



Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475
 RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

Año: VII Número: Edición Especial Artículo no.:59 Período: Febrero, 2020.

TÍTULO: El Cuadro de Mando Integral como instrumento administrativo asociado a la ejecución estratégica. Un estudio de caso.

AUTORES:

1. Dr. Vladimir Vega Falcón.
2. Dr. Jorge Ruperto Rodríguez López.
3. Máster. Jaime Ramiro Palacios Guerrero.

RESUMEN: El objetivo del estudio fue caracterizar el uso del Cuadro de Mando Integral, luego de varios años de su utilización. La investigación tuvo un carácter descriptivo-explicativo, apoyándose tanto en un diseño longitudinal como en la práctica de consultor empresarial de uno de sus autores, emitiéndose reflexiones propias. Se realizó un estudio bibliográfico, auxiliándose en el Balanced Scorecard Usage Survey 2018, realizado por la consultora 2GC. La investigación puso de manifiesto que el Cuadro de Mando Integral se fortificó como instrumento administrativo asociado a la ejecución estratégica, se alineó a la estructura y motivación empresarial, se perfeccionó la comunicación intrínseca y rigió la mejora de la información.

PALABRAS CLAVES: Cuadro de Mando Integral, administración empresarial, herramientas administrativas, Revolución Industrial.

TITLE: The Balanced Scorecard as an administrative instrument associated with strategic execution.
 A case study.

AUTHORS:

1. Dr. Vladimir Vega Falcón.
2. Dr. Jorge Ruperto Rodríguez López.
3. Máster. Jaime Ramiro Palacios Guerrero.

ABSTRACT: The objective of the study was to characterize the use of the Balanced Scorecard, after several years of its use. The research had a descriptive-explanatory character, based on both a longitudinal design and the business consultant practice of one of its authors, issuing its own reflections. A bibliographic study was carried out, using the Balanced Scorecard Usage Survey 2018, conducted by the consultant 2GC. The investigation showed that the Balanced Scorecard was fortified as an administrative instrument associated with strategic execution, aligned with the business structure and motivation, intrinsic communication was perfected and the improvement of information was governed.

KEY WORDS: Balanced Scorecard, Business administration, management tools, Industrial Revolution.

INTRODUCCIÓN.

Las revoluciones industriales se inician a mediados del siglo XVIII y definieron el tránsito de la fuerza humana y de los animales a la fuerza y energía de las máquinas. (Gradolí, 2017)

De acuerdo con Schwab (2017), existen varias revoluciones industriales:

- *Primera revolución industrial:* entre los años 1760 y 1840, impulsada por la máquina a vapor y su capacidad para crear energía mecánica. Se transforma la economía agraria y artesanal en otra marcada por la industria.

- *Segunda revolución industrial:* desde finales del siglo XIX hasta mediados del siglo XX. Identificada por la electricidad y el petróleo como fuentes primordiales de generación energética. Hace posible la producción masiva de bienes de consumo con la aparición de fábricas y líneas de montaje.
- *Tercera revolución industrial:* se desarrolla desde la década de 1960 hasta finales del siglo XX con la irrupción de Internet y el desarrollo acelerado de la tecnología digital. Marca el uso de los primeros transistores y microprocesadores, transita por la computación personal (1980s) y la explosión de las redes digitales (1990s). Conocida además como la primera Revolución Digital.

En la actualidad, la humanidad está en los umbrales de la llamada cuarta Revolución Industrial o segunda Revolución Digital, también conocida como Industria 4.0, en la que convergen diversas tecnologías en punto óptimo de gestación.

Se basa en sistemas robóticos inteligentes, afines a la “Internet de las cosas”, o sistemas de ordenadores enlazados en red, robots e inteligencia artificial en interacción con el mundo físico, digital y biológico, lo que se designa como Sistemas Ciberfísicos. De acuerdo con De los Ríos (2018), “Supone automatizar y robotizar las fábricas para obtener fábricas inteligentes (smart factories) donde producir productos inteligentes con conectividad y/o inteligencia (smart products)”.

