

---

## Cuadro de mando integral como herramienta de gestión para la Asociación de Mujeres Comunitarias AMUCOMT

**Balanced scorecard as a management tool for the Association of Community Women  
AMUCOMT**

**Balanced scorecard como ferramenta de gestão para a Associação de Mulheres Comunitárias  
AMUCOMT**

Benigno Javier Alcívar Martínez<sup>1</sup>, María Yadira Quito Zambrano<sup>2</sup>, Yomaira  
Vanessa Ordoñez Gilces<sup>3</sup>, Martha Elizabeth Álvarez Vidal<sup>4</sup>

**Recibido: 21/03/2024, Revisado: 15/04/2024, Aceptado: 22/04/2024, Publicado: 03/05/2024**

Cita sugerida (APA, séptima edición): Alcivar Martínez, B., Ordoñez Gilces, Y. V., Quito Zambrano, M. Y., & Álvarez Vidal, M. E. (2024). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión para la Asociación de Mujeres Comunitarias AMUCOMT. *Revista Multidisciplinaria Voces De América Y El Caribe*, 1(1), 244-285. <https://remuvac.com/index.php/home/article/view/38>

### Resumen

El presente estudio se centró en diseñar un cuadro de mando integral (CMI) para optimizar el control de gestión en la Asociación de Mujeres Comunitarias (AMUCOMT). Se empleó una metodología con enfoque mixto se combinó con la investigación de campo, descriptivo y revisión bibliográfica. El análisis-síntesis, inductivo-deductivo, estadístico, el método Delphi y meta análisis se utilizaron para llevar a cabo la investigación. Se aplicó una encuesta a toda la población estudiada siendo un total de 60 socias activas en la asociación.

---

<sup>1</sup> Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Carrera de Administración de Empresas, Ecuador, <https://orcid.org/0000-0002-4930-4617>, [balcivar@espam.edu.ec](mailto:balcivar@espam.edu.ec)

<sup>2</sup> Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Carrera de Administración de Empresas, Ecuador, <https://orcid.org/0009-0007-6063-0417>, [maria.quito@espam.edu.ec](mailto:maria.quito@espam.edu.ec)

<sup>3</sup> Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Carrera de Administración de Empresas, Docente de grado y posgrado, Ecuador, <https://orcid.org/0009-0000-8258-2005>, [yomaira.ordonez@espam.edu.ec](mailto:yomaira.ordonez@espam.edu.ec)

<sup>4</sup> Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Carrera de Administración Pública, Docente, Ecuador, <http://orcid.org/0000-0003-1646-7089>, [martha.alvarez@espam.edu.ec](mailto:martha.alvarez@espam.edu.ec)

Los resultados del estudio revelaron la ausencia de alianzas internacionales, una falta de conciencia sobre la eficiencia en costos, retención de clientes, conocimiento para la comercialización y distribución de productos, evaluación de desempeño y avances tecnológicos. Estos hallazgos subrayan la necesidad de implementar un Cuadro de mando integral, basado en las cuatro perspectivas para superar las dificultades derivadas de la ausencia de herramientas de control de gestión y debilidades en la coordinación, planificación y control de recursos económicos y administrativos.

El estudio resalta la importancia de implementar un cuadro de mando integral como herramienta para optimizar el control de gestión en AMUCOMT. Esto puede ayudar a la organización a superar las dificultades identificadas y mejorar su rendimiento en general.

**Palabras clave:** Control, cuadro de mando integral, decisiones, gestión, perspectivas.

## Abstract

The present study focused on designing a balanced scorecard (CMI) to optimize management control in the Association of Community Women (AMUCOMT). A methodology with a mixed approach was used, combined with field, descriptive research and bibliographic review. The analysis-synthesis, inductive-deductive, statistical, the Delphi method and meta-analysis were used to carry out the research. A survey was applied to the entire population studied, with a total of 60 active members in the association. The results of the study revealed the absence of international alliances, a lack of awareness about cost efficiency, customer retention, knowledge for product marketing and distribution, performance evaluation and technological advances. These findings highlight the need to implement a Balanced Scorecard, based on the four perspectives, to overcome the difficulties derived from the absence of management control tools and weaknesses in the coordination, planning and control of economic and administrative resources. The study highlights the importance of implementing a balanced scorecard as a tool to optimize management control in AMUCOMT. This can help the organization overcome identified difficulties and improve its overall performance.

**Keywords:** Control, Balanced Scorecard, Decisions, Management, Perspectives

---

<sup>1</sup> Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Carrera de Administración de Empresas, Ecuador, <https://orcid.org/0000-0002-4930-4617>, [balcivar@espam.edu.ec](mailto:balcivar@espam.edu.ec)

<sup>2</sup> Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Carrera de Administración de Empresas, Ecuador, <https://orcid.org/0009-0007-6063-0417>, [maria.quito@espam.edu.ec](mailto:maria.quito@espam.edu.ec)

<sup>3</sup> Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Carrera de Administración de Empresas, Docente de grado y posgrado, Ecuador, <https://orcid.org/0009-0000-8258-2005>, [yomaira.ordonez@espam.edu.ec](mailto:yomaira.ordonez@espam.edu.ec)

<sup>4</sup> Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Carrera de Administración Pública, Docente, Ecuador, <http://orcid.org/0000-0003-1646-7089>, [martha.alvarez@espam.edu.ec](mailto:martha.alvarez@espam.edu.ec)

---

## Resumo

O presente estudo concentrou-se na concepção de um Balanced Scorecard (CMI) para otimizar o controle de gestão na Associação de Mulheres Comunitárias (AMUCOMT). Foi utilizada uma metodologia com abordagem mista, combinada com pesquisa de campo, descritiva e revisão bibliográfica. Para a realização da pesquisa foram utilizados a análise-síntese, indutivo-dedutiva, estatística, método Delphi e meta-análise. Foi aplicada uma pesquisa a toda a população estudada, totalizando 60 associados ativos na associação. Os resultados do estudo revelaram ausência de alianças internacionais, falta de consciência sobre eficiência de custos, retenção de clientes, conhecimento para marketing e distribuição de produtos, avaliação de desempenho e avanços tecnológicos. Estas conclusões realçam a necessidade de implementar um Balanced Scorecard, baseado nas quatro perspectivas, para superar as dificuldades derivadas da ausência de ferramentas de controlo de gestão e das fragilidades na coordenação, planeamento e controlo dos recursos económicos e administrativos. O estudo destaca a importância da implementação de um Balanced Scorecard como ferramenta para otimizar o controle de gestão na AMUCOMT. Isto pode ajudar a organização a superar as dificuldades identificadas e a melhorar o seu desempenho global.

