

# **BALANCED SCORECARD: UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN GERENCIAL EN ECONOMÍAS DESARROLLADAS**

## **BALANCED SCORECARD: A MANAGEMENT TOOL IN DEVELOPED ECONOMIES**

### **Tapia Illanes Vanessa Mishelle**

Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, Departamento CEAC  
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí – Ecuador  
vtapia@espe.edu.ec  
Quito – Ecuador

### **Guitérrez Pinargote Luis Eduardo**

Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, Departamento CEAC  
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí – Ecuador  
legutierrez3@espe.edu.ec  
Quito – Ecuador

### **Cangás Collaguazo Erika Elizabeth**

Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, Departamento CEAC  
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí – Ecuador  
eecangas1@espe.edu.ec  
Quito – Ecuador

### **Ojeda Tapia David Alexander**

Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, Departamento CEAC  
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí – Ecuador  
daojeda1@espe.edu.ec  
Quito – Ecuador

## **RESUMEN**

En el presente artículo se desarrolla un estudio de la influencia del Balanced Scorecard (BSC) sobre el management estratégico de empresas que se desenvuelven en economías desarrolladas como Estados Unidos, España y Reino Unido. Se realizó una investigación documental del período comprendido entre los años 2010 y 2018, concluyendo que cada empresa adopta y utiliza el BSC de diferentes maneras, sin embargo, aquellas que tuvieron éxito en su implementación, tienen un común denominador, en primer lugar, los directivos han logrado traducir sus estrategias en indicadores del BSC, en segundo lugar, mantienen una comunicación eficaz de la estrategia organizacional, partiendo de los niveles más altos hasta cada unidad operativa del negocio y departamento de soporte, logrando comprometer a todo el personal y vinculando sus objetivos individuales a los objetivos organizacionales. Finalmente, cuando la empresa ha logrado integrar el equilibrio del cuadro de mando en sus procesos, obtiene

información que le permite tener una visión integral de su desempeño, y consecuentemente, mejorar el proceso de toma de decisiones.

**Palabras clave:** balanced scorecard, estrategia organizacional, toma de decisiones, desempeño, indicadores, economías desarrolladas.

### **ABSTRACT**

In this article, a study of the influence of the Balanced Scorecard (BSC) on the strategic management of companies that grow in developed economies such as the United States, Spain and the United Kingdom is developed. A documentary investigation of the period between 2010 and 2018 was carried out, concluding that each company adopts and uses the BSC in different ways, however, those that were successful in its implementation, have a common denominator, first, they are strongly characterized by the leadership of their members, mainly managers, and have been able to translate their strategies into BSC indicators, secondly, they maintain an effective communication of the organizational strategy, starting from the highest levels to each operational unit of the business and support department, managing to engage all the staff and linking their individual objectives to the organizational objectives. Finally, when the company has managed to integrate the balance of the scorecard into its processes, it obtains information that allows managers to have a comprehensive vision of the company's performance, and consequently, to improve the decision-making process.

**Keywords:** balanced scorecard, organizational strategy, decision making, performance, indicators, developed economies.

## **1. METODOLOGÍA**

Para la realizar la presente investigación se efectuó una revisión documental entre los años 2010 y 2018 sobre la implementación del BSC, para mejorar la toma de decisiones gerenciales en empresas de Estados Unidos, España y Reino Unido, mediante el uso de bases de datos como Scopus, Francis & Taylor, Emerald Insight, CSIRO Publishing, American Accounting Association, Springer Link, JSTOR. Se utilizaron las siguientes categorías de búsqueda: decisiones gerenciales, desempeño organizacional, balanced scorecard, estrategias organizaciones.

## **2. INTRODUCCIÓN**

El Balanced Scorecard es una herramienta creada para supervisar, administrar y controlar mediciones de gestión financiera y no financiera sobre los procesos y actividades que realiza una empresa, con el fin de obtener información que provea de un panorama claro sobre el nivel de desempeño que se tiene, generando insumos para mejorar el proceso de toma de decisiones. En la actualidad, el entorno en que la organización debe sobrevivir se caracteriza por los cambios constantes y la elevada competencia debido a factores como el avance tecnológico y la

globalización, donde la permanencia de la misma dependerá de la capacidad directiva y las respuestas que pueda dar.

