

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.731>

Modelo de planificación estratégica para una empresa consultora en comercio exterior basada en el balanced scorecard

Model for the strategic planning of the foreign trade consulting company based on the balanced scorecard

Jorge Gerardo Mollo Paco

smyle.jg@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-2238-3405>

Universidad del Valle

Cochabamba – Bolivia

Artículo recibido: 06 de junio de 2023. Aceptado para publicación: 13 de junio de 2023.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen


El propósito de este estudio es el diseño de un modelo de Planificación estratégica basado en el Balanced Scorecard para una Empresa Consultora en Comercio Exterior de Bolivia. A partir de la comprensión de la "idea del negocio" mediante el modelo CANVAS y un adecuado análisis situacional realizado mediante la matriz FODA, se establecieron los objetivos organizacionales de la empresa, se identificaron los objetivos estratégicos desde las perspectivas financieras y operativas, y se definieron los indicadores de evaluación que medirán el desempeño de la empresa durante la etapa de implementación de las estrategias, proponiendo también un plan de control y seguimiento de los resultados. Este modelo orientara a los ejecutivos para generar y desarrollar iniciativas que permitan que esta empresa de comercio exterior tenga un crecimiento sostenible dentro de este mercado.

Palabras clave: planificación estratégica, balance scorecard, objetivos estratégicos, comercio exterior

Abstract

The purpose of this study is the design of a strategic planning model based on the Balanced Scorecard for a Bolivian Foreign Trade Consulting Company. From the understanding of the "business idea" through the CANVAS model and an adequate situational analysis carried out through the SWOT matrix, the organizational objectives of the company were established, the strategic objectives were identified from the financial and operational perspectives, and They defined the evaluation indicators that will measure the performance of the company during the strategy implementation stage, also proposing a control plan and monitoring of the results. This model will guide executives to generate and develop initiatives that allow this foreign trade company to have sustainable growth within this complex and dynamic market.

Keywords: strategic planning, balanced scorecard, strategic objectives, foreign trade

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

Como citar: Mollo Paco, J. G. (2023). Modelo de planificación estratégica para una empresa consultora en comercio exterior basada en el balanced scorecard. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 4(2), 1990–2002.
<https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.731>

INTRODUCCIÓN

Dentro de un contexto actual empresarial bastante complejo y dinámico, se evidencia frecuentemente que la mayoría de las organizaciones condicionan su crecimiento y desarrollo fundamentalmente en la observación de indicadores y metas financieras a corto plazo, lo cual contrarresta de manera sistemática las iniciativas de la gestión de objetivos a mediano y largo plazo que impulsen un crecimiento sostenible de la organización y permitan medir su desempeño desde otras perspectivas estratégicas.

Frente a esta problemática, la metodología del Balanced Scorecard desarrollada por los profesores Kaplan y Norton (1992), considerada como una de las herramientas más conocidas e importantes para la implementación de la estrategia, permite la aplicación de iniciativas para la consecución de los objetivos financieros, pero también la aplicación de indicadores complementarios de forma dinámica e integral, tales como la orientada a los clientes, a los procesos de negocios internos, y de aprendizaje y crecimiento organizacional, mediante los cuales se puede evaluar el desempeño de una organización de manera estratégica y sistémica.

Considerando la elevada incidencia del cierre o quiebre de empresas de reciente creación en Bolivia y a nivel regional debido a una mala o deficiente planificación organizativa y estratégica, en la presente investigación se desarrolla la propuesta para el diseño de un modelo para la Planificación estratégica, bajo la metodología del Balanced Scorecard, para una Empresa Consultora “novel” que tiene un enfoque de negocios en el ámbito del asesoramiento en las operaciones del comercio exterior, y con proyección de constituirse en el corto plazo en una Agencia Despachante de Aduana.

Con la aplicación del Balanced Scorecard, y a partir del análisis situacional de esta empresa objeto del presente estudio, se definirán las estrategias a desarrollarse bajo diferentes perspectivas financieras y operativas de corto y largo plazo, se estructurarán las relaciones causales de estos objetivos estratégicos planteados para el logro de los objetivos y metas, así también se definirán los indicadores más adecuados que permitan medir el desempeño de la organización, y finalmente se establecerá una propuesta para el seguimiento y control de la implementación de la herramienta.

