

## **El Cuadro de Mando Integral en Organizaciones Privadas Portuguesas: Un Análisis Descriptivo**

### **The Balanced Scorecard in Portuguese Private Organizations: A Descriptive Analysis**

Patrícia Rodrigues Quesado

Doutora em Ciências Económicas e Empresariais – Universidade de Santiago de Compostela  
Professora Adjunta da Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave  
Campus do IPCA, 4750-810 Barcelos, Portugal  
pquesado@ipca.pt

Beatriz Aibar Guzmán

Doutora em Ciências Económicas e Empresariais – Universidade de Santiago de Compostela  
Profesora Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad  
de Santiago de Compostela  
Avda. Burgo das Nacións, s/n, 15782 Santiago de Compostela, España  
beatriz.aibar@usc.es

Lúcia Lima Rodrigues

Doutora em Ciências Empresariais – Universidade do Minho  
Professora Associada da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho  
Campus de Gualtar, 4710-057 Braga, Portugal  
lrodrigues@eeg.uminho.pt

#### **Resumen**

La creencia de que los modelos existentes para evaluación del desempeño empresarial eran obsoletos y podían llevar a las empresas a tomar decisiones erróneas llevaron al desarrollo de sistemas de información y control de gestión que reflejen la evolución de los factores clave de éxito de naturaleza no financiera y/o cualitativa, como es el caso del Cuadro de Mando Integral (CMI). El CMI es una de las herramientas de Contabilidad de Gestión más populares en la actualidad. Al mismo tiempo hay informes de altas tasas de fracaso lo que exige mirar con mayor detenimiento los retos y los principales problemas que distintas organizaciones privadas han encontrado en su implementación. En consecuencia, mismo después de más de dos décadas de existencia, y a pesar de las mejoras registradas en el modelo, se verifica en el ámbito empresarial y académico una continuidad de la inversión en proyectos de CMI. Así, con el objetivo de averiguar si las organizaciones portuguesas conocen y están a adoptar el CMI, hemos enviado un cuestionario a 549 organizaciones privadas, con una tasa de respuesta del 28,2%. Los resultados obtenidos permiten concluir que aunque la mayoría de los encuestados conoce el CMI, su utilización en dichas organizaciones es reducida y muy reciente.

**Palabras-Clave:** Cuadro de Mando Integral. Sector Privado. Contabilidad de Gestión.

## Resumo

A crença de que os modelos existentes para avaliação do desempenho empresarial eram obsoletos e podiam levar as empresas a tomar decisões erradas motivaram o desenvolvimento de sistemas de informação e controlo de gestão que reflitam a evolução dos fatores chave de êxito de natureza não financeira e/ou qualitativa, como é o caso do *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC é uma das ferramentas de Contabilidade de Gestão mais populares na atualidade. Ao mesmo tempo existem relatórios de altas taxas de fracasso o que exige observar com maior atenção os desafios e os principais problemas que distintas organizações privadas encontraram na sua implementação. Em consequência, mesmo depois de mais de duas décadas de existência, e apesar das melhoras registadas no modelo, verifica-se no âmbito empresarial e académico uma continuidade no investimento em projetos de BSC. Assim, com o objetivo de averiguar se as organizações portuguesas conhecem e estão a adotar o BSC, enviamos um questionário a 549 organizações privadas, com uma taxa de resposta de 28,2%. Os resultados obtidos permitem concluir que embora a maioria dos inquiridos conheça o BSC, a sua utilização nas referidas organizações é reduzida e muito recente.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard. Sector Privado. Contabilidade de Gestão.

## Abstract

The understanding that the existing models applied to business performance evaluation were obsolete and could induce companies to taking erroneous decisions led to the development of information and management control systems that reflect the evolution of the non-financial or qualitative key success factors, such as the Balanced Scorecard (BSC). Nowadays, the BSC is one of the most popular management accounting tools. However, reports of high rates of failure require a more close analysis at the challenges and key issues with which various private organizations were confronted in its implementation. Consequently, even after more than two decades after the creation of the model, and despite the introduction of some improvements, investment in BSC projects within the corporate and academic environments can still be confirmed. Thus, in order to find out if Portuguese organizations know and implement the BSC, we sent a questionnaire to 549 private organizations, obtaining a response rate of 28.2%. The results suggest that although the majority of respondents know the BSC, its implementation in these organizations is limited and very recent.

**Keywords:** Balanced Scorecard. Private Sector. Management Accounting.

## 1. Introducción

Las últimas décadas son testimonio de dramáticos cambios. El mundo empresarial se ha visto inmerso en un entorno altamente cambiante transformando la competencia de la era industrial en la competencia de la era de la información. La toma de decisiones basada esencialmente en indicadores financieros de carácter histórico se ha revelado insuficiente para contestar a las necesidades de la gestión. Dadas las limitaciones de los indicadores de gestión tradicionales para evaluar el desempeño de las organizaciones, ya sean públicas o privadas, es necesario el desarrollo de modelos de indicadores de gestión que traduzcan todos los factores críticos de éxito. Así, la búsqueda de modelos que suministren medidas clave del desempeño ha ocupado la agenda de varias organizaciones.

Distintos autores han sugerido nuevos sistemas de evaluación del desempeño y de gestión estratégica de las organizaciones cuestionando la utilidad de los tradicionales sistemas de gestión. En este contexto, el Cuadro de Mando Integral (CMI) ha sido propuesto a principios de la década de los 90 por Kaplan y Norton y desde entonces ha incrementado el

Quesado, P. R.; Guzmán, B. A.; Rodrigues, L. L.

número de organizaciones públicas y privadas de distintos países que indicaron utilizar o que tenían la intención de hacerlo en breve en el sentido de expresar su estrategia organizativa en objetivos mensurables capaces de conducir las actividades cotidianas en el alcance de los objetivos corporativos.

A tenor de lo expuesto, este artículo tiene como objetivo principal efectuar un análisis exploratorio del conocimiento e implantación del CMI en organizaciones privadas portuguesas. De acuerdo con este objetivo, hemos estructurado el trabajo de la siguiente forma: inicialmente se exponen brevemente algunos aspectos teóricos relativos a las características del CMI. Con esta base, se presenta el estudio empírico realizado y las principales conclusiones obtenidas.

## 2. Encuadramiento teórico del CMI

A principios de la década de los noventa Kaplan y Norton (1992, 1993) desarrollaron el Cuadro de Mando Integral (CMI), en respuesta a las críticas de que, en el nuevo entorno empresarial, los sistemas clásicos de información y control de gestión eran demasiado simples y carecían de un enfoque estratégico. Así, el CMI se ha planteado como una herramienta de gestión capaz de mejorar el sistema de información de la empresa y responder a los cambios registrados en el entorno, proporcionando a los gestores información relevante y necesaria para evaluar el desarrollo de la estrategia y tomar decisiones.

El modelo original desarrollado por Kaplan y Norton, identificaba cuatro áreas cruciales para cualquier tipo de organización: (1) aprendizaje y crecimiento; (2) procesos internos; (3) clientes y (4) resultados financieros. Estas perspectivas establecerán los parámetros necesarios para la gestión de la empresa y deberán permitir el equilibrio entre:

- (a) objetivos a corto, medio y largo plazo;
- (b) medidas externas (centradas en los accionistas y clientes) e internas (centradas en los procesos críticos de innovación, aprendizaje y crecimiento);
- (c) resultados deseados e inductores de rendimiento (vectores del desempeño);
- (d) medidas objetivas y subjetivas; y
- (e) medidas financieras y no financieras.

De acuerdo con sus creadores (KAPLAN y NORTON, 2000), el CMI se diferencia de otros sistemas de medición y gestión del rendimiento en tres aspectos:

- En primer lugar, el CMI realza explícitamente la necesidad de desarrollar indicadores financieros y no financieros, que deben ser debidamente comunicados a los miembros de la organización pertenecientes a todos los niveles jerárquicos a fin de que comprendan las consecuencias de sus acciones.
- En segundo lugar, el CMI busca identificar y alinear los factores críticos de éxito con que debe contar una organización para alcanzar la estrategia a largo plazo. En otras palabras, la forma en que se describe la estrategia es lo que diferencia al CMI de otros sistemas de evaluación del desempeño, ya que consideran que el CMI es el único modelo capaz de describir la estrategia de forma coherente y completa.
- Por último, los autores añaden, como una característica diferencial, el tratamiento secuencial, unidireccional y estricto de los *stakeholders* a través de las relaciones causa-efecto.

