

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS PORTUGUESAS

Patrícia Quesado Rodrigues (Instituto Politécnico do Cávado e do Ave), Beatriz Aibar Guzmán (Universidad de Santiago de Compostela) y Lúcia Lima Rodrigues (Universidade do Minho)

RESUMEN

Si bien el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una valiosa herramienta de gestión ampliamente difundida, lo cierto es que, con carácter general, los ejemplos de éxito en su implementación están asociados a las empresas de gran dimensión. En el entorno actual y en un país como Portugal, en el que el tejido empresarial está integrado mayoritariamente por Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), la importancia económica y social de éstas empresas es innegable. Así, el presente artículo tiene como objetivo proporcionar algunas ideas acerca de qué factores influyen en la aplicación del CMI en las PYMES, qué ventajas o inconvenientes proporciona su empleo, qué perspectivas son las más adecuadas, qué caracterizan a las empresas que lo adoptan, cuál el grado conocimiento y utilización en PYMES portuguesas, así como qué causas de abandono o no implantación se identifican. Para averiguar si dichas organizaciones conocen y están a adoptar el CMI, hemos enviado un cuestionario a 161 PYMES portuguesas, con una tasa de respuesta del 29,8%. Los resultados obtenidos permiten concluir que aunque la mayoría de los encuestados conoce el CMI, su utilización en dichas organizaciones es muy reducida.

Palabras Clave: Cuadro de Mando Integral, PYMES, Gestión Estratégica, Portugal

1.- INTRODUCCIÓN

Las PYMES representan un papel significativo en la economía mundial no solo en cuanto a la generación de empleos sino también en lo que respecta a la producción de bienes y prestación de servicios [Rompho, 2011; Russo, 2009; Rautenstrauch, 2006; Fernandes *et al.*, 2006; Tenant y Tanoren, 2005; Russo y Martins, 2005, Hudson *et al.*, 2001; Anderson *et al.*, 2001]. Sin embargo, estas empresas enfrentan una cada vez mayor competencia, derivada del proceso de globalización de los mercados y de la evolución tecnológica, que han alterado los factores críticos de éxito y, en consecuencia, han provocado mayores amenazas a su supervivencia. A este aspecto podemos añadir la inexperiencia de los gestores como emprendedores y líderes, su falta de conocimiento de los negocios (y sus costes) y el hecho de que disponen de informaciones no estructuradas e inadecuadas para la toma de decisiones [Rautenstrauch, 2006; Madeira, 2003; Sousa y Beuren, 2002].

En el caso concreto de Portugal, la gran mayoría de empresas son de pequeño y mediano tamaño, no cotizan en Bolsa y están administradas normalmente por el propietario o por su familia. En muchas de estas empresas no está implantada una cultura de difusión de estrategias, sin embargo los usuarios de la información contable demandan cada vez más información de cariz estratégico. Por consiguiente, se evidencia la necesidad de adopción de nuevas herramientas de Contabilidad de Gestión, en especial del Cuadro de Mando Integral (CMI), que ayuden a la evaluación del desempeño y la toma de decisiones estratégicas, permitiéndoles adaptarse a los cambios del entorno interno y externo y a las

exigencias de un mercado cada vez más globalizado. En este sentido, en opinión de Andersen *et al.* [2001], la planificación estratégica puede mejorar el desempeño de las PYMES, asegurando el equilibrio entre los objetivos operativos a corto plazo y los objetivos estratégicos a largo plazo. En este contexto, por sus características, el CMI puede permitir (y favorecer) esta reorientación estratégica en el desempeño de este tipo de organizaciones. No obstante, la mayor parte de las experiencias descritas en la literatura provienen de grandes empresas [Tapinos *et al.*, 2011; Rompho, 2011; Bedford *et al.*, 2008; Manville, 2007; Kaplan y Norton, 2007b, 2001, 1997, 1996; Rautenstrauch, 2006; Gumbus y Lussier, 2006; Marr, 2005; Braam y Nijssen, 2004; Olve *et al.*, 2004, 2002; Speckbacher *et al.*, 2003; Andersen *et al.*, 2001; Hoque y James, 2000; Chenhall y Langfield-Smith, 1998; Birch, 1998; Chow *et al.*, 1997], siendo bastante limitada la investigación teórica y empírica sobre la implantación del CMI en PYMES, lo que hace este tema bastante atractivo a efectos de investigación [Tapinos *et al.*, 2011; Rompho, 2011; Mohiuddin y Su, 2010; Thakkar *et al.*, 2009; Carpinetti *et al.*, 2008; Rickards, 2007; Ismail, 2007; Manville, 2007; Bhagwat y Sharma, 2007; Andersen *et al.*, 2001; Zinger, 2002; McAdam, 2000].

El presente artículo tiene como objetivo proporcionar algunas ideas acerca de qué factores influyen en la aplicación del CMI en las PYMES, qué ventajas o inconvenientes proporciona su empleo, qué perspectivas son las más adecuadas, qué caracterizan a las empresas que lo adoptan, cuál el grado conocimiento y utilización en PYMES portuguesas, así como qué causas de abandono o no implantación se identifican. De acuerdo con este objetivo, hemos estructurado el trabajo de la siguiente forma: inicialmente se exponen brevemente las especificidades de las PYMES y su importancia en el tejido empresarial portugués. A continuación, se describen algunos aspectos teóricos relativos a las características del CMI en estas empresas, analizando las reestructuraciones a realizar a nivel de las perspectivas propuestas inicialmente por Kaplan y Norton [2001, 1997]. Con esta base, se presenta y analiza su proceso de implantación y las principales ventajas y dificultades resultantes de su adopción. Finalmente, presentamos, un estudio realizado en PYMES portuguesas con el objetivo de obtener evidencia empírica sobre el conocimiento y utilización del CMI en dichas organizaciones.

2. EL CMI EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES

Como consecuencia de su elevado peso relativo en el tejido empresarial de los países y su papel dinamizador del sistema económico, las PYMES constituyen uno de los motores generadores de empleo y riqueza, teniendo un papel fundamental en la economía europea. En efecto, su contribución es esencial si pensamos en términos de volumen de transacciones, de valor añadido, flexibilidad y capacidad de adaptación a las oscilaciones coyunturales [Russo, 2009; Hernando y Martínez, 2007; García-Borbolla *et al.*, 2006].

Según Lopes [1999], a pesar de la extrema diversidad y de que no existe una definición específica de esta categoría de empresas¹, existen algunas características comunes a todas ellas, entre las que señala la identidad entre propiedad y dirección de la empresa; la fuerte relación entre la familia y la empresa; el carácter personalizado de las relaciones con los clientes y la disponibilidad limitada de medios financieros. De una forma similar, Russo [2009] y Andersen *et al.* [2001] señalan un conjunto de particularidades que diferencian a las PYMES de las grandes organizaciones empresariales, en concreto el hecho de que los propios gestores pueden ser vistos simultáneamente como socios/accionistas; la simplicidad inherente tanto a su estructura organizativa (más plana) como a nivel de los procesos de gestión, donde la delegación de poderes y funciones es prácticamente inexistente²; el

¹ Puesto que varían de un país a otro y de un sector a otro.

² El gestor/propietario centraliza las decisiones de gran parte de las áreas funcionales de la empresa.

predominio de empresas no cotizadas; la escasez de recursos y la consiguiente dificultad para acceder a tecnologías y sistemas de gestión, así como a personal especializado (que exige elevada remuneración); el bajo poder para negociar con bancos y con proveedores y clientes de gran dimensión; la ausencia de información pública y auditada; la dependencia, por regla general, de un elemento clave: el empresario, quien garantiza la supervivencia y continuidad empresarial; y, finalmente, el hecho de que su ámbito de actuación es esencialmente regional y nacional. También, Sousa y Beuren [2002] apuntan como características propias de estas empresas su estructura organizacional y administrativa reducida a relaciones con diversos órganos, asociaciones y sindicatos, donde buscan apoyo, y la proximidad con los clientes y proveedores.

A semejanza de la mayoría de las economías europeas, en Portugal las PYMES desempeñan un papel extremadamente relevante en el tejido empresarial [IAPMEI, 2007]. Estas unidades empresariales constituyen la casi totalidad de las sociedades con sede en el territorio portugués (292.865 PYMES), siendo generadoras de más de 2 millones de empleos (el 75% del empleo privado) y responsables de más de la mitad (56,8%) del volumen de negocios realizado en Portugal (aproximadamente 163,5 mil millones de euros). Dentro de este grupo, merecen especial atención las micro y pequeñas empresas al representar el 97,3% de las unidades empresariales y asegurar más de la mitad de los puestos de trabajo privados (55,1%) y más de un tercio del volumen de negocios en Portugal (35,5%). Interesa destacar que la gran mayoría de las PYMES portuguesas pertenecen a los sectores del comercio y servicios (61,4%). La mayoría de estas empresas están enfocadas sobre todo en el control operativo y en la gestión cotidiana, dejando en segundo plano el control estratégico y la planificación estratégica a medio y largo plazo [Marcos *et al.*, 2001]. En este sentido, para Russo y Martins [2005], las micro y pequeñas empresas portuguesas generalmente elaboran información contable y financiera solo porque están obligadas por motivos fiscales y no están muy interesadas en los aspectos no financieros y cualitativos relacionados con la calidad de los productos, servicios, procesos, recursos humanos, imagen/notoriedad de la empresa, investigación y desarrollo, etc.

Como afirman Marcos *et al.* [2001], estas empresas tienen que aumentar fuertemente su productividad para poder competir con sus competidores de la Unión Europea, es decir, para poder mantener una actividad rentable en un mercado abierto. “En este contexto, los empresarios y los gestores portugueses tienen que optimizar los distintos factores productivos, lo que requiere una definición de estrategias competitivas, para conseguir alcanzar los objetivos previamente establecidos” [Marcos *et al.*, 2001: 5]. Sin embargo, en Portugal muchas PYMES apenas gestionan el corto plazo sin una orientación estratégica definida por sus dirigentes, lo que también ha contribuido para al bajo desempeño de las mismas así como a una dependencia excesiva de la economía portuguesa de sectores tradicionales que no han tenido visión estratégica para evolucionar [Russo, 2009].

En este sentido, Rodrigues *et al.* [2000] realizaron un estudio con el objetivo de conocer las prácticas de Contabilidad de Gestión de las PYMES portuguesas, concluyendo que las mismas no están suficientemente atentas a las nuevas exigencias informativas y a la adopción de métodos y técnicas más adecuadas para la obtención de información más precisa y oportuna, por lo que se impone el refuerzo cualitativo de las prácticas de Contabilidad de Gestión. Además, en opinión de Simões [1997: 35], “la capacidad tecnológica de las empresas portuguesas es, generalmente, limitada, debido a la influencia de factores de naturaleza macro (sistema nacional de innovación) y micro-económica (inherentes a la propia empresa y a las redes en las que se integra)”. Así, las variables geográficas y “ambientales” ejercen una influencia no menospreciable sobre el proceso de innovación de las empresas, donde los recursos humanos y la capacidad organizacional son elementos fundamentales para el éxito del cambio tecnológico. A tenor de lo expuesto, podemos constatar la importancia de este tipo de organizaciones en el tejido empresarial

portugués y la necesidad de atenerse a sus especificidades bajo distintas perspectivas, en particular en el área de la evaluación y gestión de la estrategia y el desempeño organizacional.

Desde la introducción del CMI por Kaplan y Norton en 1992, como un instrumento de medición del desempeño y de planificación de las actividades estratégicas, los ejemplos de éxitos en la implementación del mismo recogidos en la literatura se refieren, en su mayor parte, a las empresas de gran dimensión, sobre todo a las empresas multinacionales [Tapinos *et al.*, 2011; Bedford *et al.*, 2008; Manville, 2007; Kaplan y Norton, 2007b, 2001, 1997, 1996; Rautenstrauch, 2006; Gumbus y Lussier, 2006; Marr, 2005; Braam y Nijssen, 2004; Olve *et al.*, 2004, 2002; Speckbacher *et al.*, 2003; Andersen *et al.*, 2001; Hoque y James, 2000; Chenhall y Langfield-Smith, 1998; Birch, 1998; Chow *et al.*, 1997]. Sin embargo, es necesario prestar una mayor atención a la utilización del CMI y a la planificación e implementación de la estrategia en las unidades organizativas de menor dimensión. A este respecto, según Fernandes *et al.* [2006], a pesar de que Kaplan y Norton argumentaron la aplicabilidad de su modelo en las PYMES, no ofrecieron soluciones prácticas específicas en el sentido de facilitar dicha implementación en un entorno donde la limitación de recursos y la pericia son factores clave. Así, el CMI se convirtió en un concepto ambiguo, lo que llevó a los autores a proponer una estructura y un enfoque metodológico para la implementación del CMI en PYMES, enfatizando que una estructura metodológica robusta, el conocimiento correcto del concepto de CMI y su utilidad para la empresa son las claves de éxito en su implementación en una PYME.

En opinión de Andersen *et al.* [2001], el recurso a la planificación estratégica puede mejorar el desempeño de las PYMES, asegurando el equilibrio entre objetivos operativos a corto plazo y objetivos estratégicos a largo plazo. El CMI, por sus características, es precisamente una herramienta que puede permitir (y favorecer) esta reorientación estratégica en el desempeño de este tipo de unidades empresariales. Además, la implantación del CMI en las PYMES tiene sentido en la medida en que, a semejanza de las grandes empresas, las PYMES también tienen necesidad de una gestión estratégica: definir una dirección estratégica; conocer el negocio y el entorno y establecer prioridades, pues de otra forma no les será posible identificar, analizar y alcanzar objetivos estratégicos. A este respecto entendemos que el valor añadido para las PYMES de un CMI reside precisamente en la implementación y comunicación de la estrategia corporativa, ya que distintos autores han señalado que las PYMES no tienen una clara estrategia corporativa. Como señalan Kaplan y Norton [2001], el primer principio de las organizaciones basadas en la estrategia es la traducción de la estrategia definida por la alta administración en términos operativos, formulando relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos. Se pretende que la traducción de la estrategia en un conjunto de indicadores informe a la empresa sobre la realización de los objetivos y sobre las causas de los resultados obtenidos. Ello será posible con el recurso a mapas estratégicos, que representan una arquitectura genérica, lógica y completa para la descripción de la estrategia, en la medida en que lo que no puede ser gestionado no puede ser medido y que no se puede medir aquello que no se puede describir. De esta forma, si la estrategia puede ser descrita de forma lógica y sistematizada, a través de mapas estratégicos, aumentan las hipótesis de éxito en su implementación. Así, para comunicar los objetivos de la dirección, será necesario traducirlos y hacerlos comprensibles por los diferentes responsables implicados en la marcha de la empresa. Paralelamente, este principio muestra como el CMI puede posibilitar la creación de valor a largo plazo para los clientes y segmentos de mercado deseados, proporcionando un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. La implementación de la estrategia se encuentra amenazada si no se consigue describirla, ya que la forma en que cada organización la va a ejecutar depende de sus características y de su actuación.

El CMI empieza con la traducción de la estrategia de una unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos, destacando aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas. En este sentido, se clarifican los objetivos estratégicos e identifica los pocos inductores críticos de aquéllos, aspecto crucial en la medida en que, normalmente, las afirmaciones contenidas en la misión organizacional tienden a ser poco claras y es difícil alcanzar un consenso total sobre la importancia relativa de los objetivos estratégicos, muchas veces relacionado con la historia funcional y la cultura de la organización y con los intereses específicos de cada individuo. En muchas organizaciones hay muy poca comprensión compartida respecto a los objetivos generales y a la contribución e integración de diferentes unidades funcionales. Así, la clarificación y traducción de la estrategia en un conjunto integrado de objetivos e iniciativas específicas, tanto a corto como a largo plazo, capaces de describir los factores críticos de éxito y de reflejar la forma con que la PYME pretende transformar activos intangibles en activos tangibles a través de relaciones causa-efecto, intenta crear un consenso acerca de la visión y de la estrategia de la PYME [Jordan *et al.*, 2011; Kaplan y Norton, 1997].

