



Ciencias Administrativas
ISSN: 2314-3738
revistacadm@econo.unlp.edu.ar
Universidad Nacional de La Plata
Argentina

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Ghiglione, Franco Alexis

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN
EMPRESARIAL

Ciencias Administrativas, núm. 18, 2021

Universidad Nacional de La Plata, Argentina

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511666548008>

DOI: <https://doi.org/10.24215/23143738e088>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

THE BALANCED SCORECARD AS A TOOL FOR EFFICIENCY IN BUSINESS MANAGEMENT

Franco Alexis Ghiglione

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas

Facultad de Agronomía. Universidad Nacional de La

Pampa, Argentina

francoghiglione@conicet.gov.ar

 <https://orcid.org/0000-0001-9239-4753>

DOI: <https://doi.org/10.24215/23143738e088>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511666548008>

Recepción: 21 Julio 2020

Aprobación: 20 Septiembre 2020

RESUMEN:

Gestionar implica administrar y asignar recursos escasos eficientemente. En gran parte, el éxito o fracaso de cualquier empresa, organización o institución, de carácter público o privado, está sujeto al diseño, alcance y grado de implantación de sus estrategias competitivas. En un contexto económico, social, tecnológico y medioambiental en constante evolución, la premisa empresarial pareciera estar centrada en desarrollar capacidades para adaptarse y anticiparse al cambio. En la literatura académica identificamos un claro consenso respecto de esta problemática: las estrategias corporativas suelen ser innovadoras, pero su déficit radica en la implementación y la evaluación continua de los resultados; allí cobra relevancia la correcta definición de sus objetivos e indicadores. Ante ello, el presente trabajo indaga sobre las características particulares vinculadas a las deficiencias en la ejecución de las estrategias y plantea una revisión bibliográfica de la herramienta de gestión *Cuadro de Mando Integral* como solución alternativa al problema planteado.

PALABRAS CLAVE: evaluación continua, objetivos mensurables, planificación, visión estratégica.

ABSTRACT:

Managing implies administrating and allocating scarce resources efficiently. In part, the success or failure of any company, organisation or institution, public or private, is subject to the design, scope and degree of implementation of its competitive strategies. In a constantly evolving economic, social, technological and environmental context, the business premise seems to be focused on developing capacities to adapt and anticipate change. In the academic literature, we identify a clear consensus regarding this problem: corporate strategies tend to be innovative, but their deficit lies in the implementation and continuous evaluation of their results; this is where the correct definition of their objectives and indicators becomes relevant. Given this situation, this essay investigates the particular characteristics linked to the deficiencies in the execution of the strategies and proposes a bibliographic review of the management tool "Balanced Scorecard" as an alternative solution to the problem posed.

KEYWORDS: continuous assessment, measurable objectives, planning, strategic vision.

INTRODUCCIÓN

Las empresas que no imaginen el futuro, no estarán allí para disfrutarlo. (Hamel y Prahalad, 2005, p.76)

La ausencia, en general, de orientaciones estratégicas claras, en términos de política de gestión de recursos escasos, pone de manifiesto las debilidades que caracterizan las capacidades organizativas de una empresa o institución en relación con la necesidad de su adecuación a los cambios que se producen en el contexto particular vinculante (Ghiglione, 2015).

Gary Hamel y Coimbatore K. Prahalad (2005) identifican como problemática general de las empresas la falta de confianza en sus propias habilidades para involucrar a toda la organización en la revitalización, mecanismo que permita motivar a sus empleados para alcanzar las metas propuestas. Esto se debe a la ausencia

de lineamientos generales y pautas claras, que indefectiblemente son el resultado de un mal o ausente sistema de gestión integral.

Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de estrategia? Según Porter (1996), la esencia de la estrategia implica llevar adelante acciones diferenciadas de las de la competencia. Si el conjunto de acciones mencionadas fuera el óptimo para producir y cumpliera con todas las necesidades, al tiempo que permitiera acceder a todos los clientes, entonces la estrategia garantizaría el posicionamiento competitivo de la organización.

