



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería de Sistemas Computacionales

“BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA MEJORA DE ESTRATEGIAS COMERCIALES EN EL PERÚ: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA CIENTÍFICA DE LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS”

Trabajo de investigación para optar al grado de:

Bachiller en Ingeniería de Sistemas Computacionales

Autor:

Daniel Omar Lindo Flores

Asesor:

Mg. Ing. Manuel Ricardo Mondragón Vilela

Lima - Perú

2018

DEDICATORIA

Dedicado a nuestra familia que día a día es nuestra motivación para continuar en este largo camino, al profesor por su constancia y dedicación y los profesionales en el ámbito laboral por el interés mostrado en nuestro profesionalismo.

AGRADECIMIENTO

En primer Lugar, a Dios, por sobre todas las cosas, a la familia por el apoyo constante, y a las personas que de una u otra manera mostraron su interés en nuestro aprendizaje.

Tabla de contenido

| | |
|--|-----------|
| DEDICATORIA | 2 |
| AGRADECIMIENTO | 3 |
| ÍNDICE DE TABLAS | 5 |
| RESUMEN | 6 |
| CAPITULO I: INTRODUCCIÓN | 7 |
| CAPITULO II: METODOLOGÍA | 10 |
| CAPÍTULO III. RESULTADOS..... | 27 |
| CAPÍTULO IV. DISCUSION Y CONCLUSIONES | 30 |
| REFERENCIAS..... | 32 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|----------------------|----|
| Tabla 1 | 17 |
| Tabla 2 | 23 |
| Tabla 3 | 24 |
| Tabla 4 | 25 |
| Tabla 5 | 26 |
| Tabla 6 | 26 |

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito demostrar la aplicación de una metodología proactiva y dinámica como es el Balanced Scorecard o Tablero de Control en las empresas peruanas, de tal manera que debido a la competitividad en las empresas se requiere de un mayor análisis de indicadores de gestión, tal es así que se detalla como esta metodología involucra no solo a un área específica en la empresa sino a todas ya que todos los involucrados pertenecen a una misma visión, misión y objetivo planteados por la empresa, llevando a cabo el fin común que es la rentabilidad.

Para esta investigación se ha utilizado fuentes de investigación académicas como son Redalyc, Scielo, DOAJ, etc. donde se tuvo como prioridad el tema en sí en los últimos 10 años solo a nivel Perú.

Se evaluaron diferentes tipos de lecturas, artículos, revistas, las cuales ayudaron a tener una visión más profunda con respecto al análisis del tema, dando como resultado el conocimiento y facilidad de explicación sobre el contenido del mismo.

En conclusión, la aplicación de esta metodología en las empresas peruanas permite tener una mayor visibilidad de que no solo es aplicable en este tipo de rubros, sino que puede ser de mucha utilidad hoy en día donde cada vez están siendo más competitivas las empresas.

PALABRAS CLAVES: Balanced Scorecard, Tablero de Control, Empresas Peruanas, Metodologías, Benchmarking.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

Entre los años 70 y 80 tanto en los ambientes empresariales como académicos se tenía un enfoque diferente sobre la utilidad de la contabilidad de gestión tradicional, el cual muchos ejecutivos no estaban del todo convencidos generando un emergente cuestionamiento, ya que se centran excesivamente en los aspectos contables y financieros.

(Alveiro Montoya, 2011) nos dice que, en la actualidad las empresas tienen en frente un mercado totalmente competitivo, globalizado y sobre todo cambiante, lo cual ha llevado a que diferentes actores de la economía tengan que desarrollar procesos de cambios continuos, por ello es de mucha relevancia que la empresa tenga claro el modelo de direccionamiento que seguirá, ya que será la base para el desarrollo de la organización.

(Kaplan & Norton, 2005) proponen 4 conjuntos de parámetros: Primero, ¿Como es vista la empresa por sus clientes?, es decir se debe medir, los tiempos de antelación, la calidad, el desempeño y el servicio, los costos. Segundo, ¿En que debe ser la empresa mejor que los demás? Se deben determinar los procesos y competencias que son mas cruciales y especificar indicadores, tales como ciclo, calidad, habilidades de los empleados y productividad. Tercero, ¿Puede la empresa continuar mejorando y creando valor? Se deben monitorear la capacidad para lanzar productos nuevos, crear mas valor para los clientes y mejorar las eficiencias operacionales. Cuarto, ¿Cómo es percibida la empresa por sus accionistas? Se deben medir el flujo de caja, el crecimiento de forma trimestral de las ventas, el ingreso operacional, los aumentos en participación de mercado y el retorno sobre el patrimonio.

Por el año 1992 es difundido el Balanced Scorecard por los profesores Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard que no es más que una metodología la cual se adecua perfectamente para enfrentar con éxito el nuevo entorno operativo de la actual “era de la información” y contribuir al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas del país. Es una herramienta de

gestión estratégica efectiva que va a permitir alinear las actividades a la visión, conllevando a una mejora en las comunicaciones tanto dentro como fuera de la organización y monitoreando el desempeño de la empresa con relación a sus objetivos estratégicos. (Còrdova Aguirre, 2008).

El Balanced Scorecard nos refleja el balance que se debe lograr entre objetivos de corto y largo plazo, entre mediciones financieras y no financieras, entre indicadores de resultados y de tendencia, y entre resultados de perspectivas externas e internas. No se trata solo de medir unos indicadores relacionados entre sí, sino de aprender del pasado para reformular la estrategia a futuro lo que va a permitir a la organización alcanzar su visión por medio de un sistema de gestión estratégica y mas no de un sistema integrado de indicadores de gestión. (Olarte & Garcia, 2009)

Según el Balanced Scorecard Institute más del 50% de las empresas grandes en Estados Unidos se utiliza el BSC. Lo mismo ocurre en Europa y Asia, tanto como en el medio Oriente y África, según el Gartner Group. Si bien aún no se cuenta con una estadística para América Latina, esta herramienta ya ha sido seleccionada por los editores Harvard Business Review como una de las ideas más influyentes en los últimos 75 años.

El objetivo de esta investigación se centra en la hipótesis de que para lograr implementar y poner en funcionamiento de manera sostenible un sistema de gestión estratégica como el Balanced Scorecard, no es solo realizar un buen diseño de cuadro de mando integral, sino que existen diversos factores y actividades los cuales apoyan al proceso de implementación de la herramienta en sus diferentes etapas del proceso.

