

# IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD EN EL SECTOR RETAIL

Marcela del Pilar, Díaz Martínez  
Ing. Industrial, Administrador Comercial Comercio Directo  
Grupo Éxito, Bogotá, Colombia, [alecramzaid@hotmail.com](mailto:alecramzaid@hotmail.com)

## RESUMEN

Lograr una adecuada gestión en las organizaciones es un reto que cada día se hace más exigente sea por la naturaleza de los negocios, por la competitividad que se debe asegurar de los mismos y por las nuevas exigencias generadas en los mercados.

Para el sector retail se identifica la necesidad de implementar una metodología que permita fortalecer el desarrollo de la estrategia, siendo oportuno para la toma de decisiones, planteamiento, ejecución y seguimiento de acciones que facilita el cumplimiento de objetivos a través de la medición de indicadores claves de desempeño que están alineados a metas alcanzables y cuantificables; ese propósito tiene respuesta en la implementación del modelo Balanced Scorecard, herramienta desarrollada por los profesores Kaplan y Norton cuyo propósito es el de soportar e impulsar el crecimiento de empresas basado en una acertada gestión para lograr la estrategia organizacional.

Este artículo muestra los elementos que se deben considerar para la implementación de la metodología de Balanced Scorecard en las empresas del sector retail, involucrando cada una de las áreas que hacen parte de la organización y considerando los elementos que interactúan y que procuran obtener beneficio, como lo son los accionistas, clientes, empleados y la comunidad.

La implementación del Balanced scorecard fortalece el desempeño y gestión de las organizaciones pues considera cada uno de los elementos que hacen parte de la compañía y que al gestionar oportunamente facilitan la toma de decisiones de manera oportuna, manteniendo la coherencia entre la visión estratégica, táctica y operacional facilitando así el cumplimiento de las metas de la organización.

### **Palabras clave:**

Balanced Scorecard, Gestión estratégica, Indicadores claves de desempeño, Mapa estratégico, Metodología, Retail.

## **ABSTRACT**

Successful management in organizations is a challenge that every day becomes more demanding by the nature of the business, competitiveness must be ensured the same and / or generated by the new demands in the markets.

For the retail sector, the need to implement a methodology to strengthen the development of the strategy, being appropriate for the decision-making approach, implementation and monitoring of actions to facilitate the achievement of objectives through the measurement of indicators is identified key performance that are aligned to achievable and measurable goals; that's where that purpose is response model implementation Balanced Scorecard , a tool developed by Kaplan and Norton website whose purpose is to support and promote the growth of enterprises based on sound management to achieve the organizational strategy .

This article shows the elements that should be considered for implementing the Balanced Scorecard methodology in companies in the retail sector, involving each of the areas that are part of the organization and considering the elements that interact and seeking benefits such as shareholders, customers, employees and the community.

Implementing the Balanced Scorecard performance and strengthens the management of organizations it considers each of the elements that are part of the company to manage and facilitate timely decision making in a timely manner, maintaining consistency between strategic vision, tactical and operational and facilitating compliance with organizational goals

### **Key words:**

Balanced Scorecard, Strategic Management, Key performance indicators, Summary Strategic, Methodology, Retail.

## **INTRODUCCIÓN**

Es propio de la actividad económica del sector retail, o venta al detal como también se denomina, que tenga un comportamiento dinámico en los diferentes escenarios dados por la activación comercial, los desarrollos de productos, las nuevas propuestas de servicios, la competencia y la frecuente oferta de nuevos elementos con los que se busca que el consumidor supla necesidades identificadas o simplemente que considere cubrir algunas otras estimuladas por el mercado.

Es por esto, que en el sector se pueden evidenciar falencias al momento de ejecutar actividades acertadas y que permitan dar cumplimiento al plan estratégico definido por la alta gerencia, dado por la falta de un seguimiento integral capaz de cubrir todas las áreas que intervienen.