**Palavras-chave:** Controle, Balanced Scorecard, decisões, gestão, perspectivas.

---

<sup>1</sup> Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Carrera de Administración de Empresas, Ecuador, <https://orcid.org/0000-0002-4930-4617>, [balcivar@espam.edu.ec](mailto:balcivar@espam.edu.ec)

<sup>2</sup> Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Carrera de Administración de Empresas, Ecuador, <https://orcid.org/0009-0007-6063-0417>, [maria.quito@espam.edu.ec](mailto:maria.quito@espam.edu.ec)

<sup>3</sup> Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Carrera de Administración de Empresas, Docente de grado y posgrado, Ecuador, <https://orcid.org/0009-0000-8258-2005>, [yomaira.ordonez@espam.edu.ec](mailto:yomaira.ordonez@espam.edu.ec).

<sup>4</sup> Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Carrera de Administración Pública, Docente, Ecuador, <http://orcid.org/0000-0003-1646-7089>, [martha.alvarez@espam.edu.ec](mailto:martha.alvarez@espam.edu.ec)

---

## Introducción

La gestión empresarial ha experimentado una evolución significativa en las últimas décadas, con la aparición de nuevas herramientas y técnicas que han contribuido a mejorar la toma de decisiones y el control de la gestión. Entre estas herramientas, el Cuadro de Mando Integral (CMI) ha emergido como una herramienta de gran utilidad para la planificación y el control de la gestión empresarial. Sin embargo, aún existen aspectos del CMI que requieren una mayor investigación y comprensión (Vega, 2015).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de planificación estratégica y gestión empresarial que ayuda a las organizaciones a alinear sus actividades empresariales con la visión y la estrategia de la organización, mejorar la comunicación interna y externa y monitorear el rendimiento de la organización contra objetivos estratégicos.

Norton y Kaplan (2014) resaltan la importancia del CMI como herramienta para mejorar la gestión empresarial al proporcionar beneficios significativos a las empresas e instituciones. Estos autores argumentan que el CMI proporciona una visión equilibrada del rendimiento de la organización, lo que es esencial para tomar decisiones efectivas. El CMI ayuda a las organizaciones a identificar indicadores clave de rendimiento (KPI) que están alineados con sus objetivos estratégicos y a monitorear el progreso hacia esos objetivos.

El CMI se basa en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. La perspectiva financiera se centra en medidores tradicionales de rendimiento financiero, como el retorno sobre inversión y el valor de los accionistas. La perspectiva del cliente se centra en la satisfacción y lealtad del cliente. La perspectiva de procesos internos se centra en la eficiencia y efectividad operativa. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en la capacidad de la organización para aprender y adaptarse a los cambios en el entorno.

Para (Aguilar, 2018). La integración del CMI con el control de gestión permite recopilar

información continua que facilita la toma de decisiones y el cumplimiento de responsabilidades organizacionales. Esta combinación adquiere relevancia al posibilitar la eficiencia en la prestación de servicios y productos, impulsando la competitividad y productividad de las empresas (Rizo, 2020).

El Cuadro de Mando Integral ha sido ampliamente utilizado como herramienta de control de gestión en diversos contextos empresariales. Ahmad (2019) destacó su importancia como herramienta de control de gestión, mientras que Sandoval Malquín y Sandoval Pozo (2022) demostraron su eficacia en la planificación financiera de una empresa de transporte de carga. Estos estudios han contribuido a consolidar el CMI como una herramienta fundamental en la gestión empresarial.

En el contexto empresarial, la alineación estratégica con la gestión operativa es crucial para medir el desempeño desde múltiples perspectivas y tomar decisiones que contribuyan al éxito organizacional. Las empresas se enfrentan a diversos procesos de gestión, como los relacionados con clientes, proveedores, regulaciones, aspectos sociales e innovación (Coto y Molina, 2023). Estos procesos abarcan desde la captación y retención de clientes hasta la innovación de productos y servicios, siendo fundamentales para el desarrollo integral de las organizaciones.

Sin embargo, existen aspectos del CMI que aún requieren una mayor investigación y comprensión. Por ejemplo, la aplicación del CMI en el contexto de las entidades sociales ha sido relativamente poco estudiada. Esteban et al., (2022) abordaron esta problemática al presentar una propuesta de CMI para la medición del cambio en entidades sociales, pero se necesitan más estudios que profundicen en este tema.

En particular, el proyecto contribuye con varios ODS, (PNUD, 2024) incluyendo el fin de la pobreza (ODS 1), el trabajo decente y el crecimiento económico (ODS 8), la reducción de las desigualdades (ODS 10), las ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11), y la producción y

consumo responsables (ODS 12). Con el fin de que este tipo de asociaciones puedan avanzar hacia un futuro más sostenible y equitativo para mejorar la vida de las mujeres de la comunidad y promover el desarrollo sostenible en la región.

En el contexto específico de asociaciones dedicadas a la producción agropecuaria en Ecuador, como en la provincia de Manabí, se evidencia una debilidad en el control de gestión que impacta en la falta de inversión e industrialización (Pinargote et al., 2019). Estas organizaciones requieren herramientas que les permitan ejecutar estrategias integrales, no solo basadas en indicadores financieros, sino también en procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento. La implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) se vuelve imperativa para alcanzar objetivos estratégicos y mejorar la toma de decisiones en este contexto.

