

BALANCED SCORECARD Y EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS PYMES EN EL ECUADOR

BALANCED SCORECARD AND THE FINANCIAL PERFORMANCE OF SMES IN ECUADOR

Altamirano Salazar Washington Aníbal

Instituto Superior Universitario Rumiñahui, Ecuador
Av. Atahualpa 1701, Sangolquí - Ecuador
anibal.altamirano@ister.edu.ec

Altamirano Gallegos Lenin Andrés

Politécnico de Porto, Portugal
Av. Jaime López Armorin, Porto - Portugal
20200209@iscap.ipp.pt

Calero Jácome Marjorie Mishel

Instituto Superior Universitario Rumiñahui, Ecuador
Av. Atahualpa 1701, Sangolquí – Ecuador
mishel.calero@ister.edu.ec

Aguaiza Loja Patricia Estefania

Instituto Superior Universitario Rumiñahui, Ecuador
Av. Atahualpa 1701, Sangolquí – Ecuador
patricia.aguaiza@ister.edu.ec

RESUMEN

Si bien es cierto, los emprendimientos logran crecer y convertirse en pequeñas y medianas empresas (Pymes) y algunas de ellas en grandes empresas con reconocimiento a nivel nacional e internacional (Dini and Stumpo 2019) (Dini and Stumpo 2019) (Dini and Stumpo 2019). Sin embargo, no todas logran este objetivo, debido a muchas causas siendo la más importante el desconocimiento y la falta de capacitación en modelos administrativos y financieros. Dentro de este contexto, el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) basado en indicadores elaborados en base a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (BSC), financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y desarrollo permite a las Pymes poseer a la mano una herramienta que ayude a verificar si están dentro del camino correcto. Por esta razón, la presente investigación pretende diseñar un CMI, para determinar cómo incide cada perspectiva o de forma total, en el desempeño financiero.



Para el efecto, se realizó una investigación aplicada, descriptiva y correlacional en una muestra de 200 Pymes del cantón Rumiñahui, con los datos recopilados, se ejecutó una evaluación multivariante, mediante el Modelo de Ecuaciones Estructurales, se determinó la bondad de ajuste, validez y confiabilidad del modelo de medición propuesto. En efecto, se evidencia que el desempeño financiero de este grupo de Pymes no es el adecuado, que los indicadores podrían mejorar si se controla periódicamente a través de los índices propuestos en las otras tres perspectivas. Por otro lado, existe una relación positiva y estadísticamente significativa (0.63; p-valor < 0.05) entre la perspectiva de clientes y la perspectiva financiera y (0.74; p-valor < 0.05) entre la perspectiva de procesos y la perspectiva financiera, cumpliendo de esta manera con el objetivo y demostrando la hipótesis de la investigación donde se afirma que el correcto manejo y la adecuada implementación del Balanced Scorecard incide de manera significativa en la Rentabilidad de las microempresas.

Palabras clave: Balanced Scorecard; Perspectiva Financiera; Perspectiva del Cliente; Perspectiva de procesos; Perspectiva de Aprendizaje; Rentabilidad.

Códigos JEL: L20, L21, L26

ABSTRACT

While it is true, startups manage to grow and become small and medium-sized businesses (SMEs) and some of them into large companies with national and international recognition. However, not all of them achieve this objective, due to many causes, the most important being ignorance and lack of training in administrative and financial models. Within this context, the design of a Balanced Scorecard (BSC) based on indicators developed based on the four perspectives of the Balanced Scorecard (BSC), financial, customer, internal processes and learning and development allows SMEs to have the hand a tool to help verify if they are on the right track. For this reason, this research aims to design a CMI, to determine how each perspective or in total affects financial performance. For this purpose, an applied, descriptive and correlational research was carried out in a sample of 200 SMEs from the Rumiñahui canton, with the data collected, a multivariate evaluation was carried out, using the Structural Equations Model, the goodness of fit, validity and reliability of the proposed measurement model. Indeed, it is evident that the financial performance of this group of SMEs is not adequate, that the indicators could improve if they are periodically controlled through the indices proposed in the other three perspectives. On the other hand, there is a positive and statistically significant relationship (0.63; p-value < 0.05) between the customer perspective and the financial perspective and (0.74; p-value < 0.05) between the process perspective and the financial perspective, fulfilling in this way with the objective and demonstrating the research hypothesis where it is stated that the correct management and adequate implementation of the Balanced Scorecard significantly affects the profitability of microenterprises

Keywords: Balanced Scorecard; Financial Perspective; Customer Perspective; Process perspective; Learning Perspective; Cost effectiveness.

