

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: HERRAMIENTA DE APOYO A LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

*(INTEGRAL CONTROL PANEL: SUPPORT TOOL FOR THE STRATEGIC MANAGEMENT OF
SMALL BUSINESSES)*

Katherine Melean

MSc. Administración, mención Gerencia General. Docente a tiempo convencional de la UNELLEZ, Barinas. Venezuela. Orcid 0009-0008-0935-7416. kattymr15@gmail.com.

María Uviedo

Dr. en Gerencia Avanzada, MSc. En Administración, mención Gerencia General. Docente Agregado de la UNELLEZ, Barinas. Venezuela. Orcid 0000-0002-0369-1068. muviedogarrido@gmail.com.

Autor de correspondencia: María Uviedo. Email: muviedogarrido@gmail.com

Recibido: 23/06/2023 **Admitido:** 20/11/2023

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue proponer acciones para la implementación de Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de apoyo a la gestión estratégica de una pequeña empresa. El estudio es descriptivo en modalidad proyecto factible, con un diseño no experimental, la población es de 13 personas, para la recolección de datos se realizó entrevista al propietario y aplicación del cuestionario con 31 preguntas cerradas, validado por expertos y el coeficiente alfa de Cronbach fue 0.82. Los resultados arrojaron que la empresa realiza el diagnóstico mediante el análisis del entorno general y el ambiente interno, no existe una formalización de valores empresariales ni se establecen los procedimientos que orienten a los trabajadores en la ejecución de las estrategias. La Gerencia tiene como objetivo financiero el incremento de la utilidad, en la perspectiva clientes la asesoría y las ventas de nuevos productos, en la perspectiva procesos internos el marketing del paquete Asesoría y ventas de productos, en la perspectiva aprendizaje propusieron formación en redes sociales y en insumos agropecuarios. Las barreras para la implementación del CMI son la desvinculación de la misión y la visión con los objetivos y la ausencia de cultura en la medición de desempeño.

Palabras clave: Gestión estratégica, Cuadro de Mando Integral, barreras.

ABSTRACT

The objective of the research was to propose actions for the implementation of the Balanced Scorecard (CMI) as a support tool for the strategic management of a small company. The study is descriptive in a feasible project modality, with a non-experimental design, the population is 13 people, for the data collection an interview was carried out with the owner and application of the questionnaire with 31 closed questions, validated by experts and the Cronbach's alpha coefficient. it was 0.82. The results showed that the company makes the diagnosis by analyzing the general environment and the internal environment, there is no formalization of business values, nor are procedures established to guide workers in the execution of strategies. The Management's financial objective is to increase profits, from the perspective of clients, advice and sales of new products, from the perspective of internal processes, the marketing of the package Advice and sales of products, from the perspective of learning, they proposed training in social networks and in agricultural inputs. The barriers to the implementation of the BSC are the disconnection of the mission and vision with the objectives and the absence of a culture in performance measurement.

Keywords: Strategic management, Balanced Scorecard, barriers.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), se reconoce su importancia en el tejido empresarial de los países miembros de la Unión Europea y de América Latina por la cantidad de empresas que representan este sector, por ser fuentes de empleos y por su potencial para contribuir al desarrollo integral de la región. Para Dini y Stumpo (2018), en los países de la Unión Europea las MIPYMES son piezas esenciales para que funcione la estructura productiva, ya que se engranaron con las empresas de mayor tamaño; en América Latina las MIPYMES representan el 99.5% de las empresas de la región y en su mayoría son microempresas, constituyen una estructura productiva heterogénea ocasionado por la existencia de microempresas conformadas por necesidades de autoempleo y pymes de alto crecimiento con un comportamiento empresarial dinámico que busca el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el ambiente a través de una gestión administrativa eficiente. Adicionalmente, este tipo de empresas compiten con compañías que trabajan a economía de escala, con producción estandarizada, orientada al mercado interno, altamente influenciadas por variables macroeconómicas; todo esto induce a un desempeño deficiente.

