

ASPECTOS CRÍTICOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: UN ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO

CRITICAL ASPECTS OF THE BALANCED SCORECARD: A BIBLIOGRAPHIC ANALYSIS

ASPECTOS CRÍTICOS DO BALANCED SCORECARD: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA

Patrícia Rodrigues Quesado

Doutora em Ciências Económicas e Empresariais
Professora no Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
Endereço: Campus do IPCA, CEP: 4750-810. Barcelos, Portugal
E-mail: pquesado@ipca.pt
Telefone: (351) 253-802-500

Beatriz Aibar Guzmán

Doutora em Ciências Económicas e Empresariais
Professora na Universidade de Santiago de Compostela
Endereço: Av. Burgo das Nacións, s/n, CEP: 15782. Santiago de Compostela
Telefone: (351) 253-802-500
E-mail: beatriz.aibar@usc.es

Lúcia Maria Portela de Lima Rodrigues

Doutora em Ciências Empresariais e pela Universidade do Porto
Professora na Universidade do Minho
Endereço: Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Gualtar, n. 4710, Braga, Portugal
Telefone: (351) 968-060-184
E-mail: lrodrigues@eeg.uminho.pt

Artigo recebido em 06/08/2016. Revisado por pares em 10/10/2016. Reformulado em 26/12/2016. Recomendado para publicação em 26/12/2016. Publicado em 29/12/2016. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo identificar y analizar un conjunto de aspectos críticos asociados a la introducción e implementación del CMI (Cuadro de Mando Integral). Los resultados obtenidos indican que los obstáculos más frecuentes en la introducción y desarrollo del CMI están relacionados con problemas de aceptación y comunicación, con la definición apropiada de medidas del *scorecard* y con su medición en la práctica, y problemas relacionados con los sistemas de tecnología de información. Así, cuestiona la lógica y racionalidad del modelo, en concreto la validez de las relaciones causa-efecto, la dependencia de los controles del desempeño y su fracaso en incluir ciertos factores contextuales externos. El estudio presenta una contribución para el estado actual del conocimiento.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral; Aspectos Críticos; Contabilidad y Control de Gestión; Análisis bibliográfico.

ABSTRACT

This article aims to identify and analyze a set of critical issues arising from the implementation of the BSC (Balanced Scorecard). The results obtained indicate that the most frequent obstacles in the BSC introduction and development are related to problems of acceptance and communication, the appropriate definition of measures of the scorecard and their measurement in practice, and problems related to the information technology systems. Then, we question the logic and rationality of the model, namely the validity of cause and effect relationships, the dependence on performance controls, and the failure to include certain external contextual factors. The study presents a contribution to the current state of knowledge.

Keywords: Balanced Scorecard; Critical Aspects; Management Accounting and Control; Bibliographic Analysis.

RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar e analisar um conjunto de aspectos críticos associados com a introdução e implementação do BSC (*Balanced Scorecard*). Os resultados obtidos indicam que os obstáculos mais frequentes na introdução e desenvolvimento do BSC estão relacionados com problemas de aceitação e comunicação, com a definição apropriada de medidas do *scorecard* e com sua medida na prática, e problemas relacionados com os sistemas de tecnologia de informação. Assim, questiona-se a lógica e racionalidade do modelo, em concreto a validação das relaciones causa-efeito, a dependência dos controles de desempenho e seu fracasso em incluir certos fatores contextuais externos. O estudo apresenta uma contribuição para o estado atual do conhecimento.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Aspectos Críticos; Contabilidade e Controle de Gestão; Análise bibliográfica.

1 INTRODUCCIÓN

El cambio y la competencia que caracterizan el entorno actual de las organizaciones ponen de manifiesto la necesidad de estructurar los sistemas de información para manejar el exceso de información y para medir el trabajo de modo a alcanzar los objetivos estratégicos. De acuerdo con Kaplan y Norton (2001), la estrategia no puede ser ejecutada si no es comprendida, y no puede ser comprendida si no puede ser descrita y comunicada efectivamente. Así, en las últimas décadas se han desarrollado nuevos modelos y herramientas de control de gestión que combinan medidas financieras y no financieras con el objetivo de mejorar la vinculación entre la estrategia y la medición del desempeño, entre las que destaca el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Incuestionablemente, muchas empresas líderes empezaron a adoptar el CMI cuando constataron 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 (HOQUE, 2014).

El CMI es un modelo muy flexible y su éxito es reconocido tanto en el mundo académico como en el entorno empresarial. Esta herramienta de gestión estratégica posibilita una serie de mejoras para una organización pudiendo ser la *pedra angular* del sistema de gestión de una organización, ayudando a 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); y a 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 (PEREIRA; TERRA, 2016; ZIZLAVSKY 2014; HOQUE, 2014). Sin embargo, algunos trabajos han destacado el hecho de que a pesar de las inmensas ventajas asociadas a la implementación del CMI, 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.

A tenor de lo expuesto, frente a todas las ventajas presentadas en la literatura, nos parece válido preguntar: ¿por qué el uso del CMI no se ha generalizado? (cuestión de investigación). Así, el principal objetivo de este trabajo es identificar y analizar un conjunto de aspectos críticos asociados a la introducción e implementación del CMI en las

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.3, set./dez. 2016.

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. Taylor (2010), Modell (2012), Lueg y Silva (2013), Hoque (2014) y Madsen y Stenheim (2014, 2015) destacan la necesidad de desarrollar estudios respecto a la introducción e implementación del CMI, ya que es un área aún poco explorada. 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 CMI, 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 los factores que dificultan la introducción e implementación del CMI 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 los procedimientos metodológicos. A continuación, se discute, de una forma amplia, algunos aspectos teóricos relativos a las dificultades registradas en las organizaciones. De seguida, se presentan las principales críticas respecto a la formulación y ejecución de la estrategia, a la definición de los objetivos y de las medidas o indicadores, al establecimiento de relaciones causa-efecto, a la definición de los *stakeholders*, a la cultura empresarial y al establecimiento de metas. Se exponen también las principales causas del fracaso en la implementación del CMI. Con esta base, se presenta una revisión de algunos estudios empíricos realizados recientemente en organizaciones de distinta naturaleza 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

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.3, set./dez. 2016.

bibliográfica de trabajos, teóricos/conceptuales y empíricos, realizados anteriormente sobre el asunto (revisión sistemática). 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 la actualidad, 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 y *ebooks online* de algunos de los más importantes proveedores de contenidos. Hemos también consultado comunicaciones presentadas en congresos/conferencias, nacionales e internacionales, donde hemos participado, así como libros y tesis publicados sobre la temática.

