / Clientes actuales	Trimestral	Comité de vigilancia, administración general	Recursos financieros, estudios de mercado
Procesos internos	Desarrollar nuevos productos y servicios.	Número de nuevos productos	na	5%	10%	5%	8%	10%	Nuevos productos / productos actuales	Semestral	Comité de vigilancia, administración general	Recursos financieros, manual de procesos
	Optimizar los recursos utilizados en los procesos.	Reducir los desperdicios	10%	5%	5%	2%	4%	5%	Valor desperdicios / Total insumos y materiales	Trimestral	Comité de vigilancia, administración general	Recursos financieros, manual de procesos
	Minimizar los riesgos de fallas en la cadena de suministro	Reducir demora los tiempos de entrega	50%	80%	100%	70%	80%	100%	Tiempo actual / Tiempo anterior	Trimestral	Comité de vigilancia, administración general	Recursos financieros, manual de procesos
	Desarrollar un modelo de comercio justo	Plan de comercio justo	20%	50%	100%	50%	80%	100%	Progreso del plan	Anual	Comité de vigilancia, administración general	Recursos financieros, manual de procesos
Aprendizaje y desarrollo	Desarrollar habilidades y competencias en el personal.	Aumentar el número de horas de capacitación	5	10	15	10	12	15	Horas de capacitación	Trimestral	Comité de vigilancia, administración general	Recursos financieros, infraestructura, evaluadores externos
	Desarrollar medios para generar informaciones estratégicas.	Incrementar la penetración de información en el personal	80%	90%	100%	70%	80%	100%	Personal con acceso a información / Total personal	Trimestral	Comité de vigilancia, administración general	Recursos financieros, infraestructura, evaluadores externos

Blanca Marlene Benavides-Espejo; Lenyn Geovanny Vásquez-Acuña

	Aumentar la productividad de los trabajadores.	Aumentar la satisfacción del trabajador	80%	90%	100%	70%	80%	100%	Personal satisfecho / total personal	Trimestral	Comité de vigilancia, administración general	Recursos financieros, infraestructura, evaluadores externos
--	--	---	-----	-----	------	-----	-----	------	--------------------------------------	------------	--	---

Figura 7. Cuadro de mando de la Cooperativa Prograserviv.
Elaboración: Los autores.

CONCLUSIONES

El cuadro de mando integral se ha convertido en una herramienta de gestión muy utilizada por las organizaciones, puesto que proporciona un panorama completo de la empresa, lo cual facilita la evaluación y control de los objetivos y estrategias en función de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo; estas deben estar complementadas entre sí, para generar relaciones causa y efecto que permitan el crecimiento de la cooperativa.

La gestión financiera en la actualidad es una actividad fundamental en la organización, la cual tiene como finalidad garantizar los mejores resultados financieros tanto en liquidez, rentabilidad y endeudamiento. Permitiendo determinar actividades críticas en función de la información contable y financiera, y tomar decisiones oportunas encaminadas a mejorar la rentabilidad.

En la fase de diagnóstico, se determinó que la cooperativa Prograserviv muestra problemas en su gestión financiera, esto se ha evidenciado aún más a causa de la pandemia. La falta de políticas y actividades de evaluación y control han agravado más la situación, incidiendo en sus indicadores de rentabilidad y liquidez.

Los problemas financieros en la entidad estudiada han sido consecuencia de la caída de las ventas. Los resultados muestran la necesidad de desarrollar estrategias que permitan fortalecer los lazos con los clientes, así como, generar procesos eficientes en los ámbitos operativo y financiero; al respecto, la capacitación continua de los trabajadores en temas clave para la organización es vital y urgente.

El cuadro de mando integral propuesto en esta investigación, permitirá que la Cooperativa Prograserviv mida la evolución de las actividades propias de su giro de negocio, sus objetivos estratégicos y resultados alcanzados; de igual manera,

facilitará la toma de decisiones de su grupo directivo, quienes contribuirán de forma consciente y eficaz con la consecución de la visión empresarial.

REFERENCIAS

- Amat, O., Banchieri, L., & Campa-Planas, F. (2016). La implantación del Cuadro de Mando Integral en el sector agroalimentario: El caso del Grupo Alimentario Guissona [The implementation of the Balanced Scorecard in the agri-food sector: The case of the Guissona Food Group]. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 24(1), 25-36. <https://doi.org/10.18359/rfce.1619>
- Argandoña, A., & Torras, L. (2018). Principios éticos en el mundo financiero [Ethical principles in the financial world]. https://www.scipedia.com/public/Argandona_Torras_2018a
- Arguello, A., Torres, L., Balón, I., Quito, C., & Llumiguano, M. (2019). Sistema de gestión contable financiero para la toma efectiva de las decisiones por pequeñas y medianas empresas ecuatorianas, caso de estudio [Financial accounting management system for the effective decision making in small and medium-sized Ecuadorian]. *Espacios*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n05/a20v41n05p01.pdf>
- Barragán, A. (2021). Cómo elaborar un plan de reducción de costos [How to develop a cost reduction plan]. Obtenido de <https://n9.cl/1x0f>
- Berenguer, J. M. (2017). Cómo implementar correctamente un Cuadro de Mando Integral [How to successfully implement an Balanced Scorecard]. Preven Control.
- Carlo-Hernández, J. (2016). Organizacional en Perú generando valor cada día [Organization in Peru generating value every day]. Lima: D'organizacional.
- Castro, J. (2015). Elabora un presupuesto financiero para tu empresa en 7 pasos [Create a financial budget for your business in 7 steps]. Obtenido de Corponet: <https://n9.cl/5heur>
- Coll-Morales, F. (2020). Gerente [Manager]. Economipedia, 67-74.
- Córdova, P. (2017). Modelo de gestión administrativo-financiera para la empresa de economía popular y solidaria [Administrative-financial management model for the company with a popular and solidarity economy]. Quito: Universidad Central del Ecuador.