JEL codes: L20, L21, L26

1 INTRODUCCIÓN

El informe conjunto de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco de Desarrollo para América Latina (CAF) señala que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan el 99,50% de las empresas de América Latina y el Caribe. En efecto, la importancia de las Pymes radica en que se han convertido desde su origen en motores generadores de fuentes de empleo a nivel regional. Desde su surgimiento que se vincula a la crisis de la economía mundial de las últimas décadas, han aportado a este fin con la creación de pequeños talleres artesanales y maquiladoras familiares en el sector textil y metalmecánica (Arroyo & Cárcamo, 2010).

A inicios del siglo XX las pequeñas y medianas empresas textiles, metalmecánicas, incluyéndose las de comercio y de servicios, evolucionaron para convertirse en grandes estructuras empresariales, como consecuencia del proceso de ampliación de los mercados (Jacome & King, 2013). Sin embargo, no todas han logrado ese crecimiento exponencial debido a muchos factores que han limitado su expansión. En la actualidad, de acuerdo a la información del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) de Ecuador (2021) existen 846.265 empresas activas, de este total el 91.89% son microempresas; y el 7.65% son pequeñas y medianas empresas.

Si bien es cierto, los emprendimientos logran crecer y convertirse en microempresas y algunas de ellas en grandes empresas con reconocimiento a nivel nacional e internacional (Dini & Stumpo.G., 2020). Sin embargo, no todas logran este objetivo, debido a muchas causas entre ellas la falta de acceso a financiamiento, el desconocimiento de los procesos internos por parte de los dueños, administradores y trabajadores, que no están capacitados ni tienen los conocimientos administrativos y financieros que necesitan. Esta situación, ha ocasionado que las microempresas, las pequeñas y medianas empresas realicen sus procesos de forma tradicional, no establezcan estrategias para mejorar su desempeño organizacional, y peor aún utilicen indicadores que les permita medir su gestión para lograr los objetivos institucionales.

Tomando en cuenta esta problemática, en este sector, se han realizado varios estudios y se han definido varios modelos de gestión administrativa, tales como: Canvas, Six Sigma, Kanban, cuadros de mando integrales, entre otros. Con relación al modelo de Negocios Canvas, en el estudio realizado por Juan Lara (2019) se establece que el modelo en base a las características de sus nueve bloques, la implementación realizada con el objetivo general de ayudar a una microempresa funcionó efectivamente como herramienta de innovación estratégica práctica y aplicable en el desarrollo, de mejora empresarial.

En cuanto, al modelo Six Sigma es una estrategia de mejora continua del negocio que busca encontrar y eliminar las causas de los errores, defectos y retrasos en los procesos del negocio, enfocándose hacia aquellos aspectos que son críticos para el cliente. La estrategia 6 σ se apoya en una metodología altamente sistemática y cuantitativa orientada a mejorar los resultados del negocio con tres áreas prioritarias de acción: satisfacción del cliente, reducción del tiempo de ciclo y disminución de los defectos (Hasdiana, 2018).

El Kanban en cambio es una metodología que busca lograr un proceso productivo, organizado y eficiente. Esta técnica fue creada en Toyota para controlar el progreso del trabajo

realizado a lo largo de una cadena de suministro. Kanban es parte de la metodología Lean Manufacturing que se basa en el uso de técnicas justo a tiempo (JIT). El principal objetivo de Kanban es asegurar una producción sostenible para evitar excesos de producto final, cuellos de botella y retrasos en la entrega (Castellano, 2019).

El Cuadro de Mando Integral (BSC) y el modelo Canvas pueden enlazarse como herramientas complementarias para los emprendedores. La primera desarrolla objetivos y medidas operativas en cuatro perspectivas principales para alcanzar la misión y estrategia. La segunda ha supuesto una revolución en la generación de modelos de negocio, estableciendo nueve apartados que reflejan su lógica (Sanchez, Vélez, & Pinzón, 2016).

