



**DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL FINANCIERO COMO HERRAMIENTA
DE CONTROL EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA FABRICANTE DE
EQUIPOS DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA CONSOLTECC S.A.S EN
DUITAMA – BOYACÁ**

Barrera Aguillón Yudy Astrid ¹

Resumen

El presente artículo científico tiene como objetivo valorar algunas experiencias en la aplicación del Cuadro De Mando Integral Financiero (CMI); el cual se utilizó como instrumento de medición de la perspectiva financiera en la gestión financiera de la empresa CONSOLTECC S.A.S. En el estudio que se realizó, se lograron identificar las principales características de diferentes modelos y metodologías con la finalidad de dar a conocer los lineamientos y las falencias evidenciadas al analizar y reconocer el CMI como una herramienta de elevada utilidad para el seguimiento y el control de la gestión financiera de la empresa. Con la elaboración de este artículo se logró plantear la posibilidad de implementar este modelo (CMI) en la gestión financiera de la empresa CONSOLTECC S.A.S.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral (CMI), Gestión Financiera, Perspectiva Financiera, CONSOLTECC S.A.S

¹ Barrera Aguillón Yudy Astrid, se encuentra desempeñando el cargo de asistente en el área administrativa y financiera de la Empresa CONSOLTECC S.A.S en Duitama, estudiante en el programa de Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, noveno semestre en la Universidad Antonio Nariño – Duitama. artículo científico como trabajo de grado para optar por el título de Contador Público. correo electrónico: ybarrera62@uan.edu.co número de contacto: 3182095662.



Abstract

The present scientific article has the objective of evaluating some experiences in the application of the Financial Balanced Scorecard (BSC); which was used as an instrument of measurement of the financial perspective in the financial management of the company CONSOLTECC S.A.S. In the study that was carried out, the main characteristics of different models and methodologies were identified with the purpose of making known the guidelines and the deficiencies evidenced when analyzing and recognizing the BSC as a highly useful tool for the follow-up and control of the financial management of the company. With the elaboration of this article, the possibility of implementing this model (BSC) in the financial management of the company CONSOLTECC S.A.S.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC), Financial Management, Financial Perspective, CONSOLTECC S.A.S.

Introducción

Consoltec fue constituida por su fundador HENRY BARRERA PINEDA, en el orden de persona natural el 25 de febrero del 2009 en el municipio de Tibasosa – Boyacá en el sitio llamado la Y en el km. 3 vía Duitama – Sogamoso donde comenzó a prestar los servicios al sector del transporte de carga pesada por carretera con la reparación de toda clase de semirremolques de transporte. Gracias a la experiencia adquirida en esta etapa, fue posible refinar el conocimiento, la comunicación con el cliente, la administración y la formación del talento de la empresa (H. Barrera, entrevista personal, octubre 16, 2019).

Durante el pasar de los años el crecimiento de la empresa como el de la calidad del trabajo evolucionó permitiendo la prestación de sus servicios de reparación y mantenimiento de semirremolques; gracias a estos avances y a la consecución de la infraestructura, permitió dar paso a la implementación de nuevos procesos técnicos, dando como resultado el primer



semirremolque fabricado por la empresa y que desde ese entonces se denominaría “semirremolque marca CACIQUE”.

Actualmente la Empresa es conocida como CONSTRUCCIONES SOLDADURAS Y TECNOLOGIA CACIQUE S.A.S. o sus siglas CONSOLTECC S.A.S. como persona jurídica, ubicada en el km 1 vía Duitama – Paipa en el sector de Higueras, ofreciendo al mercado transportista una variedad de productos y servicios entre los cuales se cuentan (TOLVAS, CISTERNAS, TANQUES, VOLCOS, SEMIRREMOLQUE TIPO ESTACAS ENTRE OTROS).

