

# **Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) para pequeñas y medianas empresas (Pymes) en América Latina – Reseña de mejores prácticas**

## **Anexo 1 Estudio de caso**

### **FUNDES Bolivia**

Título	Mejoramiento de la Gestión Estratégica y Productividad de las PYMES a través de TICs
País	Bolivia
Organización	FUNDES-Bolivia
Fechas	Marzo 2006 – diciembre 2009
Presupuesto	Total: US\$ 715.000 – Fomin: US\$ 472.595

#### **La organización**

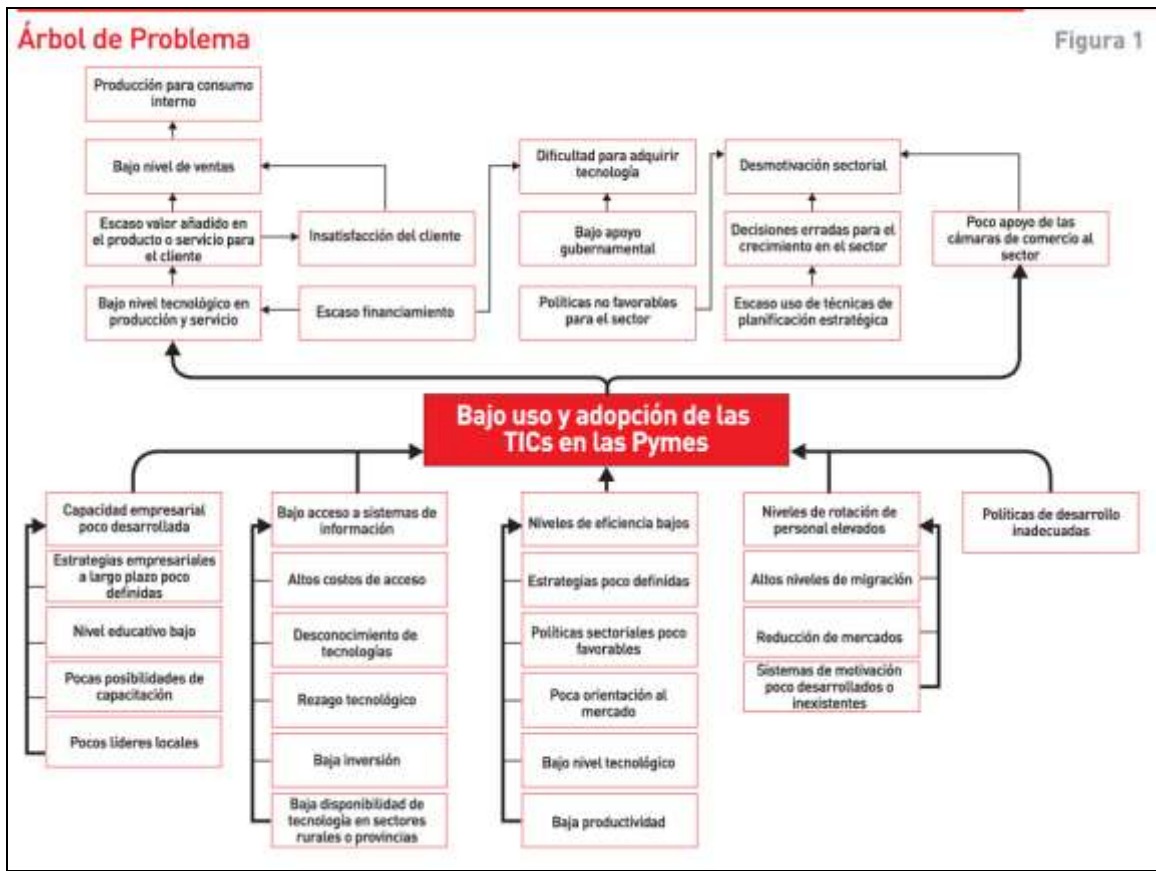
FUNDES es una red de organizaciones establecidas en diez países de América Latina cuya misión es de apoyar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. La organización, originada en Suiza en 1984, cuenta (datos del año 2009) con 175 colaboradores directos y otros 450 indirectos. En Bolivia la organización cuenta con oficinas en Cochabamba (sede principal), La Paz y Santa Cruz.

#### **Justificación y Objetivos**

El proyecto surge de la constatación de la debilidad de las empresas PyMEs bolivianas frente a los retos que se le presentan en una economía siempre más caracterizada por su dimensión global. En el contexto empresarial boliviano se notó la baja contribución de las PyMEs al PIB del país, que representaba a principio de los años 2000 menos de una décima parte de participación de las grandes empresas.

Como en muchos otros países las PyMEs boliviana sufren de una escasa eficiencia y productividad. Una de las diferencias más marcadas entre las grandes y las pequeñas empresas del país y, en general, del continente latinoamericano, era la inversión que las primeras habían realizado en la adopción de TIC su entorno empresarial. Aunque concientes de los potenciales beneficios de las TIC en su negocio, las PyMEs aún no habían iniciado a explorar este sendero y, en realidad, ni siquiera disponían de una oferta a su alcance.

