

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1157>

Gestión del cuadro de mando integral para pequeñas y medianas empresas

Management of the balanced control panel for small and medium businesses

Esteban Coto Corrales

ecoto60807@ufide.ac.cr

<https://orcid.org/0009-0009-7769-1798>

Universidad Fidelitas

San José – Costa Rica

Alexander Molina Villalobos

Alexander.molinav@ufide.ac.cr

<https://orcid.org/0000-0002-8118-8855>

Universidad Fidelitas

San José – Costa Rica

Artículo recibido: 05 de septiembre de 2023. Aceptado para publicación: 22 de septiembre de 2023.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

El cuadro de Mando Integral es una herramienta que es utilizada para la medición del desempeño y la gestión de la estrategia empresarial por un tiempo determinado. La presente revisión de literatura analiza la gestión del Cuadro de Mando Integral en pequeñas y medianas empresas. Como parte del estudio, se da el análisis de definiciones conceptuales que permiten la descripción de la herramienta, por otra parte, se dan las descripciones de los procesos, las características y cómo esta influye en las pequeñas y medianas empresas, siguiendo una línea de investigación teórica que se adapta a la gestión del proceso mencionado. Como parte de los resultados se pudo observar que el cuadro de mando tiene como objetivo garantizar la implementación de estrategias, lo cual es necesario tener claro la misión y visión de la pyme para poder llevar a cabo la correcta definición de la situación deseada, lo que implica proyectar la organización a mediano y largo plazo.

Palabras clave: gestión, cuadro de mando integral, empresa, herramienta, proceso

Abstract

The Balanced Scorecard is a tool that is used to measure performance and manage business strategy for a certain time. This literature review analyzes the management of the Balanced Scorecard in small and medium-sized companies. As part of the study, the analysis of conceptual definitions that allow the description of the tool is given, on the other hand, the descriptions of the processes, the characteristics and how it influences small and medium-sized companies are given, following a line of theoretical research. that adapts to the management of the aforementioned process. As part of the results, it was possible to observe that the scorecard aims to guarantee the implementation of strategies, which is necessary to be clear about the

mission and vision of the SME in order to carry out the correct definition of the desired situation, which It implies projecting the organization in the medium and long term.

Keywords: management, balanced scorecard, company, tool, process

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons . 

Como citar: Coto Corrales, E. / Molina Villalobos, A. (2023). Gestión del cuadro de mando integral para pequeñas y medianas empresas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 4(3), 1260–1271. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1157>

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas deben de realizar estudios y evaluaciones que les permita evaluar y conocer el rendimiento que existe dentro de las organizaciones, asociando estos estudios a los cambios en tecnología y globalización que intensifican la competencia dentro de los entornos organizacionales. Los administradores o dueños deben de conocer y aplicar diferentes métodos que les permita poder comprender y sobre todo saber si se requiere tomar una buena decisión, para que de esta forma las empresas logren su crecimiento en un entorno competitivo, conforme al tiempo y a los avances a los que cada negocio debe de adaptarse, sobre todo reconociendo que estos cambios deben de darse desde una perspectiva de superación y mejor productividad. Para esta investigación, se hablará sobre el cuadro de mando integral, el cual corresponde a un modelo que logra la traducción de objetivos estratégicos de un entorno empresarial, en una serie de acciones coherentes de medidas hacia el desempeño que se utiliza como parte de un sistema de gestión que permite incentivar las mejoras de manera innovadora en el entorno. Además de considerar que esta herramienta permite tener un conocimiento en cómo es que se aplica este tipo de método de evaluación, que principalmente será llevado a cabo en las organizaciones de las empresas medianas y pequeñas. El estudio permite conocer cómo se puede implementar este método en empresas y además dar análisis de los resultados que se tendrán a la hora de aplicar el método de evaluación, propiciando así un buen crecimiento organizacional desde la toma de decisiones fundamentadas en los resultados.

Para el sustento de la presente investigación, se cuenta con antecedentes bibliográficos entre los que se pueden mencionar a Argüello y Quesada (2015), titulada "Implementación del cuadro de mando integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura", la cual habla sobre el CMI y la forma en que este se ha utilizado para la medición del desempeño dentro de las empresas, la investigación consta de una revisión bibliográfica, la cual se centra en 23 artículos científicos y 12 tesis de graduación, 8 documentos técnicos, los cuales dan como resultado que las características propias de las pequeñas empresas pueden ser aprovechadas para la implementación del CMI.

