



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i5.1594>

Ciencias económicas y empresariales
Artículo de investigación

Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento en el sector de alimentos balanceados en Ecuador

Balanced Scorecard from the learning and growth perspective in the balanced food sector in Ecuador

Cuadro de Mando Integral desde a perspectiva, aprendizaje e crecimiento no setor de alimentos balanceados no Equador

Jenny Patricia Santistevan-Nunura ^I
santistevanjenny@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-9168-3411>

Halder Yandry Loor-Zambrano ^{II}
halder.loor@utm.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-2717-402X>

Evelyn Dyann Cano-Lara ^{III}
evelyn.cano@uleam.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-6754-0587>

Correspondencia: santistevanjenny@hotmail.com

***Recibido:** 25 de octubre de 2020 ***Aceptado:** 30 de noviembre de 2020 * **Publicado:** 12 de diciembre de 2020

- I. Ingeniero Comercial, estudiante del Programa de Maestría con Trayectoria profesional en Administración de Empresas del Instituto de Postgrado, Universidad Técnica de Manabí UTM, Portoviejo, Ecuador.
- II. Magíster en Administración de Empresas, Profesor Titular del Departamento de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica de Manabí UTM, Portoviejo, Ecuador.
- III. Doctora en Administración, Profesora Titular de la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manta ULEAM, Manta, Ecuador.

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue aplicar el Cuadro de Mando Integral CMI, a efectos de direccionar el recurso humano al logro de los objetivos estratégicos desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la empresa investigada, siendo necesario el empleo de un esquema de medición que facilite el control y evaluación de los objetivos. La investigación empleada de tipo exploratoria descriptiva, utilizó un diseño no experimental y transeccional. Se consideró el total de la población objetivo, compuesto por 115 colaboradores de la empresa alimentos balanceados Coprobalan S.A. ubicada en la ciudad de Manta provincia de Manabí. Se utilizó un cuestionario de 25 ítems de opción múltiple tomando como referencia estudios similares y opinión de expertos en el tema. Como resultado se evidenció que los colaboradores tienen un grado muy alto y alto de conocimiento sobre la misión y visión de la empresa, así como del nivel de desempeño laboral, motivación, evaluación de las capacitaciones que recibe de la empresa, oportunidades de crecimiento y el conocimiento que tiene de cómo su departamento (área) contribuye al logro de los objetivos organizacionales; así mismo acerca de la comodidad para trabajar en las instalaciones de la empresa. No obstante, menos de una cuarta parte se identificó con un grado medio y bajo en los aspectos mencionados.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral; perspectiva de aprendizaje y crecimiento; propuesta.

Abstract

The objective of this research was to apply the CMI Balanced Scorecard, in order to direct human resources to the achievement of strategic objectives from the perspective of learning and growth in the investigated company, being necessary the use of a measurement scheme that facilitate the control and evaluation of the objectives. The descriptive exploratory research used used a non-experimental and transeccional design. The total target population was considered, made up of 115 employees of the balanced food company Coprobalan S.A. located in the city of Manta province of Manabí. A 25-item multiple-choice questionnaire was used, taking as a reference similar studies and the opinion of experts on the subject. As a result, it was evidenced that employees have a very high and high degree of knowledge about the mission and vision of the company, as well as the level of job performance, motivation, evaluation of the training they receive from the company, growth opportunities and the knowledge you have of how your department (area) contributes to

the achievement of organizational objectives; likewise about the comfort to work in the company's facilities. However, less than a quarter identified with a medium and low degree in the aforementioned aspects.

Key words: Balanced Scorecard; learning and growth perspective; proposal.

Resumo

O objetivo da presente investigação deve ser aplicada ao Quadro de Mando Integral CMI, a efeitos de direção do recurso humano no logro dos objetivos estratégicos desde a perspectiva de aprendizagem e criação na empresa investigada, siendo necesario o empleo de um esquema de medicina que facilita o controle e avaliação dos objetivos. La investigación empleada de type exploratoria descriptiva, utilizó un diseño no experimental y transeccional. Se considerar o total de seu objetivo, incluído por 115 colaboradores da empresa alimentos balanceados Coprobalan S.A. ubicada na cidade de Manta provincia de Manabí. Se utiliza um cuestionario de 25 itens de opción múltiple taking como referencia estudios similares y opinión de expertos no tema. Como resultado se evidenciou que os colaboradores têm um muito alto e alto de conhecimento sobre a missão e visão da empresa, assim como do nível de desempenho laboral, motivação, avaliação das capacidades que recibe da empresa, oportunidades de crecimiento e el conocimiento que tiene de cómo su departamento (área) contribuye al logro de los objetivos organizacionais; assim como mismo acerca da comodidade para trabalhar nas instalações da empresa. No obstante, menos de una cuarta parte se identificó con un grado medio y bajo en los aspectos mencionados.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral; perspectiva de aprendizaje y crecimiento; propuesta.