Basándose en estas consideraciones, corroboradas por varios estudios realizados por FUNDES y otras entidades, la organización desarrolló un interesante y contundente árbol de problema entorno a la falta de uso de TIC en las PyMEs boliviana.



Fuente: FUNDES, 2009

La gráfica ilustra, en el nivel inferior, las causas de la baja adopción de TIC por parte de las empresas y, en el superior, los efectos que derivan de esta situación. Se deduce de la presentación que, para lograr una mayor eficiencia a través del uso de las TICs en la PyMEs, no es suficiente atacar el problema solamente a nivel de la inversión en TIC sino que es necesario realizar acciones que intervengan en las causas que generan la baja inversión en TIC. Se concluye también que la verdadera causa del retraso de las empresas no es el bajo uso de TIC, sino el bajo nivel de los indicadores de eficiencia administrativa y productiva que pueden mejorarse con el uso de la TIC.

Con esta perspectiva el proyecto propuesto por FUNDES Bolivia identificó áreas de inversión y de aplicación de TICs que permitan a las PyMEs mejorar substancialmente su competitividad. El proyecto concibió entonces una estrategia de implementación basada en tres etapas:

- a) en primer lugar se propone re-orientar las PyMEs hacia una gestión estratégica a través de la metodología del *balanced scorecard* (BSC) o cuadro de mando integral. El BSC es un sistema de gestión empresarial que facilita mejorar el enfoque de la organización. El BSC puede ser soportado por una herramienta de software, lo que facilita el monitoreo de los avances de la empresa en la realización de sus planes de inversión.

- b) La metodología del BSC permite identificar las áreas y procesos empresariales que necesitan una intervención para mejorar su alineamiento estratégico con la misión y los objetivos de las empresas. De este análisis resulta la identificación de los procesos críticos de las empresas que necesitaban ser re-diseñados.
- c) Finalmente, la tercera etapa consiste en el re-diseño de los procesos utilizando un sistema de *business process management* (BPM) o sistema de gestión de procesos de negocio.

El equipo de FUNDES, que incluye sus consultores, opera junto con la dirección y el personal de la empresa por un tiempo estimado de dos meses por etapa. Se pone elevado énfasis en la sensibilización de la empresa en todos sus componentes y niveles. Las reuniones con la gerencia, los jefes de departamentos y/o el personal son preparadas minuciosamente y, cuando es necesario, estructuradas en grupos de trabajo y cada una genera un reporte escrito.

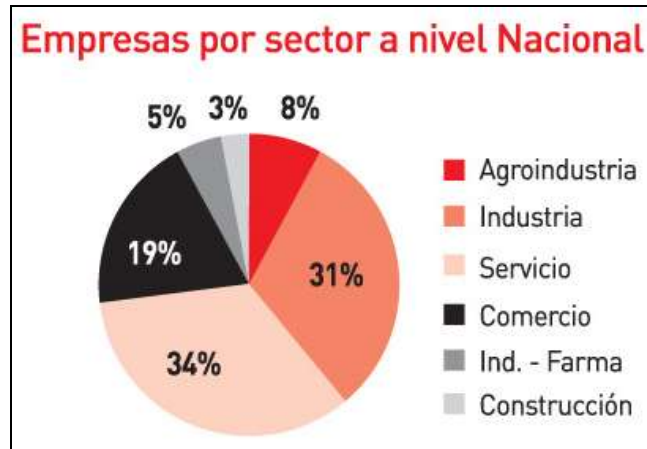
El compromiso de la gerencia de las empresas es una condición esencial para el logro del BSC y de las etapas ulteriores. Durante toda la implementación el aprendizaje es constante en la organización, aspecto fundamental para el logro de los objetivos de negocio. Según el informe de FUNDES, el grado de involucramiento de la gerencia de la empresa, las reuniones y talleres con participación del personal de diferentes áreas y niveles de la empresa han enriquecido el trabajo colectivo y mejorado la interacción entre las diferentes áreas. El 70% de las empresas no tenían reuniones gerenciales y menos aún de personal de diferentes áreas. El hecho de “salir del día a día” operativo ha sido también muy apreciado por las PyMEs que pudieron así dedicarse a establecer líneas estratégicas de la empresa y alinear los esfuerzos de la organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

Por fin, se introdujo una etapa de post-implementación y seguimiento de las empresas para dar soporte en la aplicación de los sistemas y proveer asistencia y formación en el tiempo, especialmente cuando se dan cambios en el personal directivo de las empresas.

La implementación de esta estrategia no hubiera sido posible sin una oferta tecnológica adecuada para las necesidades del proyecto y los alcances de las empresas. El mercado de la oferta de soluciones y servicios TIC ha evolucionado considerablemente en los últimos años: la mejora de las soluciones ofrecidas gracias a nuevos conceptos de programación de software (SOA – *service oriented architecture*), mejores interfaces para el usuario, licencias en código abierto, y uso de tecnología basada en la web, junto a una baja de los costos de las soluciones y de los servicios de programadores y expertos hicieron que soluciones de TIC que anteriormente eran reservadas a las grandes empresas fueran más accesibles a las PyMEs.