Historia del Cuadro de Mando Integral

En base a lo que expresa Estrada (2010) con respecto al Cuadro de Mando Integral, este autor expresa que:

El CMI de manera independiente, recoge la idea de utilizar indicadores que le permitan evaluar las estrategias, además de otras características que lo hacen diferente y de mayor interés, logrando de esta forma evolucionar desde su propia e inicial definición en el año 1992. En la actualidad, se debe de considerar que todas las empresas y las organizaciones, deben de mostrar productividad, estar en constantes vigilancia y evaluación de sus acciones, esto tanto en los parámetros financieros como en las partes operativas.

De esta forma, es más probable que la organización muestre fortaleza y esto permite tener menor debilidades a nivel empresarial, lo cual les fortalece ante la competencia, siendo de importancia la identificación de los procesos y de las estrategias gerenciales existentes. El Cuadro de Mando Integral participa como una herramienta que permite que los encargados o dirigentes empresariales, se actualicen de forma continua, logrando de esta manera conservar la intervención continua en la administración y el manejo de las organizaciones.

Ante lo mencionado se debe de considerar especial atención a los cambios continuos, producidos en el mundo de los negocios, y atenderlos evaluando periódicamente el desempeño. Se espera de esta manera un incremento de las utilidades, los ingresos, las ventas, la participación en el mercado, la satisfacción del cliente, las mejoras en la calidad del producto(s)

o servicio(s) ofrecido(s), la eficiencia, y el buen clima organizacional entre otros aspectos, todo esto con la finalidad de posicionar a la organización en los primeros lugares de competitividad, más cuando la empresa esté bajo la línea PYMES, a sabiendas de su potencial para el crecimiento.

Cuadro de Mando Integral

Por otra parte para Garnacha (2015) para dar definición al Cuadro de Mando Integral, se le puede definir asumiendo que:

El Cuadro de Mando Integral, es definido como un conjunto de indicadores que permiten proporcionar alta dirección a una compañía u organización, dan una visión más comprensiva del entorno empresarial y funge como una herramienta que permite la gestión y la traducción de esta estrategia con la que cuenta la El CMI disminuye las posibilidades de error existentes en el recurso humano, considerando que los indicadores son definidos por una serie de acciones multidisciplinarias, las cuales son de relevancia para la implementación de la estrategia y del seguimiento de esta.

Debe de considerarse que el CMI busca el control de la gestión empresarial, tiene como función principal la implementación y comunicación de las estrategias a trabajar a toda la empresa, por lo que esta puede entenderse como una metodología, que busca convertir la visión empresarial en acción, mediante un conjunto coordinado de indicadores los cuales se agruparon en cuatro perspectivas empresariales:

- Financieras.
- Clientes.
- Procesos internos.
- Formación y Crecimiento.

El CMI explica que estas perspectivas abarcan de manera integral todos los procesos que son necesarios para lograr el correcto funcionamiento empresarial, y por lo tanto deben ser consideradas en la definición de los indicadores organizacionales. En base a las características propias que posee cada negocio, se considera que pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas. La relación y el equilibrio existente entre las perspectivas es lo que propicia el nombre a la metodología, ya que esta presenta un balance entre los externos los cuales se encuentran relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, que incluyen la capacitación, la innovación y el crecimiento organizacional.

Asimismo, Kaplan (2000), considera que:

Existe un equilibrio entre los diferentes indicadores de resultado en la aplicabilidad del CMI, los cuales indican los esfuerzos realizados en el pasado, enfocados en rubros económicos y generando de esta manera alternativas de acción futuras que impulsan la productividad empresarial fomentadas en la capacitación, la innovación y el aprendizaje, etc. Puede generarse a nivel corporativo, en unidades de negocios con visión, misión y estrategias ampliamente establecidas que conserven autonomía funcional como en el caso de las PYMES. (párr. 3)

Esta herramienta permite canalizar las diferentes habilidades, los conocimientos y los esfuerzos generados dentro de la organización en búsqueda del logro de la misión y objetivos estratégicos. Ante esto se aduce que se proporciona una visión integral del desempeño de la organización, al vincular los indicadores financieros con indicadores clave de gestión, ya que estos están relacionados con la satisfacción del cliente que desarrolla el cliente, los procesos internos del negocio, y el fortalecimiento del capital intelectual por parte de la organización.

