

1. ANEXOS

1.1 FICHAS DE ESTUDIO:

1	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935478003
Autor	Cesar Alveiro Montoya
Nombre del artículo	EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte específico: El documento hace una reflexión de los aportes que brinda para la organización la implementación de un BSC.
Palabras claves:	- Herramienta de evaluación en la gestión administrativa - Competitividad
Conceptos y/o c Ideas fundamentales: 1. "Citas textuales" 2. Redacciones propias	- 1.- "El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión estratégica que permite medir, monitorear y alinear los objetivos de una organización en función de su visión y misión" [Sánchez Arias, 2006, p. 14]. - Enfoque integral y adaptabilidad: "El Balanced Scorecard ofrece una visión integral y equilibrada de la organización, considerando tanto indicadores financieros como no financieros" [Amendola, 2006, p. 29]. Además, es una herramienta flexible que puede ser adaptada a las necesidades específicas de cada tipo de organización, ya sea con o sin fines de lucro. - El Balanced Scorecard es una herramienta flexible que puede adaptarse a las necesidades y características específicas de cada organización, ya sea con fines de lucro o sin fines de lucro, permitiendo la medición y evaluación de su desempeño de manera efectiva.
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar - Complementar - Definir - Contrapropuesta	- El texto proporciona una explicación detallada y clara sobre el concepto y la implementación del Balanced Scorecard como una herramienta de gestión estratégica. Aporta una comprensión profunda de cómo esta metodología puede ser utilizada para traducir la visión y misión de una organización en objetivos concretos y alineados en todas las áreas clave.

- Otros aportes	- Se espera que, con la información proporcionada se obtenga una visión clara sobre qué es el Balanced Scorecard, cómo se implementa y cuáles son sus beneficios potenciales para las organizaciones. Además, el texto brinda un enfoque práctico y sistemático en las cuatro fases de implementación, lo que puede ser útil para aquellos interesados en aplicar esta herramienta en sus propias empresas o instituciones.								
Materiales más significantes: - Tablas - Gráficos - Ejemplos - Fotografías - Mapas - Otros	Figura N° 1 Perspectiva del Balanced Scorecard  Fuente: Kaplan, R.; Norton, D. (2009). Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard. p. 22 <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Fase 1: Concepto estratégico</td><td> • Misión, Visión, Retos • Oportunidades, Temas de orientación estratégica • Cadena de valor, Modelo de perspectiva del Balanced Scorecard • Plan del proyecto </td></tr> <tr> <td>Fase 2: Objetivos, vectores y medidas estratégica</td><td> • Objetivos estratégicos, modelos causa-efecto preliminar • Medidas (indicadores estratégicos) y responsables • Vectores estratégicos y palancas de valor </td></tr> <tr> <td>Fase 3: Vectores, metas e iniciativas</td><td> • Objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas • Medidas (indicadores estratégicos) y responsables • Metas por indicador, iniciativas estratégicas </td></tr> <tr> <td>Fase 4: Comunicación, implantación, automatización</td><td> • Divulgación, automatización, agenda gerencial con Balanced Scorecard • Plan de acción para detalles no completados • Plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos • Plan de despliegue a toda la organización </td></tr> </tbody> </table>	Fase 1: Concepto estratégico	• Misión, Visión, Retos • Oportunidades, Temas de orientación estratégica • Cadena de valor, Modelo de perspectiva del Balanced Scorecard • Plan del proyecto	Fase 2: Objetivos, vectores y medidas estratégica	• Objetivos estratégicos, modelos causa-efecto preliminar • Medidas (indicadores estratégicos) y responsables • Vectores estratégicos y palancas de valor	Fase 3: Vectores, metas e iniciativas	• Objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas • Medidas (indicadores estratégicos) y responsables • Metas por indicador, iniciativas estratégicas	Fase 4: Comunicación, implantación, automatización	• Divulgación, automatización, agenda gerencial con Balanced Scorecard • Plan de acción para detalles no completados • Plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos • Plan de despliegue a toda la organización
Fase 1: Concepto estratégico	• Misión, Visión, Retos • Oportunidades, Temas de orientación estratégica • Cadena de valor, Modelo de perspectiva del Balanced Scorecard • Plan del proyecto								
Fase 2: Objetivos, vectores y medidas estratégica	• Objetivos estratégicos, modelos causa-efecto preliminar • Medidas (indicadores estratégicos) y responsables • Vectores estratégicos y palancas de valor								
Fase 3: Vectores, metas e iniciativas	• Objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas • Medidas (indicadores estratégicos) y responsables • Metas por indicador, iniciativas estratégicas								
Fase 4: Comunicación, implantación, automatización	• Divulgación, automatización, agenda gerencial con Balanced Scorecard • Plan de acción para detalles no completados • Plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos • Plan de despliegue a toda la organización								

2	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/187
Autor	Vladimir Vega Falcón
Nombre del artículo	El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte específico: El documento realiza un estudio para analizar las ventajas contribuciones y barreras que han limitado el éxito del BSC en las distintas organizaciones, buscando información primaria en base de datos de impacto mundial (Scopus y Web of Science) y bases regionales (Redalyc, Scielo y Lindex).
Palabras claves:	- Balance Scorecard - Gestión Organizacional - Control de gestión - Mapas Estratégicos - Alineamiento Estratégico -
Conceptos y/o c Ideas fundamentales: 3. "Citas textuales" 4. Redacciones propias	- "El presente estudio revela que el BSC ha realizado un importante aporte a la gestión organizacional, convirtiéndose en una poderosa herramienta que brinda un marco comprensible para medir los activos y capacidades organizacionales más valiosas, que los sistemas tradicionales de gestión, basados fundamentalmente en métricas financieras y tangibles, no pudieron medir y gestionar acertadamente." - El concepto o idea fundamental que se puede sacar del texto es que el Balanced Scorecard (BSC) es una poderosa herramienta de gestión organizacional que ha demostrado ser efectiva para medir y gestionar tanto aspectos financieros como no financieros, permitiendo alinear la estrategia de la organización con sus objetivos y acciones operativas para lograr un desempeño óptimo y sostenible en el tiempo.
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar - Complementar - Definir - Contrapropuesta - Otros aportes	- El texto proporciona una revisión teórica completa, que abarca desde la definición y antecedentes del BSC hasta sus generaciones, la automatización a través de software y el papel de las consultorías en su diseño e implementación.

Materiales
significantes:

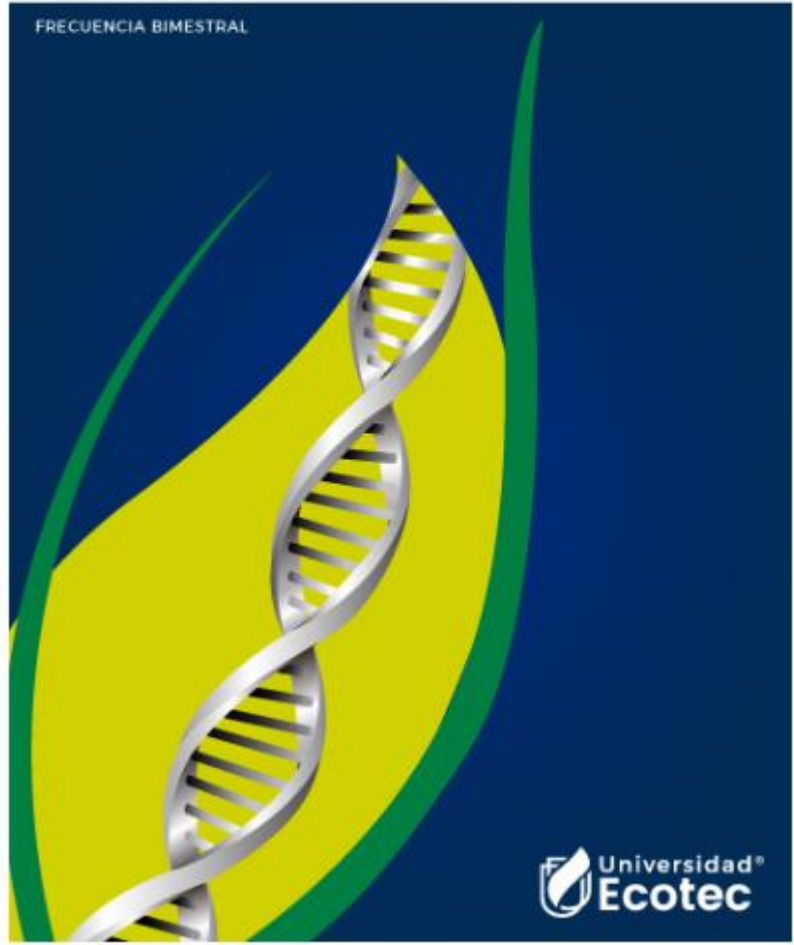
más

- Tablas
- Gráficos
- Ejemplos
- Fotografías
- Mapas
- Otros

REVISTA CIENTÍFICA
ECOCIENCIA[®]

ISSN: 1390-9320

FRECUENCIA BIMESTRAL

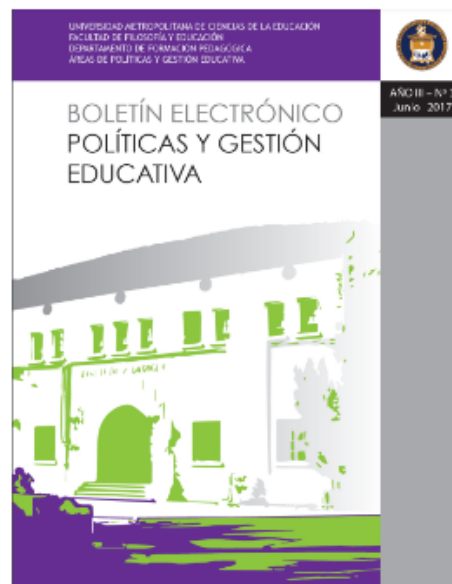


PDF

3	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	http://revistas.umce.cl/index.php/boletin/article/view/2402/2335
Autor	Carlos Caro A.
Nombre del artículo	Balance Scorecard en Instituciones de educación Superior
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte Complementario: El documento presenta una propuesta sobre la manera de implementar y operativizar el BSC en instituciones de educación superior.
Palabras claves:	- Perspectivas - Cuadro de Mando - Indicador - Plan Estratégico
Conceptos y/o c Ideas fundamentales: 5. "Citas textuales" 6. Redacciones propias	- "El éxito del modelo planteado por Kaplan y Norton radica precisamente en la cantidad y calidad de los indicadores y su interrelación." - Al fomentar la comunicación y el monitoreo constante, se logra una alineación de todos los miembros de la institución con los objetivos estratégicos, impulsando así el éxito y el cumplimiento de metas institucionales den la educación superior.
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar - Complementar - Definir - Contrapropuesta - Otros aportes	- Existen contrapropuestas posibles, ya que la implementación del BSC puede variar según las características y necesidades de cada institución. Algunos críticos pueden argumentar que la adaptación de una herramienta de gestión empresarial como el BSC a una institución educativa puede tener limitaciones o no abordar adecuadamente ciertos aspectos únicos del contexto académico.

