

LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Dr. Hilary Becker, 2006

Hilary Becker, Ph.D. is an assistant professor of accounting and strategy at Carleton University, Ottawa, ON, Canada. E-mail: hilary_becker@carleton.ca or hbecker@kingston.net

RESUMEN

Desde la aparición del Cuadro de Mando Integral (CMI), no ha habido tanta controversia y anticipación alrededor del surgimiento de un nuevo tema en la teoría de gestión empresarial. La Estrategia del Océano Azul EOA, desarrollada por Kim y Mauborgne, de la universidad INSEAD, París, 2003 se originó a partir de la evaluación, a lo largo del siglo pasado, de numerosas organizaciones que han innovado, desarrollado y expandido sus mercados hacia aguas nuevas e inexploradas. En la teoría tradicional sobre estrategia de gestión, con el seguimiento de las técnicas de escaneo tradicional, la teoría Industrial/Organizacional y la Teoría basada en los recursos se pueden generar mayores ganancias prestando especial atención a los análisis interno y externo de la industria y de la empresa. Mediante el análisis y la utilización de las estrategias de Porter, las empresas tratan de centrar su atención en identificar aquel individuo a quien pueden vender sus productos o servicios. Este centro de atención tiende a ensangrentar las aguas en que ocurre la competencia. Por lo tanto, las empresas necesitan reanalizar el mercado, utilizando un canvas estratégico y una cuadrícula de Eliminación, Reducción, Aumento y Creación (ERRC), productos y servicios para encontrar clientes donde antes no los había, y alejarse de un océano rojo ensangrentado hacia un nuevo océano azul. En lugar de escoger entre el liderazgo de costo y la diferenciación, las empresas necesitan decidirse por un nuevo centro de atención y encaminarse en una nueva dirección mediante la puesta en práctica del liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente.

Sin embargo, esta nueva teoría de la Estrategia del Océano Azul tiene fallas en la metodología propuesta por Kim y Mauborgne. Ellos no se centran adecuadamente en las áreas de los sistemas de medición del desempeño para evaluar la efectividad de la implementación de la EOA. El presente trabajo trata sobre la inclusión de los sistemas de medición del desempeño como herramienta dentro del marco de la Estrategia del Océano Azul para formular un modelo más completo que permita desarrollar e implementar con eficacia una nueva Estrategia del Océano Azul, diseñada para llevar la organización hacia una nueva era de prosperidad y expansión.

Desde la introducción del Cuadro de Mando Integral (CMI) de Norton y Kaplan en 1993, no ha habido una nueva innovación que haya causado tanta controversia y expectativa como la Estrategia del Océano Azul (Kim y Mauborgne de INSEAD, 2005).

PALABRAS CLAVES

Cuadro de mando integral, estrategia, gestión estratégica

Estrategia del Océano Azul

Los principios de gestión estratégica se han desarrollado y han evolucionado durante siglos desde el principio de la Mano Invisible de la competencia

presentado por Adam Smith hasta la Teoría basada en los recursos. A la par que los avances de la globalización y la tecnología se han incrementado constantemente, la competencia se ha hecho cada vez más feroz, porque las empresas evalúan las estructuras de mercado subyacentes, se posicionan estratégicamente, copian las estrategias unas de otras y convergen en los mercados a que se dirigen. Esto, de acuerdo con Kim and Mauborgne, crea un océano rojo (Kim and Mauborgne, 2005), un océano que está ensangrentado por la creciente competencia, la comodificación, y la disminución de los márgenes de ganancias. Para eliminar este ciclo, las empresas deben explorar nuevos océanos azules, lejos de las aguas ensangrentadas de la competencia.

La Estrategia del Océano Azul se desarrolló a partir del análisis de 150 compañías en los últimos 100 años y el establecimiento de las características comunes en la evolución y razonamiento de estas organizaciones al crear nuevos mercados a partir de mercados ya existentes o al desarrollar nuevos mercados para lo que Kim y Mauborgne definen como "un mercado sin rivales" (Kim and Mauborgne, 2005: cubierta del libro). Ejemplos de estos mercados son el desarrollo del minivan de Chrysler, los teléfonos celulares, los equipos de DVD, y las aereolíneas que ofrecen descuentos como Southwest en los Estados Unidos. Los críticos de esta metodología pudieran decir que esto es el equivalente de la recopilación de datos ya que se basa en la búsqueda de situaciones que se ajustan a un grupo determinado de variables, y otros han indicado que esto no es nada más que estrategias bien conocidas para las definiciones de los nichos del mercado y las migraciones a partir de posiciones de diferenciación y de liderazgos de costo.