La literatura académica refiere que los principales problemas identificados en la gestión cotidiana de las organizaciones están dados por una serie de factores comunes, entre los que se destacan la visión cortoplacista, la ausencia de conectores entre la estrategia y la acción, la incorrecta comunicación, la falta integral en la implementación de la estrategia, la dificultad para identificar las relaciones causa-efecto, el excesivo interés en los indicadores económico-financieros (Altair Consultores, 2005; Kaplan y Norton, 2004).

De acuerdo a Altair Consultores (2005), las organizaciones reconocen que el posicionamiento competitivo ya no es el resultado de las inversiones en activos, sino que es producto del conocimiento, las habilidades y las interrelaciones, comúnmente conocido como capital social.

Como hipótesis de partida entendemos que es necesario plantear la evaluación de la gestión no sólo como un instrumento más, sino como un componente que favorezca un proceso de cambio integral orientado a una gestión estratégica de los recursos y que esté alineada a los objetivos que le dan sentido institucional. Esto, a su vez, hace que resulte indispensable tener claros los parámetros de concreción de la evaluación, ya sea respecto del planteamiento y los objetivos como respecto de su aplicación, y considerar las características del instrumento en términos de efectividad, eficiencia, eficacia y factibilidad de implementación de la estrategia.

Karen Mokate (2001) define y diferencia los conceptos de *eficacia* y *eficiencia*. Si bien ambos se concentran en lograr los objetivos propuestos, la eficiencia asocia medios y fines, utilizando los menores recursos posibles.

Desde esta perspectiva, la herramienta en consideración no sólo refiere a lo operativo y estratégico en cuanto es una herramienta de gestión de los recursos, sino que, además, incorpora un potencial de apoyo a procesos de cambio organizativo en la medida en que propicia afectaciones en la cultura administrativa y ofrece una sólida base de información para monitorear y validar la evolución del sistema en su conjunto.

IMPORTANCIA DE LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

De acuerdo a Noel Batista Hernández y Jesús Estupiñán Ricardo (2018), la tendencia hacia la creciente globalización de la economía y el comercio internacional, junto a los avances tecnológico-científicos, han elevado considerablemente los estándares de calidad de los productos y servicios. El consumidor se ha vuelto un individuo sofisticado que procesa con facilidad la información funcional. Ante ello, atender estas demandas requiere que la innovación y la eficiencia en los procesos cobren una relevancia significativa en los sistemas de gestión.

La gestión se ha consolidado como una herramienta fundamental para el desarrollo económico, no sólo para las empresas, organizaciones e instituciones, sino también para el propio sector productivo e incluso a nivel país. Aplicar un adecuado sistema de gestión eventualmente se traduce en la reducción de los costos y mejora de los márgenes asociados a la actividad, aumento del *market share* y satisfacción del cliente (Mora-Pisco et al., 2016).

Por su parte, Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez (2012) afirman que debemos identificar y diferenciar claramente las etapas de definición, implementación y evaluación de la estrategia. Habitualmente, la dirección concentra todo su esfuerzo en la delimitación de los objetivos estratégicos, sin considerar que deben ser comunicados a todos los integrantes de la organización, pues son ellos quienes deben implementar las acciones y medir sus resultados. Esta, sin dudas, es una de las principales causas de fracaso en la implantación de la estrategia organizacional competitiva. Resulta necesario, además, evaluar el grado de

alineación de los objetivos estratégicos y operativos funcionales, la vinculación entre las decisiones operativas y el plan estratégico, como así también el seguimiento y la evaluación sistemática de los indicadores de gestión. En consecuencia, la correcta implementación de las estrategias de gestión requiere de la instrumentación de una estructura organizativa adecuada, la definición de planes de acción enfocados en la concreción de los objetivos estratégicos, una adecuada comunicación y la puesta en marcha del sistema de monitoreo y evaluación.

La herramienta de gestión *Balanced Scorecard* (BSC), también denominada Cuadro de Mando Integral o Tablero de Control, resulta efectiva para la toma de decisiones, pues permite definir estrategias organizacionales, comunicarlas en forma clara y precisa a todos sus integrantes y efectivizarlas en acciones concretas, mediante un conjunto de indicadores de Gestión integral.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

De la sección anterior se desprende una pregunta lógica: ¿por qué resulta necesario implementar el *Cuadro de Mando Integral*? Alberto Ballvé (2007) ofrece una respuesta muy interesante: “El Cuadro de Mando Integral nació como herramienta gerencial con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar su monitoreo permanente. Es una metodología para organizar información y acrecentar el valor” (p. 82).