El público objetivo del proyecto se identificó en una centena de empresas situadas en las tres ciudades principales del país, La Paz, Santa Cruz y Cochabamba. No hubo concentración sectorial ya que se operó en empresas manufactureras y de servicios (excluyendo el sector agrícola). Los sectores específicos son extremadamente variados y van de la metalmecánica a los servicios financieros, de la hotelería a la consultoría

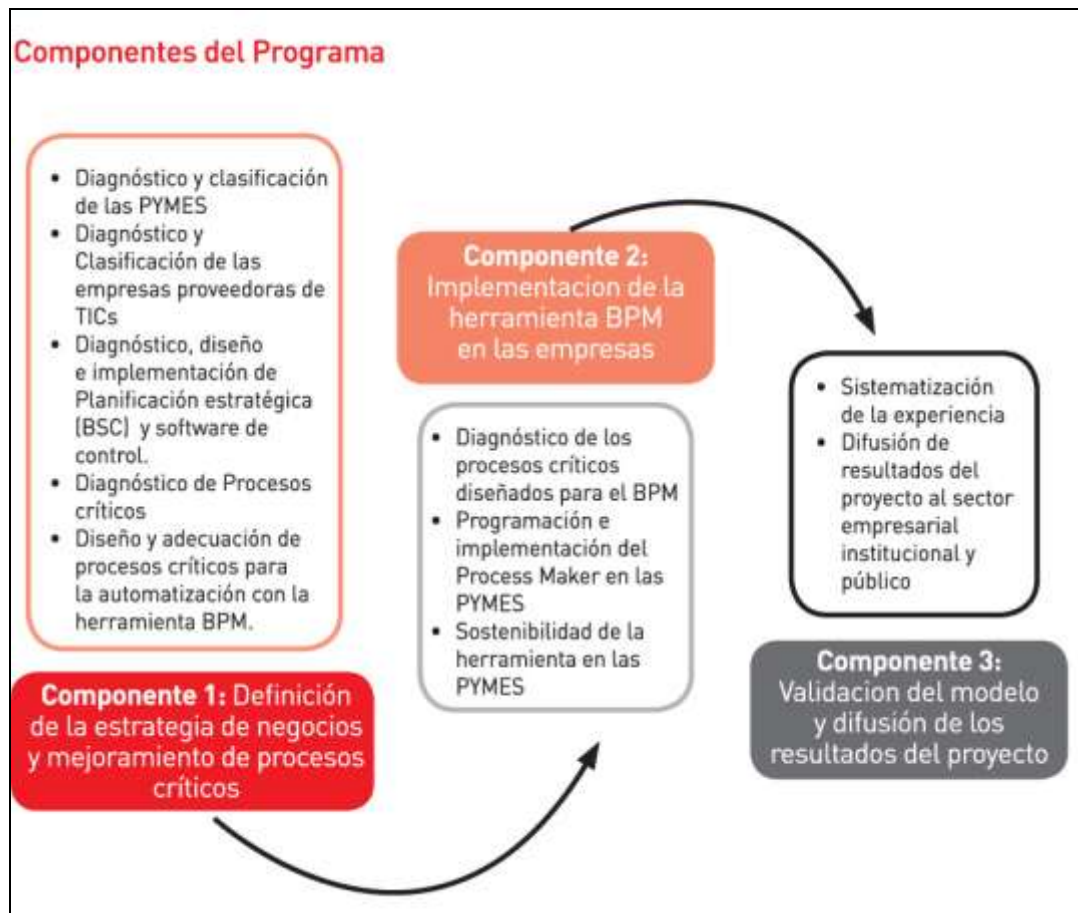
informática, de la fabricación de productos alimenticios al transporte, de la farmacéutica a la importación y exportación de bienes.



Fuente: FUNDES 2009

### ¿Que se realizó?

El proyecto se instrumentó en tres componentes que se presentan en la gráfica siguiente:



Fuente: FUNDES 2009

Para la realización de las actividades se contrató una empresa, Colosa Ltda., cuyo producto principal consiste en un sistema de diseño y gestión de procesos, “Process Maker”. También se contrataron consultores individuales cuya función era operar directamente con las empresas en la implementación de las tres etapas de re-orientación del negocio. El equipo central del proyecto se constituyó con un gerente de proyecto (interno), un coordinador nacional de proyecto (externo) y un coordinador técnico nacional (externo). La gerencia de FUNDES también fue involucrada en la ejecución de las actividades.

