



DOI: <https://doi.org/10.46296/yc.v7i12edespfeb.0290>

PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN FERRETERÍAS

PROPOSAL FOR A BALANCED CONTROL PANEL TO IMPROVE HARDWARE STORE MANAGEMENT

Angulo-Murillo Navira Gissela ¹; Quijije-Mero Jordi Bryan ²;
Alay-Franco Josselyn Yamileth ³

¹ Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, ULEAM. Manta, Ecuador.
Correo: navira.angulo@uleam.edu.ec

² Graduado de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, ULEAM. Manta, Ecuador.
Correo: e1313686865@live.uleam.edu.ec

³ Graduada de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, ULEAM. Manta, Ecuador.
Correo: e1314853480@live.uleam.edu.ec

Resumen

Se propone en la investigación el diseño de un modelo Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar la gestión interna en las ferreterías de la ciudad de Manta, cuyo problema esencial es la carencia de una administración financiera, la cual se maneja de manera empírica, sin el establecimiento de indicadores financieros y de gestión, factibles para la toma de decisiones. Aplicaron varios métodos investigativos como el inductivo-deductivo, bibliográfico, analítico-sintético y de acción participativa, que involucró la aplicación de técnicas de recolección de datos como: las entrevistas y encuestas. La población estuvo conformada por 68 ferreterías, utilizándose la técnica de muestro no probabilística, donde se seleccionaron tres ferreterías como caso de estudio. Se aplicó como referencia los indicadores y planes de acción descritos en el CMI; el establecimiento de indicadores de gestión en las cuatro perspectivas proporcionará beneficios al negocio; así como también, motivará a todos los empleados de la empresa a lograr la eficiencia.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, competitividad de mercado, toma de decisiones, gestión empresarial.

Abstract

The design of a Balanced Scorecard (CMI) model is proposed in the investigation to improve internal management in hardware stores in the city of Manta, whose essential problem is the lack of financial administration, which is handled empirically, without the establishment of financial and management indicators, feasible for decision making. They applied various investigative methods such as inductive-deductive, bibliographic, analytical-synthetic and participatory action, which involved the application of data collection techniques such as: interviews and surveys. The population consisted of 68 hardware stores, using the non-probabilistic sampling technique, where three hardware stores were selected as a case study. The indicators and action plans described in the CMI were applied as a reference; the establishment of management indicators in the four perspectives will provide benefits to the business; as well as it will motivate all employees of the company to achieve efficiency.

Keywords: Family support, emotional support, instrumental support.

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 15 de noviembre de 2022.

Fecha de aceptación: 26 de enero de 2023.

Fecha de publicación: 22 de febrero de 2023.



1. Introducción

El CMI es un conjunto de métricas seleccionadas como estrategias para informar a los líderes, empleados y grupos de interés externos, la dinámica de trabajo que aplicará la empresa para alcanzar su misión. El proceso de CMI comienza cuando el equipo de liderazgo se propone traducir la estrategia de la organización en objetivos estratégicos específicos. Al establecer objetivos financieros, el equipo debe considerar si se centrará en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de flujo de caja (Estrada, 2017).

Los aspectos importantes en la planificación estratégica son: la eficiencia, eficacia y la efectividad; la primera consiste en medir los esfuerzos realizados para producir resultados; la segunda trata de medir los resultados de los objetivos ya alcanzados y la tercera el equilibrio entre el nivel mínimo de eficacia y eficiencia en los procesos (Sanchez, 2018).

Para Ghiglione, (2021) la implementación correcta del Cuadro de Mando Integral (CMI) en una

organización requiere un análisis de la situación actual, el entorno, de lo que se requiere y las capacidades reales de la organización, para que el CMI no sea solo una referencia de valor, sino una herramienta de control de empresa.

Es importante que las empresas y/o negocios conozcan e implementen herramientas de gestión empresarial que les ayuden a medir y controlar el desarrollo económico de sus negocios, garantizando que la oferta supla la demanda, se minimicen los costos, mejoren procedimientos y se satisfagan las necesidades de los consumidores.

Algunos aspectos coincidentes entre las ferreterías, es la carencia organizativa, en la que se visualiza la falta de un manual de funciones, falta de una estructura organizacional financiera y el establecimiento de misión, visión y objetivos estratégicos.

Para el desarrollo de la investigación, se tomó como caso de estudio a tres ferreterías de la ciudad de Manta, seleccionadas a través de la técnica de muestreo no probabilístico, se diseñaron y aplicaron encuestas y entrevistas



para conocer los puntos internos y externos de las empresas, necesarios para la construcción del modelo de gestión propuesto, cuyo punto de partida fue el análisis FODA con aspectos importantes de estas ferreterías involucradas.