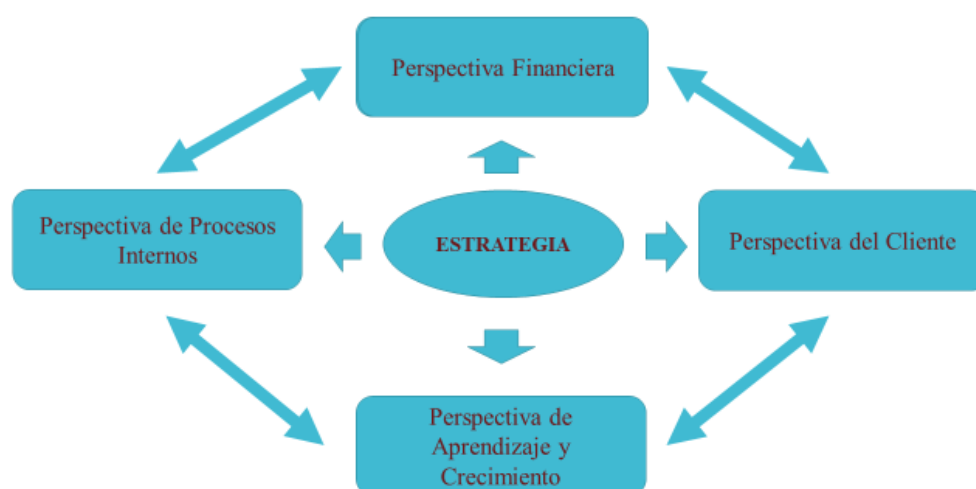
En la actualidad, las organizaciones se desarrollan y compiten en entornos complejos; por lo tanto, su supervivencia está sujeta a la comprensión acabada de sus objetivos estratégicos y de los mecanismos que deben utilizar para lograrlos (Ghiglione, 2015).

Roberto Kaplan y David Norton, en su libro *Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*, de 1996, introducen por primera vez el concepto de Tablero de Comando como un sistema de gestión y planificación capaz de monitorear las evaluaciones en base a objetivos previamente establecidos. En efecto, esta herramienta proporciona a los directivos el conjunto de instrumentos que se necesita para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Sostienen, además, que

el Tablero de comando traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica [...] Permite tanto guiar el desempeño actual como amputar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías –desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento– para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. (Kaplan y Norton, 1996, p.76)

El Cuadro de Mando Integral trabaja dentro de cuatro perspectivas: la financiera, los clientes, los Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento (Altair Consultores, 2005; Baraybar, 2011; Kaplan y Norton, 1996), como se ve en la Figura 1.

FIGURA 1
Cuadro de Mando Integral



Perspectiva financiera: Describe el resultado tangible de la estrategia, cuyo fin último se traduce en el incremento del valor para el accionista. Aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras, tales como rentabilidad de la inversión, ingresos, crecimiento en las ventas, quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo financiero. Las estrategias de la perspectiva financiera actúan bajo la premisa de mercado: para incrementar el valor del accionista, es necesario aumentar los ingresos, reducir los costos o la conjunción de ambas.

Perspectiva del cliente: Orienta la estrategia hacia el mercado, enfocándose en el cliente objetivo y en el segmento meta. ¿Cómo ve el cliente la organización y cómo se puede instrumentar su fidelización? Si no está satisfecho, aun cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicio de inconvenientes futuros. Las características del producto (precio, calidad, atención, plazos de entrega, funcionalidad, asistencia técnica, etc.) definen las estrategias que mejor se adaptan y respondan a las expectativas del cliente.

