

EL CMI RUEDA: UN MODELO ALTERNATIVO DESDE LAS PERSPECTIVAS DE LOS *STAKEHOLDERS*

THE WHEEL BSC: AN ALTERNATIVE MODEL FROM THE STAKEHOLDER'S PERSPECTIVES

FEDERICO CREMONA¹

ARK CAICYT: <http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25458329/woy1azwrv>

Resumen

Persiguiendo el objetivo final de realizar un aporte que contribuya a salvar el marcado déficit estratégico que denotan la mayoría de las pymes familiares, tan importantes en los escenarios actuales para el desarrollo de las economías regionales, se diseña un modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) considerando de manera holística las expectativas de todos los *stakeholders* en un marco socialmente responsable.

Mediante una revisión teórica de escritos relacionados a Gestión Estratégica, CMI, y Teoría de los *Stakeholders*, por un lado, se destacan las potencialidades de la herramienta describiendo la evolución de la propuesta inicial de Kaplan y Norton. Por otro, se sistematizan las críticas y limitaciones que otros autores señalan sobre la misma, agrupándolas en tres ejes: aquellas que cuestionan su aplicabilidad para cierto tipo de empresas, las que marcan la excesiva simplicidad con la que se abordan las relaciones en el modelo, y las que enfatizan el sesgo hacia la satisfacción de intereses de un solo grupo en particular.

Bajo estos lineamientos, se propone un modelo alternativo de un CMI 'Rueda', con el concepto de valor en el centro, como objetivo a maximizar para todos los *stakeholders*, que son representados en las distintas perspectivas. Se profundiza, a su vez, el análisis de las relaciones lógicas entre los objetivos en un modelo mental que contemple una dinámica de sistemas complejos, como lo son las organizaciones.

La aplicación de esta técnica (CMI) se lleva a cabo con un enfoque de gestión integral basado en la estrategia, bajo el paradigma de la Teoría de los *Stakeholders*, que postula una nueva mentalidad a la hora de pensar los negocios, uniendo en forma inescindible los conceptos de ética y capitalismo, en pos de un desarrollo sustentable a largo plazo.

Palabras clave: Gestión Estratégica; Negocios Sustentables; Dinámica de Sistemas.

JEL: M10; M21.

1 Contador Público Nacional. Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, Argentina. fedecg24@gmail.com. Trabajo presentado en el XLIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos.

THE WHEEL BSC: AN ALTERNATIVE MODEL FROM THE STAKEHOLDER'S PERSPECTIVES

Abstract

Pursuing the ultimate goal of contributing to reducing the marked strategic deficit that denotes most of the familiar SME, which are of paramount importance for the development of regional economies in current scenarios, a Balanced Scorecard (BSC) is designed considering the stakeholder's expectations holistically, within a social responsible framework.

Through a theoretical review of the bibliography related to Strategic Management, BSC, and Stakeholder Theory, potentialities of the tool are highlighted by describing the evolution of Kaplan and Norton's initial proposal. On the other hand, critics and limitations that other authors indicated against it, are systematized in three axes: Firstly, those that question its applicability to certain types of organizations; secondly, those that point out the excessive simplicity at the time of analyzing the logical relations between the objectives; last but not least, those that emphasize the bias towards satisfying the interests of a specific group.

Under these guidelines, an alternative model of a «Wheel BSC» is proposed, with the concept of value at the center, as the goal to be maximized for all stakeholders, who are represented in the different perspectives. In addition to this, the analysis of the logical relationships between the objectives is deepened by a mental model that contemplates the dynamic of complex systems, as it is the case of organizations.

The application of this technique (BSC) is approached with a strategic management focus, under the paradigm of the Stakeholder Theory, that seeks a new business mindset, bridging concepts of ethics and business inseparably, in pursuit of a long term sustainable development.

Keywords: Strategic Management; Sustainable Business; Dynamic Systems.

JEL: M10; M21.

O BALANCE SCORECARD RODA: UM MODELO ALTERNATIVO DAS PERSPECTIVAS DOS STAKEHOLDERS

Resumo

Seguindo o objetivo final de contribuir à superação do acentuado déficit estratégico denotado pela maioria das PMEs familiares, tão importante nos atuais cenários de desenvolvimento das economias regionais, é desenhado um modelo de Balanced Scorecard (BSC), considerando holisticamente as expectativas de todas as partes interessadas em uma estrutura socialmente responsável.

Por meio de uma revisão teórica de escritos relacionados à Gestão Estratégica, BSC e Teoria dos Stakeholders, por um lado, são destacadas as potencialidades da ferramenta, descrevendo a evolução da proposta inicial de Kaplan e Norton. De outro, as críticas e limitações que outros autores apontam sobre ela são sistematizadas, agrupando-as em três eixos: aquelas que questionam sua aplicabilidade para determinados tipos de empresas, aquelas que marcam a excessiva simplicidade com que as relações são tratadas no modelo, e aquelas que enfatizam o viés para a satisfação dos interesses de um único grupo particular.

Sob essas diretrizes, é proposto um modelo alternativo de BSC «Roda», com o conceito de valor no centro, como um objetivo a ser maximizado para todos os stakeholders, que estão representados em diferentes perspectivas. Por sua vez, a análise das relações lógicas entre os objetivos é aprofundada em um modelo mental que contempla a dinâmica de sistemas complexos, como as organizações.

A aplicação desta técnica (BSC) é realizada com uma abordagem abrangente de gestão baseada na estratégia, sob o paradigma da Teoria dos Stakeholders, que postula uma nova mentalidade ao pensar nos negócios,

unindo de forma indissociável os conceitos de ética e capitalismo, em busca do desenvolvimento sustentável de longo prazo.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Negócios Sustentáveis; Dinâmica De Sistemas.

JEL: M10; M21.

LE TABLEAU DE BORD: UN MODÈLE ALTERNATIF DU POINT DE VUE DES *STAKEHOLDERS*

Résumé

Afin de réaliser un apport contribuant à sauvegarder le fort déficit stratégique que supportent la plupart des PME familiales, tellement importantes dans le contexte actuel pour le développement des économies régionales, est conçu un modèle de Tableau de Commandes Intégral (CMI) qui considère de manière holistique les attentes de tous les *stakeholders* dans un contexte socialement responsable.

Par le biais d'une révision théorique des écrits liés à la Gestion Stratégique, CMI et Théorie des *Stakeholders*, d'une part l'on remarque les potentialités de l'outil en décrivant l'évolution de la proposition initiale de Kaplan et Norton. D'autre part, sont systématisées les critiques et les limitations que d'autres auteurs signalent par rapport à celle-ci, en les regroupant selon trois axes: celles qui remettent en question leur applicabilité pour certaines entreprises, celles qui marquent la forte simplicité avec laquelle sont abordées les relations du modèle et celles qui mettent en relief la satisfaction des intérêts d'un seul groupe en particulier.

C'est sous ces préceptes que l'on propose un modèle alternatif, un CMI 'Roue' avec le concept de valeur au centre, comme un objectif à maximiser pour tous les *stakeholders* qui sont représentés selon les différentes perspectives. En approfondissant à la fois l'analyse des relations logiques entre les objectifs selon un modèle mental qui considère une dynamique de systèmes complexes telles que le sont les organisations.

L'application de cette technique (CMI) s'applique selon une approche de gestion intégrale basée sur la stratégie, sous le paradigme de la Théorie des *Stakeholders* proposant une nouvelle mentalité à l'heure de penser les négoces, en reliant d'une manière non scindée les concepts d'éthique et capitalisme, afin d'aboutir à un développement durable à long terme.

