

Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica, Pilar, Paraguay.
ISSN en línea 3005-2599, julio-septiembre 2024,
Volumen 4, Número 3.

DOI: <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i3>

BALANCED SCORECARD COMO MAPA ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS

*BALANCED SCORECARD COMO MAPA ESTRATÉGICO DE
LAS EMPRESAS*

Álava Soriano Enrique Daniel

Investigador Independiente

Gómez Naranjo Naela Nicole

Investigador Independiente



Balanced Scorecard como Mapa Estratégico de las Empresas

Álava Soriano Enrique Daniel

Enrique_alava97@outlook.com

<https://orcid.org/0000-0002-7887-7166>

Investigador Independiente

Gómez Naranjo Naela Nicole

naela.gomeznaranjo@upse.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0006-1960-0200>

Investigador Independiente

RESUMEN

El Balanced Scorecard es un marco de planificación estratégica y gestión del rendimiento; que ayuda a las organizaciones a traducir su misión y visión en un conjunto de metas y objetivos medibles, siendo utilizado para alinear las actividades de una organización con su estrategia y así mejorar las comunicaciones internas y externas para llegar hacia los objetivos planteados. En la actualidad, las organizaciones se encuentran en constantes y grandes cambios debido a las competencias e innovación desarrollada, por lo tanto, el contar con un BSC (Balanced Scorecard) ayudará a gestionar el rendimiento de la organización como en el mejoramiento de su alineación estratégica, la identificación de las áreas de mejora y el seguimiento de su progreso hacia sus objetivos. El entorno competitivo moderno considera que en la dirección y gestión de las organizaciones implica a sus directivos en la necesidad de contar con una extensa gama de medidas e indicadores y estas reflejen la meta que forma parte del plan estratégico. El implementar el Balanced Scorecard ayudará a los líderes de las organizaciones a garantizarles que todos sus departamentos y áreas estén siendo considerados dentro de la estrategia.

Palabras clave: *planificación estratégica, objetivos, innovación*

Recibido: 19-agosto-2024 / Aprobado: 23-septiembre-2024

Balanced Scorecard como Mapa Estratégico de las Empresas

ABSTRACT

The Balanced Scorecard is a strategic planning and performance management framework that helps organizations to translate their mission and vision into a set of measurable goals and objectives, being used to align the activities of an organization with its strategy and thus improve internal and external communications to reach the objectives set. Nowadays organizations are in constant and great changes due to the competences and innovation developed therefore having a BSC (Balanced Scorecard) will help to manage the performance of the organization as in the improvement of its strategic alignment, the identification of the areas of improvement and the follow-up of its progress towards its objectives. The modern competitive environment considers that in the direction and management of organizations involves its managers in the need to have a wide range of measures and indicators and these reflect the goal that is part of the strategic plan. Implementing the Balanced Scorecard will help organizational leaders ensure that all departments and areas of the organization are being considered within the strategy.

Keywords: *strategic planning, objectives, innovation*

INTRODUCCIÓN

El balance scorecard se mantiene como herramienta oportuna la cual permite dentro de las empresas analizar las distintas áreas siempre enfocadas en la visión estratégica y a su vez controlando los procesos internos del negocio y aportando al aprendizaje y crecimiento para las diferentes áreas que conforma una empresa y alcanzar nuestro objetivo de mantener una buena visión por parte de los clientes.

Los mapas estratégicos codifican la información y a su vez proporciona un marco visual para integrar todos los objetivos de una organización e identifican las capacidades específicas relacionada con los activos intangibles de la empresa y así logran el desempeño laboral requerido por la entidad.

El balance score card aparte de ser una metodología de gestión estratégica con el pasar del tiempo ha ganado popularidad al ser una herramienta efectiva la cual podemos controlar, mejorar el desempeño empresarial y medirlo con eficacia. Este artículo científico nos ayuda a explorar con profundidad el concepto de lo que es el balance score card y su aplicación empresarial como mapa estratégico, examinamos como esta herramienta nos ayuda a traducir las estrategias de una organización manteniendo objetivos concretos y tangibles en todas las áreas que sean claves dentro del negocio, se puede destacar los beneficios y desafíos que se asocian a la implementación de lo que es el balance score card en las diversas organizaciones.