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que facilita a la alta dirección la implementación de la estrategia en las organizaciones y ha logrado posicionarse como un elemento clave para la gerencia de cientos de empresas que desean contar con una visión integral que contempla el desempeño financiero y el operacional, mostrando el avance e impacto respecto a los clientes, a los procesos al interior de la organización, de innovación y de aprendizaje.

Algunos de los problemas identificados que entorpecen la ejecución satisfactoria de la estrategia de las organizaciones en el sector retail, es la falta de implementación de una metodología de gestión de proyectos que le permita contar con la información acerca del avance, desarrollo e impacto que esta presentado cada una de las iniciativas que adelantan las diferentes áreas que lo componen, además la falta de definición de indicadores claves de desempeño y de responsables para liderar la ejecución, entorpece contar con una visión global del negocio provocando falencias en elementos, que al no considerarse relevantes en primera instancia, impacten el desempeño y logro de los objetivos de la organización.

Por tal razón, la implementación del modelo de gestión Balanced Scorecard le permite a las organizaciones contar con una herramienta de seguimiento de cada una de las acciones definidas al interior de la compañía (procesos) que aportan a la ejecución de la estrategia empresarial, apoyada en el uso de indicadores claves de desempeño alineados a metas alcanzables y cuantificables; lo que en definitiva permite dar cubrimiento a todos los frentes en los que tiene injerencia observadas desde las perspectivas financiera, cliente, proceso y organización y finalmente gente, que está directamente relacionada con los colaboradores de la organización.

La implementación de la metodología Balanced Scorecard en el sector retail es el proceso que asegura que cada uno de los elementos contemplados y necesarios, para el seguimiento de las acciones que se adelantan, se aplican de manera organizada y funcional, generando resultados efectivos para la empresa.

Por consiguiente, se realiza un análisis de la metodología que identifica la pertinencia y relevancia que representa a todas las áreas que lideran la ejecución de acciones en coherencia con la estrategia dada por la gerencia; dando respuesta a las falencias identificadas en el sector retail, con lo que se evidencia la importancia de hacer uso de la metodología propuesta.

Para cumplir con el objetivo de este artículo, como punto de partida, es necesario conocer la estrategia que define la alta gerencia y a partir de ella identificar cada uno de los elementos por cada perspectiva, tanto la financiera, operacional y clientes, de procesos y de aprendizaje que se deben contemplar en la definición de acciones, que su vez van a estar compuestas por actividades específicas descritas de manera concreta, con metas definidas, medibles y cuantificables, asignadas a responsables a cargo de liderar el avance y ejecución de las mismas, además para cada una de estas existe un seguimiento que cataloga en tres niveles el progreso que señala el *cumplimiento esperado, en proceso y retraso*; lo que sin lugar a dudas abarcará de

manera integral la visión que le permitirá tener una adecuada gestión y desempeño representado en lo que se denomina el mapa estratégico de la organización.

## 1. METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD

“El Balanced Scorecard monitorea todos los elementos importantes en la estrategia de una empresa, desde la mejora continua y las alianzas, hasta el trabajo en equipo y la escala global. Y eso permite que las empresas alcancen la excelencia” (Kaplan y Norton, 2005). Este modelo de gestión, que sin importar el sector en que se desempeñe la empresa, puede ser aplicado pues los elementos que emplea son comunes para todas las organizaciones que pretenden tener buenos resultados financieros que den viabilidad a la operación, apalancados en una adecuada gestión al interior de la organización.

Desde la aparición y presentación en los años 90 por parte de sus creadores el profesor Robert S. Kaplan y David P. Norton el Balanced Scorecard se ha definido como una herramienta que facilita la implementación de la estrategia y ha logrado posicionarse como un elemento clave para la gerencia de cientos de empresas que desean contar con una visión integral de la organización que contemple el desempeño financiero, pero también el operacional, que muestre el avance e impacto respecto a los clientes, a sus procesos internos, de innovación y aprendizaje.