Para Russo [2009], la caracterización del CMI como herramienta de articulación e implementación de la estrategia facilita su implementación en las PYMES, ya que éstas presentan dificultades en la implantación de los principios de gestión estratégica. Así, esta herramienta facilitará la descripción de la visión y los objetivos estratégicos, resaltando que el gestor en las PYMES tiene un contacto directo con las áreas operativas de la organización por lo que el CMI deberá ser estructurado y centralizado en el nivel jerárquico más elevado, sin desagregarlo a otros niveles jerárquicos inferiores. Añade, además, que los puntos fuertes de las PYMES³ deberán ser salvaguardados de la vertiente formalmente compleja que caracteriza al CMI original. En este sentido, para Fernández-Feijóo *et al.* [2003: 44], a través del CMI las PYMES “podrán llevar a cabo una valoración integrada de parámetros financieros y no financieros que apoyen una gestión adaptada a la realidad y orientada al exterior, esencial en las PYMES para el mantenimiento y desarrollo de ventajas competitivas y, en definitiva, para garantizar su supervivencia”. Así, en palabras de dichos autores [2003: 52], el CMI “puede ser útil no solo como fuente de oportunidades de mejora (por ejemplo, desarrollo de nuevas estrategias, nuevos productos), potenciando aquellos puntos fuertes hacia los cuáles, en general, está mejor preparada su gestión, sino también como mecanismo de detección de problemas y amenazas, ofreciendo alternativas para el tratamiento y control de aquellos aspectos que son observados como puntos débiles o a proteger (...)”. De este modo, el diseño de un mapa estratégico en las PYMES es fundamental, dado que facilita la coordinación de los distintos ámbitos de actuación, incorporando factores estructurales y operativos, humanos, culturales, medioambientales y del entorno, y el CMI es una herramienta adecuada para esta tarea. El CMI va a guiar a las PYMES al proporcionarles informaciones relativas a sus procesos, clientes, proveedores y empleados, que soporten la toma de decisiones y la utilización eficiente de los recursos disponibles. De esta forma, posibilitará la identificación de las alternativas que permiten la mejora del desempeño organizacional a todos los niveles.

Sin embargo, en un estudio realizado en Tailandia, Lin [1998] constató que, por regla general, los gestores de las PYMES no cuentan con los conocimientos y experiencia suficientes ni disponen del tiempo necesario para implementar modelos o conceptos de gestión relativamente complejos, como sería el caso del CMI. Como tal, será necesario dotar a dichos gestores de conocimiento sobre el CMI y, en caso de que conozcan esta herramienta, determinar cuáles son las razones que impiden su implementación y utilización en la organización. En efecto, como sostienen Russo y Martins [2005: 414], la introducción de un instrumento de gestión como el CMI es algo complejo y costoso, en términos de los

³ Flexibilidad, simplicidad y bajos costes de estructura.

recursos humanos y financieros necesarios, por lo que su implantación solo será recomendable cuando la actividad de la organización haga necesaria la división de tareas, de forma que “la coordinación y la visibilidad del negocio dejan de ser simples y espontáneas, obligando a la creación de procedimientos normalizados y formales y al reclutamiento de más personal”. Así, los citados autores consideran que, incluso entre PYMES, existen empresas más propicias que otras a la adopción del CMI. En concreto, al primer grupo pertenecen aquellas PYMES que pueden ser consideradas más complejas y dinámicas en términos organizativos y de gestión, con expectativas de cambio y permanente innovación. Estas empresas se caracterizan por la flexibilidad y adaptación a los constantes cambios del entorno, lo que facilita el proceso de implementación del CMI [Rickards, 2007; Facin *et al.*, 2006; Tennant y Tanoren, 2005; Davig *et al.*, 2004; Zinger, 2002; Hudson *et al.*, 2001].

Según Alonso [2004], el CMI es una herramienta útil para conocer el rendimiento de las PYMES. En el mismo sentido, para Sabaté y Joval [2002: 418], el CMI “implantado como herramienta para disponer de información para la gestión de la empresa permite, al tiempo que identificar las desviaciones, (...) el examen de los resultados obtenidos de los indicadores que se establezcan para la gestión de la empresa, y establecer las medidas oportunas en caso de que no fuera del todo correcto”. Así, como señalan García *et al.* [1999: 1115], la implantación del CMI en las PYMES es fundamental dado que “se hace imprescindible desarrollar el control mediante una herramienta sencilla de implantar y fácil de interpretar por parte de sus usuarios (...), capaz de (...) ofrecer información relevante y oportuna en el proceso de toma de decisiones y de comunicar los objetivos estratégicos de la dirección, traduciéndolos y haciéndolos comprensibles por los diferentes responsables implicados en la marcha de la empresa”. Rickards [2007] señala que el desarrollo, introducción y utilización del CMI en PYMES es factible para que los directivos analicen sus negocios sobre la base de las perspectivas que caracterizan dicha herramienta, siendo un guía para el futuro desarrollo estratégico y operacional de sus negocios. Así, además de ayudar a desarrollar estrategias posibilita la implementación de dichas estrategias, abordando todos los problemas inherentes al sistema de control de las PYMES. De este modo, dicho autor sugiere la integración de los varios instrumentos de control y planificación de la organización con el CMI.

En definitiva, de acuerdo con Pesantes y Faggioni [2002], el CMI implica la utilización de indicadores de control, financieros y no financieros, que se relacionan estrechamente con la misión y estrategia de la empresa, lo que puede ayudar a corregir las deficiencias administrativas que causan el fracaso a medio y largo plazo de las PYMES. Además, es una herramienta de fácil comprensión y de uso instintivo, no limitándose a las perspectivas rígidas e inamovibles y fomentando su utilización en las áreas clave de cada empresa: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, precisamente donde las PYMES son particularmente ineficientes. Finalmente, según dichos autores, el CMI obligará a las PYMES a tomar conciencia de la importancia de la planificación estratégica para el éxito sostenible a largo plazo, motivando un cambio cultural en las organizaciones que les permita pasar de ser reactivas a proactivas.

3. LAS PERSPECTIVAS DEL CMI EN LAS PYMES

3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera recoge todas aquéllas medidas o indicadores que tradicionalmente han sido utilizadas por el sistema informativo contable para reflejar el grado en que la empresa está alcanzando sus objetivos financieros, así como la cuantificación económica de las decisiones tomadas. Para Fernández-Feijóo *et al.* [2003: 46] “el CMI hace explícitos los

objetivos financieros, adaptándolos a las particularidades del entorno competitivo, estrategia específica y fase de la vida de los productos o servicios ofertados por las PYMES". Así, el desarrollo de la perspectiva financiera no debe plantear grandes problemas para las PYMES, siendo fundamental obtener información financiera y desarrollar indicadores válidos, ya que estas empresas, en general, no son capaces de soportar desequilibrios financieros durante periodos amplios de tiempo, necesitando acceder a la información a un coste reducido, permitiendo la coordinación de medidas financieras tradicionales⁴ con otras medidas no financieras⁵. De este modo, esta perspectiva no se ve afectada sustancialmente por el menor tamaño de la organización, ya que las PYMES suelen contar con información financiera, cuya articulación en un conjunto de indicadores les ayudaría a programar mejor sus necesidades de financiación así como a ser más conscientes de la relación entre los procesos operativos y los ingresos/costes [Pesantes y Faggioni, 2002]. Para Thakkar *et al.* [2009] y Hudson *et al.* [2001], las limitaciones de recursos relacionados con las PYMES indican que las dimensiones de la calidad y el tiempo son fundamentales para garantizar un alto nivel de rendimiento. Así, la dimensión financiera del rendimiento es crítica, tanto para grandes empresas como para PYMES, sin embargo dada la falta de una seguridad monetaria y la necesidad de absorber el impacto de las fluctuaciones a corto plazo resultantes del cambio en el entorno, la perspectiva financiera es de suma importancia en las PYMES. En este sentido, García *et al.* [1999] proponen un conjunto de medidas financieras para las PYMES, siendo las principales:

- Agilizar el proceso de recepción de pedidos;
- Reducir los desfases entre plazos de cobro y pago a través de la mejora del poder de negociación con clientes y proveedores;
- Atender primero a los pedidos que aporten más rentabilidad al negocio;
- Evaluar las diferentes opciones de financiación a corto plazo y gestionar adecuadamente el disponible bancario;
- Elaborar presupuestos de tesorería de manera formalizada.

Así, la perspectiva financiera integra medidas e indicadores financieros que resumen y evalúan las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de las actuaciones llevadas a cabo por las PYMES estando, de este modo, relacionada con los objetivos financieros típicos de rentabilidad, rápido crecimiento de las ventas o la generación de *cash flow*. De este modo, esta perspectiva indica si la estrategia de la PYME, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable en términos de resultados financieros, permitiendo a los administradores valorar en términos monetarios si las estrategias que adoptaron son rentables y rediseñarlas si fuese necesario. Paralelamente, el CMI debe posibilitar la vinculación de los objetivos financieros a la estrategia organizativa, suministrando de forma comprensible a los miembros de la organización los indicadores financieros relevantes para la ejecución de la estrategia. Además de permitir ajustes entre diferentes unidades de negocio y unidades en distintas fases de sus ciclos de vida, el CMI explicitará los objetivos financieros y evaluará la gestión del riesgo operativo y financiero de la PYME [Kaplan y Norton, 1997]. En este contexto, los citados autores afirman que en las empresas con fines lucrativos esta perspectiva desempeña un doble papel: define el rendimiento financiero esperado de la estrategia y sirve de base o meta principal para los objetivos y medidas de las restantes perspectivas.

⁴ Rentabilidad, productividad y costes del negocio.

⁵ Oportunidad, flexibilidad, satisfacción de los clientes, calidad, prestigio e imagen organizacional.

3.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES

La perspectiva de clientes refleja la creación de valor desde el punto de vista del cliente, considerado el eje central de cualquier organización, es decir, busca medir la percepción de la actuación de la empresa por parte de sus clientes. García *et al.* [1999] opinan que las PYMES, en general, tienden a prestar poca atención a los atributos del producto⁶ y a la forma en que se debería actuar sobre ellos. Así, es fundamental definir prioridades estratégicas por segmentos y propuestas de valor basadas en los atributos de los productos o servicios ofertados por la empresa, en la imagen de la misma y en sus relaciones con los clientes y en la propuesta del valor añadido que la PYME aporta a sus clientes en la satisfacción de sus necesidades [Fernández-Feijóo *et al.*, 2003; García *et al.*, 1999]. En otras palabras, el análisis del valor añadido es crucial en las PYMES puesto que suministrará información para el desarrollo de ventajas competitivas. En este sentido, Fernández-Feijóo *et al.* [2003] consideran que el desarrollo de indicadores relativos a esta perspectiva no debería plantear grandes problemas a este tipo de empresas, ya que las mismas se caracterizan por mantener unas relaciones próximas y estrechas con sus clientes, lo que facilita el conocimiento y la valoración de estos parámetros.

Las exigencias de los clientes y el cambio constante de su perfil obligan a las PYMES a reflejar sobre sus necesidades y a adaptar los procesos productivos a esas necesidades, identificando clientes y segmentos de mercado que representan una fuente de rendimiento y que aporten positivamente para el desempeño financiero de la organización, desarrollando productos más diferenciados y personalizados. Así, dichas empresas deben obtener una idea clara de los segmentos y nichos de mercado que buscan alcanzar y cuales los valores principales que los clientes buscan satisfacer, es decir, si las PYMES no atienden a las necesidades de sus clientes, los competidores pueden ofrecer productos y servicios mejor alineados con las preferencias de los mismos. En este sentido, proporcionar valor a los clientes y satisfacer sus necesidades es considerado por muchas PYMES como la prioridad de su gestión. En esta perspectiva, Kaplan y Norton [1997] distinguen dos tipos de indicadores de gestión que consideramos fundamentales en las PYMES: los indicadores centrales de resultados y las medidas de proceso (diferenciadores). Los primeros reflejan de una forma global el tipo de relación con los clientes⁷. Los segundos se centran en la valoración de la actuación de la empresa en las distintas variables o dimensiones que realmente son valoradas por los clientes⁸. Para Olve *et al.* [2002], esta perspectiva, al describir el camino a tomar en la creación de valor para los clientes, representa el “corazón del CMI”, una vez que si la empresa falla en la oferta de productos y servicios dentro de las exigencias de satisfacción del cliente, en la retención y captación de nuevos clientes, su supervivencia estará amenazada. De esta forma, la PYME debe dedicar especial atención a todos los cambios registrados en el comportamiento de los clientes, mostrándose apta a responder a esos cambios.

3.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Después de la definición de los objetivos en términos de clientes será necesario identificar los procesos internos más relevantes que posibilitarán la satisfacción de las expectativas de aquéllos. La perspectiva de procesos internos refleja la cadena de valor de cada empresa, la cual está formada por un conjunto de procesos que son la fuente de ventajas competitivas, es decir, a través de los cuales la organización crea valor para sus clientes y produce los

⁶ Funcionalidad, calidad, precio y tiempo.

⁷ Cuota de mercado, incremento de clientes, retención de clientes, satisfacción de los clientes y rentabilidad de los clientes.

⁸ Tiempo de entrega o desarrollo de nuevos productos, cumplimiento de los plazos, número de defectos, nivel de servicio *post-venta*, imagen y reputación, sensibilidad al cliente, etc.

resultados financieros deseados. En lo que respecta a esta perspectiva, Fernández-Feijóo *et al.* [2003: 48] afirman que “el logro de un buen conocimiento de los procesos internos parece, *a priori*, más sencillo en las PYMES que en una gran empresa, dado su menor número y complejidad. Sin embargo, el interés por establecer un análisis sistemático de las características de coste, calidad, tiempo y actuación, no se hizo patente en este tipo de empresas hasta poco tiempo”. A este respecto, los citados autores apuntan como principales razones la sencillez de los procesos y de los cálculos, el menor dinamismo de los mercados donde operan, la necesidad de comprometer recursos adicionales y la falta de conocimientos suficientes. Así, en esta perspectiva es fundamental la obtención de información de soporte para el diseño y desarrollo del producto, lo que no es fácil en las PYMES pues éstas no disponen, en general, de recursos suficientes para llevar a cabo grandes proyectos de investigación y desarrollo y suelen tener un escaso margen de maniobra en las estructuras de coste. No obstante, para dichos autores [2003: 47], estas empresas “pueden tener acceso a otras vías de innovación de sus productos y servicios, por ejemplo, potenciando alguna cualidad diferenciadora respecto a sus competidores o estableciendo alianzas estratégicas con otras empresas”. Además, estas empresas poseen un contacto directo y relaciones personalizadas con sus clientes, teniendo la ventaja de poder consolidar los vínculos existentes a través del servicio *post-venta*.

El enfoque del CMI ofrece medios para visualizar la organización como una cadena de procesos integrados y no como un conjunto de departamentos separados. En este sentido, la perspectiva interna supone la identificación de los procesos internos críticos para generar valor y alcanzar la excelencia, debiendo incluirse tanto medidas de procesos como de resultados, capaces de conducir a la realización de los objetivos de los clientes y accionistas, es decir, esta perspectiva conlleva a la identificación previa de los procesos clave en la generación de valor para los grupos de mayor interés para la empresa: los accionistas y los clientes [Kaplan y Norton, 2001]. Asimismo, las medidas de los procesos internos están enfocadas en los procesos de negocio con mayor impacto en la satisfacción de los clientes, intentando mejorar dichos procesos, eliminando desperdicios y reduciendo costes, satisfaciendo a los clientes y aumentando la rentabilidad de la PYME. Dichos autores recomiendan que los ejecutivos deberán definir una completa cadena de valor de los procesos internos, iniciándose con el proceso de innovación – identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollo de nuevas soluciones para esas necesidades – prosiguiendo con procesos operativos – entrega de los productos y de los servicios existentes a los clientes existentes – y terminando con el servicio *post-venta* – ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor proporcionado a los clientes por los productos o servicios de la empresa. A este respecto, en opinión de García *et al.* [1999], el correcto desarrollo de los procesos internos en las PYMES exige introducir cambios en el comportamiento de estas empresas, enfocándose en la innovación, los procesos operativos (aprovisionamiento y producción) y los servicios *post-venta*. En este sentido, para Pesantes y Faggioni [2002], en las PYMES el área de los procesos internos se vería beneficiada por los sistemas de control que se derivarían del CMI y con la mejor comprensión de las relaciones entre las capacidades de los empleados y la productividad alcanzada por ellos, se eliminarían (o por lo menos se disminuirían) las ineficiencias productivas.

