

# FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Administración

“Ventajas del Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las empresas.”

Trabajo de investigación para optar al grado de:

**Bachiller en Administración**

**Autores:**

Lucila Rosalie Caypane Carpio  
Milagritos Yrene Lavado Guzmán

**Asesor:**

Mg. Lic. Ana Nomberto Luperdi

Lima - Perú

2018

## **ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

El asesor Mg. Lic. Ana Nomberto Luperdi, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de Administración, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la investigación del (los) estudiante(s):

- Lucila Rosalie Caypane Carpio
- Milagritos Yrene Lavado Guzmán

Por cuanto, **CONSIDERA** que el trabajo de investigación titulado: “Ventajas del Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las empresas.” para aspirar al grado de bachiller por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al(los) interesado(s) para su presentación.

---

Mg. Lic. Ana Nomberto Luperdi

Asesor

## ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El Sr(a) *Grado Académico* y el nombres y apellidos del director o coordinador de carrera, ha procedido a realizar la evaluación del trabajo de investigación del (los) estudiante(s): Lucila Rosalie Caypane Carpio y Milagritos Yrene Lavado Guzmán, para aspirar al grado de bachiller con el trabajo de investigación: Ventajas del Balanced Scorecard como herramienta de gestión en diferentes tipos de empresas”.

Aprobado

Calificativo:        Excelente    [18 – 20]  
                             Sobresaliente    [15 – 17]  
                             Buena    [13 – 14]

Desaprobado

  
\_\_\_\_\_  
Mg. Jorge Mauricci Zuloeta  
Coordinador de Carrera



## **DEDICATORIA**

A nuestros familiares, a nuestros docentes, este trabajo es para ustedes.

## **AGRADECIMIENTO**

Las experiencias seas negativas o positivas nos muestran el sendero de nuestra vida, cada persona cada circunstancia, cada lugar determina quienes somos.

Agradecemos a cada persona que motivo poder culminar esta etapa de nuestras vidas, sin el apoyo incondicional de nuestros seres queridos no se podría lograr nada, cada palabra, cada gesto, cada acción era un estímulo para salir adelante y la recompensa de ello es ver lo orgullosos que se sienten de nosotros.

Nuestra más sinceras gratitud a cada docente que nos inculco parte de su agradecimiento.

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>4</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES .....</b>	<b>23</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>25</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla n.º 1 Cantidad de artículos .....</b>	<b>13</b>
<b>Tabla n.º 2 Cantidad de artículos por años.....</b>	<b>14</b>
<b>Tabla n.º 3 Cantidad de artículos por continente.....</b>	<b>15</b>
<b>Tabla n.º 4 Cantidad de artículos en continente Americano.....</b>	<b>16</b>
<b>Tabla n.º 5 Cantidad de artículos en continente Europeo.....</b>	<b>16</b>
<b>Tabla n.º 6 Cantidad de artículos en continente Asiático .....</b>	<b>16</b>
<b>Tabla n.º 7 Cantidad de artículos en continente africano .....</b>	<b>17</b>
<b>Tabla n.º 8 Cantidad de artículos por tipo de rubro.....</b>	<b>17</b>
<b>Tabla n.º 9 Matriz de búsqueda del balanced scorecard.....</b>	<b>19</b>

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura n° 1 Porcentaje de artículos por base de datos .....</b>	<b>13</b>
<b>Figura n° 2 Cantidad de artículos por año .....</b>	<b>14</b>
<b>Figura n° 3 Porcentaje de artículos por continente .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura n° 4 Cantidad de artículos por tipo de rubro .....</b>	<b>18</b>



## **RESUMEN**

Revisar literatura de casos en empresas donde se ha implementado el Balanced Scorecard o se propone hacerlo, resulta de mucha utilidad para la gestión administrativa de estos tiempos; el Balanced Scorecard viene tomando cada vez mayor protagonismo en diversos tipos de organizaciones, desde privadas a públicas y de grandes a pequeñas empresas; conocer cuáles son las ventajas de esta herramienta, permitirá tener una visión clara al momento de ejecutarla para obtener el resultado esperado en la organización; así también como tener claro cuáles podrían ser sus puntos críticos y como hacerle frente a estos, tomando en cuenta que el Balanced Scorecard es una herramienta que se adapta al cambio.

Desde sus inicios en 1992; ya son muchas empresa a nivel mundial que vienen haciendo uso de esta herramienta, en muchas de ellas con resultados extraordinarios que ha permitido que sigan haciéndole frente a la competitividad del mercado en que se desarrollan y sostenibles en el tiempo, gran parte de esta información se ha tomado de la literatura revisada de los años 2011 al 2018; en base de datos como Scielo, Elsevier, y el buscador Google Scholar; concluyendo por lo encontrado y revisado que el Balanced Scorecard es de utilidad en la gestión administrativa cuando está bien implementada. .

**PALABRAS CLAVES:** Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Indicadores y Gestión Estratégica.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

El Tablero de Control de Mando Integral, mejor conocido como Balanced Scorecard, es una herramienta de gestión que hizo su primera aparición como tal en el año 1992, cuando los investigadores Norton y Kaplan lo refieren en un artículo de Harvard Business Review; el mismo que se fundamentó en un análisis de la medición del rendimiento de diferentes empresas, donde no solo se enfocaron a medir como hasta ese entonces se venía realizando los tangibles de las compañías, también midieron todo lo intangible de estas, que según su estudio brinda el valor agregado y da como resultado una ventaja competitiva que lleva a ser sostenible a una empresa en el tiempo.

Han pasado ya 25 años desde este estudio y es necesario saber si esta herramienta sigue siendo de uso favorable para las empresas; en que radica su éxito y porque hoy organizaciones de diversos sectores la utilizan.

Si bien el Balanced Scorecard surge con la definición que le brindarán sus creadores Norton y Kaplan, es importante saber que esta herramienta tiene sus bases en el “Tableau de bord” una herramienta de gestión que nace en los años 1938 en Francia, un tablero que media básicamente indicadores financieros y los no financieros los dejaba para ser trabajados de manera independiente por las subdivisiones o gerencias; ello limita su uso ya que cada directivo tiene desde su criterio indicadores que le pueden ayudar para su gestión pero que no necesariamente se alinean a la estrategia de la organización.

