

Abril 2019 - ISSN: 1696-8352

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE BALANCED SCORECARD PARA LAS PYMES

IMPLEMENTATION OF A BALANCED SCORECARD MODEL FOR THE PYMES

Autores:

Ing. Jorge Álvarez Calderón PhD.

Docente Investigador de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo,
Escuela de Ingeniería en Marketing, Riobamba-Ecuador,
jalvarez_c@epoch.edu.ec

Blanca Vanessa Chazi Verdesoto,

Estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Escuela de
Ingeniería en Marketing, Riobamba-Ecuador, vchazi@yahoo.es

Geovanna Elizabeth Quisiguiña Bejarano,

Estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Escuela de
Ingeniería en Marketing, Riobamba-Ecuador, elizabeth996rch@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jorge Álvarez Calderón, Blanca Vanessa Chazi Verdesoto y Geovanna Elizabeth Quisiguiña Bejarano (2019): "Implementación de un modelo de Balanced Scorecard para las PYMES", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (abril 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/balanced-scorecard-pymes.html>

Resumen

En la actualidad se habla mucho de una sociedad del conocimiento y de la información, de un mundo totalmente globalizado causado por el avance tecnológico en la era del saber, que ha generado constantes cambios con el transcurso de los días, esto ha hecho que los mercados sean cada vez más competitivos, dinámicos, versátiles y con un constante cambio. Es por ello que las pequeñas y medianas empresas en un intento por superar los desafíos existentes en el medio se

ven en la obligación de adoptar nuevas y eficientes herramientas de gestión para el buen desarrollo de sus organizaciones.

Las pequeñas y medianas empresas tienen una particular importancia en el Ecuador, no solo por las aportaciones a la producción nacional sino a su vez a la flexibilidad de adaptación a nuevos rumbos o cambios ya sean de tipo tecnológico, social o de generación de empleo para dinamizar la economía del país. Por tal razón, las PYMES deben implementar herramientas de gestión existentes e innovadoras que ayuden a su eficiente desenvolvimiento y desarrollo, es aquí donde el Balanced ScoreCard pretende dar respuesta a esta exigencia que las pequeñas y medianas empresas requieren, con el fin de apoyar el sistema de control de gestión y así, mejorar como organización buscando una ventaja competitiva a largo plazo dentro de un sistema de economía globalizado, en una sociedad de la información y el conocimiento.

Abstract

At present there is much talk of a knowledge and information society, and of course, of a totally globalized world caused by technological advances in the era of knowledge, which has generated constant changes over the course of days, this has fact that the markets are increasingly competitive, more dynamic, more versatile and with a constant change trajectory mind. That is why small and medium enterprises in an attempt to overcome the existing challenges in the medium are obliged to adopt new and efficient management tools for the proper development of their organizations.

Small and medium-sized enterprises (SMEs) have a particular importance in Ecuador, not only because of the contributions to national production but also to the flexibility of adapting to new directions or changes, whether technological, social or generation. employment, and of course, to boost the economy of the country. That is why they have been present obligatorily in implementing existing and innovative management tools that help their efficient development and development, this is where the Balanced ScoreCard aims to respond to this requirement that small and medium enterprises require, with the In order to support the management control system and thus improve as SMEs looking for a long-term competitive advantage within a system of globalized economy, in an information and knowledge society.

Palabras clave: Balanced ScoreCard, PYMES, economía, clientes, ratios.

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas, cumplen un factor fundamental en el desarrollo de los aspectos económico-social de un país, en el Ecuador son una fuente generadora de empleo y

ayudan a dinamizar su economía. Siendo importante lograr un alcance sostenible a través de sus procesos y de productos de calidad.

Las PYMES se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas, que les permiten enriquecer su argumento conectando a las personas con los mercados, en los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades, utilizando en una forma adecuada los proceso (Cleri, 2007).

Como lo establece el autor Castillo, (2012) que las PYMES en nuestro país se encuentran de forma particular la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

No se puede establecer un concepto específico de las PYMES, pero se considera aquellas organizaciones que agrupa o emplea menos de 100 clientes internos, el cual a su vez constituye el mayor número de empresas de cualquier economía. (Monge , Alfaro, & Alfaro, 2005). Es así, que se define a las PYMES como aquella que maneja una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización, y que desarrolla cualquier tipo de actividad de producción, de comercialización de bienes o de prestación de servicios (Velecela , 2013).

