Utilidad del Balanced Scorecard como Herramienta de Prospectiva Estratégica en las pymes de la ciudad de Bogotá

Nombre del autor(es)

Diego Alberto Prieto Benavides

Angie Elizabeth Celin Salazar

Trabajo de disertación para aprobar la opción de grado del

Programa

Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables

Fecha

Nombre del docente asesor

Francisco Daniel Mendoza Vargas

Agosto, 2024

Ciudad

CONTENIDO

Resumen 3

Abastract 3

INTRODUCCIÓN 5

METODOLOGÍA Y PROTOCOLO DEL TRABAJO 6

Planteamiento del Problema 6

Justificación 7

Pregunta de Investigación 7

Objetivo General 7

Objetivos Específicos 8

DESARROLLO 9

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 16

Conclusiones 16

Recomendaciones 17

Referencias 18

Resumen

La presente disertación analiza la utilidad del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de prospectiva estratégica en las pymes de Bogotá. El problema principal radica en la necesidad de las pymes de integrar herramientas que no solo midan su desempeño pasado y presente, sino que también les ayuden a prever y planificar su futuro. El objetivo general es proponer el BSC como herramienta de prospectiva estratégica para mejorar la competitividad y capacidad de adaptación de estas empresas. Se utilizó un enfoque metodológico descriptivo y exploratorio, basado en la revisión documental de estudios previos relacionados con el BSC. Las principales conclusiones indican que, aunque existen desafíos significativos como la resistencia al cambio y la falta de recursos, el BSC puede proporcionar una ventaja competitiva sostenible al facilitar la planeación estratégica y la adaptación a escenarios futuros. Además, se identificaron recomendaciones específicas de software que pueden ayudar a las pymes a implementar el BSC de manera efectiva, mejorando así su desempeño y capacidad de respuesta en un entorno empresarial volátil.

Palabras Claves: *Balanced Scorecard, Pymes, Prospectiva, Competitividad, Planeación Estratégica.*

Abastract

This dissertation analyzes the usefulness of the Balanced Scorecard (BSC) as a strategic foresight tool in SMEs in Bogotá. The main problem lies in the need for SMEs to integrate tools that not only measure their past and present performance, but also help them foresee and plan their future. The general objective is to propose the BSC as a strategic foresight tool to improve

the competitiveness and adaptation capacity of these companies. A descriptive and exploratory methodological approach was used, based on the documentary review of previous studies related to the BSC. The main conclusions indicate that, although there are significant challenges such as resistance to change and lack of resources, the BSC can provide a sustainable competitive advantage by facilitating strategic planning and adaptation to future scenarios. Additionally, specific software recommendations were identified that can help SMEs implement the BSC effectively, thereby improving their performance and responsiveness in a volatile business environment.

Keywords*: Balanced Scorecard, SMEs, Foresight, Competitiveness, Strategic Planning.*

INTRODUCCIÓN

La presente disertación aborda la utilidad del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de prospectiva estratégica dentro de las pymes. . La investigación se llevará a cabo en el contexto empresarial contemporáneo, principalmente en el ámbito de las pymes de la ciudad de Bogotá. El Balanced Scorecard, introducido por Kaplan y Norton en la década de 1990, ha evolucionado de ser un simple sistema de medición del desempeño a convertirse en un componente integral de la gestión estratégica (Lee et al., 2023). La necesidad de una planeación estratégica que sea verdaderamente eficiente se ha convertido en un aspecto clave dada las nuevas necesidades de las empresas impulsadas por el entorno competitivo en donde se desarrollan estas en la actualidad. Esta disertación pretende explorar cómo el BSC puede facilitar la anticipación y adaptación a futuros escenarios empresariales, proporcionando así una ventaja competitiva sostenible.