Materiales más
significantes:

- Tablas
- Gráficos
- Ejemplos
- Fotografías
- Mapas
- Otros



4	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/1049/1401
Autor	Lewis Charles Quintero Beltrán, Licet María Osorio Morales
Nombre del artículo	BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA PARA EMPRESAS EN ESTADO DE CRISIS
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte Fundamental: El documento tiene el propósito de analizar la pertinencia del BSC en empresas en crisis. Llama particularmente este artículo debido a que ninguna empresa está ajena o libre de entrar en una crisis y la necesidad de estar preparada para una hace la diferencia con la competencia. Se cita lo siguiente: <i>“Las organizaciones preparadas para manejar las crisis limitan hasta a un 30% el impacto previsible y se recuperan hasta el doble de rápido que las que no lo están”</i> (Remy, 2013, p.3).
Palabras claves:	- Balanced Scorecard - Crisis Organizacional - Gestión Organizacional - Exploración Documental
Conceptos y/o c Ideas fundamentales: 7. “Citas textuales” 8. Redacciones propias	- Las empresas enfrentan crisis organizacionales debido a múltiples factores, tanto internos como externos, que interactúan negativamente entre sí. "Una empresa se topa con una situación de crisis usualmente por la combinación de múltiples factores que interactúan negativamente entre ellos, factores internos y externos, los cuales se pueden resumir en cuatro grandes dimensiones." - A través del BSC, las empresas pueden obtener un mayor autoconocimiento, mejorar la comunicación interna, fortalecer el liderazgo, anticipar riesgos y adaptarse a los cambios del entorno empresarial. Si bien el BSC no es una solución milagrosa, su implementación adecuada puede contribuir significativamente a superar las dificultades y mejorar la gestión empresarial en tiempos de crisis.
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar - Complementar - Definir - Contrapropuesta - Otros aportes	- Este análisis puede servir tanto a empresarios como a profesionales de gestión empresarial que enfrenten situaciones de crisis en sus organizaciones. Les proporciona una guía para comprender cómo el BSC puede ayudar a evaluar y mejorar aspectos clave de la empresa, identificar y abordar problemas, y establecer estrategias para superar la crisis. - Una contrapropuesta podría ser que algunas empresas podrían argumentar que el BSC puede requerir una inversión significativa de tiempo y recursos para su implementación, lo que podría ser una barrera para su adopción, especialmente en pequeñas y medianas empresas con recursos limitados.

Materiales
significantes:

más

- Tablas
- Gráficos
- Ejemplos
- Fotografías
- Mapas
- Otros

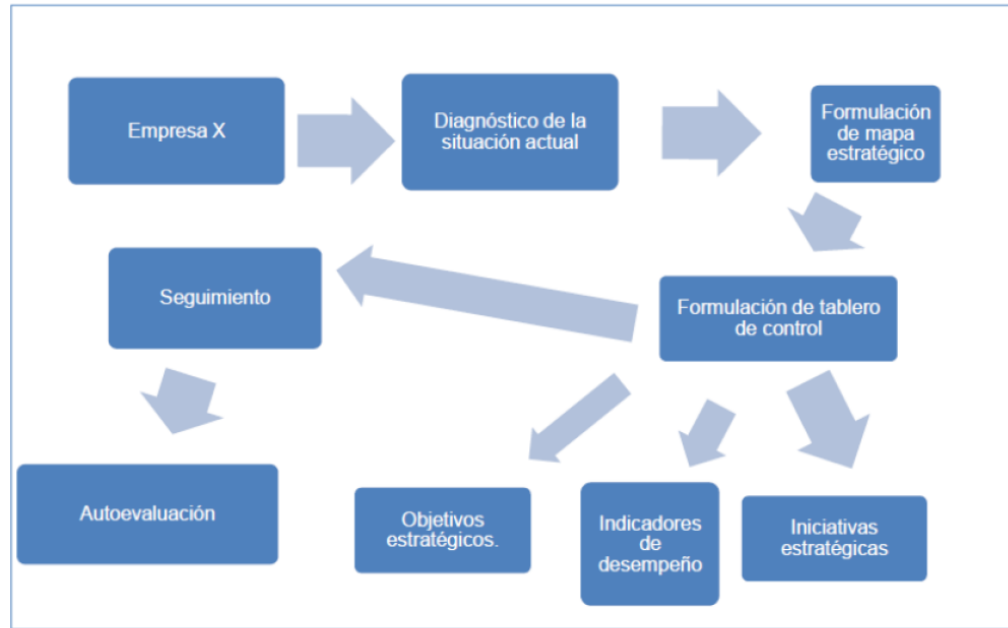


Figura 1. Esquema de similitudes aplicación de BSC de 3 empresas

5	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	https://revistaespacios.com/a21v42n23/a21v42n23p06.pdf
Autor	Manuel Mendez, Julio Mendez
Nombre del artículo	El Balanced Scorecard y su efecto en el desempeño de las organizaciones
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte específico: El texto presenta una investigación que analiza el BSC y como esta impacta positivamente en el desempeño de la organización.
Palabras claves:	- Balanced Scorecard - Emprendimientos - Desempeño - Herramienta de Gestión
Conceptos y/o c Ideas fundamentales: 9. "Citas textuales" 10.Redacciones propias	- "El Balanced Scorecard posibilita entender las oportunidades que se pueden presentar en momentos de crisis, lo cual demuestra su relevancia y efectividad, por consiguiente, su implementación tiene un efecto positivo, volviéndolo indispensable para muchas empresas" - "La implementación del Balanced Scorecard en un emprendimiento es versátil al poderse adaptar en cualquier tipo de negocio, además debe considerar la adaptabilidad con otras herramientas y procesos organizacionales, evidenciando su valor transversal al trabajar no solo de forma individual en sus cuatro perspectivas sino también en forma conjunta e integradora, lo que evidencia su utilidad e impacto positivo en el desempeño de una organización"
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar - Complementar - Definir - Contrapropuesta - Otros aportes	- El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión efectiva y relevante para mejorar el desempeño de los emprendimientos. Su implementación permite la creación de estrategias que ayudan a alcanzar los objetivos en las diferentes perspectivas de la organización, promoviendo el compromiso y la comunicación en todos los niveles jerárquicos. Además, el Balanced Scorecard es adaptable a cualquier tipo de negocio y puede ser utilizado en conjunto con otras herramientas y procesos organizacionales, demostrando su utilidad e impacto positivo en el desempeño de una organización

Materiales más significantes: - Tablas - Gráficos - Ejemplos - Fotografías - Mapas - Otros	ISSN-L: 0798-1015 • eISSN: 2739-0071 (En línea) REVISTA  ESPACIOS Vol. 42 (23) 2021 • Art. 06 Recibido/Received: 04/08/2021 • Aprobado/Approved: 18/08/2021 • Publicado/Published: 15/12/2021 DOI: 10.48082/espacios-a21v42n23p06
6	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf
Autor	Alberto Fernández
Nombre del artículo	El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte Fundamental: Este artículo es clave pues aporta en detalle lo que se debe realizar para implantar exitosamente el BSC. Expone ejemplos de buenas y no tan buenas experiencias en la aplicación del BSC.
Palabras claves:	- Mapas estratégicos - Indicadores financieros - Perspectivas - Balanced scorecard
Conceptos y/o c Ideas fundamentales: 11. "Citas textuales" 12. Redacciones propias	- "Balanced Scorecard: "El Balanced Scorecard todavía es un gran desconocido, no sólo para organizaciones que se plantean implantarlo, sino también para otras que están ya inmersas en procesos de implantación" - El concepto fundamental del texto es el Balanced Scorecard, que se define como un sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles de la organización. "Conjunto coherente de elementos que conectan las acciones con la estrategia"
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar - Complementar - Definir - Contrapropuesta - Otros aportes	- El texto nos proporciona información sobre los elementos que conforman un Balanced Scorecard, como los mapas estratégicos, los indicadores financieros y las perspectivas. También nos brinda claves para una implantación exitosa y nos muestra ejemplos de cómo se puede utilizar el modelo en diferentes tipos de organizaciones.

Materiales más
significantes:

- Tablas
- Gráficos
- Ejemplos
- Fotografías
- Mapas
- Otros

El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia



Alberto Fernández
Profesor Adjunto del IESE
en el Departamento de
Contabilidad y Control
A.Fernandez@iese.edu



Figura 1

*ejemplo de
mapa estratégico*

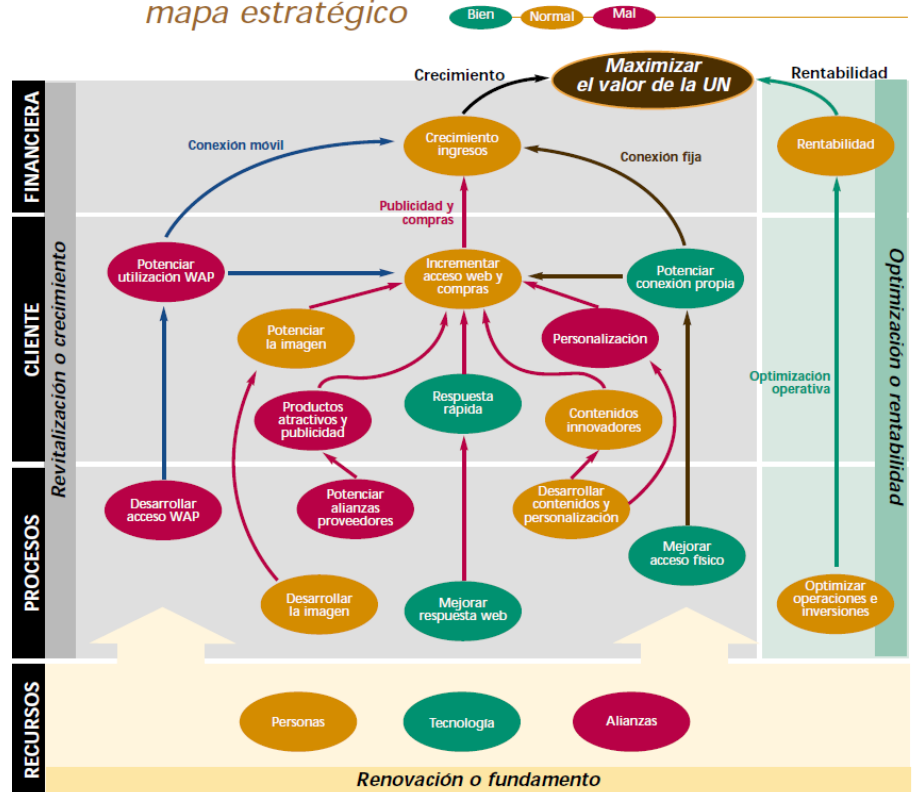
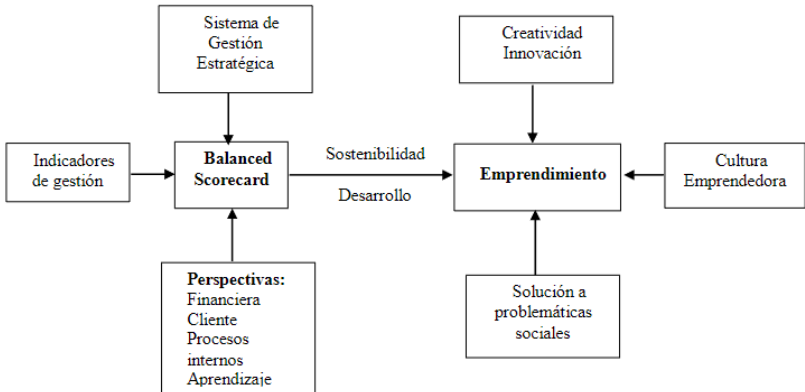


