EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: TEORÍA O REALIDAD

Lucía Clara Banchieri
Fernando Campa Planas
Universidad Rovira i Virgili

RESUMEN:

El entorno dinámico y competitivo ha incitado a las empresas a buscar la excelencia operativa y una mayor eficiencia. En este contexto nace el *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral (CMI); y rápidamente se convierte en una nueva herramienta de gestión. El presente estudio exploratorio descriptivo tiene como principal objetivo plantear una reflexión sobre el modelo teórico del CMI y su aplicación práctica, con el fin de aportar nuevas líneas de investigación que permitan, en un futuro, consolidar el marco teórico del modelo. Básicamente esta investigación pretende examinar si la mayoría de las empresas objeto del presente estudio utilizan el CMI, si lo aplican según el modelo original de Kaplan y Norton (1992, 1993, 1996a, 1996b) y si lo implementan con la finalidad por la cual fue creada. Para lograr dicho objetivo se ha realizado una encuesta, respondida por 535 profesionales, de los cuales 84 utilizaban el CMI. Los motivos por los cuales se implementó son porque brinda información global de la empresa para la toma de decisiones, y porque es útil para controlar y comunicar la estrategia. Sin embargo, existe una contradicción en los resultados de la encuesta, dado que el CMI no se utiliza para gestionar la estrategia.

PALABRAS CLAVES: Cuadro de Mando Integral; Estrategia; Toma de decisiones; Indicadores; Control de gestión.

ABSTRACT

The dynamic and competitive environment has encouraged the companies to search for operational excellence and its increase in efficiency. In this context, the Balanced Scorecard (BSC) was developed, and quickly became a new tool of management. This research has the goal to review the literature that supports the model, which offers the conceptual framework to analyze correctly the empirical data collected. Basically, the study aims to examine whether most of the companies analyzed use the BSC, and if it is applied according to the original model of Kaplan and Norton (1992, 1993, 1996a, 1996b) and if implemented with the purpose for which it was created. A survey has been put in place in order to know the opinion of professionals in relation with this tool. 535 professionals, 84 of which have implemented the BSC, responded it. The BSC was implemented because it provides global information for taking decisions, it is useful to control and communicate strategy. However, there is a contradiction in the results of the survey which show that the BSC is not used to manage the strategy.

KEY WORDS: Balanced Scorecard; Strategy; Decision making; Key Performance Indicator; Management Accounting.

1. INTRODUCCIÓN

El contexto cambiante de las últimas décadas ha impulsado a las empresas a perfeccionar sus métodos de trabajo con el fin de maximizar el valor para sus accionistas y obtener la mayor satisfacción del cliente. En esta situación, los recursos intangibles empiezan a ser esenciales en las organizaciones, dado que éstas solo medían y gestionaban los recursos económicos y financieros. Los gestores comienzan a identificar las últimas herramientas, modelos, enfoques o perspectivas que sean capaces de innovar y permitir a la empresa sobrevivir, gestionar adecuadamente dichos recursos y facilitar la obtención de los objetivos estratégicos incluidos en la visión de la compañía. En 1992 nace el *Balanced Scorecard* (BSC), en adelante Cuadro Mando Integral (CMI), que se convierte en uno de los modelos más utilizados por los gestores.

Una de las consecuencias de vivir en la era de la información es la abundancia de la misma. El CMI no es la excepción, y desde su creación se ha generado mucha literatura sobre este modelo (Banchieri et al. 2011). Comenzando por sus creadores, quienes han sabido explicar, ejemplificar y modificarlo a través de una extensa bibliografía (Kaplan y Norton 1992, 1993, 1996a, 1996b, 2001, 2004). Por otro lado sus críticos, quienes han expuesto y descrito sus opiniones contrarias aportando matizaciones al mismo (Nørreklit, 2000; Brignall, 2002; Bessire y Baker, 2005; Voelpel et al. 2006). Por último la comunidad científica y profesional en general que, con sus investigaciones y experiencia práctica, han intentado aportar evidencia empírica sobre el uso y la utilidad del mismo. Toda esta literatura ha ido conformando el actual marco teórico del modelo.

Desde otra perspectiva hay estudios que demuestran un alto grado de implementación en las grandes empresas, como el estudio de la revista *Fortune* que afirma que el 40% de las top 1.000 compañías americanas utilizaban el modelo en 2007 (Thompson y Mathys, 2008). Otra investigación ha sido la efectuada por Rigby y Bilodeau (2009), en la cual se afirma que el CMI es la sexta herramienta de gestión más utilizada en el 2008, ya que es empleada por el 53% de las 1.430 empresas consultadas de todo el mundo, siendo dicha utilización significativamente superior al resto de las herramientas de gestión. Asimismo, el nivel de satisfacción del CMI, manifestado por los ejecutivos que respondieron la encuesta, se sitúa en la media de las herramientas utilizadas. Sin embargo existen otros estudios que demuestran que la tasa de implantación no es tan alta, como es el caso de Speckbacker et al. (2003) en el que solamente el 17% de las 174 grandes empresas encuestadas (austriacas, alemanas y suizas) tenían implementado el CMI.

Esta investigación tiene como principal objetivo plantear una reflexión entre el modelo teórico del CMI y lo que se implementa en la realidad como CMI. Para ello se expone en primer lugar un marco teórico que recoge las aportaciones que han realizado sobre el CMI sus creadores, sus críticos y la comunidad académica en general. Posteriormente se contrastan estas opiniones con los resultados de una encuesta realizada y que han contestado 535 profesionales. Las dimensiones en las cuales se analiza el marco teórico y la encuesta utilizada son el grado de implementación del CMI, las razones por las cuales las organizaciones lo adoptan y como se aplica el mismo en la actualidad. Como resultado de este estudio se plantean líneas de investigación futuras que permitan consolidar el marco teórico del modelo.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. El modelo

En 1990 Kaplan y Norton realizan un estudio, en el cual participaron 12 empresas, con el objetivo de buscar nuevos indicadores para medir el desempeño organizacional. La motivación de la investigación era que la medición financiera no era representativa de la marcha de la organización en su conjunto. Como resultado propusieron el CMI, el cual se componía de cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento) que, a su vez, desarrollaban una

serie de indicadores (Kaplan y Norton, 1992). Una vez diseñado el modelo, éste se implementó en diversas empresas que, a su vez, informaron a los autores respecto a su aceptación, las barreras y las oportunidades de la herramienta, concluyendo, como consecuencia de estos resultados, que el modelo era viable.

2.1.1. La evolución del CMI

En el año 1992, Kaplan y Norton publican el primer artículo *"The Balanced Scorecard–Measures That Drive Performance"* el cual explicaba que el CMI era un sistema de medición del rendimiento, compuesto por cuatro perspectivas. Dichas perspectivas proporcionaban un equilibrio en la información debido a que estaban constituidas por objetivos a largo y a corto plazo; indicadores financieros y no financieros; medidas previsionales e históricas; e indicadores que reflejaban la actuación interna de la compañía y otros que mostraban la del entorno.