En este contexto se requieren herramientas de gestión empresarial que estén alineadas con estos avances de la ciencia y la tecnología, y den respuesta a los requerimientos de una producción automatizada e interconectada basada en el uso de sistemas físicos cibernéticos.

DESARROLLO.

Bain & Company (2019) es una consultora de gestión global fundada en 1973 con sede central radicada en Boston, Massachusetts, Estados Unidos, y cuenta con 58 oficinas en 37 países. Esta brinda asesoría a organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro, apoyándose en sus 8 000 empleados. De acuerdo con Álvarez (2016), en el año 2016 fue la tercera mejor firma de consultoría en el contexto

mundial.

A partir del año 1993, Bain & Company (Rigby & Bilodeau, 2018) desarrolla encuestas a ejecutivos de diversos países acerca de las principales herramientas gerenciales que manejan y la eficacia de su funcionamiento. Esta valiosa labor proporciona a los gerentes la información necesaria para la identificación de aquellas herramientas administrativas que posibilitan la mejora del rendimiento organizacional, y el enfrentamiento de las prioridades estratégicas.

Esta casa consultora se centra en 25 herramientas gerenciales, y corrige la lista anualmente, a partir de su relevancia para la alta gerencia.

De acuerdo con Rigby & Bilodeau (2018), cinco tendencias clave surgieron de la encuesta de Bain & Company a 1 268 gerentes, efectuada en el otoño del año 2017, en la cual los encuestados opinaron que:

- Los líderes empresariales actuales deben confiar y empoderar a los empleados, no ordenarlos y controlarlos (79% de aprobación).
- La cultura es al menos tan importante como la estrategia para el éxito empresarial (75% de aprobación).
- Las capacidades de la cadena de suministro son cada vez más vitales para el éxito en nuestra industria (67% de aprobación).
- Las interrupciones digitales y las soluciones de software cambian rápidamente las reglas de la competencia (66% de aprobación).
- Son administradores de costos disciplinados que enfocan los gastos en prioridades estratégicas (63% de aprobación).

El ranking de las herramientas gerenciales, según su uso global, en cuatro momentos dentro del período de las encuestas aplicadas por Bain & Company (Rigby & Bilodeau, 2018), se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Ranking de herramientas gerenciales según su uso global.

No.	1993	2000	2014	2017
1	Declaraciones de Misión y Visión (88%)	Planificación Estratégica (76%)	Gestión de la relación con el cliente (46%)	Planificación Estratégica (48%)
2	Satisfacción del cliente (86%)	Declaraciones de Misión y Visión (70%)	Benchmarking (44%)	Gestión de la relación con el cliente (48%)
3	Gestión de la Calidad Total (72%)	Benchmarking (69%)	Encuestas de compromiso de empleados (44%)	Benchmarking (46%)
4	Perfil de la Competencia (71%)	Outsourcing (63%)	Planificación Estratégica (44%)	Analítica avanzada (42%)
5	Benchmarking (70%)	Satisfacción del cliente (60%)	Outsourcing (41%)	Gestión de la cadena de suministro (40%)
6	Pago por rendimiento (70%)	Estrategias de crecimiento (55%)	Balanced Scorecard (38%)	Satisfacción del cliente (38%)
7	Reingeniería (67%)	Alianzas Estratégicas (53%)	Declaraciones de Misión y Visión (38%)	Programas de gestión de cambios (34%)
8	Alianzas Estratégicas (62%)	Pago por rendimiento (52%)	Gestión de la cadena de suministro (36%)	Gestión de la Calidad Total (34%)
9	Reducción del Tiempo de Ciclo (55%)	Segmentación de clientes (51%)	Programas de gestión de cambios (34%)	Transformación digital (32%)
10	Equipos autodirigidos (55%)	Competencias centrales (48%)	Segmentación de clientes (30%)	Declaraciones de Misión y Visión (32%)

Fuente: elaboración propia a partir de Rigby & Bilodeau (2018).