De todos ellos, la más utilizada por las empresas por su utilidad y beneficios es el Balanced ScoreCard (BSC) creado por los profesores Robert Kaplan y David Norton (1996) BSC es una metodología que traslada la estrategia en acción, y su posterior seguimiento, su análisis se basa en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. En este contexto, el Balanced Scorecard es una herramienta poderosa de gestión que ayuda a diseñar mapas estratégicos, cuadros de mando integral, definir indicadores de gestión, y sobre todo a alinear las estrategias empresariales (Kaplan & Norton, 1996)

Contar con un tablero de control basado en indicadores diseñados en base a las cuatro perspectivas del BSC, financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y desarrollo (Kaplan & Norton, 2000) permite que los dueños, gerentes y administradores de las Pymes puedan tener a la mano una herramienta que ayude a verificar si están dentro del camino correcto. En el caso de que existan desviaciones, retrasos, incumplimientos, el tablero de control brinda alertas a los gerentes para que implementen acciones de mejora de forma inmediata. Aportando así al desarrollo organizacional conduciéndoles a los objetivos que éstas quieren llegar, a partir de una evaluación de la organización que considera su estructura, actividades, propósito, presupuesto y recursos con los que cuenta para llevar a cabo su función.

A pesar de la existencia de varios modelos, el estancamiento empresarial de este sector, radica en la falta de definición de estrategias para el cumplimiento de los objetivos de este tipo de organizaciones. Así como también, el control, seguimiento y medición de los resultados obtenidos, a través de un cuadro de mando integral definido exclusivamente para Pymes. La falta de un modelo de gestión que permita convertir las estrategias en acción, y luego medir sus resultados para aplicar medidas de mejora para el cumplimiento de los objetivos en las Pymes, se debe al desconocimiento de la existencia de este tipo de metodologías, así como también el costo de la implementación.

En cuanto al desempeño financiero, Zamora (2018) señala que consiste en cambiar la cultura, definida en sus tradiciones, sistemas y procedimientos anticuados, promoviendo medios innovadores distintos a los del pasado, manteniendo y mejorando lo que se ha hecho bien y que por ende debe continuar. Martínez, et al (2021) señalan que se debe realizar una medición objetiva del desempeño para el efecto, utilizan tres dimensiones de medición, Contable, Financiera y mixta basada en el mercado. En la dimensión contable, se utilizan indicadores como

Flujo de Caja, Utilidades, ROA, ROE, en la dimensión financiera, el ROE, ROA y, por último, la dimensión mixta, el BSC, el EVA, valor presente, etc.

En este sentido, la presente investigación pretende diseñar un Cuadro de Mando Integral que contemple las 4 perspectivas del BSC, para microempresas, pequeñas y medianas empresas (Pymes), con la finalidad de medir el desempeño financiero. La presente investigación determinará el impacto en las PYMES del cuadro del mando integral, es decir como incide cada perspectiva o de forma total, en el desempeño financiero. Para lo cual se ha planteado la siguiente hipótesis: El correcto manejo y la adecuada implementación del Balanced Scorecard en las Pymes incide de manera significativa en la Rentabilidad de las Pymes.

Para el efecto, el artículo está dividido en cuatro acápite, en el primero se detalla la metodología, en la cual se describe como se desarrolló el modelo de BSC para las Pymes. En el segundo apartado se explicitarán los resultados tanto descriptivos como inferenciales que permiten demostrar la hipótesis planteada. Por último, se detallan las conclusiones.

2 METODOLOGÍA

Se realizó una investigación aplicada (Lozada, 2014) por cuanto se propone un Cuadro de Mando Integral que contempla las 4 perspectivas del BSC, para lo cual, se seleccionará una muestra de 200 Pymes del cantón Rumiñahui, donde se implementará el cuadro de mando integral y sus indicadores cualitativos y cuantitativos en todas las áreas de las PYMES, el mismo permitirá medir sus avances. La medición, el control y la determinación de acciones de mejora logrará un adecuado desarrollo financiero y por ende el crecimiento y posicionamiento de las Pymes.

En cuanto, al modelo del BSC se utilizará el implementado por Peralta (2021) en su estudio de diseño e implementación del cuadro de mando integral en una microempresa. Para el efecto en la Perspectiva Financiera, a pesar de existir muchos temas estratégicos, se utilizarán los siguientes objetivos con cada uno de sus indicadores: 1) Crecimiento y diversificación de ingresos, 2) Reducción de Costos / mejoras en la productividad y 3) Utilización de los Activos. En la perspectiva del cliente, se incluyen: 1) Satisfacción de clientes, 2) Rentabilidad del cliente y 3) Incremento de clientes. Para la perspectiva de procesos internos son: 1) Calidad del producto, 2) Gestión de almacenamiento y 3) Eficiencia Operativa. Por último, la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo se medirá a través de la productividad de los colaboradores, el Balanced Scorecard se describe en la tabla 1.