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 DIFICULTADES REGISTRADAS EN LAS ORGANIZACIONES

Kaplan y Norton (1996, 2000, 2001) clasificaron en cinco grupos las distintas dificultades registradas en las organizaciones:

- Fallos estructurales: algunas empresas tienen la *ilusión* de tener un CMI cuando únicamente se han limitado a añadir medidas no financieras a las medidas financieras tradicionales. En este sentido, diversos autores consideran que una de las limitaciones del

CMI es la ambigüedad de definiciones del concepto de CMI en la literatura (BENDERS; VAN VEEN, 2001; SPECKBACHER; BISCHOF; PFEIFFER 2003; MODELL, 2004; KASPERSKAYA, 2008; NORREKLIT; JACOBSEN; MITCHELL, 2008; MODELL, 2012; LUEG; SILVA, 2013; MADSEN; SLATTEN, 2013). Para Kasperskaya (2008), muchas organizaciones solo adoptan algunos elementos del CMI debido a la diversidad de interpretaciones y al hecho de no se especificar los detalles del proceso de implementación. A este respecto, Fernández (2002, p. 17) sostiene que “en distintas organizaciones se llama CMI a cosas muy distintas, que van desde un aumento en el número de indicadores con un mayor énfasis en indicadores no financieros hasta un sistema integrado de gestión que parte de la estrategia y llega hasta la asignación de recursos consistentes con esa estrategia”. Según Modell (2004), esta ambigüedad lleva a las organizaciones a adoptar el CMI al contexto específico y de acuerdo con los recursos disponibles. Además, muchas medidas son inadecuadas en el sentido de esclarecer a los empleados cuáles los aspectos relevantes y orientar la empresa hacia el futuro. De entre los fallos estructurales, Kanji y Sá (2001) y Galas y Forte (2004) destacan las medidas que muestran la eficiencia pasada de las estrategias de la empresa que, aunque de fácil control, no posibilitan su comunicación y seguimiento, y la visión poco clara de las interacciones entre criterios.

➤ Fallos organizacionales: problemas generados durante el proceso de implementación del CMI (la constitución de equipos inadecuados, la *copia* de indicadores utilizados por otras empresas sin tener en cuenta la cadena de valor de la propia empresa, retrasos en el proceso de implementación debido a la falta de medidas fiables, etc.). En este contexto, aunque Kaplan y Norton (2001) afirmen que el CMI se aplica a cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño, Jordan, Neves y Rodrigues (2011) destacan la dificultad de aplicación del CMI a pequeñas y medianas empresas, sobre todo debido a la inversión que es necesario efectuar en sistemas y tecnologías de información, motivada para lograr su adaptación a los objetivos, medios de acción y a la variabilidad de indicadores subyacentes. Con relación a los fallos organizacionales, Galas y Forte (2004) citan la delegación del CMI a equipos del nivel intermedio de la gestión, la utilización de indicadores inadecuados a la empresa y la creación de sistemas de información para la generación de indicadores. Kanji y Sá (2001) añaden a estos fallos, el riesgo de que los empleados se fijen únicamente en lo que se mide.

- Cuestiones de transición: cambios derivados de procesos de adquisición o fusión en organizaciones cuyo CMI ya se encontraba en un estado avanzado de implementación. Muchas veces, la estrategia de reducción de costes y de *downsizing* lleva al abandono del CMI, así como la creación de nuevos equipos sin intereses en el enfoque del CMI. Además, los citados autores señalan que difícilmente se obtendrá éxito con el CMI si el gestor es más propenso a ejercer un control de forma absoluta, con sistemas de planificación formales y jerárquicos, con descripciones exhaustivas de trabajo, y sistemas de control de la gestión para monitorizar que todas las subunidades y empleados acaten los planes determinados de forma centralista.
 - Cuestiones relacionadas con el proyecto: deficiencias derivadas de la propia concepción del proyecto de CMI (la adopción de pocos o, por el contrario, de un número excesivo de indicadores, la falta de alineamiento de las unidades de negocio y los distintos servicios con la estrategia global y la falta de coordinación y vinculación entre procesos de gestión durante la aplicación, revisión y *feedback*). Algunas empresas utilizan pocos indicadores (uno o dos por perspectiva), lo que les impide lograr un equilibrio entre los resultados que intentan alcanzar y los inductores de actuación de dichos resultados. Otras, por el contrario, incluyen demasiados indicadores, no identificando aquellos que son realmente vitales (KAPLAN; NORTON, 2001; MADSEN; STENHEIM, 2014). Según Porporato y García (2007), el uso del CMI en una corporación con múltiples divisiones requerirá un enorme esfuerzo a los directivos de la corporación, cuando lo quieran usar para evaluar el desempeño de las diversas unidades de negocio y sus gerentes. A este respecto, un estudio realizado por Neely y Bourne (2000) reveló que muchos gestores se equivocaban al decidir qué medir, mientras que otros, aunque realizaban una selección correcta de las medidas, tomaban decisiones que eran difíciles de implementar a nivel organizacional.
 - Cuestiones derivadas del proceso de implementación del CMI: de acuerdo con Soares Júnior (2003), Kaplan y Norton (2001) y Kanji y Sá (2001) las causas más comunes de fracaso en la implementación del CMI no son fallos de proyecto, sino que deficiencias en los procesos organizacionales (procesos organizacionales pobres y la dificultad para su conversión en un modelo de medición, dado su carácter conceptual), en particular, la resistencia asociada al inevitable proceso de cambio de los procesos gerenciales. En este sentido, en opinión de Epstein y Manzoni (1997), el CMI introduce necesariamente cambios
- Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.3, set./dez. 2016.

en la organización y alteraciones en el equilibrio de poder dentro de la misma. Así, en muchas organizaciones el CMI no es aceptado porque los gestores (sus potenciales usuarios) no aceptan el cambio que conlleva su utilización. En esta misma línea, Bastidas y Ripoll (2003) señalan que los cambios derivados de la implantación del CMI no solo afectan a los procesos y sistemas organizativos, sino también a los modelos de actuación y comportamiento de los miembros de la organización. A este respecto, de acuerdo con Scapens y Roberts (1993) y Siti-Nabiha y Scapens (2005), las fuentes de resistencia al cambio contable están asociadas a la incapacidad para garantizar la legitimidad de un nuevo sistema y la imposibilidad de encontrar una relación entre el lenguaje de producción y el de contabilidad. Por otro lado, Lipe y Salterio (2000) demostraron que una importante limitación en la utilización del CMI es la incapacidad cognitiva de los directivos para aprovechar la totalidad de la información generada por el modelo. Para dichos autores, las limitaciones cognitivas de los gestores pueden impedir a las organizaciones beneficiarse plenamente de un sistema de gestión del desempeño. Asimismo, las diferencias cognitivas entre el personal directivo pueden llevar a utilizar el sistema de gestión del desempeño de forma diferente.

En el cuadro 1 presentamos una categorización de los problemas que se pueden encontrar en las distintas fases de implementación del CMI.

Cuadro 1 - Categorización de los problemas en la implementación del CMI en sus distintas fases

Fases de implementación del CMI	Problemas
<p><u>Fase 1: Inicio del CMI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La dirección debe sentir la necesidad de introducir un nuevo sistema de gestión; - Apoyo de la dirección; - El sistema es requerido para ejecutar la estrategia y añadir valor a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja prioridad atribuida a la implementación del CMI por parte de la alta dirección; - La implementación del CMI requiere más tiempo y esfuerzo que lo esperado; - Los recursos y la capacidad disponible son insuficientes para la implementación del CMI; - La organización se encuentra atravesando una fase de inestabilidad; - No existen objetivos claros.
<p><u>Fase 2: Selección del equipo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir el equipo o la persona responsable del desarrollo del CMI; - Promoción del sistema y divulgación de información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de implicación de la dirección; - Falta una actitud positiva respecto al CMI por parte de los miembros de la organización; - Insuficiente implicación de los gestores intermedios y operativos.

