

FACTORES CLAVE EN LA ADOPCIÓN DEL *BALANCED SCORECARD***Patrícia Rodrigues Quesado**

Professora Adjunta da Escola Superior de Gestão do
Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

Beatriz Aibar Guzmán

Profesora Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Santiago de Compostela

Lúcia Lima Rodrigues

Professora Associada da Escola de Economia e Gestão
Universidade do Minho

Área Temática: D) Contabilidad y Control de Gestión

Palabras Clave: *Balanced Scorecard*; Contabilidad de Gestión; Control de Gestión; Determinantes.

FACTORES CLAVE EN LA ADOPCIÓN DEL *BALANCED SCORECARD*

Resumen

Este artículo tiene como objetivo identificar y analizar un conjunto de factores clave en la adopción del *Balanced Scorecard* (BSC). Para contestar a la cuestión de investigación planteada, hemos realizado una investigación cualitativa a partir de la realización de una revisión sistemática de la literatura. Los resultados obtenidos indican que los factores clave en la adopción del BSC están centrados en la identificación de la misión, en la formulación de la estrategia y en su ejecución. De este modo, desempeña un papel importante en la comunicación de la estrategia organizativa por todos los miembros y promueve el proceso de *feedback*.

1. Introducción

Incuestionablemente, muchas empresas líderes empezaron a adoptar el *Balanced Scorecard* (BSC) cuando verificaron que éste les permitía mejorar sus desempeños, vinculando las subunidades y sus miembros en un esfuerzo concertado para elevar las metas y los objetivos globales de la organización. En efecto, a lo largo de la revisión de la literatura nos deparamos con numerosos trabajos que hacen referencia a un conjunto de ventajas, puntos fuertes y aportaciones del BSC para las organizaciones.

El BSC es una herramienta adecuada para seleccionar un conjunto equilibrado de indicadores y objetivos que reflejan la visión estratégica de la organización, ayudando a las organizaciones a satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*, a articular y comunicar los objetivos estratégicos y a evaluar su ejecución, es decir, transforma la misión y los objetivos estratégicos en acciones, permite que los miembros comuniquen entre sí y perciban cuál su contribución en el alcance de la misión organizativa, posibilita mejoras en la calidad de los servicios prestados y un *feedback* y aprendizaje continuos. Así, representa el equilibrio entre medidas externas relativas a los *shareholders* y clientes y medidas internas relativas a los procesos críticos, tales como innovación, aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2000). Sin embargo, algunos trabajos han destacado el hecho de que a pesar de las inmensas ventajas asociadas a la implementación del BSC su uso no se ha generalizado en muchas organizaciones motivado sobre todo por un conjunto de barreras que pueden impedir o limitar sus posibilidades de éxito.

En este sentido, nos parece válido preguntar: ¿Cuáles son los factores clave en la adopción del BSC? (cuestión de investigación). Así, el principal objetivo de este trabajo es identificar y analizar un conjunto de factores clave asociadas a la introducción e implementación del BSC en las organizaciones, en el sentido de facilitar su adopción y desarrollo en las organizaciones que pretenden implementar dicha herramienta, suministrando una base teórica para pesquisas subsecuentes y evidenciando la amplitud de la pesquisa respecto a este tópico.

La metodología utilizada ha sido la revisión de la literatura, analizando trabajos anteriores publicados respecto a esta temática. Distintos autores han destacado la necesidad de desarrollar estudios respecto a la introducción e implementación del BSC ya que es un área aún poco explorada (Taylor, 2010; Modell, 2012; Lueg & Silva, 2013; Hoque, 2014; Madsen & Stenheim, 2015; Lueg & Julner, 2014; Lueg, 2015). Además, como señala Short (2009), estudios de revisión bibliográfica son importantes cuando se trata de modelos de gestión introducidos hace muchos años. Es precisamente el caso del BSC, que ha sido desarrollado a principios de los noventa por Kaplan y Norton (1992, 1993, 1996) como una herramienta de gestión capaz de superar las limitaciones de los sistemas clásicos de información y control de gestión, en concreto, la ausencia de un enfoque estratégico.

Entendemos que la identificación de las ventajas o factores que facilitan la introducción e implementación del BSC podrá mejorar la satisfacción e interés por parte de sus usuarios y, consecuentemente, reducir la tasa de fallos, desinversión o su progresivo abandono por parte de las organizaciones.

De acuerdo con el objetivo planteado, hemos estructurado el trabajo de la siguiente forma: inicialmente se exponen, de una forma amplia, algunos aspectos teóricos relativos a los beneficios/ventajas derivadas de la implementación del BSC. Con esta base, se presenta una revisión de algunos estudios empíricos realizados en organizaciones de distinta naturaleza (privada y pública), tamaño [grandes empresas y pequeñas y medianas empresas (PYMES)] y sector de actividad (bancario, sanitario y hotelero) y las principales conclusiones obtenidas en los mismos.

2. Procedimientos metodológicos

Para contestar a la cuestión de investigación planteada, hemos realizado una investigación cualitativa a partir de la realización de una revisión exclusivamente bibliográfica de trabajos, teóricos/conceptuales y empíricos, realizados anteriormente sobre el asunto (revisión sistemática de la literatura). De acuerdo con Lueg (2015), la metodología de la revisión sistemática de la literatura permite una revisión de las evidencias sobre una pregunta claramente formulada, utilizando métodos sistemáticos y explícitos para identificar, seleccionar y evaluar críticamente la investigación primaria pertinente y extraer y analizar datos de los estudios incluidos en la revisión. Según Sampaio y Marcini (2007), la revisión sistemática permite la integración de informaciones de un conjunto de estudios realizados separadamente e identifica temáticas que necesitan de investigaciones futuras. Trata-se de una pesquisa bibliográfica desarrollada teniendo en cuenta estudios ya realizados, clasificándose como descriptiva ya que busca describir las características de determinada población o fenómeno (Gil, 2010). Agarwal (2012) y Short (2009) señalan que los artículos de revisión de la literatura suministran información relevante y diferentes perspectivas para un conjunto de distintos usuarios al reunir, organizar, evaluar e integrar evidencia científica.