3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento busca la evaluación de la capacidad de innovación y aprendizaje de una organización en base a las inversiones realizadas en personal, sistemas y procedimientos. Como las expectativas de los clientes están en constante cambio, las PYMES son presionadas a hacer mejoras continuas, siendo fundamental la habilidad de las personas en aprender e innovar, tanto en términos individuales como en términos colectivos. Según Kaplan y Norton [2001] es improbable que

las empresas sean capaces de alcanzar sus metas a largo plazo para los clientes y procesos internos utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Así, los objetivos financieros, de clientes y de los procesos internos sólo serán alcanzados si la PYME posee una infraestructura que apoye esos objetivos y que provenga de las personas, sistemas y procedimientos organizacionales, es decir, las perspectivas de los clientes y de los procesos sólo constituirán factores críticos de éxito en el caso de que la organización forme a sus recursos humanos e invierta en Tecnologías de Información (TI). Es precisamente en este contexto donde el CMI encaja perfectamente, ya que las metodologías de evaluación del desempeño que lo han antecedido no abordaban claramente la importancia del proceso de aprendizaje para el éxito organizacional. De este modo, más que atender a las necesidades y solicitudes de los clientes, los empleados deben prever proactivamente dichas necesidades, ampliando el conjunto de productos y servicios que les son ofrecidos.

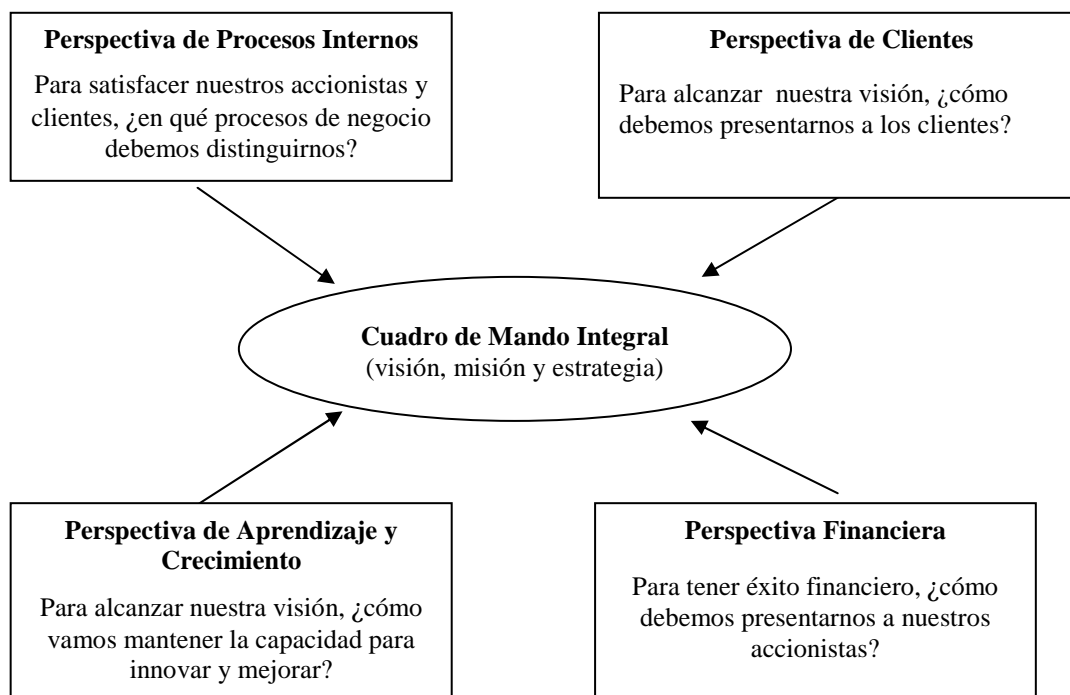
Para Thakkar *et al.* [2009], la estructura más horizontal de las PYMES significa que los empleados tienen un mayor número de papeles de trabajo y más responsabilidad. En estas circunstancias, una fuerza laboral bien entrenada y motivada es fundamental, lo que requiere un seguimiento eficaz de la dimensión de los recursos humanos. De acuerdo con Fernández-Feijóo *et al.* [2003: 48], “la dimensión de las PYMES hace suponer que el conocimiento exhaustivo de las capacidades y habilidades de los empleados no va a ser una tarea compleja. Pero la correcta valoración de la potencialidad del factor humano, así como la intención de la dirección de otorgarle participación no es suficiente para que esta perspectiva opere adecuadamente. En la práctica, se requiere la concienciación del personal acerca de la importancia de su colaboración y una motivación adecuada para la misma”. También para García *et al.* [1999], las PYMES deben adoptar las medidas precisas para estar en condiciones de afrontar con garantías de éxito el futuro. Ello supone una adecuación de las infraestructuras necesarias en la empresa, tanto en medios humanos (perspectiva de aprendizaje) como materiales (perspectiva de crecimiento), relacionando el largo y el corto plazo y haciendo posible la consecución de los objetivos estratégicos. En la opinión de Pesantes y Faggioni [2002], el área de aprendizaje y crecimiento es la más beneficiada, pues con la implantación del CMI es posible aclarar el importante papel de los empleados y sus capacidades para el éxito de una organización, factor usualmente olvidado en las PYMES.

Los factores que influyen y miden la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los menos desarrollados tanto en PYMES como en grandes empresas, ya que el reconocimiento de los recursos humanos como un recurso de la organización aún es reciente, debiéndose invertir en la medición de su experiencia, conocimientos y capacidad para desarrollar nuevas capacidades al servicio de la organización. Importa subrayar que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento refleja la base para la construcción de un CMI excelente tanto en las PYMES como en las grandes empresas, una vez que se orienta hacia la formación y mejora de las habilidades de los empleados y a la calidad de los sistemas de información utilizados.

A tenor de lo expuesto, las perspectivas del CMI son las distintas ópticas desde las que puede considerarse la actuación de la empresa. En otras palabras, son las distintas dimensiones críticas o claves de la organización en base a las cuales se puede analizar/evaluar el desempeño organizativo. Estas perspectivas establecerán los parámetros necesarios para la gestión de la empresa y deberán permitir el equilibrio entre: (a) objetivos a corto, medio y largo plazo; (b) medidas externas (centradas en los accionistas y clientes) e internas (centradas en los procesos críticos de innovación, aprendizaje y crecimiento); (c) resultados deseados e inductores de rendimiento (vectores del desempeño); (d) medidas objetivas y subjetivas; y (e) medidas financieras y no financieras. La figura 1 resume las cuatro perspectivas sugeridas por Kaplan y Norton y las cuestiones más importantes para cada una de ellas. Importa subrayar que las perspectivas básicas propuestas se deben ver

sólo como un guión o como un modelo, no siendo por eso obligatorias y únicas. Parafraseando a Kaplan y Norton [1996], no se deben ver como una “camisa de fuerza”. De esta forma, serán las circunstancias del sector y la estrategia de la unidad de negocio las que determinarán la necesidad de agregar una o más perspectivas complementarias⁹.

Figura 1: Las perspectivas tradicionales del CMI



Fuente: Kaplan y Norton, 1996: 76, adaptado.

4. LA IMPLEMENTACIÓN DEL CMI EN LAS PYMES: VENTAJAS Y ASPECTOS CRÍTICOS

Bastos y Gomes [2009] han analizado los factores que influyen en la decisión por parte de las PYMES de implementar y utilizar sistemas de medición del desempeño. Para los citados autores, dichos factores tienen que ver en gran medida con la convicción por parte de las PYMES de que los factores determinantes de su éxito competitivo son la excelencia técnica del producto y la adopción de procesos de decisión rápidos. Para Thakkar *et al.* [2009], las ventajas de las PYMES tienden a ser de comportamiento, haciendo hincapié en la diferenciación cualitativa y la innovación. Se centran más en los recursos financieros, en el corto plazo y en inculcar una mejor comunicación e incentivos para la explotación del conocimiento interno. Así, Hudson *et al.* [2001] sugieren que puede ser necesario que el proceso de implantación de un sistema de medición en las PYMES sea más dinámico y flexible con el fin de hacerlo compatible con las limitaciones de recursos y el proceso informal y emergente de definición de la estrategia.

Paralelamente, según Garengo [2009], Garengo y Bititci [2007], Garengo y Bernardi [2007] y Garengo *et al.* [2005], las prácticas de gestión adoptadas en las PYMES resultan de

⁹ Richards [2007], por ejemplo, añade las perspectivas de los asociados y de las comunicaciones externas.

necesidades operativas derivadas de su constitución y desarrollo (comportamiento reactivo) y, por consiguiente, no han sido planificadas estratégicamente, no existiendo información estructurada respecto a su *performance*, sino algunos indicadores acerca de la eficiencia y de los costes de producción¹⁰. Para dichos autores, es precisamente el aumento de la complejidad, la evolución del entorno competitivo y de las TI que han criado un contexto favorable a la implementación de sistemas de medición del desempeño en las PYMES. Además, Anand y Kodali [2008] subrayaron que los directivos de algunas organizaciones sienten que no han alcanzado los beneficios esperados después de la implementación de distintas herramientas de gestión debido a la comprensión inadecuada de los sistemas de medición del desempeño sus indicadores. Sin embargo, Bastos y Gomes [2009] también identificaron otros factores importantes que pueden presionar a las PYMES para adoptar sistemas formales y más racionales de evaluación y gestión del rendimiento. Así, por ejemplo, los citados autores refieren el papel que pueden ejercer las entidades mediadoras¹¹; la presión externa ejercida por los clientes; el hecho de que la PYME forme parte de la cadena de abastecimientos (*supply chain*) gestionada por grandes empresas; su crecimiento en términos de volumen de negocios¹²; y los apoyos (directos o indirectos) de las entidades públicas. A dichos factores pueden añadirse otros como el hecho de que la PYME sea filial de un grupo empresarial, la influencia de algún agente de cambio (interno o externo a la organización), etc. En este sentido, para Russo [2009] y McAdam [2000] existe un conjunto de factores que favorecen la implementación eficaz del CMI en las PYMES:

- Definición clara de la estrategia organizacional;
- Mayor atención prestada a los recursos y a las infraestructuras necesarias para la implementación de los planes estratégicos;
- Alineamiento de la estrategia definida, las medidas y los procesos de desempeño a las mejoras registradas en los resultados y a los procesos operativos, en virtud de un modelo de medición más riguroso;
- La implementación de las perspectivas sugeridas por Kaplan y Norton podrá aumentar la diversidad de productos y servicios ofrecidos y atraer nuevos clientes, como resultado de una mejor comprensión de sus necesidades y de la reducción de los plazos de elaboración de nuevos productos;
- Aumento del rigor en los procesos y en la orientación de las PYMES, con respeto por el carácter informal de las relaciones entre colaboradores y clientes;
- Mejora en el alineamiento de la organización a las necesidades de los clientes;
- Mayor implicación y participación de los trabajadores, apostando por su calificación, reconocimiento y satisfacción y desarrollando iniciativas en términos de innovación organizacional (la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ya no se deja en segundo plano);
- Vinculación del desempeño a un sistema de incentivos y recompensas;
- Comunicación de la estrategia por toda la organización;
- La centralización del poder en la alta dirección facilita la implementación del CMI por la influencia ejercida por aquella a nivel de la reorientación empresarial de cara a la creación de valor a largo plazo.

¹⁰ Abordaje informal de la medición, no suportada por modelos previamente definidos.

¹¹ Proveedores de equipos y de *software*, consultores, etc.

¹² Muchas veces asociado a una expansión geográfica de sus actividades.

Por su parte, Teixeira y Marques [2006: 14-15] añaden que en la implementación del CMI “importa que la empresa posea una visión general estratégica (...); que este proceso no debe ser muy largo, debido al reducido número de trabajadores y a la menor complejidad de la estructura organizativa; que la implementación debe ser simple, comprensible y no generar un aumento del trabajo administrativo; que la metodología a adoptar debe ser tan informal como sea posible para que se pueda beneficiar de la flexibilidad de estas organizaciones; y que los indicadores deben estar más orientados al resultado global de la empresa que a la evaluación de los procesos (esto cuando la PYME no posea una estructura basada en procesos)”.

Como principales ventajas de la adopción del CMI en las PYMES se señalan el aumento de su capacidad de respuesta a los cambios del entorno en el que operan; la obtención de consenso, compromiso y cooperación entre sus miembros; la mejora de los procesos internos, incrementando su rendimiento operativo; las relaciones con clientes, proveedores, empleados y la comunidad quedan reflejadas en el CMI; y la promoción de patrones de calidad y mejora en la cooperación entre diferentes equipos de trabajo, fortaleciéndose, asimismo, la cultura organizativa [Russo, 2009; Teixeira y Marques, 2006; Fernández-Feijóo *et al.*, 2003; McAdam, 2000; García *et al.*, 1999; Jennings y Beaver, 1997]. Para Carpinetti *et al.* [2008], la implantación y manutención de sistemas de medición ayuda a las PYMES a centrarse en los factores claves del desempeño y a estimular el proceso de toma de decisiones basado en el análisis de la información. Hoyer *et al.* [2006] han demostrado que la implementación del CMI en las PYMES permite reducir los costes operativos e incrementar los beneficios, aumentar la satisfacción y retención de clientes, tornar los procesos internos más eficientes y rápidos, y mejorar la integración de la cadena de suministros y el desarrollo tecnológico.

Por otro lado, aunque Kaplan y Norton [2001] afirmaron que el CMI podía aplicarse a cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño, Jordan *et al.* [2011] destacan la dificultad que conlleva la implantación del CMI en las PYMES, sobre todo debido a la necesidad de realizar una importante inversión en tecnologías y sistemas de información. En este sentido, en palabras de Russo y Martins [2005: 414], “cuanto más reducida es la dimensión de la empresa, menos viable se vuelve la aplicabilidad del CMI, si atendemos a la relación coste-beneficio en la implementación y gestión de esta herramienta”. A su vez, Carpinetti *et al.* [2008] señalan que la ausencia de una cultura de toma de decisiones basada en el análisis de la información, la dificultad en desarrollar medidas a través de los factores clave del desempeño, la tendencia a medir costes y resultados financieros y la falta de recursos pueden crear algunas dificultades en la implantación en las PYMES de sistemas de gestión y medición del desempeño basados en los conceptos del CMI. Por otra parte, Norreklit *et al.* [2008] y Perera y Baker [2007] destacan la tendencia para enfatizar las medidas financieras no garantizando la sostenibilidad de la organización a largo plazo. En la realidad, estas organizaciones no hacen frente al mismo grado de presión que las grandes empresas para cumplir con los requisitos y expectativas de los diferentes grupos de *stakeholders*. Su principal preocupación parece ser el desempeño financiero global de la organización, una vez que mismo que deseen utilizar otras medidas, la limitación de recursos y de conocimientos hace con que predomine la utilización de las medidas tradicionales que destacan los aspectos financieros del desempeño de la organización. Además, estas medidas son fácilmente obtenidas, a costes y esfuerzos mínimos, una vez que ya hacen parte del sistema financiero contable [Perera y Baker, 2007].

Sousa *et al.* [2006] apuntan la falta de formación de los empleados y la dificultad en la definición de nuevas medidas de rendimiento como los principales obstáculos en la adopción de instrumentos de medición del desempeño en este tipo de organizaciones y Rickards [2007] señala como aspectos críticos el hecho de que el componente estratégico de los sistemas de control está menos desarrollado en las PYMES, la limitación en términos

de estructuras de gestión y de recursos financieros, la primacía de los aspectos operativos y de los datos financieros a corto plazo (en detrimento de la planificación estratégica), la concentración en nichos de mercado y en un grupo limitado de clientes, así como la poca variedad de productos ofrecidos. Para dicho autor, la heterogeneidad de las PYMES puede limitar la eficacia del CMI en ciertas circunstancias: la utilización del CMI presume que la organización posee una o más estrategias claramente definidas¹³ y el CMI sólo puede aumentar la transparencia de la toma de decisiones dentro de una empresa si es lo que la alta dirección quiere, es decir, la cultura corporativa de una empresa limita las posibilidades de una aplicación efectiva del CMI. Además, cuanto menos desarrollados estuvieren los sistemas de control de una empresa más dificultades se encontrarán en la creación y uso del CMI. Así, antes de intentar introducir el CMI, las PYMES deben crear las condiciones necesarias en sus sistemas de control, teniendo presente que la introducción del CMI no elimina la necesidad de otros instrumentos de control.