Introducción

Las organizaciones se esfuerzan en el cumplimiento de sus objetivos, los cuales deben estar en correspondencia con los recursos que éstas poseen y compiten en entornos cada vez más complejos; por ello es importante la comprensión de sus objetivos y de los métodos que utilizarán para alcanzarlos. Una herramienta de medición de objetivos es el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas principales: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 1996). El CMI es de gran importancia para las organizaciones, ya que permite hacer seguimiento y control de la estrategia, también permite direccionar los objetivos estratégicos y las acciones diarias a fin de que se cumplan

los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Por otra parte, las organizaciones se han percatado de que al trabajar con el CMI pueden crear procesos de gestión decisivos: redireccionar la estrategia; dar a conocer, enlazar y fijar los objetivos e indicadores estratégicos; planificar; direccionar y retroalimentar las iniciativas estratégicas (Rivero & Galarza, 2017).

Para la consecución de los objetivos, el recurso humano tiene un rol importante en la organización, al respecto Kaplan y Norton (1996) afirman:

Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas (p. 130).

La mejor forma de ofrecer y brindar un producto de calidad es a través de un personal capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa, de esta manera se retiene al personal clave que aporte valor, evitando así una alta rotación que implique costos en la contratación de nuevo personal (Fernández, Mejía, Ramirez, & Albuja, 2018). Además, en esta perspectiva, se definen cuatro elementos importantes como las personas y cultura, tecnología y sistemas de información, alianzas y aspectos organizativos para lograr que los procesos sean eficientes (Sánchez & Vélez, 2016).

Sería un error utilizar la herramienta de CMI únicamente como una medida de rendimiento de evaluación del desempeño, de manera que, al ser un aspecto comunicacional, es útil para retroalimentar y potenciar el aprendizaje en la organización siempre que los directivos la acepten y trabajen en equipo para lograr la eficiencia esperada (Ganga, Ramos, Leal, & Pérez, 2015). Este autor coincide con (Vega & Lluglla, 2019) al indicar que el CMI genera un aprendizaje estratégico, así como alinear los objetivos estratégicos a largo, mediano y corto plazo teniendo relación con los presupuestos y el sistema de compensación del desempeño.

Además, en el estudio de (Comas, Montes, Moreno, & Valle, 2018) se destaca que la implementación del procedimiento para el control de gestión basado en el CMI permite mejorar la eficacia y la eficiencia de la naturaleza empresarial, al optimizar el comportamiento de los indicadores para evaluar el desempeño de los factores claves de éxito. Por otro lado, esta herramienta ha sido incorporada rápidamente por diversas empresas cuya finalidad era solucionar problemas relacionadas a la implementación de nuevas estrategias por parte de los empleados para que las puedan ejecutar en su trabajo (Amat, Clara, & Campa, 2016).

La empresa COPROBALAN.SA., organización que forma parte del Corporativo Italcol S.A., fue establecida en la ciudad de Manta en junio del año 2009. Se dedica a la producción, comercialización y distribución de alimentos concentrados para animales: líneas de balanceado para pollo de engorde, postura, porcicultura, ganadería, reproductoras, sales, equinos, mascotas, acuicultura, otros en el Ecuador. La estructura organizativa está conformada por las áreas de Gerencia General, Producción, Seguridad Ocupacional y Medio Ambiente, Administración y Finanzas, Aseguramiento de Calidad, Compras y Dirección Comercial.