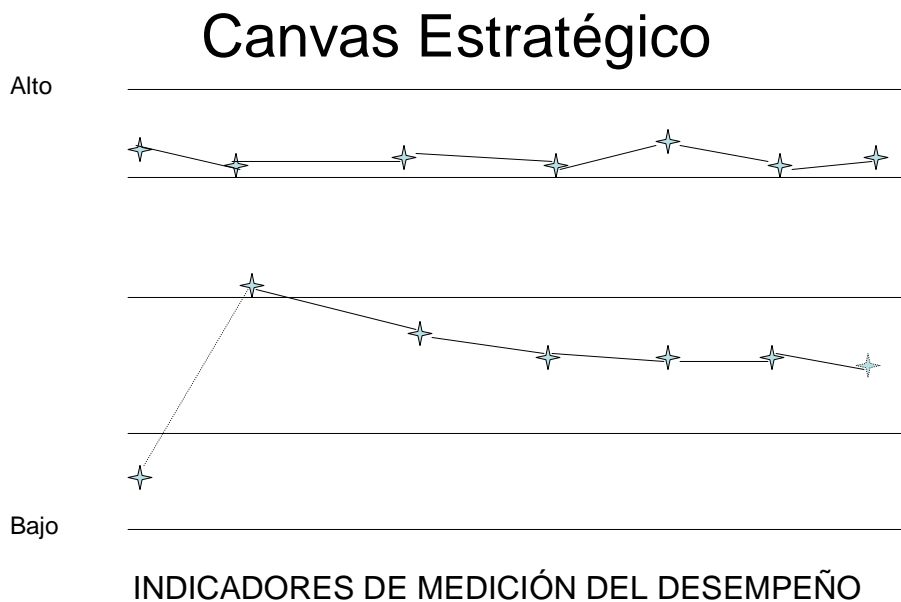
A pesar de que es cierto que muchos de los principios básicos del desarrollo y la implementación del concepto de la Estrategia del Océano Azul están mezclados con los principios de estrategia de gestión tradicional, tales como la recopilación de inteligencia de negocios que incluye técnicas de escaneo tradicional como el análisis PEST GO y el uso del análisis de pirámide invertida, la visión única del Océano Azul es la metodología que permite a una organización salir a buscar oportunidades que existan o existirán, una metodología que no se explota en la actualidad. Mientras que la mayoría de las compañías se ven a sí mismas como proactivas, en realidad sólo reaccionan ante un suceso, como bien expresó un ejecutivo anónimo: "Queremos estar en una posición de poder lanzarnos hacia cualquier oportunidad que aparezca". A primera vista esta declaración pudiera parecer proactiva, pero es en realidad la organización la que espera hasta que la oportunidad llegue antes de ir a buscarla. La EOA desarrolla el marco para lanzarse a buscar esa oportunidad, en lugar de reaccionar ante ella cuando por fin se presenta.

La primera impresión es que la EOA es una combinación de la diferenciación y el liderazgo de costo para buscar los nichos del mercado, y de esta manera incorporar unos con otros todos los sitios del mercado definidos por Porter. Sin embargo, la EOA difiere del enfoque de Porter, ya que utiliza visiones tradicionales de recopilación de información, como la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fuerzas y oportunidades) y el análisis PEST GO (político, económico, social, tecnológico y gubernamental, organizacional). Además, la EOA sintetiza estos enfoques en la evaluación de los factores críticos para el éxito (FCE) e indicadores de medición del desempeño

(IMD) juntos en el desarrollo de un canvas estratégico. El canvas estratégico es fundamental para el desarrollo del océano azul, ya que cuando se utiliza en coordinación con el marco de los seis caminos, la cuadrícula ERRC, y los tres niveles de relaciones con los clientes (Kim and Mauborgne, 2005), una organización puede desarrollar la EOA.

