

**APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA
ESTRATÉGICA Y DE MEJORA EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES
ECUATORIANAS: UNA REVISIÓN DEL AÑO 2009 AL 2019**

**APPLICATION OF THE SCORECARD BALANCED AS A STRATEGIC
TOOL AND IMPROVEMENT IN THE COMPETITIVENESS OF
ECUADORIAN SMEs: A REVIEW OF THE YEAR 2009 TO 2019**

Betancourt Proaño María Paula

Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, Departamento de Ciencias Económicas
Administrativas y de Comercio
mpbetancourt@espe.edu.ec
Sangolquí -Ecuador

Castro Giler Katerine Jazmín

Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, Departamento de Ciencias Económicas
Administrativas y de Comercio
kjcastro@espe.edu.ec
Sangolquí -Ecuador

Rodríguez Martínez Omar Alexander

Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, Departamento de Ciencias Económicas
Administrativas y de Comercio
aorodriguez3@espe.edu.ec
Sangolquí -Ecuador

Ruano Zaldumbide Susana Inés

Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, Departamento de Ciencias Económicas
Administrativas y de Comercio
siruano@espe.edu.ec
Sangolquí -Ecuador



RESUMEN

El objetivo del presente artículo es analizar el rendimiento organizacional y la mejora en la competitividad al implementar Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica sobre las PYMES ecuatorianas.

La metodología es de carácter documental, mediante revisión bibliográfica; basada en revistas electrónicas indexadas y tesis de investigación

Los resultados obtenidos reflejan las ventajas competitivas que las PYMES ecuatorianas han logrado alcanzar al aplicar Balanced Scorecard como una herramienta de gestión para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos basados en su misión y visión.

Palabras claves: Balanced Scorecard, rendimiento organizacional, mejora competitiva, PYMES, herramienta de gestión.

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the organizational performance and the improvement in competitiveness by implementing Balanced Scorecard as a strategic management tool on Ecuadorian SMEs.

The methodology was documentary, by means of bibliographic review; based on indexed electronic journals and research thesis.

The results obtained reflect the competitive advantages that Ecuadorian SMEs have achieved by applying Balanced Scorecard as a management tool to fulfill their strategic objectives based on their mission and vision.

Keywords: Balanced Scorecard, organizational performance, competitive improvement, SMEs, management tool.

1. INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas juegan un papel de gran importancia dentro de la economía ecuatoriana, debido a relación directa en cuanto al crecimiento económico y la creación de fuentes de empleo; por lo que las PYMES ecuatorianas se encuentran en busca de herramientas de gestión innovadoras que colaboren en su eficiente desenvolvimiento y desarrollo dentro de un mercado competitivo, es aquí donde el Balanced Scorecard pretende reflejar una solución a este requerimiento que las pequeñas y medianas empresas necesitan, con el fin de apoyar el sistema de control de gestión y así generar una ventaja competitiva a largo plazo dentro de un sistema de economía globalizado.

El equipo de investigación partió de un interrogante la cual es: si el Balanced Scorecard como herramienta estratégica mejora o genera competitividad de las pequeñas y medianas empresas dentro del mercado. Para dar respuesta a la interrogante se realizó una revisión bibliográfica y un análisis comparativo para identificar la ventaja competitiva que genera esta herramienta de gestión.

El Balanced Scorecard es una metodología aplicada a empresas grandes y PYMES. En este caso, las grandes empresas la utilizan como un mecanismo de seguimiento en cuanto a sus estrategias; en cambio las PYMES, se enfrentan a escenarios totalmente diferentes, normalmente buscan generar utilidad en cada año, sin embargo, los beneficios son igualmente significativos ya que permite a los gerentes monitorear el desempeño de toda la empresa en tiempo real, accediendo a tomar acciones correctivas en los momentos oportunos, en lugar de esperar los resultados finales.

En la presente investigación se profundiza en un análisis comparativo entre las PYMES ecuatorianas y la ventaja competitiva que genera la aplicación del Balanced Scorecard, en base a artículos académicos y otras investigaciones publicadas sobre el tema, en el periodo temporal establecido. Posteriormente se analizó temas generales en cuanto a las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas y la metodología de Balanced Scorecard, tras la aplicación de la herramienta se obtuvo resultados favorables en las PYMES, por lo que se concluye que el Balanced Scorecard permite que estas empresas se auto-evalúen objetivamente y, por ende, desarrollen estrategias más concisas y sólidas para posicionarse entre sus competidores.

