

BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL¹

María Natalia Urriza*

Resumen

El *Balanced Scorecard*, o su acepción en español Cuadro de Mando Integral, se ha constituido desde su propuesta en el año 1982 como una herramienta no sólo de control estratégico sino de comunicación de los objetivos organizacionales a todos los miembros de la organización y el planteo de un conjunto de indicadores de medición que permiten el monitoreo de su cumplimiento a lo largo del tiempo. Ha evolucionado en el tiempo, siendo una de las herramientas de control estratégico más utilizadas por las organizaciones a nivel mundial, desde su aparición, hasta la actualidad. En este artículo se indaga acerca de las principales características, ventajas y desventajas del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control y comunicación estratégica. Este trabajo se desarrolla a partir de fuentes de información secundaria propuestas por expertos de la disciplina.

Palabras clave: Control estratégico, Indicadores, Perspectivas, Mapa Estratégico.

1- INTRODUCCIÓN

El *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral fue elaborado en el año 1.992 por los autores norteamericanos Robert Kaplan y David Norton . Desarrollaron e introdujeron este concepto como una nueva herramienta para medir la actividad y los resultados de las organizaciones, denominada en inglés *The Balanced Scorecard*, y traducida al español como Cuadro de Mando Integral, Tablero de Mando Integral o Tablero de Control.

La propuesta original se centró en lograr una técnica que permitiese superar las limitaciones de gestionar las organizaciones únicamente a través de indicadores financieros. El manejo de información financiera, si bien hasta ese momento resultaba válida para medir la gestión, era insuficiente por sí sola debido a que

¹ Trabajo elaborado dentro del marco del PGI 24/C056 "Pensamiento administrativo, desde inicios del siglo XX hasta inicios del siglo XXI", dirigido por la Mg. María Natalia Urriza.

* María Natalia Urriza. Profesora Titular del Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur (Bahía Blanca, Argentina).

informaba sobre los resultados de manera tardía, y no comunicaba cuáles serían los inductores de los resultados futuros.

El objetivo de esta herramienta, en un primer momento, fue el logro de un instrumento de manejo de información útil tanto para la toma de decisiones como para la realización de control. Particularmente en este aspecto, constituyó la base para la aplicación del control por excepción, mediante alertas.

Este aporte, que comenzó siendo una herramienta de control se convirtió a lo largo del tiempo en un aliado para la gestión estratégica. Si bien el mismo se basó en la propuesta de una herramienta que a lo largo del tiempo los autores Kaplan y Norton han plasmado en sus libros *Cómo utilizar el Cuadro de Mando (2000)*, *Mapas Estratégicos (2006)* y *Strategy Execution (2008)* y *Cuadro de Mando Integral (2016)*, ha tenido tanta trascendencia desde su creación, hace casi 30 años, que resulta importante ubicarlo como uno de los aportes de la administración para la mejora de la eficiencia de las organizaciones y como un referente para la gestión estratégica, siendo reconocida como uno de las ideas más influyentes en el campo de la gestión de los últimos años y convirtiéndose en es el modelo utilizado por el 60% de las organizaciones de todo el mundo para poner en marcha su estrategia.

2. DESARROLLO

2.1. Evolución en la concepción de la herramienta

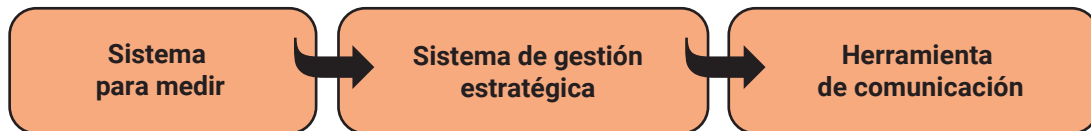
El Cuadro de Mando Integral ha evolucionado desde su creación hasta este momento en tres grandes etapas:

Como se ha comentado anteriormente, comenzó en el año 1992 como una herramienta de medición, convirtiéndose a lo largo del tiempo en una respuesta ante la necesidad de mejorar la gestión estratégica de las organizaciones, actuando asimismo como una herramienta de comunicación de la estrategia a todos los niveles de gestión.