Tabla 1. Modelo Balanced Scorecard para Pymes

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	CALCULO	MEDICION	CRITERIOS DE EVALUACION
PERSPECTIVA FINANCIERA	OE1: Lograr una utilidad neta del 8% de las ventas totales para el año siguiente	Utilidad neta anual	Utilidad neta anual año x / Venta anual año x	Semes tral, anual	Utilidad neta anual igual o menor al 2% Utilidad neta anual mayor al 2%, pero menor al 8% Crecimiento de la utilidad neta mayor al 8%

	OE2: Crecimiento del 10% de las ventas	Venta anual	(Venta anual año 2 - Venta anual año 1) / Venta anual año 1	Mensual, anual	Crecimiento de las ventas menor o igual al 5%	Crecimiento de las ventas mayor al 5%, pero menor al 10%	Crecimiento de las ventas mayor al 10%
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	OE3: Mejorar la satisfacción de los clientes	Porcentaje de devoluciones de productos	Total de devoluciones por cliente / Total de pedidos por cliente	Trimestral, anual	Mayor al 5%	Menor al 5%, pero mayor al 2%	Menor al 2%
	OE4: Maximizar la rentabilidad por cliente	Rentabilidad por cliente	Total de gasto de venta por cliente / Monto de venta por cliente	Trimestral, anual	Mayor al 40% M	Menor al 40%, pero mayor al 25%	Menor al 25%
	OE5: Ampliar la cartera de clientes	Nuevos clientes	Nuevos clientes / Total clientes	Mensual, anual	Crecimiento igual o menor al 10%	Crecimiento mayor al 10%, pero menor al 20%	Crecimiento mayor al 20%
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	OE6: Mejorar la calidad del producto	Alianzas con aliados claves	N.º de alianzas con proveedores clave/ Total de proveedores	Anual	1	De 2 a 3	Más de 3
	OE7: Mejorar la gestión de almacenamiento	Pérdida de productos terminados	Inventario dañado (%) / Total inventario	Trimestral	Mayor al 5%	Entre 5% y 3%	Menor al 3%
	OE8: Elevar la eficiencia operativa	Planificación horas hombre	N.º de horas utilizadas en la producción / N.º de horas planificadas	Mensual	Mayor al 130%	Entre el 130% y 120%	Menor al 120%

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO	OE9: Elevar la productividad de los colaboradores	Productividad de los colaboradores	Utilidad neta anual / N.º de trabajadores	Anual	Menos de 300 por colaborador	Entre S/ 301 y S/ 999 por colaborador	Más de S/ 999 por colaborador
---	---	------------------------------------	---	-------	------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------

Autor. Peralta, Héctor (2021)

Con los datos recopilados, se procedió a realizar una investigación de tipo descriptivo (Alban, Verdesoto, & Castro, 2020), por cuanto, se detallan como las Pymes han cumplido con los indicadores elaborados en el cuadro de mando integral en cada perspectiva.

Posteriormente se realizó una análisis correlacional (Bernal, 2010) que permitió determinar la incidencia de las variables y aceptar la hipótesis planteada, para el efecto se realizó una evaluación multivariante, mediante el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) y el Modelo de Ecuaciones Estructurales, los resultados permitieron determinar la bondad de ajuste, validez y confiabilidad del modelo de medición propuesto.

3 RESULTADOS

Los resultados de la implementación del CMI serán explicitados por cada perspectiva, para lo cual, se dividirá al tablero de control en cuatro partes:

3.1. Perspectiva Financiera

En relación al objetivo estratégico: "Lograr una utilidad neta del 8% de las ventas totales para el año siguiente", se obtuvo que 141 microempresas tienen una utilidad neta menor al 2%, 50 microempresas tienen una utilidad entre el 2% y 8% y únicamente 9 superan la meta establecida en relación a la utilidad neta, conforme lo demuestra la figura 1.