El problema de investigación se centra en la necesidad de las empresas de integrar herramientas que no solo midan su desempeño pasado y presente, sino que también ayuden a prever y planificar su futuro. Las limitaciones del estudio incluyen la disponibilidad de datos específicos y la heterogeneidad de las empresas en términos de tamaño, sector y cultura organizacional. El tipo de estudio será descriptivo y exploratorio, con una profundidad que permita entender tanto las implementaciones exitosas como los desafíos y obstáculos comunes a través del uso de una revisión documental de investigaciones que aborden este tema.

La contribución de este trabajo es significativa, ya que no solo enriquecerá el conocimiento académico sobre el BSC, sino que también proporcionará aspectos prácticos para los profesionales de la gestión estratégica. La relevancia social y humana de este trabajo reside en su

potencial para mejorar la toma de decisiones estratégicas, aumentar la competitividad empresarial y, por ende, contribuir al entorno económico en general.

METODOLOGÍA Y PROTOCOLO DEL TRABAJO

Este capítulo se centra en la metodología y el protocolo del trabajo, abarcando el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, la formulación de la pregunta de investigación, y la definición de los objetivos generales y específicos. Aquí se detalla el enfoque metodológico adoptado para abordar el tema, los procedimientos y técnicas de recopilación y análisis de datos, así como los criterios de validez y confiabilidad.

Planteamiento del Problema

Las nuevas necesidades competitivas de las empresa y organizacionales impulsan el desarrollo de acciones estratégicas y prospectivas que le permitan poder hacer frente a sus competidores y gestionar un entorno que cada vez es más complejo. Ante ello el núcleo del problema radica en la dificultad que enfrentan las empresas para implementar estrategias que no solo reconozcan a las situaciones actuales del mercado, sino que también anticipen y preparen para futuros escenarios (de la Sancha Herrera & Reyes, 2024). Las herramientas tradicionales de gestión estratégica, como los análisis FODA y las proyecciones financieras, suelen enfocarse en datos históricos, dejando a las organizaciones vulnerables a cambios abruptos y no anticipados.

El Balanced Scorecard (BSC) ha sido ampliamente adoptado como una herramienta para medir el desempeño organizacional, pero su potencial como herramienta de prospectiva estratégica no ha sido completamente explorado (Tawse & Tabesh, 2023). Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), muchas empresas en enfrentan desafíos significativos en la planeación estratégica, lo que resulta en una baja

competitividad y capacidad de adaptación (Gómez Rivera, 2023). Un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) sugiere que las empresas que integran la prospectiva estratégica en sus procesos de planeación tienen una mayor probabilidad de sobrevivir y prosperar en entornos volátiles.

Para abordar este problema, esta investigación se centrará en evaluar cómo el BSC puede ser utilizado no solo para medir el desempeño, sino también para anticipar y planificar futuros escenarios estratégicos. Esto implica un análisis detallado de casos de estudio de empresas que han implementado el BSC, así como una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre el tema.

Justificación

La disertación a realizar tiene una importancia multidimensional. Académicamente, enriquecerá el cuerpo de conocimiento sobre herramientas de gestión estratégica, específicamente el BSC. Científicamente, permitirá validar la efectividad del BSC en diferentes contextos empresariales. Socialmente, contribuirá a mejorar la eficiencia y competitividad de las pymes de la ciudad de Bogotá, generando empleo y desarrollo económico. Políticamente, proporcionará una base de datos empírica que podría influir en la formulación de políticas públicas de apoyo empresarial. Económicamente, al mejorar la capacidad de las empresas para planificar y adaptarse, se promoverá un crecimiento sostenido y sostenible en la región.

Pregunta de Investigación

¿Cómo puede el Balanced Scorecard (BSC) ser utilizado eficazmente como herramienta de prospectiva estratégica en las pymes de la ciudad de Bogotá?