La pesquisa bibliográfica ha sido realizada, desde 2002 hasta finales de 2016, sobre todo en la Biblioteca del Conocimiento Online (*b-on*), que permite el acceso ilimitado y permanente a las instituciones de investigación y de ensino superior a los textos integrales de varios periódicos científicos e *ebooks online* de algunos de los más importantes proveedores de contenidos. Hemos aún consultado comunicaciones presentadas en congresos/conferencias, nacionales e internacionales, donde hemos participado, así como libros y tesis publicados sobre la temática, para asegurar una amplia cobertura de la literatura más allá de una selección limitada de revistas. También verificamos las referencias de los artículos que hemos considerado más relevantes para identificar otros estudios posiblemente relevantes sobre la implementación del BSC que se habían publicado en otras fuentes.

Buscamos las expresiones “Balanced Scorecard and Advantages” y “Balanced Scorecard and Critical Success Factors”, “Balanced Scorecard and Determinants” seleccionando los artículos considerados más relevantes en términos de título, resumen y palabras clave.

Importa señalar que no pretendemos desarrollar un nuevo modelo o una nueva teoría, sino recurrir a la literatura existente a respecto de esta temática, de forma a resumir, explorar, analizar e ayudar en la comprensión de estas cuestiones, proporcionando una visión crítica y exhaustiva sobre ellas, de forma a suscitar pesquisas y nuevas perspectivas teóricas.

3. Revisión de la literatura

3.1. Beneficios del BSC

Numerosos trabajos hacen referencia a un conjunto de beneficios/ventajas y puntos fuertes del BSC para las organizaciones. En opinión de sus creadores, el aspecto más innovador del BSC es su capacidad para generar el aprendizaje estratégico, proporcionando una visión global del desempeño organizacional y favoreciendo la comprensión de los objetivos organizacionales, minimizando la sobrecarga de información al limitar, a través de cuatro perspectivas (financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento), el número de medidas utilizadas. En este sentido, fuerza a los directivos a centrarse exclusivamente en aquel conjunto de medidas que son más críticas para el desempeño de la organización, actuando como un sistema de control por excepción (este aspecto también ha sido mencionado en los trabajos de Kanji y Sá, 2001 y de Epstein y Manzoni, 1998, 1997). Así pues, el BSC se configura como la herramienta idónea de cambio en el control de gestión capaz de proporcionar un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utilizando las mediciones para informar a los empleados sobre las causas del éxito actual y futuro (Kaplan & Norton, 2007a, 2007b, 2004, 2001, 2000, 1996a, 1996b, 1993, 1992).

Para dichos autores, el BSC, al superar las limitaciones de los sistemas de indicadores puramente financieros, aumenta la habilidad de las organizaciones para ejecutar la estrategia e incrementar su desempeño, retratando claramente los procesos de creación de valor y los papeles críticos de los activos intangibles, es decir, describe las múltiples vinculaciones indirectas necesarias para conectar las mejoras en los activos intangibles de una organización con los resultados tangibles sobre clientes y aspectos financieros de la estrategia.

De acuerdo con Kaplan y Norton (1996b), la utilización del BSC en el desarrollo de las iniciativas estratégicas ayuda a que los gestores se puedan centrar en las cuestiones que promueven el crecimiento y no solo en aquéllas que reducen costes y aumentan la eficiencia. Así, el BSC proporciona un análisis más completo y complejo del desempeño organizativo, configurando un sistema de indicadores (*leading* y *lagging*) que posibilitan una visión holística integrada del mismo, permitiendo centrar los esfuerzos de las organizaciones, definiendo y comunicando prioridades a los gestores, empleados, inversores y clientes. Asimismo, la principal ventaja del BSC frente a los cuadros de mando tradicionales radica precisamente en la consistencia interna que se consigue entre objetivos estratégicos e indicadores.

Según Olve *et al.* (2002), el BSC presenta la ventaja de ser un modelo compacto, donde su correcta implementación permite:

- Suministrar a la dirección un control de las dimensiones estratégicas;
- Comunicar, de forma clara, cuál es la contribución individual de cada empleado;
- Discutir los beneficios que pueden resultar de inversiones en el desarrollo de competencias, el incremento de las relaciones con los clientes y en Tecnologías de Información (TI);
- Hacer posible la creación de oportunidades para un aprendizaje sistemático (al centrarse en factores críticos de éxito para la organización);
- Concienciar a los empleados sobre el hecho de que no todas las decisiones tendrán resultados inmediatos en el aumento de los beneficios ni en la reducción de los costes;
- Mostrar lo que la empresa puede hacer para completar las informaciones divulgadas en los informes financieros.

El BSC puede ser la “piedra angular” del sistema de gestión de una organización, ayudando a (Lueg, 2015; Zizlavsky, 2014; Hoque, 2014; Tapinos *et al.*, 2011; Braam & Nijssen, 2011; Sundin *et al.*, 2010; Chavan, 2009; Dhingra, 2006; Lawson *et al.*, 2006; Speckbacher *et al.*, 2003; Niven, 2003; Kaplan & Norton, 2001, 2000; Otley, 1999; Frigo & Krumwiede 1999a, 1999b; Chow *et al.*, 1997):