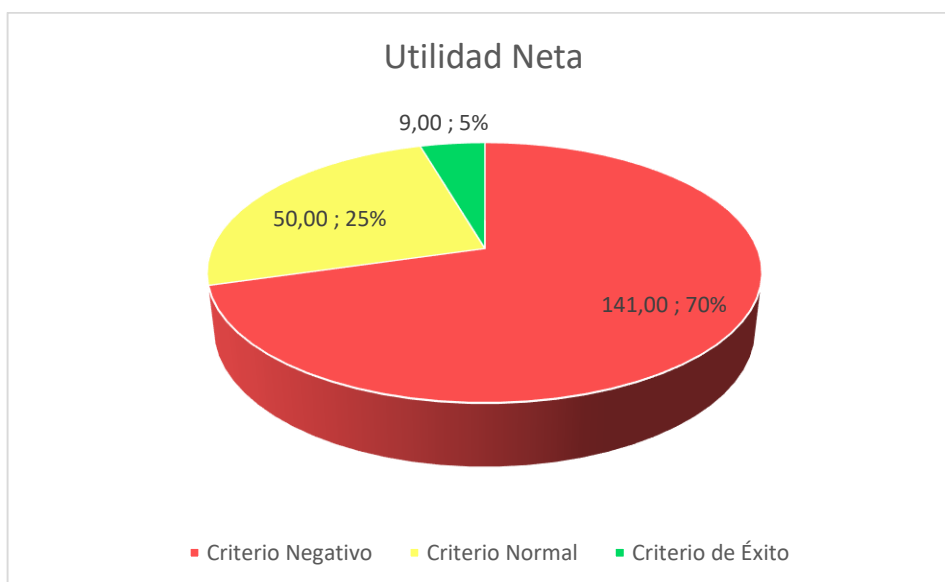


Figura 1. Utilidad Neta

Fuente. Elaboración propia

En cuanto al objetivo estratégico: "Crecimiento del 10% de las ventas totales para el año siguiente, se obtuvo que 129 microempresas tienen un crecimiento menor al 5%, 22 microempresas tienen un crecimiento entre el 5% y 10% y 49 superan la meta establecida en relación al crecimiento de ventas, conforme lo demuestra la figura 2.

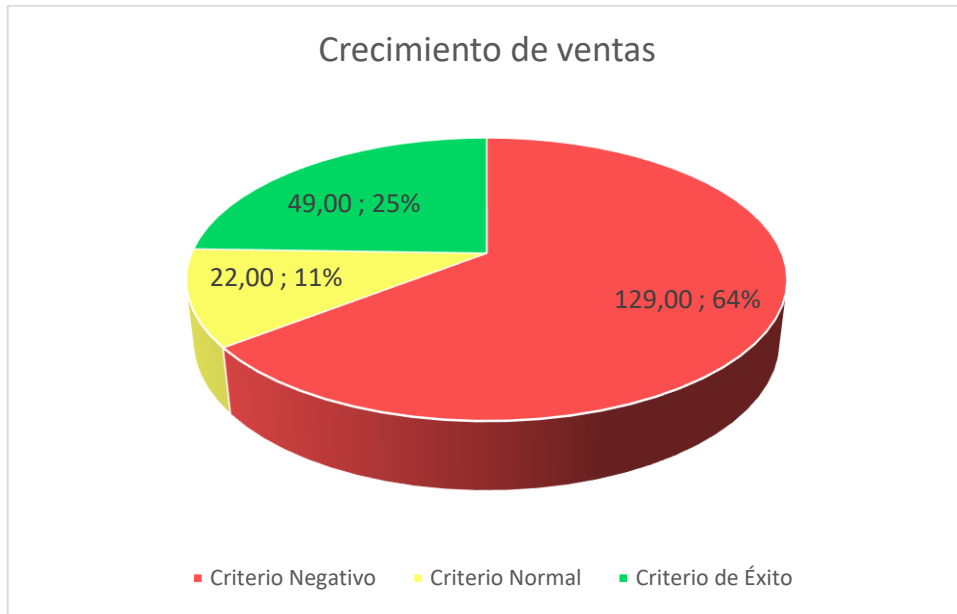


Figura 2. Crecimiento de ventas

Fuente. Elaboración propia

Como se observa en esta perspectiva, si bien es cierto, 49 empresas cumplen con el objetivo de crecimiento de más del 10% en las ventas, sin embargo, este incremento en ventas no necesariamente significa un incremento en la rentabilidad, por cuanto únicamente 9 microempresas cumplen con este objetivo.

3.2. Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva se utilizaron tres objetivos, para el objetivo estratégico: "Mejorar la satisfacción de los clientes", se obtuvo que 62 microempresas tienen un porcentaje mayor al 5% de devoluciones, 73 entre el 2% y 5% y 65 menor al 2%. El segundo objetivo: "Maximizar la rentabilidad por cliente", tuvo como resultado que 102 microempresas tienen un comportamiento normal, 58 superan el objetivo y únicamente 40 están por debajo de los estándares requeridos, significando que es un buen indicador. En relación al objetivo: "Ampliar la cartera de clientes" se observa que 175 microempresas tienen un crecimiento menor al 10%, 20 en parámetros normales y únicamente 5 cumplen con el objetivo. Los datos se demuestran en la figura 3.