Se destaca al interior de la empresa un equipo de colaboradores altamente calificados para desempeñar las labores previstas, con un compromiso de mejora continua en los procesos para la elaboración de sus productos CACIQUE. Gracias a la gestión del conocimiento desarrollada por las áreas de producción y administración y a los avances en innovación que caracteriza a la marca, ha permitido cumplir con un centenar de entregas a sus clientes, permitiendo a la Empresa un reconocimiento a nivel local, departamental y nacional. que la cataloga en el mercado como una de las mejores marcas de mayor competitividad en el sector de equipos de transporte de carga pesada en el país (H. Barrera, entrevista personal, octubre 16, 2019).

La Empresa, unidad del gran complejo de negocios debe manejar distintas áreas de gestión para el logro de un óptimo desempeño sistémico, siendo estas: Gestión Administrativa, Gestión Financiera, Gestión Comercial y Gestión Operacional. El caso empresarial CONSOLTECC S.A.S evidencia su principal enfoque en la gestión operacional, rezagando las demás gestiones que componen el sistema del negocio, generando debilidades y dificultades en la recuperación de la cartera con sus clientes, dando como resultado incumplimiento en el pago de proveedores, acreedores y obligaciones financieras, retraso en el pago de la nómina a los colaboradores; todas estas debilidades derivan en detrimentos y no permiten una apropiada toma decisiones.

El artículo toma en cuenta los desarrollos empresariales locales como los diagnósticos



administrativos sistémicos, la planeación estratégica, los progresos productivos articulados con la planificación validada de los mismos y por último la elaboración de indicadores que permitan descubrir oportunidades de mejoras, analizando estrategias en este caso en la gestión financiera. El Cuadro de Mando Integral (CMI), es la herramienta que mejor se adapta a las necesidades y proyecciones a la cual está enfocada CONSOLTECC S.A.S a futuro.

Como lo mencionan los Dres. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000) en el CMI:

“conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo”.

En primer lugar, con este artículo se busca dar a respuesta al diseño del Cuadro de Mando Integral Financiero como herramienta de control en la gestión financiera de la empresa fabricante de equipos de transporte de carga pesada CONSOLTECC S.A.S

De igual importancia se van a definir los siguientes objetivos específicos que a continuación mencionamos:

1. Describir el Cuadro De Mando Integral Financiero como herramienta de control en la gestión financiera de la empresa fabricante de equipos de transporte de carga pesada CONSOLTECC S.A.S.
2. Describir la gestión financiera de acuerdo al cuadro de mando integral financiero como herramienta de control en la gestión financiera de la empresa fabricante de equipos de transporte de carga pesada CONSOLTECC S.A.S.
3. Determinar las variables a analizar con el cuadro de mando integral financiero como herramienta de control en la gestión financiera de la empresa fabricante de equipos de transporte de carga pesada CONSOLTECC S.A.S; y
4. Proponer los lineamientos básicos para diseñar una estrategia que permita la aplicación de la variable de la Gestión financiera y la Perspectiva Financiera



de la empresa.

Cuadro De Mando Integral (CMI)

El CMI pretende identificar las variables en la gestión financiera de CONSOLTECC S.A.S y tener una guía de desarrollo y de control para fortalecer de manera efectiva las debilidades que se han detectado anteriormente. Con este artículo se pretende dar a conocer como con el CMI puede evaluar y diagnosticar la situación financiera de cualquier empresa como en el caso de CONSOLTECC S.A.S.

En cuanto al CMI, suministra a la organización el cómo puede encaminar la misión con los objetivos estratégicos en una sola dirección y que estén involucrados con las diferentes áreas de gestión, convirtiéndolos así en variables de actuación y de esa manera se podrán optimizar. Es decir, con las variables se podrá modificar la misión y los objetivos estratégicos como lo mencionan en sus publicaciones los Dres. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000) en el CMI en las siguientes cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva clientes, perspectiva procesos internos y perspectiva de formación y crecimiento para la organización.

Para el caso de CONSOLTEC S.A.S se busca mejorar la gestión financiera y para esto la perspectiva que se acopla a las debilidades de la empresa es la perspectiva financiera, ya que con ella se podrán identificar de mejor manera las falencias que se ven reflejadas en esta gestión.