- Díaz-Oramas, K. (2020). Estrategias financieras de las empresas: a largo y a corto plazo [Business financial strategies: long-term and short-term]. Obtenido de <https://n9.cl/x1zaf>
- Domínguez-Lugo, A., Silva-Ávila, A., Castorena-Peña, A., Barrera-Moreno, M., & Ramírez-González, D. (2017). Investigación sobre las oportunidades de empleo para los profesionistas recién egresados utilizando BSC [Research on employment opportunities for newly graduated professionals using BSC]. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 8(15), 116 - 134. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.293>
- Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y las políticas contables [Financial statements and accounting policies]. *Digital Publisher*. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.159>
- González-Rodríguez, S. V.-I.-M.-C. (2020). Modelo de gestión administrativa, para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo [Administrative management model for the business development of Hotel Barros in Quevedo city]. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37.
- ISO. (2017). El cuadro de mando integral [Balanced Scorecard]. ISO Tools excellent.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). El Cuadro de Mando Integral [Balanced Scorecard]. Madrid: Gestión 2000.
- Lazo-Torres, N., Erazo-Álvarez, J., & Narváez-Zurita, C. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de control interno en el sector manufacturero [The Balanced Scorecard as an internal control tool in the sector manufacturer]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), 125-152. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.374>
- Licera, G. (2017). Los indicadores y la formulación del cuadro de mando integral para lograr capacidad competitiva [Indicators and the formulation of the comprehensive dashboard to achieve competitive capacity]. Villa María: Universidad Nacional de Villa María.
- Logicalis. (2017). Cuadro de Mando Integral (CMI): todo lo que debes saber [Balanced Scorecard (BSC): Everything you need to know]. Barcelona: LOGICALIS.
- Lozano-Fajardo, J. (2017). Cuadro de Mando Integral en la Autoridad Portuaria de Cartagena [Balanced Scorecard in the Port Authority de Cartagena]. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.

- Manene, L. (2017). Cuadro de Mando Integral (CMI): concepto, principios, interrelaciones, objetivos, mapa e implantación. [Balanced Scorecard: concept, principles, interrelationships, objectives, map and implementation]. Bilbao: Semrush.
- Martínez-Fernández, F. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión [Balanced Scorecard as a management tool]. Recuperado de <https://n9.cl/ur4mk>
- Monroy-González, L., & Simbaqueba-Prieto, N. (2017). La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas [The importance of management indicators in Colombian organizations]. Bogotá: Universidad de La Salle.
- Navarro, O., López, M., & Pérez, M. (2017). Normas de control contable: Operación imprescindible en la gestión empresarial; Un caso ecuatoriano [Accounting control rules: Essential operation in business management; An Ecuadorian case]. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 46-51.
- Pérez, O. (2016). Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard y su importancia [The Balanced Scorecard's 4 perspectives and its importance]. Monterrey: People Next.
- Plaza-Vidaurre, V. (2019). El Balanced ScoreCard en las organizaciones del XXI [The Balanced ScoreCard in 21st Century Organizations]. Obtenido de <https://n9.cl/g144u>
- Prieto-Pulido, R., & Palacios-Artieda, A. (2017). *Gestión Contable y financiera en organizaciones*. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar. Obtenido de <https://n9.cl/ohwe8>
- Raffino, M. E. (2020). *Gestión Administrativa* [Administrative Management]. Buenos Aires: Concepto.
- Reyes-Espinosa, M., & Díaz-Oramas, K. (2017). Estrategias financieras de las empresas: a largo y a corto plazo [Business financial strategies: long-term and short-term]. Recuperado de <https://n9.cl/x1zaf>
- Rodríguez, I., & Daiana, A. (2019). La Gestión por Procesos en las Organizaciones, La forma en la que los resultados se logran [Process Management in Organizations, How Results Are Achieved]. Recuperado de <https://n9.cl/fz9k>
- Romero, A. (2020). *Outsourcing*. Qué es y cómo se aplica [Outsourcing. What it is and how it applies]. Recuperado de <https://n9.cl/or3mc>

- Roncancio, G. (2019). Evolución del Cuadro de Mando Integral [Evolution of the Balanced Scorecard]. Bogotá: Pensemos.
- Ruff-Escobar, C., Matheu-Pérez, A., & Ruíz-Toledo, M. (2018). La mejora de la gestión contable en asociaciones españolas que fomentan la salud en adultos mayores [The improvement of accounting management in spanish associations that promote health in elderly]. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 37(4), 1-8.
- Savkin, A. (2020). Un ejemplo de un Cuadro De Mando Integral ejecutivo [An example of an Executive Balanced Scorecard]. Praga: BSC Designer.
- Solano, S. (2019). Dimensiones del cuadro de mando integral [Dimensions of Balanced Scorecard]. Quito: Universidad de las Américas.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (2020). Economía Popular y Solidaria [Popular and Solidarity Economy]. Obtenido de <https://n9.cl/m7pv9>
- Terrazas-Pastor, R. (2019). Modelo de gestión financiera para una organización [Financial management model for an organization]. *Pespectivas*, (23), 55-72.