De acuerdo a la revisión bibliográfica, esta herramienta ágil y flexible es ampliamente utilizada por empresas a nivel regional y local para gestionar una adecuada planificación estratégica para el logro de sus metas organizacionales debido a su carácter integral y a largo plazo, y aplicada frecuentemente en estudios de caso y tesis de grado y posgrado enfocados a diferentes empresas de negocios de producción, de servicios y también empresas del sector público.

MÉTODO

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y de alcance descriptivo, ya que se busca especificar las propiedades, características y el perfil de la empresa objeto de estudio; inicialmente a partir del análisis de los nueve módulos del modelo CANVAS, mediante el cual se estructura de manera sistémica y sistemática la idea del modelo de negocio, y posteriormente con la aplicación de la matriz FODA mediante la cual se identifican y sintetizan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, y a partir de estos factores posteriormente se puedan desarrollar los objetivos estratégicos para su aplicación en el Balanced Scorecard.

La recolección de datos se realizó mediante entrevistas individuales, grupos focales, procesos de observación y análisis de la información.

RESULTADOS

El diseño del modelo de planificación estratégica está dirigida a una empresa consultora en comercio exterior en Bolivia prácticamente “novel” en este mercado de negocios, que cuenta con la infraestructura adecuada para el desarrollo de sus servicios, con las herramientas tecnológicas adecuados, y con personal altamente calificado para el cumplimiento efectivo de los diferentes servicios solicitados por los clientes y operadores de comercio exterior, brindando asesoramiento personalizado, especializado e integral en temas técnicos, de gestión y despachos aduaneros, logísticos, tributarios, jurídicos y de fiscalización, de manera que las operaciones y trámites requeridos sean cumplidos de manera satisfactoria y eficiente.

Inicialmente, con el fin de estructurar la “idea y modelo de negocio”, se aplicó el Modelo CANVAS (The Business Model Canvas) desarrollado por Alexander Osterwalder, que permite trabajar sobre la base de cómo una organización crea, proporciona y capta valor. Este modelo permite comprender la idea del negocio para definir la alternativa estratégica seleccionada por la nueva empresa, donde exista una propuesta de valor, además de la importancia de los procesos internos y la relevancia de las relaciones con los diferentes stakeholders.

La idea de modelo de negocio estructurada mediante el modelo CANVAS proporciona información clave e importante en sus nueve bloques de análisis para identificar oportunidades de crecimiento de la empresa.

Figura 1

Modelo de negocios "CANVAS"

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTAS DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de transporte internacional de carga y Forwarders. • Empresas de almacenamiento de carga. • Entidades financieras y de seguros. • Instituciones educativas en Comercio Exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento personalizado de los trámites. • Resolución de problemas de los Operadores de Comercio Exterior. • Capacitación y formación continua el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soluciones inteligentes y eficientes en comercio exterior. Soporte técnico, normativo, logístico y legal a los operadores de comercio exterior. • Servicios diversificados. • Precios competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia personalizada. • Formación y capacitación presencial y online. • Servicios adicionales (mkt digital). 	<ul style="list-style-type: none"> • Operadores de Comercio Exterior. • Nuevos importadores. • Empresas importadoras.
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	<ul style="list-style-type: none"> • Personal calificado y comprometido. • Infraestructura adecuada con ubicación estratégica. • Recursos tecnológicos adecuados. 		<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de negocios. Página web de la empresa. • Redes sociales. 	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de oficinas y pago servicios. • Pago sueldos del personal. • Pago anual de primas por operaciones aduaneras. • Pago capacitación y especialización del personal. 		<ul style="list-style-type: none"> • Comisiones por despachos aduaneros. • Trámites y gestiones ante la Aduana Nacional. • Cursos y talleres de capacitación. • Comisiones de acuerdos comerciales con OCE. 		

Fuente: elaboración propia.

De este modelo, se extraen los siguientes conceptos más importantes:

La Propuesta de valor que ofrece la Empresa Consultora a sus clientes y a los operadores de comercio exterior son soluciones inteligentes y eficientes con soporte técnico, logístico, normativo y legal, además de la oferta de la implementación de servicios diversificados y a precios competitivos. En base a estas propuestas de valor, se desarrollan los otros bloques, identificando las actividades clave y los recursos clave que serán requeridos para el cumplimiento de estas propuestas. Mediante la segmentación de mercado se identificaron a los clientes “objetivo” de la empresa, así como los canales que se utilizarán para llegar a estos clientes y las relaciones mediante las cuales se buscará la fidelización con los clientes.