El CMI dentro de los entornos organizacionales, proporciona criterios estratégicos que le permiten a los encargados de la gestión empresarial, los que les permite la selección de proyectos que son considerados claves y son los que deben de contar con mayor asignación de recursos por parte de la empresa.

De la misma manera, así se provee de objetivos e indicadores no financieros a las unidades de negocio, lo que facilita la asignación de recursos sobre la base de las actividades y proyectos implementados, que se encuentran enfocados a realizar las mejoras de calidad significativas y no basándose en lo antes mencionado históricamente.

Características Básicas

Con respecto a las características del Control de Mando Integral, Estrada (2010), considera que los mecanismos de asignación de recursos y selección de proyectos, propuestos en el nuevo marco de referencia, reúne cuatro características básicas, para garantizar el logro de su cometido:

- Rapidez: Capacidad para asignar recursos de manera rápida a las áreas de la empresa o proyectos que requieren una respuesta rápida a cambios del entorno.
- Flexibilidad: Capacidad para cambiar dotaciones presupuestadas entre áreas y dentro de la misma unidad, entre partidas presupuestales.
- Visibilidad: Claridad en los criterios que determinan la necesidad de recursos de cada una de las áreas y/o proyectos.
- Orientación hacia la estrategia: Las áreas y proyectos priorizan las inversiones sobre la base de los objetivos clave de la compañía.
- Otras de las características del CMI, radica en que esta herramienta se encuentra compuesta por indicadores de control sobre la red de los procesos críticos.
- Permite la medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de aquellos factores claves que intervienen en los resultados del futuro, y que derivan de la visión y estrategias de la organización.
- Facilita a los empleados la comprensión de la situación real de la empresa.
- Proporciona información de utilidad para el desarrollo continuo de otros indicadores que propiciarán a la empresa el logro de las finalidades propuestas.
- Prepara el material para plantear la forma en que cada sujeto dentro de la empresa puede contribuir a la visión de la misma. (p.12)

Enfoques y Modelos de Gestión en el CMI

Con respecto a los enfoques y los modelos de Gestión Cáceres (2012), considera que se pueden mencionar:

Primer nivel: Técnica de medición y control

Se trata de la primera versión del Balanced Scorecard, centrada en la medición y el control, este primer enfoque resulta muy útil cuando la empresa busca la medición y el control. Su objetivo es complementar los sistemas de gestión financiera de la compañía, con los indicadores procedentes de otras perspectivas de gestión (cliente, procesos, infraestructuras, etc.).

Segundo nivel: Sistema de gestión estratégica

El objetivo de este enfoque es implementar la estrategia de la compañía, y disponer de mecanismos de seguimiento y feedback estratégicos, alineando los recursos y presupuestos con las necesidades a futuro de la organización. La responsabilidad de logro de las estrategias, recae sobre la alta dirección de la empresa.

Tercer nivel: Modelo de organización y gestión del cambio

Se trata del nivel más ambicioso del CMI. El objetivo de este nivel corresponde a implementar un modelo empresarial organizativo, que se base en el alineamiento de las personas clave de la compañía, en los asuntos de forma estratégica, el cual permite que se dé una adaptación con mayor flexibilidad a las diferentes situaciones de cambio que se presentan. El CMI es utilizado como catalizador que permite el proceso de cambio dentro de la organización que demanda este objetivo.