Mediante el ciclo Deming se planificaron los indicadores de gestión sobre la realidad de las ferreterías; se hizo que las actividades planificadas se realicen a cabalidad, se actuó con todos los miembros de la organización y se verificó que todo esté bajo control. De este modo, se cumplieron con los aspectos de ciclo Deming. Por último, con el modelo Canvas se visualizó la situación global de las ferreterías mediante los nueve lienzos, dando apertura a que las ferreterías dieran a conocer su propuesta de valor.

Con el modelo presentado se determina que todos los procesos, subprocesos e indicadores claves de las ferreterías, evitarán errores, así como también el hecho de tener que revisar varios reportes para observar los avances de la organización; en el cual se desea generar mediante el modelo de cuadro de mando integral una forma estructurada para

potencializar a todas a las ferreterías, mejorar relaciones con los clientes y organizar a los trabajadores en una sola dirección estratégica.

2. Métodos y técnicas

Se realizó un estudio de campo, descriptivo de corte transversal, con enfoque cualicuantitativo, bajo el paradigma observacional se extrajo información de las cotidianidades de las ferreterías investigadas, examinando las problemáticas existentes, se analizaron aspectos particulares de los procesos de negocio.

La población estuvo conformada por tres ferreterías, dedicadas a la comercialización de materiales de ferretería de marcas reconocidas, productos del hogar, venta de servicios de streaming y básicos. En la investigación se utilizaron diferentes métodos teóricos: análisis documental para el análisis de documentos, fuentes bibliográficas secundarias; de campo para indagar aspectos relevantes del objeto de estudio, inductivo deductivo para identificar aspectos particulares y conocer la realidad de

los niveles de gestión de las ferreterías, los elementos que fundamentales para definir las conclusiones.

Como instrumentos de recolección de información se aplicaron la entrevista con 7 preguntas abiertas, cuya orientación fue conocer sobre las políticas, misión, visión y objetivos estratégicos del negocio, estrategias de operaciones, aplicación de indicadores económicos, índice de rentabilidad y uso de herramientas de gestión económica financiera; encuestas estructuradas con 15 preguntas cerradas, enfocadas en conocer aspectos específicos del negocio, ambiente de trabajo, evaluación de desempeño de los trabajadores, remuneración, satisfacción de clientes, procesos internos, aplicación de políticas internas; a través de la ficha de observación se conocieron detalles tributarios de las ferreterías: razón social, nombre comercial, RUC, ubicación, se levantaron los flujos de procesos generales en las empresas, considerando las áreas más relevantes: administración, contabilidad, compras, ventas y bodega; finalmente se realizó un

análisis FODA para conocer aspectos internos y externos en las ferreterías. Para el procesamiento de los datos se utilizó la estadística descriptiva. Las frecuencias absolutas y el cálculo porcentual se emplearon como medida de resumen de la información.

3. Resultados y discusión

Basado en las encuestas aplicadas, se obtiene que el 74.29% de ferretería no presenta una misión, visión ni objetivos estratégicos; el 83.81% no ha recibido un manual de funciones; atenuante grave para este tipo de negocios, puesto que podrían disminuir su capacidad económicas.

El 100% de los encuestados mencionó que no conocen sobre políticas de ventas, compras u otros aspectos de negocio; el 83.81% no ha recibido capacitaciones en temas afines; mientras que el 72.07% considera importante la realización de capacitaciones para mejorar el desempeño laboral, en temas de relaciones humanas, ventas y servicio al cliente.

Estos resultados coinciden con la investigación de Acosta (2014) donde refiere que el 49% de



empleados rara vez son capacitados por la empresa; de igual manera el 70% manifiesta que rara vez se desarrollan actividades operativas en base a los objetivos estratégicos.

Por otro lado el estudio de Tituano-Zambrano, Feijó-Cuenca, & Tito., 2022, reseña que las instituciones de superior también presentan problemas en la planificación estratégica, por el conocimiento insuficiente de las políticas

institucionales, falta de indicadores de evaluación del desempeño y la alineación entre las estrategias institucionales y el sistema de capacitación.

En el análisis interno y externo de las ferreterías empresa, se identificaron los factores clave clasificados como: fortalezas, debilidades y en los externos: oportunidades y amenazas (tabla 1).

Tabla 1. FODA

Fortalezas	Debilidades
Poder de negociación con proveedores.	Falencias en el manejo del inventario.
Precios competitivos.	Resistencia al cambio.
Variedad de productos.	Deficiente de un sistema de resolución de problemas.
Rapidez en la ejecución de procesos.	Inadecuado proceso de despacho de mercadería.
Oportunidades	Amenazas
Créditos con entidades financieras.	Rebote de la pandemia.
Implementación de segmento de venta en el área de pesca deportiva.	Situación económica del país.
Poder de negociación con industrias del sector.	Cambios de la normativa tributario.
Variedad de productos y servicio de entrega a domicilio.	Saturación del mercado.

Identificando que una de las debilidades más comunes en este tipo de negocios, es la informalidad que mantiene en los procesos de compra y venta, inexistencia de un manual de funciones, por lo que el modelo CMI aportaría beneficios trascendentales a la alta dirección,

garantizando la rentabilidad y competitividad de las empresas.