La EOA utiliza el enfoque de desarrollar un canvas estratégico, un mapa de IMD

dentro de una industria y determina cómo se compara una organización con respecto a la competencia. Este enfoque tan claro permite que la gerencia pueda ver con facilidad las estrategias típicas de convergencia utilizadas por las organizaciones, ya que los canvas estratégicos de los competidores fuertes tienden a coincidir en los mismos indicadores de medición del desempeño.



Canvas Estratégico (Kim y Mauborgne, 2005)

Seguidamente, el análisis utiliza una cuadrícula ERRC para identificar los IMD característicos dentro de una industria que pueden ser eliminados, reducidos, incrementados o que necesitan ser creados, de acuerdo con los resultados del análisis del mercado. Al analizar una organización mediante los seis caminos de industrias alternativas, agrupaciones estratégicas, grupos de compradores, productos complementarios y servicios, líneas funcionales-emocionales y tiempo, y a través de diferentes niveles de grupos de compradores, una organización

puede determinar si puede existir o no una nueva Estrategia del Océano Azul. La prueba crítica en el desarrollo del océano azul es saber si se ha creado innovación del valor ("Value Innovation", Kim y Mauborgne, 2005: 12). Kim y Mauborgne identifican la innovación del valor como un factor que ayuda a crear valor para los clientes, cuando las organizaciones ajustan las innovaciones en correspondencia con las utilidades, precio y posiciones de costo definiendo así el tradicional entre costo y valores (Kim and Mauborgne, 2005).

De hecho, en su estudio publicado bajo el título Blue Ocean Strategy en inglés, Kim y Mauborgne han identificado que aunque la mayoría de los lanzamientos de productos provienen del océano rojo (teorías tradicionales de gestión estratégica), 86%, y el otro 14% proviene de estrategias del océano azul; las introducciones del océano rojo generaron 62% de impacto en los ingresos, pero apenas un 39% de nuevas ganancias (Kim and Mauborgne, 2005).

Estudio de un caso:

McDonalds incluye nuevos sandwiches frescos en su menú.

McDonalds es claramente una organización que ha implementado la Estrategia del Océano Azul en muchos niveles. Se puede pensar por ejemplo en el cambio dentro del ambiente laboral en Inglaterra para permitir a los miembros de la misma familia que cubran el trabajo unos de otros, de esta manera si un miembro de la familia no puede cubrir un turno, otro puede tomar su lugar. De forma alternativa, en los Estados Unidos, McDonalds ha comenzado recientemente a coordinar sus servicios drive-through con un despacho central que procesa todas las órdenes de los drive-through dentro de un área de 100 km a la redonda. Para este estudio de caso tendremos en cuenta la introducción de sandwiches frescos (Carne de res asada, Provolone, Jamón Black Forest y queso suizo, bacon tomate y lechuga, Nueva York Reuben, Pollo italiano y al estilo de Buffaloitalian) y ensaladas en el menú de McDonalds.

McDonalds siempre se ha conocido como un sitio de comidas rápidas, que utiliza clásicas campañas de mercado, centradas en los niños como elementos que influyen en las ventas, y centradas en la comida con mucha grasa

anunciada dentro de una presentación que varía muy poco de un lugar a otro. Tiene una reputación formada alrededor de vender comida barata, grasienta, con altos niveles de colesterol y con alto contenido calórico, no precisamente el lugar que alguien consideraría en medio de una dieta. McDonalds claramente compite en un océano rojo con competidores de renombre dentro del mercado de las hamburguesas, como Burger King, White Castle y Wendy's. Estas otras organizaciones también se caracterizan por tener bajos niveles de ganancias, por ser impulsadas según los volúmenes de ventas, por desarrollar intensas campañas de mercado y por tener ofertas de productos similares (Big Mac o Cuarto de libra vs. The Whopper).

Sin embargo, recientemente McDonalds ha incluido sandwiches frescos en su menú. Por sí sola, no es una idea única que un restaurante amplíe su menú para atraer nuevos clientes, pero las consideraciones en que se basa la EOA refleja con claridad que ésta es la metodología y el razonamiento que generan la introducción de nuevos platos en el menú.

Si tenemos en cuenta que McDonalds ha utilizado el marco de los seis caminos y los tres niveles de clientes, vemos que McDonalds obviamente ha utilizado la EOA. Los sandwiches frescos de McDonalds claramente se introdujeron para ganar un área del mercado en la que McDonalds no tenía ganancia alguna en ese momento, el área del mercado de los sandwiches, y en específico el área de los sandwiches frescos. Una de las mayores cadenas que ha dominado el mercado de los sandwiches frescos en el mundo es la de los restaurantes Subway. McDonalds quería una parte de ese mercado, tomó en consideración los IMD y FCE en el mercado y sobre esa base determinó una cuadrícula ERRC.