Desde años atrás las empresas siempre han buscado que lograr con los recursos que poseen una ventaja competitiva para ser sostenibles en el tiempo, esto las ha llevado a hacer uso de diferentes métodos o herramientas de gestión que le permitieran lograr sus objetivos trazados como organización, donde la principal función de estas es la medición, bajo el

postulado de Peter Druke donde sostiene que todo lo que no se mide no se puede mejorar; las empresas deciden usar como parte de la implementación de su estrategia herramientas que le permitan identificar indicadores medibles para lograr sus objetivos.

El Balanced Scorecard, se presenta como un tablero que trabaja cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento; para armar el cuadro es necesario que los directivos definan y tengan claro la visión, misión de la empresa, a donde quieren llegar, como lo quieren lograr; esta visión y misión se va ver reflejada en el tablero de mando integral, donde no solo se le dará importancia a la perspectiva financiera, también serán muy importantes las otras tres perspectivas, ya que una dependerá de la otra, es un cuadro causa efecto, que se presenta en alguno casos como una pirámide, en las siguientes líneas se refiere un breve análisis de cada una de ellas:

**Perspectiva Financiera.** - durante largos años ha sido y probablemente siga siendo una de las perspectivas más relevante de toda empresa, ya que en ella se define los objetivos que la organización quiere alcanzar de manera cuantificable, por lo general uno de los objetivos principales es lograr la rentabilidad estimada por la empresa o para sus accionistas y es la perspectiva que marca la base para que las otras tres se orienten para lograrlo.

**Perspectiva Clientes.** - orientada como su nombre lo indica hacia el cliente; aquí de acuerdo a la estrategia de la empresa se definirán objetivos que ayuden a la organización a mejorar su atención con el cliente en función a sus necesidades, en todo negocio los clientes son la razón de ser de estas, tenerlos satisfechos, fidelizados son objetivos claves para la organización.

**Perspectiva Procesos.** - si una empresa no sabe cómo hacer las cosas o no identifica a tiempo los procesos que le permitan cubrir las necesidades de sus clientes o la de toda su

cadena de valor, difícilmente alcanzará resultados óptimos, por el contrario, le tomará tiempo y recursos innecesarios.

**Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.** – en esta perspectiva se van a definir objetivos en el ámbito del aprendizaje y el crecimiento de la organización, los cuales van a proporcionar la infraestructura que permite que se logren los objetivos de las perspectivas anteriores., en este sentido el Balanced Scorecard no solo se enfoca en las áreas tradicionales de inversión, genera la importancia que se debe invertir en su personal y en tecnología, si realmente se desea tener resultados a largo plazo.

Hoy en pleno siglo XXI, donde las empresas juegan un rol sumamente importante dentro de la economía de todo país, y éstas buscan ya no solo ser rentables por un determinado período, sino también perdurar en el tiempo como marca y brindar un valor agregado a todos los stakeholders de su cadena de valor, usan esta herramienta de gestión y por ello es preciso preguntar: ¿cuáles son las ventajas de implementar el Balanced Scorecard en empresas de diversos sectores? ; hacer esta pregunta nos lleva a definir el objeto de estudio de esta investigación y con ello poder analizar las ventajas del uso del Balanced Scorecard en empresas de diversos sectores.

## **CAPÍTULO II. METODOLOGÍA**

El presente estudio, en una “revisión sistemática de la literatura científica” la cual se define como “un artículo de síntesis de la evidencia disponible, y donde se hace una revisión de estudios primarios, con el objetivo de resumir o analizar dichos estudios con relación a un tema o pregunta en particular por medio de un proceso ordenado o sistemático” (García Peñalvo, 2017).

La pregunta determinada de la presente revisión sistemática de literatura es ¿cuáles son las ventajas de implementar el Balanced Scorecard en empresas de diversos sectores?; y para hallar respuesta a la interrogante se ha realizado una revisión sistemática de la literatura, en las principales bibliotecas virtuales como el de la Universidad UPN y de la Universidad UPC, donde se ha tenido acceso a base de datos tales como Scielo, Elsevier, y también se ha hecho uso de la página Google Scholar.

Para la búsqueda de información se ha tomado información de los último 5 años, que hacen referencia del uso de Balance Scorecard en empresas nacionales e internacionales de diferentes sectores, entre los tipos de publicación seleccionados han sido Tesis, journal, artículos y libros de idioma español, inglés y portugués; esto con el fin de analizar de manera más precisa y rápida la información obtenida.

Se tomó como fuentes de información las bibliotecas virtuales de la Universidad UPN y UPC, así como base de datos Scielo, Elsevier, y el buscador Google Scholar.

Para la búsqueda se usaron palabras claves como: Balanced Scorecard; herramienta de gestión, estrategia, perspectivas empresariales y para el proceso de clasificación de documentos se utilizó una tabla en excell la cual consigna en sus columnas los datos de: objeto de estudio, método de estudio, año, país, resultados y referencia bibliográfica

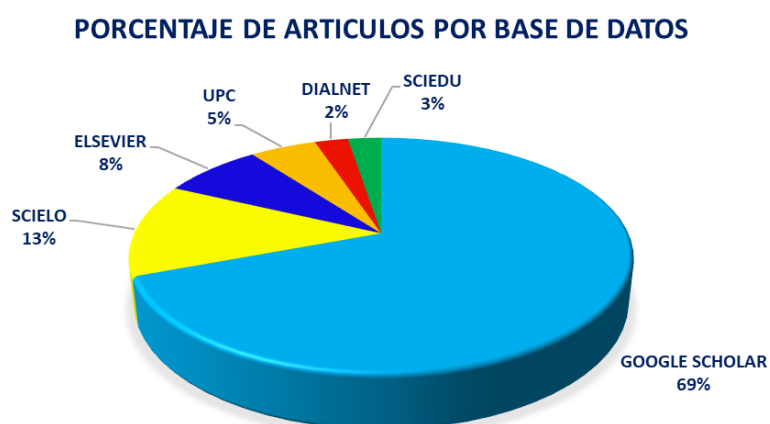
### CAPÍTULO III. RESULTADOS

La presente revisión sistemática de literatura científica, tiene como base el análisis de cuarenta artículos, de diferentes bases de datos.; donde 27 artículos provienen del buscador Google Scholar, en segundo lugar, tenemos la base de datos Scielo con 5 artículos y en tercer lugar el Elsevier con 3 artículos; el detalle de lo hallado se aprecia en la tabla 1, y su distribución porcentual en la figura 1.