Figura 2

*ejemplo de
mapa estratégico*

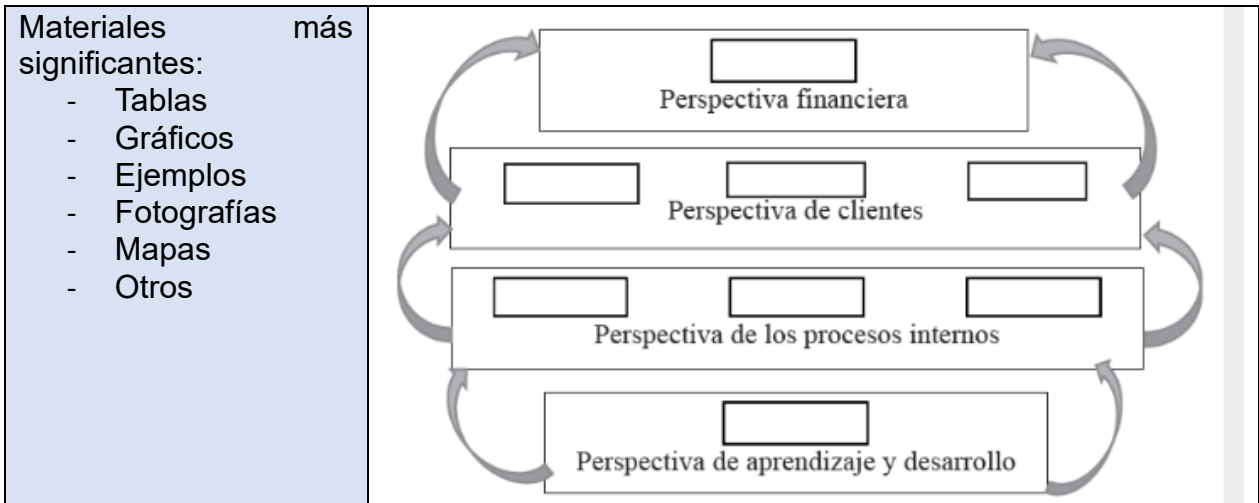


7	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1362/1718
Autor	Alexis Fernando Bolaños Jijón Julio César Méndez Bravo Manuel Méndez Bravo
Nombre del artículo	Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte Complementario: El documento realiza un análisis bibliográfico del BSC en empresas para dar a conocer las oportunidades que presenta la implementación de esta herramienta.
Palabras claves:	- Emprendimiento - Balanced Scorecard - Indicadores de gestión - Desempeño; mejora
Conceptos y/o c Ideas fundamentales: 13. "Citas textuales" 14. Redacciones propias	- "Una de las principales ventajas de esta herramienta es que puede ser aplicada a todo tipo de organizaciones: micros, pymes, grandes empresas, entidades públicas, organizaciones sin fines de lucro, fundaciones, ONGs, y demás..." - De acuerdo con la información de este texto el BSC permite a las empresas monitorear sus estrategias, mejorar los procesos internos, satisfacer las necesidades de los clientes y aumentar las ganancias a mediano y largo plazo
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar - Complementar - Definir - Contrapropuesta - Otros aportes	- El texto está enfocado en cómo ayudar a los emprendedores a controlar su gestión mediante el BSC mediante la visualización y monitorización de su estrategia.

Materiales más significantes: - Tablas - Gráficos - Ejemplos - Fotografías - Mapas - Otros	 <pre> graph TD SGE[Sistema de Gestión Estratégica] --> BSC[Balanced Scorecard] IG[Indicadores de gestión] --> BSC P[Perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos internos, Aprendizaje] --> BSC BSC -- "Sostenibilidad, Desarrollo" --> E[Emprendimiento] CI[Creatividad Innovación] --> E CE[Cultura Emprendedora] --> E SP[Solución a problemáticas sociales] --> E </pre>
8	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2701/17/UPS-GT000306.pdf Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil
Autor	Juan Carlos Andrade Molina
Nombre del artículo	Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte Complementario: El texto define de manera detallada una guía para aplicar el balanced scorecard en la industria comercializadora de materiales de acero. Es por eso que aporta información relevante, más, no es fundamental para el desarrollo del proyecto.
Palabras claves:	- Plan de Marketing - Atención al Cliente - Planificación Estratégica - Control de Resultados
Conceptos y/o c Ideas fundamentales: 15. "Citas textuales" 16. Redacciones propias	- La idea fundamental del texto es la implementación y la utilidad que tiene el CMI en la gestión empresarial. Hace énfasis en la medición constante del desempeño para efectuar la toma de decisiones. - El texto aporta una visión detallada de la implementación y el uso de la BSC.
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar	- El texto indica que existen desafíos en la implementación del BSC como la resistencia al cambio y la tendencia a establecer demasiados indicadores.

- Complementar - Definir - Contrapropuesta - Otros aportes	
Materiales más significantes: - Tablas - Gráficos - Ejemplos - Fotografías - Mapas - Otros	El diagrama ilustra el proceso de planificación estratégica. En el centro, una columna vertical contiene los términos: VISION, MISIÓN, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, PERSPECTIVAS, MAPA ESTRATEGICO, METAS e INDICADORES. A la izquierda, una columna vertical contiene: ANÁLISIS EXTERNO, MISIÓN y ANÁLISIS INTERNO. Flechas horizontales conectan estos bloques. Una flecha horizontal superior apunta a la izquierda, etiquetada como 'Largo Plazo'. Una flecha horizontal inferior apunta a la izquierda, etiquetada como 'Más Cualitativo'. Una flecha horizontal superior a la derecha apunta a la derecha, etiquetada como 'Corto Plazo'. Una flecha horizontal inferior a la derecha apunta a la derecha, etiquetada como 'Más Cuantitativo'. A la derecha del diagrama, una columna vertical contiene el texto: DESARROLLO BALANCED SCORECARD. El diagrama está dividido en tres secciones por líneas punteadas: una roja a la izquierda que encierra la parte de la Misión y los análisis; una magenta en el centro que encierra la parte de los Objetivos y Estrategias; y una verde a la derecha que encierra la parte de las Perspectivas, Mapa Estratégico, Metas e Indicadores.

9	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	https://www.redalyc.org/journal/816/81669876003/html/
Autor	Héctor Peralta Loayza
Nombre del artículo	Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte Complementario: El texto define de manera detallada una guía para aplicar el Balanced Scorecard en la industria de fabricación de tintas para el sector gráfico. Es por eso por lo que aporta información relevante, más, no es fundamental para el desarrollo del proyecto.
Palabras claves:	- Cuadro de mando integral. - Gestión empresarial - Ventas - Rentabilidad
Conceptos y/o c Ideas fundamentales: 17. "Citas textuales" 18. Redacciones propias	- La implementación de este CMI proporciona orientación de corto, mediano y largo plazo a la empresa. - Requiere de un monitoreo proactivo - Requiere de establecimientos de objetivos estratégicos - Otra idea clave del texto es que señala que la implementación del CMI no es un proceso automático, sino que requiere tiempo, esfuerzo y compromiso de parte de la empresa.
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar - Complementar - Definir - Contrapropuesta - Otros aportes	- El texto proporciona una metodología detallada para utilizar el CMI. - Mejorar la gestión empresarial



10	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	https://aula.usm.cl/pluginfile.php/4285549/mod_folder/content/0/12.-Vesp-Control%20de%20la%20Estrategia%20BSC.ppt?forcedownload=1
Autor	Profesor Hardy O.Chávez V.
Nombre del artículo	"Curso de Gestión Estratégica Ingeniería Comercial USM-Cuadro de Mando Integral"
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte Complementario: El artículo aporta una guía detallada para la implementación de un BSC para cualquier tipo de organización, es decir de manera genera. Esto incluye las empresas de mantención industrial como lo es Tecnoeléctrica Valparaíso Ltda.
Palabras claves:	- Balanced Scorecard - Perspectivas - Objetivos Estratégicos - Key Performance Indicator (KPI)
Conceptos y/o c Ideas fundamentales: 19. "Citas textuales" 20. Redacciones propias	- "El BSC une el control operativo a corto plazo con la visión y estrategia. Tradicionalmente las perspectivas son cuatro: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje e Innovación" Como idea fundamental este texto aporta una idea completa y general en relación a lo que aporta la visión del BSC. Además, proporciona imágenes de como se representan los cuadros de mando en una empresa, con los indicadores, unidades de medida, porcentaje de objetivos a lograr, frecuencias de medición, etc.
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar - Complementar - Definir - Contrapropuesta - Otros aportes	El aporte que nos deja el texto es proporcionar una comprensión clara y concisa de lo que es el BSC, un modelo de gestión estratégica. Esto es de suma utilidad para la gerencia o líderes de negocio que buscan la mejora de su sistema de gestión. Como contrapropuesta existe la falta de compromiso, la mala selección de indicadores y el error de ver el BSC como una simple herramienta de medición y control.

Materiales
significantes:

- Tablas
- Gráficos
- Ejemplos
- Fotografías
- Mapas
- Otros

más

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Garantizar la sostenibilidad del negocio	Incremento de capital	Porcentaje	20%	Anual	20%	15%	10%		Gerente Financiero
Financiera	Mejorar los ingresos de las unidades de negocio	Participación en ventas de distribuidora	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	5%		Gerente Unidad de Negocio
Cliente	Incrementar la satisfacción de los clientes	Satisfacción del cliente (corporativo)	Porcentaje	75%	Anual	75%	70%	65%		Gerente de Marketing
Procesos	Mejorar la calidad de atención	Quejas fundadas	Porcentaje	5%	mensual	5%	8%	10%		Gerente de Marketing
Procesos	Optimizar los procesos productivos internos	Mermas de materia prima	Porcentaje	5%	Por proyecto	5%	8%	10%		Gerente de Operaciones
Procesos	Optimizar los procesos productivos internos	Reducción de gastos administrativos	Porcentaje	5%	Anual	5%	10%	15%		Gerente Financiero
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Satisfacción laboral	Porcentaje	80%	Anual	80%	75%	65%		Gerente General
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Promedio de horas de capacitación por trabajador	Horas	20	Anual	20	15	10		Jefe de Recursos Humanos

11	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	https://scielo.conicyt.cl/pdf/ric/v29n2/art06.pdf
Autor	Dianelys Nogueira, Dayron López, Alberto Medina, Arialys Hernández
Nombre del artículo	Cuadro de mando integral para una empresa constructora de obras de ingeniería
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte Fundamental: El texto es muy claro y detallado para explicar como se implementa un CMI en una empresa de construcción de obras de ingeniería. Esto tiene una amplia relación con el proyecto de implementar un Balanced Scorecard en empresa Tecnoeléctrica Valparaíso Ltda.
Palabras claves:	- Indicadores - Objetivos estratégicos - Metodología - Tecnología efectiva
Conceptos y/o c Ideas fundamentales: 21. "Citas textuales" 22. Redacciones propias	- La implementación del BSC trae beneficios en mejorar significativamente la eficiencia y la satisfacción del cliente. - Además, permite aplicar tecnología efectiva para optimizar los procesos de la empresa.
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar - Complementar - Definir - Contrapropuesta - Otros aportes	- Proporciona detalladamente el cómo implementar el CMI en una empresa de construcción de ingeniería - El texto detalla la importancia de centrarse en el trabajador, en el ámbito de evaluar la formación y perspectiva de crecimiento. - Aporta cuadros muy detallados con como se puede visualizar el CMI.

Materiales más
significantes:

- Tablas
- Gráficos
- Ejemplos
- Fotografías
- Mapas
- Otros

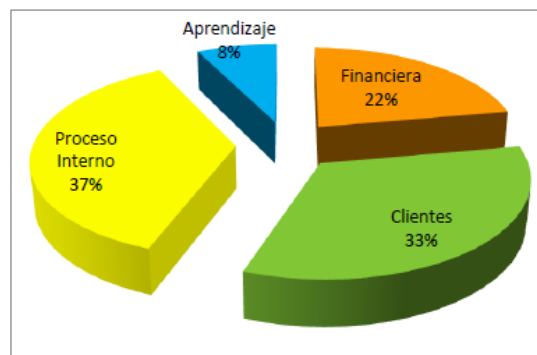


12	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/6357
Autor	Carlos Humberto Cerón Ruiz
Nombre del artículo	Aplicación del modelo de gestión Balanced Scorecard Microempresa Fundiciones y Mecanizados RICROB
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte Fundamental: Este texto es fundamental por la razón de que es aplicado a una empresa del área industrial, así como se pretende realizar en la tesis referente a Tecnoeléctrica Valparaíso. El proyecto está muy completo y detallado y entrega mucha información con respecto a la aplicación del BSC a esta industria de fundición y mecanizados.
Palabras claves:	- Balanced Scorecard - Dirección Estratégica - Herramienta de gestión empresarial - Diagnóstico de la empresa
Conceptos y/o c Ideas fundamentales: 23. "Citas textuales" 24. Redacciones propias	El concepto de este texto es a mejorar los procesos y la gestión estratégica de la empresa través de la alineación de los objetivos enfocada en una empresa del área industrial. Esto finalmente facilita la gestión empresarial al describir y comunicar una estrategia de forma clara y coherente la aplicación de un BSC.
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar - Complementar - Definir - Contrapropuesta - Otros aportes	El texto aporte un desglose detallado de los pasos necesarios para implementar el BSC en la industria desde la situación actual de la empresa a una situación futura. Además el texto señala que la implementación de un BSC es más práctico y dinámico para el caso de implementarlo en el área industrial que otras herramientas de gestión estratégica.