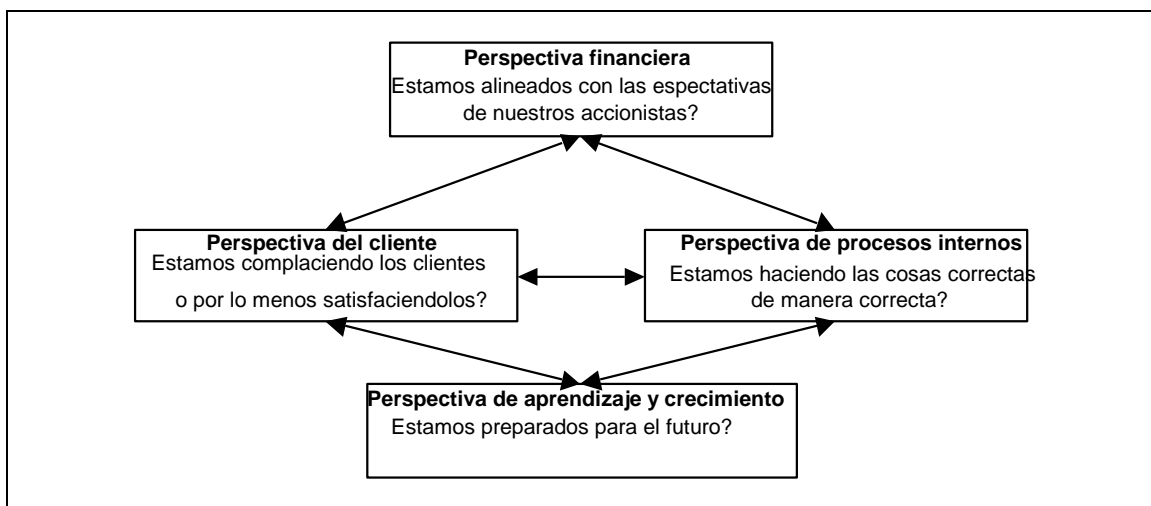
El proyecto operó con 100 empresas distribuidas en las tres principales ciudades del país: La Paz, Santa Cruz y Cochabamba.

### **Descripción del servicio/solución**

El servicio desarrollado por FUNDES consta de tres componentes que se vinculan en una secuencia lógica y temporal.

#### Etapas del *Balanced ScoreCard* (BSC)

El *balanced scorecard* (BSC), o cuadro de mando integral, es una metodología de gestión estratégica desarrollada en los EE.UU. a mediados de la década de los años 1980 que fue popularizado en el año 1992 por Kaplan y Norton en un artículo publicado en Harvard Business Review y luego en un libro publicado en 1996 (*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996). La metodología del BSC identifica un cuadro de referencia de la empresa (o cualquiera organización) con cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Gráficamente el sistema lógico del CMI se presenta así:



Fuente: Martinsos, 2002, adaptado de Kaplan, Norton (traducción del autor)

Durante los años 1990 fue propuesta una versión más actualizada que incorpora un mapa de estrategia (*strategy map*) elaborado a partir de objetivos estratégicos. A final de la década la metodología se enriqueció de la definición de una visión y misión estratégica de la empresa, lo que facilita a la administración alinear los elementos del CMI a un objetivo trascendente de la empresa. Por fin, la cuarta iteración del sistema se complementó con instrumentos que relacionan los niveles de estratégicos con los operativos de la empresa. Con esta última evolución el BSC se ha transformado en un sistema de planificación estratégica y de gestión y control operacional completo.

El proyecto de FUNDES se apoya en las versiones más recientes de la metodología de BSC y la implementó sobre la base del siguiente proceso:

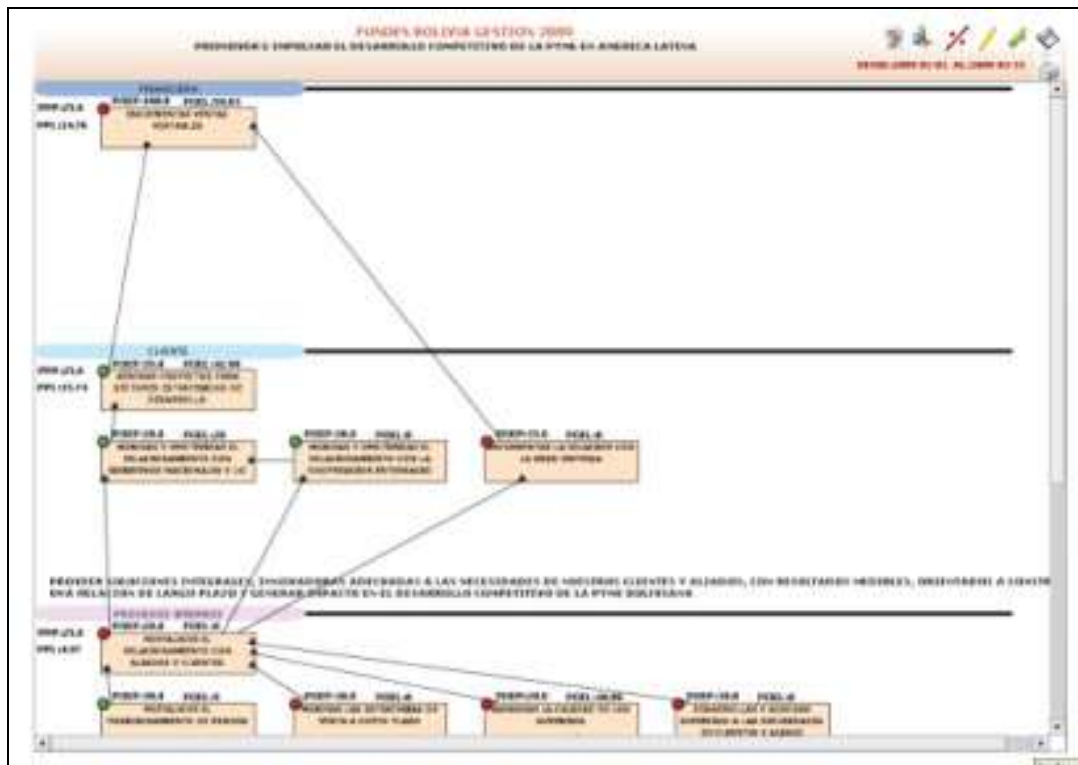


Fuente: FUNDES 2009

Se empieza con un diagnóstico de la empresa, pasando por un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). para luego definir la cadena de valor de la empresa. De ahí se comienza la estructuración del CMI que se termina con la construcción del tablero de control operativo y la introducción de los datos en el software.