<p><u>Fase 3: Construcción del CMI</u> - Desarrollo e implantación del CMI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las tecnologías de información de la empresa no soportan adecuadamente la implementación del CMI; - Los miembros de la organización no han adoptado un estilo de gestión correcto; - La organización no tiene una estrategia clara y comprensible; - Dificultad para definir los factores críticos de éxito; - Poco énfasis en la gestión y en el control interno; - Dificultad para definir objetivos para los niveles organizativos inferiores; - Falta de conocimientos y competencias; - Los indicadores clave del desempeño no se encuentran vinculados a las responsabilidades de los departamentos, equipos o individuos; - Dificultad para definir los indicadores clave de desempeño más relevantes; - Existencia de demasiados indicadores clave de desempeño; - Medición de los indicadores clave de desempeño equivocados; - Énfasis excesivo en los resultados, ignorando el proceso de cambio; - Resistencia de los miembros de la organización a la implementación del CMI; - Insuficiente o defectuosa vinculación entre el CMI y el sistema de incentivos; - Ausencia de relaciones causa-efecto.
<p><u>Fase 4: Utilización del CMI</u> - Integración del CMI en las operaciones cotidianas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No existe una cultura de medición del desempeño; - El CMI no se utiliza en la gestión cotidiana de la organización; - El CMI no es actualizado con frecuencia; - Dificultad para identificar a los responsables por el desempeño alcanzado; - Dificultad para obtener los datos necesarios para calcular los indicadores del desempeño; - Abandono después de un cambio en la gestión; - No se esperan obtener grandes beneficios con su implementación.

Fuente: Basado en Wagner y Kaufmann (2004) y De Waal y Counet (2009).

3.2 CRÍTICAS AL MODELO DEL CMI

Russo (2009) refiere algunas críticas al modelo del CMI, enumerando: (i) las relaciones de causalidad, en que se torna difícil la validación estadística; (ii) la inconsistencia metodológica; (iii) la complejidad; (iv) el énfasis excesivo en los objetivos financieros y la subalternización del factor humano; (v) la omisión de los factores *tiempo* y *competencia*; y (vi) la poca importancia atribuida a los proveedores y a las cuestiones ambientales. Además,

entiende que esta metodología carece de alguna comprensión y simplificación en concreto respecto a su aplicabilidad en empresas de dimensión más reducida.

De acuerdo con Zizlavsky (2014), el tiempo, la organización y la inversión monetaria son limitaciones importantes a retener, además de la difícil integración del CMI con otras herramientas de control de gestión, tal como el presupuesto, así como la tendencia a usar demasiadas medidas en un único *scorecard*. De esta forma, las organizaciones acaban muchas veces por medir los indicadores errados (HOQUE, 2014).

Además de los problemas asociados a la implementación del CMI, distintos autores hacen críticas respecto a la formulación y ejecución de la estrategia, a la definición de los objetivos y de las medidas o indicadores, al establecimiento de relaciones causa-efecto, a la definición de los *stakeholders*, a la cultura empresarial y al establecimiento de metas. A continuación, analizamos dichas críticas.

3.2.1 Críticas respecto a la formulación y ejecución de la estrategia

Según Kaplan y Norton (2001), la mayor dificultad de los gestores está no en la formulación de la estrategia, sino en la capacidad de ejecutarla. Así, para alinearse una organización a una estrategia es necesario superar lo que denominan *silos funcionales*, que constituyen obstáculos a la implementación de la estrategia, concretamente el conocimiento funcional, el lenguaje y la cultura propia de la organización. Los citados autores afirman que en el proceso de implementación del CMI hay una incoherencia entre la formulación y la implementación de la estrategia ocasionada por las barreras creadas por los sistemas de gestión tradicionales. En particular, dichos autores identificaron cuatro importantes barreras a la implementación eficaz de la estrategia:

- Visión y estrategias no procesables (¿la estrategia es entendida por la mayoría de los miembros de la organización?): esta barrera se presenta cuando la organización no puede traducir su visión y estrategia a términos que puedan ser comprendidos para luego actuar en consecuencia. Así, la incompreensión de las estrategias por los responsables por su implementación y la no obtención de consenso nítido respecto a la propuesta de valor para los clientes puede representar un obstáculo (al faltar el consenso y la claridad, los diferentes

grupos persiguen diferentes objetivos, según su propia interpretación de la visión y la estrategia).

- Estrategias no asociadas a los objetivos individuales, de equipo o de departamento (¿existen incentivos vinculados a la estrategia y existe una comunicación organizacional efectiva?): esta barrera surge cuando las exigencias a largo plazo de la estrategia de la unidad de negocio no se traducen en objetivos para departamentos, equipo e individuos.
- Estrategias no asociadas a la asignación de recursos a corto y largo plazo (¿existe una vinculación de la estrategia y de la afectación de recursos?): esta barrera está asociada al fracaso en vincular los programas de actuación y la asignación de los recursos con las prioridades estratégicas a largo plazo, es decir, muchas organizaciones tienen procesos separados para la planificación estratégica a largo plazo y para los presupuestos a corto plazo. Así, muchas necesidades de personal, capital y recursos humanos no están previstas en el presupuesto.
- *Feedback* táctico y no estratégico (¿los ejecutivos pasan mucho tiempo en la discusión de la estrategia e incorporan un proceso de *feedback* y aprendizaje?): esta barrera se centra en la falta de *feedback* sobre la forma en que se está llevando a la práctica la estrategia y si está funcionando. La mayoría de los sistemas de gestión están diseñados para aspectos operacionales a corto plazo y no para efectos de control estratégico.

En palabras de Santos y Fidalgo (2003),

[...] quizás, la mayor dificultad que deben afrontar las organizaciones que apuestan por el CMI como herramienta de gestión estratégica, se produce en el momento de poner en práctica la estrategia previamente formulada. En primer lugar, la búsqueda de consenso en la interpretación de la estrategia es difícil, dado que concretar una idea general que nace de la formulación de la estrategia en objetivos determinados puede estar sujeto a múltiples opiniones y puntos de vista diferentes cuando se trate de responder al “qué, cómo y quién” dentro del ámbito operativo. (SANTOS y FIDALGO, p. 245, 2003).

Norreklit (2003) también destaca como principales limitaciones de este modelo su rigidez, la pérdida de comparabilidad derivada de su personalización (al estar orientado a una estrategia específica), y la no consideración de la incertidumbre estratégica y los posibles riesgos de una estrategia inválida, centrándose demasiado en la participación de la

alta dirección y no tanto en la participación de los gestores de niveles inferiores. Kasurinen (2002) refiere la dificultad en especificar la estrategia de la unidad de negocio, originando confusión cuanto a los objetivos definidos.

En el cuadro siguiente resumimos las principales barreras en la planificación de la estrategia y, en consecuencia, en la ejecución del CMI.