Primero, tendremos en cuenta el marco de los seis caminos para analizar el razonamiento de McDonalds en la introducción de los sandwiches frescos (un mercado en el que McDonalds no competía y recibía cero ingresos del mismo). Sólo consideraremos los caminos de importancia para la decisión de McDonalds.

1) Analizar los grupos estratégicos dentro de las industrias: McDonalds es competidor directo de otros restaurantes de hamburguesas dentro de la industria alimentaria, pero el mercado también incluye otros grupos estratégicos como el de las pizzas, el de la comida china, el de los sandwiches frescos, el de la comida griega, etc. Dentro de estos grupos, hay subgrupos que se basan en el desempeño y el precio, es decir, restaurantes para comer sentados con rangos de precios básicos, ofertas de productos y niveles de desempeño. McDonalds compete en los grupos de precios bajos, comida rápida y oferta limitada de productos (hamburguesas, papas fritas y una bebida).

Dentro de su subgrupo en la industria alimentaria, (comida rápida/restaurantes para sentarse y drive through) McDonalds analizó la popularidad y el crecimiento del mercado de las comidas sanas, dominado por Subway como el mercado de mayor potencial (ver los niveles más adelante).

Es importante recordar que la reconstrucción estratégica del mercado no se hace aisladamente, sino que se conforma dentro de una decisión tomada sobre la base de la reflexión acerca de todos los caminos en conjunto.

2) Analizar las cadenas de compradores: Esta es la clave de la fórmula y el éxito de McDonalds.

Aunque, generalmente son los padres los que deciden qué y dónde se come, es el niño quien tiene una tremenda influencia en la decisión. Los restaurantes de elegancia, en general, no se tienen en cuenta cuando hay niños pequeños de por medio, ya que estas cenas en que hay que comer sentados pueden demorar mucho en terminar, y cuando hay niños pequeños muchos padres tienden a evitar estos sitios a no ser que sea una ocasión especial como un cumpleaños, etc. A los niños les gustan las hamburguesas y las papas fritas, y McDonalds sirve este mercado con las Happy Meals (combinaciones específicamente dedicadas a los niños), que incorpora una comida básica con un juguete. McDonalds también ofrece áreas de juego que contribuyen a atraer niños pequeños, y McDonalds tiene un precio más bajo que la cadena Chucky Cheese que tiene también áreas de juego para niños. La influencia del niño es un aspecto importante de la estrategia de McDonalds.

3) Analizar los aspectos funcionales y emocionales que atraen a los clientes: Los productos se venden sobre la base de la función que cumplen (comida rápida y servicios de drive-through para las personas que andan apuradas), o sobre la base de la emoción que provocan (estilo de vida sano). En este camino McDonalds hace firme su decisión. McDonalds es un restaurante de comida rápida en el cual las personas se detienen porque es conveniente (el servicio es rápido y hay restaurantes de la cadena por todas partes), y un menú que es prácticamente el mismo en todas partes del mundo (existen diferencias en lugares determinados, en Francia se sirve vino, en la India no se sirve carne de res y en la costa Este de Canadá se sirve langosta). Sin embargo, con la tendencia a cuidar la salud y consumir comidas sanas (ver 4 más adelante),

McDonalds trata de atraer a los clientes dentro de esta tendencia. Parte del éxito de Subway es lo sanos que son los sandwiches de esta cadena comparados con las hamburguesas. Al ofrecer los sanos sandwiches frescos en comparación con las hamburguesas, McDonalds ha sido capaz de incluir un aspecto emocional dentro de la decisión de dónde comer además de la funcionalidad y la conveniencia, como bien muestra la publicidad, se promueve el aspecto sano de los sandwiches frescos.

4) Analizar a través del tiempo: La tendencia hacia la salud y el comer sano va en aumento y es irreversible, esta tendencia tiene una influencia directa e inmediata en la industria alimentaria y de los restaurantes. Las personas andan más apuradas y salen a comer fuera más a menudo. Esas personas, teniendo esta tendencia en consideración, normalmente no escogerían McDonalds si quieren mantener un estilo de vida sano (Niveles I y II), (ver el debate más adelante). Esta tendencia a comer sano es la que impulsó las decisiones mencionadas anteriormente para la introducción de los sandwiches frescos, lo que permite a los clientes comprar un producto sano como alternativa a las típicas hamburguesas.