- Clarificar y actualizar la estrategia y la visión de la organización (obtener consenso sobre la estrategia y visión a seguir y un mayor grado de uniformidad entre las distintas opiniones);
- Traducir la misión y la estrategia de una organización en acciones concretas y en un conjunto de indicadores que informen de la consecución de los objetivos y de las causas que motivaron los resultados obtenidos;
- Facilitar la comunicación interna de la estrategia, la visión y objetivos estratégicos (comunicar claramente el camino a seguir y cómo mejorar el desempeño a través de toda la organización, y vincular los objetivos e indicadores estratégicos mediante relaciones de causa-efecto);
- Mejorar el uso de los recursos disponibles;
- Incentivar la obtención de los objetivos sin provocar desequilibrios entre los factores de éxito potenciales;
- Alinear los objetivos personales y los de los departamentos y unidades con la estrategia empresarial (favoreciendo la obtención de sinergias y desarrollo del espíritu de cooperación);
- Vincular los objetivos estratégicos a las metas a largo, medio y corto plazo y a los respectivos presupuestos anuales (asignando los recursos necesarios para la obtención de los objetivos);
- Promover programas de mejora como, por ejemplo, reingeniería de procesos y gestión de la calidad total (sin el BSC estos programas podrían centrarse en procesos que no son críticos para el éxito estratégico, no ayudando a alcanzar el resultado financiero esperado);
- Promover el proceso de visualización y seguimiento de los resultados alcanzados (el BSC no es un modelo estático);
- Permitir que los equipos y el conjunto de los miembros de la organización se concentren en las prioridades estratégicas de la misma;
- Obtener *feedback* que fomente el aprendizaje continuo y mejore la formulación estratégica, identificando nuevas iniciativas y favoreciendo la revisión de las estrategias de forma periódica y sistemática;
- Identificar y alinear las iniciativas que conducen a los objetivos estratégicos, mediante la creación de una estructura coherente de estrategias, objetivos, metas e indicadores que permita construir un plan estratégico dinámico;
- Fomentar un sentido de confianza en el sistema de compensación del desempeño (cuantificando y clarificando los criterios de evaluación).

En definitiva, el BSC mejora la calidad de los sistemas de control de distintas maneras. Primero, a través de la selección de medidas apropiadas, posibilita la incorporación de muchos de los principios de gestión en un único documento. En segundo lugar, se expande más allá del análisis histórico de los datos financieros. En tercer lugar, asegura que la alta dirección impregne los objetivos estratégicos a toda la empresa. Al mismo tiempo, sin embargo, los administradores intermedios pueden adaptar el BSC a sus respectivas unidades operativas mediante la adición de metas e indicadores, según sea necesario. Así, establece un mecanismo flexible y formal entre la estrategia de la empresa y el control operativo. Por otra parte, con un BSC, los administradores pueden fácilmente dirigir su atención a las variables que influyen en el éxito de la empresa en cualquier nivel de organización. En cuarto lugar, la información también facilita las comparaciones del desempeño entre empresas y entre las diversas unidades organizativas (Rickards, 2003).

La tabla 1 sintetiza las fortalezas del BSC, así como algunos beneficios que pueden resultar de su implementación en las organizaciones.

Beneficios	Fortalezas
El hecho de establecer un modelo de negocios y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.	Consenso organizacional en relación con la estrategia: facilita el consenso de toda la empresa al aclarar y traducir la misión y la estrategia en términos manejables para toda la organización.
Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo (fácilmente aplicable para el control del trabajo diario).	Traducción de la estrategia en términos operativos: comunica en términos prácticos los objetivos estratégicos y permite vincularlos entre sí mediante relaciones causa-efecto.
Una vez que el BSC está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, orientar los esfuerzos en una dirección, evitando la dispersión.	Relación presupuesto-estrategia: permite conectar el presupuesto a la estrategia, mediante la asignación de los recursos adecuados para la obtención de los objetivos.
También se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca del negocio. En efecto, la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.	Herramienta de aprendizaje, mediante la comparación entre los planes y los resultados con el objetivo de evaluar y ajustar los objetivos estratégicos, los indicadores y los planes de acción.
Suporte a objetivos y a estrategias organizativas (las medidas están dirigidas a la estrategia).	Posibilidad de implantación en cualquier tipo de entidad.
Estructura y procedimientos basados en la concepción sistémica (complementa las medidas financieras con las no financieras): modelo estructurado que define medidas para todos los niveles organizacionales (flexibilidad operativa).	Modelo simple, adecuado a los principios o fundamentos de la medición del desempeño (ofrece una visión amplia de cómo implementar un sistema de medición del desempeño).

Tabla 1: Beneficios y fortalezas del BSC (Oliva & Borba, 2004; Santos & Fidalgo, 2005, 2004, adaptado).

3.2. Clasificación de las ventajas

A tenor de lo expuesto podemos clasificar las ventajas del BSC en dos grandes grupos: ventajas a nivel de la estrategia organizativa (definición, comunicación e implementación) y ventajas a nivel del alineamiento estratégico.

3.2.1. Ventajas a nivel de la estrategia organizativa

Pesquisas realizadas por distintos autores revelaron que el BSC ha sido utilizado con éxito para administrar la estrategia a largo plazo. Para Kaplan y Norton (2001), el BSC enfatiza la importancia de la estrategia como marco de acción futura en que centrar todos los recursos de la organización. De este modo, hace que toda la organización contribuya a la consecución de los objetivos estratégicos a través del despliegue vía indicadores, metas, iniciativas y el alineamiento personal, destacando a través de las perspectivas, que no sólo las mediciones financieras, que recogen los resultados pasados, son importantes, sino hay que medir los inductores del éxito futuro, o sea los clientes, los procesos internos, los recursos, el crecimiento. Así, permitirá la visualización del despliegue de la estrategia a través de la arquitectura de los mapas estratégicos.

A este respecto importa también señalar que el proceso en cascada del BSC “captura” las sinergias y el compromiso de los diversos empleados, enfocando la toma de decisiones en la obtención de la estrategia empresarial. En esta línea, Chow *et al.* (1997) consideran que la principal ventaja del BSC tiene que ver con la visualización de la estrategia, la estructura y la visión organizacional en el centro de la organización, lo que implica una combinación integrada de medidas de desempeño tradicionales y no tradicionales, que la dirección se mantenga centrada en todo el proceso de negocio y que se asegure de que el desempeño actual esté en consonancia con la estrategia a largo plazo y con los valores de los clientes. Los autores consideran que la novedad del BSC está en la forma simple e integrada del diseño de sus elementos, atendiendo específicamente a las necesidades de la organización. Así, el BSC facilita la definición de la estrategia en términos operativos y permite una simple descripción y comunicación efectiva de la misma, posibilitando el diálogo sistemático sobre las temáticas estratégicas entre los miembros de la organización, la vinculación de la estrategia a las actividades de las personas y de sus departamentos, y la evaluación continua del logro de la estrategia (Michalska, 2005; Ritter, 2003).