Para la implementación del Balanced Scorecard los objetivos se agruparan en las cuatro perspectivas definidas como los “marcos claves en la organización, las cuales son la perspectiva financiera, del cliente, interna de la empresa, de innovación y aprendizaje” (Milis, K. y Mercken, R. 2004), cada una contiene en su interior los elementos o actividades que deberán adelantar cada una de las áreas que intervienen y para las que establecen metas que a su vez estarán sujetas al seguimiento de indicadores claves de desempeño que permiten validar el avance, impacto que presentan en lo corrido del tiempo.

Para hacer uso de la metodología del Balanced Scorecard que es “una herramienta clave en la gestión de la estrategia de las organizaciones” (Ru-Wu, Tsai Lin y Hsuan Tsai 2009) la empresa debe tener clara la definición del marco estratégico sobre la que se adelantará la operación y mostrar a cada una de las personas que hacen parte la importancia de entender, interiorizar y aplicar definiciones como lo son: la misión, visión, valores, políticas, objetivos y en general el mapa directriz que sigue la empresa y guía el curso de acción y toma de decisiones.

A continuación se presenta la descripción, alcance e interacción que guardan entre sí, las cuatro perspectivas que toda organización debe gestionar para lograr el alcance de los objetivos y como consecuencia el avance, desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de la empresa que depende de la estrategia definida por la alta gerencia.(Figura 1).

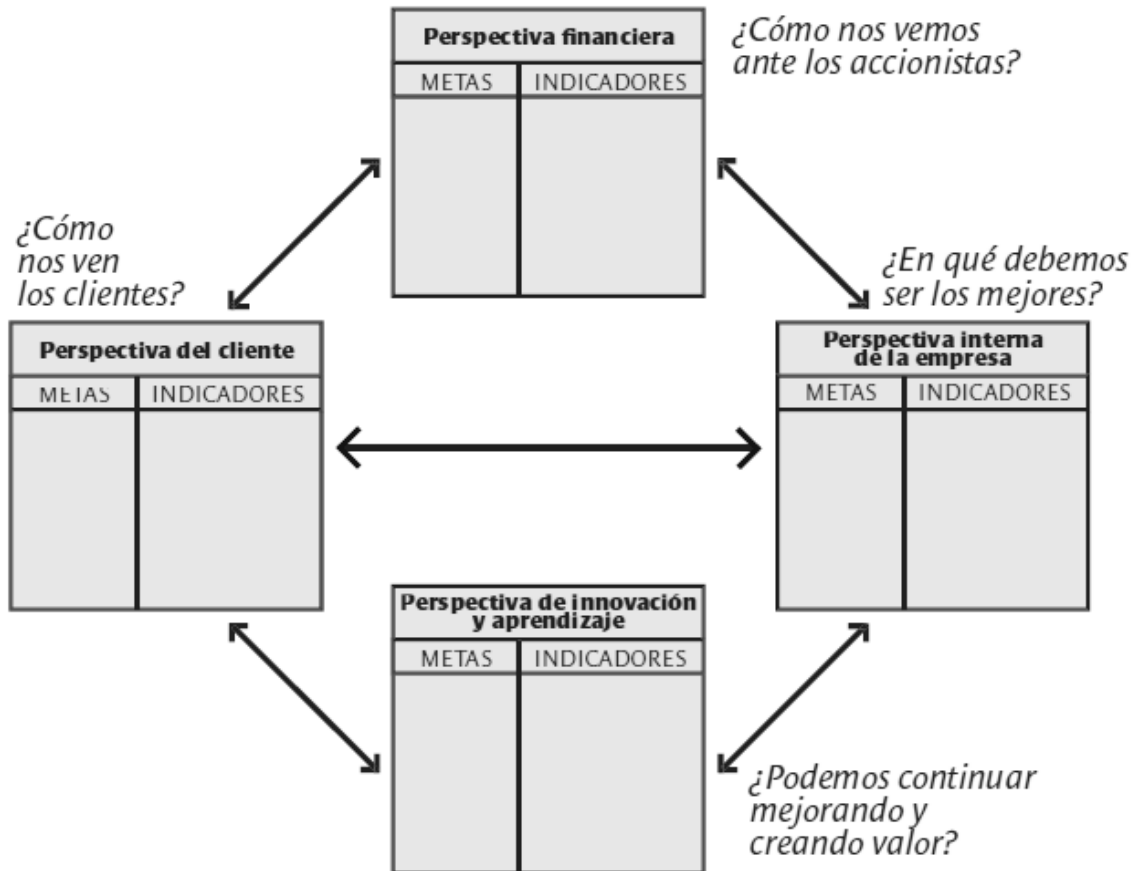


Figura 1. Vinculo de mediciones de desempeño. Balanced Scorecard  
Fuente: Harvard Business Review. América Latina. 2005