Esta empresa de alimentos balanceados ha presentado incremento en la producción de sus productos de alimentos concentrados de animales en el mercado ecuatoriano, lo que implica que el personal demuestra mayor compromiso ante los objetivos y estos a su vez estén alineados a la cultura organizacional, razón por la cual se propuso aplicar el Cuadro de Mando Integral para evaluar los objetivos estratégicos desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Metodología

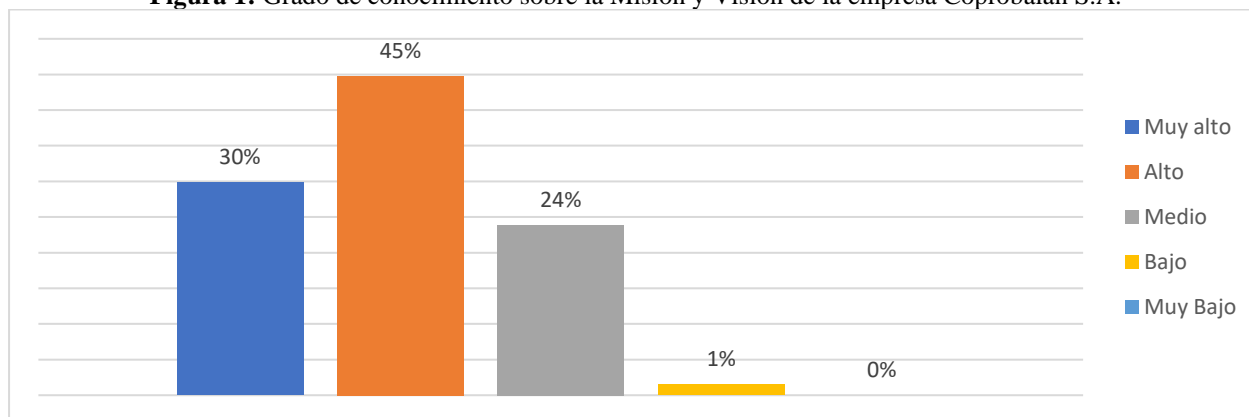
La investigación es de tipo exploratoria descriptiva dado que se podrán indagar nuevos conceptos y a su vez se describieron las teorías relacionadas a las variables que comprenden el estudio. El diseño fue no experimental de tipo transeccional por cuanto se recolectan datos en sólo momento en el que sucede. La técnica empleada fue un cuestionario de 25 ítems de opción múltiple tomando como referencia estudios similares. Se consideró el total de la población compuesta por 115 colaboradores de las áreas Administración y Finanzas, Gestión Humana, Compras, Producción, Almacén, Dirección Comercial, Aseguramiento de calidad, Seguridad Ocupacional y Medio Ambiente de la empresa alimentos balanceados Coprobalan S.A.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación del cuestionario de las principales preguntas aplicadas a los empleados de la empresa:

Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento en el sector de alimentos balanceados en Ecuador

Figura 1: Grado de conocimiento sobre la Misión y Visión de la empresa Coprobalan S.A.

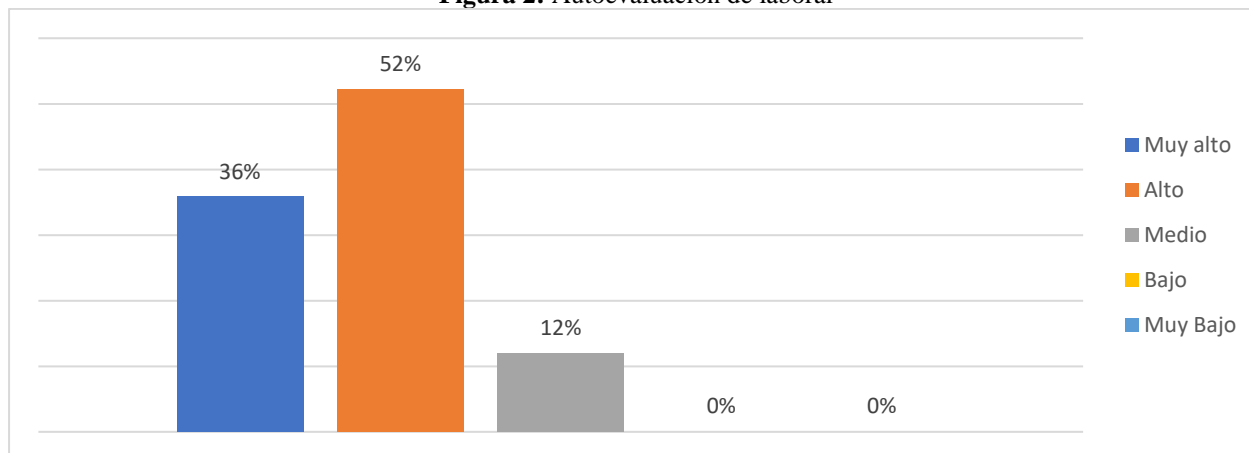


Fuente: Empresa de alimentos balanceados Coprobalan S.A.