Este modelo también identifica la estructura de costos que tendrá la empresa para su funcionamiento, así como las fuentes de ingresos que se deberán potenciar el alcance de los objetivos económicos y financieros que toda empresa requiere para su crecimiento y desarrollo sostenible.

A partir de este análisis y la comprensión de la “idea de negocio”, el modelo del Balanced Scorecard será desarrollado en seis etapas donde se definirán: 1) la misión, visión y valores organizacionales de la empresa; 2) la descripción e identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; 3) la determinación de los objetivos estratégicos; 4) el diseño del mapa estratégico; 5) la determinación de los indicadores de medición de los resultados; y finalmente 6) la definición del plan de control y seguimiento.

Etapas 1 – Establecimiento de la misión, visión y valores organizacionales

Misión

Brindar a nuestros clientes un servicio de asesoramiento especializado, e integral en materia logística, aduanera y tributaria, que con nuestro personal altamente calificado y comprometido y el uso de las herramientas tecnológicas adecuadas se garantice el cumplimiento eficaz y eficiente de sus operaciones de comercio exterior.

Visión

“Para el 2025 lograr la certificación como Operador Económico Autorizado, y con acuerdos estratégicos y comerciales efectivos y sostenibles con nuestros clientes y operadores de comercio exterior”.

Valores organizacionales y estratégicos

Cooperación cliente/empresa

La empresa se preocupa por establecer relaciones sostenibles con sus clientes.

Calidad del servicio

La empresa se preocupa por ofrecer calidad en todos sus servicios.

Servicio personalizado

A partir de una atención eficiente e individualizada, se busca establecer relaciones a largo plazo con los clientes.

Compromiso

E identificación de todo el personal con la visión, misión y objetivos establecidos por la Empresa, con un alto sentido de pertenencia.

Responsabilidad

En el cumplimiento de las funciones y obligaciones asignadas, y el cuidado de tomar decisiones que afectan a los intereses de la organización.

Ética profesional

Es un valor universal basado en la confianza mutua.

Etapa 2 – Descripción e identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Para el análisis de la situación interna y externa de la empresa consultora se desarrolla la matriz FODA, con la cual se sintetizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en la organización, y visibilizando ventajas competitivas de la empresa dentro de este sector de negocios del comercio exterior, y también posibles obstáculos internos y externos que puedan comprometer el desarrollo de la empresa. A continuación, se desarrolla esta herramienta, conforme la información recolectada y el análisis de la información ofrecida por el personal actual de la Empresa.

Figura 2

Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Personal altamente calificado. ● Contactos con empresas para el servicio logístico. ● Precios competitivos. ● Proactividad en la gestión y cultura organizacional. ● Aplicación de procesos de mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ser una Agencia Despachante con certificación de Operador Económico Autorizado. ● Alta demanda de servicios. ● Diversificación de servicios. ● Concreción de alianzas estratégicas con Operadores de Comercio Exterior. ● Competencia enfocada en estructura orientada al costo.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Capital ajustado para operaciones. ● Corta trayectoria en el mercado. ● Cartera de clientes reducida. ● No se cuenta con un plan de fidelización de clientes. ● Falta de sistematización de procesos internos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fuerte competencia en el sector. ● Inestabilidad económica y política del país. ● Oferta agresiva de precios de mercado. ● Procedimientos aduaneros y tributarios excesivamente burocráticos.

Fuente: elaboración propia.

La lectura crítica y adecuada de estos factores, conjuntamente con la comprensión de la estructura del modelo de negocio referido en la figura 1, coadyuvar en la identificación de estrategias para ser aplicadas para el éxito de la empresa y el logro de la misión y visión de la empresa.

Etapas 3 – Determinación de los objetivos estratégicos

Considerando la información del modelo CANVAS y el análisis de la situación actual de la empresa con la matriz FODA, en esta etapa se determinan las metas que se propone alcanzar a largo plazo, resultado de seguir una determinada estrategia acorde con su situación presente. A continuación, se describen estos objetivos estratégicos vinculados y categorizados en función de cada una de las cuatro perspectivas que integrarán el Balanced Scorecard de la empresa Consultora.

Perspectiva Financiera

Esta perspectiva responde a la pregunta: ¿Qué debe hacer la empresa para maximizar el valor de los accionistas? Se determinaron los siguientes objetivos:

- Incrementar el Valor Económico Agregado de la Empresa.
- Crecimiento del capital de trabajo.
- Impulsar un crecimiento sostenible de la Empresa.