Las pequeñas y medianas empresas deben buscar los medios precisos y específicos para lograr sobrevivir en el medio competitivo, para ello encontramos varios autores que establecen herramientas administrativas que permite establecer un desarrollo sostenible de las pequeñas y medianas empresas.

Por otro lado, los autores Muñiz & Monfort, (2005) establecen que el Balanced ScoreCard es una herramienta o instrumento estratégico muy útil para las empresas, a diferencia de los métodos tradicionales sobre la administración es compatible con sistemas de control que giran alrededor tanto de indicadores o medidas financieras, llegando a definir metas, en las que existe una gran relación entre las acciones de hoy y las metas futuras.

Por tal razón se diseña una propuesta de la implementación de la aplicación del Balanced ScoreCard de manera general en las pequeñas y medianas empresas, lo misma que busca una correcta gestión de manera general, con la generación de una administración eficiente de calidad para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo de las PYMES.

En la presente investigación se establece de manera clara y específica los pasos a seguir y se establece la metodología, que se basa en un enfoque de ayuda y facilidad para el desarrollo eficiente del presente MODELO.

Para iniciar la investigación se aplicó el método exploratorio, que ayuda en la identificación de la problemática de las PYMES, se enfoca en la ausencia de herramientas de gestión como lo es el Balanced ScoreCard en las pequeñas y medianas empresas, a la vez se caracteriza porque es de utilidad al momento de identificar información relevante, obtener bases sólidas y por dar a conocer la sensibilidad ante lo inesperado.

La estructura que se utilizó para la investigación es técnico científico y su enfoque es cuali-cuantitativo, los métodos que se desarrolló son: inductivo porque se recopiló datos del mercado, deductivo porque se tuvo que usar varias fuentes secundarias de información, y por razones claras que la investigación se basará fundamentalmente por los conocimientos primordiales de todos los elementos que forman parte de la investigación, se utiliza fuentes primarias y secundarias de información, fuentes gubernamentales como son SRI, el INEC, artículos de revista y otros documentos, los cuales nos brinda la información necesaria y relevante para establecer mediante una base sólida los conocimientos necesarios que nos ayude al cumplimiento de los objetivos planteados.

Desarrollo metodológico

Las pequeñas y medianas empresas son aquellas que generan ingresos o ventas anuales de entre \$100000 y \$1000000. En Ecuador están registradas 52554 empresas, de las cuales el 42% pertenece a este sector. Las PYMES representan el 26% del PIB. (Vieiria, 2017)

Aunque las grandes empresas vinculen gran importancia en la economía de un país, lo cierto que se puede descartar es que por muchas razones las PYMES son el principal motor de la economía, generador de empleo, aunque a veces se enfrentan o se ven colapsadas por las grandes empresas las cuales son más competitivas y en si se llevan gran parte de las ventas en el mercado.

Según la Superintendencia de Compañías se establece un número, ingresos, crecimiento y participaciones de las PYMES satisfactorio en la industria ecuatoriana. Ver gráfico 1.

Gráfico 1. Número, crecimiento y participación de las PYMES

| Número, ingresos, crecimiento y participación de las PYMES

		2012	2013	2014	2015	2016
Número	Pequeña	12.769	14.422 ↑	15.874 ↑	16.853 ↑	17.498 ↑
	Mediana	6.162	6.578 ↑	6.883 ↑	7.062 ↑	7.170 ↑
	Total PYMES	18.931	21.000 ↑	22.757 ↑	23.915 ↑	24.668 ↑
Ingresos (USD Millones)	Pequeña	6.161	6.362 ↑	6.849 ↑	6.858 ↑	6.365 ↓
	Mediana	16.998	19.332 ↑	21.375 ↑	21.473 ↑	21.078 ↓
	Total PYMES	23.159	25.694 ↑	28.224 ↑	28.331 ↑	27.443 ↓
Crecimiento de ingresos	Pequeña	nd	3,30%	7,70%	0,10%	-7,20%
	Mediana	nd	13,70%	10,60%	0,50%	-1,80%
	Total PYMES	nd	10,90%	9,80%	0,40%	-3,10%
Ingresos / PIB	Pequeña	7,00%	6,70% ↓	6,70% -	6,90% ↑	6,50% ↓
	Mediana	19,30%	20,30% ↑	21,00% ↑	21,60% ↑	21,40% ↓
	Total PYMES	26,30%	27,00% ↑	27,70% ↑	28,50% ↑	27,80% ↓