Ante este panorama, la Asociación de Mujeres Comunitarias (AMUCOMT, 2024), ubicada en la provincia de Manabí, es un grupo de mujeres emprendedoras que buscan convertir su producto de maní y maíz en un referente de calidad a nivel, local, nacional e internacional. Sin embargo, se enfrentan a desafíos significativos en la gestión de sus procesos, evidenciando carencias en el control, la estandarización de procesos y la evaluación de objetivos estratégicos. La ausencia de un CMI y de conocimiento sobre su implementación afecta las actividades operativas y administrativas de la asociación, obstaculizando su desarrollo y sostenibilidad. En respuesta a estas necesidades, surge la imperiosa tarea de diseñar un CMI que aborde estas deficiencias y promueva mejoras continuas en la gestión de AMUCOMT (Tituano, et al., 2022).

### **Materiales y métodos**

Para la metodología de la investigación, se empleó un enfoque mixto que combinó investigación de campo, descriptivo y revisión bibliográfica. Los métodos teóricos incluyeron el análisis-síntesis, inductivo-deductivo, estadístico, el método Delphi y meta análisis de la literatura existente sobre cuadro de mando integral y control de gestión. García et al., (2021) emplearon inicialmente técnicas de diagnóstico, recurriendo al Foda y para la recolección de datos utilizó

una encuesta previamente validada con el método Delphi (Esteban et al, 2022), mediante el uso del cuestionario con escala de Likert, que consta de las siguientes categorías: "Nunca", "Casi nunca", "A veces", "Casi siempre", "Siempre" planteado con 16 ítems, estructurado de acuerdo con las cuatro perspectivas del CMI.

La población de la investigación estuvo compuesta por 78 socias inscritas en la Asociación de Mujeres Comunitarias (AMUCOMT), de las cuales 60 socias activas proporcionaron información relevante para el diseño del cuadro de mando integral de control de gestión, con el objetivo de obtener información completa y verídica sobre el control de gestión en aspectos de planificación, organización, dirección y control desde las perspectivas financiera, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento. Loor et al., (2023).

Posteriormente de acuerdo a Negrín et al., (2024) se utilizó el diagrama de causa y efecto para identificar los problemas de la asociación. En la aplicación de la metodología para el CMI, se recurrió de los siguientes instrumentos, definición de los objetivos estratégicos de la asociación, semaforización para el seguimiento y control de los indicadores de gestión.

## **Resultados**

Para analizar el estado actual de la gestión, se llevó a cabo un diagnóstico utilizando el análisis FODA y una encuesta. Estas herramientas permitieron obtener una comprensión clara y detallada de la situación actual en todas las áreas, lo que facilitó la propuesta de mejoras que fueran efectivas y eficientes.

En primer lugar, el análisis FODA permitió identificar los puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas de la gestión actual. Esto proporcionó una visión general de las áreas que requieren mejoras y aquellas que ya están funcionando adecuadamente.

### **Tabla 1**

*Matriz FODA*

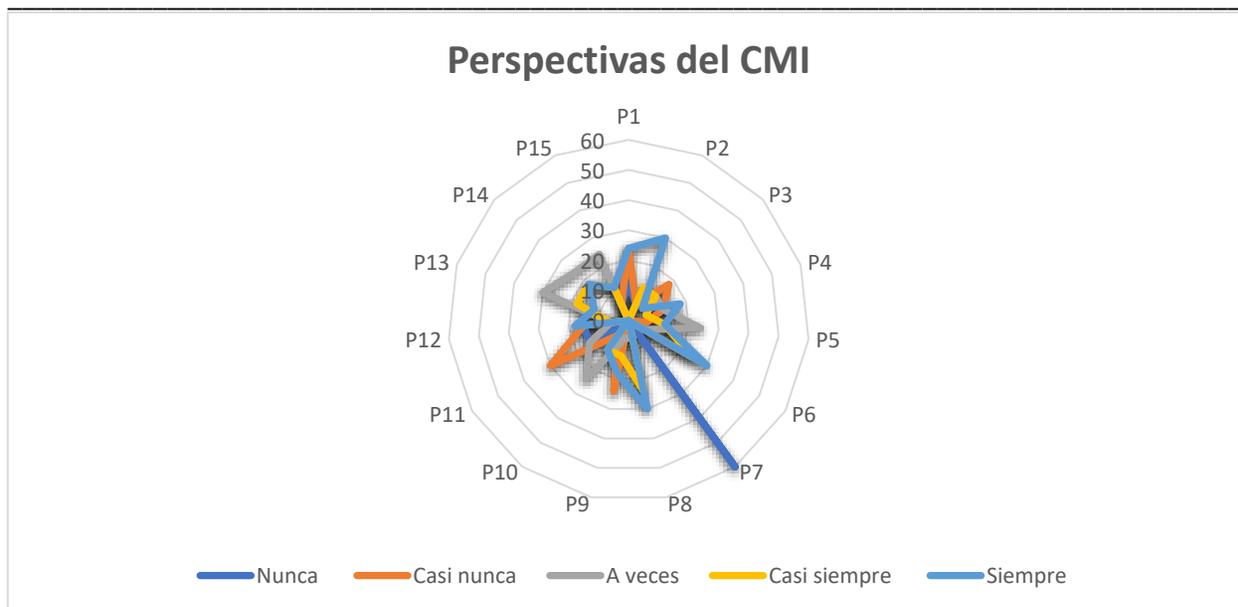
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Los productos son 100% naturales siendo beneficio para la salud humana.</p> <p>Infraestructura propia.</p> <p>Áreas de maquinarias para procesar los productos.</p> <p>Las socias poseen experiencia laboral porque tienen años trabajando en la AMUCOMT.</p> <p>A través de la página web, la empresa promueve estrategias de marketing digital específicas para el producto, Como el mercadeo mediante contenidos, la publicidad en línea y las plataformas de redes sociales. Estas estrategias están diseñadas para aumentar la visibilidad del producto y generar leads calificados.</p> <p>Contar con la adopción de capacidades dinámicas en la organización.</p> <p>Las socias tienen sentimiento de arraigo y pertenencia, por lo que trae bienestar psicológico y confiere unión a la asociación en sus planes y proyectos.</p>	<p>Falta de innovación.</p> <p>No emplean estrategias de gestión de control correctas.</p> <p>La asociación no tiene definidos los procesos internos.</p> <p>Las socias desconocen la misión, visión y objetivos de la asociación.</p> <p>Ausencia de un sistema de control para la medición y evaluación de los resultados de AMUCOMT.</p> <p>Deficiencia en los procesos administrativos, de control y gestión en la asociación.</p> <p>Falta de alianzas estratégicas con asociaciones internacionales.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Participación en procesos de contratación pública; espacios de promoción y servicios institucionales en campañas y preferencia con el IEPS, por formar parte de la economía popular solidaria de Ecuador.</p> <p>Posibilidad de acceder a créditos de manera rápida.</p> <p>Ingresos a nuevos mercados posicionando productos en el mercado internacional.</p>	<p>Pérdida de las cosechas por cambios climáticos y desastres naturales como inundaciones, terremotos, lluvias torrenciales o sequías.</p> <p>Emergencias sanitarias tales como pandemia, epidemia o virus.</p> <p>Competencia con avances tecnológicos.</p> <p>Plagas que perjudican la producción.</p> <p>Pago no adecuado por los productos.</p>