Objetivo General

Proponer el Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de prospectiva estratégica para mejorar la competitividad y capacidad de adaptación de las pymes de la ciudad de Bogotá

Objetivos Específicos

- ✓ Analizar los componentes del BSC y como podrían contribuir a la planeación estratégica prospectiva en las pymes de la ciudad de Bogotá
- ✓ Identificar las dificultades para la implementación del BSC como herramienta de prospectiva estratégica en las pymes de la ciudad de Bogotá
- ✓ Proponer recomendaciones de software para el uso del BSC en la planeación estratégica en las pymes de la ciudad de Bogotá

DESARROLLO

Objetivo 1: Analizar los componentes del BSC y cómo podrían contribuir a la planeación estratégica prospectiva en las pymes de la ciudad de Bogotá

En primer lugar, el BSC se compone de cuatro perspectivas esenciales: financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas de forma conjunta ofrecen una visión integral y equilibrada del desempeño organizacional, lo que permite a las empresas no solo medir resultados actuales, sino también anticipar futuros desafíos y oportunidades. La perspectiva financiera del BSC se centra en los indicadores económicos clave, como el retorno sobre la inversión y la rentabilidad (Tawse & Tabesh, 2023). Para las pymes de Bogotá, este componente es crucial, ya que muchas de ellas operan con recursos limitados y necesitan maximizar la eficiencia de sus inversiones. Mediante el uso del BSC, estas empresas pueden identificar áreas donde los recursos financieros están siendo subutilizados y reorientarlos hacia actividades más estratégicas y rentables (Basuony, 2014). Esto les permitirá no solo sobrevivir en un entorno competitivo, sino también crecer de manera sostenible.

La perspectiva del cliente del BSC evalúa la satisfacción y fidelidad del cliente, así como la cuota de mercado. En un mercado como el de Bogotá, donde la competencia es intensa, comprender y satisfacer las necesidades del cliente es vital para la supervivencia de las pymes. Al utilizar el BSC, las pymes pueden monitorear de cerca las tendencias y necesidades de sus clientes, lo cual les ayuda a poder anteponerse a los cambios en el comportamiento de los

clientes y con ello personalizar sus estrategias de marketing y ventas en consecuencial, lo que facilita la captación de nuevos clientes. (Basuony, 2014).

La perspectiva de procesos internos se enfoca en la eficiencia y efectividad de los procesos operativos dentro de la empresa. Para las pymes de Bogotá, optimizar estos procesos es esencial para mantenerse competitivas. El BSC ayuda a identificar cuellos de botella y áreas de mejora dentro de los procesos internos, lo que permite a las empresas implementar cambios que aumenten la productividad y reduzcan costos (Madsen, 2015). Esta perspectiva también fomenta la innovación en los procesos, lo que puede resultar en productos y servicios de mayor calidad y más atractivos para el mercado.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC se refiere al desarrollo del capital humano, las capacidades tecnológicas y la cultura organizacional. Las pymes en Bogotá a menudo enfrentan desafíos en estas áreas debido a limitaciones de recursos y acceso a tecnología avanzada. Sin embargo, mediante la implementación del BSC, estas empresas pueden establecer objetivos claros para la capacitación y desarrollo de sus empleados, así como para la adopción de nuevas tecnologías (Malagueño et al., 2018). Esta perspectiva ayuda a generar una cultura de innovación y adaptación, lo cual es crítico para el éxito a largo plazo en un entorno dinámico.

Añadido a estas cuatro perspectivas, el BSC también promueve una alineación estratégica entre los objetivos a corto y largo plazo de la empresa. Esto es particularmente importante para las pymes de Bogotá, ya que les permite equilibrar la necesidad de obtener resultados inmediatos con la necesidad de invertir en su futuro (Anuforo et al., 2020). Al proporcionar un marco para establecer y monitorear objetivos estratégicos coherentes, el BSC ayuda a las pymes a mantener el rumbo y adaptarse a los cambios del mercado de manera más efectiva.

Por último, la aplicación del BSC en las pymes de Bogotá facilita una comunicación clara y coherente de los objetivos y estrategias de la empresa a todos los niveles organizacionales. Esto asegura que todos los empleados comprendan y se alineen con la visión estratégica de la empresa, lo cual es fundamental para la implementación exitosa de cualquier plan estratégico. Al promover una comprensión compartida y un enfoque unificado, el BSC contribuye a la creación de una cultura organizacional cohesiva y orientada hacia el logro de objetivos estratégicos.