Cuadro 2 - Barreras en la planificación estratégica y en la ejecución del CMI

Etapas	Barreras
Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none">- No se dispone de una cultura de realización de una estrategia mediante un sistema formalizado;- Falta comprensión en la organización de la estrategia;- La estrategia no se cuestiona ni se discute lo suficiente;- Los presupuestos no están relacionados de forma adecuada con la estrategia;- La organización existente está basada en órdenes y controles, los empleados no comprenden la estrategia y no pueden actuar de forma eficaz porque no pueden tomar decisiones adecuadas para alcanzar los objetivos.
Ejecución del CMI	<ul style="list-style-type: none">- La cultura de control de gestión en la empresa se basa sólo en el seguimiento de indicadores financieros;- A veces no se contemplan a fondo los proveedores, los competidores, las normativas legales y medioambientales que afectan a la empresa o los trabajadores por la rigidez de las perspectivas;- La cultura de la empresa no fomenta la participación de equipos, la formación o las reuniones;- El CMI es un proyecto que provocará cambios en la empresa, y todo cambio tendrá oposiciones;- Creer que los empleados que no son de categorías directivas no puedan entender la estrategia.

Fuente: Basado en Muñiz y Monfort (2005, p. 142-143).

3.2.2 Críticas a la definición de los objetivos y medidas o indicadores

Para Fernández (2002), uno de los problemas que plantea el CMI es la selección de los elementos del sistema de gestión estratégica, es decir, un dilema típico en la elaboración de un CMI es qué tipo de objetivos, indicadores y metas deben incluirse. Un verdadero CMI deberá contener una mezcla de medidas de resultado (*lagging indicators*) y de medidas del desempeño futuro (*legging indicators*), específicamente derivadas de la estrategia organizativa. Sin embargo, en muchas organizaciones es común la definición de diferentes

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.3, set./dez. 2016.

medidas del desempeño, pero sin afrontarlas con el alcance de los objetivos estratégicos y con los factores críticos de éxito, es decir, es frecuente encontrar medidas del desempeño no alineadas con la estrategia.

Por otra parte, para Otley (1999), Lipe y Salterio (2000), Hudson, Smart y Bourne (2001), Gumbus y Lyons (2002) y Pinto (2007), el CMI no presenta información suficiente y de forma clara sobre cómo seleccionar indicadores estratégicos de las unidades de negocio. Además, existe a menudo la dificultad en articular la estrategia con medidas del desempeño apropiadas (EPSTEIN; MANZONI, 1997).

Malina y Selto (2001) señalan que el uso de medidas inadecuadas y subjetivas puede afectar negativamente las percepciones de los directivos y gestores respecto a la consistencia del CMI, es decir, sólo son favorables al CMI cuando sus medidas están alineadas a la estrategia y orientan de modo comprensible y fiable los cambios y mejoras a llevar a cabo. La ambigüedad de los objetivos estratégicos y consecuente interpretación, combinada con la falta de consenso respecto a los objetivos e indicadores de desempeño, impiden el éxito del CMI (BRAAM; NIJSSEN, 2011).

Lipe y Salterio (2000) concluyeron que las medidas más utilizadas para propósitos de evaluación y comparación son las medidas más genéricas, es decir, las medidas comunes y de naturaleza financiera (medidas *lag*) que reflejan resultados globales de las actividades realizadas. Así, han puesto en tela de juicio la asunción del CMI de que cada organización tiene una estrategia propia, por lo que es necesario contar con un conjunto específico de medidas de desempeño para cada unidad estratégica de negocio. Esto es, la existencia del CMI *per se* no impide a los gestores de priorizar los indicadores financieros en relación a los no financieros, donde el equilibrio preconizado por Kaplan y Norton constituye un mero ejercicio teórico. Así, y de acuerdo con Bhagwat y Sharma (2007), en muchas organizaciones existe falta de un enfoque equilibrado (las medidas financieras están bien desarrolladas, sin embargo, falta una estructura formal y el desarrollo de medidas no financieras), falta de comprensión respecto al número de medidas a utilizar y falta de una clara distinción entre medidas en el nivel estratégico, táctico y operativo.

Paralelamente, en opinión de Otley (1999), Kaplan y Norton han sido poco explícitos en relación a los procedimientos para la elaboración del mapa estratégico, exponiendo la Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.3, set./dez. 2016.

realidad de una forma demasiado simplista y lineal y suministrando poca orientación sobre cómo alcanzar el tan deseado equilibrio entre indicadores. Similarmente, Atkinson *et al.* (1997), Otley (1999) y Norreklit (2000) cuestionan *el equilibrio* inherente a las cuatro dimensiones del CMI y alertan para la dificultad en se obtener el apoyo y participación de los empleados en la definición de los objetivos y medidas del *scorecard*. Para MacStravic (1999), el CMI no consigue ser una herramienta efectivamente equilibrada (*unbalanced*) en la medida en la que permanece exclusivamente centrado en la organización en sí misma.

A su vez, Olson y Slater (2002) criticaron la rigidez del CMI sobre todo debido a las cuatro perspectivas y al número limitado de indicadores incluidos en ellas, limitando el entorno externo a los clientes. En efecto, diferentes estrategias de mercado y diferentes condiciones competitivas llevan las organizaciones a adoptar diferentes sistemas de medición y gestión del desempeño. Así, existe el riesgo de las organizaciones olvidaren otros factores igualmente importantes. No obstante, la inclusión de un amplio número de variables y la falta de un indicador global de éxito frustran los gestores en la implementación y evaluación del desempeño a través del CMI.

Finalmente, para Mavlutova e Babauska (2013), un problema que puede surgir es el conflicto de objetivos, puesto que el CMI es construido a largo plazo y puede entrar en conflicto con los objetivos de corto plazo. También pueden surgir dificultades en la evaluación de la contribución de los activos intangibles, una vez que es muy difícil evaluarlos separadamente. Madsen y Stenheim (2014) señalan que, en situaciones de crisis, la concentración en implementar medidas que proporcionen resultados a corto plazo puede conllevar al desinterés en herramientas con las características del CMI.

3.2.3 Críticas al establecimiento de relaciones causa-efecto

De acuerdo con Malmi (2001), Speckbacher, Bischof y Pfeiffer (2003) y Taylor (2010), muchas aplicaciones del CMI parecen ser versiones incompletas del modelo, sobre todo por la omisión de la idea de las relaciones causa-efecto.

La naturaleza de las relaciones causa-efecto fue objeto de críticas por diversos autores (OTLEY, 1999; NORREKLIT, 2000; NORREKLIT *et al.*, 2012; PERLMAN, 2013), quienes consideran que el modelo de Kaplan y Norton supone una causalidad finalista, lo que

desvirtúa en parte el poder de gestión que atribuyen al CMI. Dichos autores argumentan que los efectos pueden ocurrir o no independientemente de la existencia de una determinada causa. En este sentido, observan que, aunque una empresa esté creando valor a la *vista* de los clientes, proporcionándoles los productos y servicios con la calidad deseada, ello no garantiza por sí mismo lealtad ni altos rendimientos para la empresa. La investigación de Ittner y Larcker (1998) ha demostrado incluso que, en algunas industrias, el aumento de la satisfacción de los clientes no implicó necesariamente una mayor retención de los mismos y mejores resultados financieros. Así, no se trata de relaciones de causalidad, sino de finalidad, una vez que sugieren una representación de fines y medios y no de causas y efectos.