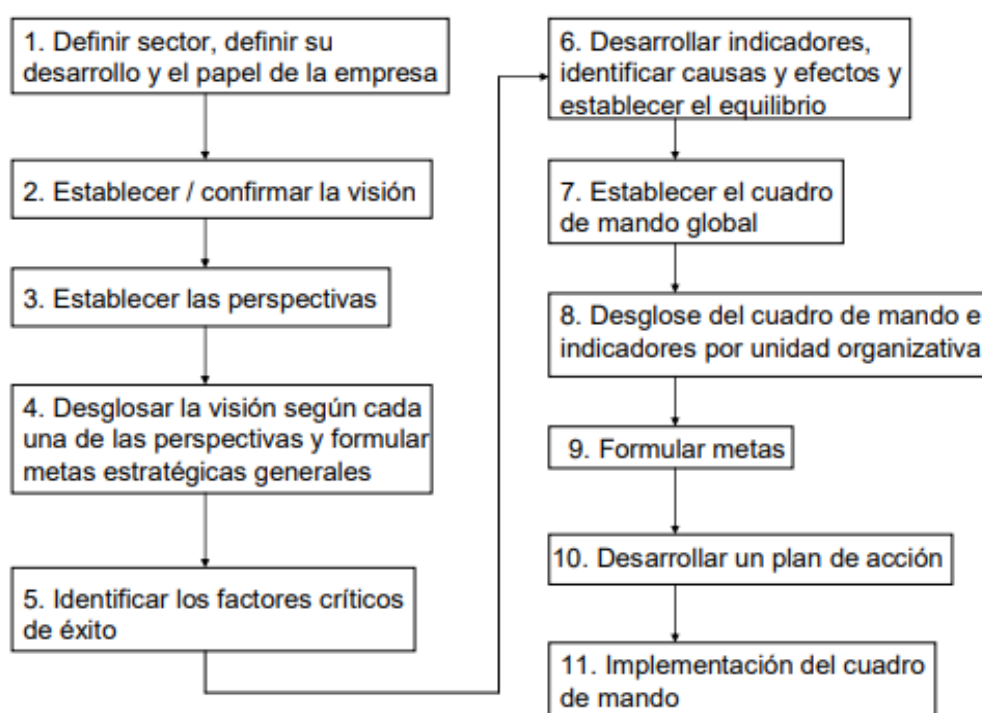
Estos niveles han sido implementados exitosamente en numerosas corporaciones alrededor del mundo, tales como AT&T, IBM, CITIGROUP, COCA COLA, SIEMENS, entre otras.

Proceso de creación del Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral puede ser implementado por una serie de pasos:

Figura 1

Pasos para la implementación de un CMI



Fuente: Chin (2010).

Es elemental reconocer que toda herramienta de seguimiento continuo debe de incluir formas y lineamientos para asegurar su éxito, cada uno de los indicadores que se propongan debe de ser capaz de cuestionarse y de evaluar de manera continua, permitiendo el reemplazo de los indicadores de control que se encuentran dirigidos a corto plazo por aquellos que van enfocados en gestionar acciones a mediano y largo plazo.

Beneficios del CMI

Por otra parte, Kaplan (2000), explica como parte de los beneficios del CMI:

- Permite la comunicación a todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.

- Propicia la redefinición de la estrategia en base a resultados obtenidos en su implementación.
- Presenta la traducción de la visión y las estrategias en acción.
- Favorece en el futuro la creación de valor agregado a las acciones.
- Permite la integración de información de diversas áreas de negocio, lo cual es beneficioso para la empresa como tal.
- Fomenta y participa la capacidad de análisis.
- Presenta una mejoría en los indicadores financieros de la empresa.

Componentes de un Cuadro de Mando Integral

Existen ciertos aspectos que deben de ser implementados dentro de una empresa a la hora de implementar un Cuadro de Mando Integral:

- Una cadena de relaciones causa-efecto que expresan la estrategia mediante objetivos estratégicos y el logro de estos mediante indicadores de desempeño.
- Un enlace sobre los resultados financieros, considerando todas las acciones que deben de traducirse de manera final en los logros y los beneficios financieros que generen el máximo del valor creado por el negocio para los accionistas.
- Un balance de indicadores de resultados, e indicadores guía con un conjunto de indicadores que reflejen los que se requiere modificar para cumplir con el objetivo final.
- Mediciones que generen y permitan impulsar el cambio, orientado a la organización, la adaptabilidad de la empresa ante un cambio permanente y acelerado. (Kaplan, 2000, p.41)

Perspectivas del Control de Mando Integral

El control de mando integral se integra de la visión y de las estrategias con las que cuenta la empresa, es en base a esto que se definen los objetivos financieros que se requieren para lograr alcanzar la visión, los cuales a su vez serán parte de los mecanismos y de las estrategias que rigen los resultados de la empresa con los clientes. Es claro que los procesos internos se planifican con la intención de lograr satisfacción a los requerimientos financieros de la organización y de los clientes.