En cuanto a la gestión administrativa, Ferraz y Ramos (2018) expresa que existe una elevada

participación de los propietarios y empleados que en general tienen lazos familiares, “la gestión está estrechamente relacionada con la propiedad y con frecuencia, los conflictos familiares afectan la conducción de los negocios, la existencia de empleados con lazos familiares dificulta la gestión profesional y los intentos de racionalización de las responsabilidades” (p. 15). De tal manera, en las MIPYMES existen factores internos particulares con incidencia desfavorable en la gestión, la escasa limitación de responsabilidades por cargo imposibilita la evaluación del desempeño y por ende la aplicación de acciones correctivas para encaminarse hacia el logro de los objetivos estratégicos.

En este orden de ideas, Cuasante (2015) hace énfasis en la necesidad de fundamentos operativos que le permitan a las MIPYMES analizar la problemática, plantear estrategias y seleccionar la más conveniente facilitando con ello la toma de decisiones, las debilidades de carácter estructural que adolecen afectan tanto su crecimiento, permanencia en el mercado, como la competitividad, a esta situación se suma el escaso hábito de gestión del capital humano y la dificultad para la incorporación de nueva tecnología. En cuanto al uso de modelos de dirección estratégica, el autor plantea que es característico en empresas medianas y grandes, en contraposición a las empresas pequeñas “donde no están bien definidas la jerarquía,

funciones y responsabilidades, ni se utiliza la información disponible para la toma de decisiones, que suele realizarse mediante un proceso intuitivo, basado en la experiencia. Usualmente la dotación de personal administrativo es mínima...” (p. 16).

En atención a lo señalado por el autor, la gerencia estratégica en las MIPYMES tiene sus deficiencias, la escasa formación gerencial de los propietarios y la insuficiencia de recursos para la contratación de personal profesional calificado que se dediquen a la elaboración de planes e implementación de sistema de control de gestión tiene incidencia en el estudio del ambiente interno y externo para la posterior enunciación de la visión de la empresa, la definición de los objetivos estratégicos y las acciones, así como también en el seguimiento de lo ejecutado para la implementación de las medidas correctivas.

Por otra parte, el cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de la gestión estratégica que facilita, a partir de la visión de la empresa, la definición de los objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas (Financiero, Clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) y el diseño de los indicadores financieros y no financieros para el control y seguimiento. En ambos procesos participan los responsables de las áreas funcionales de la empresa, conformando un equipo con una visión compartida y conectado

con la alta dirección, lo que fomenta el compromiso de los trabajadores para el logro de los objetivos propuestos. Para Kaplan y Norton (2002), “el cuadro de mando integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia” (p. 33). En este sentido, el cuadro de mando integral es una herramienta que puede ser utilizada en las pequeñas empresas para mejorar la gestión estratégica.

En el caso de la empresa sujeto de estudio, cuya razón social no se menciona por el principio ético de la confidencialidad, es considerada una pequeña empresa ya que cuenta con trece (13) trabajadores, dirigida por el propietario con formación profesional en el área de gerencia, preocupado por el futuro del negocio efectúa reuniones mensuales con el personal a los fines de explicar las metas planificadas y las responsabilidades que deben asumir los trabajadores de cada departamento. Sin embargo, no utiliza ninguna herramienta o metodología que le permita engranar los objetivos operativos de los departamentos con los objetivos estratégicos y estos con la visión de la empresa, diluyéndose la información entre el personal; de igual modo no se han diseñado indicadores que permitan monitorear los resultados de cada departamento ni el avance con respecto a las metas propuestas. En consecuencia, la empresa se estanca en gestionar

las actividades operacionales relacionadas a la comercialización, suministro de productos, manejo de personal, tesorería y la contabilidad; descuidándose en la gestión estratégica, que es el medio para garantizar un mejor desenvolvimiento en el futuro.