Tabla n.º 1 Cantidad de artículos

Base de Datos	Cantidad de Artículos
GOOGLE SCHOLAR	27
SCIELO	5
ELSEVIER	3
UPC	2
DIALNET	1
SCIEDU	1
	<b>39</b>

Figura n° 1 Porcentaje de artículos por base de datos

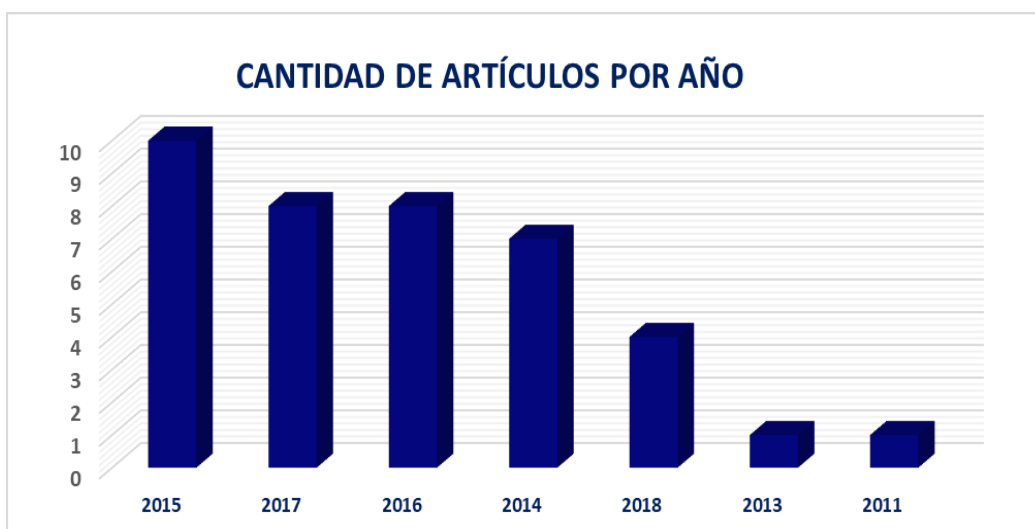


De la literatura revisada se tomó como criterio de búsqueda el año, el mismo que se fijó en el rango de los 8 últimos años, hallándose lo siguiente; 10 artículos corresponden al año 2015; 8 al año 2017, 8 también al año 2016; y 7 al año 2014; el detalle de lo hallado se encuentra en la tabla 2 y el gráfico 2.

Tabla n.º 2 Cantidad de artículos por años

Año del Artículo	Cantidad de Artículos
2015	10
2017	8
2016	8
2014	7
2018	4
2013	1
2011	1
	<b>39</b>

Figura n° 2 Cantidad de artículos por año



Es importante también señalar el país de procedencia del artículo, y agruparlos por continente, en este sentido se halló que de los 40 artículos seleccionados 22 son de procedencia americana; 12 del continente europeo; 3 del continente asiático y 3 del continente africano; el detalle de esta información se visualiza en la table 3.

*Tabla n.º 3 Cantidad de artículos por continente*

Continente del Artículo	Cantidad de Artículos
América	22
Europa	11
Africa	3
Asia	3
	39

*Figura n° 3 Porcentaje de artículos por continente*

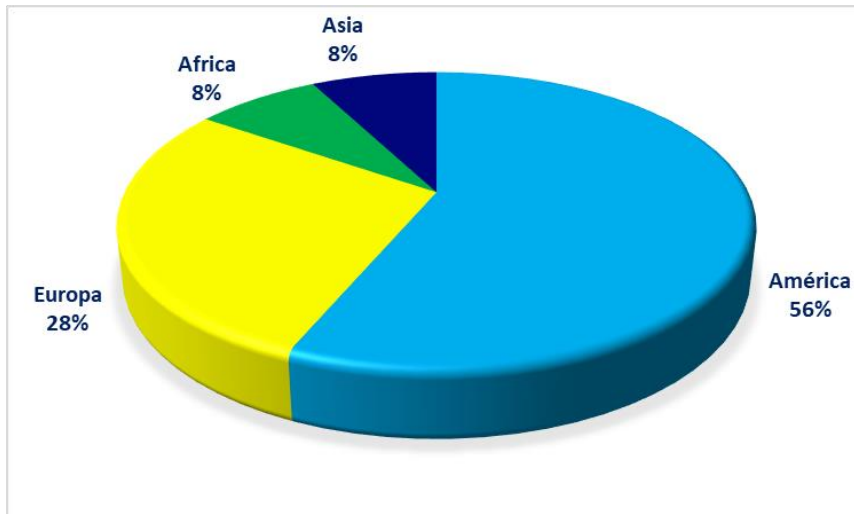




Tabla n.º 4 Cantidad de artículos en continente Americano

Continente del Artículo	Cantidad de Artículos
<b>América</b>	<b>22</b>
Colombia	5
Perú	5
Argentina	4
Mexico	4
Ecuador	1
EE UU	1
Republica Dominicana	1
Brasil	1

Tabla n.º 5 Cantidad de artículos en continente Europeo

Continente del Artículo	Cantidad de Artículos
<b>Europa</b>	<b>11</b>
España	4
Portugal	2
Polonia	1
Dinamarca	1
Rumania	1
República Checa	1
Grecia	1

Tabla n.º 6 Cantidad de artículos en continente Asiático

Continente del Artículo	Cantidad de Artículos
<b>Asia</b>	<b>3</b>
India	1
Irán	1
Turquia	1

Tabla n.º 7 Cantidad de artículos en continente Africano

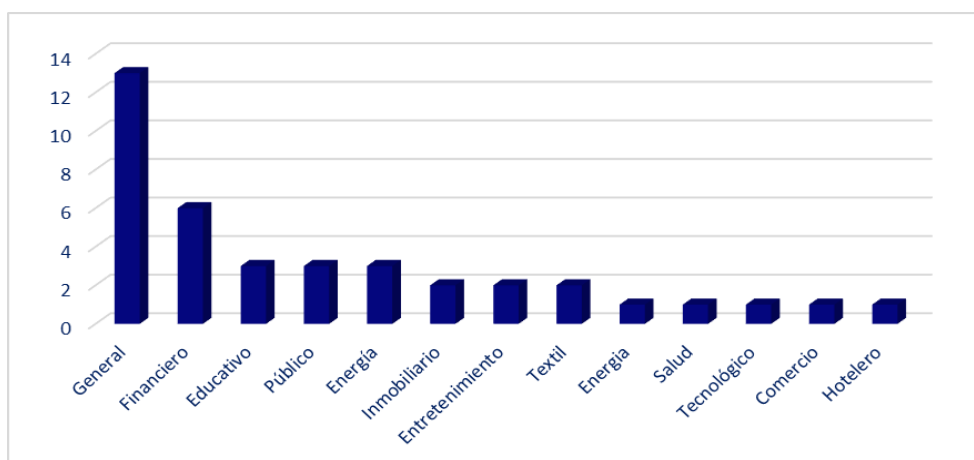
Continente del Artículo	Cantidad de Artículos
<b>Africa</b>	<b>3</b>
Egipto	2
Nigeria	1