Los resultados de la entrevistas revelan en su mayoría que los dueños de las ferreterías no conocen acerca de los conceptos del CMI, tampoco han establecido políticas internas, ni socializado algún manual

básico de funciones. De igual manera, estas ferreterías no han establecido una misión, visión ni objetivos estratégicos; tampoco se encuentran estrategias de negocios, sencillamente se basan en las actividades diarias de negocio.

Otros autores como Llerena (2017) detallan que los directivos tienen conocimiento de la importancia y los beneficios que brinda el CMI en las empresas, el 71% sí aceptaría implementar esta herramienta en su empresa.

En la literatura consultada se afirma que el Cuadro mide el desempeño corporativo de una empresa, considerando cuatro perspectivas importantes: la financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y finalmente el crecimiento, lo que revela que estas cuatro perspectivas marcan el camino de éxito en cualquier negocio (Kaplan & D., 2002).

En lo referente al conocimiento de indicadores financieros, los dueños de las ferreterías coincidieron que las finanzas de sus negocios son importantes, basándose en lo acontecido mensualmente para sus adquisiciones y pagos de

obligaciones. Las ferreterías no utilizan ninguna herramienta de gestión económica o financiera; sin embargo, alegan que es importante este tipo de herramientas para tomar de decisiones certeras que mejoren la rentabilidad.

Resultados que concuerdan Kaplan & Norton (2002), quienes afirman que la utilización del Cuadro de Mando Integral “puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos y que se adapten a la medida de las unidades de negocio en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida”.

4. Conclusiones

El CMI es una herramienta estratégica que brinda beneficios importantes a las empresas, permite determinar y medir el cumplimiento de su visión, misión y objetivos estratégicos, de acuerdo con los resultados de la investigación, las ferreterías presentan debilidades en su planificación, puesto que la mayoría no cuenta con una misión y visión, lo que dificulta el establecimiento de objetivos estratégicos orientados al



cumplimiento de metas a largo plazo para posicionar el negocio.

Los propietarios de ferreterías están conscientes de la necesidad de implementar herramientas para crear estrategias competitivas, considerando que el CMI es una excelente opción para la evaluación continua de resultados; base esencial para su crecimiento, rentabilidad y demás procesos que vienen a la par.

Como recomendaciones: Las empresas deben realizar un adecuado control administrativo, utilizando como referencia los indicadores y planes de acción descritos en el Cuadro de Mando Integral; el establecimiento de indicadores de gestión en las cuatro perspectivas proporcionará beneficios al negocio; así como también, motivará a todos los empleados de la empresa a lograr la eficiencia.

Es necesario que los propietarios de ferreterías realicen un monitoreo permanente, para identificar debilidades internas que afecten la rentabilidad de la empresa, de esta manera se podrán realizar cambios que permitan plantear indicadores

esenciales para el crecimiento del negocio.

Bibliografía

- Acosta, M. (2014). El cuadro de mando integral y la gestión administrativa en la empresa de modas y textiles Mundo Azul. Tesis de grado. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Aguilar, R. (2018). Sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral para la mejora de la competitividad de una empresa del sector industrial ubicado en el distrito de Chorollos. *Industria Data.*, 21(2), 25-34. doi: doi.org/10.15381/idata.v21i2.15600
- Alvear-Muñoz, C. (2021). Tesis. Modelo de Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión y control para Electro Generadora del Austro Elecaustro S.A. Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Badilla Quirós, M. (2018). Propuesta de diseño de Cuadro de Mando Integral (CMI) para una empresa de servicios logísticos. Costa Rica, Costa Rica: Ciudad Universitaria Rodrigo Facio.
- Estrada, J. L. (2017). Mejora de la competitividad de un puerto por medio de un modelo de

- gestión de la estrategia aplicando el cuadro de mando integral. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid, 331p.
- Ghiglione, F. (2021). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. SciELO Argentina, 87-93.
- Kaplan, R., & D., N. (2002). El Cuadro de Mando Integral: The Balanced ScoreCard. Gestión 2000.
- Llerena, P. (2017). Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el sector de la industria de calzado en la ciudad de Quito. Tesis de Maestría. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Peralta Loayza, H. (diciembre de 2021). Diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicado en la ciudad de Lima. Industria Data, 24(2).
- Sánchez, B. (2018). Diseño de indicadores de gestión y calidad para bibliotecas universitarias (diapositiva). Diseño de indicadores de gestión y calidad para bibliotecas universitarias (diapositiva), 43.
- Suárez-Espinar, M. (2018). Gestión Empresarial: un paradigma del siglo XXI. Revista Científica FIPCAEC, 3(8), 44-64. doi: doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.57
- Tituano-Zambrano, M., Feijó-Cuenca, N., & Tito., F.-C. (2022). Propuesta de cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. Uniandes Episteme, 9(1), 1-13.