Las 10 herramientas principales han variado con el tiempo, apreciándose que solo cuatro del ranking de 1993 se mantienen aún en el ranking de 2017, con disminución de su uso en cada caso: Benchmarking (de 70% a 46%); Satisfacción del cliente (de 86% a 38%); Gestión de la Calidad Total (de 72% a 34%); y Declaraciones de Misión y Visión (de 88% a 32%)

El uso y satisfacción de los encuestados sobre las 25 herramientas analizadas, de acuerdo a la citada encuesta, se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Uso y satisfacción de los encuestados sobre las 25 herramientas analizadas.

No.	Herramienta gerencial	Uso	Satisfacción
1	Planificación Estratégica	48%	4.03
2	Gestión de la relación con el cliente	48%	4.01
3	Benchmarking	46%	3.94
4	Analítica avanzada	42%	4.06
5	Gestión de la cadena de suministro	40%	4.05
6	Satisfacción del cliente	38%	4.03
7	Programas de gestión de cambios	34%	3.90
8	Gestión de la Calidad Total	34%	4.09
9	Transformación digital	32%	4.07
10	Declaraciones de Misión y Visión	32%	4.00
11	Encuestas de compromiso de empleados	31%	3.87
12	Competencias centrales	30%	3.92
13	Internet de las cosas	30%	4.07
14	Balanced Scorecard	29%	3.93
15	Reingeniería de Procesos del Negocio	28%	4.02
16	Segmentación de clientes	27%	4.06
17	Alianzas Estratégicas	25%	3.93
18	Gestión ágil	24%	4.00
19	Fusiones y adquisiciones	24%	3.90
20	Reducción del Tiempo de Ciclo	22%	3.96

21	Modelos de optimización de precios	20%	4.06
22	Planificación de escenarios y contingencias	19%	3.99
23	Análisis del recorrido del cliente	18%	4.06
24	Reducción de la complejidad	17%	3.88
25	Presupuesto Base cero	10%	3.82

Fuente: elaboración propia a partir de Rigby & Bilodeau (2018).

Es frecuente, que la popularidad de diversas herramientas fluctúe, en dependencia de la moda, del perfeccionamiento y nivel de satisfacción de las mismas, así como de la región geográfica y el sector de la economía de que se trate.

En la Figura 1 se muestra la cronología del uso de las herramientas citadas.