Numerosos autores han analizado y detallado las características del CMI entre las cuales destacaremos, por su valor significativo, las siguientes (JORDAN *et al.*, 2011; BIGLIARNI y BOTANI, 2010; CHIA *et al.*, 2009; RUSSO, 2009; EPSTEIN y MANZONI,

1997, 1998; AMAT y DOWDS, 1998; AMAT y SOLDEVILA, 1999, 2002; OLIVA y BORBA, 2004):

- Presenta en un único modelo un conjunto de indicadores que proporcionan una visión global y completa del desempeño organizativo;
- Adopta una estructura global, equilibrando los objetivos a corto plazo con los de largo plazo (estratégicos), los indicadores monetarios con los no monetarios y los datos previsionales con los históricos, proporcionando una dimensión estratégica al control de gestión;
- Permite la obtención de datos coherentes, coordinados y de carácter multidimensional;
- Se trata de una herramienta genérica, que puede ser implementada tanto de forma individual como a nivel corporativo, en pequeñas empresas y en grandes organizaciones, en empresas privadas o en entidades públicas y sin ánimo de lucro;
- Proporciona información concisa y conectada al sistema de información global de la organización;
- Posibilita la interacción entre áreas funcionales y financieras, con el objetivo de aumentar el flujo de información y hacer que la toma de decisiones sea más rápida;
- Es recomendable su integración con cualquier tipo de tecnología de información (TI), permitiendo la recogida automática de datos, su actualización continua y la puesta a disposición a los usuarios de toda la información necesaria;
- El proceso seguido para su formulación tiene un carácter participativo, ya que el CMI se ha de construir con la participación conjunta de todos los directores, cuadros intermedios y empleados;
- Los indicadores de desempeño sirven para informar acerca de las causas del éxito presente y futuro, por lo que su proceso de selección y definición exige un esfuerzo consciente y deductivo;
- Permite la identificación de las relaciones causa-efecto entre las distintas perspectivas que lo integran, a fin de mejorar los resultados;
- Proporciona una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y estrategia de la organización, concentrándose en aquellos factores que permiten crear valor a largo plazo (mejorando la actuación futura, al potenciar las capacidades internas y las inversiones en el personal);
- Los empleados conocen la situación global de la empresa, potenciando el dinamismo que se necesita para ganar competitividad.

### **3. ESTUDIO EMPÍRICO**

#### **3.1. OBJETIVOS**

El objetivo principal de este trabajo ha sido obtener evidencia empírica sobre el conocimiento y utilización del CMI en organizaciones privadas portuguesas. En concreto, nos propusimos identificar las razones inherentes a la no adopción o abandono de dicha herramienta así como las motivaciones, objetivos, beneficios y dificultades para la implementación de la misma en dichas organizaciones.

#### **3.2. METODOLOGÍA**

Como medio básico para la recolección de los datos hemos optado por la realización de una encuesta postal a través del envío de un cuestionario a una muestra de organizaciones privadas que operan en Portugal.

La población objeto de estudio estuvo formada por grandes empresas y pequeñas y medianas empresas (PYMES), integrando un total de 549 organizaciones: las 388 mayores empresas portuguesas y 161 PYMES excelencia-industria. En el caso de las grandes empresas hemos utilizado la base de datos de las 500 mayores y mejores empresas portuguesas clasificadas en función de su volumen de ventas publicado en la edición especial de la “Revista Exame” referida al año 2007. En lo que respecta a las PYMES, decidimos seleccionar únicamente las pertenecientes al sector industrial que fueron clasificadas como excelentes en 2000 y 2001 (los dos últimos años en que se realizó dicha clasificación).

Los cuestionarios fueron testados durante el mes de marzo de 2009 por elementos pertenecientes a la población a investigar así como por académicos conocedores del tema en estudio y con amplia experiencia en el diseño y realización de investigaciones a través de encuestas.

La fase de recogida de la información tuvo lugar entre abril de 2009 y marzo de 2010 y los datos recogidos se han tratado estadísticamente con recurso al programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* – versión 17). De los 549 cuestionarios enviados obtuvimos 155 respuestas, lo que corresponde al 28,2% del total de la población. La mayor tasa de respuesta corresponde a las PYMES (29,8%), seguida de las grandes empresas (27,6%).

### 3.3. RESULTADOS

#### 3.3.1 Conocimiento del CMI

En lo que respecta al conocimiento de la herramienta de gestión CMI por parte de los encuestados (tabla 1), hemos observado que, con carácter general, las organizaciones conocen el CMI, lo que indica que dicha herramienta está bastante divulgada en Portugal. En el caso de las grandes empresas un número significativo de los encuestados afirmaron conocer bien o totalmente dicha herramienta (el 40,9%). En el polo opuesto, se destaca el importante porcentaje de encuestados en las PYMES que manifestaron desconocer o conocer poco el CMI. Coincidimos con Silva (2003) en la consideración que estos resultados podrían estar relacionados con la elevada divulgación y con el incremento de las acciones de formación que a lo largo de la última década se han realizado en Portugal respecto a las potencialidades y a los beneficios que resultan del proceso de implementación del CMI en las distintas organizaciones.

**Tabla 1: Conocimiento del CMI**

Conocimiento	Grandes	%	PYMES	%
No conocen	17	16,2	19	39,6
Conocen poco	8	7,6	10	20,8
Conocen	37	35,2	15	31,3
Conocen bien	27	25,7	3	6,3
Conocen totalmente	16	15,2	1	2,1
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

En cuanto a la interpretación de los encuestados sobre el concepto de CMI (tabla 2), observamos que gran parte de los encuestados está de acuerdo o coincide totalmente con la afirmación de que “el CMI es una herramienta de gestión del cambio y de alineamiento estratégico”. Este resultado es importante en la medida que se trata de la definición más reciente encontrada en los últimos libros y artículos publicados por Kaplan y Norton (2007a, 2007b, 2008), lo que revela interés y una actualización constante por parte de los encuestados respecto a esta temática.

En las PYMES, la segunda afirmación con la que los encuestados están más de acuerdo es la que plantea que “el CMI permite vincular la misión y estrategia organizacional a medidas objetivas”; mientras que en las grandes empresas la afirmación de que “el CMI favorece una mejor articulación y comunicación de la misión y objetivos de la organización” es la segunda con la que los entrevistados están más de acuerdo. Por otro lado, y previsiblemente, la mayor parte de los encuestados están en desacuerdo o discrepan totalmente con la consideración del CMI como “una moda” o solo como “una colección de medidas financieras y no financieras”.

En la interpretación de las respuestas podemos concluir que existe un buen entendimiento del concepto y filosofía inherentes al CMI, lo cual puede atribuirse al hecho de que se ha producido una gran divulgación de esta herramienta en los últimos años, con constante publicación de libros o artículos en revistas y la organización de cursos, seminarios, conferencias y *workshops* respecto a esta temática.

**Tabla 2: Interpretación del concepto de CMI**

Interpretación del CMI	Grandes		PYMES	
	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
El CMI es una moda	2,45	0,921	2,67	1,038
El CMI es una colección de medidas financieras y no financieras	3,22	1,022	3,19	0,736
El CMI es un sistema de evaluación y medición del desempeño	3,89	0,734	3,63	0,688
El CMI es un sistema de gestión e implementación de la estrategia	3,95	0,843	4,04	0,649
El CMI completa medidas financieras del desempeño pasado con medidas operativas de desempeño y crecimiento futuro	3,89	0,765	3,96	0,587
El CMI vincula la misión y estrategia organizacional a medidas objetivas	3,92	0,761	4,07	0,675
Trabajar con el CMI permite reformular la estrategia, haciéndola más concreta	3,86	0,714	3,96	0,759
El CMI favorece una mejor articulación y comunicación de la misión y objetivos de la empresa	4,06	0,748	4,00	0,734
El CMI es una herramienta de gestión del cambio y de alineamiento estratégico	4,07	0,708	4,07	0,675

### 3.3.2. Utilización del CMI

Con el propósito de conocer en qué medida está o no generalizada la utilización del CMI en las organizaciones privadas portuguesas, hemos preguntado a los encuestados que conocen el CMI sobre el grado de utilización del mismo. A este respecto, a nivel general, la aplicación del CMI es más reducida en las PYMES que en las grandes empresas. En efecto, como se observa en la tabla 3, el mayor porcentaje de organizaciones que afirmaron que utilizaban el CMI pertenecían al grupo de grandes empresas (el 38,6%). Este resultado coincide con la literatura que sugiere que son las grandes empresas las que, en principio, serán más propensas a la adopción del CMI (TAPINOS *et al.*, 2011; BECKER *et al.*, 2011; BEDFORD *et al.*, 2008; MANVILLE, 2007; KAPLAN y NORTON, 2007b, 2001, 1996; RAUTENSTRAUCH, 2006; GUMBUS y LUSSIER, 2006; MARR, 2005; BRAAM y NIJSSEN, 2004a, 2004b; OLVE *et al.*, 2004, 2002; SPECKBACHER *et al.*, 2003; ANDERSEN *et al.*, 2001; HOQUE y JAMES, 2000; CHENHALL y LANGFIELD-SMITH, 1998; BIRCH, 1998; CHOW *et al.*, 1997).

Por otro lado, la mitad de las grandes empresas señalaron que no utilizaban ni pretendían utilizar el CMI, porcentaje que se eleva a más del 70% para las PYMES. Sin embargo, cuando comparamos nuestros resultados con los obtenidos en otros estudios previos realizados en Portugal (SOUSA, 2001; SILVA, 2003; RUSSO y MARTINS, 2005; SANTOS, 2006 y QUESADO y RODRIGUES, 2009) constatamos que ha habido un incremento en la utilización del CMI en los últimos años. Además, un importante número de organizaciones ha indicado que pretende implementar el CMI en el futuro e, incluso, algunas organizaciones han señalado que ya estaban dando los primeros pasos en el proceso de su implementación. Así, en la mejor de las hipótesis, considerando que el proceso de implementación llegue a terminarse y que las expectativas de implementación futura se concreten, la tasa de implementación se situaría alrededor del 47,7% en las grandes empresas y del 22,2% en las PYMES.

En este sentido, creemos que la utilización del CMI en las organizaciones portuguesas va aumentar en el futuro, teniendo en cuenta las exigencias de mayor responsabilidad y el reconocimiento de la necesidad de aumentar el número de medidas no financieras en los sistemas de medición del desempeño.