2. METODOLOGÍA

La presente investigación es una revisión bibliográfica, que se sustentó en fuentes de tipo secundarias (investigaciones en línea e investigaciones de casos de estudio existentes) y a su vez se realizó una revisión sistemática de la literatura científica sobre la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica y de mejora en la competitividad de las PYMES ecuatorianas.

Se definió criterios de inclusión y exclusión para obtener los artículos que sirvieron directamente el tema investigado, los cuales fueron:

Criterios de inclusión (CI)

- CI-1. Fecha de publicación entre 2009 y 2019.
- CI-2. Revistas indexadas y tesis de investigación
- CI-3. Estudios que hayan analizado 2 variables.

Criterios de exclusión (CE)

Debido a la alta heterogeneidad estructural de algunos factores asociados a la estrategia de Balanced Scorecard y ventaja competitiva-PYMES, se excluyeron lo siguiente:

- CE-1. Estudios basados en estrategias diferentes a Balanced Scorecard
- CE-2. Estudios basados en diagnóstico de empresas grandes

Las fuentes de las cuales se ha recolectado información están detalladas en la (Figura 1).

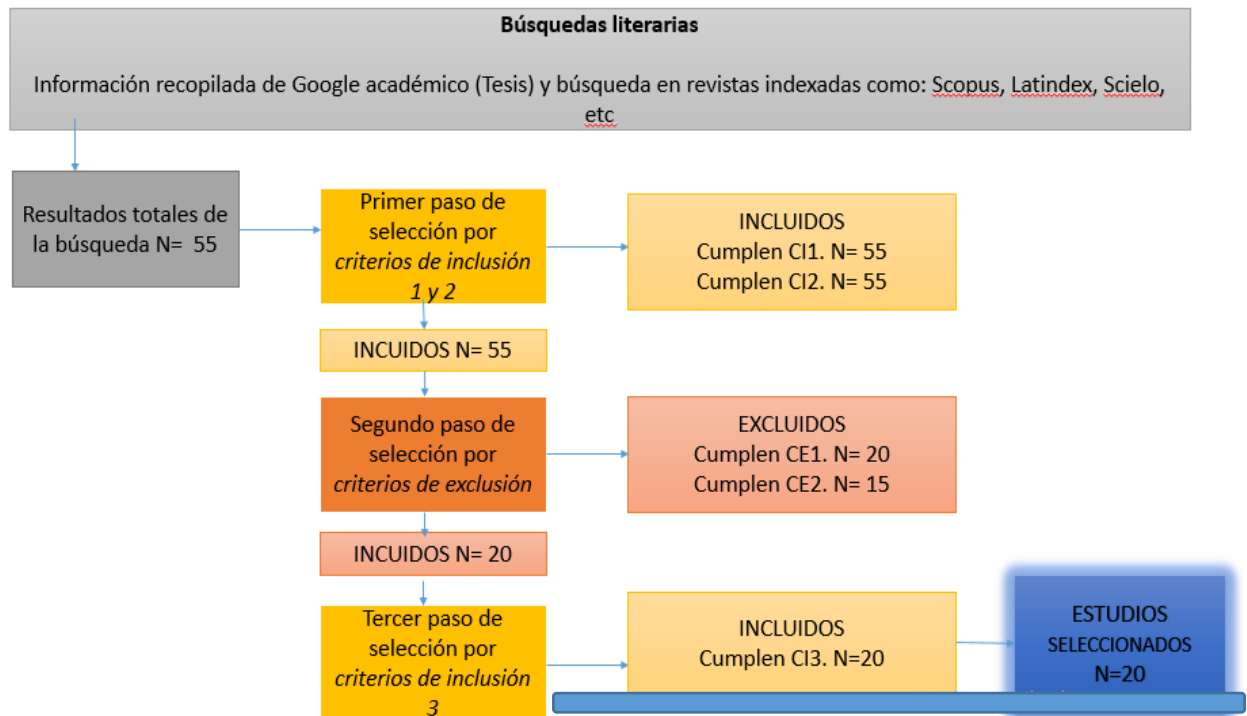


Figura 1. Diagrama de flujo de la metodología de búsqueda según recomendaciones PRISMA.

En un inicio se seleccionó 55 artículos los cuales se ingresaron a criterios inclusión y exclusión, en el primer paso de selección por criterios de inclusión 1 y 2 se ingresaron 55 artículos y los 55 cumplieron con los dos criterios de inclusión (Fecha de publicación entre 2009 y 2019 y que sean provenientes de revistas indexadas y tesis de investigación) como segundo paso se sometieron a criterios de exclusión en los cuales: en el criterio 1 se aceptaron 20, y del criterio 2 se aceptaron 15, por lo tanto se excluyeron 35 papers; y como resultado final se obtuvo 20 artículos.

