



Optimización del desempeño operativo y estrategias en PYMES productoras de calzado con modelo Balanced Scorecard

Optimization of operational performance and strategies in footwear PYMES with the Balanced Scorecard model

Mónica del Rocío Jiménez-Lituma
monica.jimenez.09@est.ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0001-9835-213X>

Mireya Magdalena Torres-Palacios
Mireya.torres@ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay, Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-7724-3313>

RESUMEN

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) productoras de calzado en Ambato enfrentan limitaciones debido a una planificación estratégica deficiente, lo que afecta su optimización operativa y crecimiento. Este estudio tuvo como objetivo diseñar un modelo de Balanced Scorecard (BSC) para alinear el desempeño operativo con los objetivos estratégicos de estas empresas. Se utilizó una metodología mixta, con un diseño no experimental y alcance descriptivo, empleando métodos analítico-sintético, inductivo-deductivo y estadístico. La muestra estuvo compuesta por 25 PYMES del sector calzado, seleccionadas de manera intencional. Los resultados revelaron una falta de conocimiento y aplicación del BSC, aunque las empresas reconocen su potencial para mejorar la gestión estratégica. Se concluye que el modelo propuesto de BSC en este estudio para las PYMES productoras de calzado, permitirá fortalecer su competitividad y desempeño, facilitando una gestión estratégica más alineada con sus objetivos y visión a largo plazo.

Descriptor: costos; eficiencia; gestión. (Fuente: Tesaurus UNESCO).

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises (PYMES) producing footwear in Ambato face limitations due to poor strategic planning, which affects their operational optimization and growth. The objective of this study was to design a Balanced Scorecard (BSC) model to align operational performance with the strategic objectives of these companies. A mixed methodology was used, with a non-experimental design and descriptive scope, employing analytical-synthetic, inductive-deductive and statistical methods. The sample consisted of 25 intentionally selected PYMES in the footwear sector. The results revealed a lack of knowledge and application of the BSC, although the companies recognize its potential to improve strategic management. It is concluded that the BSC model proposed in this study for footwear PYMES will strengthen their competitiveness and performance, facilitating a strategic management more aligned with their objectives and long-term vision.

Descriptor: costs; efficiency; management. (Source: UNESCO Thesaurus).

Recibido: 03/02/2025. Revisado: 08/02/2025. Aprobado: 18/03/2025. Publicado: 05/04/2025.

Sección artículos de investigación



INTRODUCCIÓN

Las PYMES enfrentan múltiples desafíos que afectan a su desempeño operativo como a la consecución de sus objetivos estratégicos. Entre los principales obstáculos identificados se encuentra la limitada capacidad de innovación en varias PYMES que carecen de los recursos necesarios para desarrollar productos competitivos, a pesar de las inversiones realizadas dentro de este ámbito. Del mismo modo, la adopción de nuevas tecnologías no siempre se traduce en mejoras de productividad y calidad, lo que limita su impacto en la competitividad empresarial. Otro problema es la falta de asesoramiento y apoyo estructural, pues gran parte del financiamiento recibido se destina a la adquisición de equipos sin una orientación estratégica adecuada (Tribunal de Cuentas Europeo, 2022).

Las PYMES del sector calzado en Europa afrontan dificultades debido a la competencia internacional, en especial de países como China y Vietnam, que ofrecen costos de producción más bajos, mientras que las empresas europeas deben cumplir con regulaciones laborales y ambientales más rigurosas. Asimismo, los cambios en las preferencias de los consumidores requieren una producción y diseño más ágiles y flexibles, impulsados por la moda rápida y una mayor demanda de productos sostenibles. Empero de la eliminación de las barreras comerciales dentro de la Unión Europea, las PYMES continúan enfrentando obstáculos significativos para acceder a mercados internacionales. Estos desafíos se deben principalmente a la competencia feroz de grandes marcas y a la saturación del mercado en diversos sectores. Un área de preocupación es la gestión de la cadena de suministro, donde la obtención de materiales de alta calidad a precios competitivos se convierte en un factor determinante para mantener márgenes de rentabilidad sostenibles. Por otro lado, la adopción de nuevas tecnologías, si bien puede mejorar la eficiencia en la producción y el diseño, presenta altos costos de implementación, a más de requerir una capacitación especializada para su correcta integración (Islam et al., 2020).

En países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, México, Uruguay y los de Centroamérica, las PYMES enfrentan problemas que limitan su evolución y competencia, afectando su alineación con los objetivos estratégicos de desarrollo. Uno de los principales obstáculos es la informalidad, que restringe su acceso a financiamiento y recursos productivos, dificultando su expansión y consolidación en el mercado. Por otra parte, la brecha de productividad entre las PYMES y las grandes empresas reduce su capacidad de innovación y generación de empleo de calidad, problemática que se ve agravada por relaciones comerciales desiguales que restringen su acceso a mercados y canales de distribución (CEPAL, 2020).

La dificultad para acceder a un crédito, provocada por la insuficiencia de garantías, constituye otro problema que reduce la posibilidad del crecimiento y modernización del sector a esto se suma la escasa capacitación de la fuerza laboral, lo que obstaculiza la adopción de nuevas tecnologías y la mejora en la gestión empresarial. En el ámbito regulatorio, la complejidad burocrática y la falta de claridad normativa constituyen barreras adicionales, mientras que las desigualdades estructurales y la concentración en sectores de bajo valor agregado restringen las oportunidades de crecimiento sostenible. Además, la inestabilidad macroeconómica introduce incertidumbre en las decisiones de inversión y planificación a largo plazo (CEPAL, 2020).