Mots clé: Gestion Stratégique; Négoces Durables; Dynamique Des Systèmes.

JEL: M10; M21.

1. Introducción

El presente trabajo se enmarca dentro de un proyecto de investigación final de la Especialización en Costos y Gestión Empresarial. El mismo pretende realizar un aporte que contribuya a salvar el marcado déficit estratégico que denotan la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (pymes) familiares, tanto al momento de formular la estrategia, como al de implementarla y controlarla.

Los recurrentes problemas en este tipo de empresa son, por un lado, la falta de discusión, documentación y comunicación de la estrategia que suele estar sólo en cabeza del propietario, dificultando alcanzar los objetivos estratégicos ya que la mayoría de los integrantes de la organización los desconocen. Por otra parte, la inexistencia o escasos de adecuados indicadores de gestión, tomando las decisiones sobre la base de datos históricos de la contabilidad patrimonial, con todas las limitaciones que esto conlleva.

Esta situación se ve agravada por el complejo entorno en el que actualmente están inmersas las compañías, plagado de incertidumbres, bajo una dinámica de mercado sin precedentes, con fuertes condicionamientos exógenos; y, a su vez, por la inestabilidad propia de este tipo de empresas debido a su condimento 'familiar' que trae dificultades a largo plazo con la incorporación de nuevas generaciones al negocio (Schlemenson, 2013).

La importancia de colaborar en desarrollar la estrategia en pymes para que puedan subsistir y perdurar en el tiempo radica en el hecho de que ellas representan, según informe de la OCDE² (2019), el 99% de las empresas, generando alrededor del 60% de los puestos de trabajo, y aportando entre el 50% y el 60% del valor agregado en el área comprendida por la OCDE, siendo impulsoras esenciales del bienestar económico y social, claves para un crecimiento económico sostenible e inclusivo.

Para este cometido, el proyecto de investigación se propone como objetivo general, diseñar un Cuadro de Mando Integral para una pyme familiar dedicada al *retail* considerando de manera integral las expectativas de sus *stakeholders* en un marco socialmente responsable. A su vez, uno de los objetivos específicos para lograrlo es debatir sobre las potencialidades, limitaciones y críticas del modelo de CMI ortodoxo aplicado en organizaciones pymes, cuestión central de la que se va a ocupar el presente trabajo.

Dando respuesta a esta situación, se está no solo beneficiando a una empresa en particular, sino a los distintos grupos de interés con los que se relaciona, generando, además, un modelo alternativo de CMI que se constituya como un aporte a la gestión estratégica de organizaciones pymes familiares tan importantes para el desarrollo de las economías regionales.

Cabe aclarar que este trabajo, en base a las potencialidades y limitaciones detectadas para la herramienta, se limita a plantear un modelo de CMI, definiendo y describiendo sus perspectivas y enumerando potenciales objetivos claves en cada una de ellas, sin definir indicadores ni validar los resultados de la implementación de la herramienta.

2. Metodología

De acuerdo con el problema y los objetivos de investigación planteados con antelación, se utiliza una metodología cualitativa a partir de un estudio de caso. La investigación cualitativa es «un proceso de indagación de un objeto al cual el investigador accede a través de interpretaciones sucesivas, con la ayuda de instrumentos y técnicas, que le permiten involucrarse con el objeto para interpretarlo de la forma más integral posible» (Monge, 2010: 33).

De las etapas metodológicas previstas para el estudio de caso, el presente trabajo solo desarrolla la primera de ellas, que corresponde a la fase de revisión teórica de literatura.

Para ello, se definieron tres grandes categorías documentales, Gestión Estratégica, Cuadro de Mando Integral y Teoría de los *Stakeholders*, haciendo hincapié en su vinculación

2 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>

con pymes. Seguidamente, se seleccionaron autores, libros y escritos claves de cada eje, para luego proceder a su búsqueda, recopilación y organización. A continuación, se procedió con la lectura, comprensión, y sistematización de críticas y potencialidades de la herramienta. Finalmente, se formularon ideas para la propuesta de un modelo de CMI acorde a los objetivos de la investigación.

Las siguientes fases —la fase de trabajo de campo con la intención de describir a la organización a través de la observación participante del investigador, y la fase analítica de comprensión de los fenómenos relevados y su vinculación a la teoría en pos de desarrollar un CMI específico para el caso de estudio— no serán objeto de este trabajo.

3. Antecedentes

La contabilidad, que en sus orígenes surgió como una herramienta para que los hombres de negocio puedan dar cuenta de su patrimonio, su evolución, la magnitud de sus resultados y sus causas, fue mutando con el correr del tiempo. La necesidad de contar con capitales ajenos para acompañar el exponencial crecimiento producido por la Revolución Industrial, y los incrementales requisitos de rendición de cuenta por parte de los Estados reguladores de la actividad, generó la exigencia de producir información prudente y confiable para que terceros tomen decisiones sobre las organizaciones.

Para revertir este sesgo de la Contabilidad Patrimonial, surge a mediados del siglo XX una corriente literaria que busca el retorno a las fuentes, para devolver la pérdida de utilidad que había sufrido la herramienta como soporte para que los empresarios tomen decisiones sobre sus negocios. Nace así la Contabilidad de Gestión (expresión popularizada por Anthony, 1956; Shillinglaw, 1961; y Horngren, 1962)³, que persigue el fin de representar la naturaleza de los hechos económicos a través de variadas técnicas y herramientas, lo cual amplió el alcance de la contabilidad, abriendo el debate acerca de sus difusos límites.

A principios de la década del ochenta, tomó gran protagonismo la Estrategia Empresarial, luego de que la crisis del petróleo en 1973 introdujera radicales cambios en el entorno, terminando con la previsibilidad del futuro, volviéndolo incierto y dinámico, generando la necesidad de análisis y planificación por parte de las empresas para poder orientar las decisiones hacia el logro de sus objetivos (CEEI, 2008). De la mano de autores como Michael Porter, que escribieron vastos libros y publicaciones en revistas de negocios sobre el tema, se creó un enorme mercado de consultoría, las empresas tendieron a confeccionar grandes planes estratégicos que la mayoría de las veces quedaban en meros documentos formales sin llegar a implementarse, o haciéndolo deficientemente, sin conseguir el éxito pretendido.

Con estos antecedentes, Kaplan y Norton (1992, 1997, 2001, 2004 y 2006) desarrollaron a partir de los años noventa una herramienta para mejorar los procesos de dirección y

3 Según Shank y Govindarajan, 1995.

gestión de las organizaciones. La misma permite, por un lado, dar respuesta a las nuevas necesidades del contexto, que demanda otras capacidades a las organizaciones, como la de gestionar sus activos intangibles, que cada vez cobraban mayor peso por sobre los activos físicos, y que no eran tenidos en cuenta por la contabilidad tradicional. Por otro lado, sirve de nexo para llevar a la práctica aquellos grandes planes estratégicos dormidos en papel, a través de la operacionalización de la estrategia y alineación de toda la compañía tras los mismos objetivos. A esta herramienta la bautizaron *Balanced Scorecard (BSC)*, cuya denominación en español es Cuadro de Mando Integral (CMI).

Desde entonces el CMI cobró rápida popularidad a nivel mundial, gran número de empresas lo comenzaron a utilizar, y así como tuvo muchos adeptos, sobre todo en las esferas corporativas, también cultivó sus críticas, especialmente desde la vereda académica, entre sus principales, las siguientes.