Se realizó un análisis comparativo de los artículos finales para determinar los resultados que obtuvieron las PYMES al implementar el Balanced Scorecard como una herramienta para mejora de la competitividad. Por lo tanto, la presente investigación analizó dos variables principales que son la metodología de Balanced Scorecard y la competitividad que generara en las PYMES ecuatorianas; la información investigada proporcionó un soporte para determinar que la aplicación de esta herramienta estratégica generará competitividad en el mercado de este sector productivo.

3. MARCO TEÓRICO

1. Balanced Scorecard

De acuerdo a Sanchez, Vélez y Pinzón (2016) el Balanced Scorecard conocido también como Cuadro de Mando integral es una herramienta de gestión estratégica desarrollada originalmente por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton a principios de los años 90 la cual ha sido muy utilizada por las organizaciones durante el transcurso de los años.

A continuación, se presenta a través de una línea de tiempo las diferentes definiciones sobre el Balanced Scorecard de acuerdo a diferentes autores:

**Blanco, Aibar, y Cantorna
(1999)**

BSC es creado como un proceso descendente que se basa en traducir la misión y la estrategia global de la organización en objetivos y medidas concretas que inciten a la acción empresarial oportuna y relevante.

Bontis (2000)

BSC permite el desempeño de cuatro actividades dentro de la organización: conectar y comunicar a los directivos mediante alineación estratégica de objetivos; planificar el negocio; conseguir feedback y comunicar la visión de la organización.

Niven (2003)

BSC aporta a las empresas a la solución de dos problemas fundamentales: medir eficazmente la actividad y los resultados de la organización e implementar estrategias con éxito.

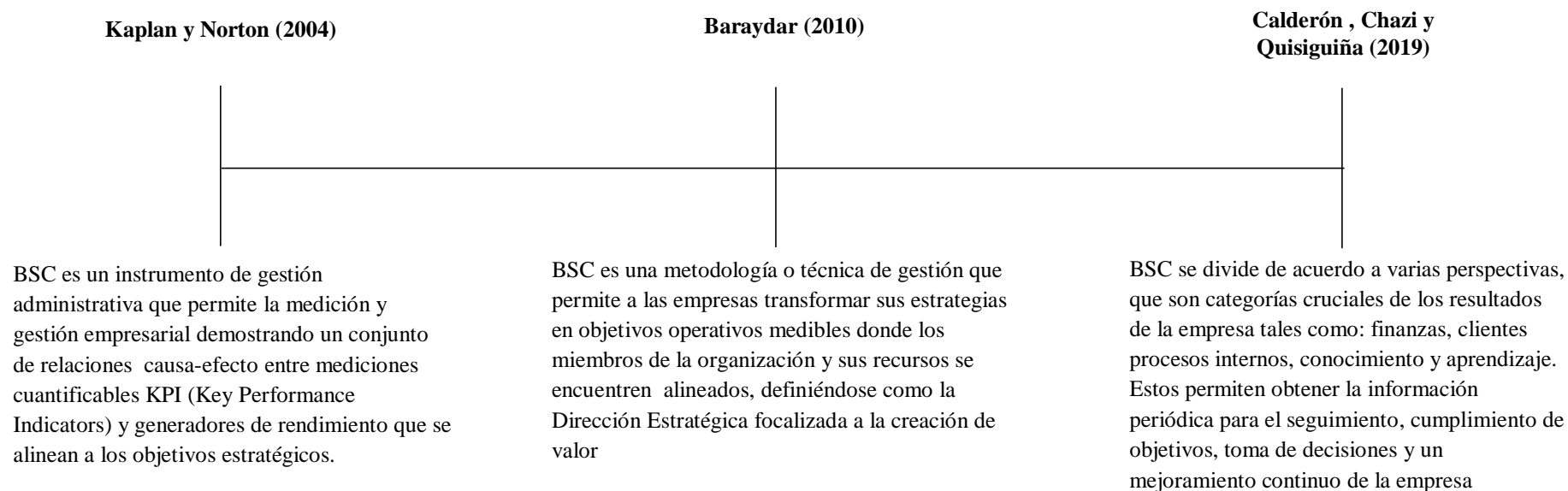


Figura 2. Definiciones de Balanced Scorecard (Adaptación: los autores)

De esta manera se podrá definir que el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión estratégica enfocada en la creación de valor para las organizaciones la cual permite medir eficazmente las actividades y resultados de la misma en base a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, demostrando relaciones causa-efecto entre estas mediciones cuantificables.