En tal sentido, la investigación tuvo como propósito proponer acciones para la implementación del CMI como una herramienta de apoyo a la gestión estratégica en la pequeña empresa, a partir del diagnóstico de la gestión estratégica de la empresa en cuestión y de la identificación tanto de los objetivos e indicadores desde las perspectivas de la herramienta como de las barreras existentes para su implementación. La importancia de la investigación radica en que el CMI es una herramienta de dirección estratégica y de control de gestión, de utilidad en las organizaciones al vincular los objetivos financieros con los no financieros mediante el establecimiento de relaciones de causa – efecto. Esas relaciones de causa – efecto entre los objetivos financieros, clientes, procesos internos, de aprendizaje y crecimiento facilita el entendimiento por parte de los trabajadores sobre las acciones bajo su responsabilidad que deben realizarse para encaminar a la empresa hacia la visión. Además, es indispensable mencionar el rol protagónico de la micro, pequeña y mediana empresa o empresas familiares en el desarrollo local por ser: (a) fuentes de empleos, (b) generadora de

ingresos que circula en la economía del municipio, (c) con el pago de tributos contribuye a cubrir el gasto público del municipio Barinas y (d) satisface necesidades de insumos del sector agropecuario.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

En los antecedentes de investigaciones latinoamericanas sobre el tema, se menciona a Peralta (2021) realizó un estudio para determinar las mejoras en la gestión empresarial con la implementación del CMI en una empresa pequeña del sector gráfico. Es de tipo no experimental, con un nivel descriptivo, se llevó a cabo en tres etapas: La primera consistió en el análisis del ambiente externo e interno para la elaboración de la matriz FODA, en la segunda se elaboró el CMI y en la tercera etapa se implementó el CMI, se recabó la información con la técnica de lluvia de ideas, talleres de sensibilización y reuniones de trabajo. Los resultados reflejaron que el uso del CMI incrementó la rentabilidad, las ventas, la cartera de clientes y produjo cambios en la cultura empresarial. Se concluye, el CMI mejora significativamente la gestión empresarial.

A nivel local, se reseña la investigación realizada por Guerrero (2020), que tuvo como propósito evaluar el cuadro de mando integral como modelo gerencial de la empresa Mc Donald Barinas 2, mediante una investigación cuantitativa, con un nivel evaluativo y un diseño no experimental. En el estudio se evidencio la

utilidad de los objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje, por ende, la necesidad de establecer estrategias de corto, mediano y largo plazo; la planificación estratégica se realiza planteando pronósticos ante posibles resultados financieros. Así mismo, demostró la efectividad del cuadro de mando integral como modelo gerencial que proporciona resultados positivos en la empresa.

Otro estudio es el de Sánchez, Vásquez y Villarreal (2017), quienes diseñaron el cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico de la gestión del Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC), Lima, Perú. Es una investigación proyectiva, de tipo descriptiva, con un diseño documental y de campo, para la recolección de los datos se utilizó la revisión documental para la extracción de la misión, visión, valores, plan institucional y las estrategias; en la fase de definición de los objetivos estratégicos se fundamentaron en la metodología de Horváth y Partners (2003), a través de entrevista, mesas de trabajo y validación del director ejecutivo se definieron los objetivos estratégicos; con el trabajo de gabinete con los directivos se establecieron las relaciones causas y efectos, indicadores, metas e iniciativas. En las conclusiones manifestaron que el diseño del cuadro de mando integral para una empresa pública requirió efectuar adaptaciones en términos de una estructura, metodología y lineamientos; la adaptación del CMI para su uso en el sector público nacional

refleja su pertinencia en la fase de seguimiento del proceso de planeamiento estratégico y constituye una herramienta de gestión pública ya que su puesta en marcha cumple con el propósito de restringir los objetivos estratégicos a aquellos asociados a los servicios que presta.

Se inician las bases teóricas con una definición del término administración estratégica o gestión estratégica, se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos, y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia; después con el transcurso del tiempo iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o su ejecución (Thompson y Strickland, 2004). Es decir, que la formulación de estrategias debe obedecer a la visión de la empresa que enuncia la posición deseable en el futuro y de los correspondientes objetivos formulados en función de la visión. Es un proceso administrativo asociado a la planificación estratégica y es definida como: “Herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que impone el entorno” (Dumorné, 2012:21).