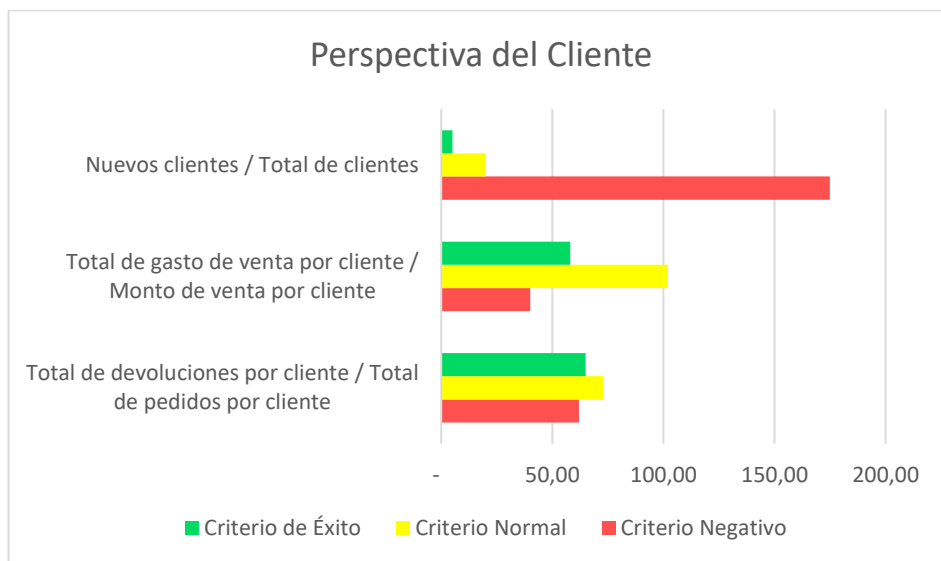


Figura 3. Perspectiva del cliente

Fuente. Elaboración propia

3.3. Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva también se utilizaron tres objetivos, para el objetivo estratégico: “Mejorar la calidad del producto”, se obtuvo que 101 microempresas tienen menos de una alianza con proveedores clave, 58 entre las 2 y 5 alianzas y 41 poseen alianzas con más de tres proveedores. En cuanto al segundo objetivo: “Mejorar la gestión de almacenamiento”, 58 microempresas tienen un inventario dañado mayor al 5%, 104 entre 3% y 5%, y 38 microempresas están por debajo del 3%. En relación al objetivo: “Elevar la eficiencia operativa” los indicadores demuestran que 62 microempresas tienen un exceso en las horas utilizadas versus las horas planificadas, 18 están en parámetros de observación y 120 cumplen con las horas planificadas. Los datos se demuestran en la figura 4.

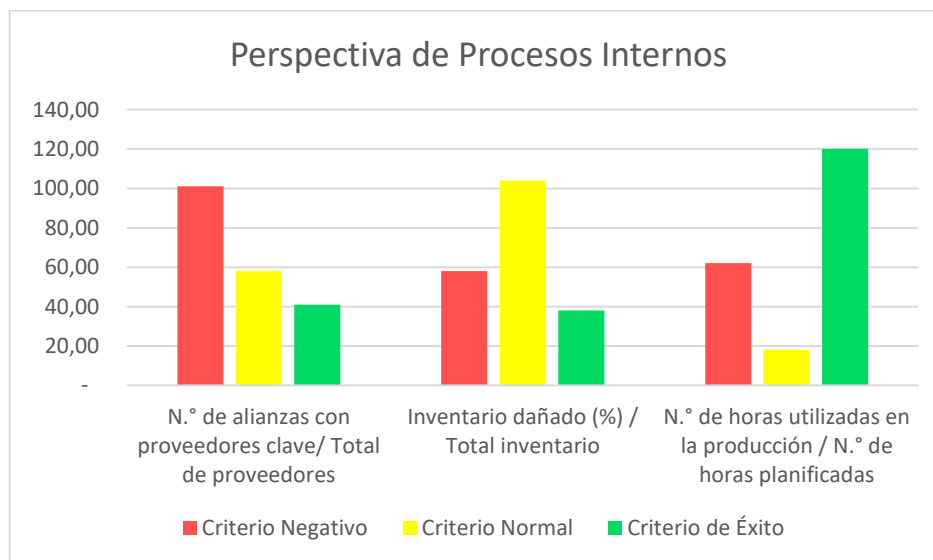


Figura 4. Perspectiva de Procesos Internos.

Fuente. Elaboración propia

3.4. Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

Para esta perspectiva se desarrolló el objetivo: "Eleva la productividad de los colaboradores", se obtuvo que 150 microempresas reparten utilidades a sus trabajadores por valores inferiores a 300 dólares, 22 microempresas entre 300 y 999 dólares y únicamente 28 superan los 1000 dólares para cada colaborador, conforme lo demuestra la figura 5.