Este instrumento analiza a la organización desde cuatro perspectivas importantes: financiera, de los clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje, las mismas que servirán de enfoque para establecer un marco de referencia como fundamento de un sistema de gestión estratégica en el que se consideren las capacidades y materiales (activos) disponibles para crear valor a largo plazo.

Además, el BSC se caracteriza por su flexibilidad, ya que a partir del modelo base, muchas empresas realizan pequeñas modificaciones, como incorporar factores relacionados al talento humano y al ambiente en la perspectiva de innovación y aprendizaje; o factores sobre las relaciones con proveedores u otros stakeholders, en la perspectiva financiera. Sin embargo, el éxito de su implementación tiene que ver con el ambiente laboral y la capacidad de comunicar los cambios a todos los miembros de la empresa, es decir, que los empleados no ejerzan resistencia frente a estas modificaciones, mantengan una buena actitud frente a ello y se comprometan con los objetivos organizacionales.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **Origen del BSC**

Durante la era Industrial, las empresas utilizaron indicadores financieros y no financieros para medir su desempeño, los primeros representaban una fuente de ventaja competitiva por facilitar el manejo y la contabilización de inversiones sobre activos tangibles, y con los segundos, hacían seguimiento para generar mejoras en la gestión de procesos internos. No obstante, para finales del siglo XX y con el desarrollo de la tecnología, los activos intangibles empezaron a suponer mayores beneficios. En 1982, los registros de activos tangibles representaban el 62% de los valores de mercado de las empresas industriales en Estados Unidos, y 10 años más tarde, la relación había disminuido al 38% (Blair, 1955).

Con ello, numerosos directivos juzgaron que los indicadores financieros tradicionales ya no proporcionaban suficiente información y optaron por suprimirlos para darle protagonismo al análisis de indicadores operacionales, considerando que al optimizar la gestión de la parte operativa se obtendría mejoras en la parte financiera.

Sin embargo, no se trata de escoger entre indicadores operacionales frente a indicadores financieros, ya que ningún análisis aislado permite conocer realmente a las áreas importantes del negocio y establecer metas acorde a cada una. En 1992 Robert Kaplan y David Norton proponen el BSC como un instrumento que permite supervisar, administrar y controlar mediciones de desempeño financieras y no financieras por medio de un sistema de gestión estratégica que responda efectivamente al cambiante entorno en que se desarrolla la empresa (Saravia, 2011, pp.53-66), lo que es posible cuando directivos y empleados comparten y comprenden la visión de la misma (Albuhisi & Abdallah, 1984).

Esta herramienta provee un marco de referencia para traducir la estrategia organizacional en acciones concretas en torno a cuatro perspectivas: financiera, de los clientes, procesos

internos e innovación y aprendizaje, cuya estructura asegura que todas las actividades a desarrollarse estén alineadas con la estrategia del negocio. De manera que a partir de los objetivos organizacionales establecidos, se determinan indicadores que permitan conocer y alcanzar las metas estratégicas a largo plazo (Chalmeta & Palomero, 2011, pp. 1344-1356).



**Figura 1.** Balanced Scorecard (Perkins, Grey, & Remmers, 2014, p.156)

### **Perspectiva financiera**

Esta perspectiva se enfoca en medir el valor de la organización y la capacidad de ofrecer rendimientos a sus accionistas, lo que se refleja en los resultados del ejercicio económico como consecuencia de la estrategia que se haya implementado en los procesos de ventas y fabricación o prestación del bien o servicio.