La planificación estratégica es la proyección general de la empresa para atender con eficiencia y eficacia los procesos internos de gestión y las divergencias que se deriven del entorno político, económico, social, cultural y

competitivo. En este orden de ideas, Thompson y Strickland (2004) describen el proceso de creación de la estrategia en cinco tareas administrativas vinculadas entre sí: 1) Desarrollar una visión estratégica de hacia dónde se dirige la organización, con el propósito de suministrar una dirección a largo plazo, detallar en qué clase de empresa está tratando de convertirse e infundir en ésta el sentido de una acción. 2) Determinar objetivos, consiste en convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía. 3) Crear una estrategia con el fin de lograr los resultados deseados. 4) Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva y 5) Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, los objetivos, las estrategias y demás componentes inmersos en el proceso.

En cuanto al CMI, los creadores de esta herramienta Kaplan y Norton (2002), dejaron claro lo siguiente: “Es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el CMI como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo” (p. 23). Continúan los autores señalando que esta herramienta transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: Finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Es a través de la elaboración del mapa estratégico, mediante un

trabajo en equipo, que se identifica las estrategias globales, las estrategias específicas y establece la relación causa/efecto entre las diferentes estrategias. La perspectiva financiera y la del cliente en los mapas estratégicos y en los CMI describen los resultados, o sea, lo que la organización espera lograr.

Las perspectivas que abarcan los procesos internos, los activos y actividades de aprendizaje y crecimiento, dan impulso a la estrategia y describen de qué forma la organización la pondrá en práctica. Las relaciones causa y efecto define la cadena lógica por la que los activos intangibles se transformarán en valor tangible. La propuesta de valor para el cliente aclara las condiciones que crearán valor para el mismo. Los procesos de creación de valor definen los procesos que transformarán los activos intangibles en resultados financieros y para clientes. Por último, la agrupación de activos y actividades define los activos intangibles alineados e integrados para crear valor.

Para Kaplan y Norton (2002), la mayor dificultad para los gerentes no radica en la formulación de la estrategia sino en la capacidad para implementarla, por las barreras originadas en los sistemas de gestión tradicionales; identificaron varios obstáculos importantes para la implementación efectiva de la estrategia: a) Comprensión de la visión, por la dificultad para traducir la visión y estrategia en términos que puedan ser comprendidos para luego actuar en

consecuencia, al no compartir claramente la visión con todos los trabajadores de la organización no se llega al consenso sobre lo que su visión y estrategia significan realmente, de esta manera los grupos persiguen diferentes objetivos. b) Desvinculación de los objetivos, producida cuando las estrategias de la unidad de negocio no se traducen en objetivos para departamentos, equipos e individuos. Una vez que se comprenda la visión, los objetivos estratégicos se deben traducir a objetivos personales y de equipo. c) Asignación de recursos, por el fracaso de vincular los programas de actuación y la asignación de recursos con las prioridades estratégicas a largo plazo. d) Uso de indicadores, por la falta de feedback sobre la forma en que se está llevando a la práctica la estrategia y si está funcionando.

METODOLOGÍA

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva en la modalidad de proyecto factible, se denomina así a la elaboración de una propuesta viable, destinada a atender las necesidades específicas a partir de un diagnóstico. Para Palella y Martins (2012), el proyecto factible “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica” (p. 97). Es decir, que el propósito de esta modalidad es el de presentar planteamientos que se puedan ejecutar para solventar una situación. Continúan Palella y

Martins (2012) explicando que para el desarrollo de esta modalidad lo primero que se debe hacer es un diagnóstico, el segundo paso consiste en plantear y fundamentar teóricamente la propuesta y establecer tanto el procedimiento metodológico como las actividades y recursos necesarios para su ejecución. Por último, se realiza el análisis sobre la factibilidad del proyecto y, en caso de que la investigación considere el desarrollo, la ejecución de la propuesta con su respectiva evaluación, tanto del proceso como de los resultados.

Atendiendo a los objetivos delimitados, la investigación se encaja en un diseño no experimental, de campo, transeccional descriptivo, ya que no se manipulan las variables, se observan los hechos estudiados como se muestran en su contexto natural y los datos a recolectar se efectuará sólo una vez en un tiempo único. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), la investigación no experimental consiste en, “observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.” (p.267), es un diseño de campo, dado que Sabino (2002) manifiesta “se basan en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad” (p. 67). Así mismo, es una investigación transeccional o transversal, por su cobertura, como señala Hernández y otros (ob. Cit.), donde “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es descubrir

variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos)”. (p. 270).