Dentro del mundo empresarial notamos la competencia y constante cambio que mantienen las empresas con el fin de conservar una ventaja competitiva la cual es esencial para el éxito a largo plazo de las entidades, por ende, es necesario que las organizaciones mantengan una estrategia clara que sea efectiva y que guíe nuestras acciones para que permita alcanzar los objetivos establecidos, es por esto, que el balance score card entra como herramientas que facilitan la alineación directa de los objetivos que mediante su estrategia contribuye a la ejecución operativa en los distintos niveles de la organización.

METODOLOGÍA

En efecto la metodología de la investigación más recomendable es la combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos, Balanced Scorecard es un cuadro de mando integral con diferentes aspectos relacionados en finanzas, clientes, procesos internos, entre otros; en cuanto a los datos cualitativos se puede realizar entrevistas a ejecutivos, gerentes y empleados en relación a temas de profundidad captando experiencias y percepciones referente a la implementación de Balanced Scorecard, evaluando los resultados obtenidos; para el enfoque cuantitativo administrar estructuras que puedan incluir preguntas con indicadores de rendimiento empresarial, datos financieros, comparación de un antes y después de la implementación para sus análisis corporativo. El balance score card fue desarrollado en la década de los 90 por los profesores Robert Kaplan y David Norton usaron esta metodología de gestión basada en la premisa de que una empresa puede medir su desempeño mediante cuatro perspectivas distintas y equilibradas, estas perspectivas se basan en el ámbito financiero, cliente, interno y de aprendizaje y crecimiento.

Dentro de las perspectivas financieras los resultados financieros de una empresa crean lo que muchos llamamos valor para los accionistas, aquí es donde se considera que los ingresos y la rentabilidad y su crecimiento de las ventas mantiene un retorno dentro de la inversión, la perspectiva financiera engloba estos objetivos y medidas que reflejan el éxito económico de una empresa incluyendo estos indicadores.

La perspectiva del cliente busca las necesidades y expectativas desde dicha perspectiva y busca cómo la empresa puede satisfacerlas midiendo aspectos como la satisfacción del cliente, la lealtad, la retención y la participación dentro del mercado, por ello, se centra en los objetivos relacionados con la satisfacción y fidelidad la cual nos ayuda para prevalecer y potenciar dentro del mercado.

La perspectiva interna se centra en los procesos y operaciones directas de la organización identificando y mejorando los procesos críticos lo cual nos permite alcanzar la satisfacción de nuestros clientes y de los objetivos financieros la cual abordan los procesos internos claves que impulsan al éxito financiero y nos ayuda a agilizar los procesos.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento aborda lo relacionado a capacitaciones y explotación de habilidades y desarrollo del personal así como la tecnología y la innovación permanente o continua que es necesario para mantener la ventaja competitiva a largo plazo.

El balance score card como mapa estratégico para las empresas funciona al vincularse con las perspectivas y establece las relaciones de causa y efecto, cada una de estas perspectivas contribuye creando una visión holística de lo que es el desempeño empresarial, todas estas estrategias ayudan dentro de la empresa a ciertos puntos muy directos como lo son:

- Identificar y priorizar los objetivos estratégicos
- Facilitar la toma de decisiones basada en datos y resultados
- Comunicar y alinear las estrategias dentro de la organización
- Establecer las metas medibles y claras dentro de cada perspectiva
- Realizar ajustes oportunos en la estrategia según sea necesario
- Monitorear el proceso hacia los objetivos estratégicos

Al convertirse en mapa estratégico visualizamos las estrategias en su totalidad y cómo cada adjetivo se conecta con los demás contribuyendo directamente a la organización, al clarificar la visión y la estrategia podemos definir la visión de nuestra empresa y los objetivos estratégicos que nos permitan alcanzar dicha enfoque, este punto requiere de la comprensión clara de la posición actual de nuestra organización y de las diferentes fuerzas externas, al identificar los indicadores claves de desempeño podremos seleccionar los indicadores más relevantes que miden el proceso hacia los objetivos establecidos, mientras que estableciendo metas y objetivos para cada uno de los KPI mediremos el éxito y el esfuerzo que se alinean con las estrategias y esto nos ayudará a desarrollar iniciativas para identificar las acciones y proyectos específicos y llevar a cabo la mejora del desempeño en cada perspectiva.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Existe una probabilidad de encontrar resultados con emociones gratificantes, como las perspectivas de obtener resultados beneficiosos en el momento que se usó este tipo de herramienta estratégica,

logrando conseguir información valiosa, con una comprensión holística de enriquecerse en el campo de Balanced Scorecard.