El segundo estadio en el avance de esta herramienta surge de la observación realizada por Norton & Kaplan (2000) acerca de la dificultad de las empresas para implantar la estrategia. No existían grandes problemas al momento de definir una estrategia, pero sí al momento de implantarla, razón por la cual los autores

proponen una transformación de la herramienta, siendo su principal objetivo la visualización por parte de todos los integrantes de las organizaciones de la estrategia, logrado a través de un mapa estratégico de objetivos (que se analizará posteriormente) y el involucramiento del personal de los diferentes sectores en el armado del cuadro.

Figura 1. Evolución de la herramienta.



Elaboración Propia a partir de Norton & Kaplan (2016)

2.2. Ventajas del modelo

En forma previa al análisis de los pasos a seguir para la construcción de esta herramienta, se enuncian y detallan a continuación las ventajas de implantar un Cuadro de Mando Integral.

2.2.1. Ventaja: amplitud de análisis

Los tableros de control, históricamente, fueron de naturaleza económica-financiera, pues esa era la información que resultaba vital monitorear y los estados contables constituían la materia prima de la que se alimentaban los diferentes indicadores que los conformaban.

El Cuadro de Mando Integral ha logrado reducir los peligros de conducir a las organizaciones sólo desde el punto de vista financiero, ampliando su abanico de análisis a todo tipo de información que resulte vital para el desenvolvimiento de la organización, integrando aspectos financieros con todos los demás: comerciales, operativos y de recursos humanos, entre otros.

2.2.2. Ventaja: énfasis en los activos intangibles

Otro de los aspectos diferenciadores de esta herramienta ha sido el cambio del centro de análisis en las organizaciones, reconociendo la variación de la fuente

de valor desde los activos tangibles, hacia el descubrimiento de la vital importancia de los activos intangibles. Se entiende como activos intangibles a la cultura de la organización, el capital humano (desde el punto de vista de las habilidades y los conocimientos de los participantes) y el sistema de información.

2.2.3. Ventaja: utilización de indicadores

Asociado a las ventajas originales de proponer un análisis que abarcaran un mayor espectro que lo eminentemente financiero, y centrarse en los activos intangibles como fuente de valor, se puede citar como otro de los principales aciertos de este modelo, la propuesta de elección de un conjunto de indicadores vitales, con el objetivo de permitir el seguimiento de la organización, centrando la atención en el futuro y cómo mejorar la gestión para el logro de los objetivos. Esto determina la necesidad de poner en práctica, de manera previa a la confección de un Cuadro de Mando Integral, el ejercicio de identificación de los mejores indicadores que permitan mostrar los resultados futuros. En términos genéricos, se puede definir a un indicador como el que indica o sirve para indicar y la definición de indicar es mostrar o significar algo con indicios y señales.

Desde la perspectiva de esta herramienta, los indicadores conforman un grupo de medidas (puntos focales) deliberadas, que no deben ser demasiadas a los efectos de que puedan ser controladas, y que faciliten a la organización a concentrarse en lo importante. Deben permitir al directivo contemplar globalmente la marcha de los aspectos claves de la gestión y corregir las desviaciones que tiendan a no lograr las metas y objetivos propuestos, si los resultados de las mediciones no encuadran en los parámetros previamente determinados.

Un indicador debe ser capaces de mostrar: resultados, recursos utilizados y acciones. Cabría preguntarse por qué antes no se descubrió la necesidad de una herramienta que combinase tanto resultados como inductores de resultado. La respuesta estaría dada por las propias condiciones del mercado, debido a que durante la mayor parte del siglo XX los sistemas de control de gestión respondían a organizaciones con productos maduros y tecnologías estables, que no debían preocuparse demasiado por analizar los efectos futuros de sus decisiones.