1.1 Perspectivas del Balaced Scorecard

Según Rodríguez (2017) las cuatro perspectivas del BSC abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa y se deben considerar en la formulación de indicadores. (Véase Tabla 1)

Tabla 1: Perspectivas del BSC y sus indicadores

Perspectivas	Definición	Indicadores
Perspectiva financiera	Refleja lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico	Retorno sobre la inversión, valor económico agregado.
Perspectiva del cliente	Refleja el mercado en el cual se va a competir obteniendo información importante para retener y satisfacer al cliente	Satisfacción de los clientes, retención, posición en el mercado.
Perspectiva procesos internos	Refleja los procesos que se debe realizar con excelencia para alcanzar los objetivos de la empresa	Calidad, tiempo de respuesta o de servicio, costos, velocidad de desarrollo de nuevos productos
Perspectiva de aprendiza y crecimiento	Refleja la formación y crecimiento de personas, sistemas y clima organizacional	Satisfacción de los empleados, rotación del personal, disponibilidad de los sistemas de información.

Nota. Recuperado de: Modelo de gestión colaborativa para PYMES del sector textil en la ciudad de Ambato: Caso: "Elásticos Ambato". Rodríguez, M. 2017

1.2 Metodología para elaborar Balancead Scorecard

Muñoz (2009) propone tres etapas para la elaboración del BSC: diseño, implementación y la integración.

1. Diseño: en esta etapa se identifica la misión, los objetivos, la estrategia e indicadores de desempeño.
2. Implementación: es comunicado el BSC a toda la organización para su desarrollarlo durante el proceso.

- Integración: la organización debe determinar procedimientos, gestionar recursos y comunicar a todos los miembros de la empresa.

2. PYMES

2.1 Definición de Pequeña y Mediana Empresa (PYME)

Según el Servicio de Rentas Internas SRI (2016) una PYME es reconocida como un grupo de pequeñas y medianas empresas que, acorde a: volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos tienen características propias para pertenecer a este tipo de entidades.

2.2 Características de las PYMES

Para reconocer a una Pequeña y Mediana empresa como tal, varios expertos han elaborado parámetros como: número de empleados que poseen, la inversión en tecnología, el capital invertido, la producción y la rentabilidad, para determinar a este tipo de empresas. (Rodríguez, 2017)

La Superintendencia de Compañía (2016) califica como PYMES a las empresas que cumplan las siguientes características:

- Monto de activos inferiores a 4 millones de dólares.
- Registren un valor bruto en ventas anuales de hasta 5 millones de dólares
- Tengan menos de 200 empleados.

Por su parte el BID (2017) a través de su División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, señala entre las principales características:

- Son administradas por su propietario.
- Dependen del trabajo familiar.
- Cuentan con menos de diez empleados.
- Tienen acceso limitado al sector financiero formal y a los servicios de asistencia para las empresas.

La Superintendencia de Compañías (2016) menciona que es apropiado determinar si son PYMES según la Resolución 1260 de la Comunidad Andina y la estipulada por el Servicio de Rentas Internas según el número de empleados. (Véase Tabla 2)

Tabla 2: Tipos de PYMES según entidades reguladoras

Tipo de PYMES	Superintendencia de Compañías Personal ocupado	SRI	Ministerio de industrias y productividad Inversión
Microempresa	1-9 trabajadores	Hasta 10 trabajadores	
Taller artesanal	-	Hasta 10 trabajadores	Desde 1 a 100 000 USD

Pequeña empresa	10-49 trabajadores	De 10 a 49 trabajadores	Desde 100 001 a 1 000 000 USD
Mediana empresa	50-199 trabajadores	De 50 a 100 trabajadores	Desde 1 000 001 a 5 000 000 UDS
Gran empresa	200 o más trabajadores	-	Desde 5 000 000 USD en adelante

Nota. Recuperado de: Superintendencia de Compañías, SRI y Ministerio de Industrias y Productividad, (2016)

Adicional la Superintendencia de Compañías (2016) clasifica a las PYMES no solo por número de empleados, sino también por el capital que poseen y el valor total de sus activos. Este tipo de empresas trabajan con un capital inferior a los USD120.000 y además el total de activos fijos no debe pasar de los 350.000 USD.

2.3 Las PYMES en la economía

Rodríguez (2017) menciona que actualmente las PYMES en el Ecuador constituyen la base del desarrollo del país como un ente generador de empleo y productor. Las pequeñas y medianas generan ingresos o ventas anuales de entre 100000 USD y 1000000 USD. Al 2019 en Ecuador están registradas 843745 empresas, de las cuales el 99,55% pertenece a este sector. (El Universo, s.f.)