A tenor de lo expuesto, frente a las ventajas citadas anteriormente, Russo [2009], Russo y Martins [2005] y McAdam [2000] hacen referencia a los siguientes problemas asociados a la implementación del CMI en las PYMES:

- El enfoque formal y complejo del CMI puede limitar la flexibilidad que caracteriza a la mayoría de las PYMES en el desarrollo personalizado de sus negocios con los clientes;
- Las especificidades de las PYMES no siempre son compatibles con la significativa inversión de medios humanos y financieros necesarios para la implantación del CMI;
- El elevado tiempo que se necesita para una efectiva implementación del CMI contrasta con la falta de disponibilidad de tiempo para la evaluación del desempeño organizacional por parte del empresario/gestor de las PYMES y/o la práctica ausencia de empleados especializados en estos asuntos¹⁴;
- La inestabilidad, incertidumbre y riesgo del entorno que rodea las PYMES dificulta la integración de las estrategias previamente definidas;
- La prevalencia en la mayoría de las PYMES de una visión a corto plazo en detrimento del largo plazo;
- El excesivo énfasis en la medición del desempeño de los empleados, quienes pueden sentirse limitados en lo que afecta a la realización de su trabajo.

A pesar del predominio de estudios sobre la implantación, características y uso del CMI en grandes empresas, en los últimos años, han sido presentados algunos trabajos sobre la aplicación del CMI en PYMES. Así, por ejemplo, Rompho [2011] ha estudiado los factores que han llevado a una PYME de Tailandia a fracasar en la implementación del CMI, apuntando los constantes cambios en la estrategia organizativa como la principal razón¹⁵; Tan y Smyrniotis [2011] concluyeron que las PYMES australianas que se caracterizan por un rápido crecimiento utilizan, en línea con el concepto de CMI, una combinación de medidas financieras y no financieras que les proporciona una visión comprensible de sus negocios para guiar el desarrollo, implantación y comunicación de la estrategia organizativa, permitiendo *feedback* a efectos de control de gestión; Bigliardi y Bottani [2010] demostraron como el CMI puede ser implementado con éxito en una PYME perteneciente a la industria

¹³ En muchas PYMES los directivos no tienen capacidad para pensar estratégicamente.

¹⁴ Para Escobar [2002: 920], contrariamente al ocurrido en las grandes empresas, "en las PYMES el directivo no suele delegar responsabilidades y, por tanto, es bastante complicado limitar la información suministrada por el cuadro de mando a un reducido conjunto de indicadores sobre determinadas áreas".

¹⁵ Las frecuentes revisiones del CMI han causado confusión, dificultaron el establecimiento de relaciones causales entre medidas de desempeño y han originado una pérdida de tiempo y esfuerzos.

mecánica¹⁶ y Mohiuddin y Su [2010] sugieren la adaptación del CMI en PYMES manufactureras canadienses que se caracterizan por la deslocalización de sus actividades.

Por otro lado, Pitic y Dinca [2009] proponen la aplicación del CMI en la medición de la excelencia de una PYME de Rumania y Thakkar *et al.* [2009] proponen un modelo de medición del desempeño para PYMES de India que integre las principales características del CMI en la cadena de suministros, para facilitar su evaluación y planificación. También Chia *et al.* [2009] y Bhagwat y Sharma [2007] basaron sus estudios en la cadena de suministros. Los primeros intentaron examinar cómo los ejecutivos de distintas organizaciones de Singapur miden y perciben la medición del desempeño desde la perspectiva del CMI, concluyendo que las PYMES se centran sobre todo en las medidas financieras tradicionales¹⁷, lo que se justifica por su facilidad de medición. Los segundos realizaron tres estudios de caso en India ilustrando como el CMI ha sido desarrollado e implementado en PYMES, concluyendo que el CMI no sólo ayuda a las organizaciones en el seguimiento más rápido y amplio de sus operaciones, pero también puede ayudarles a mejorar sus funciones internas y externas, tales como aplicaciones de ingeniería y diseño, producción, mejora de la calidad, gestión de materiales, rapidez de respuesta, ganar cuotas de mercado perdidas, correcta aplicación de las estrategias de negocio, etc. No obstante, observaron que la falta de vinculación a un sistema de incentivos, la falta de comunicación intraorganizacional y la débil comunicación interorganizacional son obstáculos a la implementación del CMI en PYMES.

Por otra parte, la investigación llevada a cabo por Phusavat y Manaves [2008] trató de capturar, organizar y priorizar experiencias relacionadas con la medición del desempeño en tres PYMES de Tailandia, identificando un conjunto de indicadores básicos de rendimiento cuando se implementa el CMI en este tipo de empresas. A su vez, Manville [2007] demostró la motivación interna y externa en la utilización del CMI en una PYME sin ánimo de lucro¹⁸; Rickards [2007] presentó la implementación exitosa del CMI en una PYME alemana del sector de comercio electrónico e Ismail [2007] estudió los obstáculos que pueden limitar la adopción del CMI en PYMES egipcias¹⁹. Finalmente, Fernandes *et al.* [2006] evaluaron la implementación del CMI en una pequeña empresa del sector de aire acondicionado de Reino Unido; Gumbus y Lussier [2006] explicaron cómo las PYMES utilizan el CMI para definir la estrategia y alinear las operaciones de cara al logro de los resultados; Rautenstrauch [2006] realizó una encuesta por cuestionario en 188 PYMES industriales alemanas con el objetivo de explorar la utilización del CMI e identificar las principales razones para la no adopción del mismo; Russo y Martins [2005] evaluaron la aplicabilidad del CMI en PYMES portuguesas pertenecientes a la industria transformadora de plásticos; Martínez y Heredia [2003] estudiaron el proceso de diseño, desarrollo e implantación de un sistema de indicadores basado en el CMI así como sus implicaciones para el control de gestión; McAdam [2000] analizó las dificultades y virtudes inherentes a la implementación del CMI en PYMES irlandesas y Chow *et al.* [1997] averiguaron la aplicabilidad potencial del CMI en pequeñas empresas del Sur de California. Por regla general, en estos estudios se han utilizado las perspectivas recomendadas por Kaplan y Norton, en algunos casos con denominaciones diferentes, aunque algunas organizaciones añadieron nuevas perspectivas (como por ejemplo, la perspectiva medioambiental o la de proveedores). Importa subrayar que la mayoría de los estudios llama la atención sobre el papel crucial de la implicación de la

¹⁶ Después de la implantación del CMI las ventas han incrementado y ha duplicado la media del sector.

¹⁷ Ingresos brutos, beneficios antes de impuestos y reducción de costes.

¹⁸ Factores relacionados con la recolección y divulgación de datos de desempeño.

¹⁹ Concluyó que aunque la utilización del CMI es generalizada en dichas organizaciones, la utilización de indicadores multidimensionales es muy reducida. El principal obstáculo apuntado en la adopción del mismo ha sido la inadecuación de los sistemas de información implementados. Los indicadores financieros han sido los más utilizados y en el polo opuesto se destacan los indicadores de aprendizaje y crecimiento como los menos utilizados (conclusión semejante a la obtenida por Sousa *et al.*, 2006 en PYMES inglesas).

alta dirección en el proceso de implementación del CMI y la necesidad de su vinculación a un sistema de incentivos y recompensas.

5. ESTUDIO EMPÍRICO

5.1. OBJETIVOS

Como hemos comentado con anterioridad, además de proporcionar algunas ideas acerca de qué factores influyen en la aplicación del CMI en las PYMES, qué ventajas o inconvenientes proporciona su empleo, qué perspectivas son las más adecuadas y qué caracterizan a las empresas que lo adoptan, este trabajo pretende obtener evidencia empírica sobre el conocimiento y utilización del CMI en PYMES portuguesas, así como identificar las principales razones inherentes a la no adopción o abandono del CMI en dichas organizaciones.

5.2. METODOLOGÍA

Como medio básico para la recolección de los datos hemos optado por la realización de una encuesta postal a través del envío de un cuestionario²⁰ a una muestra de PYMES²¹ portuguesas.

Las cuestiones fueron agrupadas en bloques en función del tema o asunto al que se referían. Las preguntas eran principalmente cualitativas, aunque en menor grado también se incluyeron algunos aspectos cuantitativos. Así, el cuestionario estaba integrado esencialmente por preguntas cerradas, mayoritariamente de elección múltiple y dicotómica, con aplicación de escalas del tipo nominal y ordinal para ser posible codificar las respuestas (como, por ejemplo, escalas tipo *Likert*). Se ha intentado recoger las opiniones de los encuestados sobre el tema objeto de estudio y se han incluido también, en menor medida, algunas cuestiones abiertas para identificar la percepción de los encuestados respecto al CMI, complementando la respuesta obtenida en las cuestiones cerradas.

Los cuestionarios fueron testados durante el mes de marzo de 2009 por elementos pertenecientes a la población a investigar así como por académicos conocedores del tema en estudio y con amplia experiencia en el diseño y realización de investigaciones a través de encuestas. Una vez realizados los cambios sugeridos en la validación y *pretest* del cuestionario, estructuramos el mismo en tres partes, cada una de ellas con objetivos distintos.

La primera parte incluye cuestiones relativas a las características específicas de las organizaciones a analizar. Así, la primera parte pretendía identificar algunas características generales de las empresas, tales como la región donde actúan, su dimensión²², edad/fecha de constitución, caracterización jurídica y control, si poseen alguna certificación (de calidad y/o medioambiental), si cotizan o no en bolsa y la estructura del capital (privado, público o mixto). También se incluyeron preguntas relativas al número de filiales extranjeras y los países donde están ubicadas, la facturación en mercados externos y el porcentaje de participación extranjera en el capital de la empresa. Otras preguntas se referían a si las

²⁰ Se ofrece el cuestionario para consulta bajo demanda a los autores.

²¹ Atendiendo a la Recomendación de la Comisión Europea n.º 2003/361 (en vigor desde 1 de enero de 2005), clasificamos las PYMES como aquellas empresas con menos de 250 trabajadores, cuyo volumen de negocios anual no excede 50 millones de euros y/o el total del balance no excede los 43 millones de euros. Esta clasificación puede ser detallada en micro-empresas (empresas con menos de diez trabajadores y con un volumen de negocios inferior a dos millones de euros), pequeñas empresas (empresas con menos de 50 trabajadores con un volumen de negocios inferior a diez millones de euros) y medianas empresas (las restantes).

²² Número de trabajadores, total del activo y volumen de negocios.

empresas encuestadas eran o no subsidiarias de una empresa o grupo (nacional o extranjero) y la influencia que las iniciativas y políticas de la empresa matriz podrían tener en la adopción, implementación y uso de técnicas de Contabilidad de Gestión y Control por parte de la empresa encuestada. En esta primera parte del cuestionario se incluyen también cuestiones relativas a las características de los encuestados²³.

La segunda parte del cuestionario se destinó a obtener información sobre las características del mercado y el entorno organizativo. Se buscó recabar información respecto a la estructura de la organización²⁴; el grado de incertidumbre percibida del entorno; si la organización posee una estrategia organizativa definida y sigue un proceso de planificación estratégica así como si la misión, visión y objetivos estratégicos están claramente definidos. Esta parte incluye también cuestiones relativas al liderazgo y apoyo de la alta dirección, la calificación y formación de los empleados, las TI, la utilización de indicadores y medidas, el sistema de incentivos y recompensas, la comunicación interna y el proceso de presupuestación. Además de estas informaciones, se preguntó acerca del número y variedad de productos y servicios ofrecidos; si el propietario de la empresa es su gestor principal; el grado e intensidad de la competencia así como el tipo de estrategia adoptada y la etapa del ciclo de vida de la organización.

Destinamos la tercera parte del cuestionario a obtener información sobre el CMI. Hemos dividido esta parte en dos grupos básicos. El primer grupo se refería al grado de conocimiento sobre el CMI²⁵. El segundo grupo de preguntas estaba relacionado con la utilización del CMI (estado actual de utilización y fecha de desarrollo/utilización). Las organizaciones que han afirmado no aplicar el CMI, o que han abandonado su implementación, tendrían que contestar sobre las razones que motivaron esta decisión.

La población objeto de estudio estuvo formada por 161 PYMES excelencia-industria. Teniendo en cuenta los datos del Instituto de Estadística portugués relativos a 2007 según el cual las PYMES representan el 99,9% del total de la población empresarial en Portugal [INE, 2009], decidimos seleccionar únicamente las PYMES pertenecientes al sector industrial que fueron clasificadas como excelentes en los dos últimos años en que se realizó tal clasificación (2000 y 2001). Así, seleccionamos aquellas empresas que recibieron el premio dos años consecutivos²⁶. Esta elección fue necesaria debido al elevado número de PYMES en Portugal y su heterogeneidad en cuanto a capacidad, tamaño y situación. Optamos por las empresas industriales²⁷ porque, como señala Machado [2009], las empresas pertenecientes a este sector de actividad tienen más tradición en la utilización de sistemas de Contabilidad de Gestión. Además, el hecho de se clasificaran como excelentes nos permite centrar el análisis en aquellas que destacan más por su desempeño económico-financiero y de gestión. Importa señalar que no hemos considerado aquellas empresas que han quebrado o se han declarado insolventes, así como aquellas que dejaron de clasificarse como PYMES²⁸ y agregamos las pertenecientes al mismo grupo (que no pretendían contestar individualmente).

²³ Cargo que ejercen en la organización, edad y formación académica y años de servicio en la organización y en el ejercicio de la actividad profesional.

²⁴ Niveles jerárquicos, grado de concentración de la toma de decisiones, existencia de un sistema de reglas formales y relaciones informales, utilización de procedimientos operativos estándar y grado de formalización/burocratización de las tareas y de los criterios de evaluación del desempeño.

²⁵ Para las organizaciones que han afirmado no conocer el CMI, el cuestionario finalizaba en ese momento.

²⁶ Es decir, aquellas que cumplieron de manera consistente los requisitos establecidos en el premio de excelencia.

²⁷ La información respecto a estas empresas fue obtenida a través de la consulta de las páginas web www.iapmei.pt, www.dunspep.pt, www.dnbrating.pt, y <http://a.icep.pt/empresas/empresas.asp>.

²⁸ Algunas empresas fueron excluidas una vez que aumentó su tamaño desde la fecha de la información suministrada por la base de datos.

La fase de recogida de la información tuvo lugar entre abril de 2009 y marzo de 2010 y los datos recogidos se han tratado estadísticamente con recurso al programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* – versión 17). De los 161 cuestionarios enviados obtuvimos 48 respuestas, lo que corresponde al 29,8% del total de la población. En general, esta tasa de respuesta puede considerarse satisfactoria en comparación con otros estudios similares [Chia *et al.*, 2009; Ismail, 2007; Rautenstrauch, 2006; Sousa *et al.*, 2006; Russo y Martins, 2005; Chow *et al.*, 1997].

5.3. RESULTADOS

5.3.1. Caracterización general de las organizaciones de la muestra

En relación a la distribución por sectores de actividad, como hemos explicado anteriormente, todas las empresas de la muestra pertenecen al sector industrial (sección “industria transformadora” de la CAE²⁹) y, en consecuencia, están englobadas en el sector secundario. A este respecto, es importante señalar que se trata de un sector maduro y que, por tanto, las empresas encuentran escasas oportunidades de crecimiento. Además, es un sector donde existe un elevado número de firmas ya consolidadas.

Con respecto a la distribución geográfica, organizamos las respuestas de acuerdo con las regiones geográficas de los domicilios sociales de las empresas. Existe una elevada representatividad de empresas de la región Centro (62,5%), seguida de la región Norte (25%) y de la región de Lisboa y Valle del Tajo (10,4%)³⁰. No hemos obtenido ninguna respuesta de PYMES localizadas en la región del Alentejo y en las regiones autónomas (Azores y Madeira). La prueba de ajuste de Chi-cuadrado presenta un estadístico no significativo ($p\text{-value} = 0,250$), lo que significa que la distribución de la muestra es semejante a la distribución de la población en términos de localización geográfica.