Elaboración: autores de la investigación.

En la Figura 1, sobre el grado de conocimiento sobre la Misión y Visión de la empresa Coprobalan S.A., el 30% de los encuestados considera un grado muy alto y el 45% sostiene que un grado alto, mientras que el 24% indica un grado medio. La empresa utiliza estrategias para comunicar a todos sus colaboradores los objetivos organizacionales, desde el momento en que este inicia el proceso de inducción; de esta forma se asegura que cada empleado conozca hacia donde se dirige la empresa.

Figura 2: Autoevaluación de laboral



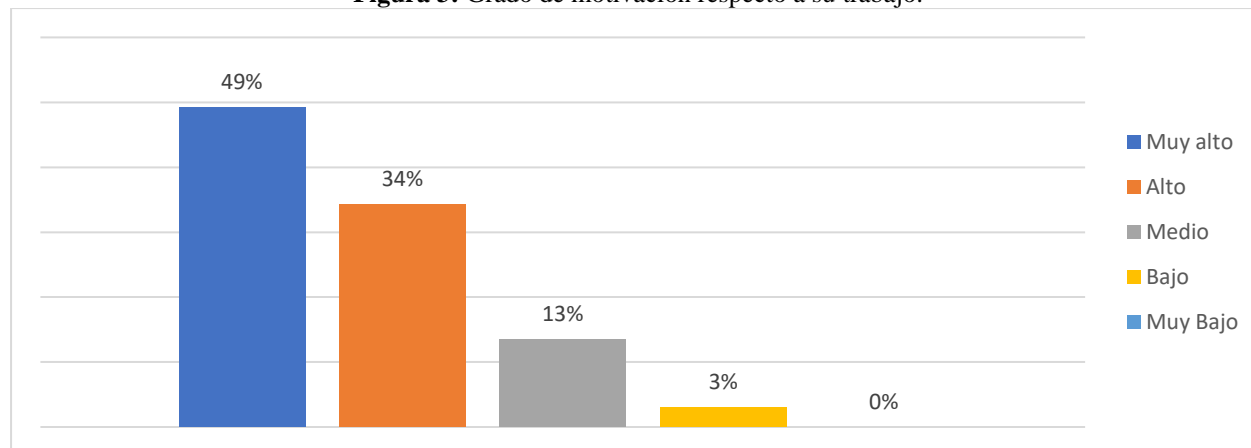
Fuente: Empresa de alimentos balanceados Coprobalan S.A.

Elaboración: autores de la investigación.

En la Figura 2 se muestra que existe un grado muy alto y alto de la autoevaluación de desempeño laboral de los empleados de la empresa con un 36% y el 52% respectivamente. En Coprobalan

S.A., los colaboradores tienen un rol importante en cada proceso organizacional demostrando los mejores resultados en cada actividad realizada.

Figura 3: Grado de motivación respecto a su trabajo.