Para Norreklit (2000), si bien admitiendo que la existencia de una relación causa-efecto es esencial, dado que posibilita que las medidas financieras sean utilizadas para prever el desempeño financiero futuro, el establecimiento de estas relaciones es uno de los aspectos más problemáticos del CMI, considerando que el modelo propuesto por Kaplan y Norton no es muy esclarecedor y que mide la causa y el efecto al mismo tiempo, cuando debería existir un intervalo de tiempo entre ambos y una preocupación por la coherencia entre las medidas. Dicha autora sostiene que las relaciones entre las medidas de las cuatro perspectivas no son unidireccionales, sino que son interdependientes (existencia de relaciones en los dos sentidos) y su razonamiento es circular, cuestionando la validez de su uso como herramienta de control estratégico. Así, no existe una relación causal, pero lógica entre las áreas de análisis, pudiendo existir un *gap* entre la estrategia planteada y las acciones desarrolladas.

En definitiva, aunque las relaciones causa-efecto sean un aspecto central de la filosofía del CMI, el hipótesis de causalidad ha sido criticada por no haber sido adecuadamente justificada y testada empíricamente, representando relaciones muy lineales y, por consiguiente, una simplificación excesiva de la realidad organizacional, no considerando la dimensión temporal, la cual es esencial, una vez que el efecto de las medidas ocurre en diferentes intervalos de tiempo (OTLEY, 1999; NORREKLIT, 2000; NORREKLIT *et al.*, 2012).

Las críticas relativas a la identificación y cuantificación de las relaciones causa-efecto han llevado Barnabé y Busco (2012) a desarrollar un trabajo con el el propósito de especular

sobre el potencial de la metodología de la dinámica de sistemas para contribuir al diseño e implementación del CMI, mediante la producción de un modelo de relaciones causales detallado que relaciona, de una manera más precisa y eficaz, los objetivos estratégicos y operativos.

3.2.4 Críticas a la definición de los stakeholders

Varios autores apuntan la falta de contemplación de determinados *stakeholders* en la definición de las perspectivas básicas y el poder de determinados grupos en la formulación del CMI. Es el caso de Otley (1999) y Norreklit (2000), quienes señalan que la definición de los objetivos estratégicos y de las medidas de desempeño del CMI, en función de las cuatro perspectivas, puede no llevar en cuenta los intereses de algunos *stakeholders*, como es el caso de los proveedores, sindicatos, gobierno, comunidades locales y autoridades públicas.

En realidad, aunque Kaplan y Norton (1996) argumenten que el CMI atiende a un conjunto distinto de partes interesadas y a la posibilidad de inclusión de perspectivas adicionales, no ofrecen soluciones prácticas para su integración en el mismo. Es decir, no proponen ningún criterio o enfoque que la organización deberá seguir en el caso de ampliarse el número de perspectivas, ni explican los impactos a nivel de las relaciones causa-efecto. Para Norreklit (2003), el CMI contiene un grave error: la ausencia de información relativa a la actuación de los competidores y a los progresos tecnológicos.

3.2.5 Críticas respecto a la cultura empresarial

Butler, Letza y Nealy (1997) consideran que la idea del CMI es muy genérica, señalando que el CMI es demasiado rígido para adaptarse a la complejidad de la cultura organizativa. Para Epstein y Manzoni (1997), el CMI introduce necesariamente cambios en la organización. Sin embargo, cambiar nunca es fácil, sobre todo cuando implica divulgar el desempeño, riesgos y modificaciones en el equilibrio de poder dentro de la organización. En este contexto, Bastidas y Ripoll (2003, p. 32) señalan que “es indudable, que el proceso de implantación del CMI no es fácil. Por muy pequeñas que sean las modificaciones, siempre acarrea rechazos, indiferencias y perturbaciones. El cambio no es solo a nivel de sistemas sino también de actitud individual, como de los grupos que conforman la organización”. Pereira y Terra (2016) han realizado un estudio en una gran industria de alimentos con el

objetivo de explorar el desarrollo de barreras impuestas por la cultura organizacional en la implantación del CMI, identificando como principal barrera cultural el fracaso en el proceso de transferencia del conocimiento.

3.2.6 Críticas al establecimiento de metas

Kaplan y Norton (2000) señalan que caso la estrategia a largo plazo no sea traducida en metas para departamentos, equipos e individuos, la organización continuará centrándose en el presupuesto financiero. Sin embargo, y de acuerdo con Otley (1999), el proceso de establecimiento de metas no es discutido de modo satisfactorio en la literatura respecto al CMI. Además, Malina y Selto (2001) e Ittner, Larcker y Meyer (2003) observaron discordancia y conflictos entre la alta dirección y los gestores funcionales respecto a la utilización del CMI en la evaluación del desempeño. En efecto, la utilización de metas y *benchmarks* inadecuados puede afectar negativamente las percepciones de los gestores en relación al CMI, y generar conflictos y tensiones entre la empresa y sus gestores (MALINA; SELTO, 2001).

3.3 CAUSAS DEL FRACASO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL CMI

Schneiderman (1999), Kaplan y Norton (2000, 2001), Mora y Vivas (2001), Prieto *et al.* (2006), Beber, Ribeiro y Neto (2006) y Cokins (2010) identificaron las causas más comunes del fracaso en la implementación del CMI, destacando las siguientes:

- Falta de compromiso por parte de la alta dirección (dificultades en la implantación de un CMI derivadas principalmente de que el modelo se elabore sin el apoyo y colaboración del equipo directivo);
- La implicación de pocas personas en la construcción del CMI (lo que lleva a que no se ejecute la estrategia de forma consensuada);
- Concentración del *scorecard* en la alta dirección (estructura *top-down*) o la no existencia de un sistema de despliegue de los objetivos de alto nivel hacia el nivel inferior;
- Los indicadores seleccionados no están suficientemente justificados o se emplean demasiados indicadores;

- Los indicadores empleados se centran más en los resultados a corto plazo olvidando el modelo de negocio a largo plazo;
- Identificación incorrecta de las variables independientes (no financieras) como impulsores primarios de la satisfacción futura de los *stakeholders*: peso excesivo de las medidas financieras en detrimento de las no financieras, e incorrecta identificación de las medidas resultantes de las diferentes necesidades de los *stakeholders*;
- Procesos de desarrollo demasiado largos;
- Falta de revisión de la estrategia;
- No existencia de vínculos entre medidas no financieras y los resultados financieros esperados;
- Contratar consultores sin experiencia;
- Implementación del CMI solo para fines de remuneración (tensión y conflicto derivado de adicionarse solo algunos indicadores no financieros al sistema de incentivos y recompensas);
- Tratamiento del CMI como un proyecto del área de sistemas (en lugar de un proyecto de gestión);
- Consideración del CMI como la panacea para arreglar todos los problemas.