Para Headley (1998: 36), “desarrollar y lanzar un BSC es una oportunidad de oro para debatir, aclarar y documentar la estrategia de la empresa (...), provocando un debate sobre cuáles son los objetivos de la empresa, y cómo se deberían conseguir”. Así, destacase su papel a nivel de la información proporcionada a los gestores, en concreto el conocimiento del grado de implementación y concreción de la estrategia y de cuáles son las causas de eventuales desvíos. En la opinión de Santos y Fidalgo (2003: 242), “el BSC ha evolucionado hasta dar más importancia a la capacidad de ejecutar, implantar y seguir una estrategia que a la calidad de la estrategia en sí misma. Este es un fenómeno nuevo y contrastado, e incluso se llega a considerar la aplicación de la estrategia como el factor más importante en la valoración de una empresa y de su gestión”.

De acuerdo con Atkinson y Epstein (2000: 24), el BSC “ha cambiado la forma en que los gestores piensan sobre la gestión organizacional. Éstos empezaron a desarrollar y articular la estrategia más cuidadosamente, a pensar en la organización como un conjunto integrado y coordinado de actividades, vinculando la estrategia a medidas de desempeño y uniendo la estrategia y las medidas a la compensación”. En este sentido, según Morisawa y Kurosaki (2003), la introducción del BSC aumenta la capacidad para establecer estrategias y mejora la calidad de las mismas (a través de la reducción de los objetivos estratégicos y de la prevención de omisiones), posibilitando su divulgación a los niveles organizativos inferiores (promoviendo el intercambio activo de opiniones entre los participantes acerca de las estrategias). De este modo, las estrategias serán más exitosas que antes una vez que se aclara la situación de la consecución de los objetivos estratégicos y se reflejan los resultados en las evaluaciones del desempeño. En palabras de Fernández (2002: 13), “las organizaciones buscan en el BSC solucionar ciertos problemas relacionados con la estrategia y su implantación que siguen existiendo en muchas empresas. El BSC pretende ser un instrumento no sólo de clarificación estratégica, sino también de información a largo y ancho de la organización e, incluso, fuera de ella”.

Frente al expuesto, el BSC ayuda a simplificar la complejidad de la gestión y los procesos de decisión, priorizando objetivos e iniciativas y promoviendo el aprendizaje interno, sobre todo por integrar y relacionar coherentemente un conjunto de elementos que conectan estrategia y acciones organizativas (Oteo *et al.*, 2002). En este contexto, Malina y Selto (2001) destacan que el BSC presenta oportunidades significativas para desarrollar, comunicar e implementar la estrategia, sobre todo a través de los mapas estratégicos, y visualizar las relaciones causa-efecto entre los diferentes objetivos estratégicos. Así, un buen BSC es también un vehículo de comunicación interna, no debiendo ser una información confidencial de la dirección, sino que debe compartirse con todos los empleados, cuyo trabajo se verá enriquecido por su mayor conocimiento de la estrategia de la empresa, y de la medida en que su trabajo afecta a ésta.

3.2.2. Ventajas a nivel del alineamiento estratégico

Teóricamente el BSC se presenta como una excelente iniciativa que posibilita la vinculación de la misión y estrategia a medidas del desempeño y a iniciativas estratégicamente alineadas. En realidad, el BSC puede ser una herramienta viable para los gestores. Primero, posibilita una vinculación tangible de la misión y estrategia organizativa, lo que podrá elevar la moral de los trabajadores, considerados un elemento activo en todo el proceso. En segundo lugar, la implementación del BSC envuelve todos los niveles de la organización en el alcance de un objetivo común, desarrollando un espíritu de cooperación. En tercer lugar, el BSC ayuda a mejorar la comunicación y visibilidad entre los altos ejecutivos y los empleados de niveles inferiores. En este sentido, para Niven (2003), Brewer (2003, 2002), Mooraj *et al.* (1999) y Butler *et al.* (1997), el BSC permite construir en las organizaciones una cultura de alto rendimiento, en la medida en la que promueve el alineamiento de los indicadores clave a los objetivos estratégicos de la empresa en todos y cada uno de los niveles organizativos.

Según Hendricks *et al.* (2012, 2004), el alineamiento estratégico mejora la comprensión de las capacidades organizacionales, de los objetivos de los grupos de trabajo y del vínculo entre decisiones, acciones, y objetivos estratégicos, posibilitando la redefinición de las relaciones con los clientes y la reingeniería de procesos de negocio fundamentales. A su vez, Pinto (2007) destaca que el BSC presenta un conjunto de innovaciones con relación a otros modelos de gestión estratégica, en particular, la forma como los indicadores están organizados y alineados, la facilidad con que puede ser divulgado en la organización, posibilitando el conocimiento de los marcos estratégicos sin comprometer la confidencialidad a que algunos de los aspectos puedan estar sujetos, y el desdoblamiento de los indicadores y objetivos por la organización y su cuantificación. Así, para Hepworth (1998), la principal ventaja del BSC se relaciona con el diseño conjunto de todas las áreas clave del negocio y con la identificación de las secuencias de acciones que llevan al éxito. Por su parte, Alvarez (1998) destaca la ampliación de las medidas financieras utilizadas en la contabilidad convencional con información cuantitativa y cualitativa; el equilibrio y adecuada ponderación entre medidas financieras y no financieras; y la especial atención prestada a la satisfacción y fidelización de los clientes, en la motivación a los empleados y a las TI como esenciales para la mejora de los resultados y de la competitividad y la realización de procesos productivos eficientes. En esta línea, el BSC facilita la comunicación *top-down* de los objetivos y su alineamiento a la estrategia.

3. Revisión de estudios empíricos

Para Ballvé (2006), las experiencias de implementación del BSC lo han convertido en un sistema básico de gestión, formal, integral y de alto valor, que abarca desde el sistema de planificación hasta de incentivos y que involucra todas las mediciones en distintos niveles organizacionales. Así, el valor del BSC está, no en poseer un conjunto de técnicas superiores a los demás sistemas de gestión y medición del desempeño, sino en ser una herramienta

abierta que permite a las personas interpretar, negociar, modificar y combinar con las rutinas existentes para que se adapten a sus condiciones locales. En efecto, en un entorno de incertidumbre y complejidad se destaca la capacidad del BSC para adaptarse a distintos sectores y naturaleza de organizaciones dispares.