En el contexto de las PYMES en la ciudad de Ambato y en la provincia de Tungurahua, es relevante observar su destacada participación en las actividades de manufactura y comercio, las cuales constituyen los pilares fundamentales para su crecimiento y sostenibilidad. La creciente adopción del comercio electrónico, sobre todo a través de redes sociales y páginas web, ha permitido a muchos negocios incrementar su alcance y ventas, consolidando una tendencia positiva en la digitalización del sector.

Un dato importante es que más del 40% de estas empresas tienen menos de un año de existencia, lo que pone de manifiesto la dinámica emprendedora en la región. Sin embargo, este alto porcentaje también resalta un desafío crítico, la necesidad de establecer metas y estrategias a largo plazo que fortalezcan su sostenibilidad y les permitan superar el umbral de los cinco años de operación, lo cual se considera un indicador clave de estabilidad empresarial.



Pese a estar agrupadas en casi cerca de 38990 unidades productivas, las PYMES en esta zona del Ecuador enfrentan diversos obstáculos. Entre ellos se destacan la alta competencia del mercado, el acceso limitado a financiamiento y las cargas tributarias elevadas. Estos factores inciden en la rentabilidad y en la capacidad de las empresas para crecer de manera sostenida. Por lo tanto, objetivos medibles como la mejora en la rentabilidad, la recuperación de la inversión inicial y la reducción de costos operativos son esenciales para lograr su éxito a largo plazo.

Adicional, se hace imprescindible fortalecer la capacidad crediticia de las PYMES, permitiéndoles acceder a financiamiento con condiciones más favorables, como tasas de interés competitivas. Fomentar la innovación y la diferenciación en el mercado, a través de estrategias sostenibles y una atención al cliente de calidad, serán factores determinantes para que las empresas locales se mantengan competitivas y continúen su proceso de consolidación en el mercado (Observatorio Económico y Social de Tungurahua, 2021).

De acuerdo con la problemática antes planteada, se presenta la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo pueden las empresas PYMES productoras de calzado de la ciudad de Ambato alinear su desempeño operativo con los objetivos estratégicos?

Por tanto, el objetivo del estudio es diseñar un modelo de BSC para las PYMES productoras de calzado de la ciudad de Ambato que permita la alineación del desempeño operativo con sus objetivos estratégicos.

Balanced Scorecard, herramienta para la gestión estratégica moderna

El BSC o también llamado Cuadro Integral de Mando es un modelo de medición del desempeño que permite a las organizaciones traducir su estrategia en objetivos específicos y medibles, esta herramienta fue desarrollada como respuesta a las limitaciones de los sistemas tradicionales de contabilidad de gestión debido a que se centraban en indicadores financieros, la innovación de este enfoque está en su estructura en torno a cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Cada una de estas perspectivas permite a las organizaciones convertir su estrategia en objetivos operativos medibles y equilibrar tanto las medidas financieras como las no financieras, proporcionando una visión integral de su desempeño y asegurando que esté alineado con la misión y la estrategia global (Betto et al., 2022; Alencastro-Guerrero et al. 2020; Altamirano et al. 2020).

La perspectiva financiera se centra en los resultados y la sostenibilidad económica de la empresa. El componente del cliente mide la satisfacción y fidelización. El enfoque de procesos internos optimiza los métodos esenciales para impactar en la satisfacción del cliente y la innovación. Asimismo, la variable del aprendizaje y desarrollo promueve el crecimiento del capital humano. Estas perspectivas interrelacionadas permiten a las organizaciones alinear su estrategia con las operaciones diarias, mejorando la comunicación y comprensión en todos los niveles (Bolaños et al., 2020; Arboleda & Aranda, 2024; Delgado et al. 2024).

Desde esta perspectiva para la implementación del BSC se requiere un enfoque estratégico y estructurado que abarque varias etapas. Como punto de partida, se debe realizar un diagnóstico organizacional para evaluar el estado de las áreas funcionales, así como los factores internos y externos que impactan el desempeño de la empresa. Para ello, es esencial revisar la misión y visión de la empresa y llevar a cabo un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) lo que permite diseñar estrategias adecuadas para la creación y estructura del BSC. Una vez establecidas las estrategias, se pasa a la fase de implementación, que consiste en ejecutar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en el BSC.

De manera subsecuente, se definen indicadores claros que midan el progreso hacia esos objetivos, junto con metas específicas y programas de acción para alcanzarlas. En el marco del BSC, estos indicadores se dividen en dos categorías principales: financieros y no financieros. Los indicadores financieros son cuantitativos y se enfocan en aspectos como ingresos, costos, rentabilidad, con el fin de determinar si las estrategias implementadas contribuyen a mejorar los resultados financieros de la organización. Por otro lado, los indicadores no financieros son cualitativos y abarcan áreas como la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento organizacional. Aunque no siempre se reflejan de forma



directa en los resultados financieros, estos indicadores son esenciales para evaluar el desempeño a largo plazo y ofrecen una visión más completa de la salud organizacional (Espinoza et al. 2022; Jiménez et al. 2015).