Además de reconstruir los límites, McDonalds necesitaba considerar en qué nivel centrarse. McDonalds se decidió por el Nivel I (usuarios ocasionales que preferirían comer sano, pero que usaban McDonalds cuando una opción más sana no estaba disponible debido al lugar o al tiempo -- el sandwich de Subway se elabora en el momento frente al cliente, esto demora más que el sandwich de McDonalds que ya está elaborado para los clientes que tienen prisa). McDonalds también analizó el Nivel II que es más grande (aunque no se centraron en uno

solamente), que estaba integrado por clientes que les gustaría comer fuera pero que no escogían McDonalds deliberadamente porque consideraban que las ofertas eran dañinas para la salud.

Al analizar la utilidad creada por los compradores con la oferta de los sandwiches frescos, McDonalds se concentró en la productividad para los clientes, la simplicidad y la conveniencia en comparación con Subway, y también incluyó un lugar de entretenimiento para los niños en comparación con Subway, creando así una nueva opción dentro de la industria alimentaria.

Como seguimiento de su análisis, McDonalds identificó la cuadrícula ERRC, McDonalds ofrece sandwiches frescos, pero no ofrece (reduce) la selección total de sandwiches o ingredientes que Subway utiliza, ni tampoco elabora los sandwiches directamente frente a los clientes, lo cual reduce el tiempo de elaboración para los clientes que andan apurados. McDonalds creó nuevos sandwiches e incrementó la calidad de los sandwiches, ya tener ofertas como el sandwich Provolone que Subway no ofrece.

El análisis sobre el precio apropiado de los sandwiches frescos fue también un análisis que utilizó el precio de la mayoría. Entre 3.99 y 6.99 dólares canadienses en Canadá, es más caro que la oferta típica de las comidas completas de hamburguesas, que es entre 4 y 6 dólares canadienses, pero como estos son sandwiches de exquisita calidad, y comparado con los precios de Subway, este precio de McDonalds se podía utilizar sin dudas. McDonalds también está teniendo en cuenta la percepción que los clientes tienen de este nuevo producto como uno de exquisita calidad.

Al adicionar todos los aspectos discutidos, McDonalds se encontró en un océano rojo compitiendo contra sus rivales por los mismos clientes que consumían hamburguesas. Al notar que existe una tendencia hacia una vida más sana, una alimentación más sana y la práctica de ejercicios, McDonalds introdujo sus sandwiches frescos. Los padres, de manera general, deciden dónde comer, y estaban ansiosos por tener una alternativa rápida para comer fuera que llamara la atención de los niños, y que al mismo tiempo permitiera que los padres consumieran comidas más sanas, de esta forma se tiene en cuenta la utilidad ofrecida por los compradores.

Teniendo en cuenta la tendencia de que los niños escojan dónde quieren comer, McDonalds introdujo áreas de juego y Happy Meals lo cual capta la atención de los niños, a la vez que ofrece sandwiches frescos que son más sanos, un mercado que atrae a los padres, y un mercado en que McDonalds no tenía ninguna porción dentro de los grupos estratégicos del mercado de comidas rápidas. Al utilizar esta combinación y una campaña de mercado eficaz, McDonalds ha creado una imagen basada en las características emocionales en lugar de una basada estrictamente en características funcionales.

Con los precios y las utilidades adecuadas, McDonalds ha creado una nueva oferta, que hace que la competencia sea irrelevante. McDonalds es única en sus ofertas, localización y áreas de juegos, lo cual convierte su decisión en una que se puede considerar como una verdadera Estrategia del Océano Azul.