Por tal motivo es que se hace de mucha prioridad entre diversos factores, el desarrollo de una eficiente administración a través de una metodología dinámica y proactiva que permita llevar a cabo el lineamiento general entre la misión, las estrategias y sobre todo la obtención de los resultados operativos. (Comas Rodriguez, Nogueira Rivera, & Medina Leon, 2014)

Hoy en día se escucha continuamente sobre competitividad, servicio, rentabilidad, estrategia, proyectos, mercadeo, benchmarking, outsourcing, gestión financiera, calidad, cultura organizacional, comunicación organizacional, reingeniería, entre otros y toda esta información llega a la empresa como posibles soluciones las cuales generan caos al momento de tomar alguna decisión sobre ellas, es por ello que se presenta el Balanced Scorecard como herramienta profesional para el desarrollo empresarial. (Alveiro Montoya, 2011)

CAPITULO II: METODOLOGÍA

Fundamentos de la Metodología

Las constantes búsquedas de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y de medición del desempeño de una organización han sido el resultado de la visible transformación del mundo empresarial que, durante las últimas décadas, ha reflejado la necesidad de cambio y mejoramiento tanto de los resultados operacionales, como del mismo sistema financiero de la organización. En un entorno competitivo, el ingenio del gerente empresarial es un factor principal de cambio en las estructuras organizacionales. Por esta razón, las diversas actividades estratégicas realizadas dentro del marco de gestión organizacional lo constituyen el Benchmarking y el Balance Scorecard que permiten a las empresas adoptar nuevas formas, competentes para buscar una mayor calidad para ser más competitivas desarrollando una gestión eficiente. (Alveiro Montoya C. , 2011)

Según Castellanos (2001) el Benchmarking puede, inicialmente entenderse como el proceso de evaluación continua y sistémica, que aplica una empresa, mediante el cual se analizan y comparan permanentemente los procesos y productos de las compañías reconocidas como exitosas. El benchmarking, además de evaluar continuamente, es un proceso de comparación con otras organizaciones líderes para lograr información sobre filosofías, estrategias y competidores. Este proceso permite a cada organización sobre la base de lo hecho por la competencia, tomar decisiones vitales para su desempeño. Mientras que el Balance Scorecard también conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI) permite “que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros al mismo tiempo que observar los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que se necesitan para el crecimiento seguro” (Kaplan, 2000, pág. 86).

Es este panorama, relacionado a la cada vez más creciente demanda, que hace a cada empresa plantearse el reto de adquirir y aplicar técnicas y herramientas que proporcionen estrategias claras y

mantenerse al mismo nivel de exigencia y calidad de sus pares en lo empresarial, en lo administrativo, en lo cualitativo y en lo cuantitativo. En este contexto, de búsqueda de eficiencia y máximo aprovechamiento, el Benchmarking y el Balanced Scorecard representan una acción fundamental como instrumento de la gestión contemporánea del conocimiento, teniendo como misión la continuidad, medición y sistematicidad de procesos para llevar a mejores prácticas y resultados. (Goyo Arellano, Marquez Rondon, & Rivero Garcia, 2010)

Desde esta perspectiva, se presenta la siguiente situación derivada a la cantidad de nuevas demandas, las empresas se han vuelto entidades más complejas y deben solventar su necesidad de establecer su misión, visión y objetivos , así como cambios procedimentales hacia la planificación estructural destinados a establecer manuales de actualización de los mismos, diagramas de Flujo y procesos, la verificación, medición y control de objetivos, metas y planes de desarrollo que de ellas dependan.

La falta de mecanismos de control del conocimiento y de información, así como también la inexistencia de indicadores de gestión no permite medir la brecha existente entre la relación de sus planes operativos, sus auditorías y el sistema de control interno. Así mismo, las empresas han mostrado preocupación por mejorar sus mecanismos de gestión, pues han introducido algunos elementos tecnológicos como sistemas de información a través de redes intra y extranet, las cuales a su vez facilitan la aplicación de novedosas técnicas administrativas a fin de mejorar sus funciones e incrementar su eficiencia. (Goyo Arellano, Marquez Rondon, & Rivero Garcia, 2010)

Para enfocarnos en una sola metodología y poderla implementar en las estrategias comerciales de Perú, analizamos los fundamentos metodológicos del Benchmarking y del Balanced Scorecard:

Aspectos Teóricos del Benchmarking

Comenzar un proceso de Benchmarking, no es un paso que se debe tomar a la ligera, previamente es necesario analizar cuidadosamente la organización, los procesos o metas. Debido a esto Camp (1997) advierte metodológicamente las siguientes fases son necesarias para llevar a cabo el proceso de Benchmarking, donde la información obtenida puede ser:

a. Información Interna, resultado del análisis de productos, de fuentes de la compañía, estudios de combinación de piggybacking (uso de información obtenida en estudios anteriores) y por parte de expertos.

b. Donde se puede obtener tres tipos de resultados como son: (a) Brecha negativa: significa que las prácticas externas son mejores (b) Operaciones en paridad: significa que no hay diferencias importantes en las prácticas y (c) Brecha positiva: las prácticas internas son superiores, por lo que el Benchmarking se basa en los hallazgos internos. (Camp, 1997)

Aspectos Teóricos del Balanced Scorecard

Concretamente, el cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los indicadores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de éste se derivan de la visión y estrategia de la organización, estableciéndose en torno a cuatro perspectivas: financiera, la del cliente, la interna y la de aprendizaje y crecimiento; lo cual persigue la búsqueda del equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos y, por último, entre perspectivas de actuación externas e internas. Del mismo modo, resulta de sumo interés señalar que la función de control se ha visto ampliada, lográndose por este motivo, una dimensión estratégica a largo plazo.

Entre las principales aportaciones del cuadro de mando integral o BSC, según manifiestan Amat y Dowds (2008, págs. 23-24), cabe reseñar las siguientes:

- Pretende traducir la misión y la estrategia de una empresa en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y las causas que provocan los resultados obtenidos.
- Ayuda a comunicar la estrategia a toda la organización y convencerles de que es la adecuada, utilizando tres elementos: comunicación de abajo arriba y de arriba abajo, fijación de objetivos, y vinculación de objetivos con los incentivos.
- Consigue que los objetivos de los empleados sean coherentes con los de la propia organización; ya que ayuda a alinear los objetivos de cada empleado con los de la empresa. Este hecho va ligado al establecimiento de una política de incentivos que sea adecuada con los objetivos y la cultura de la organización, así como con el perfil de los empleados.
- Es más que un sistema de información y control, ya que además es un sistema de comunicación, de motivación y de formación.