Por otro lado, este artículo se ha planteado con el fin de dar a conocer al sector de fabricantes de equipos de transporte de la región el modelo de CMI como una valiosa herramienta de gestión en sus distintos tipos y ámbitos de control que con su aplicación generarán resultados exitosos en las organizaciones en mención. Pensemos, (2019).

Los Procesos Internos se planifican para lograr los objetivos financieros y de los clientes, todo basado en el Aprendizaje y Crecimiento permanente de la organización. Estos elementos, garantizan que la Gestión Operativa apoye la obtención de los objetivos



industriales, y a su vez, cumpla con su Misión, El CMI no sustituye los métodos; “gestión existente, ni elimina las medidas e indicadores actuales, sino que les da una mayor coherencia y los ordena jerárquicamente; pero esos métodos se han de usar y mejorar siguiendo los criterios más adecuados e introduciendo cambios y mejoras que incluyan las nuevas técnicas de Gestión.” (García, O. 2007.)

El verdadero poder del CMI aparece cuando evoluciona un sistema de indicadores en una forma de gestión. A disposición que las organizaciones de mantenimiento implementen el CMI se dan cuenta de que puede utilizarse para: definir nuevas estrategias y conseguir el consenso sobre ellas, comunicar las estrategias a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales, con las estrategias, “vincular los objetivos de largo plazo con los presupuestos anuales de mantenimiento, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, realizar revisiones periódicas y sistemáticas, y obtener retroinformación para mejorar las estrategias”. (García, O. 2007.)

Según García, O. (2007). Da a conocer el sistema de Optimización Integral de Mantenimiento (MIO, por su sigla en inglés):

En función de la orientación a los negocios y el proyecto estratégico, un enfoque para desplegar la función del mantenimiento dentro de un marco conceptual global, integral y estructurado, basado en el conocimiento.

MIO requiere la optimización total de sus cuatro áreas fundamentales: El Talento Humano, las Estrategias, los Recursos Físicos, Materiales, los Sistemas y los Procedimientos. (García, O. 2007, p 5)

con base en la información suministrada por la empresa CONSOLTECC S.A.S, se dará paso las siguientes tablas:



Tabla 1.

Estado de Situación Financiera (ESF) periodo 2.018 y 2.019. análisis vertical y horizontal.

Empresa CONSOLTECC S.A.S

**CONSTRUCCIONES SOLDADURAS Y TECNOLOGIA CACIQUE SAS
BALANCE GENERAL**

ACTIVO	AÑO 2018	AV 2018 (%)	AÑO 2019	AV 2019 (%)	VARIACION	(%) DE VARIACION
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA Y BANCOS	126.411.200	47,15%	74.319.753	25,00%	-52.091.447	-41,208%
CUENTAS POR COBRAR	64.190.565	23,94%	69.983.720	23,54%	5.793.155	9,025%
INVENTARIOS (MATERIALES)	24.619.365	9,18%	95.994.354	32,29%	71.374.989	289,914%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	215.221.130	80,28%	240.297.827	80,83%	25.076.697	11,652%
ACTIVO NO CORRIENTE						
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	52.882.000	19,72%	57.007.050	19,17%	4.125.050	7,800%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	52.882.000	19,72%	57.007.050	19,17%	4.125.050	7,800%
TOTAL ACTIVO	268.103.130	100,00%	297.304.877	100,00%	29.201.747	10,892%
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
PROVEEDORES	88.172.611	40,27%	201.111.010	90,24%	112.938.399	128,088%
CUENTAS POR PAGAR	5.826.752	2,66%	15.549.234	6,98%	9.722.482	166,859%
IMPUESTOS POR PAGAR	3.979.738	1,82%	6.206.037	2,78%	2.226.299	55,941%
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	121.000.000	55,26%	-	0,00%	-121.000.000	-100,000%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	218.979.101	100,00%	222.866.281	100,00%	3.887.180	1,775%
TOTAL PASIVO	218.979.101	100,00%	222.866.281	100,00%	3.887.180	1,775%
PATRIMONIO						
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	30.000.000	61,07%	30.000.000	40,30%	-	0,000%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	19.124.029	38,93%	32.648.567	43,86%	13.524.538	70,720%
UTILIDADES OE XCEDENTES ACUMULADOS	-	-	11.790.029	15,84%	11.790.029	100,00%
TOTAL PATRIMONIO	49.124.029	100,00%	74.438.596	100,00%	25.314.567	51,532%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	268.103.130	100,00%	297.304.877	100,00%	29.201.747	10,892%

Tabla 2.