El énfasis al estudio de la herramienta y el análisis de sus resultados es en grandes corporaciones, como demuestran Solano y López (2015) en su revisión literaria del CMI, siendo las realidades de las organizaciones pymes muy diferentes, situación que dificulta la analogía en el desarrollo y la aplicación de la herramienta para estas últimas.

El sesgo hacia los intereses de los accionistas, donde todos los objetivos confluyen hacia lo financiero, es criticado por los afines a la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984), que postulan la implementación de la herramienta desde un enfoque multidimensional que abarque a todos los grupos de interés de la compañía, vinculando en forma inescindible la ética a los negocios en pos de un desarrollo sostenible.

La escasa profundidad a la hora de analizar las relaciones causa-efecto entre los objetivos de las diferentes perspectivas del CMI, sobre lo cual, autores que proponen complementar la herramienta vinculándola con la Dinámica de Sistemas (Sterman, 2000) critican su causalidad unidireccional, falta de disociación temporal, pobres mecanismos de validación, excesivo sesgo interno, entre otras limitaciones.

Por su parte, el siglo XXI trajo consigo un cambio de conciencia en las nuevas generaciones, que demandan mayor compromiso para con la sociedad y el medio ambiente, identificando a las empresas también (hasta ese momento eran solamente los gobiernos) como parte responsable de su deterioro. Esta sociedad comprometida y movilizadora dio lugar a una corriente que evoca la Responsabilidad Social Organizacional, proponiendo una triple creación de valor, económico, social y ambiental (Kliksberg, 2013).

Con tantos nuevos interesados en la actuación de las organizaciones, se han multiplicado los usuarios que requieren información sobre ella. Los avances tecnológicos de los últimos años propiciaron un volumen de datos exponencial, convirtiéndose éstos en recursos estratégicos para las empresas, que deben gestionarlos para desarrollar ventajas competitivas. Este proceso demanda competencias profesionales multidisciplinarias que exceden el espacio de la contabilidad, que van desde la gestión de organizaciones mediante formación en ciencias económicas y empresariales; gestión de personas a partir

de la psicología, sociología y ciencias políticas; hasta la gestión de tecnologías comunicacionales e informáticas. Desde esta perspectiva holística es que hoy se habla de Sistemas de Información Gerencial (García y Lugo, 2013), un marco a partir del cual se aborda el análisis del CMI como una herramienta sistémica y multidimensional.

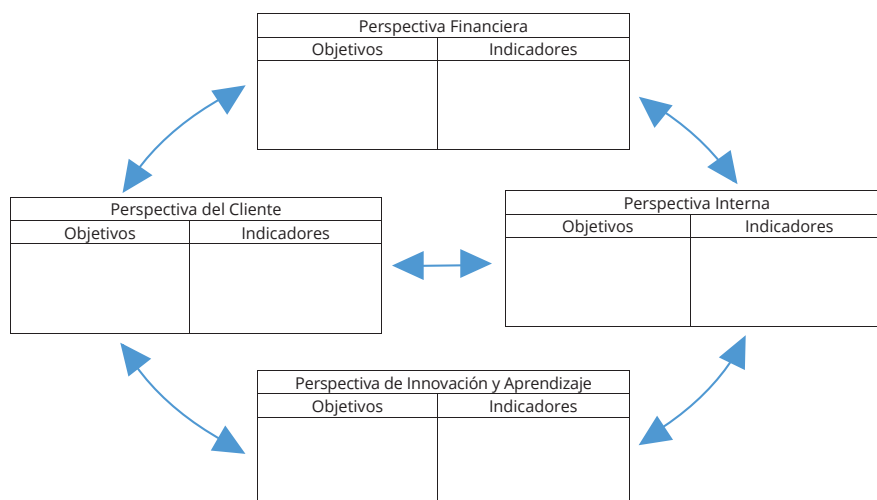
4. El CMI, potencialidades y limitaciones

a) Evolución de la herramienta

En los siguientes párrafos, siguiendo a Massón y Truño (2006), se intenta resumir la evolución del CMI a través del análisis de los principales libros de Kaplan y Norton, resaltando las virtudes y potencialidades de la herramienta.

La primera versión del CMI fue publicada por Kaplan y Norton (1992) en la revista *Harvard Business Review* en un artículo titulado «The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance». Nace como un sistema de medición, que contempla además de los indicadores financieros tradicionales de actuación pasada, inductores de tendencia e impulsores de actuación futura, agrupándolos en cuatro perspectivas que responden unas preguntas básicas y para las cuales se establecen algunos objetivos e indicadores considerados críticos.

- Financiera, ¿qué se ofrece a los accionistas?
- Clientes, ¿cómo nos ven nuestros clientes?
- Interna, ¿en qué procesos debe la empresa ser excelente?
- Innovación y aprendizaje, ¿cómo se puede seguir mejorando y creando valor?

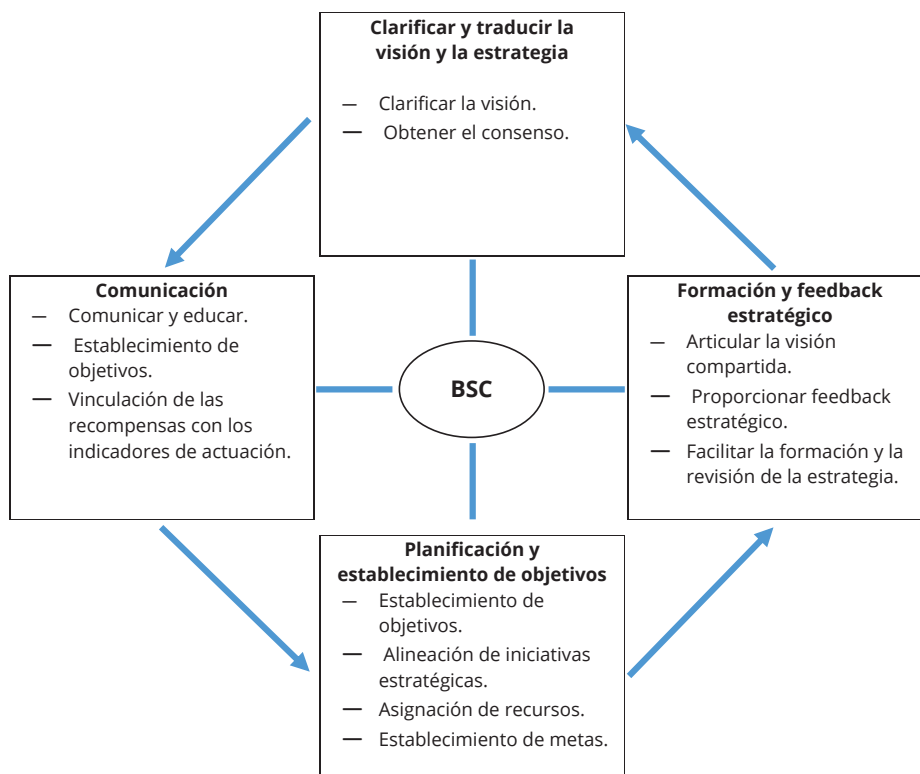


Fuente: Massón y Truño (2006)

Sostienen que tanto ejecutivos como empleados prestan atención a lo que se mide y actúan en consecuencia, por lo que los sistemas de medición afectan el comportamiento, siendo entonces necesario para alcanzar las competencias que las empresas requieren en la actualidad, comenzar a medir otras cuestiones relacionadas a los activos intangibles, cada más relevantes por sobre los físicos. No se trata de elegir unos y descartar otros, sino de armar un conjunto de indicadores balanceados, que en una mirada rápida ofrezcan una visión comprensiva del negocio en su conjunto.