Materiales más
significantes:

- Tablas
- Gráficos
- Ejemplos
- Fotografías
- Mapas
- Otros

Gráfica 4. Porcentaje de estrategias de base para las perspectivas y Objetivos Estratégicos Finales BSC FMR.



Fuente: Elaborada por el autor.

13	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	https://laccei.org/LACCEI2009-Venezuela/Papers/p145.pdf
Autor	Tamara Fuentes, Eduardo Pinto
Nombre del artículo	Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión en una Empresa Metalmecánica
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte Específico: EL texto aporta bastante información para desarrollar el proyecto, sin embargo, esta enfocado en una empresa del área de la manufactura.
Palabras claves:	- Indicadores de Gestión - Planificación Estratégica - Cuadro de Mando Integral.
Conceptos y/o c Ideas fundamentales: 25. "Citas textuales" 26. Redacciones propias	El principal concepto que se rescata de este texto es que el enfoque que entrega el CMI permite a la organización ampliar su visión de trabajo, llevando a una toma de decisiones más acertada que si no contara con esta herramienta. Es importante señalar que la implementación de este sistema conlleva a que se realice un constante seguimiento en referencia a los KPI para evaluar el comportamiento de la organización y la oportuna y acertada toma de decisiones ante cualquier desviación presentada. Cita: "El presente trabajo se fundamenta en el diseño de un sistema de indicadores de gestión en una empresa metalmecánica ubicada en Barquisimeto, Estado Lara, basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. La organización se dedica a la fabricación de modelos en madera, metal y resina, y moldes metálicos por gravedad, inyección y soplado. A través del estudio se logró diseñar un sistema de indicadores de gestión como una contribución al sector metalmecánico y a la pequeña y mediana empresa, para lo que se presenta una metodología de aplicación orientada hacia una acertada toma de decisiones."
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar	El texto aporta una guía detallada para diseñar e implementar un sistema de KPI en una empresa metalmecánica, siempre basándose en las cuatro perspectivas del CMI.

- Complementar - Definir - Contrapropuesta - Otros aportes	Como contrapropuesta este texto se basa más bien en empresas del área de manufactura a diferencia de la empresa Tecnoeléctrica Valparaíso que es una empresa de servicios industriales.																						
Materiales más significantes: - Tablas - Gráficos - Ejemplos - Fotografías - Mapas - Otros	Cuadro 5. Indicadores de Gestión de Molde Metal Estugal C.A. Perspectiva de Formación y Crecimiento. <table><tr><th></th><th>OBJETIVO ESTRATEGICO</th><th>INDICADOR</th><th>CUANTIFICADOR</th><th>FRECUENCIA</th><th>META</th></tr><tr><td rowspan="3">DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</td><td>Actualizar periódicamente los Planes de Adiestramiento.</td><td>Grado de Actualización de Planes de Adiestramiento.</td><td><u>Número de actualizaciones</u> Número de Planes de Adiestramiento</td><td>Anual</td><td>Dos (2) actualizaciones al año</td></tr><tr><td>Adecuar los Planes de Adiestramiento al perfil de los trabajadores y necesidades de la empresa.</td><td>Grado de Adecuación de Planes de Adiestramiento</td><td><u>Número de revisiones para adecuación</u> Número de Planes de Adiestramiento</td><td>Anual</td><td>Dos (2) revisiones al año</td></tr><tr><td>Invertir en tecnología de punta para el logro de objetivos a largo plazo.</td><td>Calidad y Productividad en la producción</td><td><u>Ventas</u> Inversión</td><td>Anual</td><td>A considerar al cierre el ejercicio</td></tr></table> San Cristóbal, Venezuela June 2-5, 2009 7th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology WFLS		OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	CUANTIFICADOR	FRECUENCIA	META	DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Actualizar periódicamente los Planes de Adiestramiento.	Grado de Actualización de Planes de Adiestramiento.	<u>Número de actualizaciones</u> Número de Planes de Adiestramiento	Anual	Dos (2) actualizaciones al año	Adecuar los Planes de Adiestramiento al perfil de los trabajadores y necesidades de la empresa.	Grado de Adecuación de Planes de Adiestramiento	<u>Número de revisiones para adecuación</u> Número de Planes de Adiestramiento	Anual	Dos (2) revisiones al año	Invertir en tecnología de punta para el logro de objetivos a largo plazo.	Calidad y Productividad en la producción	<u>Ventas</u> Inversión	Anual	A considerar al cierre el ejercicio
	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	CUANTIFICADOR	FRECUENCIA	META																		
DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Actualizar periódicamente los Planes de Adiestramiento.	Grado de Actualización de Planes de Adiestramiento.	<u>Número de actualizaciones</u> Número de Planes de Adiestramiento	Anual	Dos (2) actualizaciones al año																		
	Adecuar los Planes de Adiestramiento al perfil de los trabajadores y necesidades de la empresa.	Grado de Adecuación de Planes de Adiestramiento	<u>Número de revisiones para adecuación</u> Número de Planes de Adiestramiento	Anual	Dos (2) revisiones al año																		
	Invertir en tecnología de punta para el logro de objetivos a largo plazo.	Calidad y Productividad en la producción	<u>Ventas</u> Inversión	Anual	A considerar al cierre el ejercicio																		

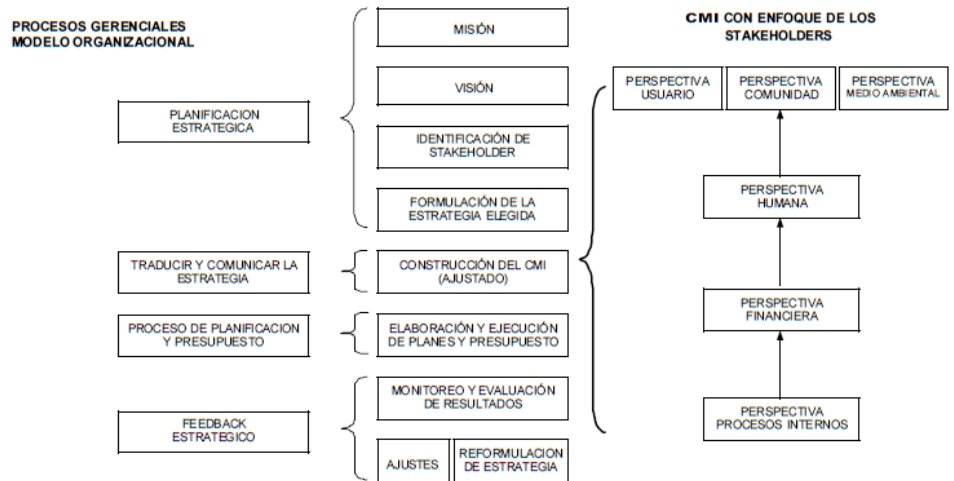
14	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2955141.pdf
Autor	Eunice L. Bastidas B., Vicent Ripoll Feliu
Nombre del artículo	Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte Complementario: El texto se centra en la implementación de un CMI en el sector público, pero su información aún así es relevante para la investigación.
Palabras claves:	- Sector público. - Stakeholders. - Aprendizaje organizacional.
Conceptos y/o c Ideas fundamentales: 27. "Citas textuales" 28. Redacciones propias	Como idea fundamental indica que el CMI es una herramienta valiosa para la gestión estratégica en las organizaciones, tanto privada como pública siempre que las necesidades y características sean adaptadas a la organización. Una Cita: "El CMI no es un modelo estático. Su carácter dinámico se evidencia, cuando al cuestionar la validez de la estrategia actual, surge otra, que puede responder más rápidamente ante las nuevas situaciones que se originan en su entorno."
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar - Complementar - Definir - Contrapropuesta - Otros aportes	Existen algunas críticas al CMI como contrapropuesta cómo la interdependencia de las perspectivas, el número de indicadores necesarios y toda la información que es requerida para implementar el CMI. El texto también cumple la función de Orientar al proporcionar una visión general de como el CMI puede ser adaptado y aplicado al sector público.

Materiales
significantes:

- Tablas
- Gráficos
- Ejemplos
- Fotografías
- Mapas
- Otros

más

GRAFICO 1
AJUSTES PROPUESTOS AL MODELO DEL CMI PARA LAS ENTIDADES PUBLICAS



<http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/2544>

15	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/2544
Autor	Sandra Matilde Vera Carrera José Fernando Vite Álvarez Paola Vanessa Alvarado Heredia
Nombre del artículo	Diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en el Balanced Scorecard y Gestión por procesos a la empresa dedicada a la fabricación, instalación y mantenimiento de tableros eléctricos en la ciudad de Guayaquil Año 2008
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte específico
Palabras claves:	- Balanced Scorecard - Indicadores - Auditoría
Conceptos y/o c Ideas fundamentales: 29. "Citas textuales" 30. Redacciones propias	El proyecto realiza primeramente un análisis de la empresa para determinar sus fortalezas y oportunidades. Posteriormente se determinaron los objetivos estratégicos e indicadores para medir su cumplimiento. Finalmente se analizaron los procesos operativos de la empresa. Por último, el texto presenta un software que complementará la implementación de los indicadores. Todo el proyecto es evaluado con un proceso de auditoría que incluye preguntas para evaluar las etapas del BSC, así como también los indicadores.
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar - Complementar - Definir - Contrapropuesta - Otros aportes	El texto proporciona un complemento a lo aprendido al presentar una guía detallada sobre la implementación del BSC, aplicando análisis PEST y el análisis FODA. El texto también complementa proporcionando ejemplos prácticos y detallados sobre como se puede aplicar la herramienta del BSC en un contexto empresarial real,
Materiales más significantes: - Tablas - Gráficos - Ejemplos - Fotografías - Mapas - Otros	

16	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/31530
Autor	Renata Fernanda Barberán Viteri José Julio Estévez Guevara
Nombre del artículo	Diseño de un Modelo de Gestión para la Empresa ECOQUIMIK Soluciones Integrales dedicada al mantenimiento y control de plagas utilizando la Metodología de Balanced Scorecard.
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte específico
Palabras claves:	- Balanced Scorecard. - Control de plagas. - Análisis estratégico FODA. - Procesos Tecnológicos
Conceptos y/o c Ideas fundamentales: 31. "Citas textuales" 32. Redacciones propias	El modelo permitiría mejorar el desempeño y la competitividad de la empresa en el mercado a través de un análisis estratégico, de la definición de objetivos estratégicos y la implementación y control de un sistema de medición. Cita textual: "Lograr la satisfacción de nuestros clientes mediante la mejora continua de nuestros procesos junto con la tecnología apropiada en manejo Integrado de plagas, asesoría sanitaria, saneamiento y mantenimiento de equipos", previniendo que nuestras operaciones ocasionen riesgos de contaminación personal y del medio ambiente."
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar - Complementar - Definir - Contrapropuesta - Otros aportes	El trabajo de titulación entrega un ejemplo práctico de como aplicar el BSC a la empresa de control de plagas. Mediante este estudio se puede adquirir una comprensión más profunda de cómo aplicar el BSC con el fin de mejorar el desempeño y la competitividad de una empresa en el mercado. El trabajo también destaca un factor relevante que es la importancia de la satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos internos de la empresa.