Las PYMES en el país desarrollan principalmente actividades en la producción de bienes y servicios, como base del desarrollo social, así como en demanda y compras de productos, por lo que se constituyen en un actor esencial en la generación de riqueza y empleo. (Véase Tabla 3)

Tabla 3: Participación de las empresas por sector económico

<i>Sector</i>	<i>Número de empresas por sector económico</i>
<i>Servicio</i>	113 580
<i>Comercio</i>	45.659
<i>Manufactura</i>	9.747
<i>Agricultura</i>	9.549
<i>Explotación y minas</i>	1.295
<i>Total de empresas</i>	179.830

Nota. Recuperado de: Superintendencia de Compañías, (2016)

3. Competitividad

Según Stoner, Freeman , & Gilbert (2000) se entiende por competitividad a la capacidad de una entidad ya sea pública o privada, lucrativa o no, de sostener

sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, mantener y mejorar una determinada posición en el entorno empresarial que esta se desenvuelve.

La competitividad empresarial genera un crecimiento social y económico ya que las empresas están comprometidas con sus clientes a dar el mejor servicio o productos y de esto depende la rentabilidad o ganancias. (Zambrano, 2018)

3.1 Factores de la Competitividad

La capacidad de competitividad que poseen las PYMES se ve afectada cada vez más en diversos aspectos, entre ellos la baja capacidad tecnológica que tienen estas empresas en Latinoamérica pues éste es un grave problema que no permite generar competencia con las empresas que llegan con sus productos al país, así como para poder generar exportaciones. (Moya, 2018)

Otro de los aspectos importantes que influyen en la competitividad es la innovación, que actualmente juega un rol importante. En la publicación de Global Entrepreneurship Monitor (2015) en relación a Ecuador se menciona lo siguiente, "Si bien el pilar de Innovación, se mantiene entre los más altos, es notable la caída desde 2014, mostrando nuevamente el desafío del desarrollo tecnológico, que se compensa con la percepción de novedad que los emprendedores otorgan a sus productos".

La globalización de la economía y el alto nivel de competitividad de los mercados están obligando a las organizaciones a replantear las estrategias empresariales que están aplicando, ya que éstas se han vuelto obsoletas y no cumplen con las expectativas que demandan los nuevos mercados. La innovación es una estrategia que permite mejorar la posición competitiva de las mismas e incrementar la eficiencia en las organizaciones. Por este motivo la innovación se ha convertido en un factor estratégico de crecimiento y supervivencia de la empresa. (Maldonado, Martínez, & García Pérez de Lema, 2011)

Por otro lado, la innovación reconocida como una variable estratégica de competitividad, no siempre genera los beneficios económicos y sociales esperados y está estrechamente ligada al territorio y al ámbito local. Dado su carácter dinámico como proceso e interacción la innovación requiere de prácticas de gestión tecnológica al interior de la organización y en la relación con los agentes del entorno, por lo que su éxito está condicionado por una serie de variables internas como estrategia, capacidades de los empleados, cultura de organización, compromiso de la alta dirección, alianzas con agentes del sector y del entorno en general (Armenteros, 2013)

4. RESULTADOS

El Balanced Scorecard es una herramienta estratégica que varias PYMES del Ecuador buscan implementar, porque permite la creación de ventaja competitiva en el mercado, por lo cual el siguiente cuadro de análisis comparativo refleja los resultados

obtenidos o los que se obtendrán a partir de la aplicación y diseño de esta herramienta, a su vez se clasificó sus cuatro perspectivas para identificar por medio de los resultados a los que llegaron los autores cual mejoró o mejorará a partir de la aplicación de BSC. (Véase Tabla 4)

Tabla 4: Balanced Scorecard en las PYMES ecuatorianas

Aplicación del BSC como herramienta estratégica y de mejora en la competitividad de las PYMEs ecuatorianas: revisión del año 2009 al 2019 933

