



DOI: 10.23857/fipcaec.v2i4.31

Perspectivas del cuadro de mando integral en cooperativas de transporte

Perspectives of the comprehensive scorecard in transport cooperatives

Perspectivas do cartão de pontuação abrangente nas cooperativas de transporte

Carlos Alberto Portacio-Rodríguez ¹

cportacio9@gmail.com

Correspondencia: cportacio9@gmail.com

***Recibido:** 25 de abril de 2017 ***Aceptado:** 27 de mayo de 2017 * **Publicado:** 15 de julio de 2017

¹ Doctor en Ciencias para el Desarrollo Estratégico, Magíster en Educación Superior, Ingeniero Industrial, Docente de la Universidad Bolivariana de Venezuela, Guanadito, Punto Fijo Departamento de Refinación y Petroquímica, Guanarito, Venezuela.

Resumen

La actual investigación tiene por objetivo analizar las perspectivas del cuadro de mando integral en cooperativas de transporte, específicamente en la cooperativa servicios el prado. El estudio se enmarcó dentro de una investigación de carácter descriptivo. Entre las principales conclusiones se tiene que aplicar el cuadro de mando integral, previo análisis del mismo, a fin de lograr los objetivos previstos en el mismo, mediante el desarrollo de indicadores, planes de acciones, que deben ser realizados por los miembros de la empresa. La importancia es que el cuadro de mando integral contribuye a la toma de decisiones en los procesos internos, mejoramiento del desempeño del personal, verificación de la satisfacción de los clientes, control de las actividades financieras y no financieros de la organización.

Palabras clave: Cooperativa; evaluación económica; análisis costes-beneficio; planificación de programas.

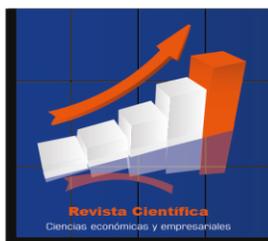
Abstract

The current research aims to analyze the perspectives of the comprehensive scorecard in transport cooperatives, specifically in the Prado services cooperative. The study was framed within a descriptive investigation. Among the main conclusions, the comprehensive scorecard must be applied, prior to its analysis, in order to achieve the objectives set forth in it, through the development of indicators, action plans, which must be carried out by the members of the company. The importance is that the comprehensive scorecard contributes to decision-making in internal processes, improvement of staff performance, verification of customer satisfaction, control of financial and non-financial activities of the organization.

Keywords: Cooperatives; economic evaluation; cost benefit analysis; programme planning

Resumo

A pesquisa atual tem como objetivo analisar as perspectivas do scorecard abrangente nas cooperativas de transporte, especificamente na cooperativa de serviços Prado. O estudo foi enquadrado dentro de uma investigação descritiva. Entre as principais conclusões, o scorecard



abrangente deve ser aplicado, antes de sua análise, para atingir os objetivos nele estabelecidos, por meio do desenvolvimento de indicadores, planos de ação, que devem ser realizados pelos membros da empresa. A importância é que o scorecard abrangente contribua para a tomada de decisões nos processos internos, melhoria do desempenho da equipe, verificação da satisfação do cliente, controle das atividades financeiras e não financeiras da organização.

Palavras-chave: Cooperativa; avaliação econômica; análise de custo-benefício; Planejamento do programa

Introducción

Las empresas para ser exitosas en un mundo competitivo, deben tener mediciones de los diversos procesos que se realizan en la misma, en este sentido, las cooperativas de transporte del Ecuador, no escapan a esta realidad, por consiguiente se hace necesario conocer cómo generar la aplicabilidad de los diversos estrategias gerenciales con la finalidad de tomar correctivos en donde sea necesario, así como proyectar el fortalecimiento de la organización, en este sentido, la actual investigación tiene por objetivo analizar las perspectivas del cuadro de mando integral en cooperativas de transporte, específicamente en la cooperativa servicios el Prado.

Desarrollo

Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral desde la perspectiva de los autores, Kaplan y Norton (2002), se describe como:

El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégica. El cuadro de mando integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuadro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. (p. 79).

Es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas.