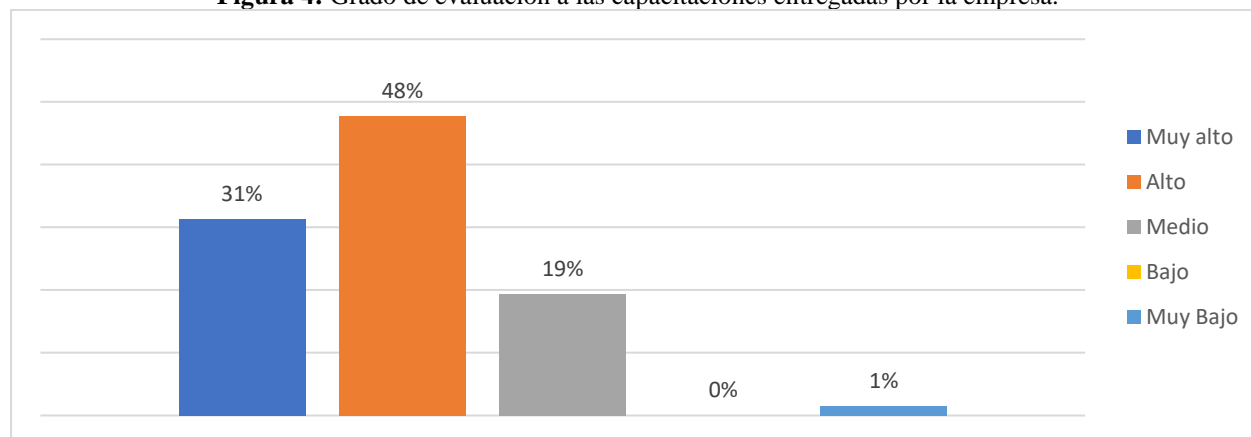


Fuente: Empresa de alimentos balanceados Coprobalan S.A.

Elaboración: autores de la investigación.

La Figura 3 muestra que los empleados tienen un grado muy alto de motivación del 49%, mientras que el 34% tiene un grado de motivación del 34%, por otro lado, el 13% considera que tiene un grado medio de motivación. En la empresa investigada, se realizan incentivos económicos y no económicos para que sus empleados tengan reconocimiento sobre sus logros y aporte en la empresa.

Figura 4: Grado de evaluación a las capacitaciones entregadas por la empresa.



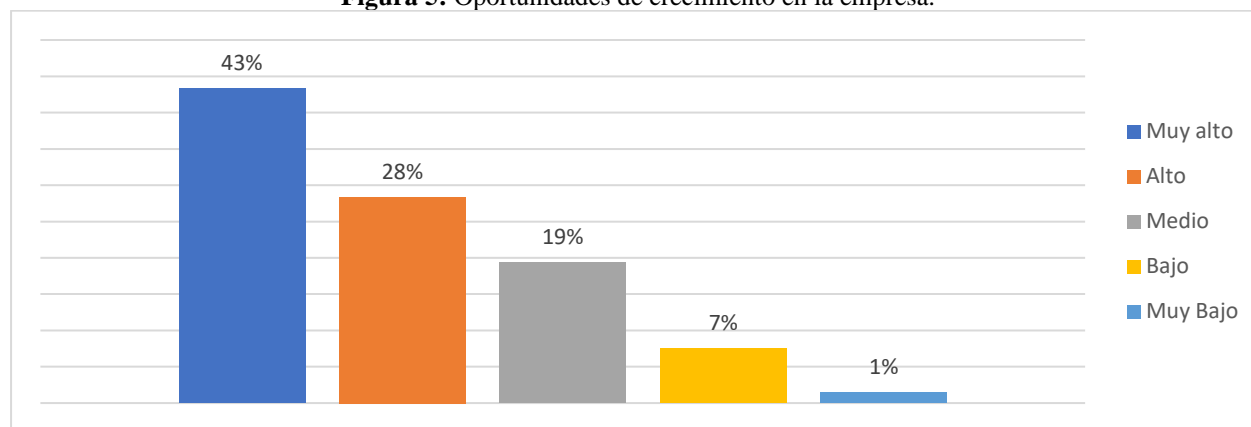
Fuente: Empresa de alimentos balanceados Coprobalan S.A.

Elaboración: autores de la investigación.

Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento en el sector de alimentos balanceados en Ecuador

En la Figura 4, sobre el grado de evaluación a las capacitaciones entregadas por la empresa, se tiene que el 31% se ubica con un grado muy alto, el 48% con un grado alto. Por otro lado, el 19% lo califica en un grado medio. Las capacitaciones en la empresa se realizan sobre distintos tópicos para impulsar las habilidades y competencias de sus empleados, los mismos que se dan a través de aulas virtuales y los diferentes campos de acción de empresas vinculadas.

Figura 5: Oportunidades de crecimiento en la empresa.