La aplicación del BSC requiere un seguimiento continuo del desempeño de la empresa basado en indicadores financieros y no financieros con lo cual se necesita la captura de datos para monitorear el avance de las acciones. Al fin de facilitar la compilación de datos y el seguimiento de los indicadores se han desarrollado software de gestión estratégicos que generan reportes sobre la evolución de la organización y permiten identificar fallas en la realización de las actividades planeadas y definir medidas de corrección. FUNDES desarrolló su propio software BSC-PYME adecuado a las necesidades de las pymes beneficiarias.

El software desarrollado no se integra con sistemas de contabilidad financiera y/o ERP empresariales (estos últimos todavía poco difundidos en las PyMEs bolivianas) así que la captura e inserción de datos resulta ser manual, lo cual no constituye un obstáculo al éxito de la oferta ya que la mayoría de las empresas tienen operaciones relativamente simples y pueden ágilmente relevar los datos. El cuadro de mando integral se presenta así:



Fuente: FUNDES 2009

### Etapa de procesos

En la etapa siguiente del servicio los consultores del proyecto, junto al personal de las empresas, mapean los procesos críticos y diseñan procesos mejorados, eliminan redundancias y procesos inútiles y preparan el terreno para su automatización con la aplicación de la herramienta del Business Process Management.

### Etapa de BPM

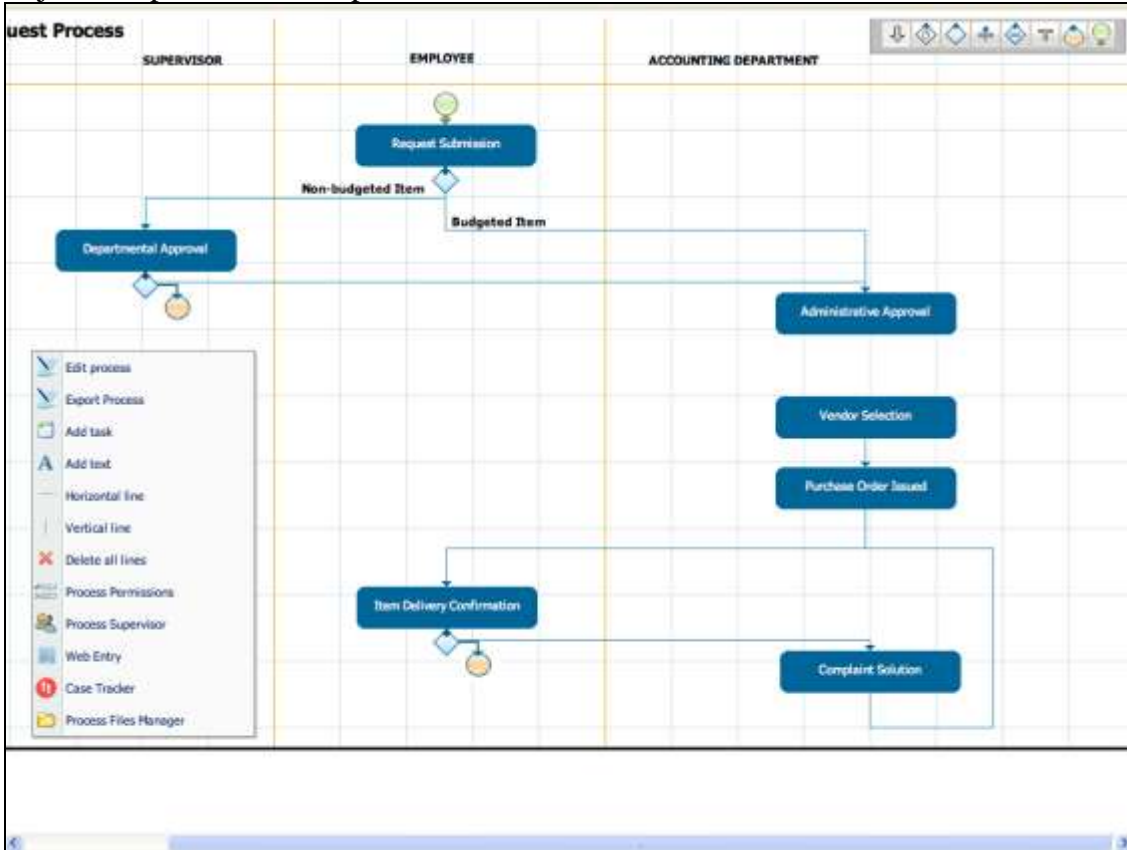
Esta etapa apunta a mejorar la eficiencia de los procesos en las empresas a través de su automatización en un sistema de gestión de procesos de negocios, o Business Process Management (BPM). Un BPM es un sistema lógico de diseño y administración de procesos internos cuyo fin es mejorar la eficiencia de los procesos y monitorear su cumplimiento en el objetivo de seguir optimizándolos.