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2016)

Las Pymes tienen muchas ventajas, destaca su flexibilidad, su cercanía hacia el cliente, pueden conocer de mejor manera sus necesidades y deseos, su rápida adaptación al medio competitivo, existe una mejor implicación entre los trabajadores a la vez que son más versátiles, por lo que pueden conseguir nuevos datos de mercado de manera rápida. (Castro, 2016)

El Balanced ScoreCard fue desarrollado en 1990 por Robert Kaplan y David Norton quienes tras un estudio de investigación con empresas que exploraban nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos, descubrieron que las empresas que utilizaban esta herramienta podían complementar las medidas financieras con los impulsores de futuros resultados, sino también para comunicar sus estrategias a través de medidas seleccionadas. (Niven, 2003). El Balanced ScoreCard permitió a las primeras empresas en adoptarlo enfocar y alinear sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos, medios tecnológicos de la información, y también sus recursos financieros, con la estrategia de su organización. (Kaplan & Norton, 2013)

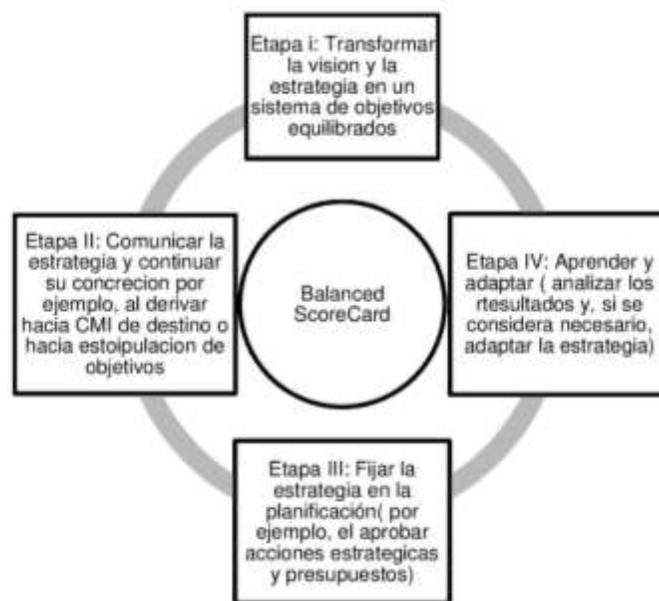
Es claro tener presente que el Balanced ScoreCard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. El Balanced ScoreCard permite que las empresas puedan seguir la pista

de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro. (Kaplan & Norton, 2014). Por otro lado, el autor Sanna , (2016) establece que el Balanced Scorecard, es un cuadro de mando que ofrece una perspectiva global de los objetivos y la estrategia de una empresa, a corto y largo plazo, gracias al establecimiento de una serie de indicadores de rendimiento, los mismos que cuantifican y miden los proyectos a la misión y la visión de la empresa.

Sin embargo, se puede definir al Balanced ScoreCard, como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. De una forma más sintética se puede definir como la Dirección Estratégica focalizada a la creación de valor. (Baraydar, 2010). Por eso se considera que el Balanced ScoreCard corporativo es un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos, y que se usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de la misma. (Kaplan & Norton , 2014).

Fundamentalmente se establece etapas específicas para la implementación de manera eficiente del Balanced ScoreCard, pero no se puede definir una específica ya que se debe basar primordialmente al giro del negocio de la organización, su estructura orgánica, la manera de su comunicación entre otros aspectos importantes a destacar. Pero en si se puede definir 4 etapas fundamentales en las PYMES. Véase gráfico 2.