Por lo tanto es importante identificar las perspectivas existentes para así poder determinar el rol del control de mando en la aplicabilidad y la productividad de la organización.

Ante esto se puede mencionar que las perspectivas de mayor interés para la aplicabilidad de Control de Mando Integral dentro de una organización son:

Perspectiva financiera

Su orientación principal es la de maximizar el valor de los accionistas de la empresa. Por lo tanto de alguna manera u otra busca medir la creación de valor en la organización, incorpora la visión de los propios accionistas.

La perspectiva de un cliente

Consiste en un reflejo del mercado en el que se está compitiendo, proporciona información de importancia que permite generar, adquirir, retener y lograr la satisfacción de los clientes, obtener cuotas en el mercado además de rentabilidad.

Perspectiva de los procesos internos

Esta perspectiva identifica los directivos en los que se debe de ser excelente, y presta atención para poder cumplirlos de una forma perfecta, que se esta manera logre fluir los objetivos de los demás participantes.

Perspectiva de formación y crecimiento

Dentro de esta perspectiva se identifica la infraestructura que se requiere para lograr ese valor en un plazo determinado. (Kaplan, 2000, p.42)

Errores básicos a la hora de implementar un CMI

A la hora de implementar un cuadro de cuadro de mando integral dentro de las empresas se pueden percibir ciertos errores de los cuales las personas encargadas de la gestión y desarrollo de estrategias deben de estar anuentes:

- El diseño y la implementación como tal del cuadro de mando integral corresponden a estrategias de la gerencia media, dejando de lado al gerente general o a los altos ejecutivos de la empresa.
- La implementación exitosa de esta herramienta requiere involucrar a ejecutivos y gerentes en la definición de los objetivos e indicadores claves, además de la negociación de metas e iniciativas que permitan impulsar los logros de la herramienta.
- El considerar tener todo perfectamente definido antes de la implementación; ya que al igual que otros aspectos básicos de la gestión administrativa moderna, los sistemas adaptables son requeridos para lograr el éxito.
- Retrasar la introducción por la falta de definición de todos los indicadores.
- Considerar el proceso como estático y no dinámico, ya que el CMI, corresponde a un sistema de aprendizaje, que modifica según logre el aprendizaje los colaboradores de la organización en base a la visión, el entorno, la orientación estratégica y el mercado competitivo. (Kaplan, 2000, p.43)

Queda entendido que si bien el CMI, es una herramienta que constituye mucha relevancia dentro de los entornos empresariales y se caracteriza por su gran importancia en la modificación de acciones que provean a las empresas de productividad y de las posibilidades necesarias para lograr la competitividad en los mercados, es una herramienta que cuenta con alto índice de error, lo que a la vez cuenta con las posibilidades de error básicas y esenciales de todas herramienta de mejora, más así, esto no indica que deba de ser descartada como parte de un sistema de acciones que propicien las mejoras significativas empresariales, y además permita la colaboración de quienes laboran en la empresa de manera general, desde las áreas administrativas gerenciales, hasta los colaboradores y clientes como tal.

METODOLOGÍA

La presentación de la metodología en un proceso investigativo ya sea que este tenga la finalidad o no de la interacción con la población y el fenómeno de estudio, corresponde a un apartado que permite al investigador el desarrollo de la investigación como tal, este propicia la descripción del estudio, del fenómeno mediante una descripción conceptual y según una metodologías empleada que facilita la recolección de la información, dentro del espacio asignado de la misma, el análisis de los datos, la discusión y resultados, aunado a la extracción de conclusiones sobre el fenómeno que se estudia en beneficio de alguna población.

La metodología de acuerdo con lo que definen Hernández, Fernández y Batista (2014), estos autores consideran que es un conjunto de procedimientos que se siguen, los cuales tienen la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos, recabando la información y validando con

alta precisión. (p.44). Es claro que estos procedimientos se fundamentan en el tipo de investigación que se realice y buscan la descripción y el análisis de los problemas planteados a detalle, basado en procedimientos determinados para el análisis de la información.

Para efecto de la presente investigación el estudio se realiza en base a las características y los elementos que debe de poseer la implementación de un CMI dentro de alguna empresa, se trabaja mediante una revisión documental de referentes bibliográficos, que muestran material, e investigaciones realizadas en donde se entrevista personal de empresas, encuestas aplicadas, y la valoración de los clientes.