Estado de Resultados (ER) periodo 2.018 y 2.019. análisis vertical y horizontal. Empresa CONSOLTECC

S.A.S

**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL
CONSTRUCCIONES SOLDADURAS Y TECNOLOGIA CACIQUE SAS**

	AÑO 2018	AV 2018 (%)	AÑO 2019	AV 2019 (%)	VARIACION	(%) DE VARIACION
TOTAL INGRESOS	823.060.930	100,00%	1.501.969.322	100,00%	678.908.392	82,49%
OPERACIONALES	823.060.930	100,00%	1.501.969.322	100,00%	678.908.392	82,49%
FABRICACION EQUIPOS DE TRANSPORTE	823.060.930	100,00%	1.501.969.322	100,00%	678.908.392	82,49%
NO OPERACIONALES	0	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
FINANCIEROS	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
COSTO DE VENTAS O PRESTACION DE SER	796.025.991	96,72%	1.459.140.878	97,15%	663.114.887	80,57%
FABRICACION EQUIPOS DE TRANSPORTE	796.025.991	96,72%	1.459.140.878	97,15%	663.114.887	80,57%
UTILIDAD BRUTA	27.034.939	3,28%	42.828.444	2,85%	15.793.505	1,92%
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	7.706.910	0,94%	6.205.877	0,41%	-1.501.033	-0,18%
IMPUESTOS	200.519	0,02%	598.596	0,04%	398.077	0,05%
SERVICIOS	6.686.170	0,81%	3.590.047	0,24%	-3.096.123	-0,38%
GASTOS LEGALES	11.000	0,00%	753.400	0,05%	742.400	0,09%
DIVERSOS	809.221	0,10%	1.263.834	0,08%	454.613	0,06%
GASTOS NO OPERACIONALES	204.000	0,02%	3.974.000	0,26%	3.770.000	0,46%
FINANCIEROS	204.000	0,02%	3.974.000	0,26%	3.770.000	0,46%
TOTAL GASTOS	7.910.910	0,96%	10.179.877	0,68%	2.268.967	0,28%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	19.124.029	2,32%	32.648.567	2,17%	13.524.538	1,64%

Metodología

El tipo de investigación es cuantitativa, ya que se está presentando los estados financieros, cifras y análisis de la situación financiera de la empresa CONSOLTECC S.A.S, el método de la investigación es de carácter descriptivo, ya que se define, clasifica y caracteriza el análisis de la gestión y situación financiera de la empresa CONSOLTECC S.A.S se grafica con las tablas se encuentran en el mismo. En este caso se tomó la información suministrada por la empresa CONSOLTECC S.A.S. (Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integral) de los años comprendidos entre 2.018 y 2.019.

Se tomó como muestra de información los artículos de estudio relacionados con Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard también conocido con sus siglas en inglés (BSC). (Anexo en referencias bibliográficas), la población y la muestra a tener en cuenta para el desarrollo del presente artículo es la empresa CONSOLTECC S.A.S ubicada en la ciudad de Duitama – Boyacá. Se recolectó la información financiera de la empresa CONSOLTECC S.A.S. (Estado de Situación Financiera y estados de resultados integral) de los años 2.018 y 2.019 con el cual se realizó el debido análisis a los mismos. Esta presentada con detalle de algunas variables tanto Estado de Situación Financiera (ESF) como del Estado de Resultados (ER).

Esta información es presentada por medio del análisis horizontal y vertical y graficas que representa la situación de la empresa.