Gráfico 2. Etapas para implementación del Balanced ScoreCard

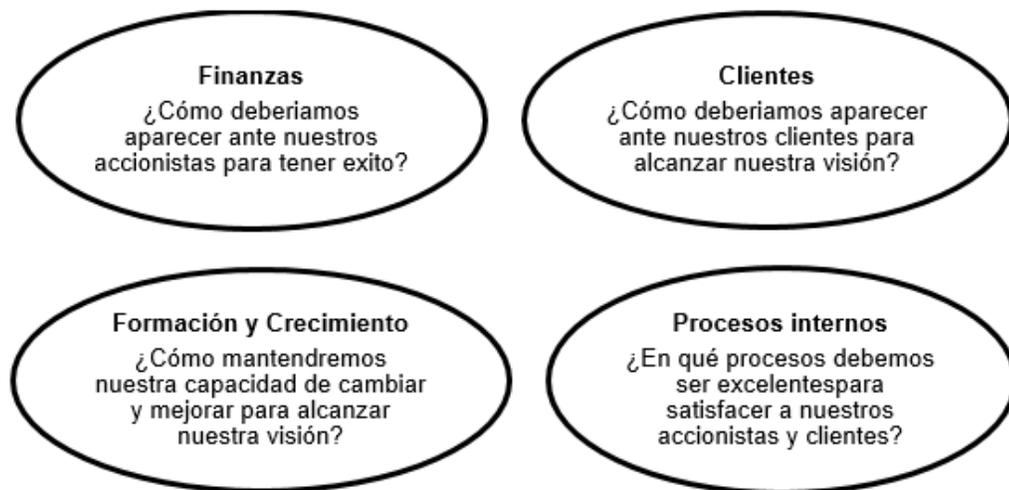


Fuente: (Horváth & Partners, 2003)

Las cuatro etapas para la implementación del Balanced ScoreCard específicamente en PYMES inicia con la transformación de la visión y la estrategia en un sistema de objetivos equilibrados, para con ello comunicar la estrategia y continuar su concreción, para posteriormente fijar la estrategia en la planificación y finalmente aprender y adaptar según la organización.

Los elementos del Balanced ScoreCard se dividen de acuerdo a varias perspectivas, que son categorías cruciales de los resultados de la empresa. Hay varias áreas de resultado que son clave para el Balance ScoreCard, así como para el cuadro de mando de la unidad de negocio, del equipo y el plan de actuación personal. Dependiendo de las características de la empresa, se pueden identificar diferentes áreas esenciales, que son típicas de la empresa de las que se tienen que obtener resultados, tales como finanzas, clientes procesos internos, conocimiento y aprendizaje, calidad del servicio, cuota de mercado, entre otros, que se presentará en el siguiente gráfico.

Gráfico 3. Elementos del Balanced ScoreCard



Fuente: (Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2002)

Los cuatro elementos que conforman el Balanced ScoreCard permiten obtener la información periódica para el seguimiento constante y el cumplimiento de objetivos, para que facilite la toma de decisiones y un mejoramiento continuo de la empresa.

El elemento financiero es uno de los cuatro componentes que también considerado sensatez financiera, es importante ya que aquí habría que preguntarse cómo ven los accionistas la empresa y que significa para ellos, en el elemento clientes o perspectiva externa se basa en la satisfacción del mismo, en este punto habría que plantearse como ven los clientes la empresa y que significa

para ellos, sin embargo en el elemento procesos internos o perspectiva interna se basa en el control, es el momento de plantearse como controlar los procesos de negocio para ofrecer valor a los clientes y en que procesos ser superiores para satisfacerlos continuamente, el elemento conocimiento y aprendizaje establece las habilidades y disposición de los empleados y la capacidad de aprendizaje corporativa.