### 1.1. PERSPECTIVA DEL CLIENTE:

Sin lugar a dudas, las empresas en los últimos años han volcado su atención en el cliente, en darle prioridad a la satisfacción de sus expectativas y en buscar la forma asertiva para fidelizarlo; en el sector retail esta perspectiva cada vez toma más fuerza pues es parte esencial para mantener el posicionamiento frente a los competidores y provocar la preferencia de parte de los consumidores.

Dentro de esta perspectiva se considera cada factor que genera valor para los clientes dentro de la experiencia que tiene en la interacción con las grandes superficies en el proceso de compra comprendido desde el arribo al almacén, la selección de los productos, el proceso de pago y por supuesto el servicio al cliente implícito en cada instante sea directamente a través del saludo o asesoría, o ya sea por la satisfacción de encontrar todo lo que buscaba, sumado a elementos que no esperaba pero que le pueden proporcionar alguna medida de bienestar.

La perspectiva de clientes se interrelaciona con las otras perspectivas en la medida que, mientras el cliente mantenga su preferencia y recurra buscando obtener los productos y servicios, se refleje en los resultados financieros; mientras evidencie motivos para sentirse cómodo, consecuencia del desarrollo y despliegue de

procesos, las probabilidades de continuar eligiéndolo como destino de compra son altas, y si el cliente interno –*perspectiva de aprendizaje* - de la compañía se identifica, obra y cumple con la misión de hacer que el cliente permanezca, el resultado es el esperado.

## **1.2. PERSPECTIVA FINANCIERA:**

Los accionistas son parte fundamental en el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones, son ellos quienes a cambio de resultados enmarcados en la rentabilidad y el retorno de su inversión, deciden continuar o no inyectando capital para el funcionamiento de la actividad económica en la que han decidido invertir. Es por eso que en el Balanced Scorecard cobra gran relevancia la perspectiva financiera para el seguimiento de resultados a través de la medición de indicadores.

Es común observar organizaciones para las que medir la gestión de la empresa se enfocan exclusivamente en los resultados de los estados financieros omitiendo causas que pueden estar relacionadas con otras áreas diferentes a la financiera o área de contabilidad; cuando se logra observar e identificar elementos que hacen parte del todo, es cuando la alta gerencia logra hallar oportunidades de mejora e idear planes de acción para potencializar los resultados, guardando coherencia con las necesidades, desarrollos y resultados de actividades paralelas que hacen parte de la actividad económica.

La interrelación que existe entre las perspectiva financiera y las otras tres, se evidencia en que todo resultado se logra en la medida en que se tiene la capacidad de observar a la organización cómo un todo, pero a la vez de tener la habilidad de contemplar al detalle los procesos que la componen y que al interactuar provocan sinergias que logran resultados fortaleciendo a la organización.

## **1.3. PERSPECTIVA INTERNA DE LA EMPRESA O DE PROCESOS:**

Toda organización está sujeta a constantes cambios como respuesta para adaptarse al entorno, para adelantarse a tendencias que se van desarrollando y como resultado a situaciones a las que se debe enfrentar con la intención de mantenerse, fortalecerse y potencializar el desempeño que tiene en el sector del que hace parte.

La perspectiva interna de la empresa, “describe los procesos claves de la organización para satisfacer las necesidades de los clientes” (Gómez y García, 2004), es decir la responsabilidad de identificar las oportunidades de mejora, proceder al diseño e implementación de mejoras para el funcionamiento de la organización de manera que responda de forma oportuna y eficientemente a las expectativas de los clientes y así provocar o mantener la preferencia de parte de estos.