Existen indicadores posteriores, llamados en inglés *Lag indicators*, que muestran el resultado de acciones ya ocurridas, miden la consecución del objetivo

estratégico, por ejemplo: el grado de satisfacción del cliente, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de los ingresos o los costos. También existen los indicadores futuros, impulsores de actividades a realizar, llamados en inglés *Lead indicators*, que miden el resultado de las acciones que permiten la consecución de los objetivos estratégicos, por ejemplo: el número de horas de capacitación por empleado, horas dedicadas a la atención de los clientes, el mix de ingresos, todos indicadores futuros que potenciarán las actividades propias del negocio.

Asimismo, los indicadores pueden ser expresados en valores absolutos (importes de ventas) o valores relativos o ratios (utilidad neta sobre ventas) y pueden estar acompañados por gráficos que permitan representar la información que se está transmitiendo de forma rápida y efectiva (gráficos de barras para mostrar tendencias; gráficos circulares para mostrar estructuras; etc.).

2.2.4. Ventaja: es casuístico

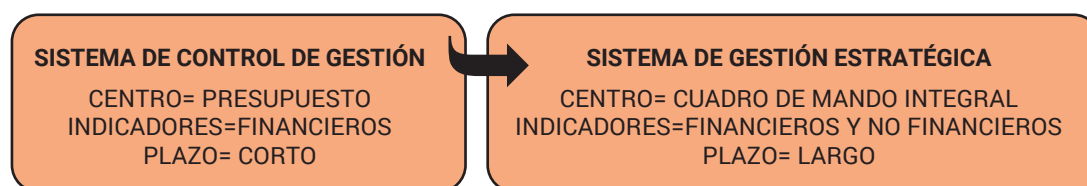
Permite explicar los efectos a partir de las causas que los originan, mediante el establecimiento de una relación causa-efecto de los indicadores, identificando cuáles son las responsables de los desfases y la incorporación de signos de alerta ante desviaciones facilita la individualización de los aspectos que no satisfacen los estándares establecidos.

2.2.5. Ventaja: simplicidad en el manejo de la información y flexibilidad

Por último, es necesario remarcar en el análisis de esta herramienta la facilidad en el uso de la información. Mediante la sistematización y exposición de los datos de manera sinóptica, gráfica y estadística se logra simplificar la lectura y comprensión, pudiendo modificar fácilmente su arquitectura.

Todas las ventajas hasta aquí desarrolladas han permitido a las empresas comenzar a romper el siguiente paradigma, planteado oportunamente por Norton & Kaplan: "Solo el 10% de las organizaciones ejecutan su estrategia".

Y este acercamiento a la implantación de la estrategia ha sido posible gracias al cambio de concepción del Cuadro de Mando Integral, visto en épocas pasadas como un mero Sistema de Control de Gestión, a una nueva concepción de un Sistema de Gestión Estratégica.

Figura 2. Cambio de concepción del Cuadro de Mando Integral

Fuente: elaboración propia

El Cuadro de Mando Integral desempeña un papel vital en este proceso reestructurando la organización a partir de cómo es descrita la estrategia y luego encajando todos los elementos del sistema de dirección de objetivos mediante su evaluación en mediciones de desempeño, con la gran ayuda de la construcción de un mapa estratégico de objetivos y otro mapa estratégico de indicadores.

La implantación rápida y efectiva de estrategias requiere de un sistema que alinee toda la organización en una línea clara de pensamiento y la oriente en un modelo de gestión basado en como los recursos son aprovechados y que facilite construir una cultura fuerte que permita a las personas mejorar los sistemas de comunicación, compartir información y promover el trabajo en equipo. Asimismo, esta herramienta permitirá crear procesos de retroalimentación en todos los niveles que hagan posible testear y revisar la implantación de la estrategia.

El cuadro de mando minimiza la sobreabundancia de información, pone el foco exclusivamente en las mediciones que son críticas para la organización y mejora la implantación y el entendimiento de la estrategia por todos los integrantes de la organización.