Análisis De Los Estados Financieros Y De Resultados Integral

A continuación, se presenta el análisis por medio de gráficas, donde se evidencian las variables con las que se realizó el análisis vertical y horizontal de la empresa.

Tabla 1.1.

Análisis Vertical de la Variación Porcentual de los Activos del Estado de Situación Financiera periodo 2.018 y 2.019. Empresa CONSOLTECC S.A.S

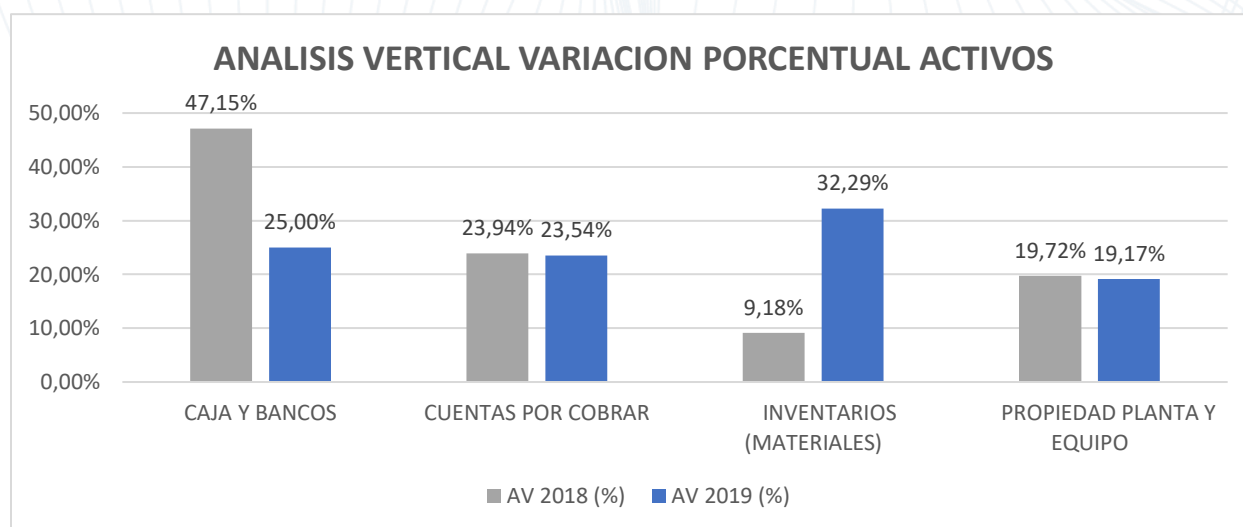


Tabla 1.2.

Análisis Vertical de la Variación Porcentual de los Pasivos del Estado de Situación Financiera (ESF) periodo 2.018 y 2.019. Empresa CONSOLTECC S.A.S