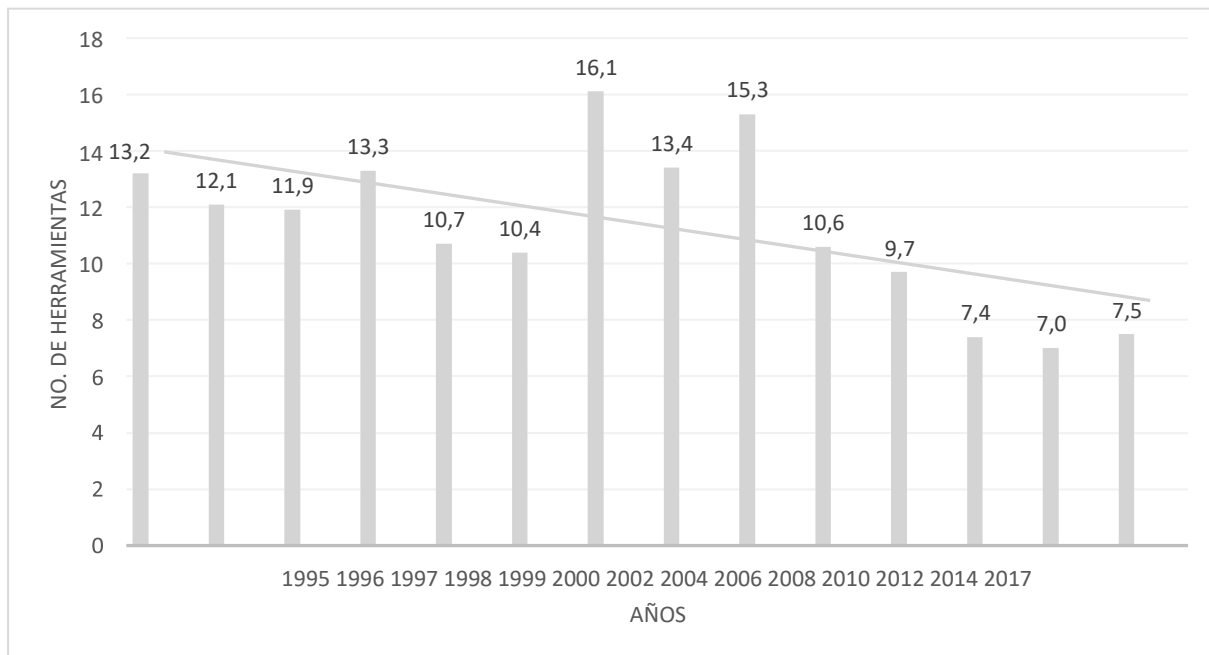


Figura 1. Cronología del uso de las herramientas gerenciales.

Fuente: elaboración propia a partir de Rigby & Bilodeau (2018).

Existe un consentimiento internacional en reconocer al Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC por sus siglas en inglés) como una de las primordiales herramientas de gestión organizacional, en la actualidad (Vega Falcón & Lluglla Jácome, 2019).

Esta herramienta gerencial ha evolucionado notablemente en la misma medida en que ha resultado más complejo el mundo empresarial (Soler, Oñate & Naranjo, 2017).

El objetivo final de un Balanced Scorecard es apreciar la implementación de la estrategia como un proceso continuo (De Flander, 2018).

En la Figura 2 se muestra el uso y satisfacción entre los encuestados, respecto a la herramienta Balanced Scorecard.

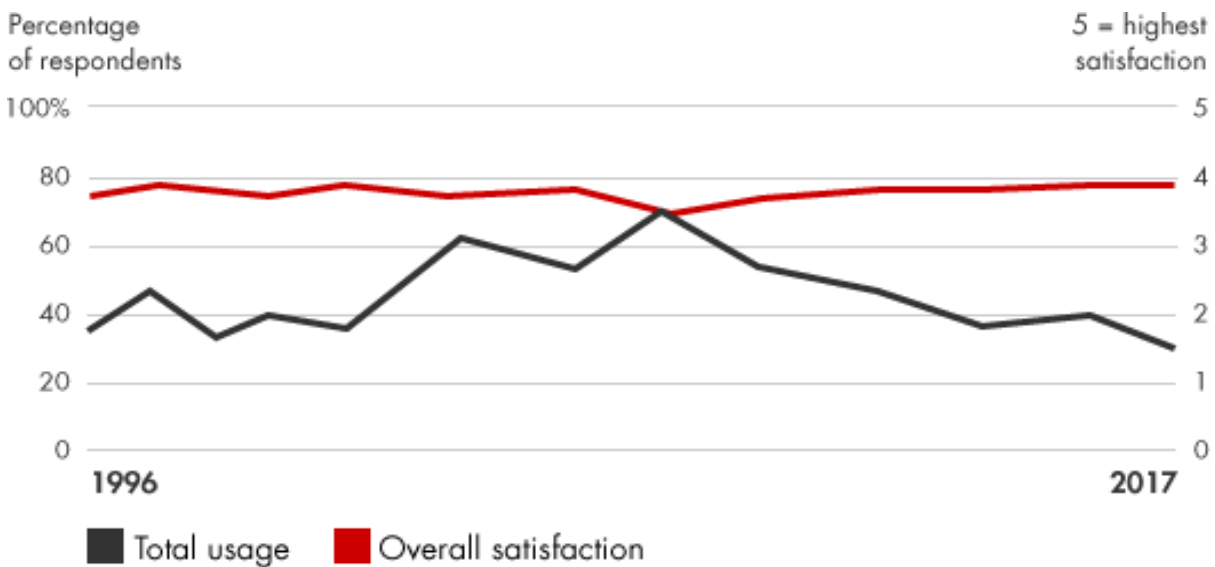


Figura 2: Uso y satisfacción respecto al Balanced Scorecard. Fuente: Rigby & Bilodeau (2018).