Estas evaluaciones permiten la identificación y la evaluación de aspectos ampliamente específicos que sugieren cambios y modificaciones enfocados en las mejoras de las capacidades empresariales mediante la aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral.

Los referentes bibliográficos aportados, permiten la consideración de conceptos que se relacionan a la herramienta Cuadro de Mando Integral, y de las diferentes perspectivas que constituyen, además de extraer información que permite alinear la gestión de esta herramienta a los objetivos empresariales, la formulación de metas y de estrategias para cada aspecto requerido en la implementación, además de que estos referentes permiten en el investigador la recolección de información pertinente para extraer conclusiones sobre el estudio realizado, que permita al lector reconocer e identificar la importancia y la relevancia de la herramienta para los entornos empresariales y para la buena gestión del profesional en la adquisición de conocimientos sobre herramientas que permitan la evolución de las organizaciones dentro de los mercados existentes a nivel global.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El Cuadro de Mando Integral (CMI), como herramienta que permite la gestión empresarial es considerada de utilidad puesto que esta permite ampliamente medir la evolución de la actividad organizacional, independientemente de su tamaño, sus objetivos estratégicos y de sus resultados. En base a esto, se logra un control de los indicadores de control, financieros y los no financieros, los cuales se obtienen de una forma periódica para un mejor control y seguimiento en el cumplimiento de los objetivos empresariales previamente establecidos.

Es claro que gracias a este tipo de control de inteligencia, la toma de decisiones resulta de mayor simplicidad y gracias a esta inteligencia empresarial se da una toma de decisiones más acertada mejorando la predictibilidad del negocio y permitiendo que se puedan corregir las desviaciones a tiempo. No es común visualizar dentro de cualquier entorno el fracaso de una empresa, en postura de esto debe de tenerse claro que es importante implementar medidas que permitan trabajar en mejoras tanto inmediatas como a futuro que propicien la productividad, por lo que visualizar el CMI como instrumento relativamente sencillo, de carácter público y privado para cualquier empresa, siempre y cuando esta cuente con estrategias altamente delimitadas.

Tradicionalmente se ha considerado el cuadro de mando o algunos de sus diferentes tableros de indicadores como un lujo sólo alcanzable para las grandes empresas por su elevado coste en tiempo y recursos, pero hoy en día la implementación de un cuadro de mando integral es un proceso accesible y adaptable para cualquier Pyme con una mínima estructura como organización. De hecho, se ha constatado que a menudo el impacto de la implementación de un CMI y la filosofía que implica es más efectivo en empresas de menor tamaño.

El éxito de la implementación de este tipo de herramienta en cualquier entorno organizacional, dependerá en gran medida del interés y la dedicación con la que los encargados de la gestión administrativa empresarial efectúen los cambios que se requieran, brindándoles una evolución gerencial que implicaba modificaciones de importancia en la estructura operacional actual.

CONCLUSIÓN

El CMI es una herramienta que tiene la finalidad de garantizar dentro de los entornos empresariales la implementación de estrategias competitivas que permiten la mejora de la empresa dentro de los mercados, se realiza un previo diagnóstico de la situación y se propone un correcto análisis de la situación que la empresa desea alcanzar, lo que implica que debe de visualizarse la empresa a mediano, y largo plazo. La implementación de este tipo de herramienta no es algo que se salga de los presupuestos de las empresas, y a cambio permite la alineación de la organización con las visión de la empresa, buscando mejorar la comunicación hacia quienes colaboran, con la intención del cumplimiento de sus objetivos, el de redefinir la estrategia en función de la evaluación sobre los resultado, la traducción de la estrategia en acciones, el incremento de la utilidad del cliente sobre el mecanismo y la creación de valor para los accionistas, mejorando los procesos y la toma de decisiones.

Por lo tanto en consideración a lo que se menciona, puede describirse que la visión del Cuadro de Mando Integral es explícitamente compartida dentro de los entornos, esta se interpreta en término de metas e incentivos que son utilizados para centrar las acciones del trabajo, asignar recursos y fijar metas dentro de las organizaciones, lo que permite a quienes implementan la herramienta un aprendizaje sobre las actividades que implican rentabilidad proporcionando un buen servicio dentro de la empresa.