Tabla 1: Distribución de las PYMES por localización geográfica

Región Geográfica	Respuestas		No Respuestas		Total	
	N	%	N	%	N	%
Norte	12	25	38	33,6	50	31,1
Centro	30	62,5	51	45,1	81	50,3
Lisboa y Valle del Tajo	5	10,4	19	16,8	24	14,9
Alentejo	0	0	2	1,8	2	1,2
Algarbe	1	2,1	0	0	1	0,6
Azores	0	0	2	1,8	2	1,2
Madeira	0	0	1	0,9	1	0,6
Total	48	100	113	100	161	100

($p\text{-value} = 0,250$; $\chi^2 = 4,107$)

En el cuestionario incluimos un conjunto de preguntas que nos permitirían medir la dimensión de las organizaciones. En concreto, obtuvimos información respecto al volumen de negocios³¹, el total del activo³² y el número de empleados³³.

²⁹ Clasificación de las Actividades Económicas.

³⁰ Estos resultados están en línea con la población encuestada, la cual se centraba mayoritariamente en la región Centro del país.

³¹ Relativo al año 2008.

³² Relativo al año 2008.

La dimensión, medida según el criterio del volumen de negocios³⁴, indica que la mayoría (60%) presenta un volumen de negocios inferior a 10.000.000 € (tabla 2), característica de las empresas de pequeña dimensión³⁵. Por otro lado, según el criterio del total del activo, es posible observar, una vez más, que la mayoría de las empresas pueden ser clasificadas como de pequeña dimensión (33 empresas) y que solo siete empresas presentan un total del activo superior a 10.000.000 € e inferior a 43.000.000 €. Finalmente, la dimensión de las empresas, medida según el criterio del número de trabajadores³⁶, indica que la mayoría (54,2%) tiene entre 10 y 49 empleados (pequeñas empresas), existiendo también un número significativo de empresas de mediana dimensión (entre 50 y 249 empleados). Según este criterio, ninguna de las empresas de la muestra puede ser clasificada como microempresa (entre 1 y 9 empleados).

Tabla 2: Dimensión de las PYMES

	Volumen de negocios		Total del activo		N.º empleados	
	N	%	N	%	N	%
<i>Microempresas</i>	9	20	2	4,8	0	0
<i>Pequeñas</i>	27	60	33	78,6	26	54,2
<i>Medianas</i>	9	20	7	16,7	22	45,8
Total	45	100	45	100	48	100

La caracterización de las empresas de la muestra en función de la antigüedad (año de fundación)³⁷ se realizó estableciendo varias franjas de edad. Tal y como se puede observar en la tabla 3, la casi totalidad de las PYMES (38 empresas) posee más de 20 años de antigüedad. En este grupo la empresa más “joven” tiene 12 años y la más antigua 89 años. La media de edad es de 33 años, lo que indica una longevidad media apreciable en dichas organizaciones.

Tabla 3: Antigüedad de las PYMES

Años	PYMES	%
<i>10-20</i>	9	19,1
<i>20-30</i>	13	27,7
<i>30-40</i>	15	31,9
<i>Más de 40</i>	10	21,3
Total	47	100

³³ Relativo al año 2008.

³⁴ Microempresas – volumen de negocios o total del Balance igual o inferior a 2.000.000 €; pequeñas empresas – volumen de negocios o total del Balance entre 2.000.001 € y 10.000.000 €; medianas empresas – volumen de negocios entre 10.000.001 € y 50.000.000 € o total del Balance igual o inferior a 43.000.000 €.

³⁵ Tres empresas no han respondido esta cuestión.

³⁶ Fue considerada la recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas (2003) que establece los requisitos que deben cumplir las empresas para ser clasificadas como microempresas, pequeñas, medianas y grandes.

³⁷ Una PYME no ha respondido esta cuestión.

La forma jurídica más frecuente es la Sociedad por Cuotas (52,1%)³⁸ y la mayor parte de las organizaciones han certificado su sistema de gestión de la calidad o bien se encuentran en vías de obtenerla. A este respecto, el sistema más apuntado por dichas organizaciones ha sido la Certificación ISO 9001 (años 2000 y 2008).

En lo que concierne al carácter/control familiar en las organizaciones objeto de estudio, como esperábamos, las PYMES con control familiar representan el 77,1% de la muestra frente al 22,9% que no lo tienen (tabla 4).

Tabla 4: Existencia de control familiar en las PYMES

	PYMES	%
<i>Sí</i>	37	77,1
<i>No</i>	11	22,9
Total	48	100

En lo que respecta a la caracterización del capital de las empresas, los resultados muestran que en el caso de las PYMES de la muestra la totalidad del capital es privado y nacional. En relación a la facturación en mercados externos, once PYMES indicaron que no operaban en dichos mercados, mientras que las restantes presentaban valores entre los 10.000 € y los 14.300.000 €.

5.3.2. Caracterización general del mercado y el entorno organizativo

En lo que respecta a las características del mercado y el entorno organizativo de las PYMES, los datos obtenidos indican que el grado de diversidad³⁹, entendido como el número y variedad de productos y servicios ofrecidos por la empresa, es medio o alto (31 empresas), con una media de 3,38 y una desviación típica de 0,981. También preguntamos a las organizaciones si el propietario de las mismas era su gestor principal. Como esperábamos en la casi totalidad de las PYMES (87,5%) su propietario es también su gestor principal. En cuanto al número de niveles jerárquicos⁴⁰ en que se estructura la organización y el grado de concentración de la toma de decisiones en la alta dirección⁴¹, hemos podido observar que las PYMES se caracterizan por la existencia de pocos o muy pocos niveles jerárquicos (17 empresas) o algunos (26 empresas)⁴² y por una centralización alta o muy alta de la toma de decisiones en la alta dirección (39 empresas)⁴³. En lo que respecta al grado de formalización/burocratización existente en las empresas⁴⁴, como puede observarse en la tabla 5, en términos medios, el grado de concordancia de los encuestados con las afirmaciones es alto, destacándose la división del trabajo en base a la especialización y funcionalización y la utilización de procedimientos operativos estándar en la gestión del trabajo realizado en los diferentes departamentos /unidades/ secciones/ divisiones.

³⁸ Como sostienen Russo y Martins [2005], la forma jurídica más adoptada por las empresas de pequeña dimensión, de tipo familiar y de capital cerrado es precisamente este tipo de sociedades.

³⁹ Escala graduada de 1 (nulo) a 5 (muy alto).

⁴⁰ Escala graduada de 1 (muy pocos) a 5 (bastantes).

⁴¹ Escala graduada de 1 (muy centralizada) a 5 (muy descentralizada).

⁴² Media de 2,58 y desviación típica de 0,739.

⁴³ Media de 2 y desviación típica de 0,851.

⁴⁴ Escala graduada de 1 (nulo) a 5 (muy alto).

Tabla 5: Formalización/burocratización en organizaciones privadas

	PYMES		
	N	Media	Desviación típica
<i>División del trabajo en base a la especialización y funcionalización</i>	48	3,38	0,733
<i>Existencia de un sistema de reglas formales</i>	48	3,21	0,849
<i>Gestión/relaciones informales</i>	48	3,17	0,630
<i>Utilización de procedimientos operativos estándar en la gestión del trabajo realizado en los diferentes departamentos/ unidades/ secciones/ divisiones</i>	48	3,33	0,834
<i>Formalización en la descripción de las actuales especificaciones de las tareas de trabajo y de los criterios de evaluación del desempeño en la organización</i>	48	3,06	0,909

En la tabla 6 se puede observar el grado de competencia del entorno/mercado donde opera la organización. La casi totalidad de las organizaciones consideran que se enfrentan a un entorno/mercado bastante competitivo.

Tabla 6: Competencia del entorno/mercado

Grado de competencia	PYMES	%
<i>No competitivo</i>	0	0
<i>Muy poco competitivo</i>	1	2,1
<i>Moderadamente competitivo</i>	12	25
<i>Bastante competitivo</i>	35	72,9
Total	48	100

En cuanto a la intensidad de competencia⁴⁵, en la tabla 7 se observa que los encuestados consideran que existe competencia en todos los ítems presentados en el cuestionario, destacándose la competencia en precios, en términos de cuota de mercado y en productos/servicios (diversidad y calidad).

Tabla 7: Intensidad de competencia

Competencia en:	PYMES		
	N	Media	Desviación típica
<i>Precios</i>	48	4,40	0,707
<i>Productos/servicios</i>	48	3,83	0,996
<i>Mano de obra</i>	48	3,15	0,899
<i>Obtención de inputs</i>	48	3,17	0,808
<i>Promoción</i>	48	3,40	1,005
<i>Marketing y canales de distribución</i>	48	3,52	0,922
<i>Cuota de mercado</i>	48	3,94	0,836

⁴⁵ Escala graduada de 1 (nula) a 5 (muy alta).

En lo que concierne al grado de previsibilidad/ imprevisibilidad de los factores del entorno⁴⁶, como puede observarse casi todos los factores incluidos en la tabla 8 fueron calificados por los encuestados como imprevisibles, presentando valores medios que varían entre 3 (imprevisible algunas veces) y 4 (previsible la mayor parte de las veces). Destacan factores como la tecnología, los atributos de los productos/servicios y la disponibilidad de materias primas, con valores medios superiores. Por otra parte, la imprevisibilidad es mayor en relación a las acciones de los competidores.

Tabla 8: Grado de previsibilidad/imprevisibilidad de los factores del entorno

	PYMES		
	N	Media	Desviación típica
<i>Tecnología</i>	48	3,65	0,785
<i>Acciones de los competidores</i>	48	2,90	0,928
<i>Búsqueda de mercado</i>	48	3,08	0,647
<i>Atributos de los productos/ servicios</i>	48	3,71	0,713
<i>Disponibilidad de materias primas</i>	48	3,88	0,606
<i>Precio de las materias primas</i>	48	3,38	0,815
<i>Reglamentación gubernamental</i>	48	3,04	0,967
<i>Acciones sindicales</i>	47	3,19	1,245
<i>Gustos y necesidades de los clientes</i>	48	3,21	0,922

También con el objetivo de conocer la previsibilidad/imprevisibilidad del entorno empresarial, presentamos a los encuestados una lista de afirmaciones de diversa índole⁴⁷. La tabla 9 resume los resultados obtenidos. En la interpretación de estos datos deberá tenerse en cuenta que, por regla general, los encuestados consideran que “el entorno está en constante cambio”. Debe notarse también que, en general, no están de acuerdo con las afirmaciones de que “existe falta de información en cuanto a los factores del entorno externo que afectan al proceso de toma de decisiones” y de que “es difícil prever el impacto que tendrá en la organización una decisión incorrecta o la forma en que los factores del entorno pueden afectar al éxito o fracaso de una decisión”.

Un gran porcentaje de PYMES que integran la muestra poseen una estrategia organizativa (83,3%) y tienen una misión organizativa claramente definida (81,3%). En menor porcentaje, pero aún en número significativo, las PYMES señalaron que tienen una visión organizativa y objetivos estratégicos claramente definidos (ambos con un 77,1%) y realizan un proceso de planificación estratégica (66,7%).

⁴⁶ Escala graduada de 1 (siempre imprevisible) a 5 (siempre previsible).

⁴⁷ Escala graduada de 1 (discrepa totalmente) a 5 (totalmente de acuerdo).

Tabla 9: Grado de previsibilidad/imprevisibilidad del entorno interno y externo

	PYMES		
	N	Media	Desviación típica
<i>El entorno de la organización está en constante cambio</i>	47	3,53	1,039
<i>El entorno de la organización es generalmente previsible</i>	48	3,38	0,815
<i>Las previsiones sobre el entorno son generalmente precisas</i>	48	3,21	0,824
<i>Los problemas generados por el entorno de la organización generalmente se caracterizan como rutineros y pueden ser enfrentados por procedimientos corporativos establecidos</i>	48	3,02	0,887
<i>Existe falta de información sobre los factores del entorno externo que afectan al proceso de toma de decisiones</i>	47	2,89	0,787
<i>Es difícil prever el impacto en la organización de una decisión incorrecta</i>	47	2,94	0,919
<i>Es difícil prever cómo los factores del entorno interno y externo afectan el éxito o fracaso de una decisión</i>	47	2,77	0,840

En cuanto al tipo de estrategia de Milles *et al.* [1978] seguida por las organizaciones de la muestra (tabla 10), la estrategia más apuntada por las PYMES ha sido la estrategia analizadora (60,4%)⁴⁸. Debe notarse que ninguna empresa ha mencionado que sigue una estrategia reactiva.

Tabla 10: Estrategia competitiva seguida por las empresas

Estrategia competitiva	PYMES	%
<i>Prospectiva</i>	16	33,3
<i>Defensiva</i>	3	6,3
<i>Analizadora</i>	29	60,4
Total	48	100

En cuanto a la etapa/fase del ciclo de vida en que se encuentran las empresas, en la tabla 11 se observa que la casi totalidad de las empresas analizadas se encuentra en la fase de sostenimiento (el 79,2% de las PYMES), es decir, se trata esencialmente de empresas que se encuentran establecidas en el mercado y cuya principal preocupación es la protección de su cuota de mercado y el mantenimiento de su posición competitiva.

Tabla 11: Etapa/fase del ciclo de vida de las empresas

Etapa / fase	PYMES	%
<i>Crecimiento</i>	3	6,3
<i>Sostenimiento</i>	38	79,2
<i>Recolección</i>	7	14,6
Total	48	100

⁴⁸ Las organizaciones que siguen estrategias analizadoras buscan simultáneamente minimizar el riesgo y maximizar el beneficio. Así, al igual que las organizaciones con estrategias prospectivas, están interesadas en el desarrollo de nuevos productos, al tiempo que mantienen un conjunto relativamente estable de productos y clientes [Miles *et al.*, 1978].

En lo que concierne a las características de la cultura organizativa⁴⁹, por regla general, los encuestados no están de acuerdo con las afirmaciones de que “los empleados dudan en expresar su desacuerdo con sus superiores”, con la caracterización de la organización como conservadora y adversa al riesgo y con la afirmación de que “un estilo de gestión autoritario y una cultura burocrática pueden facilitar el proceso de adopción, implementación y uso de técnicas de Contabilidad de Gestión en la organización”. Los resultados obtenidos evidencian que las organizaciones privilegian el trabajo en equipo y que consideran que un estilo de gestión más participativo y consultivo facilita el proceso de adopción, implementación y uso de técnicas de Contabilidad de Gestión en la organización (tabla 12).

Tabla 12: Características de la cultura organizativa en las PYMES

	PYMES		
	N	Media	Desviación típica
<i>Los empleados dudan en expresar su desacuerdo con sus superiores</i>	48	2,81	1,024
<i>La mayoría de las decisiones operativas son tomadas en la alta dirección</i>	48	3,69	0,926
<i>La organización se caracteriza por ser conservadora y adversa al riesgo</i>	48	2,67	1,018
<i>La organización privilegia el trabajo en equipo</i>	48	3,77	0,831
<i>En la organización existe una clara comunicación, asistencia y apoyo a los trabajadores</i>	47	3,62	0,822
<i>La organización promueve la discusión de cuestiones estratégicas y la creatividad de sus miembros</i>	48	3,31	0,776
<i>En la organización existe un elevado intercambio de información, promoviéndose la cooperación funcional</i>	48	3,35	0,812
<i>Las sugerencias de los empleados son valoradas</i>	48	3,73	0,676
<i>Existe un clima organizacional favorable al crecimiento organizativo y personal</i>	48	3,48	0,772
<i>Un estilo de gestión autoritario y una cultura burocrática pueden facilitar el proceso de adopción, implementación y uso de técnicas de Contabilidad de Gestión en la organización</i>	47	2,00	0,659
<i>Un estilo de gestión más participativo y consultivo facilita el proceso de adopción, implementación y uso de técnicas de Contabilidad de Gestión en la organización</i>	48	4,13	0,531

En lo que respecta al estilo de liderazgo adoptado en las organizaciones⁵⁰, en término medio los encuestados están en desacuerdo o asumen una posición neutral con la afirmación de que “existe una implicación total de los empleados en la definición de los objetivos y en la adopción de las decisiones”. Importa destacar la afirmación de que “el proceso de decisión se encuentra centralizado en la cima de la jerarquía, aunque existe alguna delegación de autoridad, fundamentalmente para actividades de carácter rutinario”, con una respuesta media de 3,69 y una desviación típica de 0,926 (tabla 13).