Esta publicación despertó el interés de varios directivos que decidieron implementar el CMI en sus compañías, descubriendo el potencial de la herramienta para comunicar y alinear la organización a la estrategia de la empresa. Sin embargo, para que el CMI cumpliera esta función, era necesario que los indicadores estuvieran relacionados con la estrategia de la empresa y, a su vez, estar asociados entre ellos mediante relaciones de causa-efecto. Asimismo, para que el modelo fuese útil, se definió que debía estar conformado por pocos indicadores (entre 20 y 25), ya que uno de los principales objetivos era que se pudiera comunicar la estrategia a la organización de forma clara y sencilla. Con el transcurso del tiempo también se empezó a utilizar la herramienta para gestionar la estrategia globalmente.

El CMI evolucionó de un sistema de indicadores a un sistema de gestión centralizada. Kaplan y Norton (1996b:2) lo definen como un modelo que "traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica".

En base a la evolución del modelo, Speckbacker et al. (2003) definen tres tipos de CMI basados en las siguientes funciones:

- Tipo 1: Se considera como una herramienta para la medición del desempeño estratégico, ya que combina indicadores financieros y no financieros.
- Tipo 2: Agrega al Tipo 1 la función de describir la estrategia a través de relaciones de causa-efecto.
- Tipo 3: Sistema de gestión integral de la estrategia.

Lawrie y Cobbold (2004) explican que el CMI ha evolucionado para convertirse en un modelo de gestión a largo plazo que afecta a una amplia mayoría de gestores en el proceso de dirección estratégica, provee los límites del control, y elimina la distancia entre la formulación y la aplicación de la estrategia.

Como se puede observar, es extensa la literatura aportada por los creadores del modelo y por otros autores que han valorado el mismo, de forma que hoy son innumerables los trabajos realizados en torno al CMI. Sin embargo, una de las críticas más frecuentes al mismo se encuentra en la ausencia de un marco teórico sólido que sustente el modelo (Marr y Schiuma, 2003; Bourguignon et al. 2004; Bessire y Baker, 2005).

Otra de las críticas al modelo es la efectuada por Voelpel et al. (2006) que manifiesta que el CMI es un modelo rígido que no permite la innovación en las organizaciones que lo implementan, dado que intenta mantener el *statu quo* de la organización y evitar cambios. A su vez estos autores,

coinciden con Bessire y Baker (2005), en que el CMI está basado en la visión de la organización como una *máquina* (Morgan, 1996).

Frente a estas consideraciones, Voelpel et al. (2006) propone un modelo alternativo al CMI, el *"Systemic Scorecard"*. Este modelo enfoca las 4 perspectivas del CMI hacia el exterior de la organización contemplando el entorno y logrando que la organización se relacione y se adapte al mismo.

Para Qu et al (2010) la constante evolución del modelo es una "estrategia" de los creadores para innovar constantemente y de esta forma minimizar el riesgo de que otros consultores lo utilicen.

2.1.2. Perspectivas que lo componen

El modelo está compuesto por cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Las mismas se pueden aplicar a todas las organizaciones independientemente de la naturaleza de su negocio, aunque todas las perspectivas no son imprescindibles. Si una empresa no considera necesario incluir alguna, el modelo debería de funcionar igual, siempre y cuando esté diseñado en base a la estrategia de la compañía. Una de las críticas sobre esta cuestión, se refiere a que la estructura del modelo se componga únicamente de cuatro perspectivas. Varios autores sostienen que debería incorporarse una perspectiva externa que contemple a los diferentes grupos de interés que no están representados, ya que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento contempla a los empleados, la perspectiva de los clientes como su nombre indica a los clientes, y la perspectiva financiera a los accionistas (Epstein y Manzoni, 1998; Nørreklit, 2000; Brignall, 2002; Figge et al, 2002; Van Der Woerd y Van Der Brink, 2004). Como se mencionó anteriormente, Kaplan y Norton (1996b) explican que en los casos que la organización lo requiriera, podrían incorporarse perspectivas adicionales.

2.1.3. Las relaciones de causa-efecto

Uno de los elementos claves del modelo son las relaciones de causa-efecto, ya que debería permitir relacionar los objetivos con la estrategia de la organización. El modelo define la estrategia en base a las hipótesis de relación causa-efecto. Estas relaciones deben ser explícitas para que puedan ser gestionadas y confirmadas. Al respecto, Othman (2006) sostiene que si el modelo no se desarrolla de forma causal, existen numerosos problemas en su implementación, como por ejemplo, desarrollar las medidas no financieras.

Son varios los autores que objetan desde diferentes ópticas las relaciones de causa-efecto. Para Nørreklit (2000) las relaciones de causa entre las perspectivas no son causales sino lógicas. También Brignall (2002) sostiene que las relaciones entre los indicadores no son solamente lineales y de una única forma, sino que por lo general es difícil establecer las interdependencias y la interacciones para captar todos los efectos que pueden producirse.

Malmi (2001) explicita en su estudio, que los usuarios del CMI no logran identificar claramente las relaciones de causa-efecto.

Como se ha podido apreciar el CMI tiene defensores y críticos en cuanto al modelo teórico y sus elementos. El presente estudio pretende conocer las características del modelo que se aplica en la realidad, las perspectivas que lo componen, si existen o no las relaciones de causa-efecto y las particularidades del mismo.

2.2. Utilidad e implementación

2.2.1. Utilidad del CMI

Kaplan y Norton señalan principalmente dos utilidades del CMI (1996b). En primer lugar, que el modelo provee información valiosa y ofrece a los directivos disponer de una visión global del desempeño de la organización. Y, en segundo lugar, la gestión integral de la estrategia.

Los cuatro procesos de gestión estratégica que el CMI permite realizar son (Kaplan y Norton, 1996b):

- Esclarecer y descifrar la visión y la estrategia
- Trasmitir y relacionar los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, fijar los objetivos y encauzar las iniciativas relacionadas con la estrategia
- Acrecentar el *feedback* y la formación estratégica

En relación a lo anterior, existen diversos estudios que demuestran la utilidad del CMI para la organización, bien porque provee información útil (Mooraj et al. 1999), bien porque permite gestionar la estrategia corporativa (Leung et al. 2006; Aparisi, 2008; De Geuser et al. 2009).

Para Mooraj et al. (1999) el CMI es un bien necesario para las organizaciones, ya que la herramienta provee información importante y de forma concisa a la Dirección, y crea un ambiente propicio para el aprendizaje organizativo. Asimismo es un sistema de control íntegro porque provee los límites; porque explicita las cuatro perspectivas y los factores claves donde los empleados deben enfocarse; es interactivo debido a las relaciones de causa-efecto; y diagnostica, ya que incorpora indicadores a largo plazo.

Leung et al. (2006) aportan ejemplos numéricos que indican que el CMI sirve para comunicar de manera eficiente la estrategia de la organización a los empleados; y colabora para alinear las iniciativas individuales con las organizacionales para alcanzar los objetivos de la compañía.

Por su parte, Aparisi (2008) y De Geuser et al. (2009) contribuyen con evidencia empírica a partir de diferentes enfoques. Aparisi aplica la herramienta a la Autoridad Portuaria de Valencia y demuestra la eficacia del CMI como un sistema de medición, gestión e implantación de la estrategia; y define la eficacia de este modelo en cuatro variables: la compresión estratégica, la evaluación del rendimiento, la toma de decisiones estratégicas y el rendimiento organizacional. Por su parte, De Geuser et al. comprueban que el CMI contribuye positivamente al rendimiento de la organización en tres aspectos: hace una buena traslación de la estrategia en términos operacionales, convierte a la estrategia en un proceso continuo; y logra una alineación entre los procesos, los servicios, la competencia y las unidades de negocio.