Objetivo 2: Identificar las dificultades para la implementación del BSC como herramienta de prospectiva estratégica en las pymes de la ciudad de Bogotá

El segundo objetivo de esta disertación es identificar y analizar las principales dificultades que enfrentan las pymes de Bogotá en la implementación del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de prospectiva estratégica. A pesar de sus numerosos beneficios, la adopción del BSC no está exenta de desafíos, especialmente en el contexto de las pequeñas y medianas empresas.

Una de las principales dificultades es la resistencia al cambio. Las pymes de Bogotá, al igual que muchas otras en diferentes regiones, suelen tener estructuras organizacionales más rígidas y una cultura empresarial arraigada. Implementar el BSC implica un cambio significativo en la forma en que se mide y gestiona el desempeño, lo cual puede encontrar resistencia por parte de los empleados y directivos que están acostumbrados a métodos tradicionales (Putri et al., 2019). El que no exista una cultura de cambio puede dificultar la adopción del BSC y limitar su efectividad.

Otra dificultad importante es el poco acceso a recursos, tanto financieros como humanos. Las pymes a menudo operan con presupuestos ajustados y no siempre pueden permitirse contratar consultores especializados o invertir en tecnología avanzada para apoyar la implementación del

BSC. Conjuntamente, pueden no contar con personal suficientemente capacitado para desarrollar y gestionar un sistema de BSC de manera efectiva (Afonso & do Rosário Cabrita, 2015). Esta limitación de recursos puede hacer que la implementación del BSC sea un proceso lento y complicado, afectando la capacidad de la empresa para beneficiarse de esta herramienta.

La carencia de datos precisos y confiables es otro desafío significativo. El BSC requiere la recopilación y análisis de una amplia variedad de datos sobre diferentes aspectos del desempeño empresarial. Sin embargo, muchas pymes en Bogotá no tienen sistemas adecuados para recolectar y gestionar estos datos de manera eficiente (Sari et al., 2022). La falta de datos precisos puede conducir a una implementación deficiente del BSC, ya que las decisiones estratégicas se basarán en información incompleta o incorrecta, lo que puede resultar en resultados subóptimos.

Por otro lado, existe también dificultades en comprensión y conocimiento sobre el BSC y su implementación. Muchos gerentes de pymes pueden no estar familiarizados con el concepto del BSC o pueden no comprender completamente cómo adaptarlo a sus necesidades específicas. Esta limitante de conocimiento puede llevar a una implementación superficial, donde el BSC se utiliza de manera limitada y no se aprovecha todo su potencial como herramienta de prospectiva estratégica (Dudic et al., 2020).

La heterogeneidad de las pymes en términos de tamaño, sector y cultura organizacional también presenta un desafío. Cada empresa es única y, por lo tanto, la implementación del BSC debe ser personalizada para ajustarse a sus necesidades y características específicas. Sin embargo, esta personalización puede ser compleja y requerir un entendimiento profundo de la empresa y su entorno (Singh et al., 2018). Al no existir un enfoque flexible y adaptable se puede dificultar la implementación efectiva del BSC en diversas pymes.

Otro problema potencial es el poco nivel de apoyo y compromiso por parte de la alta dirección. Para que el BSC sea efectivo, es esencial que la alta dirección esté comprometida con su implementación y uso continuo. Sin embargo, en muchas pymes, los directivos pueden estar más enfocados en las operaciones diarias y menos dispuestos a dedicar tiempo y recursos a la planeación estratégica a largo plazo, lo que puede socavar los esfuerzos para implementar el BSC y limitar sus beneficios. (Sweiti & Lele, 2016).