**Tabla 3: Utilización del CMI**

<b>Utilización del CMI</b>	<b>Grandes</b>	<b>%</b>	<b>PYMES</b>	<b>%</b>
No utilizan ni pretenden utilizar	44	50	20	74,1
Utilizan actualmente	34	38,6	1	3,7
Ya han utilizado el CMI pero lo han abandonado	2	2,3	1	3,7
Esperan implementarlo en el futuro	8	9,1	5	18,5
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

La tabla 4 recoge los resultados obtenidos en lo que respecta a las principales razones para no implementar o abandonar la implementación del CMI. Así, en el caso de las grandes empresas, los encuestados han señalado como principal razón el hecho de que la empresa posee otras herramientas similares con las cuales está satisfecha (el 51,1%). A este respecto, los encuestados han apuntado como principales herramientas el *Tableau de Bord*, sistemas de *Business Intelligence*, herramientas de gestión desarrolladas internamente, sistemas de gestión de la calidad, control presupuestario, KPI's y *Value Driver Trees*. Otras razones apuntadas han sido el hecho de que el CMI no se ajusta a la cultura y a la misión de la empresa (el 26,7%) y del reducido conocimiento del CMI (el 24,4%). Además, nueve empresas han destacado la falta de comprensión de los beneficios derivados de su implementación y el excesivo consumo de tiempo necesario (conclusión semejante a la obtenida por CHAN y HO, 2000, WANDERLEY *et al.*, 2004, WONGKAEW, 2007 y PIMENTEL y MAJOR, 2009).

En el caso de las PYMES las principales razones apuntadas por los encuestados son también el hecho de que el CMI no se ajusta a la cultura y a la misión de la empresa y el reducido conocimiento del CMI (ambas razones con el 47,6%), seguido de la falta de comprensión de los beneficios derivados de la implementación del CMI (el 41,9%). Asimismo, seis PYMES han destacado también la dificultad para descomponer los objetivos para los niveles más bajos de la organización.

**Tabla 4: Razones para la no adopción o para el abandono del CMI**

Razones	Grandes		PYMES	
	N	%	N	%
El CMI no se ajusta a la cultura y a la misión de la organización	12	26,7	10	47,6
La organización utiliza otras herramientas similares y está satisfecha	23	51,1	3	14,3
Dificultad en la selección de las dimensiones básicas del CMI y establecimiento de interrelaciones entre ellas	5	11,1	4	19
Dificultad de definición y medición de medidas no financieras	6	13,3	5	23,8
Falta de comprensión de los beneficios derivados de su implementación	9	20	9	42,9
Exige costes de implementación/ mantenimiento demasiado grandes	4	8,9	5	23,8
Exige un consumo excesivo de tiempo	9	20	5	23,8
Incomprensión de sus impactos a nivel organizacional (ausencia de resultados)	6	13,3	3	14,3
Inadecuado soporte tecnológico/ sistema de información	5	11,1	2	9,5
Reducido conocimiento del CMI	11	24,4	10	47,6
Cultura organizativa (actitudes negativas y aversión/resistencia al cambio y al riesgo)	5	11,1	5	23,8
Falta de compromiso y motivación por parte del personal operativo	3	6,7	3	14,3
Falta de compromiso, disponibilidad y apoyo por parte de la alta dirección	7	15,6	4	19
Dificultad para descomponer los objetivos para los niveles más bajos de la organización	2	4,4	6	28,6
Visión a corto plazo asociada a las políticas organizativas	1	2,2	3	14,3
Falta de ligación del CMI al sistema de recompensas	0	0	1	4,8
Cambios en la gestión/administración	3	6,7	3	14,3
Ausencia de consenso en la definición de objetivos, indicadores y metas	3	6,7	0	0
Falta de comunicación	0	0	3	14,3
Falta de una misión/visión clara y común	1	2,2	2	9,5
Otras	3	6,7	0	0

Las restantes cuestiones de esta parte del cuestionario deberían ser respondidas únicamente por aquellas organizaciones que utilizan el CMI o que esperan implementarlo en el futuro. Teniendo en cuenta el número reducido de organizaciones de la muestra que se encuentran en esta situación, presentaremos todos los resultados agregados.

En cuanto al estadio de implementación del CMI, hemos constatado que solo dos organizaciones se encontraban todavía en la fase de investigación y diseño y la mayoría de las organizaciones privadas (el 55,6%) habían dado por finalizado el proceso de implementación del CMI. Con respecto a la fecha en que empezó a implementarse el CMI, la implementación más antigua tuvo lugar en 2000 y correspondió a una empresa fabricante de componentes para la industria automóvil. A este respecto, debe notarse que la implementación del CMI en las empresas portuguesas es bastante reciente: tres empresas en 2001; tres empresas en 2002; una empresa en 2003; una empresa en 2004; cinco empresas en 2005; tres empresas en 2006; tres empresas en 2007; seis empresas en 2008 y seis empresas en 2009. En general, estos resultados sugieren un cierto retraso en la implementación de esta herramienta de gestión en Portugal.

### 3.3.3. Proceso de implementación del CMI

En lo que concierne a los motivos que llevaron a las organizaciones de la muestra a implementar el CMI (tabla 5), los encuestados señalaron como principal razón el aumento de la eficiencia y el control de los costes, seguida de la necesidad de alinear la organización a la estrategia global de la empresa matriz.

Contrariamente al observado por Malmi (2001), los encuestados han atribuido poca importancia a la influencia de las “modas de gestión” (búsqueda y seguimiento de prácticas de gestión innovadoras y pioneras). Por otro lado, sí hemos podido observar que la utilización del CMI en algunas organizaciones no ha surgido propiamente como respuesta a una necesidad de gestión sino por el interés de imitar las mejores prácticas a nivel mundial, ya que algunos encuestados han afirmado que ha sido para “mantener a la organización en la vanguardia”. Así, en la medida en que algunas organizaciones manifestaron que el deseo de imitar determinadas prácticas que se consideran superiores a las aplicadas por la organización con el objetivo de avanzar hacia el logro de la excelencia había motivado la decisión de implementar el CMI en la organización, puede observarse la influencia del mecanismo de isomorfismo institucional mimético señalado por DiMaggio y Powell (1983).

**Tabla 5: Razones para la implementación del CMI**

Razones	Organizaciones privadas		
	N	Media	Desviación típica
Solicitud de la empresa matriz	42	2,98	1,615
Necesidad de alinear la organización a la estrategia global de la empresa matriz	43	3,42	1,516
Responder a imperativos de orden reglamentar (mandatos o requisitos legislativos)	41	2,00	1,140
Necesidad de lograr el reconocimiento de la organización como capaz	42	2,83	1,057
Moda (organización volcada en el lanzamiento de prácticas innovadoras y pioneras)	42	2,00	0,883
Aumentar la eficiencia y el control de los costes	44	3,55	1,109
El sistema existente no se consideraba útil para la gestión	43	2,70	1,145
Los beneficios percibidos y experiencias exitosas de otras organizaciones que ya lo habían implantado (modelos de referencia/imitación)	41	3,00	1,095
Obtener coherencia entre las normas sociales que reflejan los medios de comunicación, instituciones educativas y asociaciones profesionales y aquéllas que se persiguen al implantar el CMI	40	2,38	1,079
Buscar apoyo y reconocimiento institucional	42	2,21	0,750
Exigencia/presión interna y externa de los distintos grupos o <i>stakeholders</i> de la organización	42	2,62	1,147
Nueva oportunidad empresarial (expansión, nuevo cliente, etc.)	41	2,56	1,001
Necesidad de complementar otras iniciativas de gestión que ya estaban a ser utilizadas	43	3,35	1,213
Otras	6	5,00	0

En cuanto a los objetivos que llevaron a las organizaciones a implementar el CMI (tabla 6), destaca el hecho de que el CMI permite establecer relaciones entre la estrategia y los objetivos (individuales, de los equipos y de las unidades de negocio) y la evaluación del desempeño así como el hecho de que el CMI posibilita el alineamiento de los miembros de la organización en una misma dirección (coordinación de esfuerzos de personas de distintas áreas). Debe notarse también que los encuestados divergen más en sus opiniones en el caso del objetivo “consistente en luchar contra la creciente competencia, equilibrando aspectos financieros y no financieros”, con una desviación típica de 1,019.

De forma general, hemos observado que entre los motivos y objetivos inherentes a la adopción del CMI se ha atribuido una mayor importancia a los que están más próximos a la línea de pensamiento de Kaplan y Norton, reflejada en los principios fundamentales de las organizaciones enfocadas en la estrategia.