En algunos estudios se han considerado funciones que se desprenden de las anteriores, como es el control (Porporato y Parkinson, 2008), ya que al medir y al comparar los resultados con estándares para poder tomar decisiones, indefectiblemente se está controlando. Otro caso es el que plantea Quinlivan (2000), en el cual agrega a las dos utilidades explicadas por Kaplan y Norton el establecimiento de las recompensas económicas a los empleados basadas en el logro de los objetivos. Se considera que esta particularidad del modelo se desprende de la utilidad principal de gestionar la estrategia, para lo cual hay que alinear la organización, lo cual se consigue vinculando retribución variable al logro de los objetivos. Por su parte Kaplan et al. (2010) explican que el BSC sirve para lograr fusiones empresariales exitosas si se diseña el modelo considerando en la visión de la empresa el alcanzar los objetivos planteados al realizar la fusión.

En referencia a la utilidad del CMI se deseaba conocer con que finalidad se implementaba si realmente se utilizaba para lo que se había implantado, y si esa realidad coincidía con la explicada por Kaplan y Norton.

2.2.2. Implementación

Existen diversos estudios que investigan, desde diferentes enfoques, la implementación del CMI, como por ejemplo, los motivos de la implementación, el grado de implantación, cómo poner en práctica el CMI eficientemente y los problemas que pueden surgir en dicho proceso.

En relación a los motivos por los cuales los directivos utilizan el CMI, Wiersma (2009) menciona tres: para tomar y racionalizar decisiones, para coordinar y, por último, para autoevaluar la gestión. Tanyi (2011), afirma que los gestores utilizan el CMI cuando perciben que es fácil de utilizar.

Son varios los autores que han investigado sobre como implementar eficientemente el CMI en las organizaciones (Banker et al, 2004; Assiri et al, 2006; De Geuser et al, 2009). Respecto a las dificultades en la implantación, Escobar (2002) reconoce dos inconvenientes en el momento de implementar el modelo. En primer lugar, es necesaria información externa a la empresa para calcular determinados indicadores que, en muchos casos, no está disponible a un coste razonable. Un segundo problema son las limitaciones derivadas del sistema de información interno de la empresa (su estructura y su contenido).

Wagner y Kaufmann (2004) coinciden con Escobar (2012) en la primera barrera, pero detectan 11 factores más: la falta de compromiso; el soporte de los consultores era adverso/ contraproducente; la falta de apoyo de la alta gerencia; no lograr la alineación suficiente; la falta de visión y de estrategia; las dificultades para identificar los objetivos estratégicos y las relaciones causa-efecto; la falta de integridad del modelo; la falta de comunicación; la falta de sostenibilidad; la falta de revisión del CMI y la presentación regular de informes y, por último, la vinculación del CMI y el sistema de recompensas.

Thompson y Mathys (2008) identifican otros cuatro aspectos que generan problemas en la implantación del CMI. Existe un vacío en comprender la centralidad e importancia de los procesos, no se entiende la alineación entre los diferentes indicadores del CMI, y, finalmente, la dificultad de comprender como la estrategia de la organización influye sobre cada uno de los indicadores del CMI.

En síntesis en el presente trabajo se intenta abordar si las siguientes afirmaciones extraídas de la literatura y de investigaciones anteriores son corroboradas, comprobando si los siguientes aspectos son teoría o realidad en las empresas de Cataluña:

- La mayoría de las empresas tienen implantado un CMI.
- El CMI implantado en las empresas catalanas reproduce el modelo propuesto por Kaplan y Norton (1992,1993,1996a, 1996b).
- La finalidad con la cual las empresas implantan un CMI es para que les proporcione una visión global de la compañía y para gestionar eficientemente la estrategia.

3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO REALIZADO

Como se ha mencionado en la introducción, es extensa la literatura referida al CMI, la cual se ha analizado desde diversos enfoques. La mayoría de los estudios se han realizado desde una aproximación cualitativa. Algunos investigadores han utilizado entrevistas como instrumento para la recolección de datos (Malmi, 2001; Greatbanks y Tapp, 2007; Velcu, 2007); aunque la metodología

más utilizada son los estudios de caso (Kaplan y Norton, 1992; Escobar, 2002; Jones 2003; Lohman, et al. 2004; Akkermans y Van Oorschot, 2005; Phillips, 2007; Aparisi, 2008; Aparisi et al. 2009).

También existen trabajos cuya aproximación es cuantitativa. La herramienta utilizada para la recolección de datos ha sido el cuestionario (Braam y Nijssen, 2004; De Geuser et al. 2009; Wiersma, 2009), y en los últimos años, se han realizado algunos estudios aplicando la lógica borrosa al CMI (Chen et al. 2008; Cebeci, 2009).

El estudio realizado en nuestro caso es exploratorio y se ha planteado desde una perspectiva cuantitativa. La estrategia de muestreo fue por conveniencia y la unidad de análisis elegida fueron los 7.850 socios de la Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección (ACCID[1]), profesionales relacionados con el tema analizado. El motivo de seleccionar esta tipología de profesionales era porque bien serían los usuarios en el caso que el CMI estuviera implementado o bien serían los potenciales usuarios si el mismo no estuviera implementado.

Malmi (2001) efectúo un estudio similar para las empresas de Finlandia, siendo la muestra de 17 empresas y la técnica usada para la recolección de datos la entrevista semi-estructurada. La diferencia con el presente estudio no sólo reside en el ámbito geográfico de la muestra sino también en su metodología dado que, como se mencionó anteriormente, está enfocado desde una perspectiva cuantitativa. En nuestro caso, el método utilizado para la recolección de datos fue un cuestionario estructurado con el fin de abarcar las diferentes situaciones posibles. El mismo fue elaborado por los autores basándose en la literatura sobre el tema y en su propia experiencia académica y profesional. Además el texto de la encuesta fue contrastado por la Comisión de Contabilidad de Gestión de la ACCID. El cuestionario se desarrolló de forma *online*[2], debido a los beneficios de esta herramienta (Sills y Song, 2002).

El cuestionario estuvo disponible durante el período del 15 de enero al 20 de febrero del 2010. Inicialmente el enlace de la encuesta estuvo en los *newletters* semanales que enviaba la Asociación y, posteriormente, se envió desde la entidad un único *mailing* específico a todos los asociados. 1.174 (14,9%) asociados, hicieron *click* en el link de la encuesta, de los cuales contestaron 535 (45,5%).

De los profesionales que afirmaron utilizar el CMI, en un 84,6% de los casos poseían titulación universitaria vinculada a las Ciencias Económicas y Empresariales. Sin embargo, en la mayoría de la planes de estudios de las carreras de grado de las universidades españolas no se incluye el CMI y solamente 4 personas poseían título de posgrado. De esta información surge el interrogante sobre si los conocimientos relacionados con el CMI se adquieren en la universidad o en el mundo laboral.