FUNDES seleccionó un software para el diseño de procesos, *ProcessMaker* desarrollado por la empresa de software COLOSA Ltda. (con sede en Bolivia y EE.UU). Luego se capacitaron los consultores, que habían participado previamente en el re-diseño de procesos en las empresas beneficiarias, en el uso de la herramienta de BPM y se implementaron los procesos en las empresas.

La implementación del BPM en las empresas se realizó en cuatro fases:

- Diagnóstico de los procesos críticos identificados y re-diseñados por el consultor
- Implementación de los procesos diseñados en la herramienta
- Pruebas y validación de los procesos diseñados con el BPM
- Capacitación del personal de la empresa en el uso de la herramienta

En la siguiente gráfica, realizada por la firma Colosa Ltda., se presenta un ejemplo del flujo de un proceso de compra.



*Purchase Request Process* (Fuente: Colosa Ltda., [www.colosa.com](http://www.colosa.com))

La pantalla siguiente muestra un formulario en línea para obtener una autorización de una compra.



*Purchase Requisition Request* (Fuente: Colosa Ltda., [www.solosa.com](http://www.solosa.com))

### **Estrategia de comunicación/difusión**

Las empresas fueron contactadas a través de reuniones y seminarios organizados por FUNDES en las tres ciudades principales del país, La Paz, Santa Cruz y Cochabamba. Hay que señalar que, gracias a sus trabajos anteriores en el sector empresarial del país, FUNDES tiene un importante nivel de convocatoria en el país. Por otro lado, un cierto número de las empresas beneficiarias ya había tenido relaciones con FUNDES en el marco de otros proyectos.

### **Resultados: beneficios para las PyMEs**

Según un estudio de FUNDES (FUNDES, 2009), las empresas participantes recibieron los siguientes beneficios directos:

- Organización e innovación empresarial
- Capacidades estratégicas mejoradas: mejor toma de decisiones, liderazgo, competitividad, globalización, administración del desempeño estratégico, administración del cambio

- Capacidades operativas mejoradas: administración del desempeño operativo, control y monitoreo
- Adopción de TICs: automatización de procesos
- Productividad mejorada: mejora de los productos o servicios y reducción de recursos empleados, incrementándose la rentabilidad
- Incorporación de una cultura de planificación y seguimiento

A ellos se añadieron los siguientes beneficios indirectos:

- Trabajo en equipo: integración de áreas y del personal asignando responsabilidades claras en la ejecución del programa
- Participación y empoderamiento incrementados
- Análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas las cuales no eran tomadas como importantes, como ser: determinación de “cuellos de botella” en los procesos, tareas duplicadas, tareas innecesarias, etc.
- Modificación en la cultura empresarial: muchas empresas actuaban bajo paradigmas tradicionales que las tornaban estáticas y obsoletas
- Modelamiento de procesos, que permitió contar con documentación formalizada
- Posibilidad de expansión al interior de las empresas
- Descubrimiento del hecho de que no solo contabilidad es fuente de información para la gestión del desempeño y la toma de decisiones, sino también otras áreas empresariales
- Inversión como consecuencia del análisis interno. Sensibilización sobre la necesidad de adquisición, cambio o mejoramiento de la infraestructura tecnológica, de sistemas de información; y sobre la importancia del control de gestión
- Capacitación y actualización temas empresariales, como: trabajo en equipo, costos, gestión del tiempo, entre otros.
- Generación de empleo. El programa motivó a la contratación de personal adicional.
- Iniciación de una organización disciplinada basada en metodologías (actas, resúmenes de reunión, puntualidad, seguimiento, definición de responsabilidades y otros).

#### Algunos datos de resultado

- En la etapa de procesos se mejoraron 275 procesos con 377 subprocesos cuya simplificación se ha estimado en un 25% del total de etapas necesarias en los procesos
- Medianamente la mejora de procesos y uso de BPM para automatizarlos han permitido reducir los tiempos de procesamiento en un 50%.
- Al finalizar el proyecto 57 sobre 100 empresas utilizaban efectivamente el BCS-PYME para su planificación estratégica
- De las 100 empresas participantes, 71 siguen utilizando la aplicación de BPM – “ProcessMaker”
- Las encuestas de las empresas participantes han mostrado un grado de satisfacción de 86% por el servicio recibido

## **Beneficios para la organización**

Gracias al proyecto FUNDES, Bolivia confirmó su vocación de innovación y calidad en los servicios a las PyMEs. Al explorar un área relativamente nueva – si bien no es la primera experiencia de la red FUNDES en el tema de TIC, pero probablemente haya sido una de las más contundentes-, la organización misma tuvo que responder a nuevos retos y lo hizo con constancia y determinación.