Autor	Finalidad	Empresa	Provincia	Resultados	Mejora en perspectivas de BSC				
					Financiera	De Cliente	Procesos Internos	Crecimiento y Aprendizaje	De personal
González, Vilema, y Lozada (2009)	Implementación por metodología BSC	Comercial familiar	Guayaquil	Consistencia en ventas, cliente, capacitación, modernización e implementación del Software BSC.	X	X	X	X	
Vallejo (2011)	Modelo estratégico basado en el BSC	Empresa asesoría computacional	Pichincha	Permitió tener una perspectiva del alcance de los objetivos estratégicos en el desenvolvimiento y desarrollo de las actividades de la empresa.	X	X	X	X	
Gómez (2011)	Diseño del control integral utilizando BSC	RICAPASTA	Cuenca	El Cuadro de Mando Integral permite a la empresa controlar sus actividades y medir constantemente el logro de sus objetivos.	X	X	X	X	
Gualsaquí (2013)	Modelo de medición de resultados para PYMES integrando BSC y ETOM	Empresa familiar	Pichincha	Por medio del BSC se estableció para determinar los pasos: planeación estratégica, mapa estratégico, construcción del CMI, seguimiento y verificación de las metas del modelo.	X	X			
Martínez y Mieles (2014)	Propuesta para la implementación del BSC	Empresa Thar	Guayaquil	La empresa sea más competitiva, ganar participación de mercado, cultura organizacional adecuada, motivación en los empleados, retroalimentar estrategias, y cumplir con los objetivos.	X	X	X	X	

Rivadeneria (2013)	BSC para PYMES y empresas nuevas	Código Verde S.A	Guayaquil	La aplicación del BSC, favorece la administración de la empresa, y pretende beneficios como la comunicación de los objetivos y su cumplimiento a todos los empleados.	X	X	X	X
Alarcon., (2015)	Diseño e implementación del BSC	Empresa Distribuidora de Equipos celulares y Accesorios.	Guayaquil	Con la ayuda de la herramienta de gestión BSC se formularon objetivos estratégicos que iban vinculados a las 4 perspectivas correspondientes a dicha herramienta la cual permitió el análisis global de la empresa	X	X	X	X
Sayago (2015)	Aplicación BSC en una PYMES	Empresa importadora de repuestos de motos	Cuenca	La herramienta fue el punto de comienzo para que la empresa cuente con un sistema de medición y permita al directivo enfocarse en punto débiles y apoyo en la toma de decisiones		X	X	X
Jiménez, Lema, & Larrea (2017)	Gestión del conocimiento basada en perspectiva BSC	PYMES	Tungurahua	Apoyan a la gestión del conocimiento en los miembros de una entidad.				X
Rizzo Saravia (2017)	El Balanced It Scorecard, como herramienta para comprender la visión y estrategia de la empresa	PYMES		Las TI permanecen en evolución constante y son las personas que trabajan en ella que se deben al miedo de ser reemplazados por máquinas.				X
Alomoto & Valarezo (2017)	BSC como herramienta de gestión para mejorar la productividad de las PYMES	COAC "San Vicente del Sur Ltda."	Pichincha	El seguimiento de indicadores de gestión mejore su productividad, nivel competitivo y comunicación para la toma de decisiones	X	X	X	

Aplicación del BSC como herramienta estratégica y de mejora en la competitividad de las PYMEs ecuatorianas: revisión del año 2009 al 2019 935

Rodríguez (2017)	Gestión colaborativa para PYMES	PYMES textiles	Tungurahua	Ejecución de los procesos propios de la empresa e impulso al comportamiento y el desempeño de las personas.			X	X
Carvajal, Dueñas (2016)	Mando Integral para PYMES NIIF	PYMES		Para preparar EEFF en un cuadro de mando, mejorar rendimientos y así tomen decisiones con el uso de información relevante.	X	X	X	X
(Arévalo, 2017)	Diseño de un plan de negocios	Zion Consultores	Riobamba	Ayuda a posicionarse en el mercado teniendo más en claro. servicios de asesoría, capacitación, gestión y realizan de ofertas-pliegos			X	X
Bedoya, Palomo & Córdova (2018)	Gestión financiera para toma de decisiones	Fabricantes de partes y piezas de calzado	Tungurahua	Modelo de Gestión Financiera que le permita tomar decisiones apropiadas a corto y largo plazo.	X			
Zambrano (2018)	BSC como herramienta de evaluación en la gestión administrativa	Clínica La Providencia	Santo Domingo	Evaluación de las causas-efectos de las inconformidades que existen en la empresa.	X			X
Mejía, Llerena y Albuja (2018)	Diseño de un modelo de gestión empresarial basado en la metodología BSC	Medsakell	Guayaquil	Permitió dar seguimiento a todas las perspectivas, principalmente al aprendizaje y desarrollo aspecto que no contaba con atención necesaria	X			X