4. VINCULACIÓN DEL MARCO TEÓRICO CON LOS RESULTADOS EMPÍRICOS OBTENIDOS

4.1. Grado de Implementación

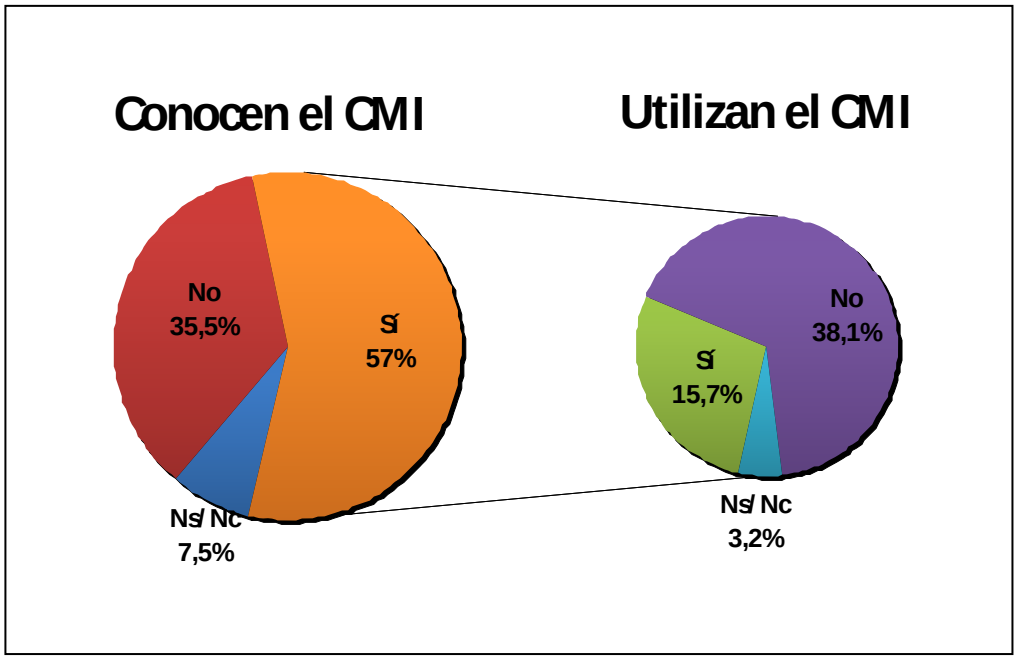
Como se observa en el gráfico 1, de las 535 personas que respondieron la encuesta, el 57,0% conocían el CMI, aunque solamente el 15,7% lo utilizaba. Este resultado se asemeja al obtenido por Speckbaker et al (2003) que era de un 17%. Sin embargo se contradice con los estudios que sitúan al modelo como uno de los más utilizados. Esta contradicción podría deberse al tamaño de las organizaciones en las cuales trabajaban los profesionales que respondieron la encuesta. Los estudios de

[1] La ACCID es una Asociación que tiene como misión ser el nexo de unión de los profesionales y académicos que trabajan en Cataluña en el ámbito de la Contabilidad y la Dirección de Empresas. Entre sus impulsores se encuentra el Colegio de Censores Jurados de Cuentas de Cataluña, el Colegio de Economistas de Cataluña, el Consejo de Colegios de Secretarios, Interventores, Tesoreros de la Administración Local de Cataluña, el Colegio Oficial de Gestores y Administración de Cataluña y el Colegio Oficial de Titulados Mercantiles y Empresariales.

[2] Se utilizó como proveedor de tecnología www.encuestafacil.com

Rigby y Bilodeau (2009), y de la revista *Fortune* (Thompson y Mathys, 2008) se centraban básicamente en grandes empresas mientras que la mayoría (56,1%) de las empresas de la muestra analizada son pymes (según la normativa de la Comisión Europea, 2003). En diversos estudios, sí existe relación entre el tamaño de la organización y la implementación del CMI. En este caso, el resultado coincide con el de Hoque y James (2000) quienes encontraron una importante asociación entre el tamaño de la empresa y el uso del CMI en un estudio realizado a 66 empresas manufactureras australianas.

Gráfico 1. Grado de implementación del CMI



Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 1 se detallan las características de las organizaciones que han respondido afirmativamente a la cuestión sobre si utilizaban el CMI, clasificadas en función del sector, actividad y tamaño. La mayoría de las empresas que tienen implementado el CMI pertenecen al sector privado (66,7%) y su función principal es la prestación de servicios (71,4%). En relación al tamaño, en un 42,9% de los casos los profesionales consultados trabajaban en pymes y el 29,8% en grandes empresas, completando la muestra las empresas unipersonales, multinacionales y otras de diversa tipología.

En la misma Tabla 1, en la columna de diferencia, se comparan los porcentajes referidos al peso relativo de cada tipología analizada respecto del total de la encuesta, y la misma información referida al total de usuarios del CMI. La principal diferencia observada respecto al sector de la organización es que la muestra de las empresas que utilizan el CMI está compuesta por un 5,1 p. p. más de empresas públicas que la muestra global, en detrimento de los empleados autónomos y del sector académico.

En referencia a la actividad, las empresas manufactureras tienen un peso relativo superior en 4,4 p. p. en la muestra de las empresas que tienen implementado el CMI, en relación al total de las organizaciones. Sin embargo, la mayor diferencia en valores relativos se observa en el tamaño de las organizaciones ya que en la muestra de las empresas que usan el CMI, las grandes empresas tienen una posición relativa superior en 13,9 p. p. y las multinacionales en 5,1 p.p.

Tabla 1. Características de las organizaciones que implementaron el CMI

		Observaciones		% Respuestas (b)	% Utilización (a)	Diferencia (a) - (b)
		Total encuesta	Utilización CMI			
Sector de la organización	Sector privado	366	56	68,4%	66, 7%	-1,7 p.p.
	Autónomos	62	7	11,6%	8,3%	-3,3 p.p.
	Sector público	49	12	9,2%	14,3%	5,1 p.p.
	Académico	33	3	6,2%	3,6%	-2,6 p.p.
	ONG/Fundaciones	14	3	2,7%	3,6%	0,9 p.p.
	Otros	11	3	2 %	3,6%	1,6 p.p.
	Total	**535**	**84**	**100%**	**100%**	-
Actividad de la organización	Servicios	388	60	72,5%	71,4%	-1,1 p.p.
	Manufactureras	66	14	12,3%	16,7%	4,4 p.p.
	Otros	50	8	9,4%	9,5%	0,1 p.p.
	Académico	31	2	5,8%	2,4%	-3,4 p.p.
	Total	**535**	**84**	**100%**	**100%**	-
Tamaño de la organización	PYME	300	36	56,1%	42,9%	-13,2 p.p.
	Gran empresa	85	25	15,9%	29,8%	13,9 p.p.
	Unipersonal	78	9	14,6%	10,7%	-3,9 p.p.
	Otros	42	5	7,8%	5,9%	-1,9 p.p.
	Multinacional	30	9	5,6%	10,7%	5,1 p.p.
	Total	**535**	**84**	**100%**	**100%**	-

Fuente: Elaboración propia.