**Fuente:** Elaboración propia con base al diagnóstico en AMUCOMT (Ordoñez y Zambrano, 2024)

Por otro lado, la encuesta proporcionó información detallada sobre la percepción de los miembros de la organización sobre el estado actual de la gestión. Esto permitió identificar áreas específicas que requieren atención y mejoras:

### **Figura 1**

*Perspectiva del CMI*



Fuente: Elaboración propia

### **Perspectiva financiera**

En cuanto a la inversión en producción, P1-P2-P3-P4 los encuestados respondieron de la siguiente manera: nunca (10%), casi nunca (40%), a veces (0%), casi siempre (0%), y siempre (40%). Aunque el mayor porcentaje se encuentra en la tendencia positiva, al sumar las dos valoraciones negativas, el porcentaje de desconocimiento es del 50%. Con respecto al ítem que refiere a si la gerencia aumenta los ingresos anuales, los encuestados respondieron: nunca (10%), casi nunca (10%), a veces (10%), casi siempre (20%), y siempre (50%).

Un dato relevante y significativo se destaca en los encuestados cuando mencionan su consciencia sobre la implicación de mejorar la eficiencia en costos. Respondieron: nunca (20%), casi nunca (30%), a veces (20%), casi siempre (20%), y siempre (10%). Se observa una tendencia negativa en la cual el porcentaje es de 50%.

En relación al ítem que muestra la situación financiera en la búsqueda de disminuir los costos, los encuestados respondieron: nunca (20%), casi nunca (20%), a veces (20%), casi siempre (10%), y siempre (30%). Los resultados en las valoraciones negativas y positivas son iguales en

---

la sumatoria.

Es importante que todos los miembros de una asociación conozcan la perspectiva financiera durante sus reuniones generales, ya que esto permite conocer los ingresos reales de la organización y su capacidad presupuestal (Malpica, 2021). Además, mediante la cooperación y el consenso de todos, se pueden mejorar los indicadores financieros, incluyendo aspectos fundamentales como la rentabilidad, la liquidez, el nivel de endeudamiento y el desarrollo de la entidad (Ibarra y Guamán, 2023).

### **Perspectiva clientes.**

Los resultados reflejan P5-P6-P7 que gran parte de las socias no conocen el nivel de satisfacción del cliente sobre los productos que comercializa la asociación, con un 25% en la opción nunca, un 25% en casi nunca, un 10% en a veces, un 10% en casi siempre, y el mayor porcentaje, un 30%, en siempre.

En relación a la retención de clientes, expresan que nunca (10%), casi nunca (10%), a veces (40%), casi siempre (20%), y siempre (20%).

En el ítem sobre la percepción de una correcta relación con los clientes, las respuestas fueron a veces (10%), casi siempre (40%), y siempre (50%). Esta relación es crucial para la asociación, ya que los clientes son fundamentales para la rentabilidad y la productividad. Sin embargo, se identificó un punto crítico en el ítem sobre alianzas con asociaciones internacionales, donde el 100% respondió nunca.

La relación con los clientes es esencial para el crecimiento de la rentabilidad de la asociación, siendo un aspecto clave que las socias deben gestionar para satisfacer y retener a los clientes. En este contexto, Sandoval Malquín y Sandoval Pozo (2022) enfatizan en su estudio la importancia de la fidelización de los clientes para destacar en el mercado, mantener una sólida imagen de marca y ofrecer un valor añadido a los clientes.

---

### **Perspectiva procesos internos.**

Según las encuestas P8-P9-P10-P11, las participantes declaran que conocen el desarrollo de la producción de maíz, maní y algodón, con un 0% en nunca, un 0% en casi nunca, un 10% en a veces, un 40% en casi siempre, y un 50% en siempre. Manejar los procesos internos de la asociación es fundamental para fomentar un sentido de pertenencia y el deseo de mejorarla constantemente.

En relación a la disponibilidad de tecnología en la producción y comercialización, los encuestados respondieron que nunca con un 0%, casi nunca con un 0%, a veces con un 10%, casi siempre con un 40%, y siempre con un 50%. Aunque la tecnología está presente, no se trata de tecnología de vanguardia y hay una falta de innovación.

Los encuestados opinaron sobre la excelencia operativa de la asociación, con un 0% en nunca, un 40% en casi nunca, un 10% en a veces, un 20% en casi siempre, y un 30% en siempre. En cuanto al conocimiento sobre cómo mejorar la comercialización y distribución, los participantes respondieron que nunca con un 25%, casi nunca con un 50%, a veces con un 25%, casi siempre con un 0%, y siempre con un 0%.

Los procesos internos permiten medir indicadores clave como la calidad, la productividad, la eficiencia y la innovación (Díaz y Tejedor, 2018). Por lo tanto, es fundamental que las socias manejen las nociones básicas y aporten ideas que promuevan estos aspectos. Además, Abad (2019) destaca la importancia de estos procesos en el logro de los objetivos financieros y de satisfacción del cliente.