Las otras tres perspectivas causan un impacto positivo en la perspectiva financiera. La satisfacción del cliente aumenta la cuota de mercado y los ingresos, ya que están dispuestos a pagar por el producto o el servicio que satisface con eficacia su necesidad, volviéndolos menos sensibles a la variación de precios (Homburg, Koschate, & Hoyer, 2005, pp.84-96). Mejorar los procesos internos trae como consecuencia mejores niveles de eficiencia y efectividad en el uso de los recursos: reduciendo costos, aumentando la productividad, mejorando la calidad de los productos, reduciendo errores y permitiendo realizar las entregas a tiempo (Ferreira, Moulang, & Hendro, 2010, pp.920-948). Sin embargo, la perspectiva que tiene mayor incidencia sobre el desempeño financiero de la empresa, es la innovación y el aprendizaje, pues representa una fuente primaria de ventaja competitiva por su incidencia sobre el desempeño organizacional, ya que incrementa la capacidad de la organización para tomar acciones efectivas (Moustaghfir & Schiuma, 2013, pp.495-510).

### **Perspectiva de los clientes**

Buenos productos, precios y servicios permiten mantener la imagen de la compañía, diferenciarla de sus competidores, captar, retener y profundizar relaciones con sus clientes meta gracias a la propuesta de valor que se oferta. Siendo así, los aspectos más relevantes que la

empresa debe medir suelen encontrarse en cuatro categorías, como son: tiempo, calidad, desempeño y servicio, que son la base para el establecimiento de metas e indicadores que permitan obtener datos acerca del desarrollo de las mismas.

Cuando la organización conoce el tipo de cliente al que quiere atender, es decir, la participación que espera alcanzar en segmentos de clientes específicos, logra determinar resultados previstos a partir de la entrega de una propuesta de valor diferenciada (Kaplan & Norton, 2001a, pp.87-104).

### **Perspectiva de los procesos de negocios internos**

De acuerdo a esta perspectiva, se pone especial énfasis en incrementar la efectividad de los procesos internos mediante el uso de indicadores enfocados, principalmente, en las actividades de mayor impacto sobre el desarrollo del giro del negocio, cuya aplicación se relaciona con aspectos como: el ciclo de vida del producto, la productividad, el costo y el tiempo de comercialización (Perkins, Grey, & Remmers, 2015, p.156).

La perspectiva de los procesos internos del negocio, según Kaplan & Norton (2001a), realza cuatro actividades críticas:

1. Construir una franquicia estimulando la innovación para desarrollar nuevos productos y servicios.
2. Incrementar el valor del cliente mediante la expansión y fortalecimiento de relaciones existentes.
3. Lograr la excelencia operativa mejorando los procesos internos, administración de recursos, gestión de la cadena de suministros, etc.
4. Convertirse en un buen ciudadano corporativo estableciendo relaciones efectivas con los grupos de interés o *stakeholders*.

Una vez que se han determinado cuáles son los procesos clave que facilitarán el logro de los objetivos globales de la empresa, es deber de la gerencia determinar indicadores necesarios para evaluar cada área y proceso; así como de los empleados, cumplir con sus obligaciones de manera efectiva y comprometerse a alcanzar conjuntamente las metas propuestas, aportando calidad en su accionar y colaborando en la construcción de una sólida filosofía organizacional.

### **Perspectiva de innovación y aprendizaje**

El actual entorno donde se desarrollan las empresas, caracterizado por la globalización de la competencia, exige que los productos y procesos se mantengan en constante mejora para que la propuesta de valor permanezca actualizada y se oferten productos con características más amplias que permitan introducirse en nuevos mercados e incrementar el nivel de ingresos. Entonces, la capacidad de aprender e innovar tiene una relación directa con la creación de valor.

Las tres perspectivas (financiera, de los clientes y los procesos internos) muestran la brecha que puede existir entre las habilidades de las personas, los procesos, y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos que se ha planteado la empresa. Por lo que, para superar este problema, las compañías tienen que decidir sobre aspectos como: realizar inversiones en capacitaciones para el personal, mejorar los sistemas de tecnología e información y/o armonizar los procesos desde una perspectiva de innovación y aprendizaje que se enfoca en el nivel de

desarrollo y satisfacción de los empleados y el monitoreo de nuevos productos o servicios que se hayan mejorado (Jelenic, 2011, pp. 37-43).