La implementación de un sistema de indicadores de desempeño, como el BSC facilita la alineación de las acciones con la estrategia general, permitiendo una toma de decisiones más informada y una mejor rendición de cuentas. En el ámbito de la gestión pública, estos indicadores son necesarios para fomentar la transparencia y la confianza ciudadana, y guía la mejora continua en las organizaciones (Léon et al., 2022). Como último paso de la implementación, se recomienda integrar herramientas de inteligencia de negocios, las cuales permiten tomar decisiones basadas en datos reales, mejorando la precisión y los resultados económicos. Estas estrategias son esenciales para garantizar que el BSC sea aplicado de manera correcta y se convierta en un motor de crecimiento y sostenibilidad para la empresa (Palacios et al., 2022).

Los casos de éxito demuestran la efectividad del BSC en PYMES, que, a pesar de contar con recursos limitados, han logrado mejorar su desempeño mediante su implementación. Es así que, la aplicación de esta herramienta en una empresa de calzado en la provincia de Tungurahua ha permitido analizar los factores internos y externos que afectan de manera positiva a la organización, facilitando una mejor comprensión y toma de decisiones estratégicas, optimizando la rentabilidad y eficiencia operativa. A través del apoyo en otras herramientas de análisis, se han establecido objetivos claros y planes de acción sólidos que alinean la misión, visión y filosofía organizacional con las metas de desempeño. La empresa ha logrado mejorar su imagen en el mercado, incrementar su cartera de clientes y fomentar la innovación y mejora continua en sus procesos, asegurando un crecimiento sostenido y competitivo en el sector del calzado demostrando el impacto positivo del uso del BSC (Peñaherrera et al., 2018; Paucar et al. 2023).

Objetivos estratégicos como brújula del éxito empresarial

Los objetivos son declaraciones claras y específicas que guían a una organización hacia el cumplimiento de sus metas estratégicas. Son necesarios en la gestión estratégica, que traducen la visión y misión de la empresa en acciones concretas y cuantificables. Estos objetivos deben ser claros, alcanzables, relevantes y estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización, a más de ser medibles a través de indicadores de desempeño. También deben contar con un marco temporal definido para generar un sentido de prioridad y concentración lo que facilita la toma de decisiones y la asignación de recursos (Flores et al., 2024).

Establecer objetivos estratégicos medibles con precisión es decisivo para el éxito de cualquier estrategia organizacional. Estos objetivos deben formar parte de un conjunto más amplio que incluya fines, metas, programas de acción y asignación de recursos, lo que facilita una adecuada relación de la organización con su entorno. La medición precisa de los objetivos permite evaluar el progreso y hacer los ajustes necesarios para mantener la estrategia alineada con la misión y visión de la empresa. Para lograr esto, los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART), lo que facilita su seguimiento y evaluación, permitiendo identificar cualquier desviación de la estrategia planificada (Contreras, 2013).

En los objetivos operativos, los equipos de trabajo se establecen como una herramienta de evaluación para medir el progreso y el logro de metas. Entre estas metas, se destacan la evaluación de desempeño, que implica revisar de manera periódica la calidad del trabajo, el cumplimiento de tareas y la capacidad de alcanzar metas establecidas. Se recomienda implementar un ciclo de retroalimentación continua, permitiendo a los miembros recibir información sobre su desempeño y áreas de mejora, lo que favorece el aprendizaje y la adaptación. Adicional, es esencial evaluar las necesidades de capacitación de los miembros para mejorar sus habilidades y competencias, apoyando el desarrollo del equipo, Se debe evaluar la efectividad de la comunicación y la organización de tareas dentro del equipo, estos son factores necesarios para el éxito en el cumplimiento de objetivos. Estas herramientas garantizan el logro de metas, como también el desarrollo continuo de los equipos en un entorno dinámico (Díaz et al., 2020).



MÉTODO

En este estudio, se adoptó la ruta metodológica propuesta por Hernández y Mendoza (2018), empleando un diseño de investigación no experimental. Este diseño se caracteriza por la observación y el análisis de fenómenos en su contexto natural, sin intervenir o manipular variables. En particular, se centró en la observación y el análisis de los objetivos estratégicos implementados por las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la ciudad de Ambato, Ecuador, con el fin de comprender su impacto y efectividad dentro de su entorno organizacional y económico.

Para ofrecer una visión más integral del fenómeno estudiado, se adoptó un enfoque mixto de investigación, combinando los métodos cuantitativo y cualitativo. Este enfoque facilitó la integración del análisis de datos numéricos, correspondiente a la parte cuantitativa, con una revisión documental cualitativa, lo que permitió una comprensión más profunda y detallada del contexto, fortaleciendo la propuesta planteada.

La investigación, con un alcance descriptivo, se centró en especificar y detallar las propiedades y características de las variables en estudio, en particular, la implementación del BSC alineado con los objetivos estratégicos de las PYMES. Este enfoque permitió cuantificar y mostrar con precisión las diversas dimensiones del proceso administrativo analizado, proporcionando una representación detallada y precisa del objeto de estudio, así como una visión clara y rigurosa del tema.

En cuanto al método, la investigación se sustentó en la aplicación de diversas estrategias metodológicas que garantizaron un análisis integral y riguroso del objeto de estudio. En primer lugar, se empleó el método analítico, el cual facilitó la descomposición y el examen detallado de las variables estudiadas, permitiendo una conceptualización precisa y su aplicación en el marco investigativo. Luego, se utilizó el método deductivo, que permitió la contextualización del problema mediante la identificación de principios generales y su relación con casos específicos, asegurando un enfoque lógico y estructurado. Por último, se aplicó el método estadístico, que facilitó la recopilación, el procesamiento y el análisis cuantitativo de los datos, proporcionando resultados objetivos y medibles que contribuyeron a la validación empírica de los hallazgos.