En el Balanced ScoreCard es necesario el enfoque de las cuatro perspectivas, al ser la base fundamental para el desarrollo eficiente del mismo, estableciendo objetivos específicos para cada perspectiva. Véase tabla 1

Tabla 1. Balanced ScoreCard para una PYME manufacturera

Perspectiva financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios sobre el capital • Beneficios en las ventas • Crecimiento de las ventas
Perspectiva de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los clientes • Queja de los clientes • Clientes perdidos/ganados • Venta de productos nuevos • Entrega puntual
Perspectiva de innovación y aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Valoraciones completadas puntualmente • Planificaciones de formación completadas • Desarrollo puntual de nuevos productos.
Perspectiva de proceso interno	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenar tasa de conversión • Entrega puntual de los proveedores • Coste de disconformidad

Fuente: (Bourne & Bourne, 2004)

Las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento cada quien posee sus objetivos e indicadores específicos, pero hay que tener claro que estos deben adaptarse a la gestión de la organización. En este caso se debe analizar la PYMES de manera específica, su razón social definidamente.

El Balanced ScoreCard ayuda a las empresas a solucionar dos problemas fundamentales: medir eficazmente la actividad y los resultados de la empresa e implementar la estrategia con éxito. Tradicionalmente, los negocios se han medido con datos financieros, pero en los últimos años se han hecho fuertes críticas a nuestra dependencia de las medidas financieras para valorar los resultados. (Niven , 2003)

Propuesta de implementación de un Balanced ScoreCard para PYMES

Se busca adaptar a las pequeñas y medianas empresas mediante 4 elementos fundamentales: financiera, del cliente, procesos clave y el aprendizaje. Se presenta una plantilla modelo que permite implementarse y adaptarse según la necesidad de la propuesta.

Tabla 2. Modelo del Balance ScoreCard para PYMES

Objetivos Estratégicos	Indicador de Resultados	Metas (2018 - 2019 - 2020)	Iniciativas Estratégicas
FINANCIEROS			
Irradiar el valor agregado	Retorno - Valor agregado	8% - 10% - 15%	Análisis y mejoramiento de estrategias
Relación Beneficio Costo	Rentabilidad	30% - 50% - 100%	Política de precios
Autonomía Financiera	Independencia económica	40% - 45%	Funcionalidad de emprendimientos
Aval Financiero	Eficiencia financiera	50% - 70% - 100%	Garantizar un futuro sostenible
CLIENTE			
Generar confianza con el cliente	Retención del cliente - satisfacción del cliente	65% - 75% - 85%	Programa de posventa
Determinación de las necesidades	Satisfacción de las necesidades en el cliente	75% - 100%	Asesoría en la venta
Beneficio mutuo	Incremento de cartera	80% - 100%	Programa "Desarrollo de promociones"
Sedución al cliente	Conquistar la mente del consumidor	40% - 70% - 100%	Cautivar al cliente
PROCESOS			
Diseñar soluciones para el cliente	Ciclo de desarrollo del producto	30% - 70% - 100%	Programa "Atención de las necesidades"
Mejorar el servicio al cliente	Línea de productos consistentes	80% - 100%	Brindarle el producto adecuado
Entender necesidades del cliente	Nuevas necesidades detectadas	30% - 50% - 70%	Investigación de mercado
Sistematización de los procesos	Efectividad de los procesos	100%	Análisis y mejora de los procesos
APRENDIZAJE			
Efectividad del personal	Ingreso por empleado	Mayor instancia Menor contratación	Trabajo seguro
Capacitación	Procedimientos adecuados	100%	Programas de capacitación
Desarrollo de competencias	Competencias para ventas cruzadas	0% - 100%	Progreso programa de autoaprendizaje
Mejorar el ambiente de trabajo	Satisfacción del empleado	100%	Buenas relaciones personales

Los cuatro elementos: financieros, clientes, procesos y aprendizaje se describe por variables basándose en objetivos estratégicos, en indicadores de resultados, metas y su posterior iniciativa estratégica, describiendo información cuali-cuantitativa específica.

Las metas buscan alcanzar los objetivos estratégicos, los cuales se enfocarán al objetivo general de las PYMES, se miden en porcentajes lo cual permite visualizar la eficacia de cada elemento del modelo Balance ScoreCard y el impacto que este genera en el avance empresarial.