De acuerdo a ello, se definen las capacidades con las que cuenta la empresa para continuar mejorando, es decir, se conoce el nivel en el que se sitúa la organización para determinar la posibilidad de lanzar nuevos productos que ofrezcan un mayor valor para los clientes mientras incrementa la eficiencia de las operaciones.

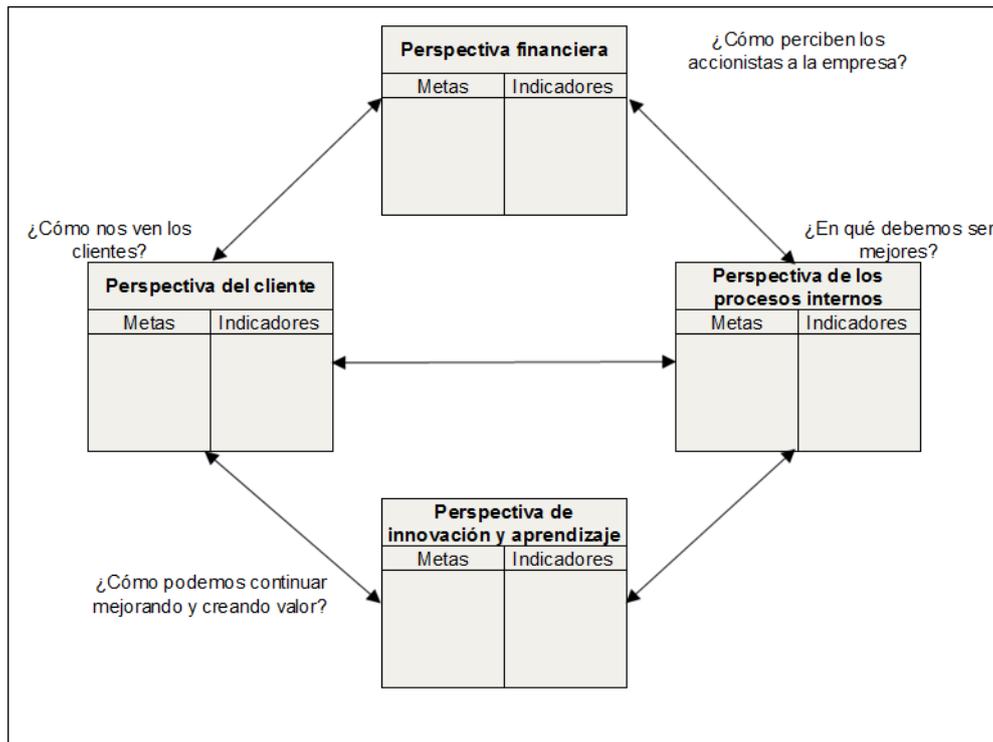
La organización debe identificar los factores de importancia concernientes a su desempeño presente y futuro, especialmente aspectos como competencias centrales, tecnología y cultura corporativa, de manera que los directivos logren alinear los recursos humanos y la tecnología disponible con los requisitos estratégicos de sus procesos internos críticos para ofrecer una propuesta de valor diferenciada y mejorar las relaciones con los clientes. Por lo que se afirma que luego de abordar la perspectiva de aprendizaje e innovación, las empresas tienen un mapa de estrategia completo con vínculos en las cuatro perspectivas principales (Kaplan & Norton, 2001a, pp.87-104).

### **Balanced Scorecard.**

Las mediciones efectuadas sobre el desempeño empresarial tienen una utilidad más grande que el simple reporte sobre hechos pasados, pues generan enfoques para el futuro. Las medidas escogidas por los directivos, entonces, comunican mensajes importantes a todas las unidades organizacionales y a los empleados, por lo que para tomar ventaja de este poder, las compañías integran sus mediciones en un sistema que permita relacionarlas y analizarlas.