Por lo tanto, vemos que la metodología con un mejor sistema de información y control, con objetivos puntuales y estratégicos que permitirá a las empresas adoptar formas que las dirijan hacia una mayor calidad para ser competitivas desarrollando una gestión eficiente, es el Balanced Scorecard.

Asimismo, según Scaramussa (2010) el Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral es un sistema más completo que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la evaluación de desempeño que ha tenido el negocio. Uno de los indicadores más destacados durante años y el más tenido presente para la evaluación organizacional, ha sido el aspecto financiero. Hoy podría afirmarse que las necesidades han tenido un giro y son otras las prioridades que están enfocadas a tener la capacidad de lograr excelentes resultados, a partir de tener una planeación

estratégica integradora de los diferentes aspectos de la empresa, lo que representa una revolución con relación al tradicional enfoque gerencial, es decir asumir el autocontrol.

El Balanced Scorecard no se originó de los conceptos de la administración estratégica, (Scaramussa, 2010) sino que nace por los norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, con la idea de diseñar una estrategia que posibilitara una medición de la satisfacción del cliente final. Esta estrategia consta de cuatro indicadores:

- ✓ Cliente
- ✓ Negocio interno
- ✓ Innovación y aprendizaje
- ✓ Perspectiva financiera

Con el Balanced Scorecard la organización se verá obligada a realizar una redefinición de sus estándares en tal sentido que puedan ajustarse a las necesidades de los clientes, ya que éste sistema de gerencia suple ese vacío existente en la mayoría de los sistemas de gestión por la ausencia de un proceso sistémico para poner en práctica y con ello establecer un proceso de comunicación o feedback sobre la misma estrategia; es por lo anterior que Ricardo Martínez argumenta que: “los procesos de gestión alrededor del Balanced Scorecard permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizando de este modo, el Balanced Scorecard se convierte en la base para gestionar las organizaciones de la era de la información.” (Martínez, 2002, pág. 25)

Tipo de Estudio

Se realizó una revisión sistemática de la literatura científica con base a la aplicación de la metodología BSC (Balanced Scorecard) y Benchmarking, como metodologías de gestión en las mypes

y pyme. La pregunta de investigación establecida para conducir el proceso metodológico fue la siguiente: ¿Cuál es la necesidad de implementar una metodología de gestión estratégica comercial en una empresa?

Proceso de Selección

Para garantizar la sensibilidad del proceso de búsqueda se definieron las siguientes palabras claves: Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral, Tablero de Control, Benchmarking. (en español). Igualmente, todos los artículos se seleccionaron en la base de datos Scielo.org, DOAJ, Google Académico y Redalyc.

Las rutas específicas de búsqueda se describen a continuación:

Scielo

- Scientific Electronic Library Online
- <http://www.scielo.org/php/index.php?lang=es>

DOAJ

- Directory of Open Acces Journals
- <https://doaj.org/>

Google Académico

- <https://scholar.google.com.pe/>

Redalyc

- Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe
- <http://www.redalyc.org/home.oa>

Se escogieron estos descriptores dada la naturaleza amplia de los conceptos, para este estudio se tuvieron en cuenta los siguientes artículos de inclusión: artículos publicados en los últimos 10 años en la base Scielo, DOAJ, Redalyc y Google Academy, cuyo tópico central fuese el Balanced Scorecard y Benchmarking.

Para recopilar los datos se utilizó un protocolo que nos permitió organizar la información de cada artículo, dicho protocolo extraía información de los siguientes campos: autores, tipo de metodología, año de la publicación, país donde tuvo lugar de estudio, cuartil y breve resumen de los objetivos (Tabla 1). Respecto a la descripción del tipo de metodología, en el estudio se definió utilizar la tipología Revisión.

Selección de estudios

Se incluyeron artículos originales publicados en las bases de datos indexadas, en idioma español, entre los años 2008 – 2018, que aplicasen la metodología BSC y Benchmarking en distintas áreas de una organización. En base a esta designación se parte de la premisa de que el BSC y Benchmarking son herramientas de control de una empresa, que permite una lectura de la ejecución de estrategias para llegar a una meta e inclusive puede funcionar como un escudo preventivo de crisis, con el objetivo de fortalecer sus estructuras internas. Por otro lado, de esta información consistió en la identificación de la estructura y la dinámica interna del BSC como sistema de gestión estratégico, para la cual se empleó el método de análisis de contenido. En esta fase se identificaron los principales elementos del BSC y la forma en que se articulan entre sí.

Como criterio de exclusión se definió el abordaje del BSC y Benchmarking este orientado a la implementación de éstas dentro de una organización, que se encuentre dentro del cuartil 1, 2 y 3; y/o si las conclusiones de cada artículo contestasen al formular la pregunta de la investigación establecida.

Proceso de recopilación de datos

Todos los artículos referenciados a través de los descriptores fueron analizados y codificados independientemente por dos investigadores, quienes realizaron por lo menos dos lecturas completas de los mismos, teniendo en cuenta los datos sobre los autores, el diseño metodológico, el año de publicación, el país de referencia y el cuartil de cada artículo, toda esta información organizándola en una tabla, cuya versión final fue consensuada entre los investigadores (Tabla 1).

Para analizar la implementación al tipo de metodología BSC o Benchmarking aplicadas en relación con las empresas en diversos rubros, se agruparon en 2 áreas de relevancia en literatura sobre el Balance Scorecard: 1) Distribución de las revistas por países, 2) Distribución de las revistas por cuartiles.