A tenor de lo expuesto, en los últimos años han sido desarrollados numerosos estudios en distintos países sobre la aplicabilidad y aspectos positivos resultantes de la aplicación del BSC en organizaciones de distinta naturaleza, tamaño y sector de actividad.

En Portugal, Quesado (2005) realizó un estudio empírico en grandes empresas concluyendo que el 84,6% de las empresas señalaran como aspecto positivo la mejora en el alineamiento entre objetivos estratégicos y acciones, seguido de beneficios relacionados con la clarificación y comunicación de la estrategia, así como con el desarrollo de un sistema consistente de objetivos, ambos apuntados en 76,9% de los casos. Ha merecido aún especial destaque el hecho del BSC facilitar la implementación de la estrategia y su desarrollo adicional (69,2%) y la mejora en la medición del desempeño organizacional (65,4%). Años más tarde, Quesado *et al.* (2012a, 2012b) desarrollaran un estudio empírico, fundamentado en los planteamientos de las Teorías de Contingencias e Institucional, en que uno de los objetivos ha sido identificar los beneficios y cambios derivados de la implementación del BSC en organizaciones públicas (ayuntamientos; hospitales y empresas municipales/intermunicipales) y privadas portuguesas (grandes empresas y pequeñas y medianas empresas). En cuanto al análisis coste/beneficio de la implementación la mayoría de las organizaciones analizadas consideran que los beneficios excedieron los costes e, incluso, algunas opinan que excedieron bastante los costes.

En lo que respecta a los beneficios derivados de la implantación del BSC, como se observa en la tabla 2, el 79,5% de las organizaciones privadas destacaron como aspecto positivo la mejora en el alineamiento entre objetivos estratégicos y acciones. Los siguientes beneficios señalados están relacionados con el desarrollo de un sistema consistente de objetivos e indicadores (74,4%) y la clarificación y comunicación de la estrategia (69,2%). En el caso de las organizaciones públicas, el 91,7% subrayaron como aspectos positivos el hecho de facilitar la implementación de la estrategia y su desarrollo adicional, seguido de la mejora del desempeño organizacional (83,3%) y de la clarificación y comunicación de la estrategia (75%).

Beneficios	Organización es privadas (n=39)		Organización es públicas (n=12)	
	N	%	N	%
Facilitó la implementación de la estrategia y su desarrollo adicional	20	51,3	11	91,7
Clarificación y comunicación de la estrategia	27	69,2	9	75
Desarrollo de un sistema consistente de objetivos e indicadores	29	74,4	8	66,7
Mejora del desempeño organizacional	21	53,8	10	83,3
Aumento de los resultados económico-financieros	7	17,9	5	41,7
Mejora en el alineamiento entre objetivos estratégicos y acciones	31	79,5	7	58,3
Proporcionó un soporte para la implementación de cambios	12	30,8	6	50
Obtención de sinergias entre unidades, equipos, áreas y sectores	7	17,9	4	33,3
Mejora en el aprendizaje estratégico (control y <i>feedback</i>)	19	48,7	6	50
Mejora en la atención prestada a los clientes/ciudadanos/usuarios	8	20,5	6	50

Reducción del énfasis en las medidas financieras a corto plazo	5	12,8	1	8,3
Énfasis/integración de los indicadores no financieros de desempeño	20	51,3	5	41,7
Aumentó la inversión en activos intangibles	1	2,6	1	8,3
Redefinición del proceso de planificación estratégica	11	28,2	5	41,7
Control más eficaz de los costes	14	35,9	6	50
Mejora de la calidad de los productos y/o servicios prestados	9	23,1	6	50
Facilitó la comparación del desempeño entre distintas organizaciones	13	33,3	2	16,7
Mejora en la toma de decisiones con reducción de conflictos internos	6	15,4	2	16,7

Tabla 2: Beneficios obtenidos con la implementación del BSC en organizaciones públicas y privadas portuguesas (Quesado *et al.*, 2012a, 2012b, adaptado).

También en Portugal, Xavier (2012) ha estudiado la aplicabilidad del BSC en una institución financiera destacando que el BSC contribuye para el proceso de comunicación y divulgación de los objetivos estratégicos a los diversos niveles de la organización, para el proceso de planificación y definición de metas de desempeño, una vez que afecta la definición de iniciativas y planes de acción para el cumplimiento de los objetivos, así como para la afectación de los recursos a las diferentes iniciativas.

Aún en el sector bancario, Albright y Burgess (2013) han concluido que el BSC permite captar de forma equilibrada medidas consideradas estratégicamente relevantes que son utilizadas para evaluar el desempeño individual y de la unidad de negocios, pudiendo influenciar el sistema de recompensas de la organización. Por otra parte, Öztürk y Coskun (2014) y Tominac (2014) verificaron en sus estudios que el BSC ayuda a alcanzar la armonía y mantenimiento de procesos clave de los bancos. También Atkinson y Epstein (2000) han presentado varios ejemplos de adopción del BSC en Canadá, destacando el caso del *Montreal Bank* que ha implementado el BSC para apoyar la gestión de las relaciones con sus *stakeholders*. Como afirman los autores, el papel más importante del BSC es el intento sistemático de medir y comunicar la relación entre las actividades desarrolladas y los resultados alcanzados en los niveles operativos, proporcionando una base para el aprendizaje organizacional. Así, la gestión de las operaciones y de la estrategia permitirá crear un nuevo sistema de gestión que posibilitará a la alta dirección alinear acciones, cambios e innovaciones en los distintos niveles organizacionales.