La población sujeto de estudio fue de trece personas, entre los cuales están: ocho trabajadores, el propietario y cuatro vendedores externos. Para la fase de recolección de datos se aplicó la técnica de la entrevista, utilizando como instrumento un guión de entrevista aplicado al propietario de la empresa para recabar información sobre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del CMI y sus respectivos indicadores; también se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario de treinta y un preguntas cerradas, de los cuales 17 preguntas con opciones de respuesta tipo Likert fueron empleadas para la medición de la variable gerencia estratégica y 14 preguntas de opción múltiples para la variable CMI. El cuestionario fue previamente validado por tres expertos y el coeficiente Alfa de Cronbach, utilizado para la medición de la confiabilidad dio 0,82 ubicándose en una magnitud “Muy alta”.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Sobre las tareas administrativas de la dirección estratégica en la pequeña empresa se encontró lo siguiente: En la tarea 1 Desarrollar visión y misión, la gerencia realiza un estudio del ambiente externo relativo a las dimensiones políticas, legales, económicas, sociales y

tecnológicas. También analiza el entorno más cercano a la empresa representado por proveedores, clientes, competencia y fuerza laboral. En menor medida analiza el ambiente interno de la empresa para la identificación de esas capacidades y recursos que posee la empresa. Es decir, existen debilidades en la recolección de información relevante para el diseño o modificación de la visión y misión de la organización. Sobre estos dos elementos filosóficos, los encuestados manifestaron que algunas veces son dadas a conocer en las reuniones frecuentes que hace la gerencia con los trabajadores, aunque no contiene los elementos señalados por expertos en el área.

En la tarea 2: En la determinación de objetivos, los encuestados manifestaron que casi nunca se realizan o son de su conocimiento de forma clara y precisa. Igualmente pasa con la tarea 3 (Diseño de estrategias). Aunque la gerencia ejercida por el propietario principal realiza frecuentes reuniones con los trabajadores manifestando sus inquietudes sobre la situación actual y la forma en que se está ejecutando las labores asignadas. En la tarea 4: Ejecución de la estrategia, en esta fase los encuestados indicaron que algunas veces existe asignación de recursos a los departamentos para llevar a cabo sus funciones conforme a lo planteado por la gerencia, casi nunca existen procedimientos diseñados para ejecutar la estrategia ni planes motivacionales para estimular a los trabajadores

en los logros de las metas asignadas. Aunado a esto, consideran que algunas veces existe un liderazgo interno en la ejecución de las tareas. Como un factor positivo e importante para el monitoreo es la existencia de sistemas de información y comunicación. En la última tarea de la administración estratégica (Tarea 5), referida a la evaluación del desempeño, los encuestados afirmaron que no manejan herramientas tales como: planes, presupuestos e indicadores.

En la definición de los objetivos desde las perspectivas que comprenden el CMI, la pequeña empresa desde la perspectiva financiera se plantea como objetivos estratégicos el incremento de la utilidad anual y la disminución de los egresos. Para lograr el primer objetivo financiero, desde la perspectiva cliente se propone como objetivos ofrecer un valor añadido a los productos mediante la asesoría profesional en el área de siembra o veterinaria según sea el caso. También se plantea el ofrecimiento de otras líneas de productos con precios económicos a los fines de incrementar los ingresos totales. A largo plazo se propone la participación en el comercio electrónico a través de las ventas en línea y con ello disminuir los gastos operativos. Desde el punto de vista de procesos internos, la empresa se plantea como objetivos el diseño de catálogos digitales de la oferta de paquetes (Asesoría + productos) para dar a conocer los tipos de paquetes; efectuar

tanto el marketing tradicional como en redes sociales, crear la tienda virtual para captar nuevos clientes y para ampliar la oferta de productos se planteó como medio el acuerdo de cooperación o alianzas con nuevos proveedores, de manera de trabajar con la modalidad de ventas a consignación.