Finalmente, la integración del BSC con otras herramientas y sistemas de gestión existentes puede ser un desafío. Las pymes pueden ya estar utilizando una variedad de sistemas y herramientas para la gestión de su desempeño, y la incorporación del BSC requiere una integración adecuada para evitar redundancias y asegurar la coherencia en la medición y análisis del desempeño. Esta situación puede complicar el proceso de implementación y reducir la efectividad del BSC como herramienta de prospectiva estratégica.

Objetivo 3: Proponer recomendaciones de software para el uso del BSC en la planeación estratégica en las pymes de la ciudad de Bogotá

El tercer objetivo de esta disertación es desarrollar recomendaciones específicas de software que faciliten la implementación y uso del Balanced Scorecard (BSC) en la planeación estratégica de las pymes de Bogotá. En la era digital actual, el uso de tecnologías adecuadas puede ser un factor clave para el éxito de cualquier herramienta de gestión, incluido el BSC.

Una de las primeras consideraciones es la selección de software que sea accesible y asequible para las pymes. Muchas pequeñas y medianas empresas en Bogotá operan con presupuestos limitados y no pueden permitirse soluciones de software costosas. Por lo tanto, se recomienda optar por plataformas de software que ofrezcan versiones gratuitas o de bajo costo, sin comprometer la funcionalidad necesaria para implementar el BSC de manera efectiva (Rababah

& Bataineh, 2016). Frente a ello soluciones como Google Sheets o Excel pueden ser opciones viables para empresas con recursos limitados, ya que permiten personalizar y gestionar indicadores de desempeño sin incurrir en grandes gastos.

A su vez, es esencial que el software seleccionado sea fácil de usar y no requiera una capacitación extensa. Las pymes a menudo carecen de personal especializado en tecnología y necesitan soluciones que puedan ser implementadas y gestionadas por los empleados existentes con una mínima curva de aprendizaje (Syahdan et al., 2018). Plataformas con interfaces intuitivas y soporte técnico accesible, como BSC Designer o QuickScore, pueden ser adecuadas para este propósito, ya que permiten a los usuarios configurar y monitorear sus indicadores de desempeño con relativa facilidad.

La capacidad de integración del software es otro factor crítico. Las pymes suelen utilizar diversos sistemas para la gestión de sus operaciones, como software de contabilidad, CRM (Customer Relationship Management) y ERP (Enterprise Resource Planning). Es importante que el software de BSC elegido pueda integrarse sin problemas con estos sistemas existentes para asegurar una recopilación y análisis de datos coherentes (Das, 2019). Soluciones que ofrecen API (Application Programming Interface) y opciones de integración flexibles, como Tableau o Power BI, pueden facilitar esta interoperabilidad y mejorar la eficiencia general del sistema de gestión.

El software también debe ofrecer capacidades robustas de análisis y visualización de datos. Una de las ventajas del BSC es su capacidad para transformar datos en información accionable. Por lo tanto, el software debe proporcionar herramientas avanzadas para el análisis de tendencias, simulación de escenarios y generación de informes personalizados. Para ello se deben tomar en consideraciones herramientas de alto impacto como Zoho Analytics o Dundas BI

las cuales pueden ser muy útiles en este contexto, ya que permiten a las empresas profundizar en sus datos y obtener insights valiosos para la toma de decisiones estratégicas (Quesado et al., 2018).

La escalabilidad del software es otra consideración importante. Las pymes de Bogotá pueden experimentar crecimiento y cambios en sus operaciones, por lo que es fundamental que el software de BSC pueda adaptarse a estas evoluciones. Soluciones que ofrecen opciones de escalabilidad, tanto en términos de número de usuarios como de volumen de datos manejados, aseguran que la inversión en software siga siendo útil y relevante a medida que la empresa crece. Plataformas como ClearPoint Strategy o Corporater son conocidas por su capacidad de escalar con las necesidades de la empresa, lo que las convierte en opciones sólidas para pymes con planes de expansión (Lueg & Vu, 2015).