Las pequeñas y medianas empresas desempeñan un factor fundamental en la industria nacional de un país, al realizar varias actividades manufactureras que procrean la mayor generación de empleo en el país, las mismas corren un gran riesgo de fracasar en el mercado al ser limitantes de poder medir de manera eficiente sus resultados, por estas razones se basa este enfoque de implementación de un Balanced ScoreCard, basándonos en las cuatro perspectivas fundamentales de la misma.

Tabla 3. Perspectivas del Balanced ScoreCard

Perspectiva del cliente	La perspectiva del cliente nos indica el segmento de mercado a cual la pequeña o mediana empresa se va a dirigir, buscando medir indicadores claves como, la rentabilidad, fidelidad y la satisfacción de los mismos
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Establecer parámetros como se sustenta la excelencia de la organización. Aquí vincula mucho la mejora continua para el cumplimiento de los objetivos de la organización
Perspectiva Financiera	Mantener los indicadores financiero que sean capaces de brindar de manera resumida las consecuencias económicas y el estado de la organización
Perspectiva procesos internos	Se basa en la calidad interna de toda la organización en sus procesos, que sean eficientes aplicando de la misma manera siempre la mejora continua mediante un control de calidad.

Las perspectivas se basarán en identificar mediante varias matrices que determine en cada perspectiva del Balanced ScoreCard los objetivos estratégicos, los indicadores y las acciones estratégicas para los mismos.

La perspectiva financiera del Balanced ScoreCard busca necesariamente la eficiencia de los balances o datos económicos de la organización; para ello es necesario considerar ratios los mismos que ayudarán a identificar resultados para la toma de decisiones.

Tabla 4. Perspectiva Financiera de BSC para PYMES

Objetivo	Indicador	Frecuencia de medición	Metas
Incrementar la rentabilidad	$R = \frac{\text{Beneficio bruto}}{\text{Activo totl neto}}$	Dependiendo las políticas de las PYMES, usualmente cada año	Incremento porcentual de la rentabilidad mayor al 5%
Rentabilidad sobre las ventas	$V = \frac{\text{Utilidad neta despues de imp.}}{\text{Ventas totales}}$	Mensualmente, con el flujo de ventas realizado	Incrementar las ventas
Autonomía financiera	$C = \frac{\text{Recursos propios netos}}{\text{Recursos ajenos}}$	Dependiendo las políticas de las PYMES, usualmente cada año	Fomentar una autonomía financiera
Garantía financiera de las PYMES	$C = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$	Dependiendo las políticas de las PYMES, usualmente cada año	Poder establecer pagos de manera eficiente

La perspectiva de los clientes, al recordar que el factor más importante para las PYMES es buscar su satisfacción y su fidelidad. Para ello se considera los siguientes ratios de aplicabilidad. Ver tabla 4.

Tabla 5. Perspectiva de Clientes de BSC para PYMES

Objetivo	Indicador	Frecuencia de medición	Metas
Satisfacción del cliente	$C = \frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\text{Total clientes atendidos}}$	Dependiendo las políticas de las PYMES	Satisfacer totalmente a los clientes
Fidelidad de los clientes	$C = \frac{\text{Total clientes que repitan la compra}}{\text{Total clientes}}$	Dependiendo las ventas de la PYMES	Fidelizar la mayor parte de clientes reales y posterior potenciales
Reantabilidad del cliente	$R = \frac{\text{Beneficio debido a ese cliente}}{\text{Inversión en el cliente}}$	Por aumento de cartera de clientes	Aumentar la rentabilidad por cliente
Tasa de captación de clientes	$C = \frac{\# \text{ de clientes nuevos en el periodo}}{\# \text{ de clientes en el periodo}}$	Por periodos mensuales	Fidelizar e incrementar la cartera de clientes

La perspectiva del proceso interno en las PYMES vincula la satisfacción de las necesidades de los clientes, asegurando con ello la calidad de los productos y servicios de las mismas.