Perspectiva de procesos internos: Define cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos estratégicos. Toda empresa debe afrontar procesos de gestión operativa, vinculados a la producción y distribución; procesos de gestión de clientes, bajo criterios de captación, retención y fortalecimiento de las relaciones comerciales; procesos de innovación, que brinden mayor eficiencia en los procesos y mejoren las características funcionales de los productos y servicios; y, por último, procesos regulatorios y sociales, destinados a posicionar la imagen de la empresa, crear valor social y al cumplimiento de las normativas, tales como restricciones ambientales, de seguridad, de salubridad y de empleo.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿Cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor futuro? Pone el foco en las competencias del capital humano, referidas al talento, las capacidades y el *know-how* para la implementación de las acciones estratégicas; en los sistemas de información, en el sentido de que brindan el insumo principal para evaluar la gestión y verificar el efectivo cumplimiento de los objetivos estratégicos fijados previamente; y, finalmente, en el capital organizativo, particularmente en su cultura, los liderazgos, el trabajo en equipo y el alineamiento de las expectativas individuales con respecto a la misión de la empresa.

La visión retrospectiva y prospectiva global de la organización permite que este sistema de gestión establezca pautas y mecanismos de mejora continua. Los objetivos principales del Tablero de Comando son los siguientes:

Medir los avances en cumplimiento de la misión, la visión, los valores, los objetivos de la organización; alinear los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la organización y los indicadores y metas de las áreas; integrar el plan estratégico con los planes operativos de las áreas; crear Tableros de Control de cada área y alinearlos con el Tablero de Control de la dirección; identificar los diferentes tipos de indicadores existentes en un proceso (indicadores de entrada, de salida, de eficiencia, de eficacia, de calidad, productividad, impacto y cultura); sincronizar los objetivos y metas de la dirección general con las demás áreas; orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los usuarios, empleados, proveedores y la comunidad. (Fleitman, 2008, p. 273)

Es necesario establecer en forma correcta y objetiva los indicadores de gestión, ya que es la clave para el éxito o fracaso de la implementación del sistema de evaluación de desempeño y mejora continua. A su vez, la formulación de los indicadores debe tener en cuenta ciertas consideraciones. Esto es, hay que definir el objetivo que se desea alcanzar y, asimismo, debe estar enfocado, preferentemente, hacia la medición de los resultados en función del objetivo definido deseado. Desde esta mirada, los indicadores deben reunir ciertos requisitos, según nos precisa el mismo autor; son los siguientes:

Objetividad en los indicadores cualitativos; precisión en los indicadores cuantitativos; compatibilidad con otros indicadores; relevancia para la toma de decisiones; deben ser lógicos, factibles y fáciles de interpretar; ser oportunos, confiables y verificables; aceptados por los responsables, directivos y/o funcionarios. (Fleitman, 2008, pp. 208-209)

A su vez, en la formulación de los indicadores se deben tener en cuenta ciertas pautas y atender algunas consideraciones tal como “estar acotados mediante un proceso participativo, formularse mediante métodos deductivos inductivos e implicar la validación a través del establecimiento de normas de comportamiento de lo que se está midiendo” (Fleitman, 2008, p. 209).

Cabe aclarar que los indicadores son una selección, dentro de múltiples factores a tener en cuenta. La metodología de análisis permite implementar la creación de innumerables indicadores de gestión y monitoreo, como así también realizar consultas por parte del usuario de la aplicación; por lo tanto, se toma un recorte con el objetivo de argumentar las hipótesis planteadas. En una etapa inicial del proceso de implementación de la herramienta Tablero de Comando, se recomienda realizar un análisis situacional a través de la matriz FODA, de modo tal que se puedan identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, permitiendo establecer los objetivos estratégico con mayor claridad (Ghiglione, 2015).

La utilización de los distintos tipos de Tableros de Comando corresponde a las necesidades y características particulares de cada organización. Ellos son:

Tablero de Control Operativo: Es aquel que permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El Tablero debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como las finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etc.

Tablero de Control Directivo: Es aquel que permite monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y hacer foco en los diferentes temas claves en que puede segmentarse. Está orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo. Su monitoreo se realiza periódicamente, entendiendo el concepto como lapsos de tiempo relativamente homogéneos (días, semanas, meses). Puede incluir indicadores de todos los sectores para los directivos claves o sectorizado para un directivo.