Es indispensable la relación que existe entre esta perspectiva y las demás ya que la mejora continua de la organización está dada por la observación constante de cada uno de los procesos y actividades que involucra la operación del día a día y que hacen parte de los planes para alcanzar la estrategia establecida por la alta gerencia, una vez se logra tener una dinámica en la optimización de procesos el impacto sobre los resultados financieros, de clientes y de aprendizaje e innovación arroja resultados en beneficio del conjunto de la organización.

#### **1.4. PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE:**

Esta perspectiva “permite que la empresa se asegure su capacidad de renovación a largo plazo, como mantener el conocimiento en las áreas que se consideran competencias básicas” (Gómez y García, 2004), de manera que blinda el desarrollo, avance y permanencia de recursos claves para el desempeño de la actividad económica; para el sector retail es clave desarrollar un proceso de aprendizaje constante entre las personas operativas que se desempeñan en los almacenes, pues son ellos quienes adelantan actividades definitivas en el cumplimiento de la misión de la empresa.

Esta última perspectiva es clave para cerrar y abarcar todos los elementos que permiten a la gerencia desarrollar el potencial de la empresa que lidera y que le facilita cumplir con los objetivos planteados desde cada una de las partes interesadas que están en constante interacción, como los son los accionistas, los empleados, los clientes y la comunidad de la que hace parte.

Las organizaciones que tienen la capacidad de implementar el Balanced Scorecard, cuentan con una herramienta integrada que proporciona mayor agilidad para identificar el estatus de la compañía, evidenciar el real avance, realizar seguimiento y medir el impacto haciendo uso de indicadores de gestión que una vez se comparados con el desempeño esperado muestra a la gerencia de forma oportuna y precisa el estado de la organización, dando un punto de partida para la definición de planes de acción.

## **2. FALENCIAS DEL SECTOR RETAIL**

Contar con la información completa, detallada en el momento oportuno y que facilite la toma de decisiones para las empresas del sector retail es de suma importancia, pues se debe contar con los elementos necesarios que soportan la correcta gestión de la organización y es precisamente en este aspecto que es frecuente observar falencias pues no cuentan con una metodología definida para recopilación y seguimiento de acciones que adelanten cada una de las áreas que hacen parte de la compañía.

Las organizaciones que no cuentan con un modelo de gestión que facilite definir, observar, realizar seguimiento y control de las iniciativas que plantean desde la

organización, no tienen la capacidad de mantener el control del todo, pues se enfrentan en el día a día a dar respuesta a las situaciones que se presentan sin haberlas previsto, sin haber contado con el tiempo prudente para evidenciarlo y actuar de manera apropiada que le permita minimizar el impacto negativo que se pueda presentar.

En el sector retail es definitivo tener claridad sobre el medio en que está inmerso, pues su característica más relevante es el dinamismo al que se enfrenta permanentemente, es de suma importancia que tenga una capacidad de reacción veloz, oportuna y consistente al implementar acciones que en coherencia con la definición de una estrategia sólida le permita tener flexibilidad para adaptarse y dar respuesta a la situación.

Otras de las falencias observadas, respecto al seguimiento de la estrategia, de las organizaciones en el sector retail, son la falta de claridad, control y avance de las acciones que se adelantan al interior de cada una de las áreas de la organización, que provocan demoras y falta de precisión en la recopilación de la información que facilite el seguimiento y gestión por parte de la alta Gerencia.

En el proceso de toma de decisiones en el que la dirección permanece constante es de gran importancia contar con información oportuna que evidencia el status de la organización, el avance de las actividades definidas y el impacto que se está teniendo respecto a los resultados esperados por los socios, frente a la comunidad, las expectativas de los clientes internos y por supuesto frente a los clientes externos quienes son la razón de ser de las compañías; es por tal motivo que es necesario implementar un modelo de gestión que responde a la necesidad identificada y que a la vez garantiza que sea una solución eficiente en la que la inversión de recursos de ser necesario aportan al buen desempeño de la organización.