Perspectiva de los clientes

Bajo esta perspectiva ¿Qué se debe realizar para medir la proposición de valor para el cliente y alcanzar los objetivos financieros? De acuerdo al análisis se identificaron los siguientes objetivos estratégicos enfocados en el cliente:

- Satisfacción de los clientes.
- Retención de clientes.
- Rentabilidad de los clientes.
- Participación de mercado.

Perspectiva de los procesos internos

Para satisfacer los requerimientos de los clientes ¿En qué procesos de la cadena de valor la empresa debe ser excelente? Se propone la implementación de los siguientes objetivos:

- Eficiencia de los servicios tecnológicos implementados.
- Resolución efectiva de problemas.
- Efectividad del servicio.

Perspectiva del Aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva responde a la pregunta: ¿Qué aspectos son críticos para mantener esta excelencia? Bajo esta perspectiva se determinaron los siguientes objetivos:

- Motivar al personal con el compromiso con la empresa.
- Formación del personal para desarrollar competencias clave.
- Innovación tecnológica y sistemas de información.

Las perspectivas externas engloban los resultados de actuación de la organización: financiera y clientes; mientras que en las perspectivas internas se enmarcan los objetivos en los que la empresa tiene mayor margen de actuación: procesos de aprendizaje y crecimiento.

Etapa 4 – Elaboración del mapa estratégico

El Balanced Scorecard sugiere que la fijación de los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas sea estructurada de forma clara y coherente en relaciones causa-efecto, de manera que permita una mayor comprensión de los procesos de implementación de las estrategias.

La siguiente figura muestra el Mapa estratégico elaborado en función a la determinación de los objetivos estratégicos establecidos para la empresa Consultora, y describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa-efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas. Usando esta herramienta, cada empleado puede conocer la estrategia organizacional y les permite ver cómo sus trabajos impactan en los objetivos de la empresa.

Figura 3

Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia.

Etapa 5 – Formulación de indicadores

Bajo la metodología del Balanced Scorecard las estrategias propuestas deben ser evaluadas mediante indicadores que determinen los resultados alcanzados y el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.

En la siguiente figura se plantean los indicadores más adecuados que informarán dentro de distintos periodos de tiempo establecidos en la frecuencia, los resultados de la implementación de las estrategias y evalúen el desempeño de la empresa.

Figura 4

Indicadores de medición de resultados

	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR
Perspectiva FINANCIERA	Incrementar el Valor Económico Agregado de la empresa [EVA]	EVA = Capital * (ROIC - WACC)
	Capital de trabajo [CT]	Capital de trabajo/activo circulante
	Impulsar el crecimiento sostenible de la empresa [CS]	Crecimiento venta servicios / Crecimiento venta de servicios del sector
Perspectiva de CLIENTES	Satisfacción del cliente [SC]	Encuestas de evaluación sobre el 100%
	Retención de clientes [RC]	Clientes retenidos/Total clientes
	Rentabilidad del cliente [RRC]	Total ingresos de clientes menos costos totales del servicio
	Participación de mercado [PM]	Total de servicios realizados/Total de servicios del sector
Perspectiva de los PROCESOS INTERNOS	Eficiencia de los servicios tecnológicos implementados [ES]	Trámites con errores/total trámites procesados
	Resolución de problemas en comercio exterior efectivos [RP]	Problemas resueltos efectivamente/Total problemas planteados
	Personalización, calidad y efectividad del servicio	Total trámites efectivos/total trámites [TE]
Perspectiva del APRENDIZAJE	Motivar al personal con el compromiso con la Empresa [PS]	Encuestas de evaluación sobre el 100%
	Formación del personal	Total horas de formación /Total de horas trabajadas [HF]
	Innovación tecnológica y sistemas de información	Gastos en innovación tecnológica /Total acumulado de venta de servicios [GIT]

Fuente: elaboración propia.

Etapas 6 – Definición del plan de seguimiento y control

El último paso para la implementación del Balanced Scorecard es establecer el Plan de seguimiento y control. Teniendo como base el mapa estratégico se procede a trabajar con los indicadores, y se define la frecuencia de su evaluación, la unidad de medida de estos indicadores, además se define el grado de cumplimiento o meta y la designación de responsables.