A los profesionales que contestaron que no utilizaban el CMI, se les consultó si habían evaluado la posibilidad de implantarlo. El 3,5% contestó que sí y que lo implantarían en el corto plazo. Asimismo, el 12,1% del total de los profesionales que contestó la encuesta está evaluando su futura implementación. Los resultados en el estudio de Speckbaker et al (2003) eran superiores, ya que la tasa de implementación en el corto plazo era del 6% y la cantidad de empresas que lo están evaluando un 17%.

4.2. La adopción del modelo

4.2.1. Los motivos por los cuales se implementa el modelo

De las 84 profesionales que afirmaron que en sus organizaciones se utilizaba el CMI, 11 no contestaron a ninguna de las preguntas específicas planteadas por los autores. Por lo tanto, la información que se expone a continuación está basada en 73 respuestas. El 79,4% de los profesionales que respondieron a la encuesta estaba vinculado directamente con el CMI ya sea porque había participado en el equipo que implementó el mismo y/o porque ejercía funciones de control de gestión.

Basándose en el marco teórico, se preguntó a los encuestados las razones por las cuales se había implementado el CMI en su empresa, obteniendo los siguientes resultados:

- Brindar una visión global de la organización para la toma de decisiones, 58,9%
- Ser una herramienta eficiente para controlar, 53,4%
- Ser una herramienta eficiente para comunicar la estrategia, 38,4%

Se ofrecía a los encuestados la posibilidad de responder a más de una razón, motivo por el que los resultados obtenidos superan el 100%.

El principal motivo elegido por los profesionales coincide con Wiersma (2009), que sostiene que una de las razones por lo que los gestores utilizan el CMI es para la toma de decisiones. Este es el único motivo en el que coincide la utilidad que le otorga la empresa al CMI y la que le otorgan los propios usuarios.

Adicionalmente, para completar la información vinculada con la afirmación "es un modelo útil para la gestión estratégica", se consultó a los profesionales para cuales de los procesos estratégicos que definían Kaplan y Norton era eficiente el CMI, mostrándose en la Tabla 2 los resultados obtenidos.

Tabla 2. Resultados sobre los aspectos considerados eficientes en el CMI.

El CMI es eficiente para:	
Esclarecer y descifrar la visión y la estrategia	32,9%
Trasmitir y relacionar los objetivos e indicadores estratégicos	57,5%
Planificar, fijar los objetivos y encauzar las iniciativas relacionadas con la estrategia	61,6%
Acrecentar el *feedback* y la formación estratégica	24,7%

Fuente: Elaboración propia.

Para Kaplan y Norton, el modelo era útil para realizar los cuatro procesos por lo tanto, se les daba la posibilidad de elegir las cuatro opciones. Solamente 8 de los 73 encuestados contestó que era eficiente para los cuatro objetivos.

4.2.2. Motivos por los cuales no se implementa en las organizaciones

En el caso que afirmaran que sí habían evaluado la posibilidad de implementarlo, pero que habían decidido no implantarlo o que no se habían planteado esa opción, se les preguntaba cuales eran los motivos que justificaban dicha decisión. Fueron 27 los profesionales que contestaron esta pregunta, de los cuales el 62,9% trabajaba en pymes y un 11,1% en grandes empresas. Las principales razones por las que justificaron la no implantación del modelo fueron: que era una herramienta difícil de aplicar, el tiempo de implementación que requería, y que no producía mayores beneficios que otras herramientas de gestión (Tabla 3).

En relación al motivo de no implementarlo porque es de difícil aplicación, esta valoración coincide con la percepción de los usuarios, ya que a los mismos se les consultó si estaban de acuerdo con la afirmación "*el CMI es un modelo de fácil aplicación*". El 42,3% de los 52 usuarios que contestaron la pregunta estaban poco de acuerdo o en desacuerdo con dicha afirmación.

Tabla 3. Motivos por los cuales los profesionales no implementan el CMI

Motivo	Número de respuestas
Herramienta de difícil aplicación	18
El tiempo de implementación	15
No produce mayores beneficios que otra herramienta de gestión	14
Otros motivos	14
Son empresas pequeñas o unipersonales	9
Relación coste-beneficio	9
La dirección de la organización no está de acuerdo en implementarlo	6
No facilita información para la toma de decisiones	4
No es eficiente para gestionar la estrategia	3
No es efectivo para controlar	1
No sabe/ No contesta	3

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Aplicación del modelo en la actualidad

4.3.1. Proceso de implementación del CMI

Una vez analizados los motivos por los cuales se aplica el modelo, a continuación se analizó el proceso de implementación del mismo. De las 73 personas que contestaron la encuesta, en 52 casos habían formado parte del equipo de implementación del CMI. Prácticamente el 50% de los encuestados sostuvo que habían existido inconvenientes durante la implementación, siendo los motivos más relevantes los siguientes. Por un lado la dificultad de seleccionar y confeccionar los indicadores (63,9%), por otra parte la información necesaria para el funcionamiento del CMI no estaba sistematizada (52,8%) y, finalmente, la dificultad de vincular la estrategia con los indicadores (44,4%).

En conclusión, el estudio reveló, en concordancia con los resultados de estudios anteriores (Braam y Nijsen, 2004; Wagner y Kaufmann, 2004 y Thompson y Mathys 2008), que dos de las mayores dificultades en el momento de la puesta en práctica del CMI son la dificultad en la selección y confección de los indicadores y la vinculación de la estrategia con los mismos. En cuanto a la dificultad en la sistematización de la información, está conclusión es coincidente con la de Escobar (2002) y nuevamente con la de Wagner y Kaufmann (2004).

4.3.2. Características básicas del CMI

Se consideró como información básica del CMI, el tiempo transcurrido desde la implementación del CMI en la organización, la tecnología utilizada para que el mismo funcionara adecuadamente, y el coste de implantación del modelo.

En el 50,7% de las organizaciones, hacía entre un año y cinco años que se había implementado el CMI y en el 34,2% de los casos más de cinco años.

La tecnología utilizada para implementar el CMI había sido, en el 50,7% de los casos, herramientas ofimáticas (Microsoft Excel, Lotus, Gnumeric, Numbers, entre otros), el 16,4% usaba SAP y el resto de las organizaciones utilizaban otro ERP o programas específicos de *Business Intelligence*. Dichos resultados son coincidentes con el estudio de Malmi (2001).

Con respecto al software, Fernandes et al (2006) sostienen que en el caso particular de las pymes es recomendable que utilicen un software específico. En el estudio realizado únicamente el 10% de las pymes usaban este tipo de software, ya que el 90% utilizaba programas genéricos de ofimática.

A la pregunta referida al coste de implementación respondieron el 75,3% de los profesionales. El 49,3% contestó que el mismo fue inferior a 30.000 euros, y en el 9,6% de los casos el coste fue superior a 60.000 euros. El segmento de coste elevado lo integraban empresas grandes o multinacionales que habían implementado el CMI mediante SAP o un programa de *Business Intelligence.*

4.3.3. Adaptación del modelo

Al objeto de conocer la forma de implementación en cada organización, se consultó a los encuestados sobre quienes accedían a la información del mismo, en qué niveles de la organización estaba implementado, y quienes tenían vinculado un porcentaje variable de su retribución a los resultados derivados del CMI.