Otro aspecto importante dentro de la información analizada, es el tipo de rubro donde se usa el Balanced Scorecard, llegando al siguiente resultado, de los 40 artículos revisados, 13 autores indican las ventajas en todo tipo de rubros; 6 indican sus ventajas en el rubro financiero, 4 en el rubro educativo, 3 en el sector público y otros 3 en energía; el detalle de esta información se aprecia en la tabla 4, gráfico 4.

Tabla n.º 8 Cantidad de artículos por tipo de rubro

Tipo de Rubro	Cantidad de artículos
General	13
Financiero	6
Educativo	3
Público	3
Energía	3
Inmobiliario	2
Entretenimiento	2
Textil	2
Energia	1
Salud	1
Tecnológico	1
Comercio	1
Hotelero	1
	<b>39</b>

Figura n° 4 Cantidad de artículos por tipo de rubro



Se señala los siguientes cuadros la información hallada en cuanto a las ventajas que el Balanced Scorecard presenta en los artículos revisados.

Tabla n.º 9 Matriz de búsqueda del Balanced Scorecard

#	Autor	Título	Revista de publicación	País	Año	Rubro Empresarial	Ventajas del BSC
1	Franco Gómez, María Leonor	Propuesta de cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de gestión en el sistema de sanidad de la Fuerza Aérea del Perú	Repositorio de la Universidad del Pacífico	Perú	2017	Salud	Mayor cobertura; mejora de la calidad de los servicios; cumplimiento de los planes estratégicos.
2	Dag Øivind Madsen; Tonny Stenheim	El Balanced Scorecard: una revisión de cinco áreas de investigación	American Journal of Management	EE UU	2015	General	Al usar mapas estratégicos las organizaciones tienen probabilidades altas de mejorar su rendimiento.
3	Meenu Chopra; Vikas Gupta; Bharat Chhabra	Gestión estratégica utilizando Balanced Scorecard: un estudio de caso sobre Tata Power	SAGE Journals	India	2017	Energía	Aumentaron sus ingresos ; disminuyeron la cantidad de reclamos de los clientes, y los márgenes operativos se incrementaron.
4	Steen Nielsen and Erlend H. Nielsen	The Balanced Scorecard and the Strategic Learning Process: A System Dynamics Modeling Approach	Advances in Decision Sciences	Dinamarca	2015	General	Sus tiempos de respuesta mejoraron con el uso del BSC; obtuvieron clientes más satisfechos y colaboradores motivados.
5	Patrícia Rodrigues Quesado; Beatriz Aibar	La adopción del cuadro de mando integral en organizaciones portuguesas: Variables contingentes e institucionales	Intangible capital	Portugal	2013	Público	Las empresas portuguesas tanto más privadas que públicas en Portugal al implementar el BSC buscan que mejore la eficiencia organizativa
6	Marcelo Paredes Cuahquentzi, Edit Hernández Flores, Gabriela	Análisis para desarrollar la competitividad del sector hotelero en Tlaxcala, sustentado en el capital humano	Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional	México	2017	Hotelero	El BSC es una herramienta que permite medir mediante sus cuatro perspectivas el valor del capital humano dentro de las organizaciones.
7	Moisés Alejandro Banks Peña	El Balanced Scorecard y la reversión de las crisis de desempeño empresarial, una aplicación empírica en las empresas distribuidoras de electricidad de la República Dominicana.	Dialnet	República Dominicana	2016	Energía	Según el planteamiento indican que el BSC si podría revertir la crisis del desempeño empresarial en las organizaciones de distribución de electricidad en República Dominicana.
8	Erlinda Elisabeth Jiménez Silva, Luis Alfonso Lema Cerda,	LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL BASADO EN LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD COMO FACTOR CLAVE PARA LA INNOVACIÓN DE LAS PYMES	Revista Publicando	Ecuador	2017	Comercio	Sustenta que el BSC convierte los activos intangibles en resultados tangibles, así como alinea los recursos de la organización.
9	Chavarría Gutiérrez Alberth Steve	“Aplicación del Balanced Scorecard en eficiencia de gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta, 2016”	Tesis	Perú	2016	Público	Mejora la eficiencia de los trabajadores en su gestión tanto administrativos como auxiliares de la mencionada Municipalidad.
10	Maira Alejandra Restrepo Ciro Nayra Melissa Restrepo Parra	IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN COMERCIAL PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR INMOBILIARIO	Tesis	Colombia	2017	Inmobiliario	Sugieren el uso de una herramienta que permita medir la gestión comercial para lograr los objetivos estratégicos.