La finalidad de la presente investigación fue de naturaleza transversal, orientada a la descripción detallada de las variables, lo que permitió determinar su nivel o modalidad en un momento específico del tiempo.

Referente a las técnicas de recolección de datos, se emplearon la encuesta para medir las variables y la revisión documental para conocer el estado del arte de la problemática. Los instrumentos utilizados incluyeron un cuestionario aplicado en línea a través de la plataforma Google Forms. Para el procesamiento de datos, se utilizó el software JASP, versión 22-21, el cual ofrece herramientas estadísticas avanzadas para el análisis de datos cuantitativos. Su aplicación permitió una interpretación rigurosa de la información, facilitando el procesamiento, análisis y presentación estructurada de los resultados obtenidos, lo que contribuyó a la validez y fiabilidad de los mismos.

La unidad de análisis de esta investigación fueron las PYMES productoras de calzado en la ciudad de Ambato, pertenecientes a un universo total de 156 PYMES registradas en el Registro Estadístico de Empresas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2025). De este universo, se seleccionó una muestra representativa de forma no probabilística e intencional, consistente en 25 PYMES del sector calzado de la ciudad de Ambato, basándose en criterios como la disposición para participar en la investigación, la cercanía geográfica y la relevancia de la muestra en relación con el universo estudiado.

RESULTADOS

Los resultados de la encuesta proporcionan una visión general de cómo los profesionales encargados del área contable-financiera de 25 PYMES productoras de calzado perciben y utilizan el BSC para medir y gestionar distintos aspectos del desempeño organizacional. A continuación, se interpreta cada sección:

Perfil de los encuestados (relación entre rol y años de experiencia)

Referente a las preguntas del perfil de los encuestados, se obtuvo que los contadores presentan un nivel de experiencia variado, con un equilibrio entre aquellos que tienen entre 3 y 7 años de trayectoria (5 personas) y los que cuentan con más de 10 años (5 personas). En contraste, los auditores presentan una experiencia menor, del total de encuestados en el rol (5 personas) tiene menos de 3 años de experiencia, lo que podría indicar una mayor rotación en este puesto dentro de las PYMES. Por otro lado, los asesores financieros muestran el mayor nivel de experiencia, dado que el 100% de ellos (10 personas) cuenta con más de 10 años de trayectoria, lo que demuestra la importancia de la experticia en la toma de decisiones estratégicas.

Percepción y conocimiento del BSC

Referente a la percepción y conocimiento del BSC se observa que el 40% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que el BSC es una herramienta eficaz para traducir la visión estratégica en acciones concretas, mientras que un 28% está de acuerdo con esta afirmación. Sin embargo, un 32% se muestra totalmente en desacuerdo, lo que podría indicar una falta de conocimiento o escepticismo sobre la utilidad del BSC en la gestión estratégica de las PYMES (ver figura 1).

El 56% de los encuestados considera que el BSC es útil para alinear el desempeño operativo con los objetivos estratégicos, mientras que un 12% está de acuerdo, pero con menos certeza. Sin embargo, un 32% está totalmente en desacuerdo, lo que refleja la falta de conocimiento sobre la herramienta. Estos resultados indican que, aunque la mayoría reconoce la utilidad del BSC en la planificación y gestión, aún hay una parte representativa de los encuestados que no percibe su valor o desconoce cómo aplicarlo. Esto podría deberse a la falta de conocimiento, recursos limitados para su implementación o una cultura organizacional que prioriza otros enfoques de control y gestión (ver figura 1).