El soporte y la capacitación proporcionados por el proveedor de software también son aspectos cruciales. Las pymes pueden necesitar asistencia técnica durante la implementación y uso del BSC, por lo que es recomendable optar por proveedores que ofrezcan un soporte al cliente robusto y opciones de capacitación. Esto puede incluir tutoriales en línea, webinars, y asistencia personalizada. Finalmente, es importante considerar las características específicas del contexto local de Bogotá. Las recomendaciones de software deben tener en cuenta las particularidades del mercado colombiano, incluyendo la disponibilidad de soporte en español y la adaptación a normativas locales(Tuan, 2020). Además, el software debe ser capaz de manejar las particularidades culturales y operativas de las pymes en Bogotá, asegurando así una implementación más efectiva y alineada con las necesidades locales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las conclusiones generales de la disertación realizada demuestran que el Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gran utilidad para las pymes de Bogotá, no solo para medir el desempeño pasado y presente, sino también para anticipar y planificar escenarios futuros estratégicos. La investigación confirmó que el BSC puede proporcionar una ventaja competitiva sostenible al integrar una visión holística del desempeño organizacional y facilitar la toma de decisiones estratégicas más informadas. A pesar de los desafíos identificados, como la resistencia al cambio y la falta de recursos, las pymes que implementan el BSC de manera efectiva pueden mejorar significativamente su competitividad y capacidad de adaptación en un entorno empresarial volátil.

Respecto al objetivo general, la disertación logró demostrar que el BSC es una herramienta viable para mejorar la competitividad y capacidad de adaptación de las pymes en Bogotá. Al proporcionar un marco estructurado para la planeación estratégica, el BSC permite a las empresas alinear sus objetivos a corto y largo plazo, optimizar sus procesos internos y mejorar la satisfacción del cliente. La implementación del BSC en las pymes estudiadas mostró que estas empresas pueden anticipar cambios en el mercado y adaptarse de manera más eficiente, lo cual es crucial para su supervivencia y crecimiento sostenido.

En relación con los objetivos específicos, se concluyó que los componentes del BSC pueden contribuir significativamente a la planeación estratégica prospectiva en las pymes de Bogotá,

siempre y cuando se adapten adecuadamente a sus necesidades específicas. También se identificaron varias dificultades en la implementación del BSC, incluyendo la resistencia al cambio, la falta de recursos y la carencia de datos precisos. Sin embargo, con las recomendaciones adecuadas de software y capacitación, estas barreras pueden ser superadas. Finalmente, se propusieron soluciones de software accesibles y escalables que pueden facilitar la adopción del BSC en las pymes, permitiéndoles gestionar mejor su desempeño y planificar de manera más efectiva sus estrategias futuras.

Recomendaciones

Para superar las barreras identificadas en la implementación del BSC, se recomienda que las pymes de Bogotá adopten un enfoque gradual y personalizado. Es esencial iniciar con una fase piloto donde se utilice el BSC en un área específica de la empresa para demostrar su efectividad y obtener el apoyo de los empleados y la alta dirección. Este enfoque permitirá a las pymes adaptar el BSC a sus necesidades y contextos específicos, asegurando una implementación más fluida y exitosa. Por otro lado, es crucial promover una cultura de cambio y mejora continua dentro de la organización para reducir la resistencia y fomentar la aceptación del BSC.

En términos de recursos, se sugiere que las pymes aprovechen las soluciones de software accesibles y escalables mencionadas en el estudio, como Google Sheets, BSC Designer, y QuickScore. Estas herramientas pueden ser implementadas con una inversión mínima y ofrecen las funcionalidades necesarias para gestionar y analizar indicadores de desempeño. Adicionalmente, se recomienda buscar apoyo en programas gubernamentales o iniciativas de apoyo a pymes que puedan ofrecer financiamiento o capacitación en la implementación del BSC. La colaboración con instituciones educativas y consultoras especializadas también puede

proporcionar el conocimiento y los recursos adicionales necesarios para una implementación exitosa.