El propósito inicial del BSC era proporcionar un marco de referencia como fundamento del sistema de gestión estratégica de la empresa, por lo que Kaplan y Norton proponen vincular el conjunto de medidas utilizadas para proporcionar una imagen equilibrada del negocio, reflejando medidas financieras y no financieras, medidas internas y externas, y medidas de eficiencia y efectividad (Gad & Parsaei, 2010), en donde, los objetivos corporativos deben dividirse a nivel de unidades de negocio conectadas entre sí y a los resultados financieros corporativos.

En la figura 2 se observa este concepto del BSC, cuya principal característica es la traducción de la estrategia corporativa en objetivos y medidas simples a nivel de unidades de negocio.



**Figura 2.** Mediciones del Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2001a, p.1-10)

Posteriormente, esta idea se amplía por la articulación de cuatro procesos para la gestión estratégica (Figura 3), cuyo objetivo es proveer un nuevo marco de referencia que permita vincular objetivos estratégicos a largo plazo con acciones a corto plazo, manteniendo al BSC en el centro de este proceso (Kaplan & Norton, 1996, pp. 75-85).

Los cuatro procesos identificados giran en torno a las perspectivas del BSC y están interrelacionados con cada una, generando un ciclo continuo de adaptación y aprendizaje, lo que resulta en objetivos estratégicos ajustados y medidas cambiantes mientras se optimiza constantemente el rendimiento de los niveles de la unidad de negocios.

Kaplan y Norton (1996) afirman que el BSC proporciona un marco para gestionar la implementación de la estrategia, permitiendo su evolución en respuesta a los cambios en el ambiente competitivo del mercado, pues facilita el aprendizaje estratégico en una organización gracias a que permite articular la visión de la compañía y darla a conocer a todo el personal, el suministro de un sistema de retroalimentación estratégica y la facilitación de la revisión de la estrategia.