más

- Otros

Detalle Acumulado del objetivo seleccionado

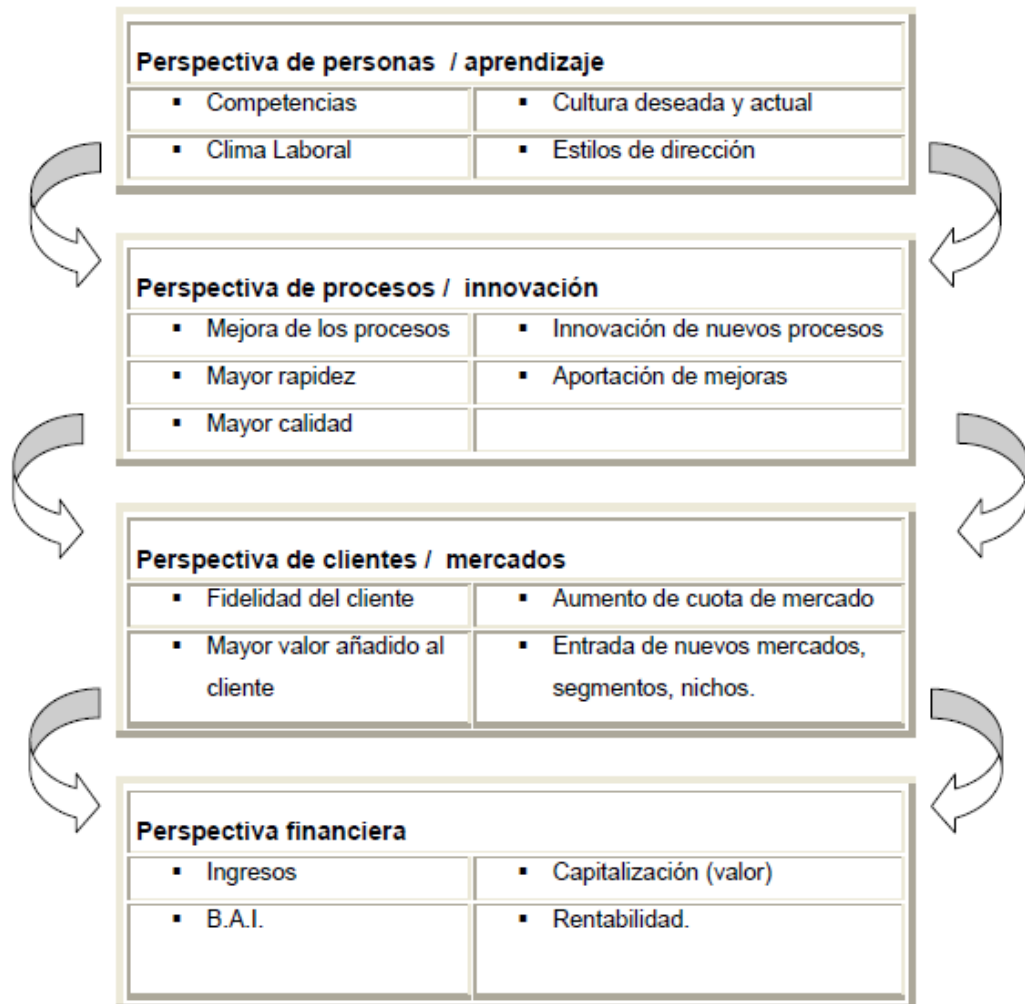
Mes	Datos reales	Objetivo 0
Ene	0.3	3.0
Feb	0.5	3.0
Mar	0.8	3.0
Abr	1.0	3.0
May	1.3	3.0
Jun	1.5	3.0
Jul	1.7	3.0
Ago	2.0	3.0
Sep	2.3	3.0
Oct	2.5	3.0
Nov	2.8	3.0
Dic	3.0	3.0

17	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	https://www.eumed.net/ce/2010a/jlps.zip Sedano, J. L. P. (2010). Evolución del Cuadro de Mando Integral, una herramienta de dirección estratégica para los recursos humanos de las empresas modernas. Contribuciones a la Economía, (2010-04).
Autor	Jorge Luis Pupo Sedano
Nombre del artículo	Evolución del cuadro de mando integral, una herramienta de dirección estratégica para los recursos humanos de las empresas modernas
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte Complementaria
Palabras claves:	- Cuadro de mando integral - Recursos humanos - Dirección estratégica - Innovación de procesos
Conceptos y/o c Ideas fundamentales: 33. "Citas textuales" 34. Redacciones propias	El texto principalmente se enfoca en explicar la evolución del CMI desde sus comienzos. Explica como concepto o idea fundamental que el CMI forma de forma cíclica, partiendo por la visión y formulación de la estrategia seguido de la comunicación de la estrategia, la planificación de los pasos a seguir y por último una etapa de retroalimentación o aprendizaje para luego volver a la formulación estratégica repitiendo el ciclo. Cita textual: "Este trabajo tiene como objetivo, analizar la evolución del cuadro de mando integral. Se analiza cómo esta herramienta nació como un simple tablero de comandos cuyo objetivo solamente se basaba en el diagnóstico de funciones sencillas y sin embargo ha evolucionado hasta convertirse hoy día en una sólida herramienta de dirección estratégica con el fin de conceder a líderes y ejecutivos la información necesaria que les permita tomar decisiones acertadas." El texto está más enfocado en las estrategias para el área de Recursos Humanos.
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar - Complementar - Definir - Contrapropuesta	El texto aporta un análisis detallado de la evolución del CMI mediante un contexto histórico de su desarrollo. También define conceptos clave relacionados con el CMI, como lo son el principio de causa y efecto la cual indica que todas las medidas que resulten de la implementación del CMI deben estar relacionadas entre si

- Otros aportes

Materiales más
significantes:

- Tablas
- Gráficos
- Ejemplos
- Fotografías
- Mapas
- Otros



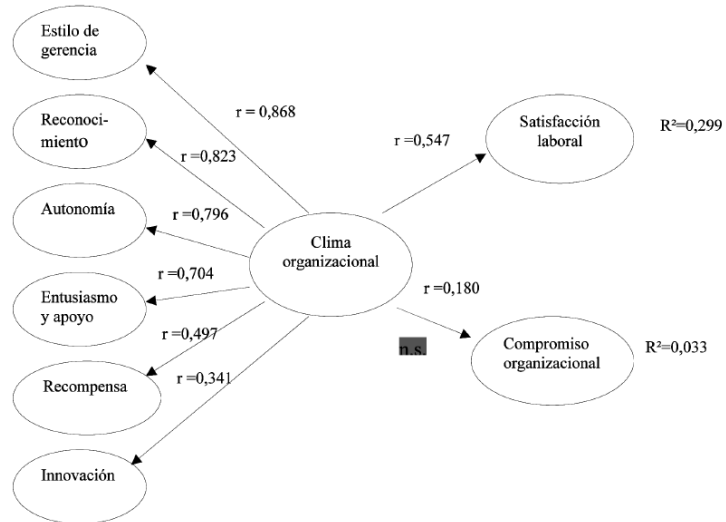
18	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	https://www.redalyc.org/pdf/1970/197017517005.pdf Freire, R. P. D. A. S., Martínez, J. M. D. L. T., Hernández, A. M. L., & Paiva, S. B. (2011). El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: Evaluación psicométrica de un instrumento de medida. Contabilidad de Vista & Revista, 22(1), 107-141.
Autor	Roseane Patrícia de Araújo Silva Freire José María de La Torre Martínez Antonio M. López Hernández Simone Bastos Paiva
Nombre del artículo	El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: Evaluación psicométrica de un instrumento de medida
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte Complementario
Palabras claves:	- Clima Organizacional - Balanced Scorecard - Evaluación Psicométrica
Conceptos y/o c Ideas fundamentales: 35. "Citas textuales" 36. Redacciones propias	El texto hace referencia ala importancia del clima laboral al implementar un BSC. Se discute la evaluación psicométrica de un instrumento de medición para el clima organizacional, destacando atributos como el estilo de gestión, reconocimiento, autonomía, entusiasmo y apoyo, innovación y recompensa Se cita textual: "Este trabajo tiene como objetivo principal evaluar las características psicométricas de fiabilidad y validez de un cuestionario de clima organizacional que se construyó teniendo como base la importancia de este constructo para la puesta en práctica de la estrategia empresarial desde lo establecido en la literatura del Balanced Scorecard"
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar - Complementar - Definir - Contrapropuesta - Otros aportes	El texto aporta la conclusión de que el clima organizacional es un aspecto crucial en la implementación del BSC. Se encontró una correlación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Por lo tanto, se concluye que el BSC puede ser una herramienta valiosa para implementar las estrategias organizacionales y además mejorar el desempeño de la empresa. Se hace mucho énfasis en el texto al clima laboral su importancia

Materiales
significantes:

- Tablas
- Gráficos
- Ejemplos
- Fotografías
- Mapas
- Otros

más

Figura 2 – Modelo de clima organizacional



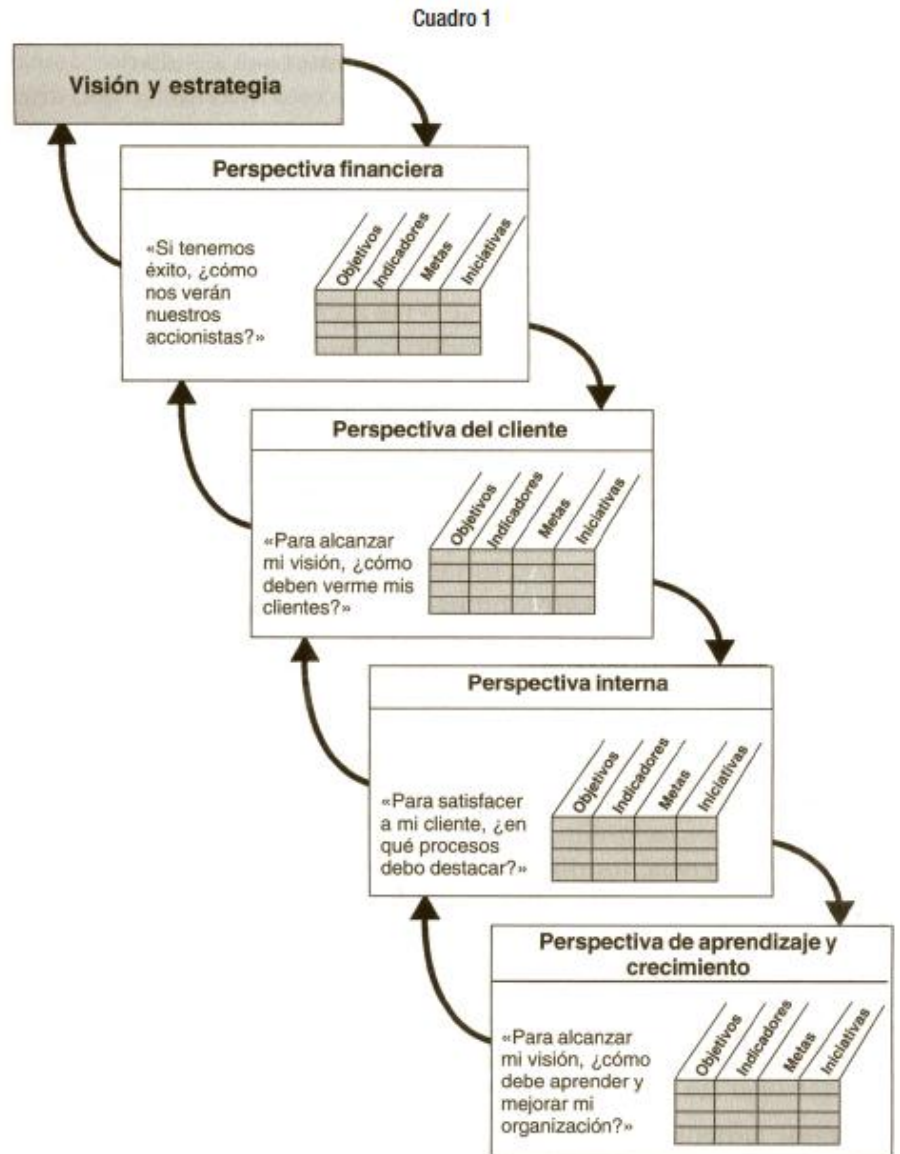
Fuente : Elaborado por los autores.