Años más tarde Kaplan y Norton (1997) incorporan la estrategia al sistema de dirección y gestión empresarial, frente a un contexto cada vez más complejo y dinámico, donde las empresas se preocupan por implementar nuevas estrategias en forma ágil y flexible para seguir siendo competitivas.

En ese sentido, la herramienta evoluciona buscando traducir la visión de la compañía en un conjunto de indicadores, que puedan ser entendidos por todos, para poder comunicarlos y con ellos educar a los integrantes de la organización, planificando la búsqueda de objetivos que conduzcan a cumplir con la estrategia, generando un constante *feedback* que permita ir revisándola y corrigiéndola periódicamente.



Fuente: Massón y Truño (2006).

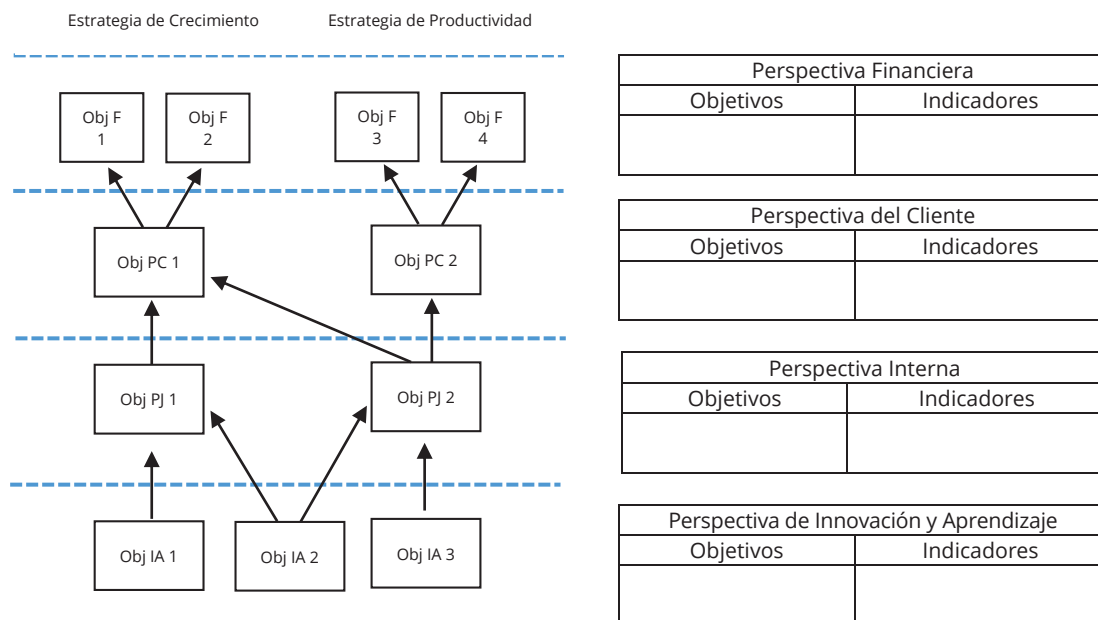
La aplicación práctica de la herramienta trajo consigo resultados *ex ante* muy beneficiosos. Para implementarla, es necesario previamente (re)definir los lineamientos estratégicos de la compañía, lo cual demanda ponerlos sobre la mesa, pensarlos, debatirlos, y consensuarlos, hechos que la mayoría de las veces, y sobre todo en empresas pymes, no sucede, ya que la estrategia suele estar sólo en cabeza del propietario.

Para dar cuenta de esto, Kaplan y Norton (2001) escriben un libro, que más que una evolución del CMI, presenta un nuevo enfoque, que usa la herramienta para poner la estrategia en el centro del proceso de gestión, postulando que, más importante que la estrategia en sí misma, es su ejecución. Lo denominan *Strategy Focused Organization* (SFO), lo que hace referencia a:

- Estrategia: traducir, describir y comunicar la estrategia en términos operativos.
- Enfoque: alinear a todos los recursos, negocios, áreas y actividades tras la estrategia.
- Organización: movilizar el cambio y motivar a los empleados hacia el objetivo común.

Con el foco puesto en los objetivos de cada perspectiva y no tanto en los indicadores, surge la necesidad de analizar con mayor detenimiento la vinculación existente entre ellos. Escriben así el libro *Mapas Estratégicos* (Kaplan y Norton, 2004), que pone énfasis en las relaciones de causalidad y efecto entre los distintos objetivos, mediante diagramas que describen de qué modo los activos intangibles se convierten en activos tangibles, constituyendo el eslabón que faltaba para operacionalizar la estrategia.

Para dicho cometido resaltan el componente de temporalidad, marcando las fuerzas contradictorias de la estrategia, donde muchas veces las inversiones de largo plazo afectan la rentabilidad en el corto. A su vez, aportan una mayor granularidad en el análisis, estudiando cómo el aprendizaje y el crecimiento impulsan la mejora en el desempeño de los procesos internos, que crean una propuesta de valor diferenciadora para el cliente. Marcando que ese valor es contextual, es decir que depende de su alineación con la estrategia, y potencial, porque necesita ser concretado para finalmente llegar a transformarse en valor para el accionista.



Fuente: Massón y Truño (2006).

Posteriormente Kaplan y Norton (2006) escriben *Alignment*, su cuarto libro de la serie del CMI, tendiente a lograr el alineamiento de las distintas unidades de negocio y los departamentos de servicios corporativos compartidos, de cara a crear una sinergia diferencial que acreciente el valor para el grupo económico.

b) Críticas y complementos

En este apartado se pretende sistematizar las críticas realizadas y alternativas propuestas en relación al CMI, agrupándolos en tres ejes: aquellos que cuestionan su aplicabilidad para cierto tipo de empresas, los que señalan la excesiva simplicidad con la que se aborda el modelo, y quienes marcan el sesgo hacia la satisfacción de intereses de un solo grupo en particular.

—Aplicabilidad

Uno de los puntos discutidos sobre la herramienta es la falta de estudios sobre su uso en pymes. Como lo señalan Solano y López (2015), las publicaciones sobre el CMI usualmente hacen referencia a su implementación en grandes empresas. Muchas de las pymes encuestadas desconocen directamente la existencia de la herramienta, mientras que otras tantas creen que su implementación superaría sus posibilidades por lo que no la utilizan, y algunas pocas, la aplican en forma simplificada.

Si bien es cierto que las pymes centran más su atención en la supervivencia financiera de corto plazo, dejando un poco de lado la formalización de la estrategia, la planificación y el control, debido a los limitados recursos de capital humano y financiero que suelen manejar, eso no significa que no puedan implementar un CMI; por el contrario, son quienes más necesitan de sus beneficios para poder sobrevivir en el tiempo.

Tienen a su favor que la estructura plana y poco burocrática le permite reaccionar en forma ágil y flexible frente a los vertiginosos cambios del entorno que demandan nuevas estrategias competitivas. Al tener menos áreas internas y partes externas interesadas en su accionar, les es más sencillo conseguir consenso en torno a los objetivos estratégicos, comunicarlos, motivar y alinear a todo el personal tras los mismos.