El 19,2% de los encuestados, el acceso a la información contenida en el CMI está estratificado de acuerdo a la posición organizativa de cada persona. La reflexión sobre esta información es la duda de cómo una organización puede transmitir su estrategia a todos sus miembros si la mayoría de los mismos no tiene acceso al CMI. Otra información relevante es que únicamente 13 profesionales (17,8%) respondieron que toda la organización tenía acceso al CMI.

Desde otro enfoque, solamente 8 profesionales contestaron que en sus empresas estaba implementado en todos los niveles jerárquicos y en 31 respuestas aseguraron que estaba implantado solamente a nivel estratégico y táctico.

En relación a la vinculación de los resultados del CMI con la retribución variable, únicamente en 5 empresas lo tienen vinculado para la totalidad de la plantilla. En contraposición, 20 profesionales (27,4%) aseguraron que ningún empleado lo tenía vinculado, y 30 expertos (41,1%) contestaron que la alta dirección y/o los mandos intermedios tenían vinculada parte de su retribución variable al modelo. Aparisi (2008) sostiene que dicha vinculación es una forma de implicar a los empleados en el uso del modelo. En su investigación, sobre la Autoridad Portuaria de Valencia, no existía vinculación entre retribución y CMI dado el carácter público de está organización. En concordancia con esta información en nuestro estudio se encontró una importante vinculación estadística entre el sector en el cual desarrollaba sus actividades la organización (Privado, Público, ONG) y la existencia o no de vinculación entre la retribución variable y los resultados del CMI.

Comparando los resultados con los de Speckbaker et al (2003), el porcentaje de empresas analizadas que tienen vinculada retribución variable con el CMI es inferior al de las empresas de habla germana, ya que el 71% de las mismas lo tenía vinculado de forma directa o indirecta.

En síntesis, si bien Kaplan y Norton plantean que el modelo se debe aplicar a toda la organización para transmitir la estrategia empresarial, la reflexión es cómo trasmitir e implicar a la plantilla de la empresa con la estrategia de la organización cuando los empleados no tienen acceso al CMI, no todos tienen un porcentaje de su sueldo relacionado con el mismo y no está implementado en todos los niveles de la organización.

4.3.4. Las perspectivas utilizadas

Al objeto de conocer si la implementación del modelo seguía el modelo original de perspectivas, se preguntó a los profesionales si a su juicio eliminarían alguna de las mismas. El 52,1%

de los encuestados no eliminaría ninguna de las perspectivas enunciadas por Kaplan y Norton. Destacar que el número de encuestados (10) que excluiría la perspectiva de aprendizaje y crecimiento coincide con los que eliminarían la perspectiva financiera.

Adicionalmente se consultó sobre la importancia que tenía la perspectiva financiera en sus organizaciones. El 50,0% de los encuestados respondió esta pregunta indicando que en sus CMI era más importante la perspectiva financiera que las restantes, aunque lo justificaban de forma distinta. Mientras que 51,7% lo atribuían a las características de su organización, 24,1% consideran que "así debía de ser" y 24,1% reconocían esa situación pero no estaban de acuerdo con la misma.

Por último se consultó sobre si el CMI debía contener una perspectiva que representara a grupos de interés externos, centrando la pregunta en si estaban de acuerdo en agregar una perspectiva de responsabilidad social corporativa al mismo. Con 52 respuestas a dicha pregunta, el 67,5% de los encuestados estaba de acuerdo, muy de acuerdo o totalmente de acuerdo en añadirla.

En síntesis, aunque el modelo busca el equilibrio entre los diversos aspectos claves de la estrategia, reflejados en cada una de las perspectivas, la mitad de los usuarios aseguró que la perspectiva financiera continúa siendo más valorada que el resto. Esta situación pone en duda la denominación original del modelo, *Balanced Scorecard,* ya que las diferentes perspectivas parecen no estar equilibradas adecuadamente.

4.3.5. Los indicadores y las relaciones causa-efecto

La siguiente sección de la encuesta estaba dirigida a conocer el número y tipología de indicadores. El 50,0% de los encuestados afirmaron que el CMI que utilizan está integrado por menos de 35 indicadores. En cuanto a la frecuencia, los indicadores más utilizados son los mensuales ya que los utilizan el 58,9% de los profesionales, seguidos de los indicadores anuales (31,5%) y los trimestrales (26,0%).

Respecto a las relaciones causa-efecto, el 31,5% afirmó que sí existían, el 23,3% que no y, el porcentaje no sabe/no contesta ascendió al 45,2%.

Esta duda sobre la causalidad coincide con la expresada por Malmi (2001) donde los usuarios del CMI no comprendían el concepto y con el dato proporcionado por Speckbaker et al (2003) donde el 50% de las empresas que tenían implantado el CMI no eran capaces de indicar relaciones de causa-efecto.

Al igual que en el apartado 4.3.3 y dado que, como sostienen Kaplan y Norton la estrategia es el conjunto de hipótesis sobre relación entre indicadores, la incógnita es ¿cómo aplicar el modelo CMI como gestor de la estrategia cuando éste no la refleja?

4.3.6. Las críticas al modelo de los usuarios del CMI

En última instancia se efectuaron preguntas referidas a las críticas del modelo, para conocer cual era su postura como usuarios.

Dos de las principales críticas eran que el CMI no permitía la innovación dado que es una herramienta rígida y que estaba formulada bajo la premisa de considerar a la organización como una máquina. Al objeto de averiguar la opinión de los profesionales se realizaron dos preguntas que fueron contestadas por 52 profesionales. En primer lugar, se les preguntó si consideraban que el CMI se había adaptado a los cambios organizacionales, contestando afirmativamente el 86,5% de los encuestados. En segundo lugar, se les consultaba en que grado de acuerdo estaban con la afirmación de que el CMI

fomentaba la innovación. El 67,5% de las respuestas estaba de acuerdo, muy de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación.

Resaltar, finalmente, que a la pregunta sobre "si recomendarían el CMI", excepto una persona de las que respondieron esta pregunta (55), todos los restantes lo recomendarían.

5. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio tenía como objetivo plantear una reflexión sobre el modelo teórico del CMI y su implementación práctica, para lo cual se analizó el grado de implementación del CMI, los motivos por los cuales lo adoptan las organizaciones y cómo se aplica actualmente el modelo. Por otro lado, al ser un estudio exploratorio, se presentan líneas de trabajo para ser desarrolladas en futuras investigaciones que puedan aportar evidencia para consolidar el marco teórico del modelo.

En primer lugar, la literatura analizada sostiene que el CMI es un modelo muy utilizado. En la investigación realizada, la tasa de implementación de la herramienta es baja en relación a otros estudios empíricos (el 15,7% de los 535 profesionales que respondieron la encuesta lo utiliza). Sin embargo, este dato puede estar condicionado por la tipología de la organización a la que pertenecen los profesionales consultados. En el estudio de Rigby y Bilodeau (2009) aproximadamente el 70% de las empresas tenían una ventas superiores a 600 millones de dólares americanos; y en el caso del estudio de las empresas de *Fortune* se trataba de grandes empresas. Una línea futura de investigación sería estudiar cuales son los motivos por los cuales el grado de implementación en las pymes es menor, dado que en el estudio realizado la mayoría de los profesionales (48) sostenían que la relación coste-beneficio del modelo era positiva. Desde otra perspectiva, los profesionales que conocen el modelo, pero que afirmaron que no lo van a implementar o que no se habían planteado su implantación, argumentaron que no lo harían porque era difícil de implementar, por el tiempo que requería y porque no producía mayores beneficios que otras herramientas de gestión.