### **Perspectiva aprendizaje y crecimiento.**

(Ordoñez y Zambrano, 2024) En P12-P13-P14-P15, la evaluación del rendimiento de los trabajadores arroja los siguientes resultados: nunca (25%), casi nunca (25%), a veces (10%), casi siempre (10%), y siempre (30%). Sin embargo, la tendencia negativa del 50% no está justificada, ya que la evaluación está estandarizada. Las socias de AMUCOMT reciben

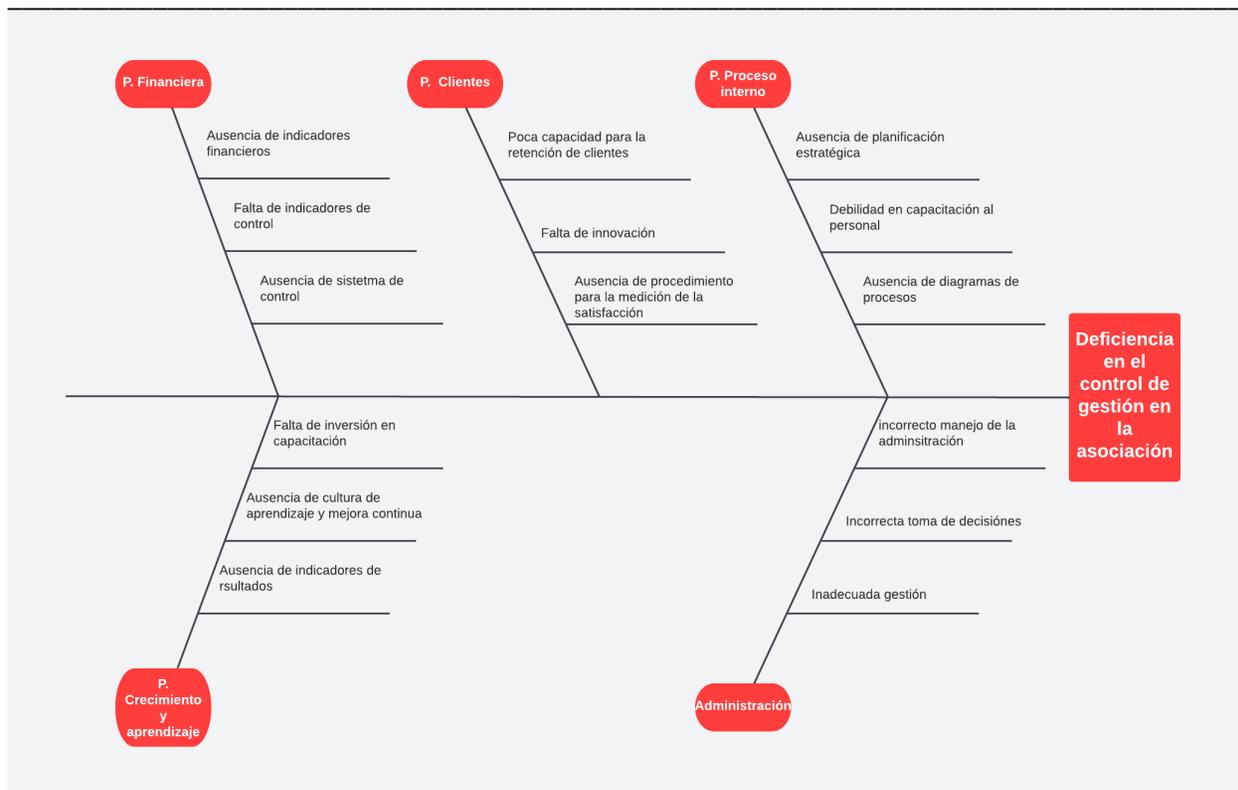
capacitaciones de la siguiente manera: nunca (0%), casi nunca (0%), a veces (50%), casi siempre (30%), y siempre (20%). Esto indica que el 50% afirma que sí reciben capacitaciones, mientras que el otro 50% señala que a veces las reciben.

En el ítem 15, sobre el liderazgo de la dirección, no hubo respuestas negativas. El 40% respondió que a veces se presenta liderazgo, mientras que el 30% dijo que casi siempre o siempre se observa liderazgo. En el último ítem, que evalúa las medidas para reducir el impacto ambiental, se destaca la categoría intermedia: nunca (10%), casi nunca (10%), a veces (40%), casi siempre (20%), y siempre (20%). La mayoría de las respuestas se encuentran en el nivel intermedio.

La perspectiva de formación y crecimiento se centra en el desarrollo de las capacidades organizacionales y del personal (Ghiglione, 2021). La capacitación es crucial para satisfacer a los trabajadores y mejorar la productividad del personal (Díaz y Tejedor, 2018). Sin embargo, se han detectado deficiencias en este ámbito, ya que, aunque la tendencia de las valoraciones se inclina hacia las respuestas intermedias, la capacitación debe llevarse a cabo de acuerdo con las necesidades existentes en la asociación, los niveles de cualificación o la inversión realizada en tecnologías y sistemas de información.

## Figura 2

*Diagrama causa y efecto*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información obtenida en AMUCOMT

**Finanzas:** Aquí se identifican dos problemas principales: la falta de indicadores financieros y la ausencia de un sistema contable adecuado. Estos problemas pueden llevar a ineficiencias y errores en la gestión de la asociación.

**Clientes:** Se identifica un problema principal: la falta de un proceso innovador. Este problema puede afectar la relación de la asociación con sus clientes y su capacidad para satisfacer sus necesidades.

**Procesos internos:** Se identifica un problema principal: la ausencia de capacitación especializada. Este problema puede llevar a tomar malas decisiones y a una falta de transparencia en la gestión.

**Aprendizaje y crecimiento:** Se identifica un problema principal: una gestión inadecuada. Este problema puede llevar a una mala gestión de los recursos financieros de la asociación.

Estos hallazgos están en línea con la literatura existente. Ghiglione (2021) destacó la utilidad del Cuadro de Mando Integral como herramienta para la eficiencia en la gestión empresarial. De manera similar, Hammood y Dammak (2023) destacaron el papel mediador del Cuadro de Mando Integral en la relación entre el control interno y la calidad de los informes financieros. Además, Heras y Narváez (2021) aplicaron el Cuadro de Mando Integral para la gestión táctica financiera en una cooperativa de transporte, lo que respalda la relevancia y la necesidad de nuestro estudio.