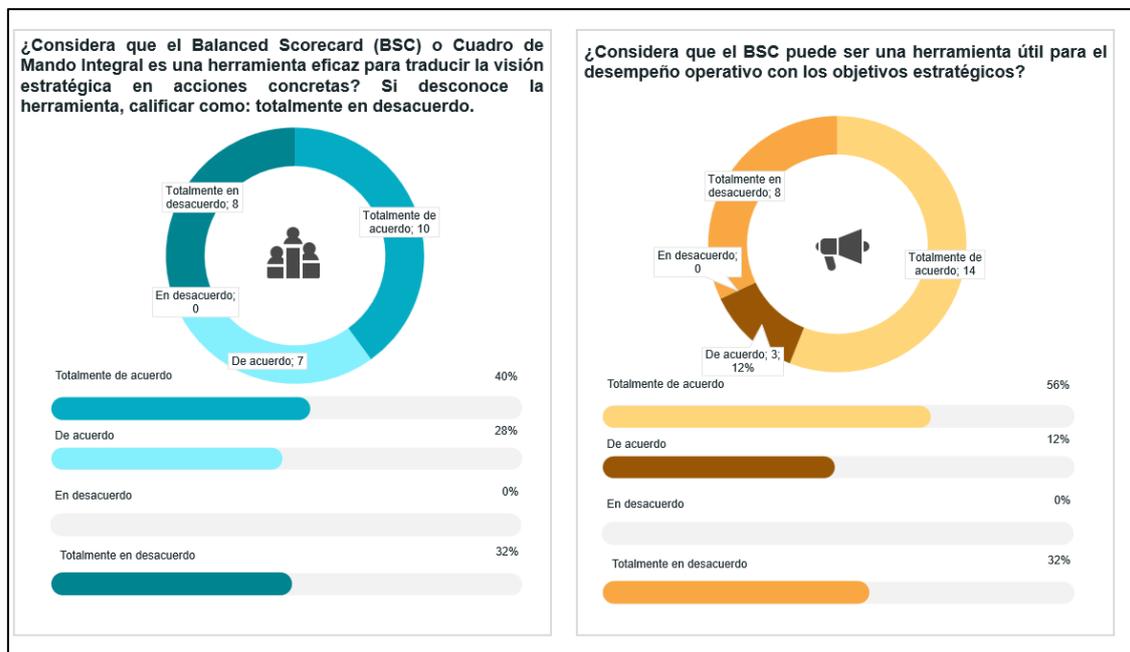


Figura 1. Percepción y conocimiento del BSC según los encuestados *Nota.* Promover una cultura organizacional más flexible y abierta a la innovación podría facilitar la integración de nuevas herramientas como el BSC, logrando así una mejora en la alineación estratégica y operativa de las empresas.

Aplicación del BSC en las PYMES productoras de calzado

Los resultados presentados en la figura 2 revelan el porcentaje de respuestas relacionadas con la aplicación del BSC en las PYMES productoras de calzado en Ambato.

En el área financiera, un 80% de los encuestados (20 respuestas en totalmente en desacuerdo) y un 20% (5 respuestas en desacuerdo) indican que no utilizan el BSC para gestionar costos, inversiones ni rentabilidad. En cuanto a la orientación al cliente, el 100% de los encuestados (25 respuestas en totalmente en desacuerdo) señalan que el BSC no se emplea para medir ni mejorar la satisfacción y fidelización de los clientes. Respecto al aprendizaje y crecimiento, el 72% de los encuestados (18 respuestas en totalmente en desacuerdo) y el 28% (7 respuestas en desacuerdo) manifiestan una baja implementación del BSC en la gestión del talento, innovación y desarrollo organizacional. Para finalizar, en los procesos internos, el 68% de los encuestados (17 respuestas en totalmente en desacuerdo) afirman que el BSC no se utiliza para optimizar la producción ni la cadena de suministro.

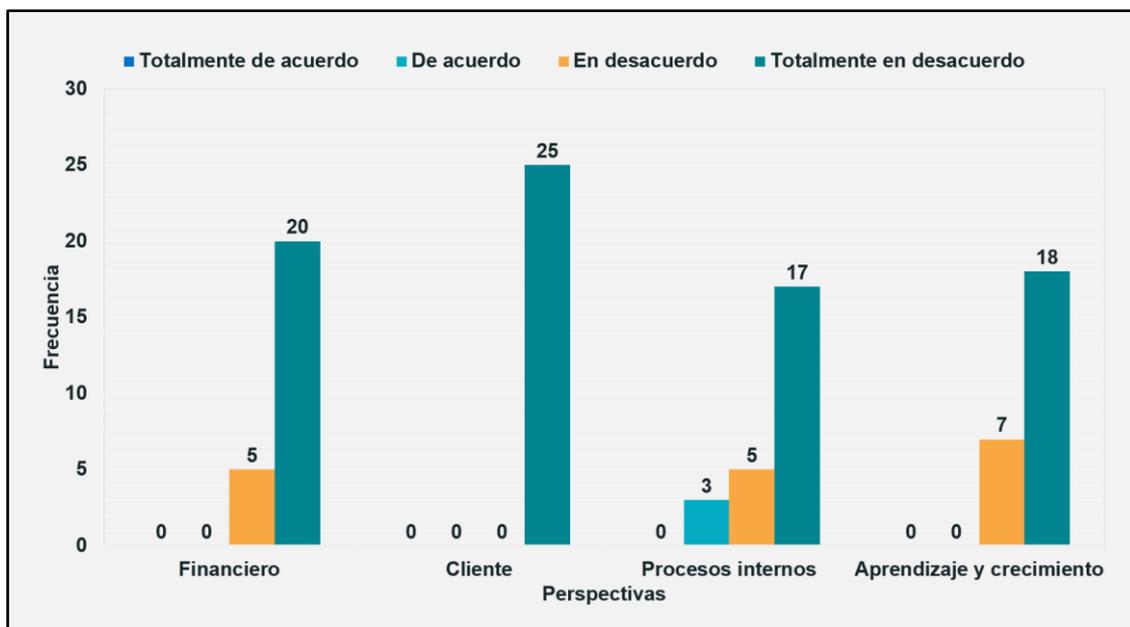


Figura 2. Diagnóstico de la aplicación del BSC en las PYMES productoras de calzado, según dimensiones. Nota. Estos resultados muestran una escasa adopción del BSC en las PYMES productoras de calzado en Ambato, lo que indica la necesidad de estrategias para promover su implementación y mejorar la gestión empresarial en este sector.

Necesidad de mejorar las áreas estratégicas en las PYMES productoras de calzado

La figura 3, muestra los resultados de las preguntas de la encuesta relacionadas con la percepción del personal del área administrativo-financiera sobre la necesidad de mejorar diversas áreas estratégicas. En la perspectiva financiera, un 72% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la necesidad de implementar herramientas de gestión financiera en las PYMES productoras de calzado. Los empresarios reconocen la importancia de optimizar el control de costos, la rentabilidad y la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, para lograr una implementación exitosa, es crucial fortalecer el conocimiento y la aplicación de indicadores que mejoren la planificación financiera.