Al adoptar el balance score card como mapa estratégico brindamos distintos beneficios a las empresas enfocándonos en las estrategias que proporcionan visiones claras y facilitan la comunicación de toda la organización alineando los esfuerzos hacia un objetivo, medimos el desempeño integral el cual evalúa desde múltiples perspectivas y evita el enfoque excesivo de resultados financieros a corto plazo y a su vez fomenta un enfoque equilibrado y sostenible, la toma de decisiones nos ayuda a tener indicadores con sus datos medibles el cual arroja información valiosa para distintas toma de decisiones que nos ayuden a la mejora continua y oportuna, la motivación y el compromiso del personal es muy importante dentro del mapa estratégico ya que permite que los empleados comprendan cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos estratégicos y a su vez aumentan la motivación y el compromiso empresarial, al establecer el balance score card el éxito de la empresa se relaciona directamente con el compromiso desde la alta dirección hasta los niveles operativos el cual es fundamental para que se establezcan procesos de planificación estratégica sólida que involucren a todos los actores relevantes y se pueda definir claramente los objetivos y establecer métricas adecuadas la cual nos ayuda a medir el proceso dentro de los beneficios del balance score card como mapa estratégico nos ofrece cinco beneficios aplicables:

- La mejora que se alinea entre la estrategia y la operación diaria
- Facilita la comprensión y la comunicación de la estrategia en los diferentes niveles
- Fomenta el enfoque de mejora continua y aprendizaje organizacional
- Permite la evaluación equilibrada del desempeño a través de las perspectivas
- Identifica oportunidades para la innovación y el crecimiento a largo plazo

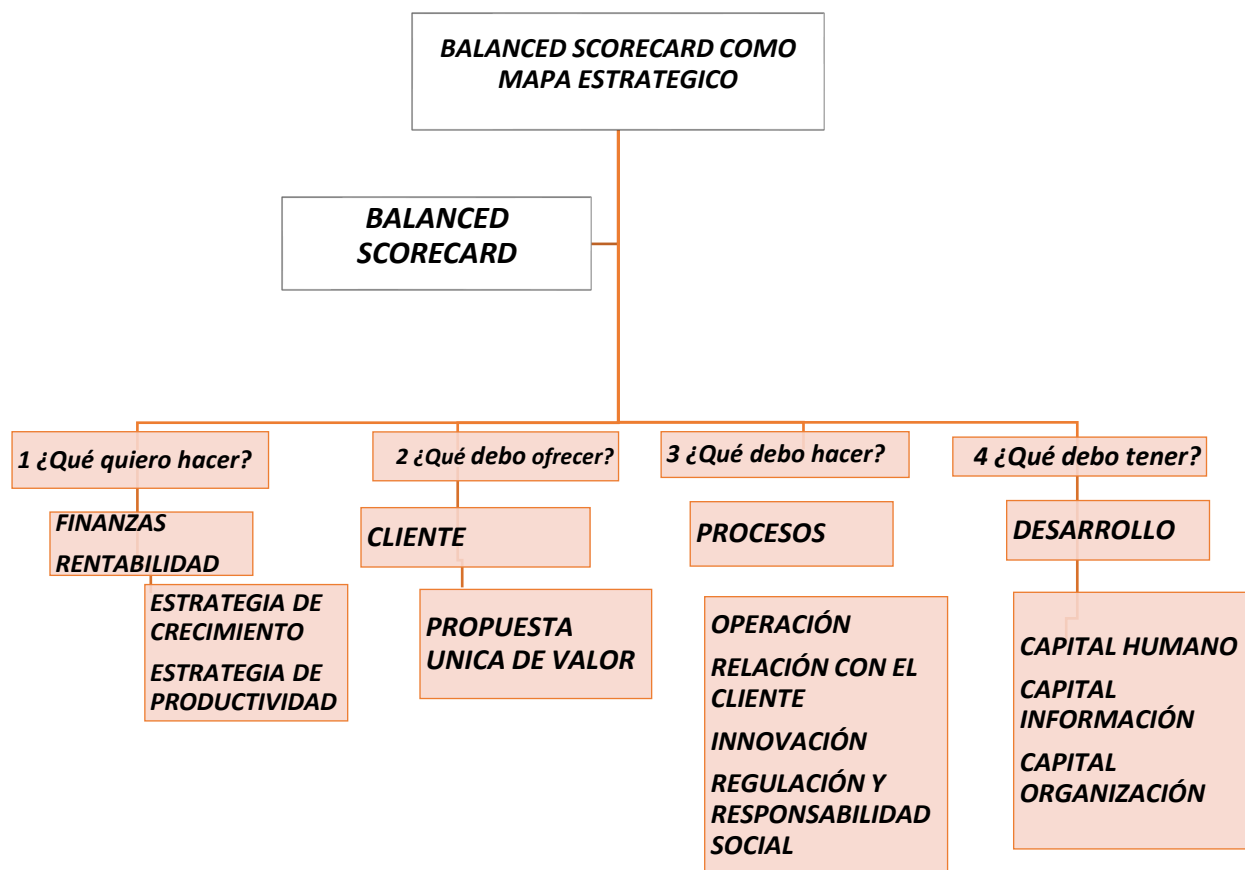
Aunque el balance score card nos ofrece un sinnúmero de beneficios también presenta distintos desafíos dentro de su implementación al recopilar datos y medir adecuadamente los indicadores se pueden requerir cambios dentro de la recolección y el análisis lo que puede ser un proceso complejo.