ANALISIS VERTICAL VARIACION PORCENTUAL PASIVOS

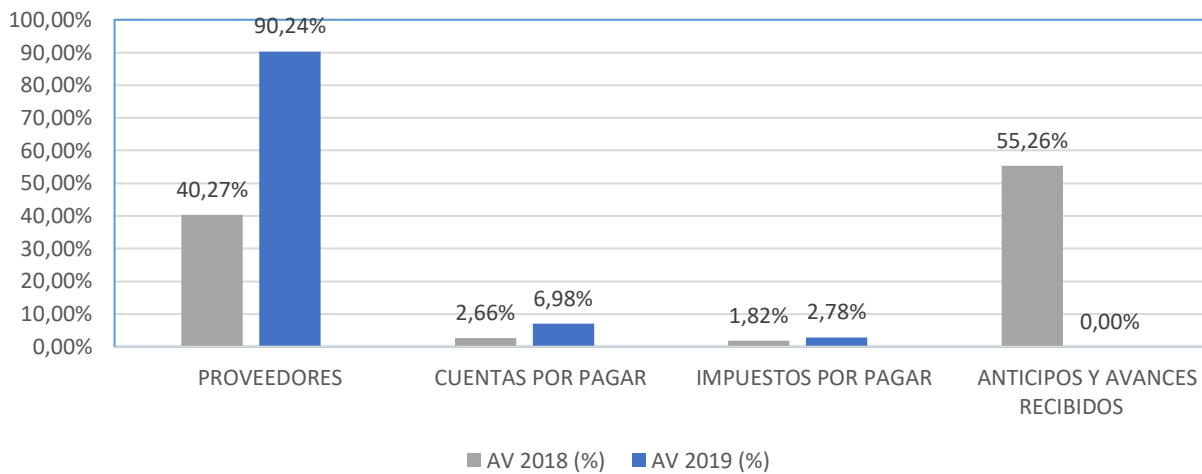
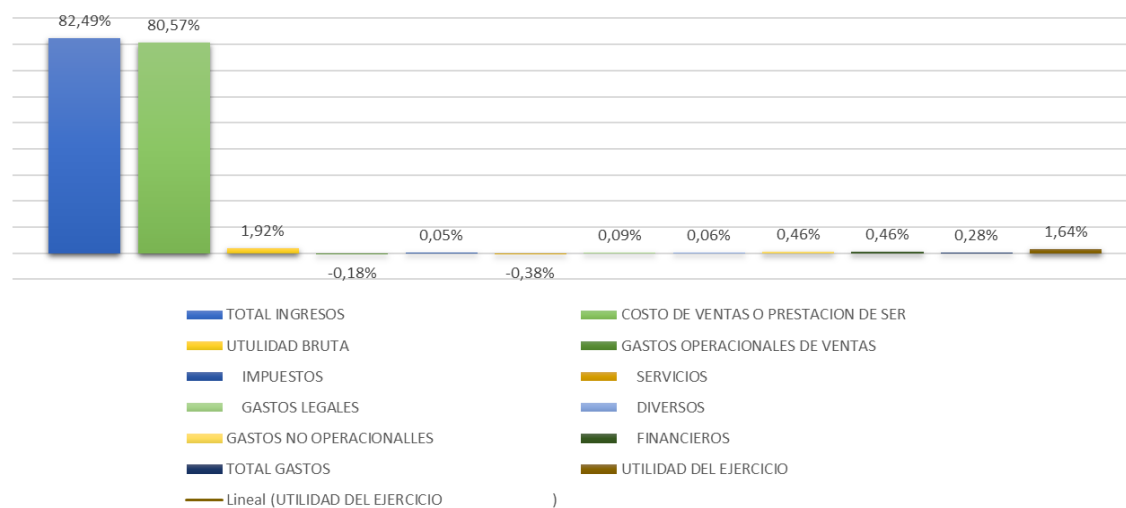


Tabla 2.1.

Análisis Vertical de la Variación Porcentual del Estado de Resultados Integral periodo 2.018 y

2.019. análisis vertical y horizontal. Empresa CONSOLTECC S.A.S

VARIACION PORCENTUAL ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS



Como bien se sabe, toda empresa se basa en indicadores financieros para una adecuada toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo; siempre encaminados en la misión, visión y objetivos que tiene la empresa con su capital y talento humano, puesto que esto determina el estado actual de la empresa y sus posibles campos de acción a mejorar; en



el caso de CONSOLTECC S.A.S. no es la excepción, debido a que se ha realizado un análisis vertical y horizontal del estado de situación financiera y del estado de resultados integral, donde se ha evidenciado algunas inconsistencias en el cual no permite una interacción entre la gerencia y la información que arroja el estudio del análisis. Se ha podido evidenciar un déficit en la presentación en el estado de situación financiera y estado de resultados integral, donde se encuentra que no cumplen con un riguroso y estricto cumplimiento de la norma, esto a grandes rasgos permite evidenciar el desconocimiento de la normatividad que se rige actualmente la empresa.