En cuanto a la perspectiva del cliente, un 72% de los encuestados también está totalmente de acuerdo con la necesidad de mejorar la gestión orientada al consumidor. Aun con este alto nivel de acuerdo, un 8% se mostró en desacuerdo, lo que evidencia que existen desafíos en la adaptación de estrategias para mejorar la satisfacción y fidelización del cliente. Es fundamental trabajar en la medición del nivel de servicio, la calidad del producto y la identificación de las preferencias del mercado para incrementar la competitividad del sector calzado.

Sobre la perspectiva de procesos internos, un 68% de los encuestados apoya la necesidad de

optimizar los procesos dentro de las PYMES productoras de calzado. Este resultado denota la importancia de mejorar la eficiencia operativa, de manera especial, en la producción y gestión de la calidad, utilizando herramientas que favorezcan la mejora continua en estos procesos.

Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, un 68% de los encuestados considera necesario fomentar la capacitación del personal y la adopción de estrategias de innovación. Estos resultados indican que las PYMES deben priorizar programas de formación continua y promover el liderazgo dentro de la organización, con el fin de mejorar las habilidades técnicas y de gestión, lo que contribuirá al crecimiento y desarrollo empresarial.

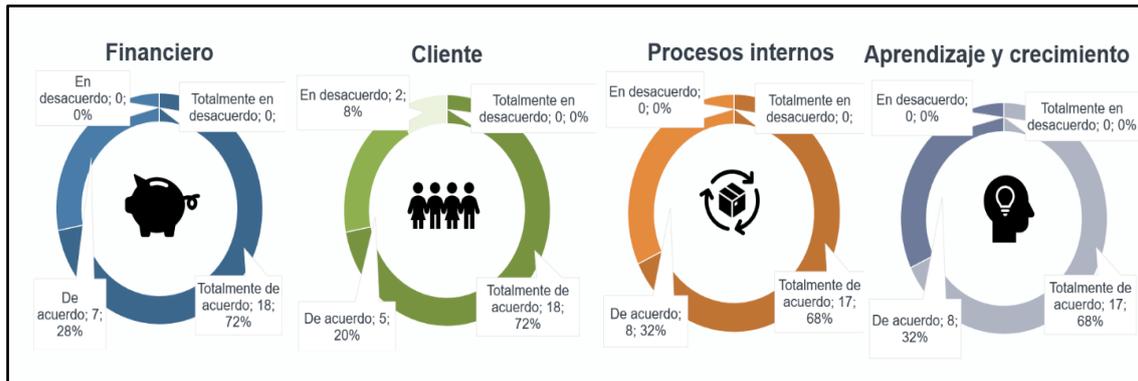


Figura 3. Necesidad de las PYMES productoras de calzado de enfocar su desempeño operativo con los objetivos estratégicos. Nota. En general, los resultados reflejan la percepción de que mejorar la gestión financiera, la orientación al cliente, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento son esenciales para fortalecer la competitividad y sostenibilidad del sector.

Modelo de *Balanced Scorecard* para alinear el desempeño operativo con los objetivos estratégicos en las PYMES productoras de calzado

La propuesta de implementación del BSC para las PYMES productoras de calzado en Ambato, en la primera fase de diagnóstico y planificación, busca establecer una base sólida para alinear los objetivos estratégicos de la empresa con su visión, asegurando que todas las áreas clave sean monitoreadas y evaluadas de manera efectiva. El equipo administrativo será el encargado de esta fase, donde se identificarán los objetivos estratégicos, se definirán los KPIs (indicadores clave de desempeño) y se establecerán las metas. A continuación, se presenta la tabla 2, que describe los objetivos estratégicos, junto con sus respectivos indicadores, metas y actividades.

Tabla 2. Propuesta de BSC para PYMES productoras de calzado en Ambato.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Indicadores Clave (KPIs)	Meta	Actividades
Financiera	Aumentar rentabilidad	Utilidad neta/ingresos totales	Margen de utilidad neta (%)	≥ 15%	Analizar y reducir costos innecesarios. Revisar y reducir gastos operativos. Ajustar precios según el mercado y el valor del producto.
	Mejorar flujo de caja	Ventas netas crédito/promedio cuentas por cobrar	Rotación de cuentas por cobrar (días)	≤ 30 días	Analizar la morosidad y ajustar las condiciones de pago. Establecer plazos de pago más estrictos y seguimiento de cuentas por cobrar.