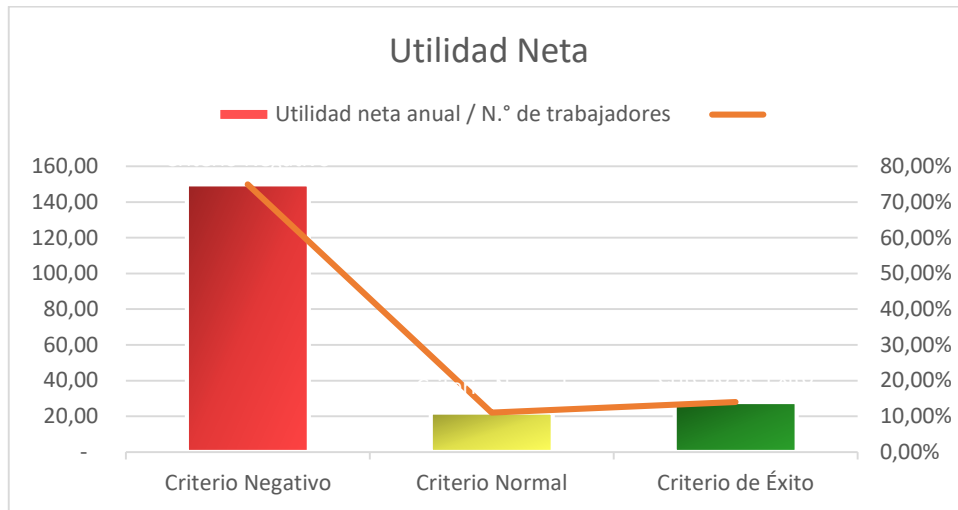


Figura 5. Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.

Fuente. Elaboración propia

Resultados inferenciales

Mediante el Path Diagrama representado en la figura 6, se detalla el modelo que permite determinar la incidencia de las tres perspectivas sobre la Perspectiva Financiera.

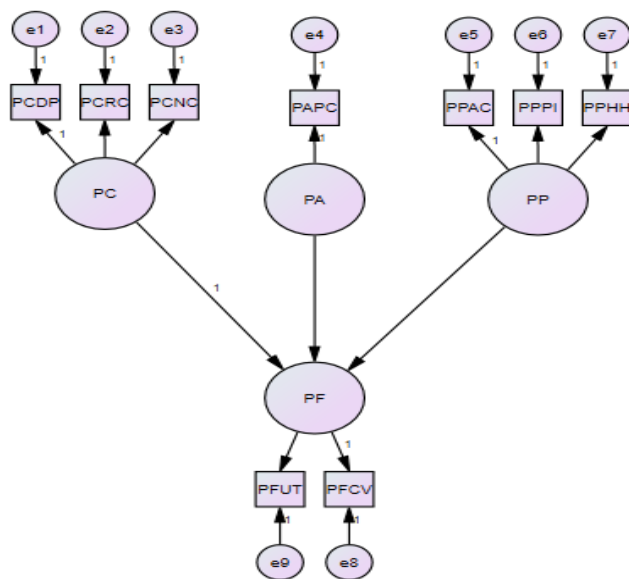


Figura 6. Path Diagrama Modelo de Balanced Scorecard y Desempeño Financiero**Fuente:** Elaboración propia

La Perspectiva de Clientes (PC) medida por el porcentaje de devoluciones (PCDP), el gasto de venta (PCRC) y el número de clientes nuevos (PCNC), incide de manera positiva (0.63) sobre la Perspectiva Financiera (PF), medida a través del porcentaje de utilidad sobre las ventas (PFUT) y el crecimiento de ventas (PFCV).

Con respecto a la Perspectiva de Procesos (PP) medida por el número de alianzas clave (PPAC), el inventario dañado (PPPI) y el número de horas utilizada en la producción (PPHH) y también tiene incidencia significativa de 0.74 sobre la perspectiva financiera.

En cuanto, la perspectiva de Aprendizaje, al estar medida por medio del valor de las utilidades que reciben los trabajadores está estrechamente relacionada con la perspectiva financiera.

Por último, el modelo debe ser evaluado para medir la bondad de ajuste global, la tabla 2 detalla los resultados obtenidos.