19	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	https://www.stratebi.es/todobi/feb09/ArticuloCuadroMando.pdf
Autor	Javier Andrade Garda Iván Gómez Caderno Mirian Riveira Otero
Nombre del artículo	Pasado, presente y futuro del Cuadro de Mando Integral
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte específico
Palabras claves:	- Inteligencia de negocios - Metodología de Kaplan y Norton - Herramientas de Software de Soporte
Conceptos y/o c Ideas fundamentales: 37. "Citas textuales" 38. Redacciones propias	El concepto clave que se puede rescatar del presente texto es el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard, que es una herramienta de gestión que permite a la empresa alinear sus operaciones diarias con su estrategia a largo plazo
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar - Complementar - Definir - Contrapropuesta - Otros aportes	El texto orienta sobre cómo implementar y utilizar el CMI de manera efectiva, destacando la importancia de la alineación con la estrategia de la empresa, la selección de indicadores clave de rendimiento (KPIs) relevantes, y el compromiso de la dirección. Además, el texto complementa los estudios existentes sobre el CMI al proporcionar ejemplos prácticos y discutir las tendencias futuras, como la incorporación de nuevos conceptos y la búsqueda de la proactividad.
Materiales más significantes: - Tablas - Gráficos - Ejemplos - Fotografías - Mapas - Otros	

20	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-358X2009000200005&script=sci_abstract&tlng=pt
Autor	Carmen Muñoz
Nombre del artículo	Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación.
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte Complementario
Palabras claves:	- Rendimiento - medición - Planificación estratégica - Efectividad Organizacional
Conceptos y/o c Ideas fundamentales: 39. "Citas textuales" 40. Redacciones propias	Este modelo permite a las organizaciones entender su misión y visión, desarrollar y modernizar sus sistemas de gestión, construir un mapa estratégico, determinar acciones estratégicas, seleccionar indicadores y metas, y planificar e implementar el Balanced Scorecard del punto de vista de la gestión de bibliotecas
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar - Complementar - Definir - Contrapropuesta - Otros aportes	Proporciona una guía paso a paso, desde la comprensión de la misión y visión de la organización hasta la aplicación del Balanced Scorecard Se destaca la importancia de adaptar el modelo a las necesidades y circunstancias específicas de cada organización. Esto implica que, aunque el Balanced Scorecard es una herramienta útil, su implementación debe ser cuidadosamente planificada y adaptada a la organización específica para obtener los mejores resultados

Materiales más
significantes:

- Tablas
- Gráficos
- Ejemplos
- Fotografías
- Mapas
- Otros



Fuente: Kaplan, Robert S. y David P. Norton. *Cómo utilizar el cuadro de mando integral...* Barcelona: Gestión. 2000, 2001, p. 87.

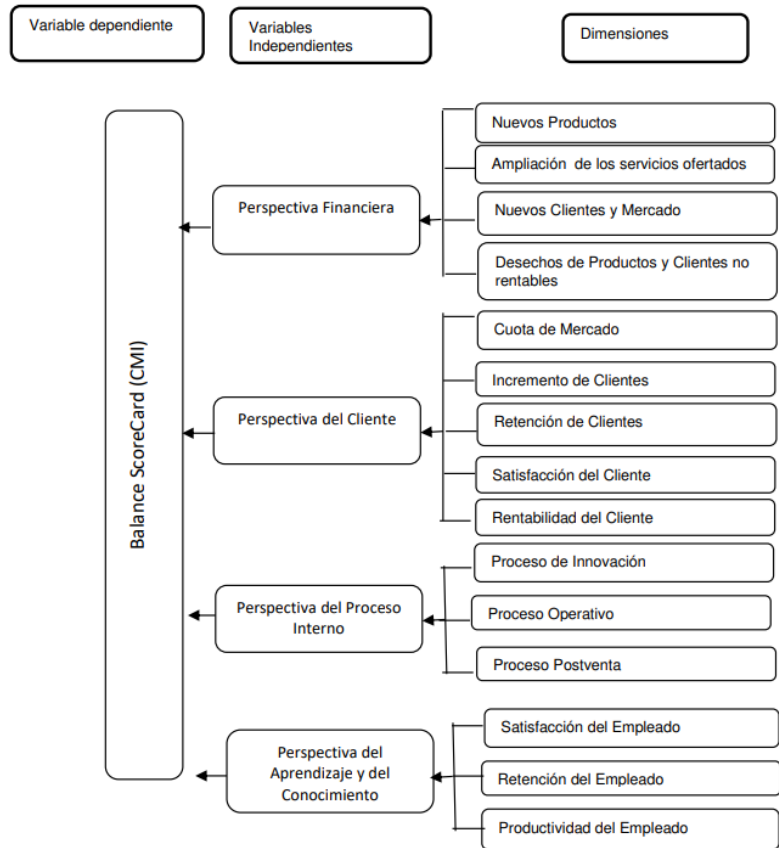
21	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	https://www.riico.net/index.php/riico/article/download/1414/1082
Autor	Marco Alberto Valenzo Jiménez Guillermo Cazares Vázquez Jaime Apolinar Martínez Arroyo
Nombre del artículo	La implementación de la Perspectiva Financiera del Balanced Scorecard en la Industria Textil en Guanajuato, México
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte Complementario
Palabras claves:	- Perspectiva Financiera - Balanced Scorecard - Diversificación de Ingresos - Reducción de Costos
Conceptos y/o c Ideas fundamentales: 41. "Citas textuales" 42. Redacciones propias	El concepto principal que se puede rescatar del texto es la efectividad del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de gestión estratégica para mejorar el rendimiento de una empresa. En este caso, se muestra cómo su implementación en "Corporativo X", una empresa textil en Guanajuato, México, resultó en mejoras significativas en varios indicadores financieros
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar - Complementar - Definir - Contrapropuesta - Otros aportes	El texto proporciona un aporte valioso a los estudios del BSC al proporcionar un estudio de caso específico de su implementación exitosa y al destacar tanto los beneficios potenciales del BSC como los desafíos que puede presentar su implementación el texto también sugiere que la implementación del BSC puede enfrentar desafíos, como la resistencia al cambio por parte de los empleados y la falta de recursos. Esto puede ser útil para las empresas que estén considerando la implementación del BSC, ya que les ayuda a entender los posibles obstáculos que pueden enfrentar y cómo pueden superarlos.

Materiales
significantes:

- Tablas
- Gráficos
- Ejemplos
- Fotografías
- Mapas
- Otros

más

Figura # 1 Modelo utilizado en la implementación del Balanced ScoreCard en el Corporativo X



Fuente: Elaboración propia con base en Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School press.

22	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	http://dspace.aeipro.com/xmlui/handle/123456789/1798
Autor	Amendola, L(P) Depool, T González, J.M.
Nombre del artículo	Aplicación del Balanced Scorecard en proyectos industriales “Caso Industria Eléctrica”
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte Específico
Palabras claves:	- Gestión - Resultados - Gente - Mejoras
Conceptos y/o c Ideas fundamentales: 43. “Citas textuales” 44. Redacciones propias	El texto destaca la importancia del liderazgo, la comunicación, la participación, la formación de equipos de trabajo adecuados y la consideración de las barreras del cambio y las responsabilidades de las personas para una implementación exitosa del BSC. También se enfatiza la necesidad de tener un lenguaje común en la organización y de entender bien el modelo del BSC antes de su implementación.
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar - Complementar - Definir - Contrapropuesta - Otros aportes	El texto orienta a los lectores sobre cómo adaptar el BSC a las necesidades específicas de su empresa, subrayando la importancia de tener un lenguaje común en la organización y de entender bien el modelo antes de su implementación. Otro aspecto que señala es que cada empresa debe adaptar el modelo a sus propias necesidades, lo que implica que puede haber variaciones en la forma en que se implementa el BSC en diferentes empresas.

Materiales más
significantes:

- Tablas
- Gráficos
- Ejemplos
- Fotografías
- Mapas
- Otros

¿Porqué fallan las estrategias?



Figura 1. Tendencias porque fallan las estrategias

23	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	https://www.redalyc.org/journal/816/81658967004/81658967004.pdf
Autor	Roberto Aguilar Cusihuamán
Nombre del artículo	Sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral para la mejora de la competitividad de una empresa del sector industrial ubicado en el distrito de Chorrillos
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte Complementario
Palabras claves:	- Cuadro de Mando Integral - Competitividad
Conceptos y/o c Ideas fundamentales: 45. "Citas textuales" 46. Redacciones propias	Kaplan y Norton (2008) sostienen que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta básica de gestión que permite integrar a la organización con su visión a través de estrategias que vinculan los objetivos e indicadores, generando planes de acción que orientan el comportamiento de sus miembros En cuanto al análisis final, se puede decir que la implementación de un sistema de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral puede resultar en una mejora significativa en la competitividad de una empresa. Como ejemplo, Aparicio (2016) encontró que la implementación de un Balanced Scorecard en una empresa del sector gráfico resultó en un incremento de la rentabilidad, la satisfacción de los clientes, y la eficiencia de los procesos
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar - Complementar - Definir - Contrapropuesta - Otros aportes	El texto orienta a los lectores sobre cómo adaptar el BSC a las necesidades específicas de su empresa, subrayando la importancia de tener un lenguaje común en la organización y de entender bien el modelo antes de su implementación Además, el texto complementa la comprensión del lector sobre el BSC al proporcionar ejemplos de su aplicación en la industria eléctrica, donde ha contribuido a mejorar la contribución de la empresa a la cadena de valor del cliente

Materiales
significantes:

- Tablas
- Gráficos
- Ejemplos
- Fotografías
- Mapas
- Otros

más

Tabla 3. Cumplimiento de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

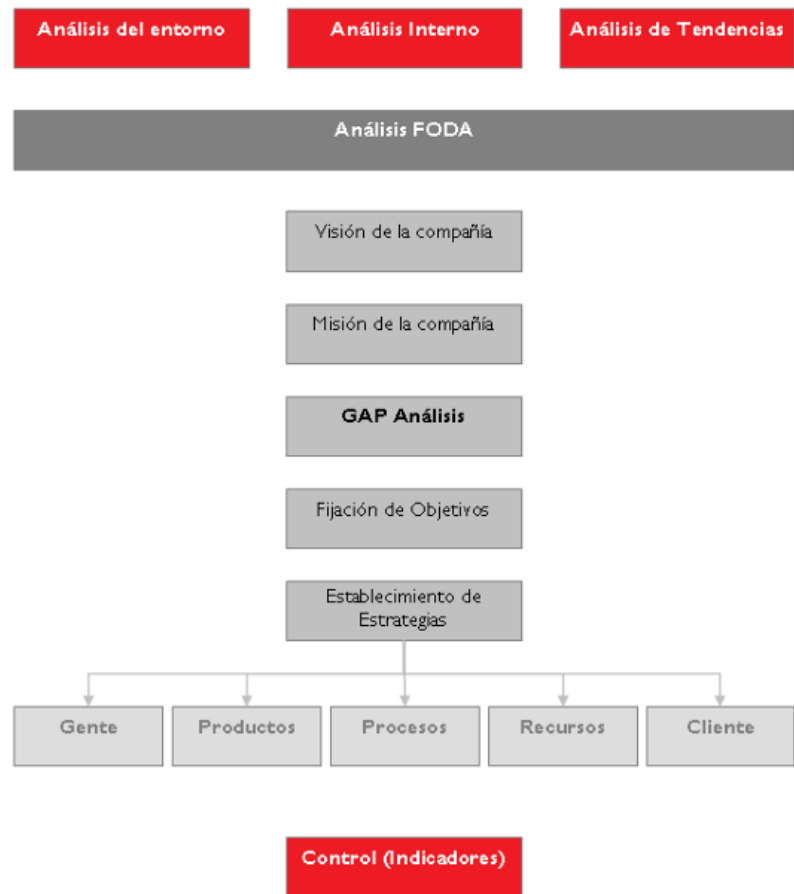
Variable	Dimensiones	Indicadores	Ratio	Preguntas	2016	Cumple		2017	Meta		
					Pre test	Si	No	Post Test		Si	No
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	Finanzas	Ventas	promedio de ventas acumulado del año actual / promedio ventas del año anterior) * 100 > 1		0.89	x		1.06	> 1	x	
		Merma	0.05% x la producción diaria		0.10%		x	0.04%	< 0.05%		x
		Rentabilidad	Utilidad / Ingresos		6.9%		x	8.0%	10%		
		Alianzas estratégicas	Cantidad de entregas ejecutadas / cantidad de entregas programadas		80.0%		x	100%	100%		x
	Clientes	Satisfacción	Cantidad de encuestas satisfactorias / cantidad de encuestas realizadas (100)		0		x	75%	70%		x
		Participación	ventas anuales de la empresa / Ventas del sector		16.8%		x	23%	20%		x
	Procesos	Proyecto ejecutados	(proyectos en ejecución / total de proyectos de mejora en la producción) * 100		0%			100%	100%		x
		Proyectos abandonados	(proyectos abandonados / total de proyectos de mejora en la producción) * 100		0%			0	0%		x
		Rendimiento de Maquinaria	(Horas trabajadas de la máquina / horas programadas de la máquina) * 100		89%			93%	90%		X
		Cumplimiento	(Total de pedidos entregados a tiempo / total de pedidos) * 100		0%		x	93%	90%		x
	Personal	Compromiso	(número de colaboradores comprometidos con la cultura organizacional de la empresa / total de colaboradores en la empresa) * 100 >= 60 %		47%		x	81%	75%		x
		Horas de Capacitación	Total de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones programadas = 100%		0%		x	77%	70%		x
		Tiempo de Elección de tema	Cantidad de personal contratado dentro de los 30 días		0%		x	100%	100%		x
		Rotación	(Cantidad de personal que permanece en la empresa / total ingresantes a la empresa) * 100 >= 90 %		0%		x	82%	75%		x

24	COMPLETAR ESTE CAMPO
Referencia bibliográfica o Dirección web completa	http://tesisenfermeria.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4820/caceres-de-investigacion.pdf
Autor	Vanessa Edith Cáceres
Nombre del artículo	Cuadro de Mando Integral y su Aplicación en una Empresa del Rubro Plástico ITAM-PLAS
Clasificación de Ficha por Aporte y Relevancia	Aporte Fundamental
Palabras claves:	- Indicadores - Iniciativas Estratégicas - Metodología - Perspectivas
Conceptos y/o ideas fundamentales: 47. "Citas textuales" 48. Redacciones propias	El concepto fundamental que se puede rescatar del texto en la implementación de un cuadro de mando integral es la importancia de tener un sistema de gestión que permita a las empresas traducir su visión y estrategia en un conjunto coherente de indicadores de gestión. Este sistema no solo proporciona una visión global del negocio, sino que también permite a los gerentes tomar decisiones informadas y efectivas para conducir la empresa de manera más criteriosa y efectiva. Una cita clave que ejemplifica este análisis es: "El Cuadro de Mando Integral es un instrumento del Control de Gestión, donde se considera que el mismo proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores de gestión" La lectura del texto se enfoca en seguir un objetivo el cual es encontrar una herramienta complementaria a los estados contables tradicionales que le permita a la alta gerencia de la empresa una información actualizada, resumida e informada sobre el rumbo de la empresa a cada momento.
Aporte específico que se cree obtener sirve para: - Orientar - Complementar - Definir - Contrapropuesta - Otros aportes	El texto complementa los estudios del BSC al proporcionar una metodología para trasladar la estrategia a la acción. Esto incluye la identificación de objetivos estratégicos, la definición de indicadores e inductores, y la implementación de iniciativas estratégicas. El aporte de este texto es confeccionar una guía práctica y muy detallada para la implementación del BSC en una empresa del rubro plástico.

Materiales más
significantes:

- Tablas
- Gráficos
- Ejemplos
- Fotografías
- Mapas
- Otros

Figura 3
Plan Estratégico



Fuente: TOYOTA ARGENTINA, **Plan de Capacitación Gerentes 2011** (Buenos Aires, 2011), pág. 13.

1.2 PRESENTACIÓN A GERENCIA GENERAL POR PROPUESTA DEL BALANCED SCORECARD A EMPRESA TECNOELÉCTRICA VALPARAÍSO LTDA.



Implementación de un Balanced Scorecard en Empresa Tecnoeléctrica Valparaíso Ltda.

Carlos Lara R.



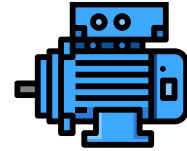
Objetivo General



- Proporcionar una herramienta de control de gestión con la información adecuada para mejorar el "Proceso de Toma de Desiciones"
- Agregar Valor a la Empresa



Objetivos Específicos

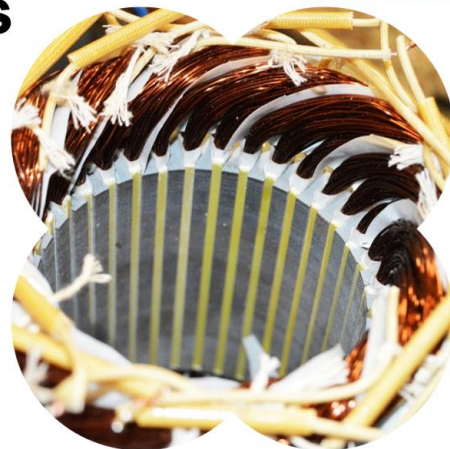


- Realizar un análisis del entorno externo e interno, el cual permita diseñar el Plan Estratégico de la empresa, de acuerdo a la realidad de la organización.
- Diseñar la Misión, Visión y Valores representativos de la empresa.
- Definir estrategias para mejorar la situación actual de la empresa.
- Diseñar un plan de control de gestión, que permitan controlar distintos elementos dentro de la empresa.
- Identificar y recomendar posibles planes de acción para lograr los objetivos.

Levantamiento de Información, reuniones Gerenciales



¿Cuál es la estrategia que se está siguiendo en la empresa?
¿Cómo se ve la empresa en un par de años más?
¿Que se debe hacer para llegar a esa posición futura?



Levantamiento de Información

Realizar reuniones con el personal de las distintas áreas de la empresa. Estas reuniones tienen como objetivo determinar las actividades claves para obtener de primera fuente las necesidades que urgen para solicitar una propuesta de indicadores para controlar la gestión.



Marco Estratégico

- Visión
- Misión
- Valores
- Objetivo General
- Objetivos Específicos

Agrupación de objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas bajo cuatro perspectivas



Perspectiva Financiera

Esta perspectiva representa un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

- Rentabilidad de la compañía.
- Control de cuentas por cobrar para analizar la situación financiera de la empresa.
- Aumentar la utilidad percibida.

Perspectiva del Cliente

Este objetivo debe responder: ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?

- Empresa que cumple con los plazos de entrega.
- Empresa cumple con stock de repuestos oportunaente.
- Calidad en el servicio entregado al Cliente.
- Nivel de Satisfacción del Cliente



Perspectiva de Procesos Internos

Este objetivo debe responder a lo siguiente: ¿En qué procesos deberíamos sobresalir si queremos tener éxito?

- Lograr que se concrete la venta de las solicitudes de cotizaciones realizadas por los Clientes.
- Control de Inventario.
- Controlar de gestión de entrega de los trabajos.
- Controlar la gestión de la facturación de los trabajos.
- Controlar la gestión del pago de los trabajos.



Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Este Objetivo intentara dar respuesta a lo siguiente: ¿Qué es lo que necesitamos cambiar en nuestro Capital Intelectual para alcanzar los objetivos de nuestros procesos internos?



Satisfacción de los trabajadores.

Contar con un plan de capacitación para los trabajadores.

1.3 ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA.

Estado de Resultados	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 al 31 de Julio
Ventas	\$1.980.527.094	\$1.900.487.446	\$1.436.307.669	\$1.135.811.916	\$1.601.239.772	\$1.621.059.105	\$1.030.463.510
Costos de Ventas	\$1.535.038.744	\$1.589.892.197	\$1.172.243.076	\$985.676.831	\$1.416.954.908	\$1.462.012.952	\$722.988.042
Margen de Explotación	\$445.488.350	\$310.595.249	\$264.064.593	\$150.135.085	\$184.284.864	\$159.046.153	\$307.475.468
Gastos de Adm y Ventas	\$298.992.731	\$181.759.455	\$176.676.624	\$111.950.152	\$114.703.411	\$97.262.923	\$52.602.934
EBITDA	\$146.495.619	\$128.835.794	\$87.387.969	\$38.184.933	\$69.581.453	\$61.783.230	\$254.872.534
Ingresos Financieros	\$10.396.109	\$18.825.023	\$42.079.869	\$64.545.568	\$94.852.376	\$130.341.717	-\$13.268.997
Depreciación Activo Fijo	\$104.781.785	\$103.446.974	\$80.449.216	\$76.425.629	\$70.722.745	\$40.709.566	\$0
Utilidad Operacional EBIT	\$52.109.943	\$44.213.843	\$49.018.622	\$26.304.872	\$93.711.084	\$151.415.381	\$241.603.537
Intereses	\$6.213.293	\$9.832.983	\$17.772.731	\$11.512.234	\$20.426.561	\$31.723.911	\$8.552.162
BAT	\$45.896.650	\$34.380.860	\$31.245.891	\$14.792.638	\$73.284.523	\$119.691.470	\$233.051.375
Impuestos	\$30.309.488	\$11.926.015	\$9.496.337	\$8.546.064	\$1.553.227	\$7.973.356	\$11.969.140
Utilidad Neta	\$15.587.162	\$22.454.845	\$21.749.554	\$6.246.574	\$71.731.296	\$111.718.114	\$221.082.235

Balance	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 al 31 de Julio
Caja y Bancos	\$92.560.942	\$19.483.286	\$33.197.037	\$11.857.433	\$20.194.594	\$6.617.048	\$36.871.284
Clientes	\$843.397.241	\$795.653.343	\$698.386.284	\$544.677.868	\$604.751.637	\$381.003.219	\$391.006.525
CxC	\$252.832.022	\$263.580.006	\$283.971.378	\$334.120.926	\$422.261.163	\$475.908.782	\$282.525.387
Inventario	\$98.395.575	\$207.958.965	\$422.075.124	\$594.312.888	\$577.279.107	\$654.996.045	\$784.393.652
Otras Inversiones CP	\$94.091.408	\$155.019.896	\$67.290.078	\$37.963.104	\$42.364.062	\$38.601.454	\$48.503.059
ACTIVOS CORRIENTES	\$1.381.277.188	\$1.441.695.496	\$1.504.919.901	\$1.522.932.219	\$1.666.850.563	\$1.557.126.548	\$1.543.299.907
Terrenos	\$579.849.475	\$596.084.024	\$622.773.140	\$643.987.683	\$698.052.554	\$812.565.987	\$812.565.987
Oficinas	\$128.638.799	\$144.473.486	\$148.918.002	\$157.242.426	\$169.933.393	\$201.018.787	\$202.150.122
Maquinarias	\$568.735.195	\$594.188.545	\$834.745.740	\$865.064.840	\$932.543.326	\$1.070.979.922	\$1.071.701.304
En Construcción	\$165.640.403	\$168.466.083	\$66.850.480	\$107.178.983	\$117.681.908	\$124.311.844	\$124.311.844
Deprec Acumulada Activo Fijo	-\$861.909.486	-\$965.356.460	-\$1.045.805.676	-\$1.122.231.305	-\$1.191.718.786	-\$1.232.428.352	-\$1.232.428.352
Otras Inversiones LP	\$87.509.649	\$108.866.724	\$126.522.483	\$119.477.096	\$128.308.830	\$160.889.729	\$155.290.191
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$668.464.035	\$646.722.402	\$754.004.169	\$770.719.723	\$854.801.225	\$1.137.337.917	\$1.133.591.096
ACTIVOS	\$2.049.741.223	\$2.088.417.898	\$2.258.924.070	\$2.293.651.942	\$2.521.651.788	\$2.694.464.465	\$2.676.891.003