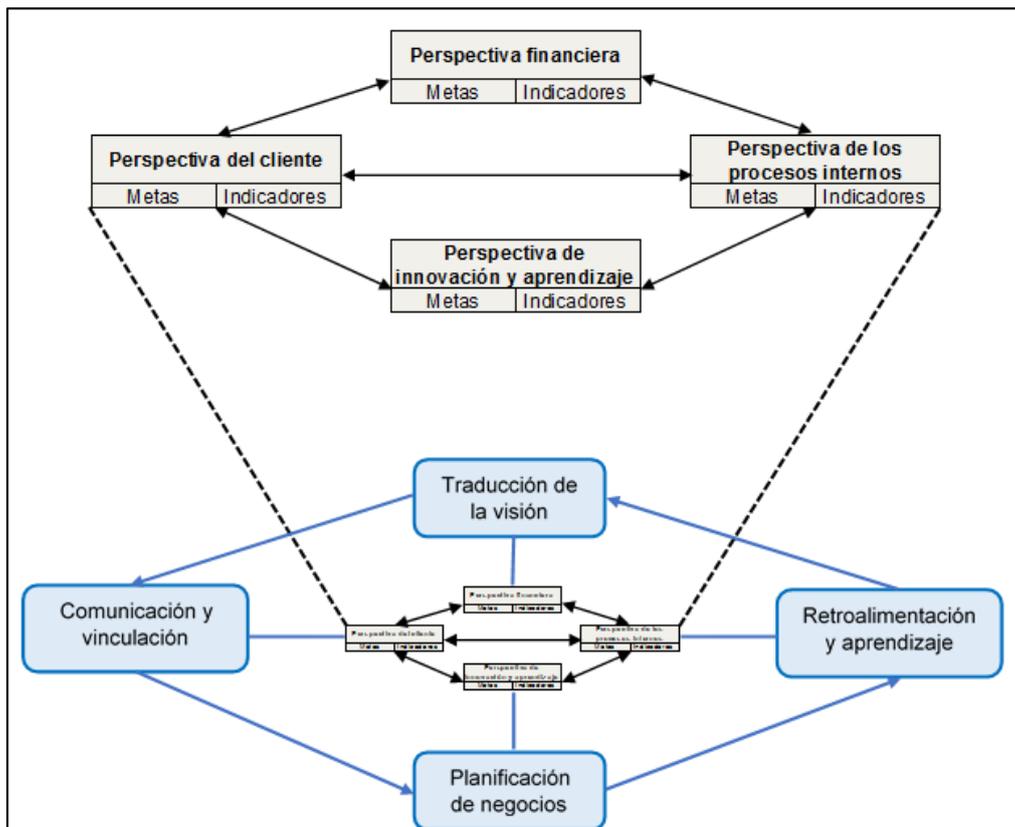


Figura 3. BSC herramienta del management estratégico (Kaplan and Norton, 1996, p. 77)

#### 4. DISCUSIÓN

El ambiente en el que las empresas se desarrollan está caracterizado por los cambios rápidos, la feroz competencia, la globalización y las crecientes expectativas y demandas de los *stakeholders*. Como consecuencia de esta realidad, las estrategias tradicionales de *management* son insuficientes e inefectivas para superar a los competidores y crear más valor para los clientes. Por ello, muchas compañías han buscado implementar un sistema de medición de gestión, como es el BSC, para evaluar áreas importantes del negocio.

Los casos estudiados sobre la incorporación de esta herramienta evidencian que a pesar de que cada empresa adopta y utiliza el BSC de diferentes maneras, los resultados obtenidos son consistentes y muy similares. Se logró traducir las estrategias organizacionales en indicadores de las perspectivas del BSC para obtener información importante del nivel de desempeño organizacional y difundirla mediante un sistema de comunicación eficaz, mejorando el proceso de toma de decisiones y permitiendo vincular los objetivos personales a los organizacionales, de manera que los empleados se sentían parte importante de la empresa, manteniéndose motivados en sus actividades. Así, se alcanzó una visión equilibrada de la organización y un incremento en los rendimientos gracias a las mejoras de los procesos internos (Ioannou, *et al.*, 2002, pp-746-747; Perkins, Grey, & Remmers, 2015, p.156).

Existe gran interés por parte de los sectores empresariales de economías desarrolladas en la implementación de herramientas, como el BSC. En España, casos como el del Hospital Center Benito Menni, evidencian que este instrumento mejora la medición y el reporte sobre la gestión y el rendimiento, con lo que se obtiene información suficiente para mejorar el proceso de formulación estratégica, el establecimiento de objetivos y la retroalimentación entre todos los niveles jerárquicos, dando apertura para que el personal manifieste sus opiniones, se sienta incluido y se motive (Urrutia & Eriksen, 2005, pp.16-26; Behrouzi, Shaharoun, Ma'aram, 2014, pp.208-2017)

Otras empresas como Volvo Truck Company y SKF Manufacturing Company de España, o St. Mary's /Duluth Clinic Health System y Barbarton Citizens Hospital de Estados Unidos, evidencian cómo el BSC logró minimizar y precisar la información que se provee a los directivos con la finalidad de que dirijan la toma de decisiones hacia las áreas más importantes del negocio, mejorando el proceso de desarrollo e implementación de estrategias y creando valor a largo plazo (Fernández, 2001, pp.743-764; McDonald, 2012, pp.1-36; Josey & Kim, 2008, pp. 57-63).

En el estudio realizado en Bradford Health Action Zone, Biddle Air Systems o R&D Personnel, Reino Unido, esta herramienta ofreció importantes beneficios en términos de expectativas de los directivos, pues monitoreaban el desempeño departamental y compartían información en tiempo real, facilitando el establecimiento y logro de objetivos con mayor transparencia, claridad y responsabilidad para el público, además de incrementar la participación y el apoyo por parte del personal, vinculando las prioridades estratégicas y aumentando su estabilidad y operatividad. (Radnor & Lovell, 2003, pp.99-108; Fernandes, Raja, & Whalley, 2006, pp.623-634; Wake, 2013, pp.590-602).