2.3. ¿Cómo construir un Cuadro de Mando Integral? Pasos para su armado.

La construcción de un Cuadro de Mando Integral presupone la existencia de un proceso realizado mediante dos caminos diferentes, propuestos por Norton & Kaplan (2016):

- **Un proceso consensuado:** es necesario que todas las personas involucradas en los diferentes procesos internos se comprometan en la elección de los mejores indicadores y en el desarrollo de los diferentes pasos que para el armado de un Cuadro de Mando Integral se proponen más adelante.
- **Un proceso inducido:** a través de un servicio de asesoramiento, que permita la

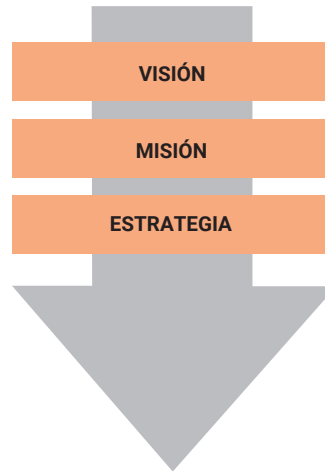
aplicación de un Cuadro de Mando Integral a partir de un análisis previo de la situación y la sugerencia de los indicadores, para que luego el grupo de trabajo evalúe y analice la conveniencia del asesoramiento. Esta opción es válida pues esta herramienta se adapta a cada situación en particular, de acuerdo con la posición en el mercado, su organización interna y la estrategia que se elija, y ayuda a las organizaciones que no han desarrollado un proceso de diagnóstico estratégico y de implantación de la estrategia. Es especialmente útil para aquellas organizaciones que no tienen experiencia en el proceso necesario para que un Cuadro de Mando Integral pueda ser desarrollado.

En ambos casos, la fuerza del modelo está basada en el proceso de desarrollo que permita alcanzar la conexión entre la estrategia y las operaciones, en un doble sentido: desde la Alta Dirección a los Niveles Operativos y viceversa.

2.3.1. Proceso de armado de un Cuadro de Mando Integral.

Es posible resumir los pasos para la construcción de un Cuadro de Mando Integral en la figura 3:

- a. Identificación de la visión, misión y estrategia de la organización.
- b. Identificación de las 4 perspectivas de análisis
- c. Confección de un mapa estratégico de objetivos.
- d. Confección de un mapa estratégico de indicadores, con identificación de la descripción del indicador, fórmula, fuente de información, responsable de su mantenimiento, meta a alcanzar y alerta.
- e. Propuesta de iniciativas que permitan la obtención de las metas propuestas.

Figura 3. Pasos para la construcción de un Cuadro de mando integral

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Implementación
Diagrama	Ventas mes Ventas mes últimos 5 años	10%	Contactar 5 nuevos clientes por mes	Interfaz de usuario gráfica, aplicación, tabla, Excel
Lo que la organización pretende alcanzar. Mapa estratégico de objetivos y Mapa estratégico de indicadores.	Medición de los objetivos organizacionales	Cuantificación de los objetivos	Acciones para mejorar el resultado	Cuadro de mando integral

Fuente: elaboración propia

2.3.1.1. Identificación de perspectivas

El Cuadro de Mando Integral supera a un mero registro de resultados confeccionado en forma pasiva y general, y ambiciona ser un conjunto de resultados históricos y esperados, generado a través de un proceso de elaboración que combina 4 perspectivas. Las perspectivas representan los aspectos de mayor importancia dentro de la empresa, en reemplazo de la organización de la información distribuida en las áreas funcionales que trabajan generalmente de manera estanca y que conlleva la desventaja de generar responsabilidades de manera sectorial en lugar de responsabilizar a cada uno de los integrantes por la performance global de la empresa. Esta característica no implica por sí misma que exista personal que se encuentre más involucrado en la responsabilidad por el resultado de algún indicador o grupo de ellos según sus habilidades específicas dentro de la organización.