Es claro que la continuidad y el éxito de cualquier empresa, se encuentra determinado por la capacidad con la que cuenta de esta de evaluarse y medirse a sí misma, ya que a través de la medición, esta logra la actualización de información de utilidad sobre los logros y las metas que esta alcanza. De la misma manera mediante la medición se puede valorar el proceso que recorre hasta el momento de la evaluación y cuáles son las acciones necesarias para mejorar significativamente los procesos.

Por lo tanto, el CMI, proporciona a las personas la posibilidad de formular estrategias y de evaluar el desempeño mediante el uso de una serie de indicadores que estos encargados de la gestión traducen en estrategias, en parte de la misión empresarial, y de la visión grupal, como parte de las medidas que limitan la estructura necesaria como parte de un sistema de gestión y control.

La selectividad de esta herramienta permite la atención de necesidades por su utilidad para trabajar sobre variedad de objetivos y de diversa índole que surgen en la empresa, permitiendo a los directivos contar con un control sobre el avance de las metas y las modificaciones que se deben de realizar en caso de ser necesario.

Por lo tanto este tipo de herramienta es de necesidad para implementar cambios de pertinencia que permitan atender los problemas asociados al diagnóstico implementado en la organización que propicie el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos. De la misma manera debe de considerarse aspectos a la hora de la implementación de la herramienta que pudieran influir en los accionares y la productividad de la misma, estos aspectos tanto económicos como los que son parte de la problemática misma que sugieren afectación en la viabilidad económica a la hora de implementar el CMI.

Por otra parte se analizó la predisposición con la que deben de contar los encargados de gestión en la adaptabilidad y la versatilidad que les permita afrontar las demandas de mercado que posibiliten la conservación y la competitividad de la empresa dentro de los entornos.

Es claro que la implementación del CMI, como parte de los sistemas de gestión empresarial propicia el fortalecimiento de las capacidades empresariales para generar mejores alternativas de productividad que genere el crecimiento; además de los cambios internos que puede suscitar una vez implementada la herramienta puesto que esta brinda a los colaboradores la posibilidad

de mejorar la relación con los clientes, proveedores y acreedores, mejorando alternamente los márgenes de rentabilidad.

REFERENCIAS

Cáceres, V. (2012). Cuadro de mando integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: ITAM-PLAS. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo,

DI DIO, Fabián, Autodiagnóstico empresario y diseño de tableros de control, UNCuyo - FCE (Mendoza, 1999).

Estrada Bárcenas, D. V. (s.f.). Microsoft Word

Estrada y Sánchez _2010_ CMI PYME AECA 2. Obtenido de Microsoft Word - Estrada y Sánchez _2010_ CMI PYME AECA 2:
https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/estrada_barcanas_robert_o/cuadro_de_mando_estrada_y_sanchez__2010__cmi_pyme_aeca_2.pdf

Garnacha, M. E. (7 de junio de 2015). COL0104715-2015-1-FCD.pdf. Obtenido de COL0104715-2015-1-FCD.pdf:
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1-FCD.pdf>

HARRINGTON, H. James; Mejoramiento de los procesos de la empresa, Mc Graw Hill (Colombia, 1998),309 pág

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., Cuadro de Mando Integral, Ediciones 2000.

Nicotra Perassi, J. (2015). Diseño y aplicación de cuadro de mando integral a nivel operativo en Iveco Argentina SA. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales. Escuela de Ingeniería Industrial.

Niven, P. R. (2003). El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados (2° Ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.

Pymes, P. R. (9 de septiembre de 2020). Recursos para Pymes. Obtenido de Recursos para Pymes: <https://recursosparapymes.com/el-cuadro-de-mando-integral-en-la-pyme/>

Rodríguez, García & Arencibia. (2018). Metodología de Gestión utilizando Cuadro de Mando Integral en la Empresa Agroforestal. Pinar del Río, 134.

Sánchez Lanning, C. M., Vásquez Mendoza, M. M., & Villareal Inca, C. L. (2017). Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico de la gestión del Pronabec [Trabajo de Investigación para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/11354/1724>

Sánchez Vázquez, Vélez & Araujo. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión January 2016 24, 37-47.