Las variaciones más representativas comprendidas en los periodos del 01 de junio de 2018 a 31 de diciembre de 2019 encontramos los siguiente:

- El efectivo de la empresa para el año 2018 tiene una representación del 47.15% y para el año 2019 del 25% esto con respecto al activo total con una variación porcentual negativa del 41.20%.
- En los inventarios la representación para el año 2018 del 9.18% y para el año 2019 del 32.29% con una variación porcentual positiva entre los dos periodos de análisis es del 289.91%.
- El endeudamiento con proveedores respecto a los pasivos totales de la empresa tiene una representación para el año 2018 del 40.27% y para el año 2019 del 90.24%, con una variación porcentual positiva del 128.08% entre los periodos analizados.
- En el análisis de la información podemos evidenciar que las ventas presentan una variación porcentual entre los periodos 2018 y 2019 del 82.49%.
- Siendo del total de las ventas para los periodos de análisis, el costo de ventas está representado en un promedio 96.93%. De acuerdo con la tabla 1 y 2.



Resultados y discusiones.

Teniendo en cuenta el análisis que se ha realizado en el estado de situación financiera y en el estado de resultados de la empresa CONSOLTECC S.A.S. se puede evidenciar que los resultados que se encontraron no cuentan con la presentación adecuada de la información financiera, dando a entender que no se ha implementado la normativa vigente para la presentación de dicha información, se evidencia también que a la hora de recuperar la cartera de los clientes la empresa no cuenta con normas o políticas para realizar la recuperación de esta.

Se evidencio que, al momento de fabricar un producto nuevo, se debe evaluar el alto costo en el que incurre la empresa para la elaboración y entrega final del mismo, ya que con el análisis obtenido el margen de utilidad que tiene la empresa es muy reducido y no permite el crecimiento. Teniendo en cuenta estas recomendaciones la empresa se podrá encaminar con la misión, la visión y sus objetivos, generando así un óptimo funcionamiento con las demás gestiones de la empresa.

Conclusiones

Basados en la información que la empresa ha suministrado se puede concluir que la empresa cuenta con un buen nivel efectivo, incluso presentando una disminución del mismo, se podría implementar varias herramientas y así adquirir un uso adecuado del efectivo con el que cuenta la empresa, en los inventarios se evidencia un aumento, esto nos da una mayor respuesta (stock) a la necesidad que la empresa requiera, en la parte del endeudamiento con los proveedores, podemos destacar que el aumento es considerable respecto al corto tiempo en que se tomaron cifras para el análisis, (la evaluación rigurosa de los proveedores, optimización del presupuesto) y por último en el costo de venta respecto a las ventas, podemos verificar que las cifras no son alentadoras para el objeto que tiene la empresa de adquirir una mayor rentabilidad a un bajo costo. Se le recomienda a la empresa implementar la normatividad



vigente en la presentación de los estados financieros, esto con el fin de que a la hora de revelar la información financiera (Estados financieros y estados resultados), sea pertinente con el fin de que logre ser interpretada para la adecuada toma de decisiones en toda la gestión financiera, también implementar políticas correspondientes para la recuperación de la cartera con la normativa vigente para la empresa. Se sugiere implementar una evaluación interna de proveedores y del producto para mitigar el impacto de la deuda que ha adquirido la empresa y para lograr reducir costos en la fabricación del producto.

Referencias

Es de resaltar que en la compilación de información sobre investigaciones de este tipo para las empresas metalmecánicas y del sector transporte en la ciudad de Duitama, no se encontró referencia bibliográfica específica que permitiera realizar cotejos sobre experiencias realizadas.

Barrera Pineda, E. P. y Riveros Gama, J. D. (2017) *Elaboración de la planeación estratégica y cuadro de mando integral para la empresa el Sauzalito Ltda.* [Trabajo de Grado, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia].

<https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2007/1/TGT-647.pdf>

Bisbe, J. Barrubés, J. (2012). El Cuadro de Mando Integral como instrumento para la evaluación y el seguimiento de la estrategia en las organizaciones sanitarias. *Revista Española de Cardiología*, 65(10), 919-927.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0300893212003831?via%3Dihub#!>

Cabrera Peralta, Y. L. (2018). *Diseño de un cuadro de mando integral en una empresa de servicios públicos.* [Monografía, Fundación Universidad de América].