Al hablar de flexibilidad la estrategia de un mapa debe ser flexible y adaptarse a los cambios del entorno empresarial y las nuevas oportunidades o desafíos, por ende, los cambios culturales al implementar el balance score card pueden requerir cambios significativos donde todos los niveles de la organización se comprometen con la estrategia y muchas veces no se involucre activamente en la ejecución.

El balance score card como mapa estratégico es una poderosa herramienta de gestión que ayuda a las empresas a distinguirse mediante la visión y estrategias en acciones concretas y medibles al equilibrar la empresa con las perspectivas financieras de clientes, internos y de aprendizaje y crecimiento lo que permite tener la gestión más completa y equilibrada del desempeño empresarial sea la tomada en el caso de estudio el BSC permite que aunque su implementación presente desafíos los beneficios sean a largo plazo y que el esfuerzo valga la pena para las organizaciones que buscan alcanzar el éxito sostenible en un entorno competitivo.

ILUSTRACIONES, TABLAS Y FIGURA

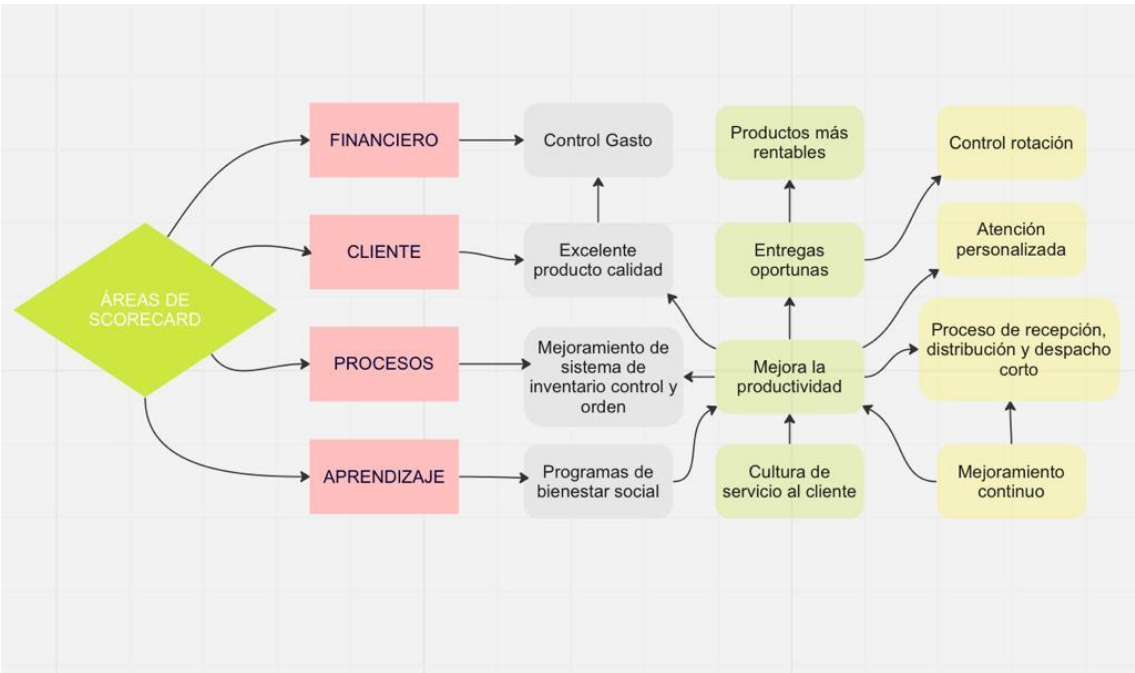
El balance score card como mapa estratégico se mantiene en base a 4 preguntas referentes a las necesidades que requerimos, ¿qué quiero hacer? Vinculado a las finanzas y su rentabilidad para el crecimiento estratégico y su productividad por ende cuando nos cuestionamos sobre el ¿qué debo ofrecer? Debemos tener en cuenta al cliente y la propuesta única de valor para cuestionarnos ¿qué hacer? Debemos mantener los procesos y su operación relacionadas con los clientes y su innovación para poder regular la responsabilidad social establecida para obtener el desarrollo de nuestro capital humano, capital organizativo y capital de información para que nuestro balance scorecard tenga mayor estabilidad dentro de la empresa.