Tabla 6. Perspectiva Procesos internos de BSC para PYMES

Objetivo	Indicador	Frecuencia de medición	Metas
Margen de operaciones	$C = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$	Dependiendo las políticas de las PYMES	Satisfacer totalmente a los clientes
Realizar la orientación hacia los procesos	$C = \frac{\text{Total clientes que repitan la compra}}{\text{Total clientes}}$	Dependiendo las ventas de la PYMES	Fidelizar la mayor parte de clientes reales y posterior potenciales
Reducir los gastos generales	Aplicación de logística inversa	Cada proceso productivo	Reducir costes

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se basa en las herramientas que se debe utilizar para la mejora continua de la organización, para ello es necesario aplicar ratios que permitan una toma de decisiones adecuada.

Tabla 7. Perspectiva Aprendizaje y crecimiento de BSC para PYMES

Objetivo	Indicador	Frecuencia de medición	Metas
Mejora continua	Mediante la implementación de un sistema de calidad de procesos	Dependiendo las políticas de las PYMES	Satisfacer totalmente a los clientes
Trazabilidad	Seguir el proceso productivo mediante cada una de sus etapas	Cada proceso productivo	Calidad en el proceso productivo
Conciencia y motivación	Con capacitaciones y charlas de motivación	Dependiendo la PYMES, recomendable semestralmente	Motivar a los clientes internos de la organización

Conclusiones

- Con la ayuda del Balanced ScoreCard en las pequeñas y medianas empresas a los directivos les facilita participar de manera global, las metas, las iniciativas de la organización, de manera que cada uno de los clientes internos esté involucrado. Esta herramienta de gestión permite por si sola implicar a cada uno de los colaboradores y comunicar el rol que cumple cada uno de ellos, para el cumplimiento eficiente de los objetivos organizacionales.
- La implementación de un Balanced ScoreCard en las PYMES permite tener una visión y control completo de la organización de forma alineada, posee una factibilidad específica, que permite mayor flexibilidad en su uso, e incorpora y cambia constantemente las perspectivas tradicionales. Además, de la aplicación de la mejora continua, las PYMES son generadoras de empleo, buscan un mejor flujo económico y tecnológico para el desarrollo del país.

Bibliografía

- Ares, B., & Brenes, P. (2014). *Métodos de control de las acciones de Merchandising (Dinamización del punto de venta)*. España: EDITEX.
- Baraybar, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. España: ESIC Editorial.
- Baraydar, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced ScoreCard"*. España: ESIC Editorial.
- Bort, M. (2004). *Merchandising*. España: ESIC Editorial.
- Bourne, M., & Bourne, P. (2004). *Cuadro de Mando Integral en una semana*. España: Gestión 2000.
- Castillo, A. V. (26 de Septiembre de 2012). *Legislación Comercial*. Recuperado el 19 de Febrero de 2019, de <http://comerciocr.bligoo.es/pymes-y-mipymes-concepto-caracteristicas-ventajas-desventajas-caracteristicas>
- Castro, D. (2011). *Gestión comercial*. España: ESIC.
- Castro, D. (14 de Junio de 2016). *Gestión.org*. Recuperado el 2 de Febrero de 2019, de <https://www.gestion.org/que-son-las-pymes/>
- Cedeño, A. (2005). *Administración de la Empresa*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Cleri, C. (2007). *El libro de las PYMES*. Argentina: Granica Editorial.

- Horváth, & Partners. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. España: Grupo Planeta (GBS).
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. España: Grupo Planeta Spain.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. España: Grupo Planeta.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. España: PAFP.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. España: Grupo El Planeta.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2013). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*. España: Grupo Planeta.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2013). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral* (Segunda ed.). España: Grupo Planeta Spain.
- López, F. (2009). *La empresa, explicada de forma sencilla*. España: Libros de cabecera.
- Martínez, R. (7 de Junio de 2001). *Unizar*. Recuperado el 7 de Agosto de 2018, de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/rm05/rm05.pdf>
- Mesa, M. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Móndejar, J., & Talaya, Á. (2013). *Fundamentos de Marketing*. España: ESIC Editorial.
- Monge, R., Alfaro, C., & Alfaro, J. (2005). *TICs en las PYMES de Centroamérica*. Costa Rica: IDRC.
- Muñiz, L., & Monfort, E. (2005). *Aplicación y práctica del Cuadro de Mando Integral*. España: Gestión 2000.
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. España: Gestión 2000.
- Ortega, A. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. México: Mc Graw.
- Pacheco, Castañeda, & Caicedo. (2002). *Balanced ScoreCard*. España: ESIC Editorial.
- Pacheco, J., Castañeda, W., & Caicedo, C. (2002). *Indicadores integrales de gestión*. Bogotá: Mc-Graw-Hill INteramericana S.A.
- Pacheco, J., Castañeda, W., & Caicedo, C. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Quintana, M. (España). *Principios de Marketing*. 2005: Ediciones DEUSTO.