En segundo lugar se planteaba la cuestión de por qué las empresas adoptaban el modelo. Los motivos principales obtenidos son porque brindaba una visión global de la organización para la toma de decisiones, porque es eficiente para controlar y porque comunica la estrategia, coincidiendo estos motivos con los explicitados en el marco teórico. Sin embargo, cuando se consultó sobre la eficacia del modelo para gestionar la estrategia, fue bajo el número de respuestas que señalaron las cuatro actividades enunciadas por Kaplan y Norton (1996b) siendo las menos elegidas "esclarecer y descifrar la visión y la estrategia" y "acrecentar el *feedback* estratégico y la formación estratégica". Esta información se contradice con los motivos de implementación ya que casi el 40% de los profesionales afirmó que se había implementado el CMI para comunicar la estrategia, pero es una minoría la que sostiene que la esclarece y la descifra. Por lo tanto se produce, a priori, una contradicción. Inicialmente se plantea el modelo para comunicar la estrategia, pero no se considera que el mismo sea eficaz en la transmisión de la misma. La resultante línea de investigación sería analizar por qué no se utiliza el CMI como un sistema de gestión estratégica y cuáles son los motivos por los cuales las empresas no lo usan con esa finalidad.

El tercer objetivo era conocer como estaba desarrollado el CMI en las empresas de los profesionales consultados. El resultado del estudio muestra que la mayoría de las empresas no tiene implementado el CMI en todos sus niveles jerárquicos, ni todos sus empleados tienen acceso al mismo. Tampoco tienen vinculada parte de su retribución variable al CMI, influyendo la naturaleza jurídica de la organización en esta variable, especialmente en la empresa pública. Asimismo el estudio demuestra que los usuarios no comprenden y/o no saben explicitar las relaciones de causa-efecto que, según el modelo, son las encargadas de explicar la estrategia de la organización. Si bien una organización que tuviese una cultura autoritaria podría comunicar su estrategia sin cumplir con las condiciones antes mencionadas, los creadores del CMI consideran que esas cuestiones son básicas para implantarlo con éxito. Las líneas de investigación en esta dirección serían dos. En primer lugar estudiar si realmente

todos los avances conceptuales que se realizan sobre el modelo se aplican luego en la realidad, ya que la mayoría de las organizaciones siguen con la primera versión del modelo, un instrumento para medir la *performance* de la organización, sin evolucionar hacia un modelo de gestión estratégica. En segundo lugar, habría que investigar respecto a las condiciones y características que se precisan para poder implementar un CMI tipo 3 (Speckbacker et al, 2003) en las organizaciones, que suponga una gestión integral de la estrategia.

Considerando las conclusiones del segundo y tercer objetivo, se podría investigar, en el caso que el CMI hubiese sido implantado en la organización por una empresa consultora, que fue lo que se les ofreció como CMI y que es lo realmente implementado, ya que existen estudios en los que se cuestiona el rol o el beneficio de implantar el CMI con la ayuda de consultores externos (Wagner y Kaufmann, 2004 y Fernandes et al, 2006)

6. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Las implicaciones prácticas de este estudio son dos. En primer lugar se ha detectado un mercado potencial para el CMI, las pymes en Cataluña, ya que como se ha explicado anteriormente el grado de implantación en este tipo de organizaciones es bajo, pues las empresas que han evaluado la posibilidad de implementarlo y lo han descartado es realmente bajo, 6,3%.

La segunda implicación práctica es que en aquellas empresas en que está implantado el CMI no está desarrollado en todo su potencial, por lo cual las empresas lo podrían perfeccionar y convertirlo en un verdadero sistema de gestión estratégica.

7. LIMITACIONES

Las limitaciones de este estudio se relacionan con el tipo de metodología implementada y por las características de la muestra. Respecto a la metodología, únicamente se ha utilizado la cuantitativa. Para ampliar y complementar la investigación se propone emplear metodología cualitativa que permita comprender la visión de los entrevistados, por ejemplo, en relación a los motivos por los cuales no utilizan el CMI como un sistema de gestión estratégica.

Las limitaciones vinculadas con la muestra son dos. Por un lado, como se mencionó anteriormente, los resultados no son estadísticamente significativos debido a que el muestreo no fue aleatorio. Y por otra parte, el ámbito geográfico en el cual se efectuó el estudio, ya que el mismo se suscribió solamente a Cataluña.

REFERENCIAS

AKKERMANS, H.A.; VAN OORSCHOT, K.E. (2005): "Relevance assumed: a case study of Balanced Scorecard development using system dynamics", *Journal of the Operational Research Society*, 56 (8), 931-941.

APARISI CAUDELI, J.A. (2008): *La eficacia del Cuadro de Mando Integral en el control estratégico de las entidades públicas.* Valencia: Sindicatura de Comptes.

APARISI CAUDELI, J.A.; GINER FILLOL, A.; RIPOLL FELIU, V.M. (2009): "Análisis del proceso de implantación de un sistema de gestión estratégica: Estudio de caso del Cuadro de Mando Integral en la Autoridad Portuaria de Valencia", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 38 (142), 189-212.

ASSIRI, A.; ZAIRI, M.; EID, R. (2006): "How to profit from the Balanced Scorecard", *Industrial Management & Data Systems*, 106 (7), 937-952.

BANCHIERI, L.C.; CAMPA PLANAS, F.; SÁNCHEZ REBULL, M.V. (2011): "What has been said, and what remains to be said, about the Balanced Scorecard?", *Proceedings of Rijeka Faculty of Economics Journal of Economics and Business*, 29 (1), 155-192.

BANKER, R.D.; CHANG, H.; PIZZINI, M.J. (2004): "The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy", *Accounting Review,* 79 (1), 1-23.

BESSIRE, D.; BAKER, C.R. (2005): "The French tableau de bord and the American balanced scorecard: A critical analysis", *Critical perspective on Accounting,* 16 (6), 645-664.

BOURGUIGNON, A.; MALLERET, V.; NØRREKLIT, H. (2004): "The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: The ideological dimension", *Management Accounting Research,* 15 (2), 107-134.

BRAAM, G.J.M.; NIJSSEN, E.J. (2004): "Performance effects of using the Balanced Scorecard: A note on the Dutch experience", *Long range planning,* 37 (4), 335-349.

BRIGNALL, T.J. (2002): "The unbalanced scorecard: A social and environmental critique", *Performance Measurement and Management (2002): research and action: papers from the Third,* 85-92.

CEBECI, U. (2009): "Fuzzy AHP-based decision support system for selecting ERP systems in textile industry by using balanced scorecard", *Expert Systems with Applications,* 36 (5), 8900-8909.

CHEN, C.H.; CHANG, Y.H.; CHOU, S.Y. (2008): "Enhancing the design of air cargo transportation services via an integrated fuzzy approach", *Total Quality Management & Business Excellence,* 19 (6), 661-680.