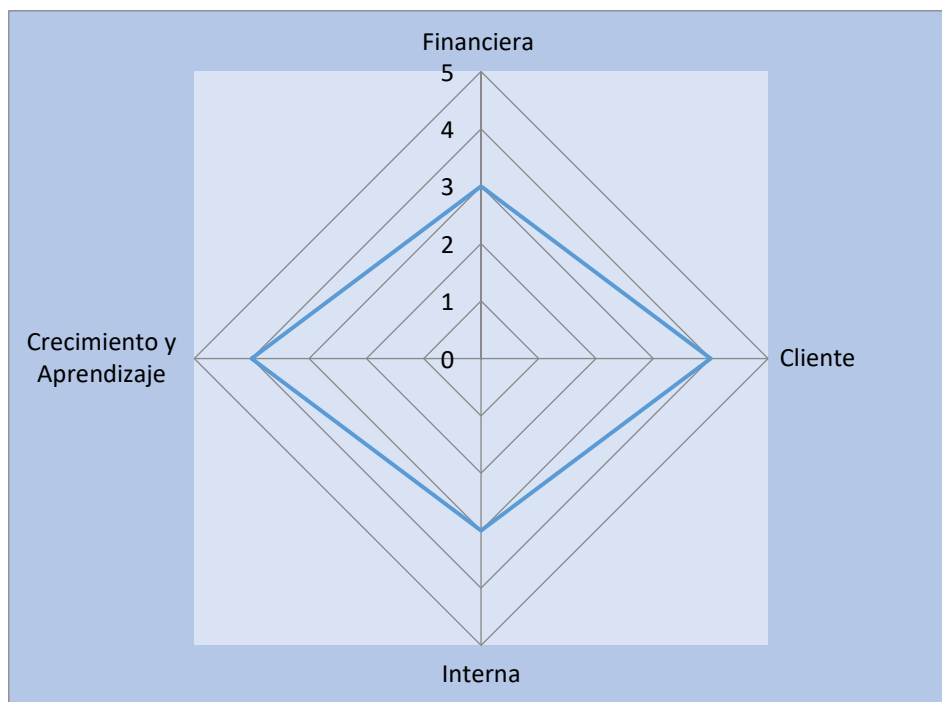
El score card se distingue de 4 caracteres el financiero que se encarga del control del gasto el cliente por el cual se mantiene un excelente producto de calidad, el proceso que ayuda a mejorar el sistema de los inventarios de control de orden y el aprendizaje que nos ayuda a los programas de bienestar social que realizan mejoras de producción, entregas oportunas, productos rentables, control de rotación, incrementa el proceso de recepción, distribución y despacho corto para lograr la mejora continua

En esta tabla, se han definido objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas (financiera, cliente, interna y aprendizaje y crecimiento) junto con sus respectivos indicadores de desempeño, metas e iniciativas estratégicas. Cada perspectiva tiene sus propios indicadores y metas específicas, pero todas están interconectadas para lograr un equilibrio en el desempeño general de la empresa.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	DE	METÁSTASIS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
FINANCIERA	Maximizar rentabilidad	la ROE (Retorno sobre el Patrimonio)	de	15% para el próximo año	- Implementar una política de reducción de costos. - Mejorar la gestión de cobranzas para reducir la morosidad. - Identificar nuevas oportunidades de inversión.
CLIENTE	Mejorar la satisfacción del cliente	Índice satisfacción cliente	de	90% para el próximo año	- Realizar encuestas de satisfacción periódicas. - Implementar un programa de fidelización de clientes. - Monitorear las opiniones de los clientes en redes sociales.
INTERNA	Optimizar la eficiencia operativa	Tasa de productividad	de	10% de aumento para el próximo año	- Reorganizar los procesos para eliminar duplicidades. - Automatizar tareas manuales para agilizar la producción. - Capacitar al personal para mejorar las habilidades técnicas.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fomentar innovación y desarrollo	la y el Gasto en I+D sobre ingresos	de	5% para el próximo año	- Crear un laboratorio de innovación para nuevos proyectos. - Establecer programas de capacitación y formación continua. - Promover una cultura de aprendizaje y mejora continua.