Para Epstein y Manzoni (1997, 1998), las principales dificultades se resumen al siguiente:

1. Dificultad de la alta dirección articular una visión clara y compartida de la estrategia organizativa, es decir, en obtener consenso respecto aquello que la organización debe alcanzar (en algunos casos la estrategia no es clara y en otros casos existen diferentes puntos de vista entre los miembros de la gestión cuanto a la definición de la estrategia);
2. El desarrollo y mantenimiento del CMI puede suponer una sobrecarga de trabajo en la organización si se exige la selección y recoja de nuevas informaciones (muchos de los datos requeridos no existen, necesitando de ser obtenidos específicamente para el CMI);

3. Resistencia motivada por el deseo de proteger/mantener la base de poder (el CMI resalta *trade-offs* entre medidas de desempeño y promueve la transparencia, lo que puede constituir una amenaza para algunos gestores. Además, algunos empleados no creen en el éxito de la implementación del CMI. Así, el difícil proceso de cambio organizacional afecta la disponibilidad de información relativa al desempeño dentro de la empresa);

4. Mantener el CMI de forma consistente ni siempre es fácil (el CMI debe evolucionar de acuerdo con los cambios en el entorno, en las capacidades y en la propia estrategia).

En definitiva, aunque el grado de fracaso en la implementación de sistemas de medición del desempeño, en concreto del CMI, ha disminuido en los últimos años, las organizaciones continúan a enfrentar problemas relacionados con la falta de implicación de la alta dirección, con la ausencia de una cultura de gestión del desempeño, con la baja prioridad atribuida a los sistemas de medición y gestión del desempeño, con su frecuente abandono después de una alteración en la gestión, y con la falta de percepción de los beneficios de los sistemas de medición y gestión del desempeño (DE WAAL; COUNET, 2009).

3.4 REVISIÓN DE ESTUDIOS EMPÍRICOS

En los últimos años han sido desarrollados numerosos estudios en distintos países sobre la aplicabilidad y aspectos críticos resultantes de la aplicación del CMI en organizaciones de distinta naturaleza, tamaño y sector de actividad.

Madsen y Stenheim (2014), en un estudio realizado en organizaciones escandinavas, refieren que, a nivel de la implementación del CMI, existen problemas en cuatro áreas:

- Concepto: dificultades en percibir como utilizar el CMI, no utilizando los mapas estratégicos y las relaciones de causa-efecto;
- Problemas técnicos: problemas relacionados con las infraestructuras y aspectos informáticos que soportan el CMI;
- Problemas sociales: el CMI no ha sido aceptado en algunas organizaciones por falta de participación, interés y compromiso de los equipos de trabajo;

- Problemas de liderazgo: la inexistencia de un líder que consiga asumir con éxito la continuidad del CMI después de la salida de los consultores, además del cambio constante de personas dentro de la organización.

Moreira *et al.* (2012) realizaron un estudio de caso en el *Beach Park Hoteles y Turismo* (Brasil) con el objetivo de identificar los factores críticos de la implantación del CMI. Los resultados evidenciaron un conjunto de factores en concreto: la ausencia de una cultura de planificación estratégica; la complejidad del negocio y del proyecto; el histórico de un estilo de gestión centralizador y autoritario; la centralización del CMI en la alta dirección; la restricción de tiempo de los gestores para dedicarse al proyecto; la falta de un sistema de información de soporte; la falta de formación y de consultoría externa. Aún en Brasil, Spessatto y Beuren (2013), en un estudio desarrollado para analizar las diferencias en la implantación del CMI cuanto a dificultades, impactos, efectos y grado de utilización en las mayores empresas de la región sur, han constatado que las dificultades más relevantes en la operacionalización del CMI han sido la movilización de todos los colaboradores a trabajaren con el modelo; la definición y clarificación de la visión y misión de la organización; la obtención de consenso respecto a la estrategia a largo plazo; la identificación de los indicadores; la divulgación e implementación de la estrategia en todos los niveles y el alineamiento de las metas individuales y departamentales con la estrategia de las respectivas unidades de negocio.

A su vez, Mafini, Pooe y Nqocobo (2014) investigaron los factores que han contribuido para el fracaso del CMI en un departamento gubernamental en África del Sul, identificando cuatro grandes factores: inconsistencias entre el equipo del proyecto; una inefectiva comunicación de la estrategia; una planificación centralizada en la alta dirección y una pobre ejecución del proyecto.

En Portugal, Quesado, Guzmán y Rodrigues (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 problemas/obstáculos derivados de la implementación del CMI en organizaciones públicas (ayuntamientos; hospitales y empresas municipales/intermunicipales) y privadas portuguesas (grandes empresas y pequeñas y medianas empresas). El problema/obstáculo en el proceso de implementación

del CMI más apuntado por las organizaciones (cuadro 3) ha sido, en el caso de las organizaciones privadas, el excesivo tiempo que fue necesario dedicar al CMI (48,6%) y, en las organizaciones públicas, la falta de capacidades y conocimientos especializados (45,5%). Otros problemas señalados por ambos tipos de organizaciones 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 privadas destacaron también la dificultad en la obtención de consenso en la definición de objetivos, indicadores y metas; mientras que las organizaciones públicas señalaron la dificultad en el establecimiento de relaciones causales entre perspectivas y medidas. Fueron pocos los encuestados que indicaron como principal restricción los costes u otras consideraciones monetarias.

Cuadro 3 - Problemas/obstáculos obtenidos con la implementación del CMI en organizaciones públicas y privadas portuguesas

Problemas/obstáculos	Organizaciones privadas (n=37)		Organizaciones públicas (n=11)	
	N	%	N	%
Deficiencias en el área de las tecnologías de información (inadecuado soporte tecnológico)	12	32,4	3	27,3
Dificultad para seleccionar y atribuir ponderaciones a las diferentes perspectivas/medidas	16	43,2	4	36,4
Cultura organizacional (actitudes negativas y resistencia del personal a la introducción de un nuevo sistema)	16	43,2	4	36,4
Dificultad en el establecimiento de relaciones causales entre perspectivas y medidas	14	37,8	4	36,4
Costes de implementación/mantenimiento demasiado grandes (limitaciones financieras)	2	5,4	0	0
Excesivo tiempo que es necesario dedicar al CMI	18	48,6	1	9,1
Falta de autonomía	4	10,8	0	0
Dificultad en la obtención de consenso en la definición de objetivos, indicadores y metas	15	40,5	2	18,2
Dificultad para descomponer los objetivos para los niveles más bajos de la organización	16	43,2	3	27,3
Escasa estructura de comunicación entre los diferentes niveles de la organización	6	16,2	3	27,3
Falta de capacidades y conocimientos especializados	7	18,9	5	45,5
Falta de apoyo y compromiso de los empleados y dirección intermedia	9	24,3	0	0
Falta de apoyo y compromiso de la alta dirección	3	8,1	2	18,2
Dificultad en la vinculación del CMI al sistema de recompensas	7	18,9	2	18,2
Cambio en la Gestión/Dirección/Administración	4	10,8	1	9,1

Dificultad en el alineamiento del CMI a los sistemas de gestión existentes	8	21,6	2	18,2
Dificultad para definir quiénes son los <i>clientes</i> de la organización	3	8,1	1	9,1
Dificultad en la vinculación del CMI al presupuesto	5	13,5	0	0
Dificultad en el análisis periódico del CMI	3	8,1	1	9,1
Dificultad en la comprensión de los beneficios derivados de la implementación	9	24,3	1	9,1

Fuente: Quesado, Guzmán y Rodrigues (2012a; 2012b), adaptado.