En el sector sanitario, Bisbe y Barrubés (2012) y Kollberg y Elg (2011) observaron que el BSC tiene potencial para contribuir a una mejor implementación de la estrategia a partir de la medición y el seguimiento de los resultados, mejorando las capacidades internas y apoyando el desarrollo organizacional. Del mismo modo, para Pereira (2005), las informaciones producidas por el BSC favorecen una deseable reevaluación continua de la estrategia definida y de los procesos utilizados en su implementación.

En lo que concierne al sector hotelero, Denton y White (2000) concluyeron que el BSC permitió mejorar la gestión de la corporación e incrementar los ingresos y la rentabilidad, anticipando tendencias negativas y proporcionando una visión de conjunto para todos los hoteles de la cadena. A su vez, Rodrigues y Francisco (2010) han constatado que el BSC permite garantizar una mayor solidez en toda la actividad hotelera, centrándose en una gestión preocupada con la calidad del servicio y con los recursos humanos.

Con relación a las grandes empresas, Hoque y James (2000), en un estudio realizado en 66 empresas industriales australianas, concluyeron que el BSC permite mejorar el desempeño organizacional. Conclusión semejante a la obtenida en el estudio realizado por De Geuser *et al.* (2009) a través de encuestas recogidas en 76 unidades de negocio. Además, los autores

han concluido que el BSC mejora la integración de la gestión de los procesos y las competencias de las personas de la unidad de negocio, posibilitando una mejor traducción de la estrategia en términos operativos, la conversión de estrategias en un proceso continuo, y el mayor alineamiento de distintos procesos, servicios, competencias y unidades de una organización. Por otra parte, Bedford *et al.* (2008) han verificado que el BSC ofrece mayores beneficios cuando está vinculado al sistema de incentivos y recompensas, se aplica en múltiples niveles dentro de la organización y se utiliza la lógica de causa-efecto entre las medidas.

Finalmente, a pesar del predominio de estudios sobre la implantación, características y uso del BSC en grandes empresas, en los últimos años, han sido presentados algunos trabajos sobre la aplicación del BSC en PYMES. Así, por ejemplo, Tan y Smyrnios (2011) concluyeron que la adopción del BSC en PYMES australianas posibilitó una combinación de medidas financieras y no financieras que les proporciona una visión comprensible de sus negocios para guiar el desarrollo, implantación y comunicación de la estrategia organizativa. Bhagwat y Sharma (2007) realizaron tres estudios de caso en India concluyendo que el BSC no sólo ayuda a las organizaciones en el seguimiento más rápido y amplio de sus operaciones, sino también puede ayudarles a mejorar sus funciones internas y externas. A su vez, Ottoboni (2002: 33-34) verificó que el BSC “ayuda al mantenimiento del equilibrio entre el desarrollo de habilidades competitivas de largo alcance y el reconocimiento de la atención de los inversores en los informes financieros lo cual, en el contexto de la estrategia competitiva, significa crear valor futuro a través de la inversión en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación”.

4. Consideraciones finales

En este trabajo ha sido posible verificar que el BSC utiliza un conjunto de indicadores financieros y no financieros plenamente integrados y coordinados, a través de relaciones causales que se establecen con los objetivos y metas de la organización. Así, la naturaleza flexible, su adaptabilidad a la actividad y circunstancias concretas de cada organización, su carácter sintético y sinóptico (que proporciona una visión rápida y global de la empresa) son cualidades destacables del BSC.

Al principio el BSC se consideraba como un sistema de indicadores más completo que los que se habían planteado hasta ese momento, indo mucho más lejos que los cuadros de mando convencionales al considerar todos los factores clave de éxito en una organización e implicar la participación activa de la mayor parte de los directivos. Así, además de tratarse de una herramienta útil para la información y el control, posibilita la coordinación de las personas y favorece su motivación. Pocos años después, se empezó a poner de manifiesto que el BSC también tenía gran utilidad para alinear a las personas de forma coherente con la estrategia organizativa y para ayudar a alcanzar los objetivos estratégicos, constituyendo una poderosa herramienta para asegurar que la estrategia se implemente correctamente (Horváth & Partners, 2003).

Una adecuada implementación del BSC tiene varias ventajas sobre los tradicionales informes financieros, facilitando el proceso de cambio (Walker, 1996). Algunas de estas ventajas incluyen una mayor flexibilidad, la inclusión de más información no financiera, la capacidad de comunicación de los principales factores que impulsan el desempeño, y la innovación y el aprendizaje organizacional. Además, el enfoque reconoce los efectos del sistema de medición de la organización en el comportamiento de la dirección y de los empleados. Así, el método fuerza a la organización a reconocer explícitamente las actividades que contribuyen al éxito y a desarrollar adecuadas medidas del desempeño.

En definitiva, el BSC es una parte integral de la identificación de la misión, de la formulación de la estrategia y de su ejecución. De este modo, desempeña un papel importante en la comunicación de la estrategia organizativa por todos los miembros y promueve el proceso de *feedback*. En realidad, usado adecuadamente, el BSC puede actuar como una fuente rica de

información y conocimiento, garantizando que los participantes son capaces de comunicar regularmente entre ellos. Además, permite vincular la estrategia a largo plazo con las acciones a corto plazo y crear una conciencia estratégica entre los empleados. En este contexto, el enfoque adoptado por el BSC ayuda a los administradores a centrarse en la estrategia de la empresa para decidir lo que debe medir y cómo, y la manera de evitar los posibles conflictos entre los diferentes objetivos e indicadores.

Entendemos que el estudio presenta una contribución para el estado actual del conocimiento, ya que la identificación de las ventajas o factores clave en la introducción e implementación del BSC podrá facilitar su adopción y desarrollo en las organizaciones que pretenden implementar dicha herramienta. Además, a semejanza del señalado por Agarwal (2012), se suministra una base teórica para pesquisas subsecuentes, evidenciando la amplitud de la pesquisa sobre el tópico estudiado.