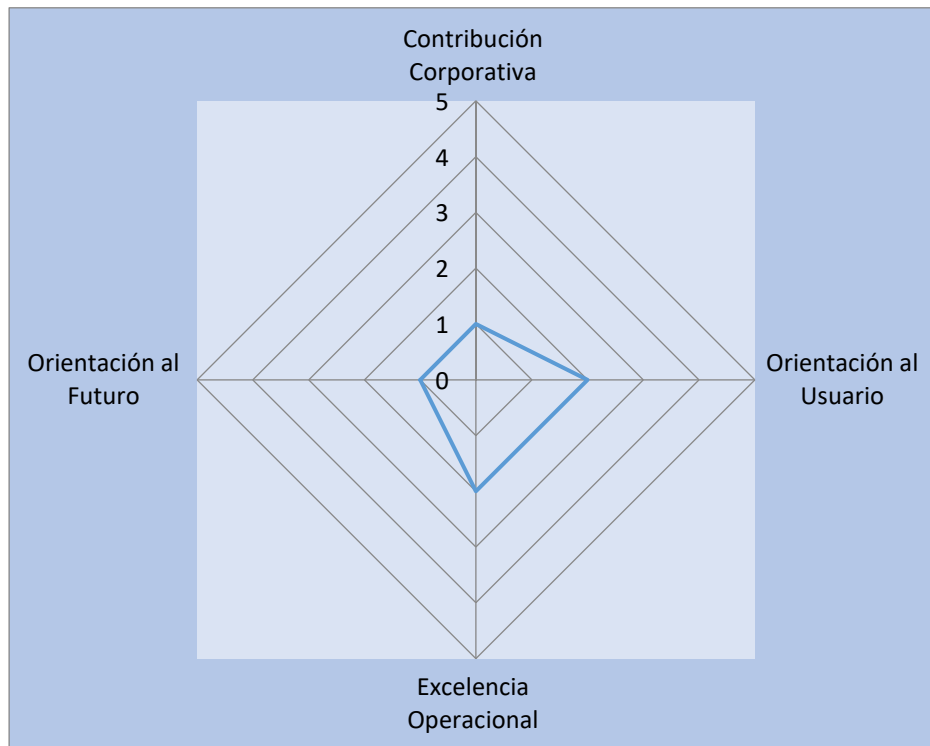


METAS ORGANIZACIONALES



El medir los procesos para el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales teniendo una constante mejora en las prácticas corresponde a la percepción de la madurez de las metas organizacionales, obteniendo una valoración equivalente de 3 a 4, en cuanto a las perspectivas financiera, clientes, interna, crecimiento y aprendizaje; los resultados obtenidos demostraron el trabajo que aun falta mejorar en los departamentos que manejan los procedimientos de manera tradicional, de manera general su valoración se posiciona en la importancia de mejorar el modelo de madurez en comparación con otras empresas, teniendo un enfoque de mejora continua sin perder de vista las metas propuestas adaptándolas al modelo de medición de procesos.

METAS DE TI



La optimización en los procesos y entornos en TI requirieron de una planificación clara y detallada contando con la dedicación y esfuerzo laboral para adaptarse a los nuevos procedimientos para mejorar la calidad del trabajo y ambiente laboral, el implementar ajustes a las posibles soluciones apropiadas para alcanzar la eficiencia de TI, proponiendo alcanzar la estandarización de calidad ante los usuarios, la valoración de las meta TI tienen entre 2 y 1 reconociendo que la empresa identificó que tiene inconvenientes en algunas áreas desorganizadas.