En el otro extremo de su aplicabilidad, Porporato y García (2007), dentro de su revisión literaria del CMI, enfatizan la dificultad a la hora de medir el desempeño en empresas multidivisionales cuando se quiere armar un modelo a nivel corporativo que englobe Unidades Estratégicas de Negocio (UNE) no relacionadas, sosteniendo que al fin de cuentas son los objetivos comunes, generalmente financieros, los que se terminan evaluando para las decisiones, perdiendo la herramienta su finalidad distintiva de origen.

Esta crítica en parte es salvada por Kaplan y Norton en su libro *Alignment*. Para el caso de estudio en pymes esto no tiene demasiada relevancia, ya que es muy difícil que una empresa de este tipo esté integrada horizontalmente con UNEs muy disímiles entre sí, pueden tener distintos canales de comercialización, procesos productivos diferenciados, o diversas líneas de productos, pero generalmente compartiendo la estructura de las actividades de apoyo, los objetivos generales y sus relaciones con el entorno.

—Simplicidad

Otra de las críticas que versan sobre el CMI es la simplicidad con la que analiza las relaciones que vinculan los objetivos de las distintas perspectivas. Kaplan y Norton en su libro *Mapas Estratégicos* hablan de relaciones causales, pero estas no son demostradas empíricamente, por lo que se recomienda hablar de relaciones lógicas.

Para Akkermans y Van Oorschot (2005), la implícita naturaleza sistémica que trasluce la herramienta al postular que con monitorear un par de indicadores claves (interrelacionados con un montón de otras variables) basta, por un lado, le otorga una simplicidad de análisis que genera gran aceptabilidad; pero al mismo tiempo, esa lógica reduccionista lo limita por abordar inadecuadamente (con un déficit metodológico) una complejidad sistémica.

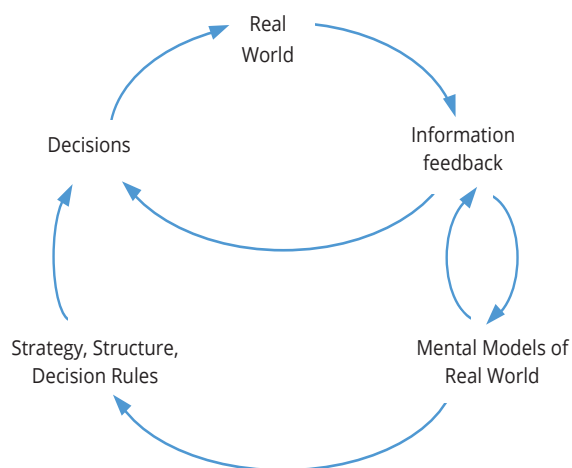
Ahondan en ello señalando las limitaciones de la herramienta en relación a la unidireccionalidad causal simplista entre los objetivos, la falta de disociación temporal entre las causas y los efectos, los pobres mecanismos de validación de las hipótesis planteadas, el insuficiente vínculo entre la estrategia y la operación faltando una medición bidireccional,

y el sesgo interno que no considera la cadena total de valor y ni a la totalidad de los agentes afectados por su actuación.

En el mismo sentido, Schoeneborn (2003) se plantea una serie de interrogantes al respecto: ¿son ilustradas todas las relaciones causa-efecto de una decisión?, ¿qué tan fuerte es la influencia que tienen sobre el objetivo?, ¿en qué momento ello se hace notar, todo en el mismo instante?, ¿hay efectos colaterales de las decisiones tomadas?, ¿cuál es el rol de las otras variables no consideradas en el análisis?, ¿cómo puedo saber si los indicadores elegidos son los correctos?

Para salvar estas limitaciones y potenciar la herramienta, estos autores junto a otros, proponen complementar al CMI con la Dinámica de Sistemas. Ésta constituye un método para mejorar el pensamiento y aprendizaje en sistemas complejos, donde todo está en algún punto interconectado con todo. En parte, desarrollando simulaciones de gestión, pero requiriendo más que simples modelos matemáticos, porque se trata de organizaciones dominadas por el comportamiento humano, inmersas en un dinámico contexto, con todo lo que ello implica, por lo que exige un análisis multidisciplinario (Stermán, 2000).

Se plantean tres etapas, una primera donde se desarrollen modelos mentales de las complejas interrelaciones percibidas, utilizando *causal loop diagrams* (diagramas de bucles causales), tanto positivas como negativas, directas e indirectas. Una segunda, donde éstas se traduzcan en simulaciones cuantificables bajo modelos matemáticos no lineales, para testear resultados en el mediano y largo plazo (que por las limitaciones de la mente humana de otra manera sería imposible conseguir). Por último, analizar los resultados bajo un razonamiento científico crítico interdisciplinar, en pos de mejorar los modelos mentales, pulir procesos grupales y corregir políticas implementadas.



—Sesgo

Es en este punto en el cual el trabajo pretende hacer mayor hincapié. Se trata de (re)pensar el marco teórico que describe y estructura, desde la economía y la administración, la forma de pensar los negocios, bajo el cual es aplicado el CMI como una técnica de gestión.

Muchas de las críticas al respecto, resaltan el sesgo en el uso de la herramienta hacia los intereses de los accionistas, donde todas las flechas de los mapas estratégicos conducen directa o indirectamente hacia lo financiero, lo que lo enmarca dentro de la teoría de los *stockholders* (Farré, 2009). La misma, con Friedman como su máximo exponente, postula que la única responsabilidad de una empresa es satisfacer las necesidades de sus aportantes de capital, *shareholders*, con el único propósito de maximizar sus ganancias, haciendo todo lo que esté a su alcance siempre y cuando no se salga de las reglas del juego, es decir que la responsabilidad pasa por no destruir las bases del capitalismo y asegurar la libertad de mercado, protegiéndolo del conformismo social y del abuso de poder político.

Si bien surgieron nuevos enfoques de gestión a fines del siglo anterior, como el cambio de una estrategia de tipo *push*, donde el mercado absorbía todo lo que la oferta generaba, a una estrategia tipo *pull*, con foco puesto en las necesidades del cliente (que dieron luz a herramientas de gestión como el CMI con una perspectiva entera dedicada a ellos); o la propuesta de Porter que pone foco en la cadena de valor interna y de la industria, incorporando al análisis aparte de los clientes, las fuerzas de los proveedores y los competidores, con el objetivo de desarrollar una ventaja competitiva que diferencie a la compañía del resto; todos al fin de cuentas persiguen el mismo objetivo, el de incrementar el valor para la empresa.

Por otra parte, alternativas teorías económicas y empresariales intentan cambiar el paradigma del sistema capitalista actual corriendo del centro de atención al dueño del capital, pero pecan en el fondo del mismo error, el de priorizar los intereses de un grupo en particular, atribuyéndole mayores derechos por sobre el resto, siendo contraproducente para el sistema en su conjunto. En esta línea podemos mencionar los escritos de Mark y Engels discutiendo el capitalismo en términos de clases sociales enalteciendo al proletariado; los postulados de Keynes que otorgan al Estado el poder supremo de intervenir en los mercados; la literatura de académicos de negocios que separan al accionistas de los administradores, priorizando el beneficio de estos últimos; o los lineamientos de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que protegen los intereses de los grupos más débiles como la sociedad y el medio ambiente (Freeman *et al.*, 2010).