De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

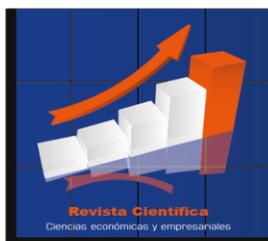
Las cuatro perspectivas Kaplan y Norton, (2002), son las distintas ópticas desde las que podemos considerar la actuación de la empresa. Combinándolas se consigue el equilibrio o "balance" del Cuadro de Mando Integral (CMI), viendo la actuación de una forma más completa. El CMI se organiza en cuatro perspectivas a saber: Finanzas, Clientes, procesos internos y formación y crecimiento:

Perspectivas Financieras

La perspectiva financiera, dicen Kaplan y Norton (2002) que “tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio” (p. 80). Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: crecimiento, beneficios, retorno de capital, uso del capital.

La perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como Maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva de acuerdo a Kaplan y Norton, (2002, p. 78) son:

- Valor Económico Agregado (EVA).
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE).
- Margen de Operación.
- Ingresos.



- Rotación de Activos.
- Retorno de la Inversión (ROI).

Para definir la estrategia en la perspectiva financiera es necesario mantener presente la visión y misión de la empresa, lo que nos llevará a la creación de objetivos. Sin embargo, es fundamental saber diferenciar los tipos de negocios y fases en las que se encuentra la empresa para plantear los objetivos e indicadores más acordes con el negocio y la estrategia a seguir. Kaplan y Norton (2002, p. 93) hablan de tres fases:

1. Crecimiento: etapa más temprana, en la que las inversiones son fundamentales para el desarrollo de la empresa y donde el flujo de caja puede ser negativo y se perciben pocas ganancias.
2. Mantenimiento: Donde se sitúa la mayor parte de las empresas y donde requiere excelente retorno de las inversiones. Las inversiones se dirigen mayormente a resolver cuellos de botella, expandir capacidad y a mejoras continuas.
3. Cosecha: Etapa madura en la que los grandes inversionistas desean recolectar los frutos de las inversiones realizadas en las etapas anteriores. Los objetivos financieros generales para los negocios en fase de recolección serían antes de la depreciación y reducir las necesidades en los requerimientos de capital de trabajo.

Elementos claves en la perspectiva financiera

Flujo de caja: La gestión del flujo de caja es clave para lograr el éxito en la empresa. Las organizaciones que logran una buena administración del efectivo tienen más posibilidades de prolongar su actividad a lo largo del tiempo.

Control operativo y administrativo: El control operativo es responsabilidad de los mandos de nivel medio como aquellos que realizan funciones de supervisión en los niveles inferiores o primer nivel.

Presupuesto organizacional: El presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

Perspectivas de Clientes

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes de acuerdo a Kaplan y Norton (2002, p. 95), el logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente. Los indicadores típicos de este segmento incluyen: Satisfacción de Clientes, Adquisición de Clientes, Rentabilidad de Clientes, Cuota de Mercado, Retención de Clientes.

Dentro de la perspectiva cliente, los gerentes deben aspirar no sólo a satisfacer y agradar a los clientes, sino que también deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.

Elementos importantes en esta perspectiva

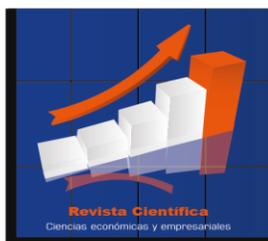
Satisfacción del cliente: La satisfacción del cliente y su fidelización son componentes esenciales para incrementar la competitividad de las organizaciones. La identificación de las necesidades y expectativas de los distintos segmentos de clientes es fundamental para alcanzar su satisfacción. Los clientes o potenciales clientes de los productos o servicios de la empresa tienen una serie de características que es necesario tener en cuenta sin hacer juicios de valor sobre ellas.

Captación de nuevos clientes: Al respecto Larrazábal (2011, p. 231) expone que la captación de nuevos clientes debe estar estructurada dentro del **plan de marketing anual de la empresa**, contando que mensualmente deberemos de tener marcados unos objetivos en la consecución de un porcentaje de clientes nuevos.

Perspectivas de Procesos Internos

Esta perspectiva según Kaplan y Norton (2002, p. 99), se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas financieras y de clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la



cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, los indicadores, las palancas de valor y las iniciativas relacionadas. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos según autores citados anteriormente:

- Tiempo de ciclo del proceso.
- Costo unitario por actividad.
- Niveles de producción.
- Costos de falla.
- Costos de re trabajo, desperdicio (costos de calidad).
- Beneficios derivados del mejoramiento continuo / reingeniería.
- Eficiencia en uso de los activos.