“El Balanced Scorecard es un modelo de gestión estrategia que facilita a la alta dirección la implantación de la estrategia en las organizaciones” (Groene, Brandt, Schmidt y Moeller 2009) y el costo de no implementarlo es que la alta gerencia de las empresas del sector retail pierden la capacidad de ser oportunas en el seguimiento y control del desarrollo y avance de las acciones planteadas, lo que sin lugar a dudas se traduce en costos monetarios de inversión de proyectos y el impacto presentado que finalmente se reflejarán en el desempeño de la venta, arribo de clientes y permanencia de la mano de obra que opera.

### **3. IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD**

Para dar solución a la problemática identificada se planteó implementar el Balance Scorecard catalogado como “un modelo de gestión que facilita el proceso de monitoreo de los elementos que intervienen en la consecución de la estrategia de las organizaciones” (Kaplan y Norton, 2005), que permite lograr un mejor desempeño pues al considerar las diferentes perspectivas involucradas en la organización, como



lo es la financiera, de cliente, interna de la empresa y de innovación y aprendizaje impulsan la evolución e integración de acciones claves.

Al hacer uso del Balanced Scorecard se entrega a los altos ejecutivos una “visión rápida, completa e integrada del avance de la organización” (Kaplan y Norton, 2005) que contempla tanto los indicadores financieros como los indicadores operacionales que sustentan el avance y dinámica del negocio, y es esa integración la que en definitiva permite que la dirección se focalice en las áreas cruciales que ligan a la organización, todo con el propósito de desarrollar, implementar y alcanzar una ejecución perfecta y oportuna de la estrategia, sin olvidar que esta herramienta facilita tener una visión del avance y desempeño de varias áreas a la vez de forma simple y clara, fomentando una cultura de excelencia basada en la mejora continua.

Es importante para la implementación que se cuente con el convencimiento y apoyo de los directivos de la organización, pues son ellos quienes indican el camino a seguir, definen la estrategia y la visión que rige en la organización; son quienes dan directrices para que luego las áreas que hacen parte, desarrollen las acciones que apuntan al logro de los objetivos y asegurar que todos los elementos converjan en la estrategia hecha realidad.

### **3.1. FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

Para adelantar la implementación del Balanced Scorecard es necesario identificar el contenido, diseñar el documento y proceder a la ejecución que permita contemplar los factores que describen la particularidad de la organización y así adaptar la herramienta que soporta la gestión estratégica que toda empresa en el sector retail debe tener para el avance y éxito de su posicionamiento.

Los elementos que se integran en la implementación de esta metodología son los que se muestran en la figura 2., partiendo del mapa estratégico del que se desprenden las perspectivas, estas contienen las iniciativas o acciones y estas a su vez contienen actividades; es importante tener presente que para cada una se deben definir indicadores claves de desempeño, directamente relacionados con metas medibles y cuantificables que permiten tener un seguimiento y control del avance de la estrategia que adelanta la organización.