Ahora bien, para alcanzar esas mejoras o innovación en los procesos internos y por ende incrementar los ingresos por ventas, desde la perspectiva crecimiento y aprendizaje plantearon la formación del personal en el área de: comercio electrónico y marketing digital (Dirigido a los vendedores), gestión de compras (personal administrativo) y en área de insumos agropecuarios por ser los productos principales que ofrece la empresa. Por último, como barreras para la implementación del cuadro de mando integral los trabajadores, los encuestados identificaron la desvinculación tanto de la misión como la visión con los objetivos; la falta de asignación de recursos a los departamentos y la inexistencia de cultura para el uso de sistemas de medición.

Para la implementación del cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión estratégica, se definieron como acciones: a) El propietario y los encargados por departamentos tienen que adquirir formación en materia de administración estratégica, para que utilicen las herramientas de análisis de los factores externos e internos que afectan a la empresa, así como

también en materia de control de gestión y especialmente del CMI. b) Formalizar la misión, visión y valores, elementos filosóficos indispensables para la creación de la cultura organizacional deseada, en este proceso es importante la participación de todos los trabajadores a los fines de crear compromiso y pertinencia con la empresa. c) Revisar la estrategia que actualmente tiene la empresa conjuntamente con los gerentes de los departamentos, a partir de la estrategia redactar los objetivos estratégicos por cada perspectiva y diseñar los respectivos indicadores d) Explicar a todos los trabajadores la herramienta CMI, los objetivos estratégicos y los indicadores que se emplearán para medir el logro de los objetivos. e) Asignar la responsabilidad al departamento de administración de recabar la información, efectuar el cálculo de los indicadores de forma mensual y consignar el respectivo informe al propietario de la empresa.

CONCLUSIONES

Tal como lo señala Cuasante (2015), por la escasa formación gerencial de los empresarios y la indisponibilidad de recursos para la contratación de personal profesional especializado en planificación, la pequeña empresa presenta deficiencias en la implementación de las tareas administrativas que comprenden la gestión estratégica y a su vez se traduce en una barrera para la implementación del CMI. En consecuencia, la primera acción para el uso de dicha herramienta está enfocada

en la formación tanto del propietario como de los trabajadores en actividades administrativas inherentes a la planificación y al control. En este sentido, para un mayor impacto en las pequeñas empresas se plantea la realización de futuras investigaciones en el área haciendo uso del método Investigación Acción Participativa con el ánimo de transformar esa realidad mediante actividades de formación para la posterior elaboración e implementación del CMI.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Causante, F. 2015. La eficiencia en las MICROPYMES, propuesta de un modelo de gestión aplicable a MICROPYMES. (Tesis doctoral). Universidad de Burgos, España.
- Dini, M., y Stumpo, G. 2018. MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para la política de fomento. CEPAL.
- Dumorné, K. 2012. Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres centros de acopio de leche vinculados al centro de gestión de Paillaco, región de los Ríos, Chile, estudio de casos. Universidad Austral de Chile. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/#indice>
- Ferraz, J., y Ramos, L. 2018. Inclusión financiera para la inserción productiva de las empresas de menor tamaño en América Latina. Revista de la CEPAL, (267). Santiago de Chile, Organización de las Naciones Unidas.
- Guerrero, R. 2020. Cuadro de mando integral como modelo gerencial de la empresa Mc Donalds Barinas 2. (Trabajo de Grado). Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, Venezuela.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. 2003. Metodología de la Investigación. Tercera edición. McGraw-Hill Interamericana.

- Kaplan, R., y Norton, D. 2000. Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard). Segunda edición. Ediciones Gestión 2000.
- Palella, S., y Martins, F. 2012. Metodología De La Investigación Cuantitativa. 3ra Edición. FEDEUPEL.
- 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. *Revista Industrial Data*, 24(2), 53-78.
- Sabino, C. 2002. El Proceso de Investigación. Editorial Panapo.
- Sánchez, C., Vásquez, M., y Villarreal, C. 2017. Diseño del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico de la gestión del PRONABEC. (Trabajo de grado). Universidad del Pacífico, Perú.
- Thompson, A., y Strickland, A. 2004. Administración estratégica. Décima tercera edición. McGraw-Hill Interamericana.