Tabla 6: Objetivos con la implementación del CMI

Objetivos	Organizaciones privadas		
	N	Media	Desviación típica
Medición más eficaz del desempeño financiero	44	3,93	0,728
Medición más eficaz del desempeño no financiero	44	4,16	0,745
Luchar contra la creciente competencia, equilibrando aspectos financieros y no financieros	42	3,71	1,019
Mejorar la comprensión de la estrategia y de los inductores del éxito estratégico	42	3,98	0,924
Crear ligaciones entre la estrategia, los objetivos individuales de los equipos y de las unidades de negocio y la evaluación del desempeño	43	4,21	0,600
Comunicar de forma clara y simple la estrategia hacia el nivel operativo	43	4,12	0,731
Alinear todos los miembros de la organización en una misma dirección (coordinación de esfuerzos de personas de distintas áreas)	42	4,26	0,734
Alinear el sistema de incentivos y recompensas con el desempeño	42	3,57	0,859
Mejorar el establecimiento de las iniciativas prioritarias y la asignación de recursos	42	3,71	0,708
Redefinir el sistema de control de gestión de la organización, cambiando la naturaleza de los tradicionales procesos de planificación y gestión presupuestaria	43	3,74	0,848
Cambiar la naturaleza del proceso de <i>feedback</i> y de revisión estratégica	42	3,79	0,645
Mejorar el proceso de toma de decisión, atribuyendo responsabilidades en la realización de las metas y objetivos organizacionales	42	4,05	0,697
Promover la difusión de una cultura organizativa más abierta y participativa	42	3,81	0,671
Incrementar el grado de transparencia y de responsabilidad en la gestión de la organización	42	3,90	0,656
Clarificar como los empleados pueden contribuir al logro de la estrategia y misión	41	3,76	0,624
Traducir la estrategia en acciones y evaluar el progreso en relación a los objetivos	43	4,09	0,526
Otras	1	4,00	0

Se destaca la implementación del CMI a nivel corporativo (organización/entidad), opción seguida por el 83% de las organizaciones (este resultado, está en línea con los obtenidos por CHAN y HO, 2000; SANTOS, 2006 y QUESADO y RODRIGUES, 2009). Las reducidas tasas de implementación del CMI en los niveles individual, departamental y de equipo indican que el CMI no ha sido desplegado hacia los niveles inferiores de la organización, lo que revela la dificultad del desdoblamiento en cascada del proceso de implementación del CMI por los distintos niveles organizacionales. Sin embargo, debemos señalar que la elección de implementar el CMI a nivel corporativo seguida por las organizaciones analizadas no es consistente con los argumentos de Kaplan y Norton (1996) y, además, es contraria a las conclusiones obtenidas en los estudios de Chia y Hoon (2000), Malmi (2001), Speckbacher *et al.* (2003) y Bedford *et al.* (2008), quienes observaron que las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) son el principal nivel para la implementación del CMI. En efecto, dichos autores constataron que la utilización del CMI era mayor a nivel de las unidades de negocio y menor a nivel global. En su opinión, dada la diversidad de la mayoría de las empresas, la elaboración de un *scorecard* a nivel corporativo quizá no es la manera más fácil de empezar. Así, consideran que el CMI se define mejor para las UEN en la medida en la que puede ser problemático estudiar el CMI corporativo si una empresa tiene varias UEN (cada una de ellas con diferentes objetivos estratégicos, estrategias y sistemas de presentación de informes sobre el desempeño), por lo que recomiendan el desdoblamiento en cascada del proceso de implementación del CMI por los distintos niveles de la organización.

Una posible explicación de nuestros resultados puede encontrarse en la falta de experiencia y en el hecho de que el proceso de implementación aún se encuentre en una fase inicial en gran parte de las organizaciones objeto de estudio.

También hemos comprobado que la casi totalidad de las organizaciones encuestadas no han seleccionado una unidad/departamento de la organización como proyecto-piloto de la implementación (el 89,1%). A este respecto, entendemos que el empezar a implementar el CMI en una unidad de negocio de la organización, bajo la forma de un proyecto-piloto, puede ser una forma de reducir las resistencias y obstáculos iniciales a la implementación del modelo (menos recursos humanos y financieros, más conocimiento y adecuación del proyecto a las necesidades de la organización) y de aprovechar la experiencia adquirida para su posterior implementación en otras unidades, reduciendo consecuentemente el tiempo y el coste de implementación.

Observamos que dieciocho organizaciones (el 40%) han optado por recurrir (o pretenden hacerlo) a los servicios de un consultor externo para apoyar el proceso de implementación del CMI; si bien, la mayor parte (27 organizaciones) han indicado lo contrario, es decir, no han recurrido ni pretenden recurrir a los citados servicios (conclusión idéntica a la encontrada por QUESADO y RODRIGUES, 2009). Por otra parte, en cuanto a la influencia de los consultores externos en el proceso de implementación del CMI, ninguno de los encuestados ha señalado que el recurso a tales servicios no haya tenido impactos positivos a nivel de la implementación del CMI. Las organizaciones han destacado el hecho de facilitar la comprensión y divulgación del CMI (el 73,3%) como una de las principales ventajas de recurrir a consultores externos. Un porcentaje significativo de organizaciones (el 60%) han indicado también la ayuda proporcionada por los consultores a la hora de realizar la separación entre los aspectos estratégicos y operativos. Otras ventajas apuntadas han sido el hecho de facilitar el desarrollo de estrategias, objetivos y medidas y la facilidad en la recogida y actualización de datos (ambas con el 46,7%).

En lo que concierne a la utilización de soluciones específicas de TI en la implementación y seguimiento del CMI, en línea con lo observado por Quesado y Rodrigues (2009), poco más de la mitad de las organizaciones no utilizaron, ni pretenden utilizar, dichas soluciones (el 52,3%). Las restantes organizaciones indicaron que sí utilizan o pretenden utilizar *software* desarrollado internamente, *software* de mercado o ambos *softwares*. Así, en línea con lo sugerido por Sousa (2001), y contrariamente a lo observado en otros países, no parece que en la base de la implementación del CMI en Portugal estuvieron las empresas suministradoras de aplicaciones informáticas. A este respecto, en opinión de Malmi (2001), la poca experiencia en relación al CMI y el desarrollo relativamente reciente de *software* especializado pueden justificar estas tasas. Además, como señalan Marr y Neely (2003) y Huang y Hu (2007), en el inicio del proceso de implementación no suelen ser necesarias grandes inversiones en esta área. Así, a fin de evitar retrasos, la recogida y presentación de datos suele realizarse con recurso a hojas de cálculo de *Excel* o a cuadros en *PowerPoint*, mientras que la divulgación de los objetivos estratégicos y de los resultados se lleva a cabo a través de la red informática interna (*Intranet*).

**Tabla 7: Utilización de *software* específico en la implementación del CMI**

Nivel	Organizaciones privadas	
	N	%
Implementación del CMI	8	36,4
Divulgación y comunicación de los resultados	3	13,6
En todos los niveles anteriores	11	50
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

### 3.3.4. Contenido del CMI

En relación a los elementos que están en el CMI (tabla 8), en general, las organizaciones analizadas presentan en sus *scorecards* todos los elementos referidos en la literatura. Sin embargo, puede parecer extraño el hecho de que el menor porcentaje de elementos presentes se refiera a las perspectivas del CMI. Una posible explicación de estos resultados puede ser atribuida a que las organizaciones aún están dando los primeros pasos a nivel de la implementación del CMI, preocupándose inicialmente por que la formulación de la estrategia organizativa se realice en términos suficientemente claros, por la definición de los objetivos estratégicos y el establecimiento de los indicadores y medidas adecuadas. A este respecto, importa señalar que, sin el conocimiento de la misión y visión organizativa, el CMI no puede ejercer su papel en el sentido de ayudar a desplegar y evaluar la estrategia a largo plazo.

**Tabla 8: Elementos incluidos o a incluir en el CMI**

Elementos del CMI	Organizaciones privadas	
	N	%
Estrategia	34	77,3
Misión	25	56,8
Visión	29	65,9
Objetivos estratégicos	43	97,7
Indicadores/medidas	42	95,5
Metas previstas para los objetivos	38	86,4
Iniciativas o planes de acción	30	68,2
Perspectivas	28	63,6

En lo que se refiere a las perspectivas del CMI, en línea con lo observado en los estudios de Chia y Hoon (2000), Kloot y Martin (2000), Walsh (2000), Malmi (2001), Gumbus y Lyons (2002), Soares Júnior (2003), Silva (2003), Pereira (2005), Lawson *et al.* (2006), Dhingra (2006), Wongkaew (2007), Hellström *et al.* (2008) y Bedford *et al.* (2008), las respuestas obtenidas indican que en la mayor parte de las organizaciones, el CMI presenta las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton (tabla 9). Sin embargo, aunque todas las organizaciones señalaron que cuentan con la perspectiva financiera o una equivalente, un menor porcentaje de ellas utilizan la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Este resultado proporciona evidencia, en línea con las conclusiones obtenidas por Chenhall y Langfield-Smith (1998), de que, a pesar de que el CMI representa mucho más que un conjunto de indicadores financieros, la perspectiva financiera continúa siendo esencial. De acuerdo con Simons (2000), este hecho no es extraño, en la medida en que el primer paso en el proceso de implementación del CMI es precisamente el establecimiento de indicadores para la perspectiva financiera. Sin embargo, y siguiendo la línea de pensamiento de Kaplan y Norton (1996), esta forma de actuar podría llevar a una excesiva concentración en los indicadores financieros tradicionales centrados en el corto plazo, por lo que esta perspectiva no debería constituir una prioridad en el actual entorno competitivo sino servir de base para los objetivos y medidas de las restantes perspectivas, teniendo en cuenta que el éxito en la implementación del CMI implica un buen desempeño en varias dimensiones y no solo en términos financieros.

Por otro lado, el reducido porcentaje de organizaciones que utilizan la perspectiva de aprendizaje y crecimiento puede ser considerado preocupante, teniendo en cuenta que esta perspectiva es considerada por Kaplan y Norton como la más importante pero también como la más difícil de implementar. En este sentido, Fernández-Feijóo *et al.* (2003, p. 48) consideran que “ésta es la perspectiva que reviste una mayor dificultad de tratamiento, tanto Quesado, P. R.; Guzmán, B. A.; Rodrigues, L. L.

desde el punto de vista de la definición de indicadores, como desde la consideración de su elemento principal, los recursos humanos, en cuanto a su capacidad y la problemática de su adecuada motivación (...). Además, como señalan Sousa (2001) y Silva y Prochnik (2005), esta forma de proceder puede reflejar una excesiva preocupación de las organizaciones por la excelencia operativa y el desempeño a nivel financiero a corto plazo, en vez de centrarse en los objetivos estratégicos a largo plazo y en la obtención de ventajas competitivas.