Tablero de Control Estratégico: Nos brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos importantes sorpresas desagradables respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.

Tablero de Control Integral: Ofrece información relevante para que la alta dirección pueda conocer la situación integral. Engloba a las tres perspectivas anteriores.

Para Kaplan y Norton (2001), las organizaciones enfocadas en la estrategia rompen barreras. Los ejecutivos sustituyen las estructuras de los informes formales por temas y prioridades estratégicas que posibilitan la difusión de un mensaje consistente y la adopción de un conjunto de prioridades coherentes en todas las diferentes unidades organizacionales dispersas.

El mecanismo de aplicación de los distintos Tableros de Comando encuentra fundamentos en el método cascada, en cuanto requiere la implementación en forma descendente en todos y cada uno de los estratos de la organización. Esto permite alinear la estrategia corporativa con los niveles o departamentos inferiores, comunicarla y comprometer a todos los empleados, mejorar la coordinación entre los objetivos individuales y los empresariales, entre otros. Que todos los integrantes de la empresa, institución y organización conozcan las estrategias y sean actores activos en su implementación representa la ventaja competitiva más relevante y un factor invaluable (Altair Consultores, 2005; Kaplan y Norton, 2004; Niven, 2004).

DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO

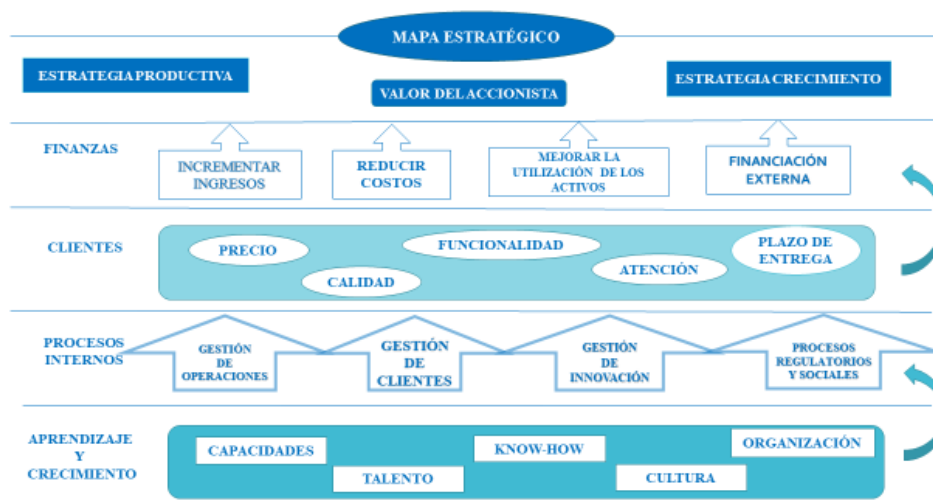
De acuerdo a Kaplan y Norton (2004), el Mapa Estratégico es el instrumento que conecta la formulación con la implantación de la estrategia. Debe comunicar de forma concreta la misión, visión y estrategias de toda organización, de modo que permita gestionar las acciones que cumplan con los objetivos estratégicos. Permite interpretar en forma adecuada las relaciones causa-efecto de las estrategias con respecto a las acciones que desde adentro y afuera de la empresa garantizan su viabilidad y orientan los esfuerzos hacia la satisfacción de las expectativas de los clientes. El Mapa Estratégico se construye a partir del modelo de Cuadro de Mando Integral con las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente: la financiera, la del cliente, la interna y la de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas permiten relacionar la estrategia con los objetivos estratégicos.

La estrategia tiene como fin último cumplir con los objetivos financieros estratégicos; para ello, la clave del proceso se centra en crear valor para el accionista y el cliente. Si bien, en términos de la empresa, ambos objetivos son conducentes, la interpretación de “valor” es diferente para cada uno de ellos. Para el accionista, la sumatoria de los beneficios debe ser mayor a los costos que implique afrontar la estrategia para que esta situación se dé y se cree valor; por su parte, el cliente percibirá valor adicional si las características del bien brindan una utilidad mayor por cada unidad monetaria adicional que requiera la adquisición (Quintero y Sánchez, 2006). En este sentido, Karl Kautsky (1974) menciona que cada producto o servicio ha de ser útil, respondiendo a una necesidad implícita o explícita, lo que efectivamente determinará su valor de uso y, en consecuencia, su valor de cambio.