En relación al CMI propiamente dicho, los intentos por salvar el sesgo *stockholderista* de la herramienta caen en la misma tónica descrita en el párrafo anterior, la de priorizar un grupo de interés. Ejemplo de ellos son la posibilidad de intercambiar las posiciones de las perspectivas en organizaciones sin fines de lucro, situando al cliente o la sociedad en la cima; la mención de ‘reguladores sociales’ que se incluyen dentro de la perspectiva

de procesos internos, que posteriormente derivó en la propuesta de algunos autores, de incorporar una quinta perspectiva al modelo en relación a éstos.

Frente a estas limitaciones, la teoría de los *stakeholders* (con el libro de Freeman en 1984 como el trabajo más influyente) propone un marco teórico y sistémico de ideas que sugieren, desde un enfoque pragmático, tomar como unidad de análisis la relación entre el negocio y los grupos que son o pueden ser afectados por el mismo, vinculando en forma inescindible la ética y los negocios, en pos de maximizar el valor para todos los grupos de interés —*stakeholders*— y lograr así alcanzar un desarrollo económico sustentable.

Más que una contraposición a la teoría de los *stockholders*, reconoce al sistema capitalista como el más efectivo a la hora de crear valor económico (resaltando el problema de su creciente desigualdad), y se postula como un complemento, argumentando que al crear valor para todos los *stakeholders* se está creando también valor para la organización y la economía en su conjunto en el largo plazo, proponiendo un '*stakeholder capitalism*' (Freeman *et al.*, 2010).

Bajo este paradigma conceptual, es que Farré (2009) propone un CMI multifocal, redondeando el tablero, donde cada una de las perspectivas represente a los grupos de interés de la organización, identificando indicadores de valor para cada uno, estableciendo metas para distintos umbrales de indiferencia, agregando sentido y grosor a las flechas para plasmar la direccionalidad e intensidad en las relaciones lógicas, y definiendo políticas de reparto del plusvalor creado para lograr la sustentabilidad.

Tomando consciencia de ese sesgo criticado, aunque con un importante *delay*, Kaplan y McMillan (2020) escriben un artículo donde proponen algunas modificaciones a la versión original del CMI con una mirada más amplia. Cambiando la perspectiva 'financiera' por 'resultados', para abarcar métricas financieras, sociales y ambientales; la de 'clientes' por 'stakeholders' para reflejar los intereses de los múltiples participantes; la de 'aprendizaje y crecimiento' por 'habilitadores' para conseguir los objetivos pretendidos; y manteniendo la de 'procesos internos'.

5. Propuesta de un 'CMI Rueda'

En base al modelo de Kaplan y Norton, pero con la intención de atenuar las limitaciones descritas precedentemente, es que el trabajo pretende tomar las ideas de la teoría de los *stakeholders* y siguiendo la propuesta de Farré (2009), confeccionar un 'CMI Rueda' que pueda dar respuestas más acordes a los complejos escenarios de una economía con creciente necesidad de modelos sustentables.

El nombre es por la analogía gráfica del modelo propuesto que se asemeja a una rueda. En primer lugar, por su aspecto redondeado, en el cual las relaciones no fluyen en sentido ascendente sino en sentido circular; en segundo lugar, por su constante movimiento que viene a representar la dinámica del contexto.

En el centro, que vendría a ser el eje impulsor de nuestra rueda alrededor del cual gira todo, colocamos el concepto de valor, entendido como el objetivo a maximizar para todos los grupos de interés de la organización.

Los rayos que dan sustento y fortaleza a la rueda serían los distintos *stakeholders*, remarcando el hecho de que, si uno de ellos está débil o su vínculo se rompe, la rueda no va a poder seguir girando con la misma velocidad, ni tampoco por mucho tiempo.

Los neumáticos que son la parte que está en constante contacto con la superficie, en nuestra analogía, lo conformaría el entorno, que abraza a la organización y a todos sus *stakeholders*, condicionando a cada uno de ellos.

El siguiente gráfico es a modo ilustrativo del modelo propuesto.



Referencias (combinables)

Grosor = Influencia	Trazado = Plazo	Color = Direccionalidad
<ul style="list-style-type: none"> Alta Media Baja 	<ul style="list-style-type: none"> Corto Medio Largo 	<ul style="list-style-type: none"> Positiva Negativa

Fuente: Elaboración propia.

a) Perspectivas y objetivos

De las seis perspectivas propuestas, hay cuatro que son prácticamente idénticas a las de Kaplan y Norton, simplemente con otro nombre para hacer referencia a un grupo de interés de la organización, por lo que no se explayará demasiado en ellas al darlas por conocidas.

La perspectiva de los propietarios, sería la perspectiva financiera del modelo tradicional, con los objetivos clásicos de rentabilidad y crecimiento, incorporando necesariamente alguno referido al riesgo o la sostenibilidad. Aquí más que accionistas, al tratarse de un CMI pensado para una pyme, son los mismos propietarios quienes cumplen el triple rol de aportantes de capital, directivos y administradores, sumado el hecho de que si es una empresa familiar también le agrega el condimento de ser miembro de ella.

La perspectiva de los clientes, es idéntica, compartiendo los objetivos de incrementar su número, volumen de compras, mantenerlos satisfechos y lograr fidelizarlos. Poniendo el foco en crear una propuesta de valor diferenciadora para los mismos, atendiendo el hecho de que una pyme es muy difícil que pueda competir en costos con una gran empresa que puede generar economías de escala.

La perspectiva de áreas internas, es la analogía de procesos internos, que marcan aquellas actividades claves en las que la organización debe ser excelente para materializar su propuesta de valor y para aumentar la productividad. Cada área sería como un grupo de interés interno, que demanda recursos de diversas áreas y genera tanto productos intermedios para otras, como productos finales para los clientes externos.

La perspectiva de recursos humanos, se asemeja a la de aprendizaje y crecimiento, con foco en el capital humano motor de toda organización, persiguiendo el talento y la calidad humana, procurando la motivación, el alineamiento, el trabajo en equipo, la conducción, el liderazgo, la cercanía y el sentido de pertenencia tan característico de las pymes familiares. Al capital organizativo se lo considera como una cualidad inherente a los recursos humanos, mientras que, al capital de la información se lo analiza como infraestructura (tanto *software* como *hardware*) necesaria en cada actividad clave de las áreas internas.

La perspectiva de aliados claves, que no es mencionada en la versión de Kaplan y Norton, pone de manifiesto la importancia que otros actores de la cadena total de valor tienen para la organización. Sobre todo, en pymes que tienen poco poder de negociación, son vitales las relaciones que pueda construir con sus proveedores para garantizar su correcto funcionamiento, las alianzas con competidores de su tamaño para hacer frentes a abusos de poder, el cumplimiento con el Estado para conseguir beneficios fiscales y participar en licitaciones, la transparencia y solidez con entidades bancarias para acceder a financiamiento, la creatividad para crear sinergias positivas con otros integrantes sustitutos o complementarios de la cadena, o con aquellos que ni si quiera pertenecen al sector.

Mayor importancia cobra aún la perspectiva de aliados claves para empresas dedicadas al *retail* que no tienen producción y sí una gran dependencia de sus proveedores, empresas de servicios que utilizan la infraestructura provista por otra compañía, empresas que necesitan de permisos estatales especiales para funcionar, o aquellas empresas que tercerizan alguna actividad clave, como el transporte o el servicio post venta; todas situaciones muy comunes en pymes.