⁴⁹ Escala graduada de 1 (discrepa totalmente) a 5 (totalmente de acuerdo).

⁵⁰ Escala graduada de 1 (discrepa totalmente) a 5 (totalmente de acuerdo).

Tabla 13: Estilo de liderazgo

	PYMES		
	N	Media	Desviación típica
<i>En la organización existe un estilo de liderazgo democrático y flexible</i>	48	3,27	0,939
<i>En la organización existe un estilo de liderazgo abierto al cambio</i>	48	3,48	0,945
<i>El líder actúa como un facilitador del proceso de adopción, implementación y uso de técnicas de Contabilidad de Gestión y Control en la organización</i>	48	3,50	0,772
<i>El líder acepta críticas constructivas y sugerencias de mejora</i>	48	3,73	0,736
<i>El líder emprende un proceso de comunicación constante</i>	48	3,27	1,005
<i>El líder delega competencias y responsabilidades, estimulando la iniciativa de las personas</i>	48	3,31	1,035
<i>El líder motiva y moviliza sus subordinados hacia los objetivos globales de la organización</i>	48	3,35	0,934
<i>El líder decide lo que hay que hacer, quién, cómo y cuándo debe hacerse</i>	48	3,54	0,824
<i>El proceso de decisión se encuentra centralizado en la cima de la jerarquía, aunque existe alguna delegación de autoridad, fundamentalmente para actividades de carácter rutinario</i>	48	3,69	0,926
<i>El líder consulta sus subordinados antes del establecimiento de objetivos y la toma de decisiones</i>	48	3,21	0,967
<i>El líder presenta el problema al grupo e intenta obtener consenso</i>	48	3,19	0,915
<i>Existe una implicación total de los empleados en la definición de los objetivos y la preparación de las decisiones</i>	48	2,71	0,849

Por otro lado, como se observa en la tabla 14, todas las organizaciones encuestadas consideran que la utilización de indicadores de distinta naturaleza⁵¹ es útil en la mayoría de los casos. No obstante, se destacan los indicadores/medidas financieras con un valor medio superior y una desviación típica inferior, demostrando coincidencia de opiniones entre los encuestados. Además, preguntamos a los encuestados acerca del grado de utilización de indicadores orientados a medir los procesos e indicadores orientados a medir los resultados en la organización⁵². En cuanto a los primeros, su utilización es considerada media (el 45,8% de las PYMES)⁵³; mientras que, en relación a los segundos, las organizaciones⁵⁴, indicaron que su utilización es alta o muy alta (el 54,2% de los casos).

⁵¹ Escala graduada de 1 (nada útil) a 5 (muy útil).

⁵² Escala graduada de 1 (nulo) a 5 (muy alto).

⁵³ 19 empresas (39,6%) han indicado una utilización alta o muy alta y solo 7 empresas (14,6%) una utilización baja.

⁵⁴ 19 empresas (39,6%) han indicado una utilización media y solo 3 empresas (6,2%) indicaron una utilización baja.

Tabla 14: Utilidad de los indicadores/medidas

Indicadores / Medidas	PYMES (n=48)	
	Media	Desviación típica
<i>Financieras</i>	4,40	0,792
<i>No financieras</i>	3,94	0,861
<i>Internas</i>	4,02	0,863
<i>Externas</i>	3,75	0,957
<i>A corto plazo</i>	3,90	0,831
<i>A largo plazo</i>	3,83	0,883
<i>Cualitativas</i>	4,08	0,846
<i>Cuantitativas</i>	4,06	0,810

En relación al grado de intensidad tecnológica/automatización de la organización⁵⁵ es considerado medio (60,4%)⁵⁶. En lo que respecta a la comunicación dentro de la organización⁵⁷, el análisis de las respuestas obtenidas nos permite concluir que ésta es razonable⁵⁸ o fluida⁵⁹, tanto a nivel vertical como a nivel horizontal. Finalmente, un porcentaje significativo de PYMES (62,5%) señalaron que siguen un proceso formalizado de realización, aprobación y seguimiento del presupuesto de la organización.

5.3.3. Conocimiento del CMI

En lo que respecta al conocimiento de la herramienta de gestión CMI por parte de los encuestados (tabla 15), hemos observado que, con carácter general, las organizaciones conocen el CMI, lo que indica que dicha herramienta está bastante divulgada en Portugal. Coincidimos con Silva [2003] en la consideración que estos resultados podrían estar relacionados con la elevada divulgación y con el incremento de las acciones de formación que a lo largo de la última década se han realizado en Portugal respecto a las potencialidades y a los beneficios que resultan del proceso de implementación del CMI en las distintas organizaciones. Sin embargo, también destaca el importante porcentaje de encuestados en las PYMES que manifestaron desconocer el CMI (19 empresas).

Tabla 15: Conocimiento del CMI

Conocimiento	PYMES	%
<i>No conocen</i>	19	39,6
<i>Conocen poco</i>	10	20,8
<i>Conocen</i>	15	31,3
<i>Conocen bien</i>	3	6,3
<i>Conocen totalmente</i>	1	2,1
Total	48	100

⁵⁵ Escala graduada de 1 (nulo) a 5 (muy alto).

⁵⁶ 17 empresas (35,4%) consideraron que es alto o muy alto y solo 2 empresas (4,2%) indicaron que es bajo.

⁵⁷ Escala graduada de 1 (muy baja) a 5 (muy fluida).

⁵⁸ 24 PYMES a nivel vertical y 18 PYMES a nivel horizontal.

⁵⁹ 15 PYMES a nivel vertical y 20 PYMES a nivel horizontal.

Con el objetivo de identificar cuál es la interpretación de los encuestados sobre el concepto de CMI, les presentamos un conjunto de afirmaciones y les pedimos que indicaran el grado en que estaban de acuerdo con las mismas, en una escala de cinco puntos que variaba entre el desacuerdo y el acuerdo total⁶⁰ (tabla 16). Observamos que gran parte de los encuestados está de acuerdo o coincide totalmente con la afirmación de que “el CMI es una herramienta de gestión del cambio y de alineamiento estratégico”. Este resultado es importante en la medida que se trata de la definición más reciente encontrada en los últimos libros y artículos publicados por Kaplan y Norton [2008, 2007a, 2007b], lo que revela interés y una actualización constante por parte de los encuestados respecto a esta temática.

La segunda afirmación con la que los encuestados están más de acuerdo es la que plantea que “el CMI permite vincular la misión y estrategia organizacional a medidas objetivas”. Por otro lado, y previsiblemente, la mayor parte de los encuestados están en desacuerdo o discrepan totalmente con la consideración del CMI como “una moda” o solo como “una colección de medidas financieras y no financieras”.

En la interpretación de las respuestas podemos concluir que existe un buen entendimiento del concepto y filosofía inherentes al CMI, lo cual puede atribuirse al hecho de que se ha producido una gran divulgación de esta herramienta en los últimos años, con constante publicación de libros o artículos en revistas y la organización de cursos, seminarios, conferencias y *workshops* respecto a esta temática.

Tabla 16: Interpretación del concepto de CMI

Interpretación del CMI	PYMES	
	Media	Desviación típica
<i>El CMI es una moda</i>	2,67	1,038
<i>El CMI es una colección de medidas financieras y no financieras</i>	3,19	0,736
<i>El CMI es un sistema de evaluación y medición del desempeño</i>	3,63	0,688
<i>El CMI es un sistema de gestión e implementación de la estrategia</i>	4,04	0,649
<i>El CMI completa medidas financieras del desempeño pasado con medidas operativas de desempeño y crecimiento futuro</i>	3,96	0,587
<i>El CMI vincula la misión y estrategia organizacional a medidas objetivas</i>	4,07	0,675
<i>Trabajar con el CMI permite reformular la estrategia, haciéndola más concreta</i>	3,96	0,759
<i>El CMI favorece una mejor articulación y comunicación de la misión y objetivos de la empresa</i>	4,00	0,734
<i>El CMI es una herramienta de gestión del cambio y de alineamiento estratégico</i>	4,07	0,675

⁶⁰ Dos PYMES no respondieron esta cuestión. Todos estos encuestados habían señalado anteriormente conocer poco el CMI.

5.3.4. Utilización del CMI

Con el propósito de conocer en qué medida está o no generalizada la utilización del CMI en las PYMES portuguesas, hemos preguntado a los encuestados que conocen el CMI sobre el grado de utilización del mismo⁶¹ (tabla 17). A este respecto, observamos que la aplicación del CMI es muy reducida en las PYMES portuguesas ya que solo una empresa utiliza el CMI y cinco empresas esperan utilizarlo en el futuro. Por otro lado, el 74,1% de las PYMES señalaron que no utilizaban ni pretendían utilizar el CMI.

En la mejor de las hipótesis, considerando que el proceso de implementación llegue a terminarse y que las expectativas de implementación futura se concreten, la tasa de implementación se situaría alrededor del 22,2% (seis organizaciones). Sin embargo, creemos que la utilización del CMI en las PYMES portuguesas va aumentar en el futuro, teniendo en cuenta las exigencias de mayor responsabilidad y el reconocimiento de la necesidad de aumentar el número de medidas no financieras en los sistemas de medición del desempeño. Como señala Frost [2003]⁶² se impone una mejor comprensión y divulgación de las herramientas disponibles y de su implantación en el desarrollo estratégico.

Tabla 17: Utilización del CMI

Utilización	PYMES	%
<i>No utilizan ni pretenden utilizar</i>	20	74,1
<i>Utilizan actualmente</i>	1	3,7
<i>Ya han utilizado el CMI pero lo han abandonado</i>	1	3,7
<i>Esperan implementarlo en el futuro</i>	5	18,5
Total	27	100

Preguntamos a las organizaciones que han afirmado no aplicar el CMI, o que han abandonado su implementación, sobre las razones que motivaron esta decisión. La tabla 18 recoge los resultados obtenidos. Así, las principales razones apuntadas por los encuestados son el hecho de que el CMI no se ajusta a la cultura y a la misión de la empresa y el reducido conocimiento del CMI (ambas razones con el 47,6%), seguido de la falta de comprensión de los beneficios derivados de la implementación del CMI (42,9%). Asimismo, seis PYMES (28,6%) han destacado también la dificultad para descomponer los objetivos para los niveles más bajos de la organización. Estas conclusiones son distintas de las presentadas por Ismail [2007] quien concluyó que la falta de información, la inadecuación de los sistemas de información existentes, los elevados costes derivados de la adquisición y mantenimiento de sistemas de evaluación del desempeño, la falta de TI específicas, la ambigüedad de la estrategia organizativa y la actitud de los gestores relativamente a la menor importancia atribuida a las medidas no financieras del desempeño son las principales razones para la no adopción del CMI por parte de las PYMES.

⁶¹ Dos PYMES no respondieron esta cuestión.

⁶² Estudió la utilización de herramientas estratégicas en PYMES de Australia, Singapur, Hong Kong y Malasia, constatando que las mismas utilizan un número restringido de herramientas estratégicas.

Tabla 18: Razones para la no adopción o para el abandono del CMI

Razones	PYMES	
	N	%
<i>El CMI no se ajusta a la cultura y a la misión de la organización</i>	10	47,6
<i>La organización utiliza otras herramientas similares y está satisfecha</i>	3	14,3
<i>Dificultad en la selección de las dimensiones básicas del CMI y establecimiento de interrelaciones entre ellas</i>	4	19
<i>Dificultad de definición y medición de medidas no financieras</i>	5	23,8
<i>Falta de comprensión de los beneficios derivados de su implementación</i>	9	42,9
<i>Exige costes de implementación/ mantenimiento demasiado grandes</i>	5	23,8
<i>Exige un consumo excesivo de tiempo</i>	5	23,8
<i>Incomprensión de sus impactos a nivel organizacional (ausencia de resultados)</i>	3	14,3
<i>Inadecuado soporte tecnológico/ sistema de información</i>	2	9,5
<i>Reducido conocimiento del CMI</i>	10	47,6
<i>Cultura organizativa (actitudes negativas y aversión/resistencia al cambio y al riesgo)</i>	5	23,8
<i>Falta de compromiso y motivación por parte del personal operativo</i>	3	14,3
<i>Falta de compromiso, disponibilidad y apoyo por parte de la alta dirección</i>	4	19
<i>Dificultad para descomponer los objetivos para los niveles más bajos de la organización</i>	6	28,6
<i>Visión a corto plazo asociada a las políticas organizativas</i>	3	14,3
<i>Falta de ligación del CMI al sistema de recompensas</i>	1	4,8
<i>Cambios en la gestión/administración</i>	3	14,3
<i>Falta de comunicación</i>	3	14,3
<i>Falta de una misión/visión clara y común</i>	2	9,5

6. CONCLUSIONES

Es generalmente aceptado que las PYMES son el núcleo competitivo no solo de la economía portuguesa sino también de la economía mundial. Limitaciones no solo de orden financiera sino también a nivel de los sistemas de información y de recursos humanos calificados, de la definición de la estrategia (o la ausencia de la misma) y de procedimientos para su divulgación en una organización, así como la poca importancia atribuida a la planificación formal y estratégica y a la inclusión de medidas de carácter no financiero y la inexistencia de una articulación entre la estrategia y los resultados logrados son factores que caracterizan y limitan la actuación de muchas PYMES y pueden llevar a su fracaso. Además, las PYMES se caracterizan por la capacidad de respuesta rápida, eficiente y variada a los cambios producidos en el entorno interno y externo de la organización debido a la simplicidad y a la poca jerarquía en sus estructuras. Todo esto hace que estas empresas merezcan una atención especial, no debiendo ser consideradas secundarias en comparación con las empresas de mayor dimensión.

La importancia de las PYMES en el escenario económico y social portugués es innegable. Sin embargo, constatamos que distintos factores pueden limitar su actuación llevando a su declive en un corto espacio de tiempo. Asimismo, podemos caracterizar el CMI como una herramienta que sirve de apoyo a los gestores, al proporcionarles un conjunto de

informaciones que ayudan a la toma de decisiones. Así, el CMI es una herramienta que ayuda a las organizaciones, independientemente de su dimensión, a satisfacer las expectativas de sus *stakeholders* y a articular y comunicar los objetivos estratégicos y evaluar su ejecución. En las PYMES asume especial relevancia el papel ejercido por el CMI en el diseño y descripción de la visión estratégica y en la obtención de consenso sobre los objetivos y prioridades estratégicas, posibilitando un proceso de gestión estratégica más efectivo.

A pesar de que la literatura sugiere que son las grandes empresas las que, en principio, serán más propensas a la adopción del CMI [Tapinos *et al.*, 2011; Bedford *et al.*, 2008; Manville, 2007; Kaplan y Norton, 2007b, 2001, 1997, 1996; Rautenstrauch, 2006; Gumbus y Lussier, 2006; Marr, 2005; Braam y Nijssen, 2004; Olve *et al.*, 2004, 2002; Speckbacher *et al.*, 2003; Andersen *et al.*, 2001; Hoque y James, 2000; Chenhall y Langfield-Smith, 1998; Birch, 1998; Chow *et al.*, 1997], y aunque hemos registrado pocos estudios sobre la aplicabilidad del CMI en pequeñas empresas, especialmente en el contexto portugués, consideramos que el CMI es igualmente válido para estas empresas, en la medida que, independientemente de la dimensión organizacional, existe siempre una preocupación por los aspectos estratégicos y el desarrollo de esfuerzos para alcanzar o reforzar ventajas competitivas. No obstante, en la implementación del CMI en las PYMES no se debe simplemente transponer el concepto de CMI, sino que es necesario ajustarlo a las especificidades que caracterizan las empresas de dimensión más reducida, en la medida en la que en estas empresas predominan decisiones de cariz operativo en detrimento de decisiones estratégicas. Así, se exige un esfuerzo colectivo y la implicación de personas clave en el desarrollo del proceso. Finalmente, en el análisis de esta problemática, no podemos olvidar que en la clasificación de PYME se pueden incluir una diversidad de empresas con estructuras jerárquicas diferentes, con relaciones de coste/beneficio más o menos desfavorables, que presentan necesidades distintas y que operan en mercados diferentes⁶³, aspecto que puede dificultar el desarrollo de modelos de gestión y la obtención de beneficios potenciales del CMI.