Tabla 1

Artículos incluidos en la revisión según las palabras clave utilizadas

| Autores | Tipología de estudio | Año | País | Cuartil | Breve resumen |
|---|----------------------|------|------|---------|--|
| Raúl Comas Rodríguez, Dianelys Nogueira Rivera, Alberto Medina León | Revisión | 2014 | Cuba | Q1 | El objetivo del artículo es desarrollar un procedimiento para el control de gestión, basado en un cuadro de mando integral (CMI) con enfoque de procesos, que contribuya a mejorar la eficiencia y la eficacia en la Empresa Comercializadora Divep Sancti Spíritus. |

| | | | | | |
|---|----------|------|---------|----|---|
| Raúl Comas Rodríguez, Dianelys Nogueira Rivera, Alberto Medina León | Revisión | 2014 | Cuba | Q2 | En este trabajo se profundiza en una de las perspectivas del cuadro de mando integral (balanced scorecard), como una de las herramientas más útiles que enriquecen y fortalecen los sistemas actuales de control de gestión, vinculando los resultados económicos financieros con la mejora de los procesos internos, mediante relaciones causa-efecto. |
| Cristina Viteri Sánchez, Jorge Viteri Moya, Edison Matute Déleg. | Revisión | 2014 | Ecuador | Q3 | El presente trabajo se centró en el diseño y propuesta de indicadores de gestión para las pequeñas y medianas industrias (pymes) metalmeccánicas en la ciudad de Quito. Se identificó el número de metalmeccánicas para el estudio. |
| Alberto Leer Guillen | Revisión | 2014 | Cuba | Q3 | Este artículo presenta la implementación de planes estratégicos por medio de la metodología de clase mundial del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton en ministerios de varios países de América Latina, así como las adaptaciones necesarias, experiencias y lecciones aprendidas en el proceso. |
| Sara Trigueros Preciado, Daniel Pérez González, Pedro Solana González | Revisión | 2014 | España | Q3 | La literatura analiza la relación entre tecnologías de la información y resultados empresariales principalmente mediante relación directa entre inversión en tecnologías de la información (TI). |
| JUAN RICARDO SALDÍAS CERDA, ALEJANDRO ANDALAF CHACUR | Revisión | 2008 | Chile | Q2 | En la presente investigación se revisarán distintos modelos de control de gestión y como estos han evolucionado desde los basados exclusivamente en la contabilidad, hasta hoy en día, en que la incorporación de conceptos como capital humano y Stakeholder son considerados como elementos claves. |
| M. E. Albert Díaz, M. Hernández Torres | Revisión | 2008 | Cuba | Q1 | En este artículo se muestra el Cuadro de Mando Integral como una herramienta para la implementación y control estratégico, pero se plantea que por si sola no es suficiente para el logro de la participación real de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones para el alcance de la visión. |

| | | | | | |
|---|----------|------|-----------|----|---|
| N. Saldías Seguel, C. Torres Navarro | Revisión | 2013 | Chile | Q1 | El presente artículo entrega una descripción de los factores contingentes que generalmente ayudan a dar vida a la PYME nacional. Posteriormente se describen algunos elementos comunes que caracterizan la configuración y funcionamiento de estas organizaciones. |
| Alejandro A. Barbei, Graciela Neira, Paula Carolina González, Florencia Zinno Arbio | Revisión | 2018 | Argentina | Q1 | Desde finales del siglo XX el cambio climático y el desarrollo sostenible han pasado a formar parte de la agenda de la mayoría de los países y organismos internacionales, los cuales deberán reorientarse en la manera de hacer frente a los grandes desafíos, que incluyen condiciones de tipo económico, ambiental y social. Ante dicho paradigma, las empresas deberán adaptarse, redefiniendo sus objetivos y sistemas de gestión. |
| Quintero-Beltrán, L., & Osorio-Morales | Revisión | 2018 | Colombia | Q1 | Este artículo tiene el propósito de analizar la pertinencia del Balanced Scorecard (BSC) en empresas en crisis, mediante una exploración documental que posibilite comprender las oportunidades que brinda esta herramienta para la gestión organizacional. |
| Corbo, Yanina A. y Biasone, Ana María | Revisión | 2018 | Argentina | Q2 | Las administraciones locales deben asumir los impactos que la actividad turística genera en el territorio y no siempre cuentan con los medios para gestionarlos apropiadamente. El Cuadro de Mando Integral se presenta como una herramienta eficaz aplicada con éxito en organismos del sector público local. |
| Morales Souquett, Caroline Thaziz; Pinilla, Bernarda | Revisión | 2008 | Venezuela | Q1 | Este trabajo tuvo como objetivo diseñar una herramienta de diagnóstico que incorporara la dimensión estratégica del Balanced Scorecard (BSC). Por medio de esta herramienta se buscó ir evaluando las capacidades de la empresa y simultáneamente visualizar cómo encaminarla hacia el éxito. |

| | | | | | |
|---|----------|------|-----------|----|---|
| Alveiro Montoya, César | Revisión | 2011 | Argentina | Q1 | Este documento hace una reflexión frente al componente que le brinda la herramienta del (BSC) Balanced Scorecard, a los procesos de gestión administrativa, en tal sentido que se aporte a las organizaciones de hoy se constituyan en instituciones altamente competitivas. |
| Arroyo Rizo Patrón, Miguel | Revisión | 2014 | Perú | Q3 | En el Perú existe un importante interés académico por el emprendedor en el claustro universitario, cuyas metodologías de implementación involucran programas de incubación de ideas de negocios e insertarlos en el mercado por redes de apoyo (networking). |
| Jiménez Vásquez, Juan Eduardo | Revisión | 2014 | Chile | Q1 | Se presentan los resultados de una investigación, cuyo foco era proponer una metodología de control y gestión para una implementación curricular por competencias, en una institución universitaria. En este camino, nos pareció que la propuesta de la metodología de gestión denominada Balanced Scorecard – BSC. |
| López Bonilla, Ernesto; Rojas Cortés, Lucio; Torres Moreno, Ana Rosa | | 2007 | Colombia | Q2 | El modelo de Balanced Scorecard o Tablero Integral de Mando, es una poderosa herramienta de planeación estratégica que permite a la empresa moderna crear y controlar sus propios indicadores de gestión relacionados dentro de cuatro perspectivas, a saber: Financiera, Procesos Internos, Cliente y Formación y Crecimiento. |
| J. R. Coz Fernández, E. Fojón Chamorro, R. Heradio Gil, J. A. Cerrada Somolinos | Revisión | 2012 | España | Q3 | Tanto para las organizaciones y empresas como para la Sociedad en su conjunto, la protección del ciberespacio constituye un aspecto crucial y la privacidad de la información es uno de los pilares sobre los que descansa esta protección. |