COMISIÓN EUROPEA (2003): *IP/03/652*. Disponible en http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/03/652&format=HTML&aged=1&language=ES&guiLanguage=en [consultado 27 de Julio de 2010].

DE GEUSER, F.; MOORAJ, S.; OYON, D. (2009): "Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance", *European Accounting Review,* 18 (1), 93-122.

EPSTEIN, M.; MANZONI, J. (1998): "Implementing corporate strategy: From tableaux de Bord to Balanced Scorecard", *European Management Journal,* 16 (2), 190-203.

ESCOBAR RODRÍGUEZ, T. (2002): "El Cuadro de Mando Integral como herramienta para el control de gestión: El estudio de un caso", *Revista Española de Financiación y Contabilidad,* 33 (123), 1065-1102.

FERNANDES, K.J.; VIDES, R.; WHALLEY, A. (2006): "Lesson from implementing the Balanced Scorecard in a small and medium size manufacturing organization", *Technovation,* 26 (5-6), 623-624.

FIGGE, F.; HAHN, T.; SCHALTEGGER, S.; WARGNER, M. (2002): "The sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business strategy", *Business Strategy and the Environment,* (11), 269-284.

GREATBANKS, R.; TAPP, D. (2007): "The impact of Balanced Scorecards in a public sector environment", *International Journal of Operations & Production Management,* 27 (8), 846-873.

HOQUE, Z.; JAMES, W. (2000): "Linking Balanced Scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance", *Journal of Management Accounting Research,* 12 (1), 1-17.

JONES, R. (2003): "Measuring the benefits of knowledge management at the Financial Services Authority: A case study", *Journal of Information Science,* 29 (6), 475-487.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1992): "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review,* 70 (1), 71-79.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1993): "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review,* 71 (5), 134-147.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1996a): "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review,* 74 (1), 75-85.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1996b): *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action.* Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2001): *The strategy-focused organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2004): *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.; RUGELSJOEN, B. (2010): "Managing alliances with the Balanced Scorecard", *Harvard Business Review*, 88 (1), 114-120.

LAWRIE, G.; COBBOLD, I. (2004): "Third-generation Balanced Scorecard: Evolution of an effective strategic control tool", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (7), 611-623.

LEUNG, L.C.; LAM, K.C.; CAO, D. (2006): "Implementing the Balanced Scorecard using the analytic hierarchy process & the analytic network process", *Journal of the Operational Research Society*, 57 (6), 682-691.

LOHMAN, C.; FORTUIN, L.; WOUTERS, M. (2004): "Designing a performance measurement system: A case study", *European Journal of Operational Research*, 156 (2), 267-286.

MALMI, T. (2001): "Balanced Scorecards in Finnish companies: A research note", *Management Accounting Research*, (10), 207-220.

MARR, B.; SCHIUMA, G. (2003): "Business performance measurement - past, present and future", *Management Decision*, 41 (8), 680-687.

MOORAJ, S.; OYON, D.; HOSTETTLER, D. (1999): "The Balanced Scorecard: A necessary good or an unnecessary evil?", *European Management Journal*, 17 (5), 481.

MORGAN, G. (1996): *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega.

NØRREKLIT, H. (2000): "The balance on the Balanced Scorecard—a critical analysis of some of its assumptions", *Management Accounting Research*, 11 (1), 65-88.

OTHMAN, R. (2006): "Balanced Scorecard and causal model development: Preliminary findings", *Management Decision*, 44 (5), 690-702.

PHILLIPS, P.A. (2007): "The Balanced Scorecard and Strategic Control: A Hotel Case Study Analysis", *Service Industries Journal*, 27 (6), 731-746.

PORPORATO, M.; PARKINSON, J. (2008): "Una investigación empírica sobre los factores que afectan a la selección de medidas del Cuadro de Mando Integral", *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 6 (12).

QU, S.Q.; COOPER, D.J.; EZZAMEL, M. (2010): "Creating and popularising a global management accounting idea: The case of the Balanced Scorecard", *Chartered Institute of Management Accountans*, 6 (13), 1-5.

QUINLIVAN, D. (2000): "Rescaling the Balanced Scorecard for Local Government", *Australian Journal of Public Administration*, 59 (4), 36-41.

RIGBY, D.; BILODEAU, B. (2009): "Management Tools and Trends 2009". Disponible en: http://www.bain.com/management_tools/mt_detail.asp?groupcode=4&id=27075&men url=articles_overview.asp [consultado 27 de Julio de 2010].

SILLS, S.J.; SONG, C. (2002): "Innovations in survey research. An application of web-based surveys", Social *Science Computer Review*, 20 (1), 22-30.

SPECKBACHER, G.; BISCHOF, J.; PFEIFFER, T. (2003): "A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecard in German speaking countries", *Management Accounting Research*, 14 (4), 361-388.

TANYI, E. (2011): *Factors influencing the use of Balanced Scorecard*, Tesis doctoral, Helsinki: Hanken School of Economics.

THOMPSON, K.R.; MATHYS, N.J. (2008): "The Aligned Balanced Scorecard: An Improved Tool for Building High Performance Organizations", *Organizational Dynamics*, 37 (4), 378-393.

VAN DER WOERD, F.; VAN DEN BRINK, T. (2004): "Feasibility of a Responsive Business Scorecard--a pilot study", *Journal of Business Ethics*, 55 (2), 173-186.

VELCU, O. (2007): "Exploring the effects of ERP systems on organizational performance: Evidence from Finnish companies", *Industrial Management & Data Systems*, 107 (9), 1316-1334.

VOELPEL, S.C.; LEIBOLD, M.; ECKHOFF, R.A. (2006): "The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy", *Journal of Intellectual Capital*, 7 (1), 43-60.

WAGNER, S.M.; KAUFMANN, L. (2004): "Overcoming the main barriers in initiating and using purchasing-BSCs", Journal of Purchasing & Supply Management, 10 (6), 269-281.

WIERSMA, E. (2009): "For which purposes de managers use Balanced Scorecards? An empirical study", *Management Accounting Research*, (20), 239-251.

Lucía Clara Banchieri

Es Licenciada en Administración por la Universidad Nacional del Sur (Argentina) y Master en Dirección Estratégica de la Empresas (URV). Su carrera profesional la ha desarrollado en diversas empresas en la Argentina entre los años 2004-2008. Desde septiembre del 2008 es profesora en la URV. Posee publicaciones en contabilidad de gestión y cuadro de mando integral.

Fernando Campa Planas,

Inició su perfil de gestor financiero con la auditoría en Arthur Andersen; prosiguiendo su carrera como directivo en el Grupo INI, Director de Control y Seguimiento en IBERIA y posteriormente Director de Administración y Finanzas en Port Aventura. Desde el año 2005 desarrolla su trayectoria como docente en la URV, donde es profesor contratado doctor de Economía Financiera y Contabilidad en el Departamento de Gestión de Empresas. Es Coordinador de la Comisión de Contabilidad de Gestión de la ACCID y tiene diversas publicaciones y comunicaciones vinculadas al sector hotelero, parques temáticos, compañías aéreas y, en general, de gestión vinculada al sector turístico