Norton & Kaplan (2000) proponen el análisis de la organización a través de la identificación de 4 perspectivas, que han demostrado su utilidad en un gran número de organizaciones. A pesar de ello, los autores indican que las mismas deben constituir una plantilla y no un corsé o una camisa de fuerza.

Esto otorga la posibilidad de ampliar el espectro de perspectivas a utilizar de acuerdo con las necesidades de la organización en la que se esté aplicando esta herramienta o de modificar alguna de ellas según el caso particular.

A continuación, se realiza una breve descripción de los contenidos que abarca cada una de las perspectivas propuestas, mediante un conjunto de interrogantes que debieran quedar satisfechos a través de la información contenida en cada una de ellas:

2.3.1.1.1. Perspectiva Financiera: Para tener éxito desde el punto de vista financiero, ¿qué es necesario tener en cuenta?

- ¿Cuál es la rentabilidad esperada?
- ¿Cuál es la rentabilidad histórica?
- ¿Se conoce la rentabilidad promedio del sector industrial donde la organización se encuentra inserta?
- ¿El retorno sobre la inversión se adecua a las expectativas de los stakeholders?
- ¿El retorno sobre la inversión supera al retorno obtenido por las otras posibilidades de inversión con similitud de riesgo?
- ¿El flujo de fondos es positivo?, ¿se relaciona con el flujo de fondos esperado?
- ¿Existe relación entre la facturación y la generación de fondos?

El aspecto financiero es el que ha conducido a las organizaciones a lo largo del tiempo, y, a pesar de que el cuadro de mando proponga la incorporación de otras medidas que permitan conocer el funcionamiento de la organización de manera global, no implica que las mismas no sigan considerando básico el objetivo financiero de obtener los mejores rendimientos del capital invertido con un cierto grado de control del riesgo.

Las medidas y los objetivos financieros cumplen un doble papel dentro del cuadro de mando, definen los parámetros económicos y financieros que son esperados, y por otra parte, sirven como medidas finales para las restantes perspectivas.

2.3.1.1.2. Perspectiva del Cliente: para tener éxito con nuestra visión: ¿cómo deben vernos nuestros clientes?

- ¿Nuestros clientes están satisfechos?
- ¿El grado de fidelidad de nuestros clientes es el esperado por la organización?
- ¿Las acciones realizadas por la empresa tienen éxito en relación con el cuidado de los clientes?
- ¿Qué participación tiene la empresa en su mercado objetivo?
- ¿Ha mejorado la satisfacción de nuestros clientes a través del tiempo?
- ¿Cuál ha sido la tasa de adquisición de clientes?
- ¿Posee la empresa clientes con una rentabilidad por cliente acorde a las expectativas?
- ¿Son efectivas las capacidades de la empresa para retener a los clientes?

Es posible tomar como punto de partida de esta perspectiva el cambio en la idea del enfoque de la producción de las empresas: desde el tradicional concepto de adaptación al producto, lo que implicaba que se producían aquellos bienes o servicios que la empresa tenía capacidad para elaborar o comercializar, cambiando a la perspectiva de la adaptación al mercado, donde se produce/comercializa en función a las necesidades del mercado, siguiendo la siguiente secuencia: necesidad - producción - satisfacción. Este concepto ha generado un cambio en la preocupación de las empresas por incorporar y mantener a sus clientes, basadas en los atributos de los productos y servicios que ofrecen, y esencialmente cuáles son los generadores de valor para el cliente.

Es necesario aclarar que esta perspectiva no sólo comprende indicadores que permiten medir el grado de preocupación de la organización por el cliente y el mercado, sino que también debe incluir un segundo grupo de medidas, tendientes a reflejar los inductores de actuación. Es decir, preguntarse: qué es lo que la empresa ha de entregar a sus clientes para lograr su satisfacción y mantenerlos en el tiempo. Estos inductores de actuación involucran los siguientes aspectos: los atributos del producto o servicio (funcionalidad, calidad, precio, disponibilidad, etc.), la relación con los clientes y la imagen y prestigio de la empresa.