La perspectiva de sociedad y medio ambiente, que no está explícita en el modelo tradicional, creemos que es fundamental tenerla presente, ya que es un importante y amplio *stakeholder* que se ve afectado por el accionar de la organización. Si bien es cierto que es el grupo que menos voz tiene de todos, últimamente la movilización social en torno a la problemática ambiental, la discriminación y desigualdad, la conciencia del consumidor comprometido cada vez más influyente en sus decisiones de compra, las repercusiones y comentarios de usuarios en las virales redes sociales tan influyentes en la imagen empresarial; pusieron en agenda a la Responsabilidad Social Organizacional (RSO) que pregona la protección de esos grupos.

Aquí hay que dejar en claro que los objetivos no pueden ser cumplir con los requerimientos legales y fiscales (se da por hecho), ni tampoco apuntados hacia mera filantropía, sino se trata de:

Establecer metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos naturales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de desigualdades sociales⁴.

En relación a este punto, es importante hacer notar al empresario, que el deterioro del entramado social y medioambiental donde la empresa está inmersa perjudica su mercado a largo plazo, convencerlo de que la empresa gana con la RSO, logrando un mayor compromiso y rendimiento de su personal, atrayendo a jóvenes talentos a formar parte de su equipo, mejorando el posicionamiento frente a los consumidores cada vez más responsables, incrementando la reputación ante una sociedad crecientemente movilizad, obteniendo más inversiones, mejores fuentes de financiamiento y beneficios estatales, reduciendo así sus riesgos e incertidumbres, aumentando finalmente el valor de la empresa (Kliksberg, 2013).

b) El concepto de valor

En el centro, como anticipamos, se encuentra el concepto de valor, donde confluyen los objetivos de todos los agentes de interés. Para medir el valor subjetivo de cada *stakeholder*, que puede ser muy disímil entre sí, Farré, Durán y Batista (2018) buscan objetivizar sus percepciones de valor estableciendo puntos de indiferencia con distintos umbrales, que pueden ser metas a conseguir en un diferimiento de tiempo.

⁴ Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público <https://www.ethos.org.br/>

- Umbral de existencia, aquel valor por el cual el *stakeholder* está dispuesto a participar, le otorga factibilidad al negocio en el corto plazo, aunque con un riesgo muy elevado.
- Umbral de satisfacción, es el valor por el cual el *stakeholder* está satisfecho de participar, dándole mayor proyección al negocio en el mediano plazo reduciendo su incertidumbre.
- Umbral de fidelización, representa el valor por el cual el *stakeholder* adquiere el compromiso de permanencia, brindando sustentabilidad a largo plazo para el negocio.

En el mismo artículo, los autores realizan mediante un ejemplo práctico, una propuesta de cómo repartir ese 'plus valor' generado por la organización en beneficio de todos. Entendiendo que cada *stakeholder* aporta algún factor de la producción, por el cual recibe su correspondiente retribución y está satisfecho con eso, es decir, el personal recibe una remuneración acorde a su labor, el dueño de los activos fijos una renta proporcional por su uso, los proveedores el precio pactado por las mercancías y los servicios brindados, el Estado sus correspondientes impuestos y contribuciones, los clientes pagan un precio justo por los productos adquiridos, la sociedad y el medio ambiente no se ven afectados por externalidades negativas de la compañía y si beneficiados por las positivas, el dueño del capital recibe el interés por su indisposición en el tiempo más la tasa pretendida por el riesgo asumido.

La incógnita es, que hace la organización en caso de haber un excedente una vez que todos los *stakeholders* recibieron su cuota de valor pretendida y están conformes. La respuesta rápida y clara, sesgada por la sociedad capitalista en la que vivimos, sería que se lo debería llevar el que aportó el capital necesario para llevar a cabo el proyecto. Pero si lo analizamos objetivamente carece de lógica, si ya se le está pagando una retribución por ello, ¿por qué tendría más derechos sobre ese excedente que un trabajador que dedica a diario diez horas de su vida a la organización, cuando quizá el que aportó el capital lo obtuvo de una herencia y está cómodamente tomando un trago en la playa?

Lo que plantearía un *stockholderista* sería que el capitalista es el único que va a reinvertir el excedente para seguir generando valor económico, propiciando el crecimiento y desarrollo (argumento cuestionable ya que de cerrar la compañía el accionista se quedaría con todo ese valor adicional generado sin necesariamente volver a ponerlo en ruedo). Entonces, lo que habría que pensar ingeniosamente, es la manera de que ese plus valor pertenezca a cada *stakeholder*, pero no lo pueda sacar de la organización, obligándolo a reinvertirlo en la misma.

c) Las relaciones lógicas

Se comparte las críticas realizadas en relación a la poca profundidad con la que el modelo ortodoxo aborda las relaciones que denomina de causa-efecto, aceptando la sugerencia

de denominarlas relaciones lógicas, haciendo alusión a que se identifican vínculos entre los objetivos que se espera se interrelacionen de determinada manera, pero sin ofrecer pruebas empíricas al respecto, estando sujetas esas relaciones a la vertiginosa dinámica del entorno y a la complejidad del comportamiento humano tan difícil de predecir.

Debido a los limitados alcances del presente trabajo, y las dificultades que puede tener una pyme al querer implementar simulaciones que demuestren el complejo entramado de comportamiento entre las variables en distintos escenarios, es que, para el análisis de las relaciones lógicas, se va a tomar la propuesta relativa a la Dinámica de Sistemas como complemento del CMI, pero sólo en su primera etapa, sin llegar a desarrollar un modelo matemático.

Esa primera etapa consiste en confeccionar un modelo mental de la organización inmersa en su contexto, y sus *stakeholders*, cada uno de ellos con sus objetivos de valor a maximizar, donde todo está directa o indirectamente interconectado con todo. En el cual, se piensen los efectos de las decisiones a largo plazo, ya que las soluciones de ayer pueden ser problemas de hoy; se tenga en cuenta la resistencia al cambio, que puede hacer que un vínculo previsto no sea tal; se entienda que el modelo mental muchas veces difiere del real, así como del modelo mental de otros; y se aceite un proceso de *feedback* que propicie el continuo aprendizaje, mediante el cual se pueda corregir las decisiones tomadas, así como los modelos planteados, para acercarse lo más posible a la realidad.

Donde existan relaciones bidireccionales, es decir, que haya objetivos que se vinculen positivamente a la consecución de unos, pero que afecten negativamente a otros. Donde se tenga presente la disociación temporal entre la causa y su posible efecto, entendiendo que hay algunas relaciones que demuestran resultados en el corto plazo, pero otras tantas que lo hacen en un período de tiempo más prolongado. Donde la intensidad con la que un objetivo afecta a otro se pueda diferenciar. Donde el camino trazado no sea lineal, ni ascendente, sino más bien circular y que pueda saltar de una perspectiva a otra, ya que no hay un orden preestablecido a seguir. Por último, donde el logro de los objetivos de cada perspectiva (representada por cada *stakeholder*) conduzcan al centro, el eje de todo, donde está el concepto de valor descrito en el apartado anterior.

Para plasmar gráficamente lo puesto en palabras, es que se utilizan distintos tipos de flechas, con diferente grosor, trazado, y color, intentando cada uno de ellos reflejar más acabadamente el tipo de relación involucrada. Se lo puede visualizar en las referencias del gráfico del modelo propuesto más arriba.

d) Adaptabilidad a pymes

Las señaladas limitaciones de aplicabilidad del CMI en pymes, primero que nada, más que excluirlas del uso, enfatizan la necesidad de contribuir con evidencia empírica sobre implementación de la herramienta en este tipo de organizaciones, el cual es uno de los objetivos del presente trabajo.