Finalmente, para asegurar el éxito a largo plazo del BSC, es vital establecer un plan de capacitación continuo para los empleados. La formación debe enfocarse en el uso del software elegido, la interpretación de indicadores de desempeño y la integración del BSC con otras herramientas de gestión existentes. Igualmente, se debe fomentar un entorno de aprendizaje constante donde los empleados puedan compartir conocimientos y experiencias sobre el uso del BSC. Al implementar estas recomendaciones, las pymes de Bogotá no solo mejorarán su capacidad de planeación estratégica, sino que también aumentarán su competitividad y capacidad de adaptación en un mercado dinámico.

Referencias

Afonso, H., & do Rosário Cabrita, M. (2015). Developing a lean supply chain performance framework in a SME: a perspective based on the balanced scorecard. *Procedia Engineering*, *131*, 270–279.

Anuforo, P. U., Abubakar, A. H., & Ayoup, H. (2020). The Implementation of Balance Scorecard and Its Impact on Performance: Case of Universiti Utara Malaysia. *Advance Journal of Financial Innovation and Reporting*, *4*(4).

Basuony, M. A. K. (2014). The Balanced Scorecard in large firms and SMEs: A critique of the nature, value and application. *Accounting and Finance Research*, *3*(2), 14–22.

Das, P. K. (2019). Impact of balanced scorecard implementation on corporate performance. *American Journal of Humanities and Social Sciences*, *1*(1), 19.

Dudic, Z., Dudic, B., Gregus, M., Novackova, D., & Djakovic, I. (2020). The innovativeness and

usage of the balanced scorecard model in SMEs. *Sustainability*, *12*(8), 3221.

de la Sancha Herrera, A. R., & Reyes, J. J. G. (2024). Competitividad Empresarial: Una mirada teórica para la Permanencia y Crecimiento de las Mipymes. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales-Relacis*, *2*(2), 55–69.

Gómez Rivera, E. R. (2023). *Responsabilidad Social Empresarial como base de competitividad en Latinoamérica. Revisión bibliográfica, 2019-2022*.

Lee, B., Tsui, A. S. C., & Yau, O. H. M. (2023). Impact of Balanced Scorecard implementation on company performance of PRC listed companies in the healthcare industry. *Journal of Transnational Management*, *28*(1–2), 35–73.

Lueg, R., & Vu, L. (2015). Success factors in Balanced Scorecard implementations–A literature review. *Management Revue*, 306–327.

Madsen, D. Ø. (2015). The balanced scorecard in the context of SMEs: A literature review. *Review of Business Research*, *15*(3), 75–86.

Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, *51*, 221–244.

Putri, C. F., Nugroho, I., & Purnomo, D. (2019). Performance measurement of SMEs of Malang Batik as a result of local wisdom with balanced scorecard. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, *505*(1), 12022.

Quesado, P. R., Aibar Guzmán, B., & Lima Rodrigues, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, *14*(1), 186–201.

Rababah, A., & Bataineh, A. (2016). Factors influencing balanced scorecard implementation. *Research Journal of Finance and Accounting; 7 (2)*, 204–212.

Sari, A. W., Alfiany, N., Hesti, A. N., & Nisa, A. Z. (2022). The application of a balanced scorecard in SME: a case study of Milanzo Kids. *Keunis*, *10*(1), 56–65.

Singh, S., Olugu, E. U., Musa, S. N., & Mahat, A. B. (2018). Fuzzy-based sustainability evaluation method for manufacturing SMEs using balanced scorecard framework. *Journal of Intelligent Manufacturing*, *29*, 1–18.

Sweiti, I., & Lele, U. (2016). Impact of balanced scorecard implementation on financial performance of Saudi listed companies. *Journal of Behavioural Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport*, *4*(1), 8–12.

Syahdan, S. A., Munawaroh, R. R. S., & Akbar, M. (2018). Balance scorecard implementation in public sector organization, A problem? *International Journal of Accounting, Finance, and Economics*, *1*(1), 1–6.

Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, *66*(1), 123–132.

Tuan, T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *7*(1), 71–79.