#	Autor	Título	Revista de publicación	País	Año	Rubro Empresarial	Ventajas del BSC
11	María Hallo 1, Sergio Luján-Mora2, Alejandro Mate	Cuadros de mando para gestionar el uso de bibliotecas digitales sobre datos enlazados	RISTI	Portugal	2017	Tecnológico	El BSC permitió obtener mejores indicadores para tener una mejor toma de decisiones.
12	Agredo Montoya, Luisa Fernanda; Cermeno Jiménez,	Implementación del Balanced Scorecard en el Área de Licitaciones de la Empresa FACELCO S.A.S Como Herramienta Para la Gestión del Conocimiento	Repositorio de Uniminuto Virtual	Colombia	2015	Energía	El BSC permitirá a la empresa FACELCO orientarla hacia la consecución de sus objetivos estratégicos.
13	Díaz Curbelo, Alina(*); Marrero Delgado, Fernando(*)	El modelo SCOR y el Balanced Scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial.	Visión del Futuro	Argentina	2014	General	Permite abarcar todos los procesos logísticos, ayuda a la toma de decisiones y promueve la mejora continua.
14	Díaz Ivana Andrea	Cuadro de mando integral, Control interno y evaluación de gestión estratégica en una Entidad Financiera de la ciudad de Córdoba.	Tesis	Argentina	2015	Financiero	Permite crear y controlar a la empresa sus propios indicadores y junto al control interno proporciona una herramienta eficaz para posicionarse en el mercado y brindar una ventaja competitiva.
15	Marco Alberto Valenzo Jiménez1 Jaime Apolinar	El estudio del Balanced scorecard desde la Perspectiva del Cliente en la Industria Textil en Guanajuato, México	Memoria del XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad	México	2018	Textil	Se pudo identificar cuáles eran las necesidades de los clientes; lo que le permitió redefinir sus objetivos estratégicos
16	Lewis Charles Quintero-Beltrán; Licet María Osorio-	Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis	Revista CEA	Colombia	2018	General	Es una herramienta útil que puede ayudar a empresas en crisis, dependiendo de su contexto, lograr fortalecimiento en las estructuras organizacionales y gerenciales.
17	César Alveiro Montoya	El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa	Visión del Futuro	Colombia	2011	General	El BSC es una herramienta integradora, lo cual permite que todos los miembros de la organización participen de manera activa para lograr el éxito esperado.
18	JOHN SIMÓN PISCOYA FIGUEROA	Aplicación del cuadro de mando integral en la gestión administrativa del departamento de ingeniería y mantenimiento de una institución financiera estatal	Repositorio de UPC	Perú	2016	Financiero	Mediante la implementación del BSC se busca que mejoren los indicadores que permitan que la gestión administrativa sea eficiente.
19	Díaz Ivana Andrea	Cuadro de mando integral, Control interno y evaluación de gestión estratégica en una Entidad Financiera de la ciudad de Córdoba	Repositorio de la UNC	Argentina	2015	Financiero	El BSC permite la toma de decisiones de una forma rápida; mediante información relevante, identifica las acciones o tareas que están lejos de los objetivos organizacionales.
20	Arango Restrepo, Ana María; González Taborda, Juan	Modelo gerencial de control Balanced Scorecard aplicado en Factoring Bancolombia	Repositorio de la Universidad de Medellín	Colombia	2014	Financiero	El CMI ayudará a identificar indicadores relevantes acordes con el objetivo financiero que tiene la empresa Factoring.

#	Cita en APA	Autor	Título	Revista de publicación	País	Año	Rubro Empresarial	Ventajas del BSC
21	Hamdy, A. (2018). Balance del rol del cuadro de mando en la ventaja	Ahmed Hamdy	El rol del cuadro de mando en la ventaja competitiva del sector bancario egipcio	The Business & Management Review	Egipto	2018	Financiero	Destacan la relación positiva entre el BSC con el nivel del desempeño del banco , competitividad, y el rendimiento del cliente.
22	Ibrahim, M., & Murtala, S. (2015). The relevance of balanced scorecard as a technique for	Mohammed Ibrahim & Sirajo Murtala	La relevancia del cuadro de mando integral como una técnica para evaluar el desempeño en la industria bancaria nigeriana	European Journal of Business, Economics and Accountancy	Nigeria	2015	Financiero	Al adoptar el BSC como herramienta de gestión hay un atendencia a aumentar la satisfacción de los empleados, que conlleva a una mejor desempeño de toda la organización y como resultado aumentará la rentabilidad de El BSC logra vincular lo objetivos estratégicos los cuales son a largo plazo y los alinea con el presupuesto anual el cual tiene carácter de corto plazo, permite hacer seguimiento a los resultados por colaborador y por áreas.
23	Zizlavsky, O. (2014). The balanced scorecard: Innovative performance	Ondrej Zizlavsky	El Balanced Scorecard: Sistema innovador de medición del rendimiento y control de gestión	Journal of technology management & innovation	República Checa	2014	General	Concluye como ventajas que el BSC permite mejorar el canal y el proceso de comunicación y alinea la estrategia en toda la organización.
24	Quesado, P. R., Aibar Guzmán, B., & Lima Rodrigues, L. (2018). Advantages and	Patricia Quesado1, Beatriz Aibar Guzmán2, Lúcia	Ventajas y aportes en la implementación del cuadro de mando integral.	Intangible Capital	España	2018	General	Mejora el rendimiento de calidad; los indicadores se pueden monitorear y cambiar periódicamente.
25	Pietrzak, M., Paliszkievicz, J., & Klepacki, B. (2015). The application of the	Michał Pietrzak;Joanna Paliszkievicz;Bogdan Klepacki	La aplicación del cuadro de mando integral (BSC) en el entorno de educación superior de una universidad polaca	Online Journal of Applied Knowledge Management	Polonia	2015	Educativo	Cuando se despliega la estrategia el BSC permite de una manera fácil alinear las medidas de rendimiento y la estrategia; brinda un buen manejo del control, retroalimentación, coordinación y avance.
26	Basuony, MA (2014). El Balanced Scorecard en grandes empresas y pymes: una crítica de la naturaleza, el valor y la	Mohamed AK Basuony	El Balanced Scorecard en grandes empresas y pymes: una crítica de la naturaleza, el valor y la aplicación	Accounting and Finance Research	Egipto	2014	General	Mejoro el compromiso de los colaboradores; el clima laboral, la dedicación laboral, demostro que el uso de BSC ayudò a incrementar la motivación de los empleados.
27	Calderon Molina, M. A., Palacios Florencio, B., Hurtado Gonzalez, J. M., & Galan Gonzalez, J. L. (2016). Implementing the	Miguel Angel Caldeto Molina; Beatriz Palacios	Implementación del cuadro de mando integral: su efecto en el entorno laboral	Total Quality Management &	España	2014	General	Los resultados indicaron que los usuarios del servicio, los ciudadanos percibieron mejora en la atención en relación años anteriores, así también los colaboradores mejoraron sus habilidades
28	Kosmas, I., y Douvis, I. (2017). Implementación del cuadro de mando	Panagiotis Dimitropoulos	Implementación del cuadro de mando integral en una organización deportiva del gobierno local: evidencia de Grecia	Revista internacional de productividad y gestión del rendimiento	Grecia	2016	Entretenimiento	Uso de indicadores para revisar y administrar el quehacer operativo de la organización.
29	Evangelista de Barros, OJ, y Wanderley, CDA (2016). Adaptación del cuadro de mando	Omar José Evangelista de Barros ;Cláudio de Araújo	Adaptación del cuadro de mando integral : estudio de caso en una empresa de distribución de combustible	Revista Contabilidade & Finanças	Brasil	2016	Energía	BSC proporciona habilitadores para centrarse en el logro de objetivos estratégicos en el futuro, así como los resultados para representar la eficacia y la eficiencia de las medidas en el pasado.
30	Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö. (2016). The fifth pillar of the balanced scorecard:	Zeynep TuğçeKalenderÖzalpVayvay	The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability	Procedia - Social and Behavioral Sciences	Turquia	2016	General	