En general, en los sectores financiero y manufacturero en Reino Unido que implementaron el BSC, se logró una mejor gestión del rendimiento, alineando procesos importantes del negocio con las perspectivas de la herramienta y promoviendo el trabajo en equipo para crear valor y tomar decisiones con mayor rapidez. Para evitar el intento de una aplicación parcial de la herramienta, limitando los beneficios que se obtienen, se consideró que la organización debe mantener la eficiencia de sus actividades: en tiempos establecidos y sin sobrepasos en el presupuesto, lo que se logra con personal comprometido, motivado y dispuesto a superar obstáculos inesperados (Papalexandris, *et al.*, 2005, pp.214-227).

Esta herramienta se caracteriza por su flexibilidad, en donde, a partir del modelo base, se pueden hacer pequeñas modificaciones con medidas seleccionadas de acuerdo a las necesidades de la empresa. Muchos investigadores proponen el uso de perspectivas adicionales como factores relacionados al talento humano y del ambiente que podrían incorporarse en la perspectiva de innovación y aprendizaje; y otras relacionadas a proveedores y cualquier *stakeholder*, incorporadas a las perspectivas financieras y de los clientes. En los casos estudiados sobre organizaciones españolas del área de construcción, electricidad, mecánica, salud, servicios sociales, catering, telecomunicaciones y venta de productos de consumo masivo, se consideró prudente incrementar perspectivas relacionadas al ámbito social, laboral y ambiental (Papalexandris, *et al.*, 2005, pp.214-227; Chalmeta & Palomero, 2011, pp. 1344-1356).

Con todo esto, se evidencia que el BSC ha permitido liberar las capacidades del talento humano y los activos existentes que antes no se tomaban en cuenta durante el proceso de planificación y toma de decisiones, por lo que no se los destinaba hacia fines productivos. En efecto, el BSC es un elemento clave para “que los ingredientes que ya existen en la organización se combinen para la creación de valor a largo plazo” (Kaplan & Norton, 2001a, pp.87-104) con lo que se logra establecer una nueva cultura organizacional caracterizada por una comunicación eficaz y el trabajo en equipo orientado a la estrategia organizacional, lo que permite rediseñar los procesos fundamentales del negocio, reactivar la fuerza del trabajo, y finalmente, redefinir las relaciones con los clientes y obtener mejores rendimientos financieros.

## **5. CONCLUSIONES**

El BSC surge como solución a los cambios en el entorno empresarial de finales del siglo XX, sucediendo la transición de la Era Industrial a una era en donde los activos intangibles empezaron a representar la principal fuente de ventaja competitiva.

Esta herramienta incorpora mediciones financieras y no financieras desde cuatro perspectivas importantes: financiera, de los clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje, que proveen de información estratégica para dinamizar el sistema de gestión y dar respuestas efectivas frente a las variaciones del entorno donde se desarrolla la empresa, el mismo que se encuentra caracterizado por la globalización de la competencia y el desarrollo tecnológico.

La implementación de este instrumento permite traducir la estrategia corporativa en objetivos y medidas simples a nivel de unidades de negocio, obteniendo conocimiento más profundo de su nivel de desempeño. Además, mejora el proceso de toma de decisiones siempre que se articule un sistema de retroalimentación para que todos los miembros de la empresa, principalmente los directivos, cuenten con información real y precisa que permita destinar hacia fines más productivos todas las capacidades del talento humano y los activos con los que se cuenta.