2.3.1.1.3. Perspectiva de los procesos internos: para satisfacer tanto a clientes como a propietarios: ¿en qué procesos internos debemos ser excelentes y destacarnos?

- ¿Cuáles son las competencias centrales de la empresa?
- ¿Los procesos son desarrollados y actualizados permanentemente?
- ¿Se considera a la empresa como excelente prestadora de servicios y ejecutora de procesos?
- ¿Contribuye cada proceso al éxito de la gestión global?

A pesar de que todas las acciones de la organización deben centrarse en el cliente y su satisfacción, resulta necesario analizar qué hay que hacer internamente dentro de la empresa para cumplir con las expectativas del cliente, siendo preciso identificar cuáles son los procesos críticos que hacen al éxito de la organización, también conocidos como competencias centrales. Este aspecto resulta innovador debido a que se parte de la premisa de que no necesariamente deben coincidir con las áreas tradicionales, sino que pueden abarcar varios procesos o subprocesos.

2.3.1.1.4. Perspectiva innovación y aprendizaje: para tener éxito con nuestra visión: ¿de qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer?, ¿Es posible continuar mejorando y creando valor?

- ¿Tiene la empresa capacidad de innovación para lanzar nuevos productos y servicios?
- ¿Se preocupa la empresa por la mejora constante de los procesos?
- ¿Existen aptitudes y actitudes para mejorar y aprender constantemente?
- ¿Se encuentra la empresa orientada al cumplimiento de su estrategia?
- ¿Existen prioridades para crear un clima organizacional que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento?
- ¿La estructura es capaz de crear mejoras y crecimiento a largo plazo?
- ¿Existe soporte tecnológico adecuado para el desarrollo de los procesos?
- ¿La actualización informática relacionada con las bases de información es considerada vital para el crecimiento de la empresa?

Esta perspectiva involucra los aspectos relacionados con el capital humano, capital organizacional y capital tecnológico, estando conformado prácticamente en su totalidad por indicadores de inducción, que permitirán a futuro mejorar el rendimiento del resto de los indicadores, conocidos habitualmente como históricos.

2.3.1.2. Identificación de objetivos. Confección del Mapa Estratégico de Objetivos.

Luego de identificar la visión y misión organizacional será necesario identificar los objetivos estratégicos, en cada una de las 4 perspectivas anteriormente desarrolladas y construir un Mapa Estratégico de Objetivos.

En este mapa quedará plasmada la relación causa efecto entre los objetivos estratégicos de la organización, sugiriéndose el siguiente formato, a los efectos de permitir la rápida visualización de la estrategia corporativa, según el planteo de los autores Kaplan & Norton (2008).

2.3.1.3 Identificación de indicadores. Confección del Mapa Estratégico de Indicadores

Habiendo analizado las cuatro perspectivas, es posible preguntarse ¿cuáles son los indicadores que debe contener un cuadro de mando?

Con el paso del tiempo, esta pregunta derivó en una respuesta generalizada: Los mejores indicadores serán aquellos que permitan medir la estrategia, debiendo todos los objetivos de una organización y todos los indicadores del Cuadro de Mando Integral deben surgir de la visión y de la estrategia.

Cuando una organización concluye con la definición de su cuadro de mando, el mismo debe ser capaz de describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Para lograr esta descripción no existen pautas generalmente aceptadas, por lo que cada organización deberá intentar una descripción propia.

La propuesta es ambiciosa: implica reemplazar el centro del control de gestión, el presupuesto, por el Cuadro de Mando Integral. Esto origina que se pase de un sistema de control de gestión a un sistema de gestión estratégica, donde todo gira alrededor de la estrategia.

En esta etapa es necesario identificar indicadores que permitan monitorear el cumplimiento (o no) de cada uno de los objetivos estratégicos definidos en el paso anterior, confeccionando un MAPA ESTRATÉGICO DE INDICADORES con el mismo formato desarrollado en la página precedente y con el adicional del próximo paso a los efectos de complementar la información.