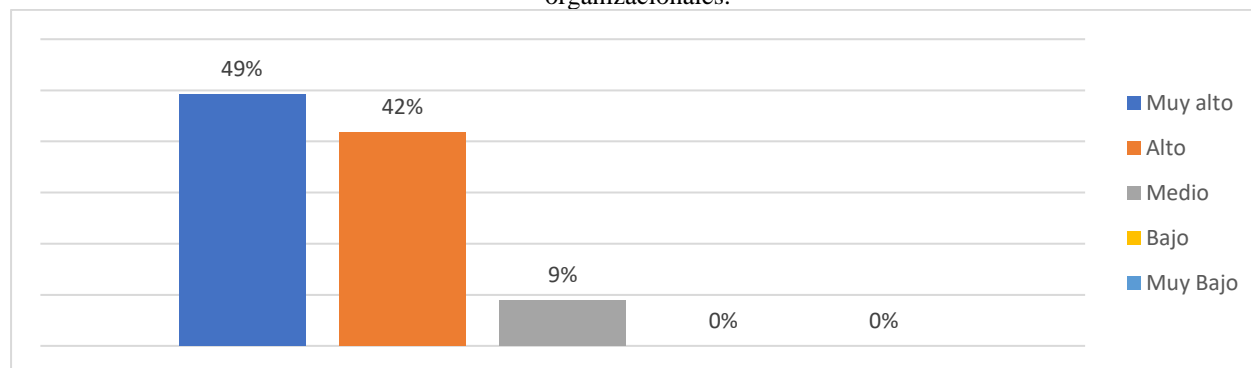


Fuente: Empresa de alimentos balanceados Coprobalan S.A.

Elaboración: autores de la investigación.

En la figura 5, acerca de las oportunidades de crecimiento que tienen los empleados de la empresa, el 43% indica que existe un grado muy alto, el 28% un grado alto, mientras que el 19% indica un grado medio. El crecimiento constante de cada individuo se ve reflejado en las oportunidades que ha tenido para ocupar cargos cada vez más importantes en la empresa, lo que permite retener al personal clave en el giro del negocio.

Figura 6: Grado de conocimiento sobre cómo contribuye su departamento (área) al logro de los objetivos organizacionales.

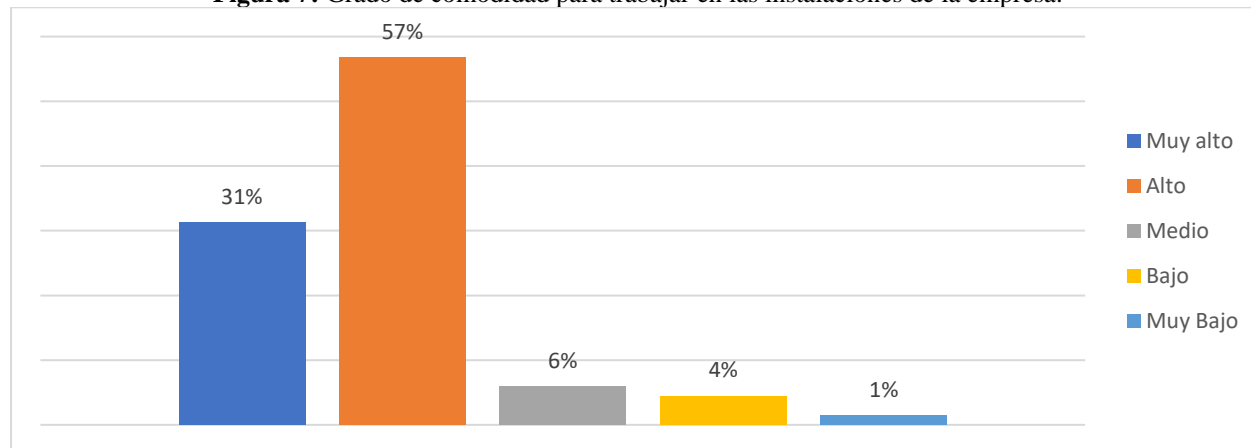


Fuente: Empresa de alimentos balanceados Coprobalan S.A.

Elaboración: autores de la investigación.

En la Figura 6, sobre el grado de conocimiento sobre cómo contribuye un departamento al logro de los objetivos organizacionales, se tiene un grado muy alto del 49% y un grado alto del 42%. Cada colaborador tiene determinados los objetivos operativos, tácticos y estratégicos debidamente definidos, los mismos que son evaluados en función de las metas trazadas a lograr, resultando útil para que la organización siga con su plan de expansión en el mercado ecuatoriano.

Figura 7: Grado de comodidad para trabajar en las instalaciones de la empresa.



Fuente: Empresa de alimentos balanceados Coprobalan S.A.

Elaboración: autores de la investigación.