Por coherencia con este proyecto específico, FUNDES decidió aplicar las herramientas a su propia organización, con lo cual adoptó un BSC, lo trasladó a la herramienta de software e implementó los procesos y practicas requeridos por la metodología.

Hoy en día los servicios desarrollados en el proyecto forman parte del portafolio de la organización en Bolivia y van a ser adoptados en otros países de América Latina en los cuales esté presente la red.

## **Lecciones aprendidas**

En general el proyecto se desarrolló sin mayores problemas. Sin embargo, como en cualquier proyecto y especialmente en proyectos de TIC -que están sujetos también a otros cambios del mercado, como la tecnología y la práctica de los usuarios-, se tuvieron que hacer cambios al diseño inicial.

Se destacan entonces, las siguientes lecciones aprendidas y buenas prácticas del proyecto:

*¿Qué características tienen las empresas beneficiarias?*

- A lo largo del proyecto se determinó que las empresas candidatas deberían tener entre 15 y 90 empleados. En su mayoría las empresas de tamaño más pequeño no tendrían la capacidad gerencial y técnica de implementar sistemas gerenciales y de proceso complejos
- También, y por la misma razón, es importante que las empresas tengan una gerencia bien estructurada
- Obviamente se requiere también un cierto nivel de tecnificación: FUNDES considera que las empresas no deberían tener menos de 4 computadoras en red
- Otro punto importante en la selección de posibles clientes es que la empresa tenga por lo menos 2 años de vida activa

*¿Qué se requiere de las empresas beneficiarias?*

- Las empresas tienen que cofinanciar la realización de la intervención. Esto vale durante la ejecución del proyecto y, obviamente, en la continuación del servicio después de que se termine el financiamiento externo cuando las empresas tienen que cubrir la totalidad del costo de implementación de los servicios

- Es esencial que haya una participación activa en todos los niveles de la empresa, desde la gerencia o propietario hasta el personal no ejecutivo. Una participación pasiva no producirá los resultados esperados.

*¿Qué elementos nuevos emergieron durante la vida del proyecto?*

- Muy pronto FUNDES se dio cuenta que era necesario desarrollar una plataforma de implementación y seguimiento del BSC a fin de brindar a las empresas (y al mismo consultor que opera con ellas) un cuadro de referencia que le permita monitorear los avances de los planes de cambio de la empresa basándose en datos medibles.
- Luego se evidenció el papel esencial de las reuniones en las empresas beneficiarias. Una buena preparación permite establecer un buen nivel de colaboración con la empresa, sus diferentes departamentos y niveles de decisión.
- Finalmente se introdujo un servicio de post-implementación, que no se había previsto en el inicio del proyecto, el cual fue esencial para no dejar a las empresas con un sistema implementado sin apoyo de post-venta y un retorno de imagen potencialmente negativo para FUNDES.
- Otra conclusión importante del proyecto fue que, contrariamente a lo que se podría imaginar, las empresas más pequeñas requerían niveles mayores de complejidad de los procesos automatizados.

*¿Cuál fue la experiencia de las alianzas?*

- El proyecto evidenció una cierta dificultad en mantener viva la atención de la empresa aliada del proyecto, Colosa Ltda. Esta empresa si bien desarrolló el software de BPM no ha demostrado un gran interés en establecer relaciones de colaboración estrechas con las empresas beneficiarias (que son en su totalidad PyMEs). El proveedor no operó ni siquiera en una tercera parte de las 100 empresas en las cuales tenía que apoyar la instalación del BPM. La relación entre el proveedor y la agencia ejecutora se hizo tensa hasta que FUNDES decidió contratar a un coordinador técnico que asegurara la relación con el proveedor y el seguimiento de las operaciones en las empresas. Esta situación refleja una cierta debilidad de la oferta de servicios de informática y software en el país, que hace que las empresas existentes concentren su oferta en el mercado de los grandes clientes (empresas de tamaño mayor y gobiernos nacionales o locales), situación que es común en muchos países del continente.
- El proyecto no estableció otras alianzas institucionales. Es posible que a futuro se establezcan alianzas con organizaciones que representan a las PyMEs, como por ejemplo Cámaras de Comercio, asociaciones industriales etc.

## **Modelo de negocios**

### Propuesta de valor

Los servicios de gestión estratégica de FUNDES han sido bien recibidos por las empresas que pudieron mejorar y alinear su gestión y enfoque estratégico y optimizar sus procesos internos, resultando en ahorros de tiempo y recursos de la empresa y en un mejor posicionamiento en el mercado. El hecho de tener en el mismo paquete de servicios la propuesta estratégica (BSC), junto a la propuesta operativa (mejora de procesos y BPM), representa un valor importante para la PyMEs que ve como su inversión en la orientación estratégica se traduce directamente en mejoras de procesos.

### Segmento de mercado

El segmento de mercado es representado por empresa que tienen entre 15 y 90 empleados, con una gerencia dinámica y un cierto nivel de inversión en equipos de computación. Durante la vida del proyecto se implementaron servicios en múltiples sectores, que van de la industria alimenticia a la mecánica, de los servicios fúnebres al sector financiero. No se excluye que a futuro se busque segmentar más el mercado con el propósito de operar empresas del mismo sector y reducir los costos de implementación.