El enfrentamiento de cambiar los procesos por el bienestar de la empresa es un reto a largo o a corto plazo, la implementación de mejora continua para la satisfacción de optimizar el desarrollo de procesos, infraestructura y servicios plasma una visualización refinada en la práctica constante de monitorear y medir el desempeño del trabajo realizado.

CONCLUSIONES

En conclusión, el balance score card es considerada una herramienta fundamental y valiosa cuando nos referimos a gestión estratégica dentro de una empresa puesto a que así logramos identificar cuáles

son los objetivos y la visión por cumplir a largo plazo, conocer de esta herramienta es encontrar una solución a las empresas cuando se centran en conocer las cuatro perspectivas esenciales que son relevantes a la hora de comenzar con el proceso de medición y mejora continua, en la actualidad es muy utilizado porque da facilidad y visibilidad de las problemáticas que pueden surgir a lo largo del crecimiento de una organización, no solo enfocándose en las metas a corto y largo plazo sino también en garantizar un crecimiento sostenible, por tal motivo el identificarlo por medio de esta herramienta se detectaría a tiempo los errores y a su vez se incrementaría el crecimiento y rentabilidad de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Borrayo Rodríguez, C., Valdez Zepeda, A., & Delgado Melgarejo, B. (2019). Cultura emprendedora en jóvenes universitarios de Guadalajara, México. Revista de Ciencias Sociales. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28060161005/html/>
- Camacho, D. (2003). La importancia de formar jóvenes emprendedores. Apuntes del CENES, 15. Obtenido de https://www.redib.org/Record/oai_articulo1686608-la-importancia-de-formar-j%C3%B3venes-emprendedores
- Ceja Oseguera, S., De la Torre Hidalgo, T., & Ramírez Murillo, L. (2018). ("Evaluación de la percepción de los niveles de dominio ... - SciELO") "Análisis de las competencias para el emprendedurismo que se desarrollan en los cursos presenciales de las licenciaturas del área de negocios." ("Análisis de las competencias para el emprendedurismo que se desarrollan ...") Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 18.
- Chávez Moreno, E. (2020). "Análisis comparativo de competencias emprendedoras entre estudiantes de la UABC." ("Análisis comparativo de competencias emprendedoras entre estudiantes de ...") Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 20. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672020000100131&lang=es

- Correa Correa, Z., Delgado Hurtado, C., & Conde Cardona, Y. (2011). Formación en emprendimiento en estudiantes de la carrera de administración de empresas en la Universidad Pública de Popayán. ("Redalyc.FORMACIÓN EN EMPRENDIMIENTO EN ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE ...") Revista Escuela de Administración de Negocios, 51. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/550/538>
- Duarte Masi, S., & Sung Park, S. (2019). "El perfil del emprendedor y los estudios relacionados a los emprendedores Iberoamericanos." ("El perfil del emprendedor y los estudios relacionados a los ...") Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, 24. Obtenido de https://www.redib.org/Record/oai_articulo797820-el-perfil-del-emprendedor-y-los-estudios-relacionados-a-los-emprendedores-iberoamericanos
- Encina Ayala, L., & López Méndez, G. (2021). Emprendedurismo Femenino: Un estudio multi-caso de factores que influyen en la Intención Emprendedora. ("Emprendedurismo Femenino: Un estudio multi-caso de factores que ...") Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 18. Obtenido de https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.374
- Giraldo, J. (2018). Orientación Universitaria. Universia Perú. Obtenido de <https://orientacion.universia.edu.pe/infodetail/consejos/orientacion/mas-mujeres-optan-por-las-carreras-de-administracion--2774.html>
- Gómez, L., & Jacobsohn, G. (2007). Desarrollo de competencias emprendedoras - La formación básica de la Universidad del Norte. Barranquilla: Ediciones Uninorte. Obtenido de <https://books.google.com.py/books?id=efPQK2Utk9YC&pg=PR6&dq=La+Formaci%C3%B3n+B%C3%A1sica+en+la+Universidad+del+Norte&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjlm-gipvwAhWBJ7kGHe7TDZoQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=La%20Formaci%C3%B3n%20B%C3%A1sica%20en%20la%20Universidad%20de%20Barranquilla>
- Gutiérrez Huby, A., & Amador Murguía, M. (2011). "El potencial emprendedor en los estudiantes de la carrera de contabilidad de las universidades San Marcos de Perú y Guadalajara de México – Centro Universitario de los Altos – Un análisis comparativo." ("El potencial emprendedor en

los egresados universitarios”) QUIPUKAMAYOC- Revista de la Facultad de Ciencias Contables, 20.