Figura 4. Mapa estratégico de objetivos.



Fuente: elaboración propia.

2.3.1.4. Definición de características esenciales de los indicadores seleccionados

Para cada uno de los indicadores identificados en el paso anterior, será útil describir cada uno de los mismos, para facilitar su comprensión e identificar:

- la fórmula de cálculo
- la unidad de medida en la que será expresado el resultado de la medición del indicador, por ejemplo, horas, porcentaje, unidades, etc.
- la fuente de información de donde será posible obtener los datos necesarios para “alimentar” al indicador, para que esto permita a lo largo de tiempo y con independencia de quien lo haya elaborado, que pueda ser comprendido.
- la persona o grupo de personas quienes serán los responsables de su confección y seguimiento.

2.3.1.5. Selección de metas a alcanzar para cotejar el resultado de cada uno de los indicadores y propuesta de iniciativas.

Como paso final de este proceso de construcción del Cuadro de Mando Integral, se propone la asignación de una meta a alcanzar para cada uno de los indicadores seleccionados, mediante la cuantificación del resultado esperado y la asignación de un rango de alerta con una modalidad de semáforo. Asimismo, es posible enriquecer este proceso estratégico mediante la identificación de una o varias iniciativas que permitan desarrollar acciones concretas en pos del logro de las metas pre establecidas, aspecto que es posible analizar en el aporte de los autores Muñiz & Monforte (2005)

Figura 4. Objetivo, indicador y metas asociadas

OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	Rangos de Alerta			Ponderación
Proporcionar una plataforma tecnológica con estándares de alta calidad	# de quejas de clientes relacionadas con el tema de comunicación y atención.	10	20	20<1<40	40	-
	Eficacia en la implementación de requerimientos	0%	80%	80%<1<40%	40%	-

Fuente: Elaboración propia

3. CONCLUSIONES

El Cuadro de Mando Integral no es sólo una herramienta de control, sino que es de gran utilidad en su rol como herramienta de comunicación estratégica. Luego de más de 25 años desde su creación, se ha constituido como uno de los instrumentos más utilizados por las organizaciones para lograr que la estrategia y los objetivos puedan ser comunicados a todas las personas que se vinculan con las mismas, y de esta manera, puedan conocer cómo contribuyen al logro de tales objetivos, logrando un proceso de mejora continua.

Al observar un Cuadro de Mando Integral, es posible identificar cuál es la estrategia que ha encarado la organización y si está logrando los resultados esperados. En el proceso de construcción de esta herramienta se logra traducir en objetivos y metas un aspecto abstracto como la estrategia. Asimismo, al identificar indicadores y métricas objetivas para cada uno de los mismos, facilita la comprensión para cada persona de su generación de valor para la organización y su contribución al logro de la estrategia.

En último término, es posible resaltar que la relación causa efecto plasmada en un mapa estratégico de objetivos y de indicadores, produce la necesidad de unir en un todo a la organización, evitando el pensamiento como compartimentos estancos, en el cual algunos de los sectores operativos/estratégicos logran sus objetivos particulares mientras que otros no los alcanzan.

Por todo lo expuesto, la herramienta Cuadro de Mando Integral facilita los procesos de comunicación estratégica y control en las organizaciones, ambos aspectos centrales para que continúe su aplicación en forma masiva por las organizaciones de todo el mundo.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

KAPLAN R. & NORTON D. (2016) *El Cuadro de Mando Integral*. 3° Edición revisada. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

KAPLAN R. & NORTON D. (2008) *Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona, España: Ediciones Deusto. Harvard Business School Press.

KAPLAN R. & NORTON D. (2004) *Mapas Estratégicos*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

KAPLAN R. & NORTON D. (2000) *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

MUÑIZ L. & MONFORTE E. (2005) *Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Ediciones Gestión 2000.

© 2022 por los autores; licencia otorgada a la Revista CEA. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>