Solo cuatro organizaciones han mencionado que han utilizado otras perspectivas, además de las recomendadas por Kaplan y Norton. A este respecto, la perspectiva de “desarrollo e innovación” ha sido apuntada por una gran empresa perteneciente al sector de transportes, la perspectiva “del mercado” ha sido indicada por una gran empresa de la industria farmacéutica, la perspectiva del “posicionamiento competitivo” ha sido citada por una gran empresa del sector de comercio de equipamientos y servicios de telecomunicaciones y, finalmente, la perspectiva de “seguridad e innovación” ha sido señalada por una gran empresa de ingeniería y construcción de infraestructuras. Al preguntar a estas empresas acerca de la razón que había motivado la utilización de perspectivas adicionales, dos de ellas indicaron los nuevos negocios y productos que estaban desarrollando (la empresa que había adoptado la perspectiva de “seguridad e innovación”) y la necesidad de fortalecer el posicionamiento en el mercado (la empresa que había adoptado la perspectiva del “posicionamiento competitivo”).

Aunque Kaplan y Norton (1992) determinaron que las cuatro perspectivas propuestas por ellos inicialmente son ideales, en la medida en que representan los puntos de vista de los tres principales *stakeholders* de las organizaciones: accionistas, clientes y trabajadores, coincidimos con Chow *et al.* (1997), DeBusk *et al.* (2003), Lawson *et al.* (2006) y Bedford *et al.* (2008), en considerar que el número de perspectivas debe estar vinculado a la estrategia específica de cada organización y que la utilización de otras perspectivas puede reflejar la importancia atribuida por las organizaciones a un conjunto más amplio de *stakeholders*. Es decir, lo más importante a la hora de diseñar el CMI es que la estructura empleada refleje el modelo operativo y estratégico de la organización así como sus necesidades específicas, ofreciendo un equilibrio entre sus medidas de rendimiento.

**Tabla 9: Perspectivas incluidas o a incluir en el CMI**

Perspectivas	Organizaciones privadas	
	N	%
Financiera o equivalente	43	100
Clientes o equivalente	41	95,3
Procesos internos o equivalente	41	95,3
Aprendizaje y crecimiento o equivalente	30	69,8
Otras	4	9,3

Importa subrayar que cinco organizaciones han cambiado la denominación de todas o alguna de las perspectivas tradicionales del modelo de CMI, tal como fue diseñado por Kaplan y Norton (2001, 2004). Una empresa del sector del transporte de electricidad y gas natural ha sustituido la perspectiva de clientes por la perspectiva del “cliente y regulación económica”, una empresa del sector de la industria de máquinas y equipamientos ha designado a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como perspectiva de “infraestructuras”, designación también adoptada por una empresa de fabricación de puertas y ventanas en metal y por una empresa de gestión de participaciones (paralelamente al cambio en la denominación de la perspectiva de clientes por perspectiva “del mercado”). Solo una empresa (fabricante de componentes y accesorios para vehículos automóviles) ha cambiado la denominación de todas las perspectivas, denominando a la perspectiva financiera como

perspectiva “financiera y económica”, a la perspectiva de clientes como perspectiva de “satisfacción de los clientes”, a la perspectiva de procesos internos como perspectiva de “procesos, calidad y logística” y a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como perspectiva de “las personas”.

Uno de los aspectos diferenciales del CMI como modelo de evaluación y gestión del rendimiento es el establecimiento de relaciones causa-efecto entre los indicadores y las medidas incluidas en el CMI. A este respecto, contrariamente a lo observado por Olve *et al.* (1999), Norreklit (2000), Speckbacher *et al.* (2003), Ittner *et al.* (2003) y Bedford *et al.* (2008) y en la misma línea de los resultados obtenidos por Silva (2003) y Quesado y Rodrigues (2009), observamos que la generalidad de las organizaciones considera las relaciones causa-efecto en sus *scorecards* [el 72,1% de las organizaciones (31 organizaciones) establecen dichas relaciones]. Este porcentaje es satisfactorio si pensamos que dichas relaciones han sido consideradas como uno de los principales aspectos del CMI para describir la estrategia y apoyar el alineamiento entre objetivos y medidas de desempeño. No obstante, de forma similar a los resultados obtenidos por Malmi (2001), hemos observado que si bien algunas organizaciones privadas han afirmado que en la base de la determinación de los indicadores han estado las relaciones causa-efecto, se han definido medidas y factores críticos de éxito para cada perspectiva aisladamente, sin la lógica de causa y efecto.

Por otro lado, más de la mitad de las organizaciones (el 53,3%) validan estadísticamente las relaciones causa-efecto y un porcentaje bastante significativo de ellas utilizan mapas estratégicos (el 67,4%) como un elemento que permite la visualización de los componentes necesarios para el seguimiento de la estrategia de forma simple y resumida, ayudando a que la misma sea más fácilmente asimilada por los miembros de la organización y facilitando la definición de los indicadores del desempeño y de las iniciativas estratégicas (conclusión distinta de la encontrada por SPECKBACHER *et al.*, 2003 e idéntica a la encontrada por QUESADO y RODRIGUES, 2009). No obstante, también debemos señalar que algunas organizaciones indicaron que no tenían conocimientos suficientes y experiencia para testar las asunciones más difíciles contenidas en el CMI y para hacer visibles los efectos.

A los encuestados que han señalado que utilizaban mapas estratégicos, se les solicitó que indicaran si habían procedido a su desdoblamiento por áreas (secciones, departamentos, servicios, divisiones), equipos o personas. A este respecto, hemos constatado que en el 92,9% de las organizaciones se ha efectuado dicho desdoblamiento. En cuanto a los principales impactos derivados de su utilización (tabla 10), observamos que las opciones más señaladas han sido la posibilidad de clarificación y comunicación de la estrategia (el 76,9%) y el hecho de que facilita el alineamiento de objetivos y medidas de desempeño (el 88,5%). Estos resultados coinciden con lo indicado por Kaplan y Norton (2000, 2001, 2004) con respecto a la importancia vital de los mapas estratégicos para la comprensión de las relaciones causa-efecto que se establecen entre las perspectivas del CMI y para describir la estrategia y apoyar el alineamiento entre objetivos y medidas de desempeño. Así, podemos concluir que las organizaciones portuguesas que han adoptado (o piensan adoptar) el CMI no están pensando en el mismo únicamente en términos de medición, es decir, como un sistema de evaluación del desempeño, sino en términos estratégicos, contemplando el CMI como una forma de implementar la estrategia.

**Tabla 10: Impactos de la utilización de mapas estratégicos en la organización**

Impactos	Organizaciones privadas	
	N	%
Posibilitó la clarificación y comunicación de la estrategia	20	76,9
Facilitó la identificación de sinergias internas y externas	15	57,7
Facilitó el alineamiento de objetivos y medidas de desempeño	23	88,5
Proporcionó un lenguaje común de explicitación de la estrategia	18	69,2
Facilitó la toma de decisiones relativas a la asignación de recursos	16	61,5
Permitió demostrar la preocupación de la organización por aplicar prácticas de gestión que mejoren su desempeño	14	53,8
Permitió visualizar con anticipación fenómenos que se producirán en el futuro y trabajar sobre sus causas antes que se manifiesten	10	38,5

### 3.3.5. Aplicación del CMI

En este apartado pretendemos analizar la forma en que el CMI se está utilizando por las organizaciones portuguesas. En concreto, analizaremos la relación entre el CMI, el proceso presupuestario y el sistema de incentivos y recompensas así como la frecuencia de revisión de los resultados y su proceso de comunicación.

En relación a la gestión presupuestaria, se utiliza como parte del sistema de control de gestión en la casi totalidad de las 41 organizaciones que respondieron esta pregunta. Además, dichas organizaciones calificaron como alta o muy alta la utilización de la información presupuestaria en la elaboración de los indicadores del CMI y, a la inversa, la utilización de la información del CMI en el proceso presupuestario (29 organizaciones en el primer caso y 20 organizaciones, en el segundo).

En esta línea, los encuestados, en general, se han mostrado de acuerdo con las afirmaciones de que: (1) la organización utiliza datos del presupuesto en la elaboración de los mapas estratégicos; (2) el CMI complementa el sistema presupuestario tradicional; y (3) el presupuesto permitió el cálculo de los recursos necesarios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas definidas en el CMI. Por otra parte, en término medio, estuvieron en desacuerdo con la sustitución del control presupuestario por el control a través del CMI (tabla 11).

**Tabla 11: El proceso presupuestario y el CMI**

Proceso presupuestario	Organizaciones privadas		
	N	Media	Desviación típica
El control presupuestario fue sustituido por el control a través del CMI	41	2,37	0,942
La organización utiliza datos del presupuesto en la elaboración de los mapas estratégicos	40	3,85	0,533
La implementación del CMI implicó alteraciones en las prácticas presupuestarias	40	3,13	1,067
El CMI complementa el sistema presupuestario tradicional	41	3,46	0,977
El presupuesto permitió el cálculo de los recursos necesarios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas definidas en el CMI	40	3,57	0,844
La organización desarrolló el CMI independientemente del proceso presupuestario	38	3,03	1,000

Con respecto al sistema de incentivos y recompensas, la mayoría posee (17 organizaciones) o planea poseer (8 organizaciones) algún tipo de sistema de incentivos o recompensas vinculado al CMI (conclusión similar a la encontrada por SPECKBACHER *et al.*, 2003). También recogemos información respecto a cómo se realizó la vinculación del sistema de incentivos al CMI, a qué tipo de criterios está ligado dicho sistema y el grado en que los encuestados estaban de acuerdo con un conjunto de afirmaciones relativas al mismo.