| | | | | | |
|--|----------|------|-----------|----|---|
| Leydi Yamile González Castillo, Diana Paola Hernández Rodríguez, José Ignacio Palacios Osma | Revisión | 2017 | Colombia | Q1 | Se desarrolla una propuesta que pretende ayudar a las juntas ejecutivas de cualquier comité local de AIESEC para poder evaluar sus planes anuales, así como las decisiones estratégicas más importantes en el desarrollo de su gestión. |
| Scaramussa, Sadi A.; Reisdorfer, Vitor K.; Ribeiro, Antonio A | Revisión | 2010 | Argentina | Q1 | El balanced scorecard - BSC - tratado inicialmente como un sistema de medición de desempeño con base en indicadores, que con el pasar de los tiempos mejoró y hoy es posible afirmar que se trata de una herramienta de gestión. |
| Dianelys Nogueira, Dayron López , Alberto Medina, Arialys Hernández | Revisión | 2014 | Cuba | Q2 | El presente trabajo se desarrolla en una Empresa Constructora de Obras de Ingeniería, con el propósito de aplicar el Cuadro de Mando Integral para el despliegue, seguimiento y control de su rumbo estratégico. Como resultados se presentan el diseño del Cuadro de Mando Integral con la integración de otras herramientas que enriquecen el tratamiento de sus perspectivas (Modelo SERVQUAL, Despliegue de la Función de la Calidad y el Índice de Eficiencia Económica-Financiera). |
| Karola López López ; Jose Eduard Peña Sosa ; Carlos Omar Ojeda Enriquezz | Revisión | 2016 | Colombia | Q2 | Los actuales desafíos que enfrenta el sector lácteo en el país, obliga a generar la necesidad de una planeación estratégica, como fundamento de vital importancia para el estudio a nivel no solo sectorial, sino también empresarial; teniendo en cuenta la generación de un diagnóstico, una evaluación y una propuesta de fortalecimiento a partir de herramientas basadas en la metodología de bench-marking,. |
| Germán Alarco Tosoni | Revisión | 2011 | Perú | Q3 | Se desarrolla un análisis de benchmarking de la eficacia de la banca central en América Latina en 1990-2010. Con tal objetivo se consideran las funciones principales y secundarias de la autoridad monetaria en los países considerados, luego de analizar brevemente la evolución de las prácticas |

| | | | | | |
|--|----------|------|-----------|----|--|
| | | | | | de los banqueros centrales internacionales. |
| Germán Darío Arévalo Vega, Óscar Javier Gutiérrez Junco | Revisión | 2008 | Colombia | Q3 | El Benchmarking es un proceso continuo en búsqueda de la excelencia, que ha venido ganando auge en las empresas constructoras latinoamericanas a raíz del éxito rotundo que tuvo en compañías similares de diferentes partes del mundo. |
| Juan Cristóbal Cobo Romaní | Revisión | 2008 | Mexico | Q2 | Teniendo en cuenta el rol que desempeñan las “tecnologías de información y comunicación” (TIC) en la era actual, resulta estratégico hacer operativo este concepto. Y no para buscar una definición uniforme, sino con el objetivo de analizarlo desde una perspectiva académica. Dado que no existe una única definición sobre TIC. |
| Ortega Vivanco, Mayra J.; Quintana Romero, Luis | Revisión | 2013 | Ecuador | Q3 | El presente trabajo analiza el sector manufacturero e identifica espacios con gran potencial exportador en la provincia de Loja a partir de un “enfoque de benchmarking de sectores seleccionados”. |
| Suárez-Meza, Luís J.; Rojas-Potosí, Luis A.; Corrales, Juan C.; Caicedo, Oscar M | Revisión | 2011 | Colombia | Q3 | Actualmente, el creciente número de procesos de negocio y servicios ofrecidos, es fuente de innumerables proyectos de investigación, orientados a generar mecanismos de descubrimiento; teniendo como resultado un sinnúmero de algoritmos para recuperar servicios. |
| Goyo, Aurora J.; Figueredo Álvarez, Carlos; Méndez J., Elita; Chirinos, Edgar; Rivero, Eduarda | Revisión | 2012 | Venezuela | Q3 | La investigación que soporta el presente artículo tuvo como propósito analizar el fundamento metodológico del benchmarking como herramienta de auditoría de gestión aplicable en las Secretarías Generales de las Universidades. |

| | | | | | |
|---|----------|------|-----------|----|---|
| Liliana Aponte Pérez, Edgar Ibarra Ayerbe y Luis Eduardo Soler Roldán | Revisión | 2008 | Colombia | Q3 | El pasado 16 de octubre, la Escuela de Administración de Negocios (EAN) distinguió con la Mención Honorífica al Mérito por Trabajo Científico Investigativo al estudio titulado “Benchmarking Nacional e Internacional de Programas de Pregrado en Administración”. |
| Vivas Salas, Leonel Orangel; Briceño Sosa, María Alejandra; Colls Ojeda, Janeyra del Carmen | Revisión | 2017 | Venezuela | Q2 | El Catálogo de Acceso Público en Línea (OPAC) es un módulo del Sistema Gestor de Bibliotecas de los Servicios Bibliotecarios de la Universidad de Los Andes (Serbiula) para la consulta del fondo documental. En la medida que evolucionan las TIC, se adaptan los recursos de información ofrecidos por el OPAC: incorporando servicios para proveer fácil manejo y comprensión. |
| Delgado, Arnoldo Oscar | Revisión | 2016 | Argentina | Q3 | La inauguración del Laboratorio de Ensayo de Materiales del Ministerio de Obras Públicas de la Provincia de Buenos Aires (LEMOP), primero de su tipo en el país, fue precedida por la extensa travesía de su futuro Director a través de los Estados Unidos de Norteamérica a fin de estudiar las mejores prácticas de instituciones similares que pudieran aplicarse en la organización e instalaciones locales todavía en construcción. |

Distribución de artículos por tipo de herramienta y revista electrónica

En los 30 artículos seleccionados se procedió a la identificación de distribución por tipo de herramienta de Gestión y por tipo de revista electrónica (Tabla 2), destacando dentro de ellas con mayor cantidad la revista científica DOAJ (11 unidades) y con menor cantidad el buscador de Google académico (3 unidades).