Aún en Portugal, Ferreira y Major (2012) han presentado un estudio de caso, basado en el modelo de Kasurinen (2002), realizado en una empresa de bebidas no alcohólicas analizando el proceso de adopción y construcción del CMI, en concreto las dificultades y obstáculos detectados en el proceso de implementación de dicha herramienta. Las autoras han identificado un conjunto de factores que pueden llevar la organización a abandonar la implantación del CMI: culturas empresariales distintas y actitudes diferentes respecto a la relevancia del CMI en la gestión de la empresa; la ausencia de involucramiento de consultores externos; la falta de apoyo y involucramiento de los gestores; la falta de comunicación; la existencia de demasiados indicadores y objetivos, el *gap* entre los indicadores existentes y aquellos que son utilizados para evaluar los gestores y la indecisión respecto al futuro del CMI.

4 CONSIDERACIONES FINALES

El CMI 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 (KAPLAN; NORTON, 2000).

Sin embargo, frente a todas las ventajas presentadas en la literatura, nos parece válido preguntar por qué el uso del CMI no se ha generalizado en las organizaciones. A este respecto, los resultados obtenidos indican que existe un conjunto de problemas asociados a la implementación del CMI, a la formulación y ejecución de la estrategia (falta de

entendimiento de la estrategia, de incentivos vinculados a la misma, de una comunicación efectiva, de vinculación a los recursos existentes, de discusión y de un proceso de *feedback* y aprendizaje), al concepto de CMI (la ambigüedad de definiciones), a la definición de los objetivos y de las medidas o indicadores (es frecuente encontrar medidas del desempeño no alineadas con la estrategia; un excesivo o un limitado número de indicadores y conflicto de objetivos), al establecimiento de relaciones causa-efecto (sobre todo la difícil validación estadística), a la definición de los *stakeholders* (no lleva en cuenta los intereses de algunos *stakeholders*), a la cultura empresarial (demasiado rígido para adaptarse a la complejidad de la cultura organizativa) y al establecimiento de metas (utilización de metas y *benchmarks* inadecuados).

En definitiva, el modelo original del CMI no considera toda la extensión de la cadena de valor, existiendo una excesiva preocupación con los intereses y exigencias de los accionistas y clientes, dejando para segundo plan los proveedores, el gobierno, la comunidad y otros *stakeholders* institucionales, como los sindicatos. Como tal es considerado por muchos un modelo rígido y mecánico que no controla las acciones y resultados alcanzados por la competencia.

A tenor de lo expuesto, los obstáculos más frecuentes en la introducción y desarrollo del CMI están relacionados con problemas de aceptación y comunicación, con la definición apropiada de medidas del *scorecard* y con su medición en la práctica, y problemas relacionados con los sistemas de tecnología de información y en el procesamiento de los datos del CMI. Diversos autores enunciaron un conjunto de críticas al CMI, cuestionando la lógica y racionalidad del modelo, en concreto la validez de las relaciones causa-efecto, la dependencia de los controles del desempeño y su fracaso en incluir ciertos factores contextuales externos.

Entendemos que el estudio presenta una contribución para el estado actual del conocimiento, ya que la identificación de los problemas relativos a la introducción e implementación del CMI 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 un conjunto de barreras que pueden impedir o limitar sus posibilidades de éxito. Sin embargo, otros trabajos han destacado inmensas ventajas y aportaciones asociadas a la implementación del CMI.

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 CMI, para identificar los principales obstáculos y dificultades obtenidos con su implementación. Consideramos que la recopilación de informaciones y opiniones a través de la realización de entrevistas/estudio de casos podría facilitar la obtención de datos más objetivos y detallados, y enriquecer el intercambio de experiencias y percepciones individuales sobre esta problemática. Así, sería importante realizar estudios de caso que nos permitiesen comparar casos de éxito y fracaso en la implementación del CMI, profundizando las causas que motivaron el éxito y que han llevado a fallos o al abandono del CMI.

REFERENCIAS

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

ATKINSON, A.; BALAKRISHNAN, R.; BOOTH, P.; COTE, J.; GROUT, T.; MALI, T.; ROBERTS, H.; ULAN, E.; WU, A. New Directions in Management Accounting Research, **Journal of Management Accounting Research**, n. 9, p. 80-108, 1997.

BARNABÉ, F.; BUSCO, C. The Causal Relationships between Performance Drivers and Outcomes: Reinforcing Balanced Scorecards' Implementation through System Dynamics Models, **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 8, n. 4, p. 528-538, 2012.

BASTIDAS, E.; RIPOLL, V. Una Aproximación a las Implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público, **Revista Compendium**, v. 11, p. 23-41, 2003.

BEBER, S.; RIBEIRO, J.; NETO, F. Análise das Causas do Fracasso em Implantações de BSC, **Revista Produção**, v. 6, n. 2, p. 1-22, 2006.

BENDERS, J.; VAN VEEN, K. What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions, **Organisation**, v. 8, n. 1, p. 33-53, 2001.

BHAGWAT, R.; SHARMA, M. Performance Measurement of Supply Chain Management: A Balanced Scorecard Approach, **Computers & Industrial Engineering**, v. 53, n. 1, p. 43-62, 2007.

BRAAM, G.; NIJSSEN, E. Exploring Antecedents of Experimentation and Implementation of the Balanced Scorecard, **Journal of Management and Organization**, v. 17, n. 6, p. 714-728, 2011.

BUTLER, A.; LETZA, S.; NEALY, B. Linking the Balanced Scorecard to Strategy, **Long Range Planning**, v. 30, n. 2, p. 242-253, 1997.

COKINS, G. The Promise and Perils of the Balanced Scorecard, **Journal of Corporate Accounting & Finance**, v. 21, n. 3, p. 19-28, 2010.

DE WAAL, A.; COUNET, H. Lessons Learned from Performance Management Systems Implementation, **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 58, n. 4, p. 367-390, 2009.

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, **Management Accounting**, v. 79, n. 2, p. 28-36, 1997.

FERNÁNDEZ, A. Claves para la Implantación del Cuadro de Mando Integral, **Harvard Deusto, Finanzas & Contabilidad**, n. 46, p. 10-17, 2002.

FERREIRA, J.; MAJOR, M. Dificuldades e Obstáculos na Implementação e Uso do Balanced Scorecard: Um Estudo de Caso numa Empresa do Sector de Bebidas Não Alcoólicas, **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. 10, n. 20, p. 1-16, 2012.

GALAS, E.; FORTE, S. Fatores que Interferem na Implantação de um Modelo de Gestão Estratégica Baseado no Balanced Scorecard: Estudo de Caso em uma Instituição Pública, **Revista Read**, v. 10, n. 5, p. 1-29, 2004.

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, São Paulo: Atlas, 2010.

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

HOQUE, Z. 20 Years of Studies on the Balanced Scorecard: Trends, Accomplishments, Gaps and Opportunities for Future Research, **The British Accounting Review**, v. 46, n. 1, p. 33-59, 2014.

HUDSON, M.; SMART, A.; BOURNE, M. Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems, **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 8, p. 1096-1115, 2001.

ITTNER, C.; LARCKER, D. Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications, **Journal of Management Accounting Research**, v. 10, n. 6, p. 205-238, 1998.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.3, set./dez. 2016.