- Rampersad, H. (2004). *Cuadro de mando integral, personal y corporativo*. Madrid: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA S.A.
- Reyes, A. (2005). *Administración de empresas*. MÉXICO: LIMUSA .
- Sainz, J. M. (2004). *La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas*. España: ESIC Editorial.
- Sánchez , J. (2012). *Pincipios Básicos de la Empresa*. España: Visión Libros.
- Sanna , A. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. España: 50 Minutos.
- Savkin, A. (21 de Septiembre de 2017). *BSC Designer*. Recuperado el 28 de Enero de 2019, de <https://bscdesigner.com/es/cmi-de-servicio-al-cliente.htm>
- Savkin, A. (21 de Septiembre de 2017). *BSC DESIGNER*. Recuperado el 7 de Agosto de 2018, de <https://bscdesigner.com/es/cmi-de-servicio-al-cliente.htm>
- Savkin, A. (24 de junio de 2018). *BCS DESIGNER*. Recuperado el 7 de Agosto de 2018, de <https://bscdesigner.com/es/cmi-ejecutivo.htm>
- Superintendencia de Compañías. (2016). *Superintendencia de Compañías*. Recuperado el 24 de Febrero de 2019
- Veleceta , N. (2013). *Análisis de las fuentes de financiamiento de las PYMES*. Recuperado el 19 de Febrero de 2019, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/5269/1/Tesis.pdf>
- Vieiria, E. (28 de Septiembre de 2017). El 42% de las compañías registradas en el país son PYMES. *El Telégrafo*.

Currículum

Blanca Vanessa Chasi Verdesoto

Datos personales	
Nombres	Blanca Vanessa
Apellidos	Chasi Verdesoto
C.I.	18046513-1
Fecha de Nacimiento	26 de Febrero de 1994
Datos Educativos	
Primaria	Escuela "Ovidio Decrolid"
Secundaria	Instituto Tecnológico Superior "María Natalia Vaca"
Superior	Cursa el Octavo semestre en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Aspectos laborales	
Ministerio de Transporte y Obras Públicas	Pasantías (2012)
LAN Consultores	Auxiliar contable (2014)
ANDOARQ CIA. LTDA	Auxiliar Contable (2016)
AGROECUADOR CIA. LTDA	Auxiliar Contable (2017)
Comercial Pacheco	Auxiliar Contable (Actualmente)

Geovanna Elizabeth Quisiguiña Bejarano

Datos personales	
Nombres	Geovanna Elizabeth
Apellidos	Quisiguiña Bejarano
C.I.	060501518-9
Fecha de Nacimiento	12 de Enero de 1996
Datos Educativos	
Primaria	Escuela "San Francisco de Sales"
Secundaria	Unidad Educativa "San Francisco de Sales"
Superior	Cursa el Octavo semestre en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Ing. Jorge Álvarez Calderón PhD

Datos personales

Nombres	Jorge
Apellidos	Álvarez Calderón
C.I.
Fecha de Nacimiento
Datos Educativos	
Secundaria	Unidad Educativa "San Francisco de Sales"
Superior
Cuarto Nivel	Doctor PhD. Ciencias Económicas, Universidad de la Habana
Aspecto Laboral	
ENPROVIT	Jefe de abastecimiento
Gobierno de Dr. Rodrigo Borja	Coordinador de los programas de abastecimiento
"Nombre de la empresa"	Empresa de material eléctrico y ferretería en general
Instituto de no videntes de Chimborazo	Capacitador
Diario los andes y en el diario la prensa de la ciudad de Riobamba	Articulistat