En opinión del autor, el Balanced Scorecard debe ser acompañado por varias de las herramientas gerenciales citadas en la Tabla 2, para complementar la gerencia de las instituciones.

De acuerdo con Quesada (2019), las herramientas gerenciales anteriormente citadas, incluyen tres que conforman la trilogía utilizada en la Planificación Estratégica, espaciadas en 3 etapas y posteriormente integradas en la metodología del BSC:

- **Etapa I:** Declaración de Misión y Visión (Definición de la estrategia y la propuesta de valor);
- **Etapa II:** Planificación Estratégica (Definición de objetivos e iniciativas);
- **Etapa III:** Balanced Scorecard (Sistema de seguimiento, definición de indicadores y metas).

El BSC ayuda a las organizaciones no solo a medir su desempeño sino a la administración de las estrategias requeridas para que los objetivos a largo plazo sean alcanzados, pues facilita la conexión de la visión y la acción, lo cual es imprescindible para el desarrollo exitoso de los negocios (Lesáková & Dubcová, 2016).

Precisamente, el objetivo del presente estudio es caracterizar la utilización del Balanced Scorecard en la actualidad.

Métodos.

La investigación fue de carácter descriptivo-explicativo, con diseño longitudinal, que partió de la pregunta: ¿Cómo se ha comportado el uso del Balanced Scorecard en la actualidad?, para facilitar una meditación crítica y actualizada sobre su utilización, apoyándose de la experiencia como consultor del autor para emitir juicios personales, así como en el estudio bibliográfico, del que se consumaron 15 citas, con predominio de las obtenidas en los últimos cinco años, destacándose estudios notables sobre este tema.

Los resultados que se exponen se apoyan en el Balanced Scorecard Usage Survey 2018, que concierne al último estudio (10mo.) ejecutado por la firma consultora 2GC Acive Management (2019).

Además, se utilizó el programa de software Publish or Perish (Versión 6.49) (Harzing, 2019), que recupera y analiza las citas académicas y métricas de impacto. El propósito fue integrar y resumir el conocimiento creado, además de identificar áreas de amplio consenso, seleccionándose como descriptor la palabra Balanced Scorecard, a través de los textos completos de los artículos, en el período 2016-2019. La búsqueda, a través de Publish or Perish (Harzing, 2019), se efectuó en la base de Google Scholar.

El estudio cualitativo se sustentó en los métodos teóricos Analítico-Sintético; Enfoque Sistémico; Histórico-Lógico, e Inductivo-Deductivo; además del método empírico de Revisión Documental, con una orientación dialéctica, enfocada al estudio crítico de las investigaciones preliminares sobre el

BSC. Además, la investigación se auxilió de la bibliometría.

Resultados.

De acuerdo a la búsqueda realizada a través de Publish or Perish (Harzing, 2019), eligiéndose como descriptor la palabra Balanced Scorecard, en el período 2016-2019, se obtuvo 998 artículos con 3 340 citas; promedio de 1 113 citas por año; 3,35 citas por artículos; 1,94 autores por artículos; así como un h-index de 25 (métrica de un único número del impacto académico, que armoniza cantidad con calidad).

El artículo más citado en el período analizado fue: “Relevance assumed: a case study of balanced scorecard development using system dynamics”, de los autores Akkermans & Van Oorschot, con 186 citas.

2GC Acive Management (2019), es una consultoría gerencial con experiencia particular relacionada con la implementación de la estrategia y el diseño y despliegue del BSC. De acuerdo con 2GC Acive Management (2019), luego de realizar una tradicional encuesta (sostenida desde el año 2019) disponible a través de una herramienta basada en la Web, a gerentes bien informados en roles corporativos, representantes de 47 países, de los cuales el 71% eran del sector privado y 29% del sector público y ONG: el 48% informó estar en un rol de gerencia ejecutiva, se puso de manifiesto que el 61% estaban muy bien informados sobre el BSC.

Alrededor del 75% reconoció el uso de esta herramienta en el nivel ejecutivo, y más del 50% en la gestión funcional.