- 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.
- KANJI, G.; SÁ, P. Kanji's Business Scorecard, **Total Quality Management**, v. 12, n. 7/8, p. 898-905, 2001.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2001.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **El Cuadro de Mando Integral**, Barcelona: Ediciones Gestión2000, 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.
- KASPERSKAYA, Y. Implementing the Balanced Scorecards A Comparative Study of Two Spanish City Councils – An Institutional Perspective, **Financial Accountability & Management**, v. 24, n. 4, p. 363-384, 2008.
- KASURINEN, T. Exploring Management Accounting Change: The Case of Balanced Scorecard Implementation, **Management Accounting Research**, v. 13, n. 3, p. 323-343, 2002.
- LIPE, M.; SALTERIO, S. The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures, **The Accounting Review**, v. 75, n. 3, p. 283-298, 2000.
- LUEG, R.; SILVA, A. When One Size Does Not Fit All: A Literature Review on the Modifications of the Balanced Scorecard, **Problems and Perspectives in Management**, v. 11, n. 3, p. 86-94, 2013.
- MACSTRAVIC, S. A Really Balanced Scorecard, **Health Forum Journal**, v. 42, n. 3, p. 64-67, 1999.
- MADSEN, D.; SLATTEN, K. The Role of the Management Fashion Arena in the Cross-National Diffusion of Management Concepts: The Case of the Balanced Scorecard in the Scandinavian Countries, **Administrative Sciences**, v. 3, n. 3, p. 110-142, 2013.
- MADSEN, D.; STENHEIM, T. The Balanced Scorecard: A Review of Five Research Areas, **American Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 24-41, 2015.

- MADSEN, D.; STENHEIM, T. Perceived Problems Associated with the Implementation of the Balanced Scorecard: Evidence from Scandinavia, **Problems and Perspectives in Management**, v. 12, n. 1, p. 121-131, 2014.
- MAFINI, C.; POOE, D.; NQCOBO, H. Factors Contributing to the Unsuccessful Implementation of the BSC in a South African Provincial Treasury Department, **International Business & Economics Research Journal**, v. 13, n. 6, p. 1539-1550, 2014.
- MALINA, M.; SELTO, F. Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, **Journal of Management Accounting Research**, n. 13, p. 47-90, 2001.
- MALMI, T. Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research Note, **Management Accounting Research**, v. 12, n. 2, p. 207-220, 2001.
- MAVLUTOVA, I.; BABAUSKA, S. The Competitiveness and Balanced Scorecard of Health Care Companies, **International Journal of Synergy and Research**, v. 2, n. 2, p. 107-128, 2013.
- MODELL, S. The Politics of the Balanced Scorecard, **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 8, n. 4, p. 475-489, 2012.
- MODELL, S. Performance Measurement Myths in the Public Sector: A Research Note, **Financial Accountability & Management**, v. 20, n. 1, p. 39-55, 2004.
- MORA, A.; VIVAS, C. **Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral**, Madrid: AECA Monografías, 2001.
- MOREIRA, F; PESSOA, M.; CABRAL, A.; SANTOS, S.; ROLDAN, V. Fatores Críticos na Implantação do Balanced Scorecard, **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 3, p. 57-89, 2012.
- MUÑIZ, L.; MONFORT, E. **Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral**, Barcelona: Ediciones Gestión2000, 2005.
- NEELY, A.; BOURNE, M. Why Measurement Initiatives Fail, **Measuring Business Excellence**, v. 4, n. 4, p. 3-6, 2000.
- NORREKLIT, H. The Balanced Scorecard: What is the Score? A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard, **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 6, p. 591-619, 2003.
- 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.
- NORREKLIT, H.; JACOBSEN, M.; MITCHELL, F. Pitfalls in Using the Balanced Scorecard, **The Journal of Corporate Accounting & Finance**, v. 19, n. 6, p. 65-68, 2008.
- NORREKLIT, H.; NORREKLIT, L.; MITCHELL, F.; BJØRNENAK, T. The Rise of the Balanced Scorecard! Relevance Regained? **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 8, n. 4, p. 490-510, 2012.

OLSON, E.; SLATER, S. The Balanced Scorecard, Competitive Strategy and Performance, **Business Horizons**, v. 45, n. 3, p. 11-16, 2002.

OTLEY, D. Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research, **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.

PEREIRA, D.; TERRA L. Barreiras Impostas pela Cultura na Implantação de Balanced Scorecard em uma Indústria de Alimentos, **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 1, p. 1-25, 2016.

PERLMAN, Y. Causal Relationships in the Balanced Scorecard: A Path Analysis Approach, **Journal of Management and Strategy**, v. 4, n. 1, p. 70-79, 2013.

PINTO, F. **Balanced Scorecard** – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos, Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

PORPORATO, M.; GARCÍA, N. Análisis de las Limitaciones del Cuadro de Mando Integral: Revisión de la Literatura e Implicaciones para la Práctica, **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. 5, n. 9, p. 13-32, 2007.

PRIETO, V.; PEREIRA, F.; CARVALHO, M.; LAURINDO, F. Fatores Críticos na Implementação do Balanced Scorecard, **Gestão & Produção**, v. 13, n. 1, p. 81-92, 2006.

QUESADO, P.; GUZMÁN, B.; RODRIGUES, L. El Cuadro de Mando Integral en Organizaciones Privadas Portuguesas: Un Análisis Descriptivo, **Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 7, n. 1, p. 81-106, 2012a.

QUESADO, P.; GUZMÁN, B.; RODRIGUES, L. El Cuadro de Mando Integral en Organizaciones Públicas Portuguesas: Un Análisis Descriptivo, **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. 9, n. 19, p. 1-20, 2012b.

RUSSO, J. **Balanced Scorecard para PME**, Lisboa: Lidel Edições, 2009.

SAMPAIO, R.; MANCINI, M. Estudos de Revisão Sistemática: Um Guia para Síntese Criteriosa da Evidência Científica, **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

SANTOS, M.; FIDALGO, E. Del Cuadro de Mando al Cuadro de Mando Integral: Las “Perspectivas” en la Gestión Sanitaria, **VIII Jornada de Trabajo sobre Contabilidad de Costes y de Gestión**, Universidad de Cantabria, 239-252, 2003.

SCAPENS, R.; ROBERTS, J. Accounting and Control: A Case Study of Resistance to Accounting Change, **Management Accounting Research**, v. 4, n. 1, p. 1-32, 1993.

SCHNEIDERMAN, A. Why Balanced Scorecards Fail, **Journal of Strategic Performance Measurement**, Special Edition, p. 6-11, 1999.

SHORT, J. The Art of Writing a Review Article, **Journal of Management**, v. 35, n. 6, p. 1312–1317, 2009.

SITI-NABIHA, A.; SCAPENS, R. Stability and Change: An Institutional Study of Management Accounting Change, **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v. 8, n. 1, p. 44-73, 2005.

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

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.

SPESSATTO, G.; BEUREN, I. Análise das Diferenças na Implantação do Balanced Scorecard nas Maiores Empresas da Região Sul do Brasil, **Gestão & Produção**, v. 20, n. 2, p. 387-404, 2013.

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

WAGNER, S.; KAUFMANN, L. Overcoming the Main Barriers in Initiating and Using Purchasing-BSC's, **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 10, n. 6, p. 269-281, 2004.

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