Tabla 2. Ajuste del modelo

Indicador	Resultado	Nivel de Aceptación	Autor
Goodness of fit Index (GFI)	0.91	Superior a 0.90	Jöreskog y Sörbom, 1996
Root Mean Square Residual (RMSR)	0.18	Valor más próximo a cero	Jöreskog y Sörbom, 1996
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0.08	Valores inferiores a 0.08	Steige, 1990
Adjusted Goodness of fit index (AGFI)	0.94	Superior a 0.90	Jöreskog y Sörbom, 1996; Hair et all., 1999
Comparative Fit Index (CFI)	0.89	Valor más próximo a 1	Bentler, 1990

Nota. Elaboración propia

Como se puede observar los indicadores GFI, AGFI, CFI, RMRS y RMSEA que proporcionan la variabilidad explicada por el modelo, la media de los residuos entre la matriz inicial de datos y la estimada y el ajuste incremental del modelo, se encuentran dentro de los parámetros aceptables.

Los resultados obtenidos permiten aceptar la hipótesis planteada que el correcto manejo y la adecuada implementación del Balanced Scorecard incide de manera significativa en la Rentabilidad de las microempresas.

4 CONCLUSIONES

Esta investigación ha permitido resaltar que el estancamiento empresarial de las Pymes, radica en la falta de un modelo de gestión que permita convertir las estrategias en acción, y luego medir sus resultados para aplicar medidas de mejora para el cumplimiento de los objetivos. En este contexto, el aporte que realiza este trabajo es la propuesta de un modelo de Balanced

Scorecard que ha sido adaptado a la realidad ecuatoriana e implementado en una muestra de Pymes, cuyos resultados permitieron determinar que es viable su utilización.

En efecto, los resultados obtenidos evidencian que el desempeño financiero de este grupo de Pymes no es el adecuado, que los indicadores podrían mejorar si se controla periódicamente a través de los índices propuestos en las otras tres perspectivas. Por ejemplo, en la perspectiva del cliente se podría mejorar la satisfacción del cliente y ampliar la cartera de clientes. En la perspectiva de procesos se debe mejorar la calidad del producto y el almacenamiento de los productos, indicadores que están por debajo de los estándares mínimos establecidos en el modelo.

Por otro lado, los datos evidencian que existe una relación positiva y estadísticamente significativa (0.63; p-valor < 0.05) entre la perspectiva de clientes y la perspectiva financiera y (0.74; p-valor < 0.05) entre la perspectiva de procesos y la perspectiva financiera, cumpliendo de esta manera con el objetivo y demostrando la hipótesis de la investigación donde se afirma que el correcto manejo y la adecuada implementación del Balanced Scorecard incide de manera significativa en la Rentabilidad de las microempresas. Es decir, si los indicadores de las tres perspectivas aumentan o disminuyen de la misma forma los indicadores de la perspectiva financiera aumentan o disminuyen.

Si bien es cierto, se ha definido un modelo de BSC para Pymes, sin embargo, no se han tomado en cuantos varios indicadores que merecerían ser incluidos, en tal virtud, se deja abierta la posibilidad de una futura investigación donde se evalúe si es factible o no ampliar el modelo con más indicadores, tomando en cuenta las características de las pymes, del mercado y del sector donde se desenvuelven.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alban, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 163-173.
2. Arroyo, M., & Cárcamo, M. (2010). La evolución histórica e importancia económica del sector textil y del vestido en México. *Economía y Sociedad*, 51-68.
3. Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
4. Castellano, L. (2019). Kanban. Metodología para aumentar la eficiencia de los procesos. *3C tecnología*, 30-40.

5. Dini, M., & Stumpo, G. (2020). *MYPES en América Latina un fragil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago: Cepal.
6. Hasdiana, U. (2018). *Control estadístico de calidad Six Sigma*. México: Mac Graw Hill.
7. INEC. (2021). *Directorio de empresas 2020*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2020/Principales_Resultados_DIEE_2020.pdf
8. Jacome, H., & King, K. (2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Quito: Flacso Sede Ecuador.
9. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Trnslating stratey into action*. Massachusetts: Harvard Bussines School Press.
10. Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
11. Lara, J. (09 de 2019). *Universidad Autónoma del Estado de México*. Recuperado el 07 de 02 de 2023, de <https://core.ac.uk/reader/288923600>
12. Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria . *CienciAmérica*, 34-39.
13. Martínez, L., Lázaro, J., & Espinoza, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 21-40.
14. Peralta, H. (2021). 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. *Industrial Data*, 53-78.
15. Sánchez, J., Vélez, M., & Pinzón, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas Investigación y Reflexión*, 24(1), 37-47.
16. Zamora, M. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Revista extremeña de ciencias sociales ALMENARA*, 87-109.