Elementos claves en esta perspectiva

Tiempo entrega de mercancía: Cumplir con los plazos de tiempo estipulados es algo esencial en cualquier trabajo, también cómo no en la entrega de mercancías. La importancia del tiempo en la entrega de mercancías, es importante tanto en una distribuidora, como en tareas de logística, así como en cuestiones de distribución a clientes.

Calidad en los procesos: El control de calidad del proceso funciona bajo la supervisión del departamento de calidad. Según Larrazábal (2011, p. 270) expresa que con frecuencia se utilizan técnicas como el control estadístico de procesos (SPC), para controlar y asegurar la calidad de los productos finales de una empresa a través de los procesos de almacenamiento de la misma.

Devolución de mercancía: Según Gallo (2001, p. 29), la empresa debe considerar el reclamo del cliente como una bandeja de oportunidades para fidelizarlo. “Si escuchas al consumidor y lo tratas bien, el cliente quedará satisfecho, lo cual creará una gran confianza con la empresa “.

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, Kaplan y Norton (2002, p. 95), incluye las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

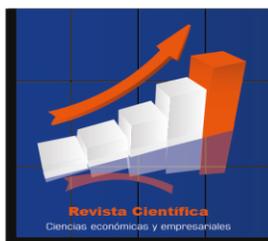
A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva según Kaplan y Norton (2002: 130), incluyen:

- Brecha de competencias clave (personal), desarrollo de competencias clave.
- Retención de personal clave.
- Captura y aplicación de tecnologías y valor generado.
- Ciclo de toma de decisiones clave.
- Disponibilidad y uso de información estratégica.
- Progreso en sistemas de información estratégica.
- Satisfacción del personal.
- Clima organizacional.

Elementos claves en esta perspectiva

Capacitación del personal: Las empresas exigen que las personas posean conocimientos suficientes, cuenten con las habilidades necesarias y manejen los procedimientos que consideran necesario para alcanzar el éxito. Este éxito dependerá de la efectividad de todos para alcanzar los



objetivos de la empresa y esto solo se logra contando con las personas que tienen esos conocimientos, las destrezas y conocen los métodos para realizar su trabajo. La formación debe ser realizada de forma continua. Justamente, Chiavenato (2009, p. 377) afirma que el proceso de capacitación del personal, es el que más debe medirse para saber cuáles fueron los alcances logrados.

Programas incentivos: De acuerdo a Chiavenato (2009, p. 377) un programa de incentivos bien diseñado puede ser el motivo por el cual el talento se siente atraído para fichar por la empresa y la causa mayor de retención de talento en la organización. Ante la presión del costo de la vida y los índices inflacionarios, las organizaciones se han visto en la necesidad de establecer planes o programas de incentivos para compensar a sus trabajadores, estos planes deben estar enmarcados dentro de la política salarial de la empresa.

Satisfacción laboral: Chiavenato (2009, p. 377), la satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores y la vida en general. La satisfacción laboral puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente (como en el caso de la organización a investigar) o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-organización, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

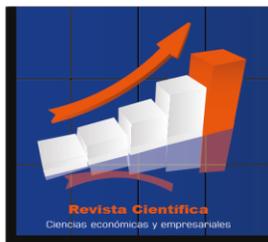
La vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas. Esta comunicación hace que los directivos y los empleados se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones y las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Un cuadro de mando integral exitoso es aquel que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

El cuadro de mando integral según Kaplan y Norton (2002:119) está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores:

1. **Las relaciones causa-efecto:** Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Un cuadro de mando integral adecuadamente construido debe contar la historia de las estrategias de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones entre los objetivos en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Cada indicador seleccionado para el cuadro mando integral deberá ser un elemento de una cadena de relaciones de causa efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio en la organización.
2. **Los resultados y los inductores de actuación:** todos los cuadros de mando integral utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados claves, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores de resultados están relacionados con la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y la capacidad de los empleados.
3. **La vinculación con las finanzas:** un excelente cuadro de mando integral ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico. En forma general podemos decir, que los caminos causales de todos los indicadores del cuadro de mando integral deben estar vinculados con los objetivos financieros.

En general podemos decir que el cuadro de mando integral debe contar con la historia de las estrategias de la unidad de negocio, vinculando los indicadores de la actuación con los de resultados, a través de una serie de relaciones causa-efecto. Los indicadores de resultados tienden a ser indicadores efectos, señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido a los resultados deseados.