El 49% (10% más que en el 2017) de las organizaciones que respondieron la citada encuesta contaban con más de 500 empleados.

La función principal informada del BSC fue el apoyo a la implementación de la estrategia y se enfoca básicamente a influir en las acciones y comportamientos de gerentes e individuos (79% reportó esta relación), y resultó notorio también su rol en contribuir a la evaluación del desempeño individual y

por equipos.

La encuesta ratifica que el BSC posibilita la mejora en la toma de decisiones, para lo cual exige de reportes y revisiones periódicas, evidenciándose un aumento en los informes mensuales (del 24% al 32%).

El 44% de las organizaciones no informaron el uso de ningún software para ayudar a generar informes de BSC (en comparación con el 38% en 2017) El uso de software especializado aumentó en Europa y Oriente Medio, pero fue reducido en otros lugares, lo que resulta en una caída general en la participación del 16% en el 2017 a solo el 9% en el 2018.

De acuerdo con la encuesta de 2GC Acive Management (2019), hoy predominan los BSC de tercera generación, se utilizaron entre 2 y 6 perspectivas (promedio 4), así como una media de 8,8 objetivos estratégicos, 13,1 iniciativas y 17,4 medidas (es decir, 2 por objetivo), cifras un poco inferiores a las del año 2017.

Alrededor de la mitad de las organizaciones (48%) en la encuesta citada, informó tener múltiples BSC y de estos más de dos tercios (68%) fueron creados con el uso de un enfoque secuencial conocido como cascada.

La mayoría (62%) de los BSC fueron diseñados internamente. Si bien los consultores ayudaron en el diseño de más de un tercio de estos, la participación diseñada exclusivamente por consultores fue muy baja, con un 7%.

Más de la mitad de las organizaciones actualizaron su diseño de BSC, la mayoría durante los 12 meses anteriores. La mitad (51%) de las revisiones estuvieron vinculadas a planes estratégicos actualizados; el 58% de las revisiones incluyeron cambios en las medidas y objetivos, un aumento con respecto al año 2017 (48%).

Más de un tercio de los BSC informados en la encuesta se utilizaron para un único propósito (37%): de estos diseños el 60% se utilizaron para fines de gestión estratégica (una proporción similar a la del año 2017), excepto en Asia, donde su uso fue dominante.

El número de encuestados que manifestaron que su BSC fue extremadamente o muy útil, fue similar al del año 2017 (75%)

Más de la mitad de las unidades administraron y mantuvieron por ellos mismos su BSC, lo que hizo continua la tendencia hacia la autogestión, puesta de manifiesto desde el año 2016.

Todas las organizaciones que informaron en el 2018, vincularon sus BSC a otros procesos, destacándose que más de la mitad lo vinculan a la planificación y sus presupuestos. Enlaces a la gestión de calidad y al pago y recompensas fueron más frecuentes que en años anteriores.

Aproximadamente el 70% de las medidas elegidas en los BSC fueron cuantitativas.

Discusión.

Del análisis de Balanced Scorecard Usage Survey 2018 (2GC Active Management 2019), se realizan los comentarios siguientes:

- El uso del BSC está fuertemente sesgado hacia organizaciones grandes.
- Resulta notorio el rol del BSC en contribuir a la evaluación del desempeño individual y por equipos.
- En concordancia con Vega Falcón & Lluglla Jácome (2019), entre los más prestigiosos softwares para implementar el BSC se encuentran: Suite Visión Empresarial; ISO Software; Isolución ®; ClearPoint's strategy Software; Smartdraw; Corporater Business Management-Corporater; ESM Software; Strategy Execution Software-i- nexus; BSC Designer ®; Questica Performance; RP3 Retail Software; y Balanced Scorecard. Esta misma fuente se sorprende porque Microsoft Excel, sea lo más frecuente para crear informes asociados al BSC, aunque reconoce la satisfacción de muchos clientes en consultorías ejecutadas con esta herramienta informática.

Lo antes expuesto se corresponde con el hecho de que una minoría de las organizaciones encuestadas no utilizan ningún software para la generación de informes de BSC. La revisión bibliográfica efectuada permite identificar las etapas o generaciones de evolución del BSC.