Entonces, el BSC permite crear y ofertar valor a largo plazo para mantener mejores relaciones con los clientes, incrementando la rentabilidad y posicionando a la empresa en el mercado. Pues genera un conocimiento integral de la organización y mejora el proceso de management estratégico, ya que cuando los directivos escogen las medidas que serán analizadas en cada perspectiva, comunican a los empleados cuáles son las actividades de mayor relevancia con las que primordialmente deben estar comprometidos y realizar con mayor eficiencia, lo que es posible cuando el personal se siente motivado e identificado con las decisiones que toman los directivos, es decir, comparten la misma visión empresarial y se sienten incluidos en ella.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuhisi, A., & Abdallah, A. (1984). "The impact of soft TQM on financial performance: the mediating roles of non-financial balanced scorecard perspectives". *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Blair, M. (1955). *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*. Brookings Institution.
- Behrouzi, F., Shaharoun, A., & Ma'aram, A. (2014). Applications of the balanced scorecard for strategic management and performance measurement in the health sector. *Australian Health Review*, v.38, pp.208-217.
- Chalmeta, R., & Palomero, S. (2011). "Methodological proposal for business sustainability management by means of the Balanced Scorecard". *Journal of the Operational Research Society*, pp.1344-1356, v.62, n°7.
- Fernandes, K., Raja, V., & Whalley, A. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, v.26, pp.623-634.
- Fernández, L. (2001). Diseño e implementación del cuadro de mando estratégico: El caso de tres empresas multinacionales. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, pp.10 - 17.
- Ferreira, A., Moulang, C., & Hendro, B. (2010). Environmental management accounting and innovation: an exploratory analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v.23, n°7, pp.920-948.
- Gad, K., & Parsaei, H. (2010). Integrated Performance Measurement Systems: A Review and Analysis. *The 40th International Conference on Computers & Industrial Engineering* (pp. 1-6). Awaji: College of Engineering in Al-Kharj.
- Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. (2005). Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay". *Journal of Marketing*, v.69, n°2, pp.84-96.
- Ioannou, G., Papalexandris, Prastacos, G., & Soderquist, E. (2002). *Implementing a balanced scorecard at a software development Company*, pp. 746-747. Cambridge, UK: Athens University of Economics & Business.
- Jelenic, D. (2011). The importance of knowledge management in organizations - with emphasis on the balanced scorecard learning and growth perspective. *Management, Knowledge and Learning International Conference*, pp. 37-43. Šumatovačka: University of Niš.
- Josey, C., & Kim, I.-w. (2008). *Implementation of the balanced scorecard at Barberton Citizens Hospital*. Wiley InterScience, pp.57-63.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, pp.75-85.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. American Accounting Association, pp.87-104.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001b). Strategy-focused organization. Harvard Business School Press, pp. 17-22.
- McDonald, B. (2012). A review of the use of the balanced scorecard in healthcare. BMCD Consulting, pp.1-36.
- Moustaghfir, K., & Schiuma, G. (2013). Knowledge, learning and innovation: Research and perspectives. *Journal of Knowledge Management*, v.17, n°4, pp. 495-510.
- Olve, N.-G., Petri, C.-J., Roy, J., & Roy, S. (2003). Making scorecard actionable. England: Wiley.
- Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G., & Soderquist, K. (2005). An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action. *European Management Journal*, v.23, n°2, pp. 214-227.
- Perkins, M., Grey, A., & Remmers, H. (2014). What do we really mean by "Balanced Scorecard"? *International Journal of Productivity and Performance Management*, v.63, n°2, pp.148-169.
- Radnor, Z., & Lovell, B. (2003). Success factors for implementation of the balanced scorecard in NHS multi agency setting. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, v.16, n°2, pp.99-108.
- Saravia, H. (2011). The balanced scorecard: The evolution of the concept and its effects on change in organizational management. *EBS Review*, v.28, n°28, pp.53-66
- Urrutia, I., & Eriksen, S. (2005). Insights from research. Application of the Balanced Scorecard in Spanish private health-care management. *Measuring Business Excellence*, v.9, n°4, pp.16-26.
- Wake, N. (2015). The use of the balanced scorecard to measure knowledge work. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v.64, n°4, pp.590-602.