El Cuadro de Mando Integral

Al igual que el Cuadro de Mando Integral (CMI) que la precedió, la versión inicial de la EOA tiene sus limitaciones. Esta estrategia hace alusión a ciertos aspectos de la implementación de la estrategia y omite otros, pero no se refiere con profundidad, a los aspectos que trata. La mayor limitación de la EOA es saber si la EOA ha sido implementada con eficacia. Para evaluar eficazmente la implementación de la EOA, se debe desarrollar una metodología que pueda evaluar si la implementación de la EOA ha sido eficaz y eficiente. El uso del CMI puede lograr esta evaluación, y brindar beneficios adicionales a la organización. Mediante el CMI se pueden alinear los recursos y procesos internos de las organizaciones y así determinar con eficacia la habilidad de una organización para desarrollar un océano azul, así como el CMI puede ser utilizado para evaluar con eficacia la implementación de la EOA (ver Figura 1)

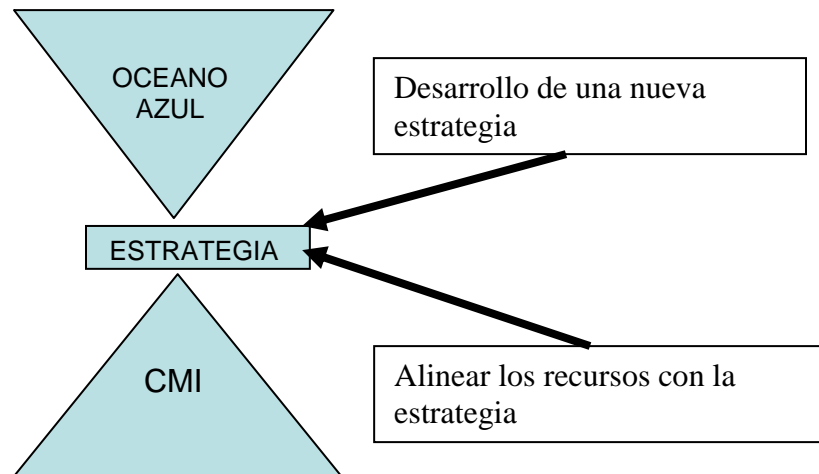


Figura 1: El CMI puede alinear los recursos de la organización con la estrategia, mientras que la Estrategia del Océano Azul puede ser utilizada para crear la estrategia corporativa.

El CMI fue diseñado, en sus orígenes, por Norton y Kaplan como un sistema de medición del desempeño (Norton y Kaplan, 1996, 1998), como una extensión de los sistemas de medición del desempeño conformado exclusivamente por indicadores financieros como el Retorno sobre los Ingresos (ROI) y el Retorno sobre el Capital Empleado (ROCE) para incorporar otras tres perspectivas focales: clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. Este cambio ocurrió de acuerdo con cambios en el ambiente en que se encontraban las corporaciones, incluyendo un aumento en la globalización y un tremendo desarrollo de la tecnología y las telecomunicaciones, cambiando las operaciones de los negocios de gestión intensiva del capital por gestión basada en la información.

Los beneficios obtenidos a partir del CMI han sido extensamente publicados en los últimos 14 años (Kaplan y Norton, 1996, 2000, Davila, 1999, Brewer y Speh, 2000, Fernandez, 2001, Schneiderman, 2004), pero el CMI también ha recibido su buena dosis de críticas (Schneiderman, 2004, Lipe y Salterio, 2000). Incluso Norton y Kaplan tardaron hasta 1996 para comprender

completamente los beneficios del Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica (Kaplan and Norton, 1996, 2000). Después de ser desarrollado, el CMI se estaba utilizando para propósitos diferentes al original, lo que trajo consigo la aparición de nuevas manifestaciones en su implementación y desarrollo. Los beneficios del Cuadro de Mando Integral incluyen la alineación de la organización con la estrategia, una mayor comunicación dentro la organización, un incremento en la utilización de los recursos, y la retroalimentación para el desarrollo estratégico de la organización (Becker, 2006).

En la evaluación del CMI se identifican cuatro áreas de medición para evaluar la organización que se vinculan mediante el mapeo estratégico del grupo (Norton y Kaplan, 2000), alineando la estrategia con cada una de las cuatro perspectivas, finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. Es mediante esta combinación de evaluación interna de la utilización eficaz de los recursos de la empresa y la evaluación del desarrollo e implementación de la EOA que una organización podrá determinar el impacto de la nueva estrategia en la

organización y la habilidad para coordinar totalmente aquellos recursos necesarios para maximizar la innovación del valor propuesta dentro del marco de la EOA.