El trabajo presenta un conjunto de limitaciones sobre todo relacionadas con el hecho de basarse únicamente en la revisión bibliográfica y por centrarse exclusivamente en las ventajas y factores críticos de éxito del BSC. Sin embargo, otros trabajos han destacado el hecho de que a pesar de las inmensas ventajas asociadas a la implementación del BSC su uso no se ha generalizado en muchas organizaciones motivado sobre todo por un conjunto de barreras que pueden impedir o limitar sus posibilidades de éxito. Por otra parte, a semejanza del trabajo de Lueg (2015), importa señalar como limitaciones la posibilidad de que algunos artículos relevantes hayan quedado fuera de la base de datos consultada, el hecho de que nos centramos específicamente en el BSC, omitiendo otras prácticas de gestión similares, y el hecho que los estudios revisados se basan en diferentes ontologías y etimologías, que limitan la comparabilidad de sus hallazgos.

Como sugerencias de investigación futura entendemos que sería importante la realización de estudios empíricos, en concreto de estudios de caso, en organizaciones de distintos sectores de actividad y de distinta naturaleza (pública y privada) que han adoptado el BSC, para identificar las principales ventajas y también los obstáculos y dificultades obtenidos con su implementación.

Referencias Bibliográficas

AGARWAL, S. (2012). Writing a Review Article: for the Beginners in Research. *International Journal of Science and Research*, 3(10), 813-815.

ALBRIGHT, T. & BURGESS, C. (2013). Best Practices of High-Performing Employees: Rewards and Performance in a Balanced Scorecard Environment. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 24(6), 59-65.

ALVAREZ, J. (1998). Integración del Balanced Scorecard y la EFQM en la Teoría de los Stakeholders. *Boletín AECA*, 46, 36-41.

ATKINSON, A. & EPSTEIN, M. (2000). Measure for Measure: Realizing the Power of the Balanced Scorecard. *CMA Management*, 74(7), 22-28.

BALLVÉ, A. (2006). Creando Conocimiento en las Organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. In ACCID, *Nuevas Tendencias en Control y Contabilidad de Gestión*. Barcelona: Ediciones Deusto, 13-38.

BEDFORD, D.; BROWN, D.; MALMI, T. & SIVABALAN, P. (2008). Balanced Scorecard Design and Performance Impacts: Some Australian Evidence. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 6(2), 17-36.

- BHAGWAT, R. & SHARMA, M. (2007). Performance Measurement of Supply Chain Management: A Balanced Scorecard Approach. *Computers & Industrial Engineering*, 53(1), 43-62.
- BISBE, J. & BARRUBÉS, J. (2012). The Balanced Scorecard as a Management Tool for Assessing and Monitoring Strategy Implementation in Health Care Organizations. *Revista Española de Cardiología*, 65(10), 919-927.
- BRAAM, G. & NIJSSEN, E. (2011). Exploring Antecedents of Experimentation and Implementation of the Balanced Scorecard. *Journal of Management and Organization*, 17(6), 714-728.
- BREWER, P. (2003). Incorporar la Estrategia al Cuadro de Mando Integral. *Harvard Deusto, Finanzas & Contabilidad*, 55, 72-80.
- BREWER, P. (2002). Putting Strategy into the Balanced Scorecard. *Strategic Finance*, 83(7), 44-52.
- BUTLER, A.; LETZA, S. & NEALY, B. (1997). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *Long Range Planning*, 30(2), 242-253.
- CHAVAN, M. (2009). The Balanced Scorecard: A New Challenge. *The Journal of Management Development*, 28(5), 393-406.
- CHOW, C.; HADDAD, K. & WILLIAMSON, J. (1997). Applying the Balanced Scorecard to Small Companies. *Management Accounting*, 79(2), 21-27.
- 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.
- DENTON, G. & WHITE, B. (2000). Implementing a Balanced Scorecard Approach to Managing Hotel Operations. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 94-107.
- DHINGRA, A. (2006). Executing Strategy in the Financial Services Industry: The Key to Competitive Advantage. *Cost Management*, 20(4), 31-39.
- EPSTEIN, M. & MANZONI, J. (1998). Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Board to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-204.
- EPSTEIN, M. & MANZONI, J. (1997). The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action. *Management Accounting*, 79(2), 28-36.
- FERNÁNDEZ, A. (2002). Claves para la Implantación del Cuadro de Mando Integral. *Harvard Deusto, Finanzas & Contabilidad*, 46, 10-17.
- FRIGO, M. & KRUMWIEDE, K. (1999a). The Balanced Scorecards: A Winning Performance Measurement System. *Strategic Finance*, 81(7), 50-54.
- FRIGO, M. & KRUMWIEDE, K. (1999b). Balanced Scorecards: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement. *Journal of Strategic Performance Measurement*, 3(1), 42-45.
- GIL, A. (2010). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.

- HEADLEY, J. (1998). Aspectos Prácticos de la Implantación del Cuadro de Mando Integral. *Harvard Deusto, Finanzas e Contabilidad*, 22, 35-41.
- HENDRICKS, K.; HORA, M.; MENOR, L. & WIEDMAN, C. (2012). Adoption of the Balanced Scorecard: A Contingency Variables Analysis. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(2), 124-138.
- HENDRICKS, K.; MENOR, L. & WIEDMAN, C. (2004). The Balanced Scorecard: To Adopt or not Adopt? *Ivey Business Journal*, 69(2), 1-9.
- HEPWORTH, P. (1998). Weighing it Up: A Literature Review for the Balanced Scorecard. *Journal of Management Development*, 17(8), 559-563.
- HOQUE, Z. (2014). 20 Years of Studies on the Balanced Scorecard: Trends, Accomplishments, Gaps and Opportunities for Future Research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33-59.
- 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.
- HORVÁTH & PARTNERS (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral: Manual Práctico Basado en Más de 100 Experiencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- KANJI, G. & SÁ, P. (2001). Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management*, 12(7/8), 898-905.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (2007a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 150-161.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (2007b). *Alignment: Cómo Alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (2000). *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (1996a). *Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-147.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