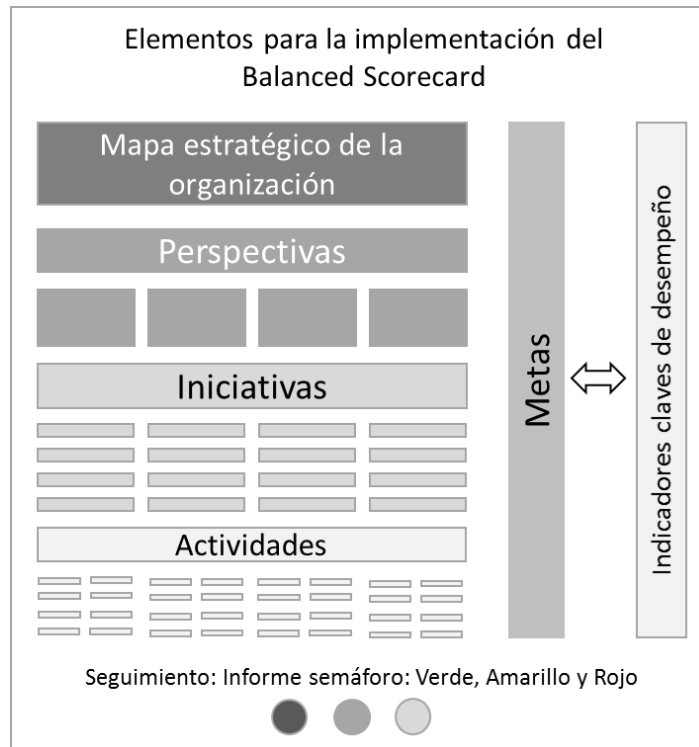


Figura 2. Elementos para la implementación del Balanced Scorecard  
Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta los elementos a tener en cuenta para el avance de cada una de las fases:

### 3.1.1. Fase 0:

Organización y asignación de los recursos para intervenir el proyecto. Es indispensable que la gerencia defina desde el momento en que se decide implementar el Balanced Scorecard los responsables para adelantar el proceso, pues están a cargo de interactuar con cada una de las áreas, de explicar el manejo, la metodología, de socializar la relevancia y de guiar el paso a paso que se realiza.

### 3.1.2. Fase I:

Recopilación de cada uno de los componentes de la estrategia, para lo que se valida la vigencia de la misión que muestra la razón de ser de la compañía, la visión que declara la intensión que tiene la empresa y en la que se visualiza al mediano plazo, los valores que corresponden a los elementos con los que se describe las acciones de todo aquel que hace parte la organización, las políticas que dan lineamientos de conductas para la toma de decisiones; además se realiza la formalización de las perspectivas que va a contener el Balanced Scorecard, financiera, clientes, procesos y aprendizaje e innovación.

El entregable de esta fase es el mapa estratégico de la organización que describe de manera precisa las acciones, responsables y metas que contendrá cada una de las perspectivas.

### 3.1.3. **Fase II:**

En la que se cumple con los siguientes pasos, el diseño que se refiere a la construcción del Balanced Scorecard con todos sus elementos, validación e implementación de los indicadores correspondientes a cada una de las actividades que componen las acciones descritas en las cuatro perspectivas.

Para esta fase el entregable es la definición de los indicadores claves de desempeño que identifica la relación de estos con los objetivos y las metas relacionadas con cada uno.

### 3.1.4. **Fase III:**

Es la fase definitiva que trata la implementación del Balanced Scorecard; los responsables asignados por cada área que están a cargo de la actualización y presentar el estatus periódicamente de cada acción han entregado el documento definitivo. Además se determina la herramienta informática a emplear, los canales de comunicación con las áreas involucradas y el proceso para recopilar la información.

Los entregables son, la definición e implementación sobre el sistema de información elegido que puede estar sobre una plataforma avanzada o de manera práctica sobre un documento habilitado para editar en cualquier equipo al que tenga acceso todos los involucrados, el más usado es el paquete de software office.

Se define el proceso de comunicación entre áreas, periodicidad de actualización de avances y fechas de revisión con la alta gerencia; para lograr un seguimiento y control oportuno lo más recomendado es que haya seguimiento mensual al interior de cada área y recopilación trimestral de todo el contenido, de manera que se logre cuantificar el avance de las iniciativas formuladas y contar con el estatus global de la compañía.

#### 4. CONCLUSIONES

Implementar la metodología Balanced Scorecard, se constituye en uno de los factores claves de éxito que puede tener una empresa del sector retail, pues ayuda al fortalecimiento del modelo de gestión permitiendo contar con información oportuna que muestra el avance de las estrategia corporativa.

Para que una estrategia se logre catalogar como ventaja competitiva, debe demostrar que es diferenciadora, difícil de copiar por parte de la competencia y sostenible en el tiempo; para cumplir con estos elementos es necesario implementar un adecuado modelo de gestión que da una visión global de la organización a la gerencia y a la vez muestra el detalle de las cada una de las acciones que se adelantan al interior de cada área.