En lo que concierne al estudio empírico, aún reconociendo que la tasa de respuesta ha sido menor que lo deseado, creemos que es posible extraer algunas conclusiones importantes. En primer lugar, observamos que el tejido empresarial portugués se caracteriza por un número de unidades empresariales mayoritariamente de reducida dimensión, con su capital no cotizado en Bolsa, donde la propiedad y dirección de la empresa coinciden, y con predominio de estructuras organizativas relativamente simples. Según Russo y Martins [2005], el hecho de que las empresas se clasifiquen como de pequeña dimensión es importante, ya que generalmente en esta fase se verifica la transición interna al pasar de una gestión directa centralizada en el empresario hacia la creación de una estructura jerárquica con áreas funcionales distintas. En este proceso surgen problemas de comunicación y coordinación relativos a la necesidad de descentralización. Así, a semejanza de dichos autores entendemos que en estos casos la utilización del CMI podría ayudar a superar estas dificultades, clarificando la orientación de la empresa, la gestión, coordinación y control de su desempeño.

Por otra parte, la naturaleza de la estructura de propiedad es probable que afecte la actividad de los gestores en la búsqueda de mayores niveles de eficiencia para sus organizaciones. Por consiguiente, la forma de propiedad y la estructura de gestión son factores contingentes decisivos en la utilización de sistemas de gestión del desempeño formalizados como el CMI. En efecto, Perera y Baker [2007] han probado que las empresas familiares tienden a basarse más en la intuición y en contactos personales e informales que en planes formales de medición y gestión del desempeño. En particular, dichos autores

⁶³ Mercados de mayores dimensiones, mercados locales y mercados regionales.

sostienen que la gestión de las empresas administradas exclusivamente por su propietario es significativamente diferente⁶⁴, ya que los gerentes-propietarios de pequeñas empresas tienden a tener estilos de gestión más informales y más personalizados. Así, aunque Becker *et al.* [2011] han señalado en un estudio empírico realizado en PYMES alemanas que la utilización de herramientas de contabilidad y control de gestión no depende del tamaño de la organización ni de la influencia familiar, en nuestra opinión las empresas familiares, al coincidir la gestión y la propiedad de la empresa en una misma persona, podrán utilizar menos el CMI que otros tipos de empresas.

En segundo lugar, en la caracterización general del mercado y entorno organizativo observamos que el grado de diversidad de productos y servicios es medio o alto. A este respecto entendemos que cuanto mayor es el número y la diversidad de productos y servicios en la organización, su proceso de producción así como su sistema de información de gestión se vuelven más complejos justificándose la utilización de herramientas de gestión como el CMI. No obstante, el reducido número de niveles jerárquicos y la concentración de la toma de decisiones en la alta dirección pueden llevar a una menor utilización de dicha herramienta, ya que a semejanza de Russo [2009] y Luft y Shields [2003] consideramos que las organizaciones con un mayor grado de formalización y diferenciación vertical tienden a adoptar herramientas de gestión más innovadoras. Además, a medida que aumenta el grado de descentralización los sistemas de información de gestión deben volverse más sensitivos y sofisticados, aumentando la necesidad de controles formales en sustitución de los controles informales.

Por otro lado, las organizaciones analizadas consideran que operan en un entorno en el que la intensidad de competencia e incertidumbre son bastante elevadas. Entendemos que estos factores podrán influir en la adopción del CMI. En este sentido, Khandwalla [1972] fue uno de los primeros investigadores a analizar el efecto del entorno en las prácticas de control de gestión, concluyendo que la sofisticación de éstas está influenciada por el grado de intensidad de competencia a que se enfrenta la empresa. Los resultados obtenidos por Hoque *et al.* [2001], Libby y Waterhouse [1996], Ezzamel [1990] y Govindarajan [1984], confirmaron los de Khandwalla [1972] al encontrar que un mayor énfasis en medidas múltiples de desempeño se asocia con organizaciones y unidades de negocio que se enfrentan a una intensa competencia de mercado. Además, la incertidumbre percibida del entorno aumenta la necesidad de contar con una información más amplia y, en consecuencia, influye positivamente en la utilización de técnicas sofisticadas de Contabilidad de Gestión [Tapinos *et al.*, 2011; Abdel-Kader y Luther, 2008]. En estos casos, se espera que haya una mayor cantidad de información procesada por las organizaciones [Fuentes, 2003]. Así, la amplia demanda de sistemas de información de gestión que incorporen medidas no financieras de rendimiento está asociada positivamente con la incertidumbre percibida del entorno [Hendricks *et al.*, 2004]. En efecto, el CMI es una herramienta propuesta en la literatura como un medio para responder a los nuevos desafíos planteados por el entorno cambiante al que se enfrentan las organizaciones contemporáneas. Es precisamente en escenarios de incertidumbre donde el CMI se revela como más necesario, dada la necesidad de la empresa en anticiparse y reaccionar a los cambios en el entorno. De la lectura de los datos, también se ha podido confirmar que la casi totalidad de las organizaciones de la muestra posee una misión, visión y objetivos claramente definidos, una estrategia de tipo analizadora y llevan a cabo un proceso de planificación estratégica. Esta información es importante y facilitará la implementación del CMI ya que son considerados, además de las perspectivas, los elementos necesarios para el diseño del mismo [Kaplan y Norton, 2001, 1997, 1996].

⁶⁴ Más centralizada y con una utilización menor de sistemas formales de gestión del desempeño.

En lo que concierne a las características de la cultura organizativa hemos comprobado que las organizaciones privilegian el trabajo en equipo y que consideran que un estilo de gestión más participativo y consultivo facilita el proceso de adopción, implementación y uso de técnicas de Contabilidad de Gestión en la organización. No obstante, los encuestados han señalado que no existe una implicación total de los empleados en la definición de los objetivos y en la adopción de las decisiones. Con relación a estos aspectos, coincidimos con Kaplan y Norton [2007b] que la cultura empresarial, al reflejar las actitudes y comportamientos predominantes que caracterizan el funcionamiento de un grupo u organización, puede constituir un obstáculo o un factor potenciador para la introducción de nuevas técnicas de Contabilidad de Gestión. En esta línea, dichos autores opinan que una cultura empresarial que favorezca un estilo de gestión participativo y consultivo ayuda al éxito en la implementación de nuevos sistemas de gestión en las organizaciones. Es importante señalar que una cultura centrada en los aspectos operativos, en la que se deja para un segundo plano la discusión de las cuestiones estratégicas, no se adecua a la filosofía del CMI. En realidad, una cultura abierta supone la promoción de discusiones estratégicas, el intercambio de información y la colaboración, reduciendo la resistencia al cambio y facilitando la implementación de nuevos sistemas de gestión, como el CMI. En efecto, las organizaciones con una cultura empresarial que enfatiza la innovación y que aboga continuamente por la introducción de mejoras, especialmente en los procedimientos y en los sistemas, están más predispuestas a adoptar técnicas contemporáneas de Contabilidad de Gestión. No obstante, como señala Richards [2007], en culturas corporativas, donde los empleados no conocen la delegación de tareas y de responsabilidades y la forma como los incentivos individuales están orientados hacia los objetivos organizativos, el CMI probablemente será ineficaz.

Por otra parte, el liderazgo de la alta dirección es un factor clave para una implementación correcta del CMI. Así, para alcanzar una verdadera comprensión y aceptación del CMI los directivos superiores deben emprender un proceso de comunicación constante y ejercer un fuerte liderazgo. El impulso para el CMI tiende a ser de arriba hacia abajo, sobre todo cuando la organización toma una nueva dirección estratégica o intenta mejorar su actual enfoque de gestión estratégica. Además, dado que los principales agentes de cambio en la aplicación del CMI suelen ser los altos directivos, los directores de la línea y los jefes de equipo, ellos suelen ser los responsables de la construcción del CMI (incluyendo la elaboración del mapa de estrategias), explicando las diferencias y fomentando nuevas iniciativas [Rhodes *et al.*, 2008, Ukko *et al.*, 2007]. En este sentido, la implicación de la dirección, un fuerte liderazgo y el trabajo en equipo son factores que tienen un impacto favorable en el cambio organizativo y la difusión de innovaciones contables.

En relación al grado de intensidad tecnológica/automatización de la organización hemos comprobado que es considerado medio por la mayoría de las organizaciones encuestadas. A este respecto, importa subrayar que la falta de sistemas de TI ha sido señalada frecuentemente en la literatura como un obstáculo para la implementación de sistemas de medición y gestión del desempeño sofisticados, como el CMI [Pimentel y Major, 2009; Garengo y Bititci, 2007; Manville, 2007; Santos, 2006; Burns y Vaivio, 2001; Cavalluzzo e Ittner, 2004; Otley, 1999]. La importancia de las TI en la implementación del CMI puede ser aceptada fácilmente si se piensa que el CMI es una herramienta que exige una constante actualización de datos para garantizar el seguimiento de las acciones realizadas y la evaluación de si, efectivamente, se está avanzando hacia el logro de los objetivos, permitiendo la transferencia y comunicación de los datos en tiempo real. Existen muchos *softwares* informáticos, desarrollados por la propia organización o por empresas especializadas, que facilitan el proceso de desarrollo e implantación del CMI. El estudio de Lawson *et al.* [2004], por ejemplo, reveló que el 70% de las organizaciones que han adoptado el CMI utilizaron algún tipo de *software* en su implantación para reducir el esfuerzo de recogida y actualización de datos.

El hecho de la comunicación dentro de la organización ser considerada por parte de los encuestados como razonable o fluida, tanto a nivel vertical como a nivel horizontal, también es un resultado importante. En este sentido, una comunicación insuficiente o la inexistencia de canales formales de comunicación entre los distintos niveles organizativos han sido frecuentemente apuntadas en la literatura como uno de los obstáculos en la introducción y desarrollo del CMI. Además, la existencia de una estructura de comunicación típicamente *top-down* y no participativa puede afectar a la utilización del CMI como un instrumento de comunicación efectiva así como a la captación e intercambio de experiencias y al diálogo organizativo [Malina y Selto, 2001; Norreklit, 2000; De Haas y Kleingeld, 1999].

A tenor de lo expuesto, entendemos que una comunicación organizacional efectiva⁶⁵ es un elemento esencial desde el inicio del proceso de implementación del CMI, ya que puede facilitar la comprensión, interiorización y aceptación del CMI por parte de las personas que trabajan en la organización [Fernández, 2001]. Por otra parte, el propio CMI es considerado como un instrumento capaz de facilitar la comunicación interna de la estrategia, de la misión y de los objetivos estratégicos definidos para la organización.

En tercer lugar, transcurridos veinte años desde la presentación del CMI por Kaplan y Norton, y pese haber recibido una fuerte promoción por parte de los académicos y las empresas de consultoría y de *software*, hemos constatado, a semejanza de los planteamientos de Sousa *et al.* [2006] respecto al *gap* entre el conocimiento y la práctica de sistemas de medición del desempeño en PYMES, que esta herramienta, si bien es conocida por la generalidad de las organizaciones encuestadas, es aún poco utilizada en Portugal⁶⁶ [en línea con los estudios de Quesado y Rodrigues, 2009; Santos, 2006; Russo y Martins, 2005; Silva, 2003 y Sousa, 2001], aún cuando un alto porcentaje de las organizaciones de la muestra han desarrollado y usan indicadores de desempeño, tanto para medir los resultados como procesos. No obstante, debemos señalar que nuestro estudio presenta tasas de conocimiento superiores a las registradas en otros estudios previos realizados en Portugal, lo que indica que la popularidad de dicha herramienta de gestión ha aumentado en los últimos años.

Teniendo en cuenta el elevado conocimiento y la amplia divulgación del CMI en Portugal es previsible un crecimiento de su implantación en los próximos años. Además, atendiendo a las respuestas obtenidas, podemos afirmar que, en general, las organizaciones entienden perfectamente el concepto y están en condiciones de llevar a cabo con éxito la implementación del mismo. Sin embargo, considerando que las mismas no disponen de muchos recursos ni de personal especializado y que el propietario, en general, acumula funciones administrativas y operativas, resaltamos la importancia de que el proceso seguido en la implantación del CMI sea simple, comprensible y poco burocrático. Además, teniendo en cuenta que este tipo de empresas no posee muchos niveles jerárquicos, entendemos que se justificaría la implementación de un CMI a nivel corporativo, ya que la comunicación suele fluir naturalmente. En cualquier caso, opinamos que el establecimiento de un panel adecuado de objetivos/indicadores bien definidos y comunicados, en cuya definición se haya promovido la participación de todos los miembros de la organización y que permitan difundir los resultados alcanzados y realizar comparaciones en el tiempo y en el espacio constituye la base para el éxito de la adopción del CMI en las PYMES.

⁶⁵ Es decir, una comunicación abierta, clara, transparente y fluida.

⁶⁶ El 60,4% de las organizaciones conocen dicha herramienta, pero solo el 12,5% de las organizaciones utilizan o esperan utilizar el CMI.

BIBLIOGRAFÍA

- ABDEL-KADER, M. y LUTHER, R. [2008]: The Impact of Firm Characteristics on Management Accounting Practices: A UK-Based Empirical Analysis, *The British Accounting Review*, Vol. 40, núm. 1, March: 2-27.
- ALONSO MOLLAR, E. [2004]: Cuadro de Mando Integral: Modelo Orientativo para una PYME, *Harvard Deusto, Finanzas & Contabilidad*, núm. 59, mayo-junio: 54-63.
- ANAND, G. y KODALI, R. [2008]: Performance Measurement System for Lean Manufacturing: A Perspective from SMEs, *International Journal of Globalisation and Small Business*, Vol. 2, núm. 4: 371-410.
- ANDERSEN, H.; COBBOLD, I. y LAWRIE, G. [2001]: Balanced Scorecard Implementation in SMEs: Reflection on Literature and Practice. 4th SME-SME International Conference, 14-16 May, Denmark.
- BASTOS, C. y GOMES, C. [2009]: A Medição de Performance nas Pequenas e Médias Empresas: Características Específicas e Processos de Implementação. XIX Jornadas Hispano Lusitas de Gestão Científica, 5-6 febrero, Baeza.
- BECKER, W.; ULRICH, P. y STAFFEL, M. [2011]: Management Accounting and Controlling in German SMEs – Do Company Size and Family Influence Matter?, *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, Vol. 3, núm. 3: 281-300.
- BEDFORD, D.; BROWN, D.; MALMI, T. y SIVABALAN, P. [2008]: Balanced Scorecard Design and Performance Impacts: Some Australian Evidence, *Journal of Applied Management Accounting Research*, Vol. 6, núm. 2, July: 17-36.
- BHAGWAT, R. y SHARMA, M. [2007]: Performance Measurement of Supply Chain Management: A Balanced Scorecard Approach, *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 53, núm. 1: 43-62.
- BIGLIARDI, B. y BOTTANI, E. [2010]: Implementing the Balanced Scorecard in the Mechanical Industry: Evidence from a Case Study, *International Journal of Management & Decision Making*, Vol. 11, núm. 2: 140-162.
- BIRCH, C. [1998]: Balanced Scorecard Points to Wins for Small Firms, *Australian CPA*, Vol. 68, núm. 6: 43-45.
- BRAAM, G. y NIJSSEN, E. [2004]: Exploring Determinants of Balanced Scorecard Adoption. 27th Annual Congress of the EAA, 1-3 April, Prague.
- BURNS, J. y VAIVIO, J. [2001]: Management Accounting Change, *Management Accounting Research*, Vol. 12, núm. 4, December: 389-402.
- CARPINETTI, L.; GALDÁMEZ, E. y GEROLAMO, C. [2008]: A Measurement System for Managing Performance of Industrial Clusters: A Conceptual Model and Research Cases, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57, núm. 5: 405-419.
- CAVALLUZZO, K. y ITTNER, C. [2004]: Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government, Accounting, Organizations and Society, Vol. 29, núm. 2/3, April-May: 243-267.
- CHENHALL, R. y LANGFIELD-SMITH, K. [1998]: Adoption and Benefits of Management Accounting Practices: An Australian Study, *Management Accounting Research*, Vol. 9, núm. 1, March: 1-19.
- CHIA, A.; GOH, M. y HUM, S. [2009]: Performance Measurement in Supply Chain Entities: Balanced Scorecard Perspective, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 16, núm. 5: 605-620.
- CHOW, C.; HADDAD, K. y WILLIAMSON, J. [1997]: Applying the Balanced Scorecard to Small Companies, *Management Accounting*, Vol. 79, núm. 2, August: 21-27.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS [2003]: Recomendación n.º 2003/361/CE, de 6 de mayo, *Jornal Oficial de la Unión Europea*, L124/36, de 20-5-2003.
- DAVIG, W.; ELBERT, N. y BROWN, S. [2004]: Implementing a Strategic Planning Model for Small Manufacturing Firms: An Adaptation of the Balanced Scorecard, *Advanced*