Tabla 2

Distribución de los artículos por tipo de Herramienta de Gestión

| Tipo de Herramienta de Gestión | Cantidad de Artículos |
|--------------------------------|-----------------------|
| Balance Scorecard | 20 |
| DOAJ | 8 |
| Google Académico | 3 |
| Redalyc | 5 |
| Scielo | 4 |
| BENCHMARKING | 10 |
| DOAJ | 3 |
| Redalyc | 5 |
| Scielo | 2 |
| Total general | 30 |

Distribución de artículos por países (periodo 2008 - 2018)

Los resultados de la distribución de los artículos por países muestran que en el año 2007 y 2010 tan solo Colombia y Argentina cuentan con un artículo aplicando la herramienta Balanced Scorecard, mientras que en el año 2014 se encuentra la mayor cantidad de artículos (8 unidades) ubicando al mayor número de artículos en el país Cuba, este mismo año aplicando también la herramienta Balanced Scorecard (véase tablas 3 y 4).

Tabla 3

Distribución de las revistas por países

| Países | 2007 | 2008 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2016 | 2017 | 2018 | Total |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Argentina | | | 1 | 1 | | | | 1 | | 2 | 5 |
| Chile | | 1 | | | | 1 | 1 | | | | 3 |
| Colombia | 1 | 2 | | 1 | | | | 1 | 1 | 1 | 7 |
| Cuba | | 1 | | | | | 4 | | | | 5 |
| Ecuador | | | | | | 1 | 1 | | | | 2 |
| España | | | | | 1 | | 1 | | | | 2 |
| México | | 1 | | | | | | | | | 1 |
| Perú | | | | 1 | | | 1 | | | | 2 |
| Venezuela | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | 3 |
| Total | 1 | 6 | 1 | 3 | 2 | 2 | 8 | 2 | 2 | 3 | 30 |

Tabla 4

Distribución de las revistas por países y Herramienta de Gestión

| Países | BENCHMARKING | | | | | | | Balanced Scorecard | | | | | | | | | |
|--------------|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| | 2008 | 2011 | 2012 | 2013 | 2016 | 2017 | 2007 | 2008 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2017 | 2018 | | |
| Argentina | | | | | 1 | 1 | | | 1 | 1 | | | | 2 | 4 | | |
| Chile | | | | | | | | 1 | | | | 1 | 1 | | 3 | | |
| Colombia | 2 | 1 | | | 1 | 4 | 1 | | | | | | | 1 | 1 | 3 | |
| Cuba | | | | | | | | 1 | | | | | 4 | | 5 | | |
| Ecuador | | | | 1 | | 1 | | | | | | | 1 | | 1 | | |
| España | | | | | | | | | | | 1 | | 1 | | 2 | | |
| México | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | | | |
| Perú | | 1 | | | | 1 | | | | | | | 1 | | 1 | | |
| Venezuela | | | | 1 | | 1 | 2 | 1 | | | | | | | 1 | | |
| Total | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 10 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 1 | 3 | 20 |

Distribución de artículos por cuartiles y países

Los resultados de la distribución de los artículos por cuartiles ponen de manifiesto que el cuartil con mayor cantidad es el número 3, ubicándose el mayor número de artículos en la herramienta de Benchmarking (7 unidades), 3 de ellas en Colombia. Mientras que en el cuartil número 1, si bien es cierto tiene menos artículos que el cuartil número 3 (2 unidades menos) todas las aplica la metodología Balanced Scorecard, Argentina como el País con mayor cantidad de artículos (véase tabla 5 y 6).

Tabla 5

Distribución de las revistas por cuartiles

| Países | Q1 | Q2 | Q3 | Total |
|--------------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Argentina | 3 | 1 | 1 | 5 |
| Chile | 2 | 1 | | 3 |
| Colombia | 2 | 2 | 3 | 7 |
| Cuba | 2 | 2 | 1 | 5 |
| Ecuador | | | 2 | 2 |
| España | | | 2 | 2 |
| México | | 1 | | 1 |
| Perú | | | 2 | 2 |
| Venezuela | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Total | 10 | 8 | 12 | 30 |

Nota: Q (cuartil)

Tabla 6

Distribución de las revistas por países y Herramienta de Gestión

| Países | BENCHMARKING | | | Balanced Scorecard | | | |
|--------------|--------------|----------|-----------|--------------------|----------|----------|-----------|
| | Q2 | Q3 | | Q1 | Q2 | Q3 | |
| Argentina | | 1 | 1 | 3 | 1 | | 4 |
| Chile | | | | 2 | 1 | | 3 |
| Colombia | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | | 3 |
| Cuba | | | | 2 | 2 | 1 | 5 |
| Ecuador | | 1 | 1 | | | 1 | 1 |
| España | | | | | | 2 | 2 |
| México | 1 | | 1 | | | | |
| Perú | | 1 | 1 | | | 1 | 1 |
| Venezuela | 1 | 1 | 2 | 1 | | | 1 |
| Total | 3 | 7 | 10 | 10 | 5 | 5 | 20 |

Nota: Q (cuartil)

CAPÍTULO III. RESULTADOS

La búsqueda de artículos en las bases de datos y motores de búsqueda arrojó un total de 325 artículos originales en el periodo de tiempo de 2008 a 2018, distribuidos así: DOAJ, 78 artículos; Google académico, 120 artículos; Redalyc, 52 artículos; y Scielo, 75 artículos. A partir de este número total se eliminaron los duplicados y fueron suprimidas un total de 35 referencias para un valor final de 139 artículos originales. Posteriormente, se aplicaron criterios de inclusión y de exclusión hasta la obtención de un número final de 30 artículos para la presentación de resultados.

Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D. Medina León, A. (2014). Analizaron diferentes metodologías para el control de gestión definiendo una propuesta muy particular que incluyen 4 fases que son:

- Fase I – Diagnostico situacional: Es el punto de partida para la definición de cualquier tipo de estrategia de negocio, si no se tiene el liderazgo, compromiso y el apoyo por parte de la directiva; cualquier cambio que se pueda realizar seria un resultado sin efecto.
- Fase II – Diseño o Rediseño de la Estrategia Empresarial: Según los resultados del diagnóstico se traza el rumbo estratégico de la empresa, como punto de partida para la definición de la estrategia, con todas sus variables de salidas: misión, visión, estrategias, objetivos, escenarios, grupos de interés y políticas.
- Fase III – Despliegue del Cuadro de Mando Integral (CMI): Una vez puesta en marcha la estrategia definida, se despliega el CMI como una herramienta de control de gestión, el cual permitirá medir, evaluar la gestión empresarial, tener una visión global de la empresa, apoyar en el proceso de toma de decisiones.