#	Cita en APA	Autor	Título	Revista de publicación	País	Año	Rubro Empresarial	Ventajas del BSC
31	Fooladvand, M., Yarmohammadian, M. H., & Shahtalebi, S. (2015). The application	Maryam Fooladvanda , Mohammad H Yarmohammadia	The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Education	Procedia - Social and Behavioral Sciences	Iran	2014	Educativo	Brinda una oportunidad para realizar pruebas y evaluar este modelo combinado y ayudar a desarrollar el conocimiento de gestión y liderazgo en las universidades.
32	Ivanov, C. I., & Avasilcăi, S. (2014). Measuring the performance of	Cristian-Ionuț IvanovSilvia Avasilcăi	Measuring the Performance of Innovation Processes: A Balanced Scorecard Perspective	Procedia - Social and Behavioral Sciences	Rumania	2014	General	Al implementar el BSC dentro de la perspectiva proceso permite a una organización orientarse hacia la innovación, por medio de productos nuevos para que compitan en el mercado.
33	Ma, L. A. A., García, R. A. Q., & Fajardo, M. J. (2016). Uso de indicadores de	Luis Alfredo Argüelles Ma; Román Alberto Quijano	Uso de indicadores de desempeño en la industria de la construcción	Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa	Mexico	2015	Inmobiliario	Concluyen que el uso de indicadores en el sector construcción para la mejora del desempeño.
34	Vázquez, J. M. S., Elorza, M. L. V., & Pinzón, P. A. (2016). Balanced scorecard para	José Manuel Sánchez Vázquez, María Luisa Vélez	Balanced scorecard para emprendedores desde el modelo canvas al cuadro de mando integral	Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión	España	2016	General	El BSC es una herramienta que permite alinearse con otras herramientas administrativas como el Canvas, al unirse estas brindan resultados positivos en la organización que las implementa.
35	Farro Pacifico, E. I., Fidel, M., Carlos, J., Cruz Castañeda, C. M., Rojas Paz, J. L., Loncan	Farro Pacifico, Edwin Iván; Meyhuay Fidel, Juan	Método balanced score card para optimizar la gestión estratégica de la Unidad de Gestión Educativa Local 16 de la Provincia de Barranca	Repositorio de la Univ Faustino Sanchez Carrión	Perú	2015	Educativo	Mejóro el seguimiento de indicadores , para la toma oportuna de decisiones, las cuales permiten hacer correcciones dentro de los plazos definidos.
36	Morales, J. L. A., Salvatorio, A. M., & Kim, H. S. L. (2017). BALANCED SCORE CARD	Javier Lucio Almazán Morales, Adrián Méndez	BALANCED SCORE CARD (BSC). ¿UNA HERRAMIENTA INNOVATIVA PARA LAS PYMES MEXICANAS?	Revista de Investigación en Ciencias de la Administración,	Mexico	2015	General	Las PYMES que implementan el BSC tienen mejores resultados versus a las que no lo implementan; logran sus objetivos y metas los cuales están enfocados en generar mayores utilidades, satisfacción del cliente y de los
37	Flores, F. F. (2017). Cuadro de mando integral para la gestión estratégica de	Franco Fernando Flores	Cuadro de mando integral para la gestión estratégica de empresas en el sector del juego de azar. Aspectos éticos	REPOSITORIO DIGITAL DE UNC	Argentina	2017	Entretenimiento	Esta herramienta aporta la vinculación, el balance, entre lo financiero y no financiero, generando el sistema de información necesario para la gerencia recuperando su importancia para la toma de decisión
38	Zuta, M., & Carroll, J. (2016). Aplicación de balanced scorecard en el proceso de gestión	Mendoza Zuta, Jannie Carroll	Aplicación de balanced scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles e.i.r.l.	Repositorio Institucional Univ. Nacional de Trujillo	Perú	2016	Textil	La aplicación del BSC tuvo como resultado un incremento de la utilidad neta y la medición y control de cada perspectiva optimizando los resultados en cada uno.
39	Zambrana, L. V., & Flores, M. V. (2017). La aplicación del Cuadro de Mando Integral en	Laura Valladares Zambrana; Mercedes Villanueva Flores	La aplicación del Cuadro de Mando Integral en las Autoridades Portuarias: perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Gestión Joven Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y	España	2017	Público	El BSC se orienta más a la acción que a la planificación, permite una mejor comunicación, ya que los colaboradores son informados que los conduce al éxito actual y futuro.

## **CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES**

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión de la administración moderna; luego de la revisión sistemática de literatura, tomando como referencia el período comprendido entre el 2011 al 2018; podemos concluir que las ventajas que ofrece esta herramienta de gestión en empresas de diversos sectores son amplias, las cuales van desde mejorar el clima laboral, crear indicadores que van alineados a los objetivos estratégicos, mejora la satisfacción del cliente, mejorar los procesos logísticos; y la mejora de utilidades; así también es una herramienta que conjugada con otros sistema de gestión brinda el resultado esperado; otro aspecto importante es que el Tablero de Control de Mando permite orientar a las empresas hacia la innovación, creando nuevos productos o servicios que contribuyen a tener una mejor participación en el mercado en el cual se desarrollan y con ello lograr la sostenibilidad en el tiempo.

Un aspecto que merece enfatizar es que el Balanced Scorecard ayuda a mejorar la comunicación en toda la organización, tanto la parte operativa, mandos medios, gerencia, así como la alta dirección tiene claro con este tablero cual es el rumbo a seguir, y como la labor de cada uno impacta en un objetivo estratégico de la organización.

Se tiene que mencionar también que en la literatura revisada se puede apreciar la mixtura de empresas donde el Balanced Scorecard ha sido implementada, es decir el Balanced Scorecard no es solo para un tipo de empresa, o para un solo rubro, su uso es diversificado, hallándose utilidad en rubros educativos, de energía, construcción, financiera, salud, entre otros; así como no solo a empresas del sector privado, también hoy su uso viene tomando fuerza en empresas públicas y ONG, si es evidente por lo revisado que su uso en



la actualidad esta mayormente orientado a grandes y medianas empresas, recién se viene incorporando a las PYMES.