El autor del presente artículo considera que el detonante de la segunda generación es la creación de los mapas estratégicos y el de tercera generación es el incremento de la complejidad en la estructura organizacional, y agrega, que la fuente citada no refleja que la necesidad de gestionar la interacción de las organizaciones con los stakeholders a través de alianzas estratégicas, es un nuevo detonante para una cuarta generación.

El BSC ha atravesado por tres generaciones, las cuales se detallan en Vega Falcón & Lluglla Jácome (2019):

✓ **1^{era} generación:** limitada a la armonización de medidas financieras y no financieras, sin describir un proceso de diseño que avale la integración mediante análisis causa-efecto. Se sustenta en las propuestas originarias de Kaplan y Norton.

✓ **2^{da} generación:** se sustenta en los mapas estratégicos sugeridos por Kaplan y Norton, que posibilitan que los temas estratégicos, objetivos e indicadores se mezclen en nexos causales.

✓ **3^{era} generación:** caracterizada por su celeridad, alineación y calidad, y afronta la complicación del desarrollo del BSC en organizaciones con diversidad de subdivisiones.

En otra investigación, Massón & Truño (2006), reflexionan sobre la existencia de una cuarta generación, aunque no existen significativas divergencias entre estas clasificaciones, pues contienen análogos contenidos, algo similar a lo que sucede con las cuatro etapas propuestas por Pérez, Guillén & Bañón (2017): nivel 0 (Sistema de medición), nivel 1 (Sistema de medición integral), nivel 2 (Sistema de medición integral alineado) y nivel 3 (Sistema de medición integral alineado global).

Respecto a la división para los BSC de indicadores cuantitativos y cualitativos, los resultados son sorprendentemente consistentes en todos los tipos de organizaciones y áreas geográficas, pues la mayoría de las medidas elegidas son cuantitativas.

Respecto a la búsqueda realizada a través de Publish or Perish (Harzing, 2019), resalta que en el período 2016-2019, se obtiene una considerable cantidad de artículos y citas, con un elevado promedio de 1 113 citas anuales y 3,35 citas por artículos, lo cual pone de manifiesto el alto interés en la temática del BSC, evidenciado por el elevado h-index (25) como valiosa métrica que entrelaza cantidad con calidad.

El autor, a partir de estos resultados y de su experiencia como consultor en esta temática, sugiere como directrices para futuras investigaciones, el estudio de las causas de las malas prácticas desarrolladas en el diseño e implementación del BSC, pormenorizándose en el desbalance entre los indicadores a través de las perspectivas y entre las medidas financieras y no financieras, además de las tangibles e intangibles; el desalineamiento de los empleados y áreas con la estrategia organizacional; la escasa responsabilidad de la alta dirección con la estrategia; y el desajuste con las expectativas de los stakeholders, por representar éstas las primordiales barreras que limitan el éxito del BSC. Igualmente sugiere que todas estas directrices sean tomadas en cuenta en la encuesta de Bain & Company (Rigby & Bilodeau, 2018).

CONCLUSIONES.

El BSC se ratificó como una valiosa herramienta de informes para la ejecución de la estrategia, y mostró un cambio continuo hacia un equilibrio más moderno y avanzado; lo cual brindó la posibilidad de transformar la visión en objetivos medibles; enfocándose a la estructura, alineación y estimulación de toda la estrategia organizacional a la que le optimizó su comunicación interna; además de mantenerle visible la estrategia como guía para generar informaciones y estadísticas; así como brindó la posibilidad de una mejor gestión de la información.

La mayoría de los BSC se basaron en un diseño de tercera generación, los cuales aportaron reales beneficios para las organizaciones que los usaron, las cuales manifestaron niveles elevados de satisfacción, particularmente en organizaciones grandes donde se requirieron diversos BSC vinculados.

El uso más común del BSC fue ayudar al liderazgo ejecutivo organizacional para gestionar mejor la implementación de la estrategia.