Por otra parte, en pos de su adaptación, se proponen pocos objetivos para cada perspectiva, pero concretos y que reflejen los lineamientos estratégicos de la organización, donde cada uno pueda ser medidos con indicadores sencillos, considerando que este punto de disponibilidad y sistematización de la información es el mayor escollo que tienen las pymes a la hora de aplicar un CMI, ya que muchas de ellas no dispone de un sistema integral de gestión, ni de un relevamiento permanente de la cadena de valor y su entorno.

Hoy en día las herramientas informáticas están al alcance de todos como para poder generar un sistema de información interno; la información del contexto publicada por distintos organismos (INDEC, BCRA, Cámaras del Sector, etc.) es cada vez más completa; y el volumen de datos generado por las plataformas digitales es exponencial, disponiendo de muchas herramientas gratuitas para analizarlos. Por lo tanto, es cuestión de sentarse a pensar e indagar, he aquí donde la creatividad del profesional juega un punto vital a la hora de diseñar indicadores que se nutran de información a la cual las empresas tengan acceso.

Para no caer en la dicotomía de un CMI único o múltiples CMI por Unidad de Negocio Estratégica (UNE), una alternativa sería un modelo híbrido. Manteniendo el concepto de valor en el centro, rodeado de las perspectivas con los objetivos de cada stakeholder, como en el modelo propuesto, y agregando una esfera adicional en la que se especifiquen objetivos puntuales de cada UNE.

Dando por hecho, que las organizaciones pymes no suelen tener UNEs con estructura propia, más bien comparten todas las áreas de apoyo, los vínculos externos de la cadena de valor, y los lineamientos estratégicos generales, diferenciándose simplemente por el canal de comercialización, por algún proceso productivo particular, o por diferentes segmentos de producto o mercado atendido.

6. Conclusión

Son indudables los aportes que los sucesivos escritos de Kaplan y Norton hacen la materia. Tres décadas después de su creación, la expandida estructura intuitiva del CMI continúa dominando el marco de referencia para la gestión estratégica de las organizaciones; es por eso que este trabajo hace uso de esta herramienta para llevar a cabo su objetivo.

En la actualidad no encontramos escenarios simples, invariables y predecibles como para aplicar lógicas reduccionistas, donde se diseñen actividades acordes a cada situación, capacitando al personal para realizarlas, imponiéndoselas sin dar un motivo por el cual se realizan. Por el contrario, presenciamos un contexto turbulento plagado de encrucijadas, en el cual es mucho más fácil perder de vista el objetivo, más aún si los miembros del equipo de trabajo desconocen hacia dónde deben dirigirse. Resulta entonces necesario adoptar un enfoque integral de gestión basada en la estrategia, tanto para los procesos de toma de decisiones, como para los de ejecución y conducción (Farré, 2013).

El nuevo entorno también, ha modificado las fuerzas de cada una de las partes interesadas, necesitando permanentes negociaciones para encontrar un equilibrio, procurando un sistema que cree valor para todos, en pos de alcanzar un desarrollo económico sustentable en el largo plazo. Para esto, es necesario un cambio de mentalidad a la hora de pensar los negocios, un cambio que destierre el oxímoron de ‘negocios éticos’, uniendo ambos conceptos en forma inescindible. Este paradigma lo aporta la Teoría de los *Stakeholders*.

Ante la realidad de que el cambio no vendrá del espíritu solidario *per se* de los actores del sistema capitalista actual, el desafío se presenta en demostrar empíricamente el vínculo existente a largo plazo entre el mayor valor generado para todos los *stakeholders* y el mayor valor atribuible a la organización medidos en términos financieros. En este punto, la Dinámica de Sistemas a través de la modelización y simulación de escenarios futuros puede aportar resultados interesantes.

Dicho esto, se resume que, el trabajo pretende aplicar la técnica del CMI, con un enfoque de gestión basado en la estrategia, bajo el marco conceptual de la Teoría de los *Stakeholders*, analizando la complejidad de las organizaciones mediante la Dinámica de Sistemas, con las particularidades que una Pyme amerita atender.

Si bien esta visión puede ser catalogada de poco factible, se cree que la virtud no está en el objetivo conseguido, sino en el trayecto recorrido, asumiendo el compromiso de no resignarse ante las limitaciones del sistema actual, y de pensar creativamente alternativas que conduzcan a una mejora para todos. Es aquí donde cobran gran importancia los académicos de las escuelas de negocios y los profesionales encargados de asesorar y administrar organizaciones para alentar ese cambio de mentalidad requerido.

Parafraseando a Eduardo Galeano se destaca que, «la utopía está en el horizonte, por mucho que se camine hacia ella nunca se alcanzará, pero sirve para eso, para caminar».

Referencias bibliográficas

- Akkermans, H. y Van Oorschot K. (2005). Developing a Balanced Scorecard with System Dynamics. *Journal of Operational Research Society*, 40 (56): 931941.
- CEEI, Centro Europeo de Empresas Innovadoras (2008). *Estrategias competitivas básicas. Manual 21*. Comunidad de Valencia.
- Farré, D. (2009). Vinculando la teoría de los stakeholders con enfoques y técnicas de gestión: cadena de valor multidimensional y Balanced Scorecard multifocal. XI Congreso Internacional de Costos, Trelew.
- Farré D. (2013). Enfoque de gestión teleológico en la Conducción: Ejecución sin perder de vista el objetivo. XIII Congreso Internacional de Costos, Portugal.

- Farré D. Durán G. y Batista M. (2018). Reparto de plusvalor y costo bajo estrategias de Sustentabilidad. *Revista Costos y Gestión*, 94.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing, Boston.
- Freeman, E., Harrison J., Wicks, A., Parmar B. y Colle S. (2010). *Stakeholder Theory. The state of the art*. Cambridge University Press, New York.
- García L. y Lugo W. (2013). Diseño e Implementación de Sistemas de Información Gerencial: la Contabilidad de Gestión como criterio de restricción. IV Jornadas Universitarias Internacionales de Contabilidad, Santa Fe.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan R. y Norton D. (1997). *El Cuadro de Mando Integral* (2ª ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *The Strategy Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2006). *Alignment*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. y McMillan, D. (2020). Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies. Harvard Business School.
- Kliksberg, B. (2013). Ética para empresarios. Por qué las empresas y los países ganan con la Responsabilidad Social Empresarial. Buenos Aires: Ediciones Ética y Economía.
- Massón, J. y Truño, J. (2006). *La Cuarta generación del Balanced Scorecard: Revisión Crítica de la Literatura Conceptual y Empírica*. Barcelona: Bellaterra.
- Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1 (2), 31-54.
- Porporato, M. y García, N. (2007). Análisis de las limitaciones del cuadro de mando integral: revisión de la literatura e implicaciones para la práctica. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 5 (9), pp. 13-32.
- Schlemenson, A. (2013). *Análisis organizacional en pymes y empresas de familia*. Buenos Aires: Editorial Graciana.

- Schoeneborn F. (2003). *Linking Balanced Scorecard to System Dynamics*. International System Dynamics Conference.
- Shank J. y Govindarajan V. (1995). *Gerencia Estratégica de Costos*. Colombia: Norma.
- Solano, E. y López, C. (2015). Implementación del cuadro de mando integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura. *Revista Cs. Económicas*, 33 (2), pp. 79120.
- Sterman J. (2000). *Business Dynamics. Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. United States of America: McGraw-Hill Companies.