Figura 5

Plan de seguimiento y control Balanced Scorecard

	OBJETIVO E ESTRATEGICO	INDICADOR	FRECUENCIA	UNIDAD	META			RESPONSABLE
					Satisfactorio	Alerta	Crítico	
Perspectiva FINANCIERA	Incrementar el Valor Económico Agregado de la empresa [EVA]	EVA = Capital * (ROIC - WACC)	Anual	Bs.	[EVA]>0	[EVA]=0	[EVA]<0	Gerencia Administrativa Financiera
	Capital de trabajo [CT]	Capital de trabajo/activo circulante	Anual	Bs.	[CT]>21.000	10.000<[CT]<21.000	[CT]<=10.000	Gerencia Administrativa Financiera
	Impulsar el crecimiento sostenible de la empresa [CS]	Crecimiento venta servicios / Crecimiento venta de servicios del sector	Mensual	%	[CS]>5%	2,5% <[CS]<5%	[CS]<2,5%	Gerencia Administrativa Financiera
Perspectiva de CLIENTES	Satisfacción del cliente [SC]	Encuestas de evaluación sobre el 100%	Trimestral	%	[SC]>=75%	50% <[SC]<75%	[CA]<10%	Gerencia Operativa
	Retención de clientes [RC]	Cientes retenidos/Total clientes	Anual	%	[RC]>50%	25% <[RC]<50%	[RC]<=25%	Gerencia Operativa
	Rentabilidad del cliente [RRC]	Total ingresos de clientes menos costos totales del servicio	Semestral	Bs.	[RRC]>100.000	50.000<[RRC]<100.000	[RRC]<=50.000	Gerencia Operativa
	Participación de mercado [PM]	Total de servicios realizados/Total de servicios del sector	Semestral	%	[PM]>5%	2% <[PM]<5%	[PM]<2%	Gerencia Operativa
Perspectiva de los PROCESOS INTERNOS	Eficiencia de los servicios tecnológicos implementados [ES]	Trámites con errores/total trámites procesados	Semestral	%	[ES]>90%	75% <[ES]<90%	[ES]<75%	Gerencia Operativa
	Resolución de problemas en comercio exterior efectivos [RP]	Problemas resueltos efectivamente/Total problemas planteados	Semestral	%	[RP]>90%	75% <[RP]<90%	[RP]<75%	Gerencia Operativa
	Personalización, calidad y efectividad del servicio	Total trámites efectivos/total trámites [TE]	Semestral	%	[TE]>90%	75% <[TE]<90%	75% <[TE]	Gerencia Operativa
Perspectiva del APRENDIZAJE	Motivar al personal con el compromiso con la Empresa [PS]	Encuestas de evaluación sobre el 100%	Anual	%	[PS]>85%	50% <[PS]<85%	[PS]<50%	Gerencia General
	Formación del personal	Total horas de formación /Total de horas trabajadas [HF]	Anual	Horas	[HF]>40	20<[HF]<40	[HF]<20	Gerencia Administrativa Financiera
	Innovación tecnológica y sistemas de información	Gastos en innovación tecnológica /Total acumulado de venta de servicios [GIT]	Anual	%	[GIT]>5%	2% <[GIT]<5%	[GIT]<2%	Gerencia operativa & Gerencia Administrativa Financiera

Fuente: elaboración propia.

COMENTARIOS

Considerando los resultados de la presente investigación que serán aplicados para la implementación de la Planificación estratégica para la empresa Consultora, se destacan los siguientes puntos más relevantes de este estudio, que determinarán los lineamientos estratégicos a ser ejecutados por esta empresa para el alcance de sus objetivos organizacionales:

Perspectiva Financiera: de acuerdo al diseño del modelo CANVAS y el análisis de la matriz FODA, la empresa determinó implementar un enfoque estratégico orientado al cliente, y por tanto se

establecerá una estructura de costos y fuentes de ingresos también orientada al valor, considerando que estas alternativas permitirán de manera más eficaz y eficiente el alcance de los objetivos estratégicos planteados para esta perspectiva como el incremento del Valor Económico Agregado y del Capital de Trabajo, y el Crecimiento sostenible de la empresa dentro del sector.