Balance	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 al 31 de Julio
Obligaciones Banco	\$80.797.116	\$62.350.666	\$55.250.000	\$75.771.180	\$154.258.009	\$97.312.134	\$57.592.504
Linea Crédito	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$15.546.343	\$13.328.333
Pagarés	12688141	12688141	12688141	12688141	12688141	12688141	12688141
Proveedores	\$146.407.249	\$173.174.101	\$190.993.151	\$142.616.068	\$160.090.298	\$184.312.410	\$253.366.679
Acreedores Varios	\$1.433.662	\$1.433.662	\$1.433.662	\$1.433.662	\$1.433.662	\$7.933.662	\$7.433.662
Anticipos de Clientes	\$789.100	\$1.899.492	\$57.929.120	\$58.888.746	\$59.332.566	\$59.935.445	\$59.623.463
I.V.A. Débito Fiscal y Postergación Pago	\$42.050.002	\$53.984.497	\$54.933.765	\$75.643.944	\$87.660.210	\$62.212.346	\$54.275.821
Imposiciones por Pagar	\$11.627.406	\$12.578.665	\$12.791.497	\$9.898.180	\$14.398.483	\$13.420.510	\$15.402.118
Otros Pasivos CP	\$17.042.913	\$15.858.819	\$19.090.296	\$15.437.146	\$13.282.279	\$12.450.730	\$16.911.158
PASIVOS CORRIENTES	\$312.835.589	\$333.968.043	\$405.109.632	\$392.377.067	\$503.143.648	\$465.811.721	\$490.621.879
Obligaciones con Bco Chile	\$4.858.372	\$45.960.649	\$166.453.480	\$166.453.480	\$180.577.396	\$130.211.173	\$130.211.173
Obligac Leasing Bco Chile	\$29.690.689	\$11.396.401	\$0	\$30.546.425	\$20.073.365	\$9.600.305	\$3.491.020
PASIVOS NO CORRIENTES	\$34.549.061	\$57.357.050	\$166.453.480	\$196.999.905	\$200.650.761	\$139.811.478	\$133.702.193
PASIVOS	\$347.384.650	\$391.325.093	\$571.563.112	\$589.376.972	\$703.794.409	\$605.623.199	\$624.324.072
Capital Social	\$180.845.002	\$180.846.002	\$180.845.002	\$180.845.002	\$624.640.000	\$624.640.000	\$624.640.000
Fondo Revalorización Capital Propio	\$338.473.145	\$384.608.728	\$432.127.327	\$443.794.765	\$41.850.880	\$200.548.790	\$200.548.790
Resultados Acumulados	\$1.183.038.426	\$1.205.493.271	\$1.153.388.629	\$1.079.635.203	\$1.151.366.499	\$1.263.652.476	\$1.496.492.533
Dividendos Provisorios	\$0	-\$73.854.196	-\$80.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0
PATRIMONIO	\$1.702.356.573	\$1.697.093.805	\$1.686.360.958	\$1.704.274.970	\$1.817.857.379	\$2.088.841.266	\$2.321.681.323

1.4 RATIOS EMPRESA TEV AÑOS 2017-2019.

	2017	2018	2019
Liquidez			
Razón corriente	4,42	4,32	3,71
Razón ácida	4,10	3,69	2,67
Razón acidísima	0,60	0,52	0,25
Razón de tesorería	\$1,1	\$0,3	\$0,6
KTN F1	\$1.068.441.599	\$1.107.727.453	\$1.099.810.269
KTN F2	\$38.392.008	\$137.570.928	\$300.936.870

Actividad			
Rotación de activos	0,97	0,91	0,64
Ciclo de caja	31,39	54,61	137,80
Ciclo de maduración	60,72	89,50	192,61
Rotación de CxC	7,83	7,21	5,06
Permanencia CxC	45,96	49,93	71,18
Rotación de Stock	15,60	7,65	2,78
Permanencia de Stock en bodega	23,08	47,09	129,62
Rotación CxP	9,56	8,49	5,72
Permanencia de CxP	37,65	42,41	62,99

Endeudamiento			
Leverage	0,07	0,07	0,13
Razón deuda a pasivos	33,2%	30,6%	38,8%
Importancia pasivo corto plazo	90,1%	85,3%	70,9%
Importancia pasivo largo plazo	9,9%	14,7%	29,1%
Razón de solvencia	17,77	17,45	10,19
Covertura de Intereses	23,58	13,10	4,92
% Pasivos	17%	19%	25%

Rentabilidad			
Margen Explo	22,5%	16,3%	18,4%
Margen Oper	2,6%	2,3%	3,4%
Mergen Neto	0,8%	1,2%	1,5%
ROA	7,1%	6,2%	3,9%
ROE	0,9%	1,3%	1,3%

1.5 RATIOS EMPRESA TEV AÑOS 2020-2022.

	2020	2021	2022
Liquidez			
Razón corriente	3,88	3,31	3,34
Razón ácida	2,37	2,17	1,94
Razón acidísima	0,13	0,12	0,10
Razón de tesorería	\$0,2	\$0,1	\$0,1
KTN F1	\$1.130.555.152	\$1.163.706.915	\$1.091.314.827
KTN F2	\$536.056.747	\$496.396.622	\$665.093.106

Actividad			
Rotación de activos	0,50	0,63	0,60
Ciclo de caja	265,72	197,34	216,51
Ciclo de maduración	274,31	190,93	211,75
Rotación de CxC	3,40	3,79	3,41
Permanencia CxC	105,90	94,94	105,69
Rotación de Stock	1,66	2,45	2,23
Permanencia de Stock en bodega	217,06	146,67	161,28
Rotación CxP	6,29	8,13	7,13
Permanencia de CxP	57,25	44,26	50,46

Endeudamiento			
Leverage	0,16	0,20	0,12
Razón deuda a pasivos	46,3%	50,4%	41,7%
Importancia pasivo corto plazo	66,6%	71,5%	76,9%
Importancia pasivo largo plazo	33,4%	28,5%	23,1%
Razón de solvencia	8,41	7,11	10,66
Covertura de Intereses	3,32	3,41	1,95
% Pasivos	26%	28%	22%

Rentabilidad			
Margen Explo	13,2%	11,5%	9,8%
Margen Oper	2,3%	5,9%	9,3%
Mergen Neto	0,5%	4,5%	6,9%
ROA	1,7%	2,8%	2,3%
ROE	0,4%	3,9%	5,3%

1.6 RATIOS INDUSTRIA

<u>Ratios 2022</u>	GM	Caterpillar	Cummins	ABB Ltd	Promedio
Liquidez					
Razón corriente	1,10	1,39	1,27	1,18	1,23
Razón ácida	0,93	0,87	0,77	0,82	0,85
Razón acidísima	0,79	0,60	0,31	0,35	0,51
Razón de tesorería	\$111	\$22	\$4	\$4	\$35
KTN F1	\$9.278	\$12.254	\$3.030	\$3.041	\$6.901
KTN F2	\$1.213	\$16.165	\$6.636	\$8.936	\$8.238

Actividad

Rotación de activos	0,59	0,73	0,29	0,75	0,59
Ciclo de caja	-1,27	116,68	294,07	116,47	131,49
Ciclo de maduración	112,78	212,95	538,44	203,92	267,02
Rotación de CxC	11,76	6,92	1,63	3,77	6,02
Permanencia CxC	30,62	52,00	220,26	95,51	99,60
Rotación de Stock	8,90	2,59	1,18	3,20	3,97
Permanencia de Stock en bodega	40,44	138,82	306,13	112,45	149,46
Rotación CxP	4,98	4,86	1,55	3,94	3,83
Permanencia de CxP	72,34	74,14	232,31	91,48	117,57

Endeudamiento

Leverage	0,22	0,61	0,52	0,51	0,47
Razón deuda a pasivos	8,4%	14,8%	26,7%	26,3%	19,0%
Importancia pasivo corto plazo	47,5%	47,7%	56,9%	63,9%	54,0%
Importancia pasivo largo plazo	52,5%	52,3%	43,1%	36,1%	46,0%
Razón de solvencia	16,37	8,39	5,66	5,75	9,04
Covertura de Intereses	15,39	5,45	-7,95	6,29	4,79
% Pasivos	73%	81%	66%	66%	71%

Rentabilidad

Margen Explo	12,7%	29,0%	23,7%	34,5%	25,0%
Margen Oper	7,9%	18,1%	9,8%	13,7%	12,4%
Mergen Neto	6,2%	11,3%	8,5%	9,0%	8,7%
ROA	4,7%	13,1%	2,8%	10,3%	7,7%
ROE	13,4%	42,2%	7,2%	19,9%	20,7%

1.7 INDICADORES FINANCIEROS

Liquidez

Razón corriente	ACTIVOS CORRIENTES / PASIVOS CORRIENTES
Razón ácida	(ACTIVOS CORRIENTES - INVENTARIO) / PASIVOS CORRIENTES
Razón acidísima	(ACTIVOS CORRIENTES - INVENTARIOS - CLIENTES - CxC) / PASIVOS CORRIENTES
Razón de tesorería	CAJA Y BANCOS / (OBLIGACIONES BANCO + LINEA CREDITO)
KTN F1	ACTIVOS CORRIENTES - PASIVOS CORRIENTES
KTN F2	CxC + INVENTARIOS - PASIVOS CORRIENTES

Actividad

Rotación de activos	VENTAS / ACTIVOS
Ciclo de caja	Permanencia de Stock en bodega + Permanencia CxC - Permanencia de CxP
Ciclo de maduración	Permanencia de Stock en bodega + Permanencia de CxP
Rotación de CxC	VENTAS / CxC
Permanencia CxC	360 / ROTACION CxC
Rotación de Stock	COSTO DE VENTAS / INVENTARIO
Permanencia de Stock en bodega	360 / PERMANENCIA DE STOCK EN BODEGA
Rotación CxP	COSTO DE VENTAS / (PAGARES + PROVEEDORES + ACREEDORES VARIOS)
Permanencia de CxP	360 / ROTACION CxP

Endeudamiento

Leverage	(OBLIGACIONES BANCO + LINEA CREDITO + OBLIGAC BCO DE CHILE + OBLIGAC LEASING BCO CHILE) / PATRIMONIO
Razón deuda a pasivos	(OBLIGACIONES BANCO + LINEA CREDITO + OBLIGAC BCO DE CHILE + OBLIGAC LEASING BCO CHILE) / PASIVOS
Importancia pasivo corto plazo	PASIVOS CORRIENTES / PASIVOS
Importancia pasivo largo plazo	PASIVOS NO CORRIENTES / PASIVOS
Razón de solvencia	ACTIVOS / (OBLIGACIONES BANCO + LINEA CREDITO + OBLIGAC BCO DE CHILE + OBLIGAC LEASING BCO CHILE)
Covertura de Intereses	EBITDA / INTERESES
% Pasivos	PASIVOS / ACTIVOS