Moya (2018)	La gestión estratégica como herramienta para la sustentabilidad económica	PYMES del sector textil	Pichincha	Permitió la evaluación de las estrategias, junto al análisis de las variables del modelo “mix de marketing” se realizó el análisis de las perspectivas estratégicas.	X	X	X	X
Calderón, Chazi, & Quisiguiña (2019)	Implementación de modelo BSC	PYMES	-	Facilita a los directivos tener una visión y control completo de la organización de forma alineada.			X	
Méndez, Ayala, & Palacios(2019)	BSC en el Desarrollo de los Negocios Familiares	Negocios Familiares	Guayaquil	Permite equilibrar y administrar las áreas que la conforman, direccionando al cumplimiento de la visión de la misma, generando ventaja competitiva.	X	X	X	X

Nota. Elaborado por los autores

En el análisis de la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) en las PYMES se obtuvo como resultado que en las 5 empresas de la provincia de Pichincha sea la actividad que desempeñe en el mercado, el BSC ayudó a mejorar en cuanto a: la productividad, nivel competitivo, comunicación y la toma de decisiones con el uso de información relevante, además se pudo obtener una perspectiva de los objetivos de una manera más amplia para poder desempeñar de mejor manera sus actividades.

En las empresas de Guayaquil los aspectos más importantes fueron: una mejora fue en cuanto a la comunicación de los objetivos, vinculados a las 4 perspectivas del BSC que son financiera, de cliente, de procesos internos y de crecimiento y aprendizaje; permitiendo a las empresas generar: una ventaja competitiva en el mercado, mayor participación de mercado, una cultura organizacional adecuada, una motivación en los empleados, retroalimentación de estrategias y en general al cumplimiento de objetivos estratégicos.

Las tecnologías de información relacionadas con el BSC determinaron una evolución constante y creciente, ocasionando así que personas que trabajan en relación directa con ellas, tiendan a ser reemplazados por máquinas, por lo que se plantea, generar objetivos en las empresas, destinados al personal que labora en las mismas.

5. CONCLUSIONES

EL Balanced Scorecard se ha desarrollado como herramienta de gestión estratégica para las PYMES en Ecuador la misma que ha permitido establecer estrategias de acuerdo a la evaluación de sus cuatro perspectivas: finanzas, clientes procesos internos, conocimiento y aprendizaje aportando en la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos y mejoramiento continuo de las organizaciones.

En efecto, al desarrollar esta herramienta para las PYMES en el país, ya sea enfocada a una de las perspectivas o a todas en su conjunto, las organizaciones han logrado trabajar eficazmente con sus recursos financieros, materiales y humanos, generando ventaja competitiva en el mercado en que se desenvuelven.

El BSC es una herramienta de gestión estratégica para las PYMES ecuatorianas, permitiéndoles en primera estancia comprender como se encuentra la misma, al momento de realizar el diagnóstico por medio de la evaluación de sus cuatro perspectivas y a partir de ello definir hacia donde se quiere llegar como organización para plantear las estrategias e indicadores que permitan medir la evolución que tendrá la organización.

El modelo BSC permite visualizar de forma íntegra los objetivos estratégicos basados en las 5 perspectivas, que permitirán alcanzar la misión y visión planteadas por las PYMES, es necesario que para su implementación sea adoptada en todas las áreas de la empresa, de tal forma que se pueda llevar a cabo un mejor control y enfoque sobre el cumplimiento de la estrategia, promoviendo un nivel óptimo de comunicación de resultados tanto vertical como horizontal.