	Reducir costos operativos	(Costos y gastos del año actual-costos y gastos del año anterior) /costos y gastos del año anterior	Reducción de costos operativos (%)	≤ -10%	Revisar todos los gastos e identificar áreas de optimización de costos fijos y variables. Automatizar procesos que reduzcan los costos operativos a largo plazo.	
Cliente	Aumentar satisfacción del cliente	Clientes satisfechos/total encuestados	de	Índice de satisfacción del cliente (encuestas)	≥ 85%	Ofrecer opciones de personalización mediante tecnología (colores, materiales, estilos) y realidad aumentada. Introducir materiales sostenibles como cuero vegano y caucho reciclado. Implementar un sistema omnicanal para facilitar la compra online y física.
	Incrementar retención de clientes	Clientes constantes/total clientes	de	% de retención de clientes	≥ 60%	Crear un programa de fidelización con puntos o descuentos.
	Expandir mercado	Clientes nuevos anuales/total de clientes	de	Crecimiento en número de clientes (%)	≥ 20%	Utilizar influenciadores y campañas visuales atractivas.
Procesos Internos	Optimizar tiempos de producción	Tiempo de respuesta y entrega/tiempo del proceso	de	Tiempo de ciclo de producción (días)	≤ 30%	Estandarizar los tiempos de cada fase en la producción. Implementar metodologías como <i>Lean Manufacturing</i> para reducir el tiempo de inactividad y mejorar la eficiencia.
	Mejorar calidad del producto/servicio	Devoluciones reclamos/total ventas	o de	% de devoluciones o reclamos	≤ 5%	Establecer un sistema riguroso de inspección en cada etapa del proceso de producción. Obtener certificaciones de calidad como INEN para garantizar la fiabilidad y calidad del producto.
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar y retener talento	Colaboradores capacitados anualmente/total colaboradores	de	% de empleados capacitados anuales	≥ 60%	Implementar programas de capacitación continuos en habilidades técnicas y de gestión.
	Fomentar innovación	Productos nuevos anuales/total productos	nuevos de	% de nuevos productos/servicios lanzados	≥ 30%	Revisión del comportamiento del mercado frente a las tendencias. Fomentar un equipo dedicado a la innovación en productos y servicios.
	Mejorar cultura	Colaboradores satisfechos/total	de	Índice de satisfacción del empleado	≥ 85%	Ofrecer programas que fortalezcan la motivación y el



organizacional	colaboradores	compromiso del personal.
		Asegurar que los beneficios y compensaciones sean competitivos en el mercado.

Nota. Esta propuesta busca establecer una estructura clara para la medición y gestión de los procesos clave de las PYMES productoras de calzado, fortaleciendo la eficiencia financiera y operativa, la satisfacción del cliente y el desarrollo del talento humano, lo que conducirá a un mayor rendimiento y competitividad en el mercado.

En la siguiente fase de implementación del BSC, se aborda su aplicación en todas las áreas de la empresa, lo cual implica que cada departamento o área se integre en el proceso. En esta fase, el personal debe ser capacitado en el uso adecuado del BSC y en el manejo de herramientas digitales que les permitan realizar un seguimiento efectivo de los indicadores y de las actividades.

Los gerentes de cada área y los jefes de departamento son los responsables de ejecutar esta fase. Su tarea principal es asegurar que el BSC sea implementado de forma adecuada en sus respectivas áreas, promoviendo la ejecución de iniciativas estratégicas específicas que favorezcan la mejora de los indicadores establecidos en la fase anterior.

CONCLUSIONES

Las PYMES productoras de calzado en la ciudad de Ambato enfrentan desafíos estructurales que afectan su desarrollo y competitividad en el mercado. La informalidad limita su acceso a financiamiento y restringe la inversión en modernización, lo que dificulta la adopción de nuevas tecnologías y la optimización de procesos productivos. La competencia con productos importados de bajo costo y la dificultad para obtener insumos a precios competitivos reducen su margen de rentabilidad, mientras que la carga burocrática y la complejidad regulatoria desvían recursos que podrían destinarse a la innovación y el crecimiento.

El modelo del BSC se impone como una herramienta para la gestión estratégica de las organizaciones modernas, incluidas las PYMES, permitiendo traducir la visión y misión en objetivos operativos medibles a través de cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. Este enfoque integral facilita a las empresas una visión completa de su desempeño, equilibrando tanto los aspectos financieros como no financieros, lo que mejora la alineación con la estrategia global.

El alineamiento entre el desempeño operativo y los objetivos estratégicos es esencial para guiar el rendimiento organizacional y garantizar el cumplimiento de la visión y misión de la empresa. La formulación de estos objetivos debe ser clara, estar alineada con la estrategia general y ser medible mediante indicadores de desempeño. Una implementación exitosa depende de la especificidad y viabilidad de los objetivos, lo que permite una evaluación continua y ajustes estratégicos oportunos.

Los resultados de la encuesta de diagnóstico aplicada en las PYMES de la ciudad de Ambato, reflejan una estructura empresarial donde la experiencia laboral varía según el rol, destacando la alta especialización de los asesores financieros y la menor estabilidad en el puesto de auditor. Sumado a ello, se evidencia que, si bien una parte de los profesionales reconoce el potencial del BSC en la gestión estratégica, persiste un alto nivel de desconocimiento a su aplicación en las PYMES productoras de calzado en Ambato. La mayoría de los encuestados no emplea esta herramienta u otras en áreas como la gestión financiera, la satisfacción del cliente, la optimización de procesos internos y el desarrollo del talento humano. No obstante, existe un consenso sobre la necesidad de fortalecer estos ámbitos.

La propuesta del BSC para las PYMES productoras de calzado en Ambato tiene como objetivo alinear el desempeño operativo con los objetivos estratégicos de la empresa. El modelo propuesto incluye actividades específicas en cada perspectiva (financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) para mejorar aspectos como rentabilidad, satisfacción del



cliente, eficiencia operativa y desarrollo del talento humano.

Al implementar esta estructura, se pretende mejorar la competitividad y el rendimiento de las PYMES en el sector del calzado. La ejecución de las actividades descritas en el BSC proporcionará una base sólida para el crecimiento y éxito a largo plazo de las empresas en el sector.

FINANCIAMIENTO

No monetario

CONFLICTO DE INTERÉS

No existe conflicto de interés con personas o instituciones ligadas a la investigación.