El Cuadro de Mando Integral en Organizaciones Privadas Portuguesas: Un Análisis Descriptivo

Así, en primer lugar se puede observar que en el 40% de las organizaciones la vinculación del sistema de incentivos o recompensas al CMI fue inmediata, mientras que en el 36% se realizó después de la utilización del CMI (tabla 12). Dos empresas indicaron que no habían conectado plenamente dicho sistema con el CMI, aunque cuentan con sistemas de remuneración variable y programas de participación en los beneficios y resultados. Por otro lado, se observa una tendencia generalizada por parte de las organizaciones a relacionar el citado sistema de incentivos con criterios financieros y no financieros (el 87,5%). Este resultado es consistente con las afirmaciones de Kaplan y Norton (1996), Malmi (2001) y Speckbacher *et al.* (2003) respecto a que el verdadero poder del CMI a nivel del cambio organizacional solo se alcanzará si el mismo se asocia a un programa de incentivos y recompensas basado en indicadores financieros y no financieros.

**Tabla 12: Vinculación del sistema de incentivos o recompensas al CMI**

Vinculación	Organizaciones privadas	
	N	%
Fue o será inmediata	10	40
Solo se realizó o realizará después de la utilización del CMI durante algún tiempo	9	36
Solo se realizó o realizará después de evaluar la validez y fiabilidad de las medidas	2	8
Solo se realizó o realizará después de evaluar la validez y fiabilidad de las relaciones causa-efecto	4	16
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

En la tabla 13 se muestran los resultados relativos al impacto del sistema de incentivos o recompensas. En términos generales, hemos constatado que los encuestados están de acuerdo con la afirmación de que “el sistema de incentivos y recompensas está vinculado al logro de las metas estratégicas establecidas” y que “permitió centrar la atención de los empleados en los indicadores más relevantes para alcanzar la estrategia”. Por otra parte, los encuestados se mostraron en desacuerdo con la afirmación de que “el citado sistema ha introducido subjetividad en el proceso de evaluación del desempeño”.

**Tabla 13: Impactos del sistema de incentivos o recompensas**

Impactos	Organizaciones privadas		
	N	Media	Desviación típica
Está claramente entendido por los empleados	22	3,77	0,612
Está vinculado al logro de las metas estratégicas establecidas	22	4,00	0,535
Está vinculado a la obtención de los objetivos presupuestarios	22	3,86	0,560
Aumentó la satisfacción y motivación	22	3,55	0,800
Permitió centrar la atención de los empleados en los indicadores más relevantes para alcanzar la estrategia	22	3,91	0,750
Ha causado tensión entre los miembros de la organización	22	2,68	0,945
Aumentó la productividad y los resultados	22	3,55	0,671
Ha introducido subjetividad en el proceso de evaluación del desempeño	22	2,59	0,908
Permitió un equilibrio entre medidas de desempeño individual y de desempeño en equipo	22	3,73	0,631
Puede estar sujeto a alguna manipulación	22	2,59	1,008
Se ha centrado en un número limitado de medidas objetivas	22	3,32	0,839

Por otro lado, como se observa en la tabla 14, la mayor parte de las organizaciones realiza la compilación y revisión de los resultados del CMI mensualmente (24 organizaciones) o trimestralmente (11 organizaciones). Seis organizaciones realizan esta compilación y

Quesado, P. R.; Guzmán, B. A.; Rodrigues, L. L.

revisión anualmente y solo dos organizaciones la realizan semanalmente. Ninguna organización ha señalado otro tipo de periodicidad, puesto que las restantes organizaciones han indicado que todavía no estaban en condiciones de contestar esta cuestión.

La utilización de la información del CMI mensualmente denota su importancia como un mecanismo central de divulgación interna y coincide con las conclusiones obtenidas por Malmi (2001), Acosta (2004), Pereira (2005) y Quesado y Rodrigues (2009). No obstante, si bien las revisiones operativas se realizan con periodicidad mensual, las revisiones estratégicas se llevaron a cabo trimestralmente o a cada cuatro meses. A este respecto, importa señalar que una revisión muy frecuente puede consumir tiempo y energía, mientras que una revisión poco frecuente puede afectar a la actualización y ajuste de los objetivos y metas organizacionales.

**Tabla 14: Frecuencia de compilación y revisión de los resultados del CMI**

Compilación y revisión de los resultados	Organizaciones privadas	
	N	%
Anualmente	6	14
Trimestralmente	11	25,6
Mensualmente	24	55,8
Semanalmente	2	4,7
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

En cuanto al grado en que la organización hace públicos los resultados de los indicadores del CMI para uso interno y/o difusión externa el 59% de las organizaciones no divulga al exterior los resultados de los indicadores del CMI. Por otra parte, la casi totalidad de las organizaciones divulgan frecuentemente los resultados de los indicadores del CMI a nivel interno (34 organizaciones).

En lo que concierne a cómo son recogidos y comunicados los resultados del CMI (tabla 15), la realización de reuniones/sesiones informativas fue indicada por el 71,4% de las organizaciones. Una organización ha mencionado que los resultados son fijados en un local propio para el efecto y solo tres organizaciones comunican informalmente los resultados del CMI.

**Tabla 15: Forma de comunicación de los resultados del CMI**

Comunicación de los resultados	Organizaciones privadas	
	N	%
A través de reuniones/sesiones informativas	30	71,4
A través de informes formales escritos	16	38,1
A través de registros electrónicos	21	50
Informalmente	3	7,1

### 3.3.6. Efectos de la utilización del CMI

En relación a los impactos que tuvo en la organización el desarrollo del CMI, en general, su influencia fue considerada por los encuestados como moderada, tanto a nivel de la reestructuración de los procesos organizativos como a nivel de los servicios de la organización y las competencias organizativas (tabla 16).

**Tabla 16: Impactos del desarrollo del CMI**

Impactos a nivel de la reestructuración	Organizaciones privadas		
	N	Media	Desviación típica
De los procesos organizativos	38	3,11	0,953
De los servicios de la organización	38	2,89	0,863
De las competencias organizativas	38	3,00	0,900

Ninguna de las organizaciones encuestadas ha considerado que los resultados obtenidos con la implementación del CMI son insatisfactorios. Por otra parte, el 47,4% de las organizaciones consideraron los resultados satisfactorios y el 36,8% opinaron que estaban dentro de las expectativas. Solo dos organizaciones indicaron que los resultados no eran totalmente satisfactorios y que estaban considerando la posibilidad de suspender el proceso de implantación (tabla 17).

A este respecto, debemos señalar que el CMI suele necesitar de un considerable período de tiempo para que los resultados se pongan de manifiesto y puedan ser evaluados. Como sostienen Braam y Nijssen (2004a, 2004b), la utilización del CMI no mejora automáticamente los resultados de la organización, pero la forma en que es interpretado y utilizado es clave para obtener buenos resultados. En su opinión, la utilización del CMI como complemento de la estrategia corporativa influye positivamente en los resultados de la empresa, mientras que si, por el contrario, su utilización no está relacionada con la estrategia los resultados pueden disminuir. Así, algunas organizaciones pueden no estar obteniendo aún todo el potencial del CMI, al utilizarlo como un sistema de medición del desempeño y no como un sistema de gestión estratégica.

**Tabla 17: Evaluación de los resultados obtenidos con la implementación del CMI**

Resultados	Organizaciones privadas	
	N	%
No totalmente satisfactorios, la organización está evaluando la posibilidad de suspender el proceso	2	5,3
Satisfactorios	18	47,4
Dentro de las expectativas, la organización aguarda hasta que el proceso esté terminado	14	36,8
Por encima de las expectativas	4	10,5
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

En cuanto al análisis coste/beneficio de la implementación, como se observa en la tabla 18, la mayoría de las organizaciones analizadas consideran que los beneficios excedieron los costes e, incluso, algunas opinan que excedieron bastante los costes (conclusión idéntica a la obtenida por HO y CHAN, 2002). Diez organizaciones señalaron que los costes igualaron los beneficios (el 26,3%). Las restantes organizaciones que respondieron esta cuestión entienden que los costes superaron los beneficios.

**Tabla 18: Relación costes/beneficios con la implementación del CMI**

Costes/beneficios	Organizaciones privadas	
	N	%
Los costes del CMI excedieron bastante los beneficios obtenidos	1	2,6
Los costes del CMI excedieron los beneficios obtenidos	2	5,3
Los costes igualaron los beneficios	10	26,3
Los beneficios excedieron bastante los costes	7	18,4
Los beneficios excedieron los costes	18	47,4
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

El problema/obstáculo en el proceso de implementación del CMI más apuntado por las organizaciones (tabla 19) ha sido el excesivo tiempo que fue necesario dedicar al CMI (el 48,6%) (conclusión idéntica a la obtenida por MCADAM, 2000 y RAUTENSTRAUCH, 2006). Como señalan Kaplan y Norton (1996) es necesario tiempo para acumular datos y demostrar que existe la relación causal propuesta entre las distintas medidas del *scorecard*. Otros problemas señalados han sido la dificultad para seleccionar y atribuir ponderaciones a las diferentes perspectivas/medidas y la cultura organizacional (actitudes negativas y resistencia del personal a la introducción de un nuevo sistema). Paralelamente, las organizaciones destacaron también la dificultad en la obtención de consenso en la definición de objetivos, indicadores y metas. Fueron pocos los encuestados que indicaron como principal restricción los costes u otras consideraciones monetarias. Asimismo, importa señalar que una organización del sector de la energía indicó que no tuvo ninguna dificultad en la implementación del CMI en su organización.