Por otro lado es importante señalar que algunas empresas donde no fue implementado adecuadamente, o donde sus directivos no tienen la idea clara de esta herramienta, los resultados no han sido los más satisfactorios, tal como lo señala el caso de la empresa que distribuye combustible donde las ventajas que presenta son mínimas en comparación con otras empresas; aquí el autor refiere que el BSC es muchas veces adoptado como una moda y se le resta poca importancia a su ejecución y comunicación, por ello los resultados no terminan siendo los esperados y solo decanta en una prototipo de medición de algunos procesos.

Para concluir es bueno resaltar que la empresa que desee implementar el Balanced Scorecard debe tener presente que esta herramienta de gestión es de utilidad y que no solo basta el conocimiento de la misma, es una herramienta de acción, que parte de la alineación de la visión y misión de la empresa.

## REFERENCIAS

- Agredo Montoya, L. F., & Cermeño Jiménez, M. E. (2015). *Implementación del Balanced Scorecard en el Área de Licitaciones de la Empresa FACELCO SAS Como Herramienta Para la Gestión del Conocimiento (Doctoral dissertation)*. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/5643>
- Arango Restrepo, A. M., & González Taborda, J. P. (2014). *Modelo gerencial de control Balanced Scorecard aplicado en Factoring Bancolombia (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín)*. <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/319>
- Basuony, MA (2014). *El Balanced Scorecard en grandes empresas y pymes: una crítica de la naturaleza, el valor y la aplicación. Investigación contable y financiera* ,3 (2), 14. <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/afr/article/viewFile/4315/2480>
- Calderon Molina, M. A., Palacios Florencio, B., Hurtado Gonzalez, J. M., & Galan Gonzalez, J. L. (2016). *Implementing the balanced scorecard: its effect on the job environment. Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1-2), 81-96. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2014.954364>
- Chopra, M., Gupta, V., y Chhabra, B. (2017). *Gestión estratégica utilizando Balanced Scorecard: un estudio de caso sobre Tata Power. Revista de asuntos de negocios y administración del sur de Asia*, /journals.sagepub.com/doi/10.1177/2277977917730446
- Díaz Curbelo, A., & Marrero Delgado, F. (2014). *El modelo SCOR y el Balanced Scorecard: una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. Visión de futuro*, 18(1), 0-0. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082014000100002](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082014000100002)
- Díaz, I. A. (2015). "Cuadro de mando integral, Control interno y evaluación de gestión estratégica en una Entidad Financiera de la ciudad de Córdoba" (Bachelor's thesis). <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2199/Diaz%2C%20Ivana%20A.%20Cuadro%20de%20mando%20integral%2C%20control%20interno%20y%20evaluaci%3b%20de%20gesti%3b%20estrat%3a%20en%20una%20entidad%20financiera....pdf?sequence=1&isAllo wed=y>
- Díaz, I. A. (2015). "Cuadro de mando integral, Control interno y evaluación de gestión estratégica en una Entidad Financiera de la ciudad de Córdoba" (Bachelor's thesis). <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2199/Diaz%2c%20Ivana%20A.%20Cuadro%20de%20mando%20integral%2c%20control%20interno%20y%20evaluaci%3b%20de%20gesti%3b%20estrat%3a%20en%20una%20entidad%20financiera....pdf?sequence=1&isAllo wed=y>
- Dimitropoulos, P., Kosmas, I., y Douvis, I. (2017). *Implementación del cuadro de mando integral en una organización deportiva del gobierno local: Evidencia de Grecia. Revista internacional de*

- productividad y gestión del rendimiento , 66 (3), 362-379.  
<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJPPM-11-2015-0167>
- Dr. D. Francisco José García Peñalvo (2017) *Revisión sistemática de literatura en los Trabajos de Final de Máster y en las Tesis Doctorales*,  
<https://knowledgesociety.usal.es/sites/default/files/20170316%20-%20Seminaro%20SLR.pdf>
- Elsevier, (2004) *The American balanced scorecard versus the French tableau the bord: the ideological dimensión; Management Accounting Research* <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.006>
- Evangelista de Barros, OJ, y Wanderley, CDA (2016). *Adaptación del cuadro de mando integral: estudio de caso en una empresa de distribución de combustible. Revista Contabilidade & Finanças* , 27 (72), 320-333. [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772016000300320&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772016000300320&script=sci_arttext)
- Farro Pacifico, E. I., Fidel, M., Carlos, J., Cruz Castañeda, C. M., Rojas Paz, J. L., Loncan Salazar, P. P., ... & Henry, B. (2015). *Método balanced score card para optimizar la gestión estratégica de la Unidad de Gestión Educativa local 16 de la Provincia de Barranca*.  
<http://repositorio.unjpsc.edu.pe/handle/UNJFSC/1549>
- Flores, F. F. (2017). *Cuadro de mando integral para la gestión estratégica de empresas en el sector del juego de azar. Aspectos éticos (Master's thesis)*. <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/5627>
- Flores, G. H., Cuahquentzi, V. J. P., Reyes, M. A. B., & Lara, M. M. A. C. (2017). *El Balanced Scorecard para desarrollar el capital humano y la competitividad del sector hotelero en el estado de Tlaxcala. Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 3(2), 32.  
<file:///C:/Users/pc/Downloads/1421-4993-1-PB.pdf>
- Fooladvand, M., Yarmohammadian, M. H., & Shahtalebi, S. (2015). *The application strategic planning and balance scorecard modelling in enhance of higher education. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 950-954. [http://www.khuisf.ac.ir/prof/Images/Uploaded\\_Files/7.p\[308227\].PDF](http://www.khuisf.ac.ir/prof/Images/Uploaded_Files/7.p[308227].PDF)
- Gómez, F., Leonor, M., Landauro Cacho, E. C., & Medina Cordero, R. F. (2017). *Propuesta de cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de gestión en el sistema de sanidad de la Fuerza Aérea del Perú*.[http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2023/Maria\\_Tesis\\_Maestria\\_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2023/Maria_Tesis_Maestria_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Gutiérrez, C., & Steve, A. (2017). *Aplicación del Balanced Scorecard en eficiencia de gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta*, 2016.  
[http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/handle/UNSCH/1755/TESIS%20SIS52\\_Cha.pdf?sequence=1](http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/handle/UNSCH/1755/TESIS%20SIS52_Cha.pdf?sequence=1)
- Hallo, M., Luján-Mora, S., & Morga, A. M. (2017). *Cuadros de mando para gestionar el uso de bibliotecas digitales sobre datos enlazados. RISTI-Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (22), 57-72. [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S1646-98952017000200005&script=sci\\_arttext&lng=es](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S1646-98952017000200005&script=sci_arttext&lng=es)
- Hamdy, A. (2018). *Balance del rol del cuadro de mando en la ventaja competitiva del sector bancario egipcio. The Business & Management Review* , 9 (3), 424-434.  
[http://www.abrmm.com/myfile/conference\\_proceedings/Con\\_Pro\\_89747/2018icbedcp73.pdf](http://www.abrmm.com/myfile/conference_proceedings/Con_Pro_89747/2018icbedcp73.pdf)