- Fase IV – Implementación y Control: Luego se trabaja ya en la implementación en si de la herramienta, partiendo de la confección del sistema de información para monitorear el cumplimiento de los objetivos propuestos y el análisis de las desviaciones y acciones correctivas necesarias en su desempeño .

Intentando responder a la interrogante ¿Cuál es la necesidad de implementar una metodología de gestión estratégica comercial en una empresa? En su trabajo de investigación Albert Díaz, M., & Hernández Torres, M. (2004) menciona que se ha avanzado en la planeación estratégica, pero es que aun falta mucho por hacer en las fases de implementación y el control, fundamentales para la dirección estratégica, por lo que se hace necesario el uso de herramientas que faciliten la introducción de estas fases y que permitan la participación plena de los trabajadores como principales promotores del cambio organizacional, ya que se observa un interés general por parte de las direcciones en estos aspectos pero se tiene desconocimiento de como lograrlo.

Según Martínez, R. (2002) menciona que al involucrar los procesos de gestión en el entorno del Balanced Scorecard le va a permitir a la organización centrarse en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo, pues de este modo el Balanced Scorecard se convertiría en la base para gestionar las organizaciones de la era de la información."

Según Kaplan, Norton (2001) el Balanced Scorecard no busca reemplazar las mediciones tradicionales financieras, sino complementarlas consiguiendo por medio de una revisión permanente de los objetivos claves a través de los cuales se logra los resultados en el desarrollo de la actividad de la institución.

Según Spendolini, (2014) el Benchmarking lo define como un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de la empresa, reconociendo como representantes de mejoras prácticas, teniendo como propósito el mejoramiento organizacional.

Para Kearns (2001) realiza una comparación de ambas metodologías, indicando que el Benchmarking es un proceso continuo de productos, servicios y prácticas contra los competidores de otras compañías, mientras que Balanced Scorecard permite traducir la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan sobre la consecución de los objetivos y resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV. DISCUSION Y CONCLUSIONES

En el campo organizacional, la globalización ha obligado a las empresas a reforzar de alguna manera los procesos de gestión para mejorar su desempeño.

En este orden de ideas, surge la necesidad de aplicar instrumentos de gestión del conocimiento que coadyuven a mejorar los procesos internos de las empresas, siendo el Benchmarking y el Balanced dos valiosas herramientas que permiten a las empresas adoptar formas que las dirijan hacia una mayor calidad para ser competitivas desarrollando una gestión eficiente.

La aplicación teórica del Benchmarking y del Balance Scorecard integra principios y métodos de evaluación, economía, ingeniería, informática y matemáticas aplicadas que identifican necesidades y oportunidades donde se planifican, diseñan, desarrollan e implantan soluciones. Constituye un proceso de gestión de las actividades de investigación y de la transferencia de sus resultados a las unidades productivas.

La herramienta del Balanced Scorecard es mucho más que una moda, puesto que ésta les permite a los diferentes niveles de la dirección empresarial poder enfocarse hacia los niveles críticos de la organización.

Hoy se habla continuamente de competitividad, servicio, rentabilidad, estrategia, proyectos, mercadeo, benchmarking, outsourcing, gestión financiera, calidad, cultura organizacional, comunicación organizacional, reingeniería, entre otros y esa gran cantidad de información cada vez más extensiva y depurada llega como propuesta única y salvadora que asegura grandes soluciones organizacionales, provocando un gran caos y confusión a la hora de adoptar cualquiera de ellos, es por ello que se presenta el Balanced Scorecard como herramienta para el desarrollo empresarial.

Disponer de una actitud crítica que posibilite el ingreso de conocimientos nuevos que no filtren o conviertan la información nueva en información falsa, garantizará una mejor gestión administrativa y gerencial. Lo que se observa y experimenta actualmente, en muchos casos, etc. es gente apegada a lo tradicional, a lo convencional, al exagerado formalismo y a la conservación y perpetuidad de las soluciones exitosas pasadas.

Por otro lado, puede establecerse que los indicadores definidos pueden ser modificados cada vez que se considere conveniente, porque en ocasiones el análisis de los resultados obtenidos permite identificar las necesidades de modificar, sustituir o adicionar indicadores diferentes, con el fin de lograr un análisis más conveniente de la gestión realizada por los equipos de trabajo. Frente a lo anterior, se ha desarrollado una herramienta definida como Balanced Scorecard que servirá de base gerencial para la evaluación de las acciones desarrolladas en la organización.

Finalmente, puede establecerse que el Balanced Scorecard es un sistema de gestión que requiere del compromiso y la participación de todos los servidores para alcanzar el éxito y los beneficios esperados en la organización.

REFERENCIAS

1. Goyo Arellano, A. J., Marquez Rondon, G. A., & Rivero Garcia, E. R. (2010). EL BENCHMARKING Y EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTAS. 11.
2. Alarco Tosoni, Germán. (2013). Benchmarking de la banca central en América Latina, 1990-2010. *Investigación económica* , 72 (285), 75-113. Consultado el 27 de noviembre de 2018, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16672013000300003&lng=en&tlng=en
3. Albert Díaz, M., & Hernández Torres, M. (2004). El Cuadro de Mando Integral para la implementación y el control estratégico. *Experiencias.. Ingeniería Mecánica*, 7 (3), 59-63.
4. Alveiro Montoya, C. (2011). EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN. *Visión de Futuro*, 26.
5. Alveiro Montoya, C. (2011). EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACION EN LA GESTION ADMINISTRATIVA. *Vision de Futuro*, 15(2).
6. Amat Salas, O., & Dowds, J. (2008). Que es y Como se Construye el Cuadro de Mando. *Finanzas Contabilidad N° 22*, 23-24.
7. Arroyo Rizo Patrón, M. (2014). Diseño de indicadores de gestión del networking para el emprendimiento universitario. *Ingeniería Industrial*, (32), 133-148.
8. Barbei, A., Neira, G., Gonzales P., Zinno Arbio, F., (2018). La sostenibilidad del ciclo productivo como insumo para la toma de decisiones: Abordajes teóricos alternativos. CECIN Centro de Estudios en Contabilidad Internacional. (17), sp.
9. Camp, R. (1997). Benchmarking. *Editorial Panorama Primera edición*, 34.