- Management Journal, Vol. 69, núm. 1: 18-24.
- DE HAAS, M.; KLEINGELD, A. [1999]: Multilevel Design of Performance Measurement Systems: Enhancing Strategic Dialogue throughout the Organization, *Management Accounting Research*, Vol. 10, núm. 3, September: 233-261.
- ESCOBAR RODRÍGUEZ, T. [2002]: El Cuadro de Mando como Herramienta para el Control de Gestión: El Estudio de un Caso, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXXI, núm. 113, julio-septiembre: 905-940.
- EZZAMEL, M. [1990]: The Impact of Environmental Uncertainty, Managerial Autonomy and Size on Budget Characteristics, *Management Accounting Research*, Vol. 1: 181-197.
- FACIN LAVARDA, C.; BARRACHINA PALANCA, M. y RIPOLL FELIU, V. [2006]: El Cambio en los Sistemas Contables de Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas. XI Congreso Internacional de Contabilidad e Auditoria, 16-18 Noviembre, Coimbra.
- FERNÁNDEZ TERRICABRAS, A. [2001]: El Balanced Scorecard: Ayudando a Implantar la Estrategia, *IESE: Revista de Antiguos Alumnos*, núm. 81, marzo: 31-42.
- FERNÁNDEZ-FEIJÓO, B.; GAGO RODRÍGUEZ, S. y URRUTIA DE HOYOS, I. [2003]: El Cuadro de Mando Integral en las PYMES: Un Instrumento para su Contabilidad Estratégica, *Partida Doble*, núm. 145, junio: 40-53.
- FERNANDES, K.; RAJA, V. y WHALLEY, A. [2006]: Lessons from Implementing the Balanced Scorecard in a Small and Medium Size Manufacturing Organization, *Technovation*, Vol. 26, núm. 5/6, May-June: 623-634.
- FROST, F. [2003]: The Use of Strategic Tools by Small and Medium-Sized Enterprises: An Australasian Study, *Strategic Change*, Vol. 12, núm. 1, January: 49-62.
- FUENTES FUENTES, M. [2003]: La Incertidumbre Percibida del Entorno como Moderadora de la Relación entre la Gestión de la Calidad Total y el Desempeño, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 14: 139-160.
- GARCÍA-BORBOLLA, A.; HERRERA MADUEÑO, J.; LARRÁN JORGE, M. y SÁNCHEZ GARDEL, G. [2006]: La Eficiencia en la Empresa Familiar: Un Estudio Empírico Aplicado a la PYME. XII Encuentro ASEPUC, 31 mayo, 1-2 junio, Burgos.
- GARCÍA SUÁREZ, J.; ARIAS ÁLVAREZ, A. y MACHADO CABEZAS, Á. [1999]: Metodología para el Diseño e Implantación de un Sistema de Información de Gestión para PYMES, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXVIII, núm. 102, octubre-diciembre: 1101-1144
- GARENGO, P. [2009]: Performance Measurement System in SMEs Taking Part to Quality Award Programs, *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 20, núm. 3: 91-105.
- GARENGO, P. y BERNARDI, G. [2007]: Organizational Capability in SMEs: Performance Measurement as a Key System in Supporting Company Development, *International Journal of Productivity & Performance Management*, Vol. 56, núm. 5/6: 518-532.
- GARENGO, P.; BIAZZO, S. y BITITCI, U. [2005]: Performance Measurement Systems in SMEs: A Review for a Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, núm. 1: 25-47.
- GARENGO, P. y BITITCI, U. [2007]: Towards a Contingency Approach to Performance Measurement: An Empirical Study in Scottish SMEs, *International Journal of Operations & Production*, Vol. 27, núm. 8: 802-825.
- GOVINDARAJAN, V. [1984]: Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as an Intervening Variable, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 9, núm. 2: 125-135.
- GUMBUS, A. y LUSSIER, R. [2006]: Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures, *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, núm. 3, July: 407-425.
- HENDRICKS, K.; MENOR, L. y WIEDMAN, C. [2004]: The Balanced Scorecard: To Adopt or not Adopt?, *Ivey Business Journal*, Vol. 69, núm. 2, November-December: 1-9.
- HERNANDO MOLINER, G. y MARTÍNEZ, F. [2007]: La Contabilidad de Gestión en

- Pequeñas y Medianas Empresas Familiares: Un Análisis de su Investigación. X Congresso Internacional de Custos, 13-15 Junho, Lyon.
- HOQUE, Z. y JAMES, W. [2000]: Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 12, núm. 1, January: 1-17.
- HOQUE, Z.; MIA, L. y ALAM, M. [2001]: Market Competition, Computer-Aided Manufacturing and Use of Multiple Performance Measures: An Empirical Study, *The British Accounting Review*, Vol. 33, núm. 1, March: 23-45.
- HOYER, V.; JANNER, T.; MAYER, P.; RAUS, M. y SCHROTH, C. [2006]: Small and Medium Enterprise's Benefits of Next Generation e-Business Platforms, *The Business Review*, Vol. 6, núm. 1, December: 285-291.
- HUDSON, M.; SMART, A. y BOURNE, M. [2001]: Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, núm. 8: 1096-1115.
- IAPMEI (INSTITUTO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS) [2007]: Sobre as PME em Portugal, Fevereiro: 1-43.
- INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA) [2009]: Empresas em Portugal 2007 (INE: Lisboa).
- ISMAIL, T. [2007]: Performance Evaluation Measures in the Private Sector: Egyptian Practice, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22, núm. 5: 503-513.
- JENNINGS, P. y BEAVER, G. [1997]: The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective, *International Small Business Journal*, Vol. 15, núm. 2: 63-75.
- JORDAN, H.; NEVES, J. y RODRIGUES, J. [2011]: O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores (Áreas Editora: Lisboa).
- KAPLAN, R. y NORTON, D. [2008]: Mastering the Management System, *Harvard Business Review*, Vol. 86, núm. 1, January: 62-77.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. [2007a]: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, Vol. 85, núm. 7/8, July-August: 150-161.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. [2007b]: Alignment: Cómo Alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard (Gestión 2000: Barcelona).
- KAPLAN, R. y NORTON, D. [2001]: Cómo Utilizar El Cuadro de Mando Integral para Implantar y Gestionar la Estrategia (Gestión 2000: Barcelona).
- KAPLAN, R. y NORTON, D. [1997]: El Cuadro de Mando Integral (Gestión 2000: Barcelona).
- KAPLAN, R. y NORTON, D. [1996]: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, Vol. 74, núm. 1, January-February: 75-85.
- KHANDWALLA, P. [1972]: Environment and its Impact on the Organization, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 2, núm 3, Fall: 297-313.
- LAWSON, R.; STRATTON, W. y HATCH, T. [2004]: Automating the Balanced Scorecard, *CMA Management*, Vol. 77, núm. 9, February: 39-43.
- LIBBY, T. y WATERHOUSE, J. [1996]: Predicting Change in Management Accounting Systems, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 8: 137-150.
- LIN, C. [1998]: Success Factors of Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan: An Analysis of Cases, *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, núm. 4, October: 43-56.
- LOPES, C. [1999]: A Fiscalidade das Pequenas e Médias Empresas: Estudo Comparativo na União Europeia (Vida Económica: Porto).
- LUFT, J. y SHIELDS, M. [2003]: Mapping Management Accounting: Graphics and Guidelines for Theory-Consistent Empirical Research, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, núm. 2/3, February-April: 169-249.
- MACHADO, M. [2009]: As Normas de Contabilidade Financeira Influenciam a Contabilidade de Gestão das PME Industriais de Excelência? Estudo Empírico, *Contabilidade e Gestão*

- Revista Científica da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas, núm. 7, Março: 11-35.
- MADEIRA, P. [2003]: Causas de Declínio e Estratégias de Recuperação Empresarial – Na Perspectiva das PME, *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*, núm. 457, Dezembro: 341-349.
- MALINA, M. y SELTO, F. [2001]: Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13: 47-90.
- MANVILLE, G. [2007]: Implementing a Balanced Scorecard Framework in a not for Profit SME, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, núm. 2: 162-169.
- MARCOS, J.; NAIA, P. y SILVA, R. [2001]: A Gestão Estratégica e a Contabilidade. VII Congreso del Instituto Internacional de Costos, 4-6 julio, León.
- MARR, B. [2005]: Business Performance Measurement: An Overview of the Current State of Use in the USA, *Measuring Business Excellence*, Vol. 9, núm. 3: 56-62.
- MARTÍNEZ RAMOS, M. y HEREDIA ÁLVARO, J. [2003]: El Balanced Scorecard. Estudio del Proceso de Implantación en una Mediana Empresa, *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, Vol. I, núm. 2, julio-diciembre: 147-168.
- McADAM, R. [2000]: Quality Models in an SME Context: A Critical Perspective Using a Grounded Approach, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, núm. 3: 305-323.
- MILES, R.; SNOW, C.; MEYER, A. y COLEMAN, H. [1978]: Organizational Strategy, Structure, and Process, *Academy of Management Review*, Vol. 3, núm. 3, July: 546-562.
- MOHIUDDIN, M. y SU, Z. [2010]: Firm Level Performance of Offshore Outsourcing Strategy of Manufacturing Enterprises: A Research Agenda, *Competition Forum*, Vol. 8, núm. 1: 13-27.
- NORREKLIT, H. [2000]: The Balance on the Balanced Scorecard - A Critical Analysis of Some of its Assumptions, *Management Accounting Research*, Vol. 11, núm. 1, March: 65-88.
- NORREKLIT, H.; JACOBSEN, M. y MITCHELL, F. [2008]: Pitfalls in using the Balanced, *Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 19, núm. 6: 65-68.
- OLVE, N.; PETRI, C.; ROY, J. y ROY, S. [2004]: El Cuadro de Mando en Acción: Equilibrando Estrategia y Control (Ediciones Deusto: Barcelona).
- OLVE, N.; ROY, J. y WETTER, M. [2002]: Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral (Performance Drivers) (Gestión 2000: Barcelona).
- OTLEY, D. [1999]: Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research, *Management Accounting Research*, Vol. 10, núm. 4, December: 363-382.
- PERERA, S. y BAKER, P. [2007]: Performance Measurement Practices in Small and Medium Size Manufacturing Enterprises in Australia, *Small Enterprise Research*, Vol. 15, núm. 2: 10-30.
- PESANTES, D. y FAGGIONI, E. [2002]: El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión para una Pequeña Empresa de la Industria Ecuatoriana de Servicios Educativo, in www.tablero-decomando.com, accedido a 20-11-07.
- PHUSAVAT, K. y MANAVES, P. [2008]: The Balanced Scorecard Baseline: Learning from Thai Small and Medium Enterprises, *International Journal of Innovation and Learning*, Vol. 5, núm. 4: 353-377.
- PIMENTEL, L. y MAJOR, M. [2009]: Management Accounting Change in a Portuguese Service Company, *Contabilidade e Gestão*, núm. 8, Novembro: 89-109.
- PITIC, D. y DINCA, V. [2009]: Measuring Excellence of SMEs Using Balanced Scorecard, *Quality – Access to Success*, Vol. 10, núm. 1/2: 35-43.
- QUESADO, P. y RODRIGUES, L. [2009]: Factores Determinantes na Implementação do *Balanced Scorecard* em Portugal, *Revista Universo Contábil*, Vol. 5, núm. 4, Outubro-Dezembro: 94-115.

- RAUTENSTRAUCH, T. [2006]: Balanced Scorecard Adoption in SME's: Empirical Evidence from a German Perspective. 29th Annual Congress of the EAA, 22-24 March, Dublin.
- RHODES, J.; WALSH, P. y LOK, P. [2008]: Convergence and Divergence Issues in Strategic Management – Indonesia's Experience with the Balanced Scorecard in HR Management, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, núm. 6, June: 1170-1185.
- RICKARDS, R. [2007]: BSC and Benchmark Development for an E-Commerce SME, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 14, núm. 2: 222-250.
- RODRIGUES, A.; CORREIA, E.; FANTASIA, M. y NUNES, R. [2000]: Práticas Actuais de Contabilidade de Gestão nas Empresas Portuguesas. VII Jornadas AECA, 22-24 noviembre, Valencia.
- ROMPHO, N. [2011]: Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study, *International Journal of Business Management*, Vol. 6, núm. 11, November: 39-46.
- RUSSO, J. [2009]: *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições* (Lidel Edições Técnicas: Lisboa).
- RUSSO, J. y MARTINS, A. [2005]: A Aplicabilidade do Balanced Scorecard nas PME: O Caso da Indústria Transformadora de Matérias Plásticas do Centro Litoral de Portugal, *Jornal de Contabilidade*, núm. 344, Novembro: 401-418.
- SABATÉ PRATS, P. y JOVAL BARDINA, J. [2002]: El Cuadro de Mando Integral en las Pequeñas y Medianas Empresas. Propuesta de Aplicación en una Industria de Transformación de la Madera, *Técnica Contable*, núm. 641, mayo: 405-418.
- SANTOS, R. [2006]: *Balanced Scorecard em Portugal: Visão, Estratégia e Entusiasmo* (Gestão Plus Edições: Lisboa).
- SILVA, C. [2003]: *A Utilização e o Conhecimento do Balanced Scorecard em Portugal: Uma Análise Empírica ao Mapa da Estratégia das Empresas Portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Administração, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- SIMÕES, V. [1997]: *Inovação e Gestão em PME* (GEPE: Lisboa).
- SOUSA, M. [2001]: *A Aplicação do Balanced Scorecard em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- SOUSA, M. y BEUREN, I. [2002]: *A Relevância da Contabilidade de Gestão nas Pequenas e Médias Empresas*. IX Congresso de Contabilidade, 20-22 Novembro, Porto.
- SOUSA, S.; ASPINWALL, E. y RODRIGUES, A. [2006]: Performance Measures in English Small and Medium Enterprises: Survey Results, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13, núm. 1/2: 120-134.
- SPECKBACHER, G.; BISCHOF, J. y PFEIFFER, T. [2003]: A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries, *Management Accounting Research*, Vol. 14, núm. 4, December: 361-387.
- TAN, C. y SMYRNIOS, K. [2011]: How do Australian Fast-Growth Small-to-Medium Enterprises Measure Performance?, *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 19, núm. 1, March: 41-60.
- TAPINOS, E.; DYSON, R. y MEADOWS, M. [2011]: Does the Balanced Scorecard Make a Difference to the Strategy Development Process?, *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 62, núm. 5, May: 888-899.
- TEIXEIRA, C. y MARQUES, M. [2006]: O Balanced Scorecard e a sua Aplicação nas PMES, *Revista de Contabilidade e Finanças*, núm. 13, Abril-Junho: 13-15.
- TENNANT, C. y TANOREN, M. [2005]: Performance Management in SMEs: A Balanced Scorecard Perspective, *International Journal of Business Performance Measurement*, Vol. 7, núm. 2: 123-143.
- THAKKAR, J.; KANDA, A. y DESHMUKH, S. [2009]: Supply Chain Performance Measurement Framework for Small and Medium Scale Enterprises, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 16, núm. 5: 702-723.
- UKKO, J.; TENHUNEN, J y RANTANEN, H. [2007]: Performance Measurement Impacts on

Management and Leadership: Perspectives of Management and Employees, International Journal Production Economics, Vol. 110, núm. 112, October: 39-51.
ZINGER, J. [2002]: The Balanced Scorecard and Small Business: A Stages of Development Perspective. 47th World Conference, International Council for Small Business, 16-19 June, Puerto Rico.