El mapa estratégico permite visualizar las directrices y, en consecuencia, identificar las fallas de alineamiento en la proposición de los objetivos estratégicos y la asignación eficiente de recursos escasos que intervienen en la mencionada creación de valor. Allí la perspectiva interna contribuye con las propuestas necesarias para establecer mecanismos de mejora en los procesos internos, los cuales permitirán eventualmente reconocer las características del producto o servicio que adicionen valor tangible a los requerimientos de los clientes de la empresa (Kaplan y Norton, 2004).

El mapa estratégico diagrama la estructura de la estrategia en la construcción del diseño del *Balance Scorecard* como muestra la Figura 2.

FIGURA 2
Mapa Estratégico



CONCLUSIONES

No es poco habitual, dentro de cualquier ámbito, observar cómo fracasan empresas que tienen potencial de desarrollo. La literatura académica acuerda en que el principal problema radica en la comunicación y evaluación de la gestión.

En virtud de ello, la herramienta Cuadro de Mando Integral es un instrumento de gestión que puede ser implementado con relativa sencillez por cualquier empresa, organización o institución, de carácter público o privado, siempre y cuando tenga una estrategia correctamente delimitada. Todos los esfuerzos de gestión resultan en vano si la estrategia está mal diseñada.

Si bien la herramienta tiene como objetivo garantizar la correcta implementación de las estrategias, es necesario reflexionar previamente sobre el adecuado diseño de la misión y visión (¿qué queremos ser y qué es importante para la organización?), la estrategia corporativa (¿en qué negocio vamos a competir?), y las estrategias competitivas y operativas (¿qué deberíamos mejorar?). El diagnóstico de situación actual representa el paso previo para la correcta definición de la situación deseada, lo que implica proyectar la imagen de la organización a mediano y largo plazo.

El costo de implementar un cuadro de mando integral no es significativo y los beneficios son muchos, entre ellos, permite alinear a la organización con la visión de la empresa, mejorar la comunicación hacia el personal respecto del cumplimiento de sus objetivos, redefinir la estrategia en función de la evaluación de los resultados, traducir correctamente la estrategia en acciones, incrementar la utilidad del cliente y crear valor para el accionista y mejorar el proceso de toma de decisiones.

En síntesis, profesionalizar la gestión debería ser una prioridad para cualquier empresa que desee crecer en su ambiente competitivo. Implementar la herramienta Cuadro de Mando Integral es una alternativa más que válida para afrontar y resolver la problemática planteada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altair Consultores. (2005). *El Cuadro de Mando Integral*. ECO3 Colecciones.
- Ballvé, A. (2007). *Tablero de Control, Información para crear valor*. Emecé – Planeta.

- Baraybar, F. A. (2011). *El cuadro de Mando Integral. "Balanced Scorecard"*. Esic Editorial.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Editorial Pax.
- Ghiglione, F. (2015). *Gestión de RR. HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de la Pampa]. http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e_ghiges075.pdf
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (2005). Propósito estratégico. *Harvard Business Review*, 1-14.
- Hernández, N. B. y Ricardo, J. E. (2018). *Gestión empresarial y posmodernidad*. Infinite Study.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *El cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School.
- Kautsky, K. (1974). *La cuestión agraria*. Siglo XXI.
- Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2012). *Introducción al cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial El ateneo.
- Mokate, K. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir?* Departamento de Integración y Programas Regionales, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Mora-Pisco, L. L., Duran Vasco, M. E. y Zambrano-Loor, J. G. (2016). Consideraciones actuales sobre la gestión empresarial. *Dominio de las ciencias*, 2(4), 511-520.
- Niven, P. R. (2004). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Gestión 2000.
- Porter, M. (1996). ¿What is strategy? *Harvard business review*, 2, 61-78.
- Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389.

INFORMACIÓN ADICIONAL

Clasificación JEL: M10