La mayoría de los BSC se informaron y revisaron trimestralmente, lo cual proporcionó un control ejecutivo efectivo sobre el proceso de implementación de la estrategia.

La mayoría de las organizaciones usaron algún tipo de automatización de software para ayudar a construir los informes de BSC, en muchos casos se apoyaron en Microsoft Excel.

En la etapa 2016-2019, se evidenció una importante cantidad de artículos y citas sobre el BSC, exponentes del alto interés de la comunidad científica y académica sobre este tema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. 2GC Acive Management. (2019). Balanced Scorecard Usage Survey 2018. Summary of Findings. https://www.mxv.in/assets/style/2018_Survey_Summary_10_Final-compressed.pdf
2. Álvarez, I. (3 de mayo de 2016). Las diez mejores firma de consultoría. *FORBES*. Consultado el 12 de agosto de 2019 en: <https://forbes.es/listas/3865/las-diez-mejores-firmas-de-consultoria/4/>
3. Bain & Company. (2019). Global Offices. Recuperado el 12 de agosto de 2019, en: <https://www.bain.com/about/offices/>
4. De Flander, J. (2018). Strategy Execution Thought Leader. New York Times.
5. De los Ríos, J.L. (23 de agosto de 2018). Industria 4.0: la cuarta revolución industrial que ya estas viendo. IEBS. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/industria-cuarta-revolucion-industrial-business-tech-logistica/>
6. Gradolí, A. (2017). Inteligencia Artificial y desempleo tecnológico. La cosa. Editorial: Luhu.

7. Harzing, A.W. (2019). *Publish or Perish*. Harzing.com. Recuperado de: <https://harzing.com/resources/publish-or-perish>
8. Lesáková, L. & Dubcová, K. (2016). Knowledge and Use of the Balanced Scorecard Method in the Businesses in the Slovak Republic. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 230, pp.39 – 48.
9. Massón, J.L. & Truño, J. (21 de 5 de 2006). La Cuarta generación del Balanced Scorecard: Revisión Crítica de la Literatura Conceptual y Empírica. Bepress, From the Selected Works of José Luis Massón Guerra, PhD(c). Recuperado de: https://works.bepress.com/jose_luis_masson_guerra/6/download/
10. Pérez, L., Guillén, M. & Bañón, A.J. (2017). Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas. *Revista de Contabilidad*, 20(1), pp.82-94.
11. Quesada, G. (16 de junio de 2019). ¿Cuál es el estado del Balanced Scorecard? ISOSCORECARD, Calidad (ISO) y Estrategia (BSC). Recuperado de: <https://isocorecard.wordpress.com/2019/06/16/cual-es-el-estado-del-balanced-scorecard/>
12. Rigby, D. & Bilodeau, B. (5 de 4 de 2018). Management Tools & Trends. Bain & Company. Recuperado de: https://www.bain.com/contentassets/caa40128a49c4f34800a76eae15828e3/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf
13. Schwab, K. (2017). The Fourth Industrial Revolution. Founder and Executive Chairman of the World Economic Forum.
14. Soler, R.H., Oñate, A. & Naranjo, E.R. (2017). Experiencias en la aplicación del sistema de gestión Balanced Scorecard. Cienfuegos, Cuba: Editorial Universo Sur.

15. Vega, V. & Lluglla, D.K. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6(2).

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **Vladimir Vega Falcón.** Doctor en Ciencias Económicas. Dirección de Investigación. Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, Matriz Ambato - Ecuador. E-mail: vega.vladimir@gmail.com
2. **Jorge Ruperto Rodríguez López.** Contador Público e Ingeniero Industrial, Doctor en Ciencias Económicas. Coordinador Académico y Docente de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES Sede Babahoyo-Ecuador. E-mail: ub.jorgerodriguez@uniandes.edu.ec
3. **Jaime Ramiro Palacios Guerrero.** Maestro en Administración Empresarial. Docente de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES Matriz Ambato-Ecuador. E-mail: ua.jaimepalacios@uniandes.edu.ec

RECIBIDO: 7 de enero del 2020.

APROBADO: 21 de enero del 2020.