Además, el enfoque de utilizar el CMI brinda un sistema de retroalimentación para poner al día y mejorar la organización continuamente en todos sus niveles. Kim y Mauborgne señalan que el momento de buscar un nuevo océano azul es cuando ya no existe ningún patrón divergente en el canvas estratégico, es decir, los imitadores han copiado la estrategia del iniciador dentro del nuevo mercado, pero para promover el crecimiento y desarrollo continuos, y demorar esa imitación, el CMI brindará mejoras continuas dentro del marco de la estrategia corporativa.

Conclusión:

EL CMI es una manera única de evaluar una organización de una forma tal que permitirá a la misma adquirir nuevos mercados y distinguirse entre otros competidores porque no tendrá que competir con competidores, sino que convertirá a la competencia en irrelevante (Kim y Mauborgne, 2005). La mayor limitación dentro del marco propuesto por Kim y Mauborgne es que ellos no identifican una metodología adecuada para evaluar la implementación de la EOA o para el desarrollo futuro de la EOA. Su metodología identifica que ha llegado el momento de buscar un nuevo océano azul cuando ya no existe una divergencia en el canvas estratégico de una organización con respecto a una industria. Por otra parte, el CMI tiene como beneficio del impacto de la utilización eficiente de los recursos dentro de la organización, mediante el canvas estratégico, y el impacto de mejoras continuas. La combinación de estos dos sistemas permitirá a la organización explotar al máximo los

beneficios y la longevidad del océano azul, antes que las aguas se llenen de sangre y se forme un océano rojo.

References:

Barney J.B., Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view, *Journal of Management* 27 (2001), p.643 – 650.

Beal R.M., Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, January, 2000.

Becker, H. M. and Blanco, H., El Cuadro de Mando Integral (CMI) en Organizaciones Hoteleras: Aplicaciones en Canadá y Cuba y Propuesta Metodológica para su Implementación, *Gerencia: Enfoque a las oportunidades*, 2006, p. 115-126.

Bourne M., Mills J., Wilcox M., Neely A and Platts K., Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No.7, 2000, 754-771.

Brewer P.C., Speh T.W., Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance, *Journal of Business Logistics*, Vol.21, No.1, 2000.

Dávila, A., Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral, *Revista de Antiguos Alumnos*, Septiembre de 1999, IESE, pp. 34 – 42.

Fernández, A., El Balanced Scorecard: Ayundo a implantar la estrategia, *Revista de Antiguos Alumnos*, Marzo de 2001, IESE, pp. 31 – 42.

Govindarajan V. and Gupta A.K., Strategic Innovation: A Conceptual Road Map, Business Horizons, July-August, 2001.

Grant, R.M., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, Spring 1991.

Hoque Z. and James W., Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance, Journal of Management Accounting Research, Volume 12, 2000.

Kaplan R.S., Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice, Journal of Management Accounting Research, Volume 10, 1998.

Kaplan R.S. and Norton D.P., The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, January-February, 1992.

Kaplan R.S. and Norton D.P., Having Trouble With Your Strategy? Then Map It, Harvard Business Review, September-October 2000.

Kaplan R.S. and Norton D.P., Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review, Vol. 30, No.1, Fall, 1996.

Kaplan R.S. and Norton D.P., Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, Accounting Horizons, Vol.15, No.1, March 2001, 87-104.

Kaplan R.S. and Norton D.P., Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II,

Accounting Horizons, Vol.15, No.2, June 2001, 147-160.

Kaplan R.S. and Norton D.P., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2000.

Kaplan R.S. and Norton D.P., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January-February, 1996.

Kim, W.C., and Mauborgne, R., Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, 2005.

Lipe M.G. and Salterio, S.E., The Balanced Scorecard: Judgmental Effects on Common and Unique Performance Measures, The Accounting Review, Vol.75, No.3, July 2000, 283-298.

Olve, N.G, Roy, J. And Wetter, M. (1999), Performance Drivers: a practical guide to using the balanced scorecard, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex, England.

Porter M.E., What is Strategy?, Harvard Business Review, November-December, 1996.

Porter M.E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, 1985.

Prahalad C.K. and Hamel G., The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June 1990.

Schneiderman A.M. How to Build a Balanced Scorecard, available online, February 20, 2004, http://www.schneiderman.com/Concepts/Scorecard/How_to_Build_a_Balanced_Scorecard/1_the_business_process/Part_1_1.gif