Cuando una empresa del sector retail implementa el modelo de Balanced Scorecard está en la capacidad de potencializar la gestión de procesos y proyectos pues cuenta con información actualizada de manera oportuna para identificar fortalezas y oportunidades que facilita la toma de decisiones, desarrollo de planes de acción en coherencia con la estrategia organizacional.

Entre las bondades de poner en marcha la implementación del Balanced Scorecard esta contar con una herramienta de gestión que facilita y agiliza el avance de cada una de las actividades que desarrollan todas las áreas de la organización y que apuntan al cumplimiento de la estrategia definida desde la gerencia, enmarcada en la visión y misión de la organización.

“El modelo de gestión Balaced Scorecard se ha venido constituyendo como una herramienta clave en la gestión de la estrategia de las organizaciones” (Ru-Wu, Tsai Lin y Hsuan Tsai 2009) de gran funcionalidad para las organizaciones que pretenden alcanzar un crecimiento sostenible, lograr mayor posicionamiento en el mercado del que hace parte y alcanzar objetivos solidos soportados por una serie de acciones que al interior de la organización se desarrollan y gestionan a través de la medición de indicadores claves de desempeño.

Para que las empresas del sector retail alcancen un alto desempeño es necesario que cubran de manera integral todos los elementos y necesidades con los que interviene, como lo son los accionistas, clientes, empleados y por supuesto la comunidad, de manera que facilite las relaciones y generen beneficio para todas las partes; el Balanced Scorecard permite dar respuesta a este requerimiento, pues contiene el detalle de las actividades contempladas en cada enfoque.

El sector retail se enfrenta cada día a los cambios propios del dinamismo de la actividad comercial que lo motiva a permanecer interactuando con el medio, validando la estrategia y revisando qué procesos al interior debe intervenir en procura del buen desempeño, validando la pertinencia y en procura de satisfacer las necesidades de manera integral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- [1] Allen, D., (2008). The Impact of Balanced Scorecard Usage on Organization Performance. (Doctoral dissertation Tesis, University of Minnesota). ProQuest.
- [2] Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17 (6), 337 – 342.
- [3] Aubry, M., Hobbs, B. y Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25, 328 – 336.
- [4] Cooke, T., (2002). *The “real” success factors on projects*. *International Journal of Project Management*, 20, 185 – 190.
- [5] Groene, O., Brandt, E., Schmidt, W. y Moeller, J. (2009). *The Balanced Scorecard of acute settings: development process, definition of 20 strategic objectives and implementation*. *International Journal for Quality in Health Care*, 21 (4), 259 – 271.
- [6] Kaplan, R. (2001). *Balanced Scorecard: Su función*. *Revista Antiguos Alumnos*.
- [7] Kaplan, R. y Norton, D. (2005). *El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño*. *Harvard Business Review América Latina*, 3-10.
- [8] Kasurinen, T. (2002). "Exploring management accounting change. The case of Balanced Scorecard implementation", *Management Accounting Research*, 13, 3, 323-343.
- [9] Martínez, M. y Heredia, J. (2003). El Balanced Scorecard. Estudio del proceso de implantación en una mediana empresa. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*, 2, 147 – 168.
- [10] Milis, K. y Mercken, R. (2004). The use of the balanced scorecard for the evaluation of Information and Communication Technology projects. *International Journal of Project Management*, 22, 87 – 97.

[11] Norreklit, H. y Mitchell, F. (2012). Journal of Accounting & Organizational Change. Special issue on The Balanced Scorecard. Management Accounting Research, 23, II.

[12] Ru Wu, C., Tsai Li, C. y Hsuan, P. (2009). Analysing alternatives in financial services for wealth management banks: the analytic network process and the balanced scorecard approach. IMA Journal of Management Mathematics, 20, 303 – 321.

[13] Scaramussa, S., Reisdorfer, V. y Riberino, V. (2010). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. Universidad Nacional de Misiones, 13, 3 – 16.

[14] Sordo, C., Orelli, R., Padovani, E. y Gardini, S. (2012). Assessing global performance in universities: an application of balanced scorecard. Procedia Social and Behavioral Sciences, 46, 4793 – 4797.