Perspectiva de los Clientes: La proposición de valor establecida en el modelo CANVAS se basa en ofrecer al cliente un servicio integral, especializado y personalizado en sus operaciones de comercio exterior, con el objetivo de convertirse en un socio más que simplemente en un proveedor de servicios, con lo que se conseguirá la satisfacción y retención de los clientes y por ende una mayor participación de mercado, que son los objetivos establecidos para esta perspectiva dentro del Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva de los Procesos Internos: La empresa gestiona sus procesos internos y sus capacidades humanas, tecnológicas y organizativas para proporcionar valor a los clientes, para lo cual se procurará la eficiencia de sus herramientas tecnológicas y la mejora continua del servicio a través de la implementación de procedimientos internos que permitan alinear las gestiones operativas del talento humano. El cumplimiento y alcance de los resultados de esta perspectiva aportarán directamente para la consecución de los objetivos de la Perspectiva de los clientes.

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento: Tanto en el modelo CANVAS como en la matriz FODA se considera como recurso clave al personal altamente calificado para el cumplimiento satisfactorio del servicio, con cuyo aporte se espera el logro de la misión y visión de la empresa, por lo que se consideran como factores importantes la motivación y compromiso del talento humano con la empresa, su formación y la tecnología puesta a su alcance para la consecución de los objetivos organizacionales y estratégicos establecidos.

CONCLUSIONES

El modelo de planificación estratégica desarrollado mediante el Balanced Scorecard permitió la comprensión del sistema organizacional, la identificación de oportunidades de crecimiento y el establecimiento claro y coherente de estrategias planteadas desde diferentes perspectivas que deberán ser ejecutadas de acuerdo al plan de control y seguimiento para el cumplimiento de la misión y visión planteadas por la empresa asesora de comercio exterior.

Como señalan varios autores relacionados con la planificación estratégica y el Balanced Scorecard, la etapa más difícil es la implementación de las estrategias, por lo que este siguiente paso requerirá la participación proactiva y comprometida de todo el personal de la empresa Consultora, debiendo procurarse la asignación de los recursos tanto físicos como humanos, y las condiciones necesarias para la ejecución de las estrategias propuestas.

El Balanced Scorecard es una herramienta que puede aplicarse en cualquier empresa ya sea grande o pequeña y que se encuentre en cualquier etapa de su ciclo de vida, permitiendo la orientación de las estrategias de una organización, y que proporciona sistema eficiente de gestión estratégica con una visión integral, complementando el papel de la medición financiera con la actuación operativa a corto plazo y los objetivos estratégicos a largo plazo.

REFERENCIAS

Barragán, N. (2010). Guía metodológica para la planificación estratégica en pymes del sector servicios basada en Balanced Scorecard. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio institucional de la Universidad. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/9315>

Castillo, K., Hernández, E. (2018). Planificación estratégica. Matrices de análisis estratégico en la toma de decisiones. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua] <https://repositorio.unan.edu.ni/8747/>

Chiavenato, I., Arao, S. (2017). Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones. (Tr. Pilar Obón). (3° edición). México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

Escobedo, M., Ricci, R. (2020). Modelo de negocio Canvas aplicado a una Consultoría. [Tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma de México]. <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/jspui/bitstream/RepoFi/17693/9/Tesis.pdf>

Hill, C., Gareth, J. (2011). Administración estratégica. Un enfoque integral. (9° edición), México D.F., México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

Martínez, D., Milla A. (2005). La elaboración del Plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral. España. Ediciones Díaz de Santos.

Osterwalder, A., Pigneur Y. (2011). Generación de modelos de negocio. España. Grafos Arte sobre papel.

Ramírez, J. (2013). Implementación del Balanced Scorecard en una empresa de desarrollo de software-Caso Quipux. [Tesis de Maestría, Universidad de EAFIT]. Repositorio institucional de la Universidad EAFIT. <https://repositorio.eafit.edu.co/handle/10784/1271?locale-attribute=es>

Reaño, M. (2018). Metodología Canvas una herramienta para mejorar la producción de dulces artesanales – Chiclayo 2018. [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio de la Universidad. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/5312>

Sánchez, F. (2010). Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI. Revista Gestión y Desarrollo, (7), 127-132. https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/6_balancedscorecard.pdf

Sánchez, J. Velez, M. Araujo, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: Desde el modelo CANVAS al Cuadro de Mando Integral. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, XXIV (1), 37-47. <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a04.pdf>

Stoppa, M. (2020). Construcción del Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégico en una Pyme de servicios. Universidad Nacional de Córdoba. Repositorio institucional de la Universidad. <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/17937>

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. (et al). (2012). Administración estratégica. Teoría y casos. (Tr. Ricardo Martín Rubio). (18° edición). México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 