<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6954/1/3102300-2018-II-GC.pdf>

Carmen Muñoz, E. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. [Investigación bibliotecológica], 23(48), 105-126. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-

[358X2009000200005&lng=es&tlng=es.](https://doi.org/10.1016/S0187-358X2009000200005&lng=es&tlng=es)



Castro Cordón, Y. A. y Triana Rojas, Y. A. (2016). *Diseño de un tablero de control para el registro, control y monitoreo de las metas del plan de desarrollo del municipio de Tibasosa Boyacá vigencia 2012 - 2019*. [Trabajo de Pregrado, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia]. <https://repositorio.uptc.edu.co/jspui/bitstream/001/1604/1/TGT-339.pdf>

Chavan, M. (2009), The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*, 28 (5), 393-406. <https://doi.org/10.1108/02621710910955930>

Cobbold, I., Lawrie, G. e Issa, K. (2004), Diseño de un sistema de gestión estratégica utilizando el cuadro de mando integral de tercera generación, *International Journal of Productivity and Performance Management*. 53 (7), 624-633. <https://doi.org/10.1108/17410400410561240>

Flamholtz, E.G. (2003), "Putting Balance and Validity into the Balanced Scorecard", *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 7 (3), 15-26. <https://doi.org/10.1108/eb029081>

Forero, P. A., (2014). *Diseño de la planeación estratégica y el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en la empresa social del estado, centro de salud Firavitoba - Boyacá*. [Trabajo de Grado, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia] <https://repositorio.uptc.edu.co/jspui/bitstream/001/1564/1/TGT-300.pdf>

Friego, M. L., Pustoring, P. G., and Krull Jr., G. W. (2000, Spring). The Balanced Scorecard for Community Banks: Translating Strategy into Action. *Bank Accounting & Finance*, 13(3), 17. <https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA62409027&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=08943958&p=AONE&sw=w>

García Palencia, O. (2007). *El BSC Herramienta para la Optimización Integral del Mantenimiento Industrial*. [Material de Autoestudio, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia] <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1277/1/RED-56.pdf>

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000), "Cuadro de Mando Integral" (pp. 34). Gestión 2000.



Kim, C. and Davidson, L.F. (2004), The effects of IT expenditures on banks' business performance: using a balanced scorecard approach, *Managerial Finance*, 30 (6), 28-45. <https://doi.org/10.1108/03074350410769100>

Laitinen, E. (2005), Análisis microeconómico del cuadro de mando integral: un caso de Nokia Corporativos, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54 (5/6), 325-339. <https://doi.org/10.1108/17410400510604502>

Muñoz Barrenechea, D. (2014). Cuadro de Mando Integral para la Planta Industrializadora de Sal y Alimentos Bolivianos S.R.L. *Revista Perspectivas*, (33), 151-175. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S199437332014000100005&lng=es&tlng=es.

Pensemos, (2019) *Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: Todo lo que debe saber*. Plataforma pensemos <https://pensemos.com/balanced-scorecard/>

Pérez Lorences, P. y García Ávila, L. (2014). La construcción de un cuadro de mando integral de tecnologías de la información en una empresa. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 18(2), 154-171. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357933895006>

Pulido Tarquino, M. A. (2016). *Propuesta de planeación estratégica basada en el balanced scorecard para la empresa Distriacero Figurado*. [Tesis Maestría en Administración de empresas, Universidad de la Salle]. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1484&context=maest_administracion

Somers, A. B. (2005), Shaping the balanced scorecard for use in UK social enterprises, *Social Enterprise Journal*, 1 (1), 43-56. <https://doi.org/10.1108/17508610580000706>

Urrea Arbeláez, J., Jiménez Rincón, A. A. y Escobar Santander, N. (2004). Aplicación del Cuadro de Mando Integral en proyectos de empresas sociales. *Revista Universidad EAFIT*. 40(133), 22-34. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21513303.pdf>