**Tabla 19: Problemas/obstáculos en el proceso de implementación del CMI**

Problemas/obstáculos	Organizaciones privadas	
	N	%
Deficiencias en el área de las TI (inadecuado soporte tecnológico)	12	32,4
Dificultad para seleccionar y atribuir ponderaciones a las diferentes perspectivas/medidas	16	43,2
Cultura organizacional (actitudes negativas y resistencia del personal a la introducción de un nuevo sistema)	16	43,2
Dificultad en el establecimiento de relaciones causales entre perspectivas y medidas	14	37,8
Costes de implementación/mantenimiento demasiado grandes (limitaciones financieras)	2	5,4
Excesivo tiempo que es necesario dedicar al CMI	18	48,6
Falta de autonomía	4	10,8
Dificultad en la obtención de consenso en la definición de objetivos, indicadores y metas	15	40,5
Dificultad para descomponer los objetivos para los niveles más bajos de la organización	16	43,2
Escasa estructura de comunicación entre los diferentes niveles de la organización	6	16,2
Falta de capacidades y conocimientos especializados	7	18,9
Falta de apoyo y compromiso de los empleados y dirección intermedia	9	24,3
Falta de apoyo y compromiso de la alta dirección	3	8,1
Dificultad en la vinculación del CMI al sistema de recompensas	7	18,9
Cambio en la Gestión/Dirección/Administración	4	10,8
Dificultad en el alineamiento del CMI a los sistemas de gestión existentes	8	21,6
Dificultad para definir quiénes son los "clientes" de la organización	3	8,1
Dificultad en la vinculación del CMI al presupuesto	5	13,5
Dificultad en el análisis periódico del CMI	3	8,1
Dificultad en la comprensión de los beneficios derivados de la implementación	9	24,3

En lo que respecta a los beneficios derivados de la implantación del CMI (tabla 20), el 79,5% de las organizaciones destacaron como aspecto positivo la mejora en el alineamiento entre objetivos estratégicos y acciones (este beneficio también fue el más señalado en el ámbito de los estudios de SPECKBACHER *et al.*, 2003 y LAWSON *et al.*, 2006). Los siguientes beneficios señalados están relacionados con el desarrollo de un sistema consistente de objetivos (el 74,4%) y la clarificación y comunicación de la estrategia (el 69,2%), a semejanza del estudio desarrollado por Quesado y Rodrigues (2009). Es importante señalar

que los beneficios señalados en menor número han sido el aumento de la inversión en activos intangibles así como la reducción del énfasis en las medidas financieras a corto plazo.

**Tabla 20: Beneficios obtenidos con la implementación del CMI**

Beneficios	Organizaciones privadas	
	N	%
Facilitó la implementación de la estrategia y su desarrollo adicional	20	51,3
Clarificación y comunicación de la estrategia	27	69,2
Desarrollo de un sistema consistente de objetivos e indicadores	29	74,4
Mejora del desempeño organizacional	21	53,8
Aumento de los resultados económico-financieros	7	17,9
Mejora en el alineamiento entre objetivos estratégicos y acciones	31	79,5
Proporcionó un soporte para la implementación de cambios	12	30,8
Obtención de sinergias entre unidades, equipos, áreas y sectores	7	17,9
Mejora en el aprendizaje estratégico (control y <i>feedback</i> )	19	48,7
Mejora en la atención prestada a los clientes/ciudadanos/usuarios	8	20,5
Reducción del énfasis en las medidas financieras a corto plazo	5	12,8
Énfasis/integración de los indicadores no financieros de desempeño	20	51,3
Aumentó la inversión en activos intangibles	1	2,6
Redefinición del proceso de planificación estratégica	11	28,2
Control más eficaz de los costes	14	35,9
Mejora de la calidad de los productos y/o servicios prestados	9	23,1
Facilitó la comparación del desempeño entre distintas organizaciones	13	33,3
Mejora en la toma de decisiones con reducción de conflictos internos	6	15,4

#### 4. Conclusiones

La complejidad de las organizaciones requiere que los gestores analicen e interpreten el desempeño desde varias perspectivas simultáneamente. Siguiendo esta premisa, el CMI propone una interpretación multidimensional del desempeño organizacional, a través de la utilización equilibrada de diferentes tipos de indicadores. El CMI es una de las herramientas de Contabilidad de Gestión más populares en la actualidad. Además, el número de empresas de consultoría y de programas informáticos dedicados al mismo actualmente en el mercado va en aumento. Al mismo tiempo hay informes de altas tasas de fracaso lo que exige mirar con mayor detenimiento los retos y los principales problemas que distintas organizaciones públicas y privadas han encontrado en su implementación.

En lo que concierne al estudio empírico realizado, aún reconociendo que la tasa de respuesta ha sido menor que lo deseado, creemos que es posible extraer algunas conclusiones importantes.

En primer lugar, podemos afirmar que la generalidad de los encuestados conoce el CMI. Además, en línea con los estudios de Sousa (2001), Silva (2003), Russo y Martins (2005), Santos (2006) y Quesado y Rodrigues (2009), los resultados indican una baja utilización del CMI en Portugal (el 76,5% de las organizaciones conocen dicha herramienta, pero solo el 41,7% de las organizaciones utilizan o esperan utilizar el CMI). No obstante, debemos señalar que nuestro estudio presenta tasas de conocimiento y utilización del CMI superiores a las registradas en otros estudios previos realizados en Portugal, lo que indica que la popularidad de dicha herramienta de gestión ha aumentado en los últimos años. En general, los encuestados poseen una buena comprensión del concepto y los beneficios que pueden obtenerse con la adopción del CMI, lo que nos lleva a pensar que las organizaciones lo han

implementado o pretendem implementarlo son conscientes de sus características y potencial y no lo confunden con otros instrumentos o herramientas similares.

En segundo lugar, en línea con lo señalado por Speckbacher *et al.* (2003) y Quesado y Rodrigues (2009), en las grandes empresas analizadas la decisión de no adoptar o abandonar el proceso de implantación del CMI se ha debido esencialmente a la existencia de otros sistemas que ya proporcionaban algunos de los datos que podrían ser suministrados por el CMI. En las PYMES se destaca el reducido conocimiento de la herramienta. Por otro lado, hemos constatado que en la mayoría de las organizaciones que han decidido implantar el CMI ya consideran dicho proceso terminado. Por otra parte, el citado proceso es bastante reciente. Como causa principal para la adopción del CMI los encuestados destacaron el aumento de la eficiencia y el control de los costes, resaltando el papel que el CMI puede desempeñar a nivel de la identificación de oportunidades de reducción de costes.

En tercer lugar, hemos constatado que la utilización de soluciones específicas de TI no ha constituido una condición *sine qua non* en dicho proceso y la mayoría no ha recurrido (ni pretende recurrir) a los servicios de un consultor externo para apoyar la implementación del CMI; si bien las organizaciones que han recurrido a estos servicios consideraron que dicha decisión ha sido eficaz en la fase de estudio y concepción del CMI.

A nivel del contenido del CMI, se ha confirmado la presencia de los elementos referidos en la literatura. En concreto, hemos constatado que las perspectivas tradicionales recomendadas por Kaplan y Norton están presentes en casi todas las organizaciones que han implementado el CMI, aunque, en algunos casos, con denominaciones diferentes en función del tipo de organización y de sus necesidades específicas. Aunque la mayoría de las organizaciones han atribuido una importancia elevada a todas las perspectivas, es importante destacar el menor peso atribuido a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, conclusión idéntica a la obtenida por Sousa (2001) y Quesado y Rodrigues (2009). La práctica totalidad de las organizaciones ha indicado que establecen relaciones causa-efecto entre los indicadores y las medidas del CMI y que las han validado estadísticamente. Además, dichas relaciones han sido reflejadas en mapas estratégicos (como un importante instrumento para la comprensión y efectiva comunicación de las estrategias organizativas).

En cuanto a los efectos de la utilización del CMI, en general, los encuestados consideraron que los resultados de la implementación del CMI han sido satisfactorios y que los beneficios excedieron los costes motivados por su implementación. Dichos beneficios se refieren esencialmente a la mejora en el alineamiento entre objetivos estratégicos y acciones. Por otra parte, las principales dificultades apuntadas por los encuestados han sido el excesivo tiempo dedicado al CMI.

## Referencias

ACOSTA, O. Cambio de Estrategia en Hoya Lens Iberia. **Estrategia Financiera**, n. 211, p. 59-62, 2004.

AMAT, O.; DOWDS, J. Qué es y Cómo se Construye el Cuadro de Mando Integral. **Harvard Deusto, Finanzas & Contabilidad**, n. 22, pp. 22-26, 1998.

AMAT, O.; SOLDEVILA, P. El Cuadro de Mando Integral en el Mundo Universitario: El Caso de la Universitat Pompeu Fabra. In: ENCUENTRO ASEPUC, 10, 2002, Santiago de Compostela, Espanha.