- Ibrahim, M., & Murtala, S. (2015). *The relevance of balanced scorecard as a technique for assessing performance in the Nigerian banking industry*. *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, 3(4), 71-80. <http://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2015/05/THE-RELEVANCE-OF-BALANCED-SCORECARD-AS-A-TECHNIQUE-FOR-ASSESSING-PERFORMANCE.pdf>
- Ivanov, C. I., & Avasilcăi, S. (2014). *Measuring the performance of innovation processes: A Balanced Scorecard perspective*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1190-1193. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281305249X?via%3Dihub>
- Jiménez, M. A. V., Arroyo, J. A. M., & Vázquez, G. C. (2018). *El estudio del Balanced scorecard desde la Perspectiva del Cliente en la Industria Textil en Guanajuato, México*. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 11, 1451-1467. <https://riico.net/index.php/riico/article/viewFile/1512/1172>
- Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö. (2016). *The fifth pillar of the balanced scorecard: Sustainability*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 76-83. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816315610>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Ma, L. A. A., García, R. A. Q., & Fajardo, M. J. (2016). *Uso de indicadores de desempeño en la industria de la construcción*. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 2(3). <http://pag.org.mx/index.php/PAG/article/viewFile/479/518>
- Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2015). *El cuadro de mando integral: una revisión de cinco áreas de investigación*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2612643](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2612643)
- Marc J. Epstein and Jean-Francois Manzoni. (1997) *the balanced scorecard and tableau de bord: a global perspective on translating strategy into action*; [https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/inseadwp1997/97-82.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1997/97-82.pdf)
- Montoya, C. A. (2011). *El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la Gestión administrativa*. *Visión del futuro*, 15(2), 1-25. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082011000200003](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003)
- Morales, J. L. A., Salvatorio, A. M., & Kim, H. S. L. (2017). *BALANCED SCORE CARD (BSC). ¿UNA HERRAMIENTA INNOVATIVA PARA LAS PYMES MEXICANAS?*. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 8(15), 85-109. <file:///C:/Users/pc/Downloads/225-841-1-PB.pdf>
- Nielsen, S., & Nielsen, E. H. (2015). *The balanced scorecard and the strategic learning process: a system dynamics modeling approach*. *Advances in Decision Sciences*, <https://www.hindawi.com/journals/ads/2015/213758/>
- Peña, M. A. B. (2016). *El Balanced Scorecard y la reversión de las crisis de desempeño empresarial: una aplicación empírica en las empresas distribuidoras de electricidad de la República Dominicana (Doctoral dissertation, Universitat de València)*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=79258>
-

- 
- PF Drucker, (1999) *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xt6Ae6clxcsC&oi=fnd&pg=PR7&dq=peter+druke&ots=5DEg9lb8dG&sig=2un71vn2PfkJ5c54u8Sk1-RAsDY#v=onepage&q&f=false>
- Pietrzak, M., Paliszkiwicz, J., & Klepacki, B. (2015). *The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university*. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 151-164.  
[http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2015/volume3\\_1/OJAKM\\_Volume3\\_1pp151-164.pdf](http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2015/volume3_1/OJAKM_Volume3_1pp151-164.pdf)
- Piscoya Figueroa, J. S. (2016). *Aplicación del cuadro de mando integral en la gestión administrativa del departamento de ingeniería y mantenimiento de una institución financiera estatal*.  
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/610518>
- Quesado, P. R., Aibar Guzmán, B., & Lima Rodrigues, L. (2018). *Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation*. *Intangible Capital*, 14(1), 186-201.  
<https://upcommons.upc.edu/handle/2117/116448>
- Quesado, Rodrigues, P.; Guzmán, A.; Rodrigues, L. (Julio 2013) *La adopción del cuadro de mando integral en organizaciones portuguesas: Variables contingentes e institucionales*. "Intangible capital", vol. 9, núm. 2, p. 491-525. <https://upcommons.upc.edu/handle/2099/14010>
- Quintero-Beltrán, L. C., & Osorio-Morales, L. M. (2018). *Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis*. *Revista CEA*, 4(8), 75-94. <file:///C:/Users/pc/Downloads/1049-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2310-1-10-20180912.pdf>
- Restrepo Parra, N. M., Ciro, R., & Alejandra, M. (2017). *Importancia de los indicadores de gestión comercial para las empresas del sector inmobiliario*.  
<http://dspace.tdea.edu.co/jspui/bitstream/tda/277/1/IMPORTANCIA%20DE%20LOS%20INDICADORES%20DE%20GESTION%20COMERCIAL%20PARA%20LAS%20EMPRESAS%20DEL%20SECTOR%20INMOBILIARIO.pdf>
- Silva, E. E. J., Cerda, L. A. L., & Altamirano, J. F. L. (2017). *La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del Balanced Scorecard como factor clave para la innovación de las PYMES*. *Revista Publicando*, 4(12 (2)), 640-657.  
<https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/746>
- Vázquez, J. M. S., Elorza, M. L. V., & Pinzón, P. A. (2016). *Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1), 2. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5301807>
- Zambrana, L. V., & Flores, M. V. (2017). *La aplicación del Cuadro de Mando Integral en las Autoridades Portuarias: perspectiva de aprendizaje y crecimiento*. *Gestión Joven*, (17), 4.  
[http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_17/4.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_17/4.pdf)
- Zizlavsky, O. (2014). *The balanced scorecard: Innovative performance measurement and management control system*. *Journal of technology management & innovation*, 9(3), 210-222.  
[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-27242014000300016&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-27242014000300016&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Zuta, M., & Caroll, J. (2016). *Aplicación de balanced scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles eirl*. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/3586>
-