Metodología

El estudio se enmarcó dentro de una investigación de carácter descriptivo, el cual permite medir la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar sistemáticamente las características del fenómeno estudiado con base en la realidad del escenario planteado, tal como lo señala Hernández, Fernández y Batista (2014) la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”, así mismo indican que la investigación no experimental “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

Con lo anterior citado la presente investigación se realizó “sin manipular deliberadamente las variables”, recolectando la información en un momento único, buscando lograr la descripción de la variable y el análisis de su incidencia en un determinado tiempo. De allí su carácter de investigación de diseño no experimental. La población que se estudió estuvo conformada por dieciséis (16) personas que laboran en la cooperativa servicios el prado, a quienes se les aplicó un instrumento tipo dicotómico para conocer su apreciación sobre la variable de investigación.

Resultados

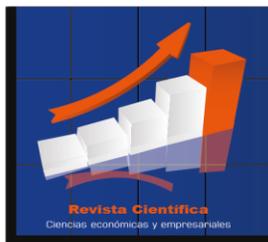
Cuadro 1
Políticas gerenciales - Visión y Misión

Nº	Planteamiento	Si		No	
		F	%	F	%
1	La empresa cuenta con políticas gerenciales escritas que permitan establecer los procesos administrativos.	6	37	10	63
2	La empresa tiene especificada la Visión y Misión que defina el rumbo de la organización.	16	100	0	0

Se visualiza en el ítems 1 el sesenta tres por ciento (63%) de los trabajadores encuestados señaló que No cuentan con políticas gerenciales escritas que les permitan ejecutar los procesos administrativos, ya que muchas veces se realizan los procesos por costumbre, no existen manuales y de existir tiene mayor peso la tradición de ejecutar los procesos, sin darse la oportunidad de romper paradigmas y establecer políticas escritas para que todos los niveles de la organización puedan conocerlas, mientras el treinta y siete por ciento (37%) señala que si poseen políticas gerenciales. Koontz y O'Donell, (1972) señala que las políticas son planteamientos generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de todos los miembros de la organización.

Por otro lado se evidenció en el ítem 2 que el cien por ciento (100%) de la muestra encuestada, indicó que la empresa SI tiene definida la visión y la misión la cual define el rumbo de la organización, la visión y misión está presente dentro de la organización, ya sea publicada en pendones, en la página Web, sin embargo aunque la empresa encuestada la tienen publicada, en muchos casos es solamente informativa más los empleados no la hacen suya y no trabajan en función de ella como guía para el cumplimiento de la misma.

En relación a la misión de las organizaciones Wheelen (2007) señala que una declaración de una misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece y los mercados que sirve. Por su parte HAX (2002) expresa que la visión de una empresa es una aspiración a futuro que los directivos tienen de la empresa, al respecto se deben dar a conocer las ventajas competitivas que se esperan alcanzar, la importancia de la existencia de la organización en términos del propósito corporativo, el negocio que se desea abordar, y el desempeño meta a lograr. En el fondo la definición de la visión debe representar un resumen de la organización en el futuro.



Cuadro 2
Organización – Planes específicos

Nº	Planteamiento	Si		No	
		F	%	F	%
3	La empresa organiza el trabajo de manera que se garantice la más amplia participación de los empleados.	4	25	12	75
4	La empresa establece planes específicos para la disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos establecidos	7	44	9	56

En el ítem 3 el setenta y cinco (75%) de la población encuestada, indicó que la empresa No organiza el trabajo de manera que se garantice la más amplia participación de los empleados, debido a que la distribución del trabajo no llega a todos los niveles de la organización, trayendo esto inclusive una especie de burocracia provocando atraso en el cumplimiento de los objetivos, en ocasiones la falta de formación en algunos niveles de la organización no permite que todos participen de las actividades encomendadas, sin embargo un veinticinco por ciento (25%) opino que Sí.

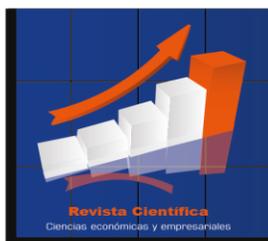
Es así como Cartaya (2006) establece que la organización del trabajo es la base que sustenta el incremento de la productividad en los centros laborales. De los resultados de su estudio se derivan las medidas organizativas de capacitación y desarrollo de los trabajadores, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y los ingresos de los mismos; considera la autora que en la actualidad las empresas más competitivas son las que tributan a la mejora continua de los procesos de trabajo y al desarrollo de la calidad de los mismos, como factor de penetración en el mercado.