AMAT, O.; SOLDEVILA, P. Optimización del Control de Gestión en Entidades Públicas con el Cuadro de Mando Integral. **Auditoría Pública**, n. 16, p. 43-47, 1999.

El Cuadro de Mando Integral en Organizaciones Privadas Portuguesas: Un Análisis Descriptivo

ANDERSEN, H.; COBBOLD, I.; LAWRIE, G. Balanced Scorecard Implementation in SMEs: Reflection on Literature and Practice. In: SME INTERNATIONAL CONFERENCE, 4, 2001, Denmark.

BECKER, W.; ULRICH, P.; STAFFEL, M. Management Accounting and Controlling in German SMEs – Do Company Size and Family Influence Matter? **International Journal of Entrepreneurial Venturing**, v. 3, n. 3, p. 281-300, 2011.

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

BIGLIARDI, B.; BOTTANI, E. Implementing the Balanced Scorecard in the Mechanical Industry: Evidence from a Case Study. **International Journal of Management & Decision Making**, v. 11, n. 2, p. 140-162, 2010.

BIRCH, C. Balanced Scorecard Points to Wins for Small Firms. **Australian CPA**, v. 68, n. 6, p. 43-45, 1998.

BRAAM, G.; NIJSSEN, E. Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: A Note on the Dutch Experience. **Long Range Planning**, v. 37, n. 4, p. 335-349, 2004a.

BRAAM, G.; NIJSSEN, E. Exploring Determinants of Balanced Scorecard Adoption. In: EAA ANNUAL CONGRESS, 27, 2004b, Prague.

CHAN, Y.; HO, S. Performance Measurement and the Use of Balanced Scorecard in Canadian Hospitals. **Advances in Management Accounting**, n. 9, p. 145-169, 2000.

CHENHALL, R.; LANGFIELD-SMITH, K. Adoption and Benefits of Management Accounting Practices: An Australian Study. **Management Accounting Research**, v. 9, n. 1, p. 1-19, 1998.

CHIA, A.; GOH, M.; HUM, S. Performance Measurement in Supply Chain Entities: Balanced Scorecard Perspective. **Benchmarking: An International Journal**, v. 16, n. 5, p. 605-620, 2009.

CHIA, A.; HOON, H. Adopting and Creating Balanced Scorecards in Singapore-Based Companies. **Singapore Management Review**, v. 22, n. 2, p. 1-15, 2000.

CHOW, C.; HADDAD, K.; WILLIAMSON, J. Applying the Balanced Scorecard to Small Companies. **Management Accounting**, v. 79, n. 2, p. 21-27, 1997.

DEBUSK, G.; BROWN, R.; KILLOUGH, L. Components and Relative Weights in Utilization of Dashboard Measurement Systems Like the Balanced Scorecard. **The British Accounting Review**, v. 35, n. 3, p. 215-231, 2003.

DHINGRA, A. Executing Strategy in the Financial Services Industry: The Key to Competitive Advantage. **Cost Management**, v. 20, n. 4, p. 31-39, 2006.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields. **American Sociological Review**, n. 48, p. 147-160, 1983.

EPSTEIN, M.; MANZONI, J. Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Board to Balanced Scorecards. **European Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 190-204, 1998.

EPSTEIN, M.; MANZONI, J. The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy Into Action. **Strategic Finance**, v. 79, n. 2, p. 28-36, 1997.

FERNÁNDEZ-FEIJÓO, B.; GAGO, S.; URRUTIA, I. El Cuadro de Mando Integral en las PYMES: Un Instrumento para su Contabilidad Estratégica. **Partida Doble**, n. 145, p. 40-53, 2003.

GUMBUS, A.; LUSSIER, R. Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 3, p. 407-425, 2006.

GUMBUS, A.; LYONS, B. The Balanced Scorecard at Philips Electronics. **Strategic Finance**, v. 84, n. 5, p. 45-49, 2002.

HELLSTRÖM, M.; JÖNSSON, P.; RAMBERG, U. Diffusion of the BSC in the Swedish Municipality Sector. In: EAA ANNUAL CONGRESS, 31, 2008, Rotterdam.

HO, S.; CHAN, Y. Performance Measurement and the Implementation of Balanced Scorecards in Municipal Governments. **The Journal of Government Financial Management**, v. 51, n. 4, p. 8-19, 2002.

HOQUE, Z.; JAMES, W. Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. **Journal of Management Accounting Research**, v. 12, n. 1, p. 1-17, 2000.

HUANG, C.; HU, Q. Achieving IT-Business Strategic Alignment via Enterprise-Wide Implementation of Balanced Scorecards. **Information Systems Management**, v. 24, n. 2, p. 173-184, 2007.

ITTNER, C.; LARCKER, D.; MEYER, M. Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. **The Accounting Review**, v. 78, n. 3, p. 725-758, 2003.

JORDAN, H.; NEVES, J.; RODRIGUES, J. **O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores**. Lisboa: Áreas Editora, 2011.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Mastering the Management System. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 1, p. 62-77, 2008.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 7/8, p. 150-161, 2007a.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Alignment: Cómo Alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2007b.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2004.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Cómo Utilizar El Cuadro de Mando Integral para Implantar y Gestionar la Estrategia**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2001.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **El Cuadro de Mando Integral**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2000.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard**. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 134-147, 1993.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KLOOT, L.; MARTIN, J. Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 2, p. 231-251, 2000.

LAWSON, R.; STRATTON, W.; HATCH, T. Los Beneficios de un Sistema de Cuadro de Mando. **Harvard Deusto, Finanzas & Contabilidad**, n. 73, p. 58-70, 2006.

MALMI, T. Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research Note. **Management Accounting Research**, v. 12, n. 2, p. 207-220, 2001.

MANVILLE, G. Implementing a Balanced Scorecard Framework in a not for Profit SME. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 56, n. 2, p. 162-169, 2007.

MARR, B. Business Performance Measurement: An Overview of the Current State of Use in the USA. **Measuring Business Excellence**, v. 9, n. 3, p. 56-62, 2005.

MARR, B.; NEELY, A. Automating the Balanced Scorecard – Selection Criteria to Identify Appropriate Software Applications. **Measuring Business Excellence**, v. 7, n. 3, p. 29-36, 2003.

McADAM, R. Quality Models in an SME Context: A Critical Perspective Using a Grounded Approach. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 17, n. 3, p. 305-323, 2000.

NORREKLIT, H. The Balance on the Balanced Scorecard - A Critical Analysis of Some of its Assumptions. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 1, p. 65-88, 2000.

OLIVA, F.; BORBA, V. **Balanced Scorecard: Ferramenta Gerencial para Organizações Hospitalares**, São Paulo: Iátria, 2004.

OLVE, N.; PETRI, C.; ROY, J.; ROY, S. **El Cuadro de Mando en Acción: Equilibrando Estrategia y Control**. Barcelona: Ediciones Deusto, 2004.

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. **Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral (Performance Drivers)**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002.

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. **Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

PEREIRA, G. Balanced Scorecard em Hospitais. **Dissertação** (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2005.

PIMENTEL, L.; MAJOR, M. Management Accounting Change in a Portuguese Service Company. **Revista Contabilidade e Gestão**, n. 8, p. 89-109, 2009.

QUESADO, P.; RODRIGUES, L. Factores Determinantes na Implementação do Balanced Scorecard em Grandes Empresas Portuguesas. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n. 4, p. 94-115, 2009.

RAUTENSTRAUCH, T. Balanced Scorecard Adoption in SME's: Empirical Evidence from a German Perspective. In: EAA ANNUAL CONGRESS, 29, 2006, Dublin.

RUSSO, J. **Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições**. Lisboa: Lidel Edições Técnicas, 2009.

RUSSO, J.; MARTINS, A. A Aplicabilidade do Balanced Scorecard nas PME: O Caso da Indústria Transformadora de Matérias Plásticas do Centro Litoral de Portugal. **Jornal de Contabilidade**, n. 344, p. 401-418, 2005.

SANTOS, R. **Balanced Scorecard em Portugal: Visão, Estratégia e Entusiasmo**. Lisboa: Gestão Plus Edições, 2006.

SILVA, B.; PROCHNIK, V. Seven Challenges for the Implementation of Balanced Scorecard in Hospitals. In: CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT CONTROL, 3, 2005, Nice.

SILVA, C. A Utilização e o Conhecimento do Balanced Scorecard em Portugal: Uma Análise Empírica ao Mapa da Estratégia das Empresas Portuguesas. **Dissertação** (Mestrado em Contabilidade e Auditoria), Universidade do Minho, Braga, Portugal, 2003.

SIMONS, R. **Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy**. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.

SOARES JÚNIOR, H. Experiências Comparadas de Implantação do Balanced Scorecard no Brasil. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2003.

SOUSA, M. A Aplicação do Balanced Scorecard em Portugal. **Dissertação** (Mestrado em Ciências Empresariais), Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2001.

SPECKBACHER, G.; BISCHOF, J.; PFEIFFER, T. A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries. **Management Accounting Research**, v. 14, n. 4, p. 361-387, 2003.

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

WALSH, P. Counting for Local Experience. **Australian CPA**, v. 70, n. 10, p. 44-47, 2000.

WANDERLEY, C.; MEIRA, J.; SOUZA, B.; MIRANDA, L. The Utilization of the Balanced Scorecard in Brazilian Manufacturing Companies. In: CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT CONTROL, 4, 2004, Edinburgh.

WONGKAEW, W. Management Accounting Change: A Field Study of Balanced Scorecard Translation in the Thai Financial Services Organisation. In: APIRA CONFERENCE, 5, 2007, Auckland.