**Tabla 2**

*Perspectivas del CMI y sus indicadores por categorías para AMUCOMT*

Perspectivas	N° Indicadores	Categorías
Financiera	4	Inversión, Ingresos, Costos de producción
Clientes	3	Retención de los clientes, Incremento de clientes, Aumento de la satisfacción
Procesos internos	4	Desarrollo productivo, Innovación, Excelencia operativa
Crecimiento y aprendizaje	4	Desempeño de los trabajadores, Formación de las socias, Liderazgo, Disminución de impacto ambiental

**Fuente:** Indicadores para AMUCOMT (Ordoñez y Zambrano, 2024)

**Tabla 3**

*CMI para la Asociación de Mujeres Comunitarias (AMUCOMT)*

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Medición	Meta	Variaciones	Responsables
<b>Financiera</b>	Incrementar inversión en la producción	la inversión en la producción	ROI = (beneficio obtenido --inversión) / inversión	100% 90% 100%	<70% 70%- 99% 100% <70% 70%-	Gerencia Contador Administrador
	Aumentar los ingresos.	los ingresos	(Ingreso Neto Actual - Ingreso Neto Anterior) *100	80%	90% >90% <70% 70%- 99% 100%	
	Mejorar la eficiencia en costo	la eficiencia en costo	por producto / Ingreso Neto Anterior) *100		<60% 60%- 80% >80%	
	Disminuir los costos en la producción	los costos en la producción	Reducción de los costos de producción	(Gastos periodo actual / Gastos año anterior) *100 (Costos mes actual – Costos mes anterior) / Costos mes anterior) *100		
<b>Clientes</b>	Aumentar satisfacción del cliente	la satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción de los clientes.	100% 100% 10%	<70% 70%- 99% 100% <70% 70%-	Gerencia Dpto. de compra
	Retener a los clientes.	los clientes.	(Número de clientes mes actual –Número	50%	99% 100% <7% 7%-9%	

	Aumentar a los clientes. Conseguir clientes internacionales.	retención de clientes por producto Incremento de nuevos clientes a través de referencias Crecimiento porcentual de clientes para explotación	de clientes mes anterior). Número de clientes, o ventas totales a los nuevos clientes. Número de clientes internacionales.		10% <10% 40%	10%- >50%	Analista de sistemas
<b>Procesos internos</b>	Desarrollar la producción de los productos. Aumentar la tecnología en la producción y comercialización. Alcanzar excelencia operativa. Mejorar la comercialización y distribución.	Incremento en la eficiencia de la producción de productos Adopción de tecnologías avanzadas en la producción Mejora en la eficiencia operativa Expansión de canales de distribución	(Productos) / (Recursos Utilizados). Cantidad de herramientas tecnológicas. Valoración de la calidad total Margen Comercial= Precio de Venta – Costo del Producto.	90% 90% 100% 90%	<70% 90% >90% <70% 90% >90%	70%- >90% 70%- >90% 70%- >90%	Gerencia Contador Administrador Analista de sistemas
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Aumentar la satisfacción de los trabajadores Formar a las socias de la asociación. Crear un liderazgo participativo. Disminuir el impacto ambiental.	Nivel de satisfacción laboral con el ambiente de trabajo Incremento en las habilidades y competencias de las socias tras la formación Eficacia del liderazgo en la gestión de equipos Mejora en la gestión de residuos	Total de empleados satisfechos/total de empleados *100 Cantidad de capacitaciones recibidas. Valoración del liderazgo. Evaluación del riesgo ambiental.	100% 100% 100% 100%	<70% 99% <70% 99% <70% 99%	70%- 100% 70%- 100% 70%- 100%	Gerencia Talento Humanos

**Fuente:** (Ordoñez y Zambrano, 2024)

---

## Discusión

La implementación y efectividad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en diversas organizaciones ha sido un tema de interés para varios autores. Manosalvas et al., (2019) destacan la importancia del control interno para mitigar el riesgo de quiebra en las empresas, sugiriendo que un enfoque estructurado puede prevenir falencias financieras críticas. Esta idea encuentra eco en el estudio de Mendoza et al., (2018), quienes examinan cómo el control interno influye positivamente en la gestión administrativa del sector público, reforzando la idea de que prácticas de gestión robustas son cruciales para la eficiencia organizacional.

Por otro lado, Müller (2019) aporta desde la perspectiva de las pequeñas y medianas empresas en Chile, indicando que las herramientas de gestión, incluido el CMI, son esenciales para el manejo efectivo de estas organizaciones. Este punto de vista es complementario al de Negrín et al. (2024), quienes proponen una metodología específica de control de gestión para mejorar la eficiencia gerencial, lo que demuestra la adaptabilidad y relevancia del CMI en diferentes contextos y escalas.

Además, Oyaque et al., (2020) adaptan el CMI a las necesidades específicas de las ONGs, mostrando la versatilidad de esta herramienta para organizaciones con objetivos no lucrativos, mientras que Peralta (2021) ilustra su aplicación en la industria de fabricación, subrayando su utilidad en el sector privado para mejorar la gestión empresarial.

Vega y Lluglla (2019) discuten el Balanced Scorecard como una herramienta de gestión organizacional, proporcionando un marco general que podría ser aplicado tanto en pymes como en grandes corporaciones. La comparación de su estudio con los demás permite apreciar cómo el CMI se integra en una estrategia de gestión más amplia.

Arteaga y Esquivel (2022) exploran el uso del CMI en la empresa de servicios ARPAZ CO, destacando su relevancia en el contexto de la ingeniería industrial. Benavides y Vásconez (2021) analizan el CMI como una herramienta de gestión en la Cooperativa Prograserviv, resaltando su

aplicabilidad en entornos cooperativos y su capacidad para mejorar la gestión organizacional. Además, Carvajal et al. (2022) ofrecen una mirada detallada sobre la evolución del CMI, lo que proporciona un contexto histórico y una comprensión más profunda de su desarrollo a lo largo del tiempo.