La Tabla 7 muestra los resultados respecto al grado de comodidad para trabajar en las instalaciones de la empresa: en su mayor parte se posiciona en un grado muy alto y alto con el 31% y 57% respectivamente. Los factores ergonómicos también tienen un rol importante para el buen desempeño del colaborador, por ello la empresa se preocupa de dotar todos los recursos necesarios para que el mismo se desenvuelva en su respectiva área.

Discusión

De acuerdo a los datos obtenidos, (Delgado, Gavino, & García, 2018), efectuó un estudio sobre el desarrollo e implementación de un sistema de información para directivos basado en la plataforma móvil Android aplicando el control de Cuadro de Mando Integral, como metodología que busca la alineación de indicadores de gestión con los objetivos estratégicos, se utilizó un enfoque longitudinal considerando los datos de la campaña de ventas 2016 de una empresa ecuatoriana del sector de publicidad, en el cual se determinó que una organización no solo debe enfocar su esfuerzo en la medición y en el control de los indicadores, también debe procurar que esos valores sean validados desde la perspectiva corporativa. Además, las instituciones de carácter privado sin fines

de lucro también toman importantes decisiones, sin embargo, se evidencia que existe un alto grado de desconocimiento de herramientas administrativas, por ello al plantearse la herramienta del CMI se pudo determinar que facilitó el manejo de la toma de decisiones, mejorar el control de procesos y aportar en la gestión del talento humano (Oyaque, Freire, & López, 2020).

De igual manera, confirman los resultados objetivos, investigaciones como las de (Ramón, Flores, & Domínguez, 2018) sobre el impacto de la motivación personal, los que determinaron a través de entrevistas semiestructuradas, que es necesario que el personal también se encuentre motivado y demuestre compromiso mediante formación y desarrollo profesional. Por otra parte, en la investigación realizada por (Pavez, Huerta, Patricia, & Paúl, 2015) se determinó a través de un estudio descriptivo y cualitativo, que el Cuadro de Mando Integral permitió evaluar la implantación de las estrategias, a partir de la información se establecen normas y líneas de acción para lograr las metas.

Además, según la investigación efectuada por (Moreira & Murillo, 2020) se determinó, mediante la aplicación de entrevistas que instaurar de manera adecuada los indicadores y su finalidad para la toma de decisiones, ya que con estas perspectivas y sus tendencias futuras se pueden afianzar los procesos y con ello mejorara la gestión del talento humano que es fundamental para optimizar recursos y cumplir objetivos estratégicos. No obstante, en un estudio realizado por (Abad, 2019), se obtuvo como resultado de la aplicación del CM, a través de la técnica de la revisión bibliográfica-documental y el estudio de casos, de ponderación y logro en la perspectiva de desarrollo y aprendizaje, se evidenció que los objetivos estratégicos planteados no cumplen a cabalidad las metas, por ello es necesario que las organizaciones interioricen los resultados y busquen alternativas de solución.

De acuerdo con las investigaciones de los autores citados, se determinó la importancia del Cuadro de Mando Integral con referencia a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Se identificó que su aplicabilidad puede estar en organizaciones de distinta actividad comercial, y que estas pueden alinear sus indicadores en función a los objetivos estratégicos. Para lograr los objetivos es importante que sean comunicados de manera clara y así identificar las estrategias a seguir. No es suficiente con diseñar planes de mejora para dar soluciones, es necesario evaluar y dar seguimiento constante a las acciones para ir comparando los resultados obtenidos, así como revisar la eficiencia con que se realizan. El personal de una empresa es un pilar clave para el logro de los objetivos, es por esta razón que deben estar capacitados y motivados en su área laboral. Las organizaciones

deben proporcionar al talento humano todos los insumos necesarios para que ejerzan con eficacia y eficiencia cada una de sus funciones, además, debe propiciar un ambiente de oportunidades y crecimiento para que conjuntamente propongan y ejecuten nuevos proyectos sostenibles a largo plazo.

Conclusiones

La empresa de alimentos Balanceados Coprobalan S.A. provee productos de calidad en el mercado ecuatoriano, uno de sus objetivos es la expansión en los mercados, contando con un personal altamente capacitado en el desarrollo de sus funciones.

Los datos obtenidos también indican que mientras se motive al personal, estos podrán sentirse valorados por la empresa demostrando mayor entusiasmo por cumplir los objetivos organizacionales.