Por otro lado, en el ítem 4 se evidenció que el cincuenta y seis (56%), indicó que la empresa No establece planes específicos para la disposición de los medios necesarios que les permitan alcanzar los objetivos deseados, sin embargo, no se garantiza con esta disposición el logro de los mismos. Por otra parte, un cuarenta y cuatro por ciento (44%) respondió que, la empresa si establece planes para la disposición de medios para lograr los objetivos. Los planes específicos

según Córdoba (2011) tienen objetivos claramente definidos. No hay ambigüedad, no hay problemas de malentendidos.

Conclusiones

1. Generar ambientes de trabajos motivantes y armónicos. Desde esta perspectiva, se destaca que el logro de las metas organizacionales, están en función de la satisfacción de las necesidades de cada individuo, por lo tanto, debe existir un ambiente de motivación permanente hacia el sistema trabajo, para que los empleados logren satisfacer sus necesidades y trabajen en función de las metas de la empresa.
2. Realizar anualmente un diagnóstico de los factores que afectan la motivación, condiciones laborales, operaciones y situación del trabajador en cuanto a logro, para buscar alternativas que conlleven a mejorar estos aspectos.
3. Realizar estudios de mercado para realizar inversiones o mejorar en los procesos, para ello, es importante tomar en cuenta todas las opiniones de los trabajadores que conforman la estructura organizacional de la empresa, para que el proceso sea participativo, interactivo y consultivo.
4. Evaluar constantemente la calidad en el servicio, mediante encuestas o cuestionario, considerando al personal y al cliente, debido a que la base para diseñar e implementar lineamientos de calidad.
5. Aplicar el cuadro de mando integral, previo análisis del mismo, a fin de lograr los objetivos previstos en el mismo, mediante el desarrollo de indicadores, planes de acciones, que deben ser realizados por los miembros de la empresa. La importancia es que el cuadro de mando integral contribuye a la toma de decisiones en los procesos internos, mejoramiento del desempeño del personal, verificación de la satisfacción de los clientes, control de las actividades financieras y no financieros de la organización.



Referencias

1. Cartaya, Sheyda (2006). Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma S.A. Bogotá.
2. Córdoba, David (2011). Administración Estratégica, un enfoque integrado, Mc Graw Hill. México 2006.
3. Chiavenato, A (2009). Introducción a la Teoría general de la Administración. Séptima edición. McGraw Hill México.
4. Gallo, Luis (2001). Valoración de Empresas, gerencia del valor y EVA, Digital Express Ltda. Medellín.
5. Hax, A. (2002). Gestión de Empresa con una visión estratégica. Colección Economía y Gestión Ediciones Dolmen. Santiago de Chile. 1993, p25
6. Kaplan, R., Norton, D. (2002). El Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.
7. Koontz y O'donell (1972) Administración. Octava Edición. Editorial: McGraw-Hill.
8. Larrazábal, J. (2011). Estrategia y Planes para la Empresa. Con el cuadro de mando integral. Pearson Educación. México. 2006 p 23.
9. Hernández, Fernández Baptista (2014). "Metodología de la Investigación". McGraw Hill. Colombia.
10. Wheelen, José (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos. Pearson Educación, México.

References

1. Cartaya, Sheyda (2006). Management and Strategic Planning. Editorial Norma S.A. Bogota
2. Córdoba, David (2011). Strategic Management, an integrated approach, Mc Graw Hill. Mexico 2006
3. Chiavenato, A (2009). Introduction to the General Theory of Administration. Seventh edition. McGraw Hill Mexico.

4. Gallo, Luis (2001). Business Valuation, value management and EVA, Digital Express Ltda. Medellín.
5. Hax, A. (2002). Business Management with a strategic vision. Collection Economy and Management Editions Dolmen. Santiago, Chile, 1993, p25
6. Kaplan, R., Norton, D. (2002). The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000, S.A. Second Edition, Barcelona, Spain.
7. Koontz and O'donell (1972) Administration. Eighth edition. Publisher: McGraw-Hill.
8. Larrazábal, J. (2011). Strategy and Plans for the Company. With the balanced scorecard. Pearson Education. Mexico. 2006 p 23.
9. Hernández, Fernández Baptista (2014). "Investigation methodology". McGraw Hill Colombia.
10. Wheelen, José (2007). Strategic Administration and Business Policy. Concepts and Cases. Pearson Education, Mexico.

©2019 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).