Finalmente, la investigación de Pinargote et al., (2019) y el procedimiento propuesto por Rivero et al. (2018) para el diseño de sistemas de control de gestión en organizaciones de investigación, desarrollo e innovación, amplían aún más el espectro de aplicación del CMI, demostrando su eficacia en entornos orientados a la investigación y la innovación.

La convergencia de estos estudios subraya la importancia del CMI como una herramienta integral que, correctamente implementada, puede fortalecer la gestión en múltiples sectores, adaptándose a las necesidades específicas de cada tipo de organización y contribuyendo significativamente a su estabilidad y crecimiento sostenido. En conjunto, estos estudios demuestran que el CMI es una herramienta versátil y efectiva que puede ser adaptada a una amplia gama de organizaciones y sectores, desde pymes hasta grandes corporaciones y desde el sector educativo hasta el transporte.

La clave del éxito con el CMI parece residir en su capacidad para ser personalizado para satisfacer las necesidades específicas de cada organización, asegurando que los objetivos estratégicos estén alineados con las operaciones diarias y la planificación a largo plazo.

## **Conclusiones**

El diagnóstico del estado actual de la Asociación de Mujeres Comunitarias AMUCOMT, basado en los resultados de las encuestas, reveló deficiencias significativas en el control de gestión. Estas deficiencias se manifiestan en debilidades en la coordinación, planificación y control de los recursos económicos y administrativos. Se identificó la ausencia de una planificación financiera que permita incrementar la inversión, mejorar la eficiencia de costos, captar, retener y satisfacer a los clientes, así como alcanzar las metas propuestas. Además, la asociación no cuenta con

herramientas de control interno para la evaluación del desempeño de los trabajadores o la gestión de los procesos operativos, lo que se refleja en los insuficientes avances tecnológicos y en la gestión de los resultados esperados.

Por otro lado, la decisión de implementar los elementos del Cuadro de Mando Integral (CMI) para el control de la gestión en la asociación es pertinente y oportuna. Esta decisión se tomó considerando las opiniones de las socias, el estado financiero y la relación con los clientes. Se destacó el uso de la tecnología y las redes sociales como medios para mantener un contacto directo con los clientes. Por lo tanto, la implementación del CMI cubre todos los requisitos y necesidades existentes en la asociación, lo que conducirá a la optimización de su productividad, rentabilidad y atención al cliente.

La implementación representa una oportunidad significativa para mejorar la gestión de la asociación. Sin embargo, también es importante tener en cuenta las limitaciones, como la necesidad de formación y adaptación al nuevo sistema de control de gestión. A pesar de estas limitaciones, el diseño de un CMI para optimizar el control de gestión en la Asociación de Mujeres Comunitarias AMUCOMT tiene el potencial de transformar significativamente la eficiencia y efectividad de la asociación.

## Referencias

- Abad, P. (2019). El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada. *Revista Ciencia UNEMI*, 12(29), 20–35. <http://dx.doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol12iss29.2019pp20-35p>
- Aguilar, R. (2018). Sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral para la mejora de la competitividad de una empresa del sector industrial ubicado en el distrito de Chorrillos. *Industrial Data*, 21(2), 25-34. <https://doi.org/10.15381/idata.v21i2.15600>

Ahmad, M. (2019). El Cuadro de Mando como herramienta para el Control de Gestión. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA), 20(3), 82–101.

[https://gestionjoven.org/revista/contenidos\\_20\\_3/vol20\\_3\\_6.pdf](https://gestionjoven.org/revista/contenidos_20_3/vol20_3_6.pdf)

Arteaga , T. F., & Esquivel García , R. (2022). Cuadro de mando integral en la empresa de servicios ARPAZ CO. Ingeniería Industrial, 43(43), 161-174.

<https://doi.org/10.26439/ing.ind2022.n43.6113>

Asociación de Mujeres Comunitarias de Tosagua - AMUCOMT. (2024). Amucomt.com. Retrieved May 1, 2024, from <https://www.amucomt.com/>

Benavides-Espejo, B., & Vásquez-Acuña, L. (2021). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la Cooperativa Prograserviv. CIENCIAMATRIA, 7(2), 452-478. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.518>

Carvajal Zambrano, G. V., Chávez López, A. C., Velásquez Vera, M. L., y Nogueira Rivera, D. (2022). Cuadro de Mando Integral: una mirada desde su evolución. Revista Venezolana de Gerencia, 27(97), 244-256. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.17>

Coto Corrales, E., & Molina Villalobos, A. (2023). Gestión del cuadro de mando integral para pequeñas y medianas empresas: Management of the balanced control panel for small and medium businesses. LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades, 4(3), 1260–1271. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1157>

Díaz Porras, J., & Tejedor Estupiñán, R. A. (2019). Balanced Scorecard y planeación estratégica. Infometric@ - Serie Sociales Y Humanas, 1(2). Retrieved from <http://www.infometrica.org/index.php/ssh/article/view/76>

Esteban Romaní L. ., Botija Yagüe M. . y Ochando Ramírez M. V. . (2022). Medición para el cambio en entidades sociales: La elaboración de un Cuadro de Mando Integral. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, 142, e84394. <https://doi.org/10.5209/reve.84394>

García León, E. A., León Cavero, F., Carrasco Vega, Y. L., & Cabanillas Ñaño, S. I. (2022). Cuadro de mando integral y calidad de vida urbana: Estrategias para el desarrollo local. Revista de Ciencias Sociales (Ve), Esp. 28(5), 246-255. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28071845020>

Ghiglione, F. A. (2020). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. Ciencias Administrativas, (18), 088. <https://doi.org/10.24215/23143738e088>

Hammood, A. M., & Dammak, S. (2023). The Mediating Role of the Balanced Scorecard in the Relationship Between Internal Control and the Financial Reports Quality. International Journal of Professional Business Review, 8(1), e01060. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.1060>

Heras-Garzón, A., & Narváez-Zurita, C. (2021). Cuadro de mando integral para la gestión táctica financiera. Caso: Cooperativa de transporte Panorama. CIENCIAMATRIA, 7(2), 337-365. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.513>

Ibarra Álava, M. Y. ., & Guamán Guanopatín, M. E. . (2023). Cuadro de Mando Integral para la gestión bibliotecaria, aplicado a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Ciencias Sociales Y Económicas, 7(2), 67–76. <https://doi.org/10.18779/csye.v7i2.630>

Loor Zambrano, Y, Alcívar Martínez, B., & Márquez Bravo, J. (2023). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en decisiones gerenciales para la compañía Abestro S.A.