AGRADECIMIENTOS

A la Maestría en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Católica de Cuenca por su permanente compromiso con la investigación científica, la cual representa una valiosa contribución al Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador. Este esfuerzo constante fortalece el conocimiento académico y apoya el progreso del país.

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

Mónica del Rocío Jiménez-Lituma: Coordinó la organización y ejecución de las actividades relacionadas con la recolección de datos, asegurando que se cumplieran los plazos establecidos y que la información recopilada fuera precisa y confiable. Participó en la evaluación y ajuste de los instrumentos metodológicos, garantizando su adecuación a los objetivos del estudio. Contribuyó en la elaboración del marco teórico, incorporando conceptos fundamentales y referencias clave para respaldar el análisis. Además, colaboró en la revisión final del manuscrito, asegurando la alineación entre los objetivos planteados, los resultados obtenidos y las conclusiones.

Mireya Magdalena Torres-Palacios: Dirigió el diseño y la aplicación de los instrumentos de investigación, asegurando que fueran apropiados para el contexto del estudio. Participó activamente en el procesamiento y análisis de los datos, identificando tendencias y patrones relevantes. Contribuyó en la redacción del apartado metodológico, describiendo detalladamente los procedimientos utilizados para garantizar la validez del estudio. También lideró la revisión final del manuscrito, verificando la claridad del contenido, la precisión de los resultados y el cumplimiento de los estándares éticos y académicos.

REFERENCIAS

- Alencastro-Guerrero, A. P., Castañón-Rodríguez, J., Quiñonez-Cabeza, M. R., & Egas-Moreno, F. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador/ Strategic planning for the territorial development of the Esmeraldas Province in Ecuador. *Revista De Ciencias Sociales*, 26(3), 130-147. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i3.33238>
- Altamirano, W., Altamirano, L., Calero, M., & Aguaiza, P. (2024). Balanced scorecard y el desempeño financiero de las PYMES. *Revista Electrónica TAMBARA*, 13.
- Arboleda, M., & Aranda, C. (2024). Implementación de la herramienta del Balanced Scorecard: estudio de caso aplicado al Supermercado Minimarket Cebú ubicado en Santander de Quilichao, Departamento del Cauca. *Vitalia Revista Científica y Académica Pilar Paraguay*, 27. <https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v5i4.365>
- Betto, F., Sardi, A., Garengo, P., & Sorano, E. (2022). The evolution of balanced scorecard in healthcare: A systematic review of its design, implementation, use, and review. *Environmental Research and Public Health*, 22.
- Bolaños, A., Méndez, J., & Méndez, M. (2020). Balanced Scorecard como herramienta de gestión y mejora en los emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 77. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>



- CEPAL. (2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos*. Santiago: Publicación de las Naciones Unidas. <https://n9.cl/m860w>
- Contreras, E. R., (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181.
- Delgado, Y., Medina, J., Rojas, E., Dávila, K., & Tapia, C. (2024). Balanced Scorecard: Una propuesta para empresas de servicios contables. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 7. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1816>
- Díaz, M.-E., Morgan-Beltrán, J., & Arredondo-Morales, A.-Q. (2020). Equipos de alto desempeño para la competitividad de empresas de servicios industriales. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1–19. <https://doi.org/10.17081/dege.3685>
- Espinoza, M. A., Colina-Vargas, A. M., & Palacios-Miranda, J. R. (2022). Implementación de Balanced Scorecard basado en herramientas de inteligencia de negocios para PYMES ecuatorianas. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*, 8(1), 17–46.
- Flores, B., Orquera, M., Acosta, B., & Dambrosio, G. (2024). Diseño de un Balanced Scorecard para la evaluación de la percepción del éxito en la innovación en las universidades públicas ecuatorianas. *Revista Espacios*, 45. <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n04p05>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2025, febrero 12). *INEC*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Islam, A. K. M. H., Sarker, Md. R., Hossain, Md. I., Ali, K., & Noor, K. M. A. (2020). Challenges of Small- and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Business Growth: A Case of Footwear Industry. *Journal of Operations and Strategic Planning*, 4(1), 119-143. <https://doi.org/10.1177/2516600X20974121> (Original work published 2021)
- Jiménez, L. F., Rodríguez Molano, J. I., & Ariza Garzón, A. A. (2015). Técnicas del Balanced Scorecard para Medición del Cumplimiento del Plan Estratégico de una Empresa. *Redes de Ingeniería*, 6. <https://doi.org/10.14483/2248762X.8531>
- Observatorio Económico y Social de Tungurahua. (2021). *Empresas y establecimientos en Tungurahua*. Universidad Técnica de Ambato. <https://acortar.link/IINlcj>
- Paucar, M., Pilamunga-Poveda, M., Santamaría-Aguirre, J., & Viera-Alulema, E. (2023). Problemática del sector productivo del calzado de Tungurahua: perspectivas estratégicas desde el ámbito del diseño. *Cuadernos Del Centro De Estudios De Diseño Y Comunicación*, (180). <https://doi.org/10.18682/cdc.vi181.8903>
- Peñaherrera, S. X., Ortiz-López, S. O., & Herrera-Herrera, J. B. (2018). Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado de la provincia de Tungurahua: caso MELAN. *Revista Publicando*, 5(14 (2)), 701-719.
- Tribunal de Cuentas Europeo. (2022). *Informe especial del Tribunal de Cuentas Europeo con arreglo al artículo 287*. Luxemburgo. <https://n9.cl/iuqe90>

Derechos de autor: 2025 Por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>