Las PYMES se encuentran en un mercado de constante desarrollo por lo que la aplicación de esta herramienta es un aspecto clave para la creación de una estrategia de negocio y la definición de metas corporativas, permitiendo, así como empresa generar una propuesta de valor e impulsando a los líderes de la empresa monitorear el cumplimiento de su estrategia en tiempo real, y pudiendo tomar acciones correctivas inmediatas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Accesorios., D. e. (2015). *F. Alarcón, G. Nevárez, C. Arias* .
- Alomoto Amores, M., & Valarezo Enriquez, J. (Julio de 2017). Balanced Scorecard como herramienta de gestión para mejorar la productividad de las PYMES del sector cooperativo del cantón Quito Caso: COAC "San Vicente del Sur Ltda". Sangolquí.
- Arévalo, C. F. (2017). DISEÑO, E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y ASESORAMIENTO INTEGRAL "ZION CONSULTORES". 215.
- Armenteros, M. (2013). LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO EN PIEDRAS NEGRAS COAHUILA, MÉXICO. *Revista Internacional de Administración y finanzas*, 89-107.
- Baraydar, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced ScoreCard*. España: ESIC Editorial.
- Bedoya, M., Palomo, E., & Córdova, A. (2018). La gestión financiera como soporte de la toma de decisiones de las PYMES productoras de partes y piezas de calzado de la ciudad de Tungurahua. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- BID. (2017). *Banco de Desarrollo Internacional*. Obtenido de <https://www.iadb.org/es>
- Blanco, M., Aibar, B., & Cantorna, S. (1999). EL ENFOQUE CONDUCTUAL CONTABLE Y SU REFLEJO EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL. *REVISTA ESPAROLA DE FINANCIACIÓN Y CONTABILIDAD*, 95.
- Bontis, N. (2000). *Assessing Knowledge Assets: A review of the Models Used to Measure Intellectual Capital*.
- Calderón, J., Chazi, B., & Quisiguiña, G. (2019). IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE BALANCED SCORECARD PARA PYMES. Ecuador.
- Fernando, R. O. (2013). Balanced Scorecard para PYMES y empresas nuevas. 136.
- Fernando, R. O. (2015). Balanced Scorecard para PYMES y empresas nuevas. 136.
- Global Entrepreneurship Monitor . (2015). Global Entrepreneurship Monitor .

- González, V., Vilema, C., & Lozada, J. (2009). Implementación de un sistema de control de gestión con las metodologías del Balanced Scorecard y gestión por procesos en una PYMES comercial en la ciudad de Guayaquil durante el año 2007. GUayaquil, Guayas, Ecuador.
- Gualsaquí, M. V. (2013). *MODELO DE MEDICIÓN DE RESULTADOS PARA PROCESOS DE TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MÁSTER (MSc)*, ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL, Quito.
- Jiménez, E., Lema, L., & Larrea, J. (2017). La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del Balanced Scorecard como factor clave para la innovación de las PYMES. Tungurahua, Ecuador.
- Johana Gabriela Gómez Moreno, D. E. (2011). Diseño del proceso de control integral de la Empresa de fideos y tallarines RICAPASTA utilizando el Balanced Scorecard. 180.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: GESTIÓN 2000.
- Lorenzo Ricardo , F., Mejía Drouet , S., Llerena Ramírez , C., & Albuja Sánchez, J. (2018). Diseño de un modelo de gestión empresarial para la microempresa medsakell, basado en la metodología balanced scorecard, radicada en la zona 8, cantón Guayaquil (Ecuador). *Espacios*.
- Maldonado, G., Martínez, M., & García Pérez de Lema, D. (2011). La innovacion en la PYME en México.
- Martínez, J. P., & Mielles, A. M. (2014). *PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD, APLICADO A LA EMPRESA THAR S.A.* Trabajo de Titulación previo a la Obtención del título de Ingeniero Comercial, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil.
- Méndez, J., Ayala, H., & Palacios, T. (2019). *El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares*. Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil.
- Moya, A. (2018). La gestión estratégica como herramienta para la sustentabilidad económica de las Pymes del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito.
- Mypymes representn el 99 porciento de negocios en ecuador. (s.f.). *EL UNIVERSO*.
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. España: Gestión 2000.
- Rizzo Guambaña, G., & Saravia Guamán, F. (2017). El Balanced It Scorecard, como herramienta poderosa para comprender la visión y la estrategia de la organización en términos tangibles. *Index*.

- Rodríguez, M. (2017). Modelo de gestión colaborativa para PYMES del sector textil en la ciudad de Ambato: Caso: "Elásticos Ambato". Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Sanchez, J., Vélez, M., & Pinzón. (2016). BALANCED SCORECARD PARA. *Scielo*, 24, 37-47.
- Sayago, I. (2015). *Aplicación del Cuadro de Mando Integral en una empresa importadora de repuestos de motos de la ciudad de Cuenca*. Universidad Espíritu Santo, Guayaquil.
- SOLORZANO JÁCOME, A. (2014). PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD (BSC) O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA MEDIR LA GESTION DE RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS DE LA EMPRESA EDITORIAL DON BOSCO EN LA CIUDAD DE CUENCA. Cuenca.
- SRI. (2016). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de www.sri.ec
- Stoner, Freeman , & Gilbert. (2000). *Administración en México*.
- SUPERCIAS. (2016). *Superintendencia de compañías*. Obtenido de www.supercias.gob.ec
- Vallejo Rodríguez, L. A. (2011). *MODELO DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA ASESORIA COMPUTACIONAL MANTENIMIENTO Y EQUIPOS "ACME"*. ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO, QUITO.
- Zambrano, M. (2018). EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN. Quito, Ecuador.