Jiménez Sáez, F., & Arroyo Vázquez, M. (2006). "El fomento del emprendedurismo universitario a través de un modelo integrador." ("El fomento del emprendedurismo universitario a través de un modelo ...") Instituto ingenio, 17. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/36031597.pdf>

Krauss, C. (2011). "Actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios: El caso de la Universidad Católica del Uruguay." ("Actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios: El caso de ...") Dimensión Empresarial. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/277259963_Actitudes_emprendedoras_de_los_estudiantes_universitarios_El_caso_de_la_Universidad_Catolica_del_Uruguay

Martínez, F., & Carmona, G. (2009). "Aproximación al concepto de "Competencias Emprendedoras": Valor social e implicaciones educativas." ("4-1-17 La formación de la competencia emprendedora....") Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/40496765_Aproximacion_al_Concepto_de_Competencias_Emprendedoras_Valor_Social_e_Implicaciones_Educativas

Marulanda, F., Montoya, I., & Vélez, J. (2014). Aportes teóricos y empíricos al estudio del emprendedor. Cuadernos de Administracion. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/265961531_Aportes_teoricos_y_empiricos_al_estudio_del_emprendedor

Rivas, J. (2015). Guía para las personas que quieren emprender pero no saben como empezar. ("Guía Para Las Personas Que Quieren Empezar pero no Saben Como Empezar ...") México: Ediciones de Ideas Business.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional (J. Brito, Trad.). México: Pearson Educación. Obtenido de

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf

- Ruiz Jiménez, J., Cabeza Pulles, D., & Briano Turrent, G. (2012). "Universidad y Emprendimiento: Un caso de estudio en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UGR." ("Universidad y emprendimiento: un caso de estudio en la ... - Dialnet") ReiDoCrea, 14. Obtenido de <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/21988/ReiDo-Crea-Vol.1-Art.20-Ruiz-Cabeza-Briano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sobrado Fernández, L., & Fernández Rey, E. (2010). "Competencias Emprendedoras y Desarrollo del Espíritu Empresarial en los Centros Educativos." ("Vista de COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS Y DESARROLLO DEL ESPÍRITU ...") UNED Revistas Científicas, 24. Obtenido de <http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/275/231>
- Stradi Granados, S. (2016). El emprendedurismo universitario en estudiantes de administración de empresas de la UNED de Costa Rica. ("El emprendedurismo universitario en estudiantes de Administración de Empresas de la UNED de Costa Rica") Universidad Estatal a Distancia, 22. Obtenido de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/1574>
- Torres, M., Mendoza, L., Lara, Y., & Zazueta, J. (2016). Emprendimiento y su percepción en los estudiantes de la Licenciatura en Negocios y Comercio Internacionales. ("EMPRENDIMIENTO Y SU PERCEPCIÓN EN LOS ESTUDIANTES DE LA LICENCIATURA EN ...") Universidad de Sonora, 21. Obtenido de <http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Revistas/R2/1680-1700%20-%20Emprendimiento%20Y%20Su%20Percepcion%20En%20Los%20Estudiantes%20De%20La%20Licenciatura%20De%20Negocios%20Y%20Comercio%20Internacionales.pdf>
- Vargas, L., & Bedoya, M. (2015). Determinantes psicológicos de la intención de creación de empresas en los aprendices del Centro de Gestión Tecnológica de Servicios del SENA – Cali (trabajo de grado). Calí: Universidad del Valle. ("Comparación de producción de seis variedades de cacao (Theobroma cacao ...)")

Villalba Benítez, E., & Ortega Carrasco, R. (2021). "El perfil emprendedor en Paraguay, análisis de la población juvenil." ("El perfil emprendedor en Paraguay, análisis de la población juvenil") Fundación Universitaria Konrad Lorenz, 10. Obtenido de

http://revistasumadenegocios.konradlorenz.edu.co/wp-content/uploads/2020/10/RSN_1226_04_Perfil_emprendedor.pdf

Viloria Escobar, J., Daza Corredor, A., & Miranda Terraza, L. (2016). "Perfil emprendedor de los graduados de administración de empresas de la Universidad del Magdalena, 2010-2014." ("Perfil emprendedor de los graduados de administración de empresas de la ...") Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/314300983_Perfil_emprendedor_de_los_graduados_de_administracion_de_empresas_de_la_Universidad_del_Magdalena_2010-2014