---

Bolentín De Coyuntura, (38), 39–53.

<https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/2189>

Malpica Mujica, M. M. (2021). Evaluación del uso de planes estratégicos basados en la aplicación del cuadro de mando integral como herramienta de control administrativo para optimizar la gestión financiera. Caso: industrias celta, S. A. Business Innova Sciences, 2(3).

<https://doi.org/10.58720/bis.v2i3.53>

Manosalvas, L.; Cartagena, M. y Baque, L. (2019). Gestión de control interno para disminuir el riesgo de quiebra en la empresa Capasepri. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. 6(37), 1-17.

<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1358/1684>

Mendoza-Zamora, W. M., García-Ponce, T. Y., Delgado-Chávez, M. I., & Barreiro-Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. Dominio De Las Ciencias, 4(4), 206–240. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i4.835>

Müller, J. (2019). Herramientas de control de gestión en Pequeñas y Medianas Empresas en Chile. CAPIC REVIEW, 17, 1–14. <https://doi.org/10.35928/cr.vol17.2019.72>

Negrín Sosa, E., Alcívar Martínez, B., Vera Palma, A., & Avellán Ganchozo, L. (2024). Metodología de control de gestión para la eficiencia gerencial, caso: Marpena. Uniandes Episteme, 11(1), 45–56. <https://doi.org/10.61154/rue.v11i1.3356>

Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2014). El cuadro de mando integral: The balanced scorecard. Grupo Planeta. <https://bit.ly/3Suri1L>

Ordoñez Gilces, V. Y., y Zambrano Quito, Y M. (2024). Cuadro de mando integral para el control de la gestión en la asociación de mujeres comunitarias del cantón Tosagua. [Tesis de grado, ESPAM MFL] RepositorioDigital ESPAMMFL.  
<http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/2404>

Oyaque, S., Santamaría, E., & López, Z. (2020). Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas- Caso Obra Social Sopeña Oscus- Ecuador. Revista Espacios, 41(15).  
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n15/20411501.html>

Peralta, H. (2021). Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima. Industrial Data, 24(2), 53–78.  
<https://doi.org/10.15381/idata.v24i2.18942>

Pinargote, V., Posligua, J. y Loor, P. (2019). Manabí: territorio de producción hacia la industrialización. ¿Cómo aprovechar su productividad? JOURNAL OF SCIENCE AND RESEARCH. 4 (3) <https://doi.org/10.5281/zenodo.3280927>

Programa de las naciones Unidas para el desarrollo (2024). Objetivos de Desarrollo Sostenible. UNDP. Retrieved May 1, 2024, from <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

Rivero, J., Villar, H., Zas, L., Roque, L., Martínez, N. y Robaina, D. (2018). Procedimiento para el diseño de un Sistema de Control de Gestión en una organización de Investigación, Desarrollo e Innovación. Visión de futuro. 22 (2),  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7420083>

Rizo, K. (2020). Procedimiento de Cuadro de Mando Integral para la gestión de comercialización.

Ciencias Holguín. 26(4), 16-30.

<https://www.redalyc.org/journal/1815/181564620002/181564620002.pdf>

Sandoval Malquín, D. M., & Sandoval Pozo, D. M. (2022). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación financiera para la Compañía de Transporte de Carga Comtrancarchi S.A. Universidad Y Sociedad, 14(S2), 277-284.

<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2782/2744>

Tituano, M., Feijó, N., Feijó, T. (2022). Propuesta de cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación. 9(1). 3-15.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8298174>.

Vega Falcón, V., yLluglla Jácome, D. K. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional. *Revista científica Ecociencia*, 6(2), 1-24.

<https://doi.org/10.21855/ecociencia.62.187>

VegaFalcón,V. (2015). Procedimiento para la implementación de un cuadro de mando integral: estudio de caso. *Revista Científica ECOCIENCIA*,2(4). <https://n9.cl/ojeg1>

### **Sobre el autor Principal**

Benigno Javier Alcívar Martínez, ecuatoriano, Doctorante de Administración de Empresas, UASB, Bolivia. INVESTIGADOR ACREDITADO *REG-INV-20-04531*, Magíster en Administración de Empresas mención negocios internacionales en la UDG, Ingeniero Comercial en ESPAM MFL, Licenciado en mercadotecnia en la USGP, Director en proyectos de investigación y ha colaborado en proyecto de vinculación, docente en ESPAM MFL desde el año 2013 hasta la actualidad. Director de tesis de grado y posgrado. Ha escrito varios artículos para revistas académicas y científicas, además de ponencias nacionales e internacionales.

Yomaira Vanessa Ordoñez Gilces, ecuatoriana, Lcda. en Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”

María Yadira Quito Zambrano, ecuatoriana, Lcda. en Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”

Martha Elizabeth Álvarez Vidal, Doctorante de Administración de Empresas, UASB, Bolivia Máster en Administración Pública; Ingeniera Comercial, Director en proyectos de investigación y vinculación, Docente Auxiliar 1 de la carrera de Administración Pública en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Ha escrito varios artículos para revistas académicas y científicas, además de ponencias nacionales e internacionales

#### **Declaración de intereses**

Declara no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

#### **Declaración de responsabilidad autoral**

Benigno Javier Alcívar Martínez: Conceptualización y sistematización de ideas; formulación de objetivos y fundamentos teóricos y metodológicos del tema expuesto. Redacción del manuscrito preparación y presentación del trabajo.

Yomaira Vanessa Ordoñez Gilces: Recopilación de datos; aplicación de técnicas estadísticas para analizar

María Yadira Quito Zambrano: conclusiones. Redacción del manuscrito original

Martha Elizabeth Álvarez Vidal, sintetizar datos de estudio.