10. Comas Rodriguez, R., Nogueira Rivera, D., & Medina Leon, A. (2014). El control de gestion y los sistemas de informacion: propuesta de herramientas de apoyo. *Ingenieria Industria*, 35(2) - 214 - 228.
11. Corbo, Yanina A. y Biasone, Ana María (2018). Aportes del cuadro de mando integral a la mejora de la gestión pública de turismo. *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 18(16-2), 36-51. ISSN 2545-6199
12. Coz Fernández, J., Fojón Chamorro, E., Heradio Gil, J., Cerrada Somolinos, J., (2012). Evaluación de la Privacidad de una Red Social Virtual. *Risti Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*. (15), 59-73.
13. Còrdova Aguirre, L. J. (2008). Aplicacion del Balanced Scorecard como metodologia de gestion en las mypes y pymes peruanas. *Ingenieria Industrial*, 26.
14. Gonzáles Castillo, L., Hernández Rodríguez, J., Palacios Osma, J., (2017). Modelo de Simulación para evaluar las decisiones estratégicas de un comité local de AIESEC basados en el Balanced Scorecard. *Risti Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*. (16), 82-97.
15. Jiménez Vásquez, J. (2014). Cuadro de Mando Integral para la implementación curricular por competencias para una institución universitaria. *REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 13 (26), 169-182.
16. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). El Balanced Scorecard: Mediciones que Impulsan el Desempeño. *Harvard Business Review*, 9.
17. López López K. ; Peña Sosa J. ; Ojeda Enriquez C. (2016), La utilización de la teoría de benchmarking como modelo comparativo para el plan estratégico en las pymes del sector lácteo

- en el municipio de San Juan de Pasto 2014-2019. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Nariño* Vol.17(1), pp.56-72.
18. López Bonilla, E., & Rojas Cortés, L., & Torres Moreno, A. (2001). Importancia estratégica del cuadro integral del mando en la gestión empresarial, *Balanced Scorecard. Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, (11), 17-25.
19. Martínez, R. (2002). *Balanced Scorecard: nueva metodología para el desarrollo de indicadores de gestión. Medellín, Universidad EAFIT*, 85.
20. Morales Souquett, C., & Pinilla, B. (2008). *Balanced scorecard como herramienta de diagnóstico. Visión Gerencial*, (1), 82-92.
21. Nogueira, Dianelys, López, Dayron, Medina, Alberto, & Hernández, Arialys. (2014). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. *Revista ingeniería de construcción*, 29(2), 201-214. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50732014000200006>.
22. Olarte, J. P., & Garcia, A. (2009). Factores clave de éxito para una implementación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica "Balanced Scorecard". *Escuela de Administración de Negocios*, (65), 49 - 75.
23. Leer Guillén, A.,(2014).Planeación estratégica en Instituciones del Sector Público de América Latina. *TEC Empresarial*,8(8),42-49.
24. Quintero-Beltrán, L., & Osorio-Morales, L. (2018). *Balanced scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. Revista CEA*, 4(8), 75-94.
25. Saldías Cerda, J., Andalaf Chacur, A., (2008). *Sistema de Control de Gestión, análisis para organizaciones sin fines de Lucro. Revista Ingeniería Industrial*.(16), 61-76.

26. Saldías Seguel, N. & Torres Navarro, C. (2013). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LOS SISTEMAS NORMATIVOS DE GESTIÓN. ANÁLISIS PARA LA PYME CHILENA. Departamento de Ingeniería Industrial, (14), 55 - 67.
27. Scaramussa, S. (2010). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de. *Revista Visión de Futuro*, 50.
28. Scaramussa, Sadi A., Reisdorfer, Vitor K., & Ribeiro, Antonio A.. (2010). La contribución del balanced scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. *Visión de futuro*, 13(1) Recuperado en 08 de octubre de 2018, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100002&lng=es&tlng=es.
29. Trigueros Preciado, S., Pérez González, D., Solana González, P., (2014). Tecnologías de la información y generación de valor en el negocio: Un análisis en pymes industriales. *Intangible Capital*. (25), 639-663.
30. Viteri Sánchez, C., Viteri Moya, J., Matute Déleg, E.,(2014).Sistema de indicadores de gestión para pymes, sector metalmecánico. *Enfoque UTE*,5(13), 49-61.
- Óscar Javier Gutiérrez Junco, G. D. (2010). Primeros pasos del Benchmarking en Boyacá. *Revista Facultad De Ingeniería*, 17(24). Retrieved from <https://revistas.uptc.edu.co/revistas/index.php/ingenieria/article/view/1358>
31. Cobo Romaní J., (2008). El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. *Revista El concepto de tecnologías de la información*. (24), 296-318.

32. Ortega Vivanco, M., & Quintana Romero, L. (2013). Benchmarking territorial del sector industrial en la provincia de Loja. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 3 (5), 15-33.
33. Suárez-Meza, L., & Rojas-Potosí, L., & Corrales, J., & Caicedo, O. (2011). Be4SeD: Benchmarking para evaluación de técnicas de descubrimiento de servicios. *Ingeniería y Competitividad*, 13 (1), 61-75.
34. Goyo, A., & Figueredo Álvarez, C., & Méndez J., E., & Chirinos, E., & Rivero, E. (2012). El benchmarking y la auditoría de gestión en las secretarías generales de las universidades (Estudio múltiple de casos del estado Lara). *Negotium*, 8 (23), 4-25.
35. Pérez, L. (2008). BENCHMARKING NACIONAL E INTERNACIONAL DE PROGRAMAS DE PREGRADO EN ADMINISTRACIÓN. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (49), 148-165. Recuperado a partir de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/271>
36. Vivas Salas, L., & Briceño Sosa, M., & Colls Ojeda, J. (2017). Benchmarking aplicado al catálogo en línea de los Servicios Bibliotecarios de la Universidad de Los Andes. *Visión Gerencial*, (1), 59-72.
37. Delgado, A. (2016). UN CASO DE BENCHMARKING ORGANIZACIONAL PARA LA CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE LOS AÑOS 1930/40. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 16 (26), 191-224.