Se destaca en la investigación que tener claro los objetivos de la organización, permite que los colaboradores puedan ejercer con mayor congruencia y efectividad cada una de sus funciones.

Es importante el crecimiento laboral que se pueda ofrecer a los colaboradores, debido a que se podrá retener al personal clave que ayude a direccionar las acciones estratégicas hacia el logro de las metas.

Otro aspecto que se evidencia tiene que ver con que los empleados son elementos que, si demuestran eficacia y eficiencia en sus resultados, permiten que su desenvolvimiento y desempeño laboral sea el más adecuado constituyéndose una oportunidad de crecimiento laboral.

Finalmente, las instalaciones físicas también tienen un rol importante para que los trabajadores se desarrollen con las mejores herramientas de acuerdo con sus conocimientos y habilidades.

Referencias

1. Abad, P. (2019). El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada. *Revista Ciencia UNEMI*, 12(29), 20-35. Recuperado de: <http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/748/690>.
2. Amat, O., Clara, L., & Campa, F. (2016). La implantación del Cuadro de Mando Integral en el sector agroalimentario: El caso del Grupo Alimentario Guissona. *Revista Facultad*

Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento en el sector de alimentos balanceados en Ecuador

- de Ciencias Económicas, 24(1), 25-36. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a03.pdf>.
3. Comas, R., Montes, J., Moreno, M., & Valle, B. (2018). Integración de herramientas para el control de gestión. Caso de estudio en una empresa comercializadora. *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 5(2), 101-114. .
 4. Delgado, J., Gavino, L., & García, J. (2018). Desarrollo e implementación de un sistema de información para directivos basado en la plataforma móvil Android aplicando el control de Cuadro de Mando Integral. *Espacios*, 39(07); 23. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n07/a18v39n07p23.pdf>.
 5. Fernández, L., Mejía, S., Ramirez, C., & Albuja, J. (2018). Diseño de un modelo de gestión empresarial para la mmicroempresa medsakell, basado en la metodología balanced scorecard, radicada en la zona 8, cantón Guayaquil (Ecuador). *Espacios*, 39(06), 36. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p36.pdf>.
 6. Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., & Pérez, K. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. *ReserchGate*, 22(1), 136-159. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/301636136_Administracion_estrategica_Aplicacion_del_cuadro_de_mando_integral_CMI_a_una_organizacion_no_gubernamental.
 7. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Cuadro de Mando Integral. En R. S. Kaplan, & D. P. Norton, *Cuadro de Mando Integral* (pág. 14). Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
 8. Moreira, J., & Murillo, M. (2020). Cuadro de mando integral para gestión estratégica en instituciones de educación superior. *Diagnóstico Universidad Técnica de Manabí. Polo del Conocimiento*, 5(3), 255-282. Recuperado de: <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1335/2399>.
 9. Oyaque, S., Freire, S., & López, Z. (2020). Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas Caso Obra Social Sopeña Oscus- Ecuador. *Espacios*, 41(15), 1. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n15/a20v41n15p01.pdf>.
 10. Pavez, C., Huerta, Patricia, & Paúl, I. (2015). Cuadro de mando en salud. *Salud Pública de México*, 57(3), 234-241. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/106/10638801006.pdf>.

11. Ramón, J., Flores, R., & Domínguez, N. (2018). Utilidad del presupuesto y del cuadro de mando integral en la gestión de centros de atención primaria. Impacto sobre la motivación del personal. *Dialnet*, 50(3), 166-175. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6322124>.
12. Rivero, K., & Galarza, J. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. *Scielo*, 36(3), 83-92. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142017000300008&script=sci_arttext&tlng=pt.
13. Sánchez, J., & Vélez, M. P. (2016). BALANCED SCORECARD PARA EMPRENDEDORES: DESDE EL MODELO CANVAS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), 37- 47. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a04.pdf>.
14. Torres, G., & Baeza, R. (2017). DESARROLLO DE UN BALANCED SCORECARD DE PRIMER Y SEGUNDA GENERACION PARA UNA PYME EN EL SUR DE GUANAJUATO. *Jóvenes en la ciencia*, 3(2), 1387-1392. Recuperado de: <http://148.214.50.9/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/2124/1617>.
15. Vega, V., & Lluglla, D. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 6(2), 1-24. Recuperado de: <https://doi.org/10.21855/ecociencia.62.187>.