- KOLLBERG, B. & ELG, M. (2011). The Practice of the Balanced Scorecard in Health Care Services. *International Journal of Productivity and Performance*, 60(5), 427-445.
- LAWSON, R.; STRATTON, W. & HATCH, T. (2006). Los Beneficios de un Sistema de Cuadro de Mando. *Harvard Deusto, Finanzas & Contabilidad*, 73, 58-70.
- LUEG, R. (2015). Success Factors in Balanced Scorecard Implementations – A Literature Review. *Management Revue*, 26(4), 306-327.
- LUEG, R. & JULNER, P. (2014). How are Strategy Maps Linked to Strategic and Organizational Change? A Review of the Empirical Literature on the Balanced Scorecard. *Corporate Ownership & Control*, 11(4), 439-446.
- LUEG, R. & SILVA, A. (2013). When One Size Does Not Fit All: A Literature Review on the Modifications of the Balanced Scorecard. *Problems and Perspectives in Management*, 11(3), 86-94.
- MADSEN, D. & STENHEIM, T. (2015). The Balanced Scorecard: A Review of Five Research Areas. *American Journal of Management*, 15(2), 24-41.
- MALINA, M. & SELTO, F. (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13, 47-90.
- MICHALSKA, J. (2005). The Usage of the Balanced Scorecard for the Estimation of the Enterprise's Effectiveness. *Journal of Materials Processing Technology*, 162/163, 751-758.
- MODELL, S. (2012). The Politics of the Balanced Scorecard, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4,) 475-489.
- MOORAJ, S.; OYON, D. & HOSTETTLER, D. (1999). The Balanced Scorecard: A Necessary Good or an Unnecessary Evil? *European Management Journal*, 17(5), 481-491.
- MORISAWA, T. & KUROSAKI, H. (2003). Using the Balanced Scorecard in Reforming Corporate Management Systems. *NRI Papers*, 71, 1-15.
- NIVEN, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- OLIVA, F. & BORBA, V. (2004). *Balanced Scorecard: Ferramenta Gerencial para Organizações Hospitalares*. São Paulo: Iátria.
- OLVE, N.; ROY, J. & WETTER, M. (2002). *Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral (Performance Drivers)*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- OTEO, L.; PÉREZ, G. & SILVA, D. (2002). Cuadro de Mandos Integral a Nivel Hospitalario Basado en Indicadores del Modelo EFQM de Excelencia. *Gestión Hospitalaria*, 13(1), 9-25.
- OTLEY, D. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- OTTOBONI, C. (2002). *Uma Proposta de Abordagem Metodológica para Implantação do BSC em Pequenas Empresas*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Itajubá, Brasil.

- ÖZTÜRK, E. & COSKUN, A. (2014). A Strategic Approach to Performance Management in Banks: The Balanced Scorecard. *Accounting and Finance Research*, 3(3), 151-158.
- PEREIRA, G. (2005). *Balanced Scorecard em Hospitais*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil.
- PINTO, F. (2007). *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- QUESADO, P. (2005). *O Contributo do Balanced Scorecard para a Gestão Estratégica de Custos: Uma Análise Empírica às Grandes Empresas Portuguesas*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade), Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- QUESADO, P.; GUZMÁN, B. & RODRIGUES, L. (2012a). El Cuadro de Mando Integral en Organizaciones Privadas Portuguesas: Un Análisis Descriptivo. *Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 7(1), 81-106.
- QUESADO, P.; GUZMÁN, B. & RODRIGUES, L. (2012b). El Cuadro de Mando Integral en Organizaciones Públicas Portuguesas: Un Análisis Descriptivo. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 9(19), 1-20.
- RITTER, M. (2003). The Use of Balanced Scorecard in the Strategic Management of Corporate Communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(1), 44-59.
- RODRIGUES, A. & FRANCISCO, R. (2010). *Importância Atribuída aos Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento do Balanced Scorecard nos Hotéis Portugueses de 4 e 5 Estrelas*. In XIV Encontro AECA, 23-24 setembro, Coimbra.
- SAMPAIO, R. & MANCINI, M. (2007). Estudos de Revisão Sistemática: Um Guia para Síntese Criteriosa da Evidência Científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, 11(1), 83-89.
- SANTOS, M. & FIDALGO, E. (2005). El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral y el Cuadro de Mando Tradicional: Principales Diferencias. *Técnica Contable*, 673, 13-17.
- SANTOS, M. & FIDALGO, E. (2004). Un Análisis de la Flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (BSC) en su Adaptación a la Naturaleza de las Organizaciones. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 2(4), 85-116.
- SANTOS, M. & FIDALGO, E. (2003). *Del Cuadro de Mando al Cuadro de Mando Integral: Las "Perspectivas" en la Gestión Sanitaria*. In VIII Jornada de Trabajo sobre Contabilidad de Costes y de Gestión, Universidad de Cantabria, 239-252.
- SHORT, J. (2009). The Art of Writing a Review Article. *Journal of Management*, 35(6), 1312–1317.
- SPECKBACHER, G.; BISCHOF, J. & PFEIFFER, T. (2003). A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries. *Management Accounting Research*, 14(4), 361-387.
- SUNDIN, H.; GRANLUND, M. & BROWN, D. (2010). Balancing Multiple Competing Objectives with a Balanced Scorecard. *European Accounting Review*, 19(2), 203-246.
- TAN, C. & SMYRNIOS, K. (2011). How do Australian Fast-Growth Small-to-Medium Enterprises Measure Performance? *Journal of Enterprising Culture*, 19(1), 41-60.

TAPINOS, E.; DYSON, R. & MEADOWS, M. (2011). Does the Balanced Scorecard Make a Difference to the Strategy Development Process? *The Journal of the Operational Research Society*, 62(5), 888-899.

TAYLER, W. (2010). The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus. *The Accounting Review*, 85(3), 1095-1117.

TOMINAC, S. (2014). Possibilities of Balanced Scorecard Application in Commercial Banks. *International Journal of Scientific Research*, 3(10), 119-121.

WALKER, K. (1996). Corporate Performance Reporting Revisited – The Balanced Scorecard and Dynamic Management Reporting. *Industrial Management & Data System*, 96(3), 24-30.

XAVIER, L. (2012). *O Controlo de Gestão nas Instituições Financeiras e a Aplicabilidade do Balanced Scorecard numa Instituição Financeira a Nível Regional*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras), Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal.

ZIZLAVSKY, O. (2014). The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(3), 210-222.