### Canales de distribución

A la fecha no se han previsto desarrollar otros canales de distribución del servicio en el ámbito nacional. FUNDES mantiene su propia red de empresas con las cuales ha operado en los últimos años y va poco a poco agregando empresas a su servicio de gestión estratégica.

### Estructura de la cadena de valor

En Bolivia no existe una oferta de servicios para la PyME que combine asesoría gerencial y tecnología de la información. Las pocas empresas de software existentes se dedican principalmente al segmento de mercado de las grandes empresas (telecomunicaciones, minería, distribución y financiero) dejando fuera a las PyMEs que habitualmente se consideran menos rentables.

### Posición en la red de valor

Con este servicio FUNDES ha incursionado en el segmento de servicios gerenciales y de mejora de procesos de las empresas que generalmente son ofrecidos a empresas de mayor tamaño. Al extender este tipo de servicios a las PyMEs la organización ha abierto un nuevo mercado en el cual tiene potencialmente una posición de liderazgo gracias a la estructura y costo del servicio ofrecido.

### Alianzas

A nivel nacional la organización busca mantener su red de colaboradores internos dejándoles a estos la implementación de los procesos en BPM. Con esto se asegura el acceso a recursos externos que pueden ser movilizados cuando se presente una demanda de servicios. Hasta el momento no se han considerado alianzas institucionales con otras entidades, por ejemplo con asociaciones sectoriales. Una posible barrera para el establecimiento de alianzas está dado por el riesgo percibido de que el *know-how*

sectorial adquirido por FUNDES y sus asesores externos pueda ser transferido a competidores.

A nivel internacional FUNDES ha sido solicitada por otras organizaciones de su propia red y de otras entidades no vinculadas, para implementar el servicio en por lo menos dos países de América Latina: Guatemala y Chile.

#### Estrategia competitiva

Obviamente el servicio brindado es parte del portafolio de servicios que la organización desarrolla en el mercado nacional y, potencialmente a través de alianzas, también en mercados externos.

Como resultado del proyecto, FUNDES ofrece un servicio altamente competitivo y en cierta medida único en el mercado boliviano (y probablemente también en otros mercados latinoamericanos). Lo que la distingue de otras ofertas, incluyendo la brindada por la empresa local de software que ha desarrollado el BPM, es la combinación de diferentes niveles de servicios a la empresa PyME que incluye tanto el nivel estratégico como el operacional. La implementación del BSC le permite a FUNDES mantener una relación de alto nivel dentro de la empresa, es decir con los órganos de decisión y de administración de la PyME. No es casualidad entonces que la oferta de servicio de BSC haya sido completamente interiorizada en FUNDES y que los servicios relacionados con la revisión de procesos críticos y de automatización vía el sistema de BPM hayan sido terciarizados.

Se pone énfasis en la calidad profesional de los consultores externos que pueden operar con hasta 15 empresas a la vez.

Con estas premisas FUNDES logra ofrecer el servicio completo de las tres etapas (BSC, procesos y BPM) al precio relativamente bajo de US\$ 2.500 por empresa.

#### Generación de rédito y márgenes

A la fecha el servicio resulta autosostenible a condición de que se movilicen recursos internos y externos para cuatro o cinco empresas simultáneamente. Siendo FUNDES una organización sin ánimo de lucro no se buscan niveles de rentabilidad típicamente empresariales.

### **Evolución del servicio después del cierre del proyecto**

FUNDES siguió ofreciendo los servicios desarrollados por el proyecto de manera sostenible adoptando una práctica de agrupación de empresas que le permite distribuir entre varios clientes los costos internos y externos manteniendo un nivel de precios absolutamente favorable para la PyME.

Al mismo tiempo la organización está considerando replicar la experiencia en otros países, ya sea en el marco de la red FUNDES o con otras entidades. Con esta última

opción podría presentar una demanda de financiamiento a la facilidad de transferencia tecnológica del programa ICT4BUS.

### **Información de complemento**

Entrevistas (17-18 de noviembre de 2009 en Cochabamba)

#### FUNDES

Leslie Claro, Gerente general, FUNDES-Bolivia

Miriam Prado, Gerente de Proyecto

#### Empresas visitadas

Fanacim S. A., empresa de producción de garrafas de GLP (gas Licuado de Petróleo), Cochabamba

Industrial SIMART S.R.L., empresa especializada en la renovación y reencauche de llantas de automotrices de transporte, Cochabamba

#### Literatura

- Fanny Zambrana Sandoval, Miriam Prado Gonzales Q., *Mejoramiento de la Gestión Estratégica y Productividad de las PYMES a través de TIC*, FUNDES – Bolivia, 2009 (FUNDES, 2009)

- Varios reportes de proyecto realizados por FUNDES

- Antonio Ca' Zorzi, *Appraisal of Investment in Technology and Innovation*, Contribution for the Conference “Developing Global Competitiveness – Technology, Innovation and Enterprise Development, The Caribbean Industrial Research Institute (CARIRI), Port of Spain, July 26 –28, 2005

- Kaplan and Norton, *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, Vol. 70, 1992.

- Kaplan & Norton, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, 1996