

INTRODUCCIÓN DE LA QUINTA PERSPECTIVA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA MARPENSA CANTÓN PORTOVIEJO

Autores Ernesto Negrín Sosa, Ph.D, Ing.Andrea Patricia Vera Palma y Ing. Lizeth Alejandra Avellán Ganchozo

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López

Correo de contacto: andrap_verap@espam.edu.ec

Resumen

La presente investigación tuvo como finalidad la introducción de la quinta perspectiva del cuadro de mando integral (CMI) en la empresa Marpena cantón Portoviejo. La perspectiva de posicionamiento competitivo proporciona un enfoque detallado de la competitividad empresarial, permitiendo interrelacionar las cuatro perspectivas del CMI. De la misma forma, garantiza que la visión empresarial no se limite al marco intraempresarial, más bien busca extenderse a todo el entorno competitivo del negocio. Para el desarrollo de la investigación fue indispensable emplear tipos de investigación bibliográfica, de campo y descriptiva; métodos como el inductivo, deductivo, analítico, estadístico y Delphi. Finalizando la parte metodológica con la aplicación de técnicas como la revisión documental, entrevista, encuesta, análisis causal, consenso, entre otras; las cuales permitieron recolectar información necesaria para la ejecución del trabajo. Cabe mencionar, que la investigación contempló tres fases y 11 actividades. Como primera instancia, se diagnosticó la situación actual de la empresa Marpena para el levantamiento de información que permitió la identificación de las falencias relacionadas con el control de gestión. Posteriormente, se establecieron los elementos que conforman la metodología para el control de gestión y por último, se desarrolló la metodología a través de mecanismos de monitoreo y control de las actividades de la empresa para la contribución a la eficiencia del sistema gerencial de Marpena.

Palabras clave: Control de gestión, Cuadro de mando integral, Sistema gerencial y Posicionamiento competitivo.

Introducción

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a entornos muy diversos, globales y competitivos, por lo que sin duda, deben desarrollar capacidades, emplear estrategias, plantear políticas y procedimientos que contribuyan a la introducción, crecimiento y madurez en el mercado. Álvarez (2015) indica que en vista de los cambios significativos que se dan en las estructuras organizacionales de la competencia, las empresas necesitan desarrollar herramientas y metodologías de gestión administrativas que brinden estrategias de mejoramiento para sus clientes internos como externos.

De acuerdo con Andrade (2012) las empresas al no contar con metodologías para controlar la gestión, pierden la oportunidad de optimizar costos en algunos departamentos, es por esto que existe la necesidad de mejorar la rentabilidad del negocio, mejorar procesos internos de la empresa, el crecimiento y aprendizaje de su personal, así como la satisfacción de sus clientes.

En efecto, Rodríguez (2016) indica que el CMI corresponde a una de las metodologías fundamentales para las empresas, puesto que permite la ejecución de estrategias eficientes, proporciona el marco y la estructura adecuada para traducir la misión, visión, objetivos e indicadores sustentados en cinco perspectivas tales como: finanzas, clientes, procesos internos, crecimiento/aprendizaje y la perspectiva objeto de estudio encaminada al posicionamiento competitivo.

Vega (2013) establece que la perspectiva de Posicionamiento Competitivo ofrece una visión más detallada de la competitividad empresarial a través del benchmarking, permitiendo interrelacionar las cuatro perspectivas básicas con los factores claves de éxito. Esta quinta perspectiva propuesta, contribuye a un mejor posicionamiento, garantizando que la visión estratégica empresarial no se limite al marco intraempresarial, sino que se extienda al entorno competitivo del negocio en cuestión.

Por lo tanto, la generación y mantenimiento del posicionamiento competitivo dentro de una empresa es esencial, especialmente bajo el fenómeno de la globalización, debido a que los mercados se han tornado cada vez más competitivos. Es por ello que Garcés y Paneca (2019) señalan que una de las

principales decisiones que deben ser tomadas por los directivos, es la elección de la estrategia empresarial a seguir. Esta decisión es sumamente importante para el éxito que se alcanzará, pues la estrategia constituye la principal directriz del comportamiento empresarial y puede condicionar de forma competitiva el resultado alcanzado por la misma.

Con tal fin, la perspectiva de posicionamiento competitivo pretende diferenciar a las empresas a través del diseño de una propuesta de valor superior a la competencia, de modo que el producto o servicio se adaptará mejor a las necesidades del mercado potencial.

La empresa Marpena ubicada en el cantón Portoviejo es la entidad objeto de estudio de la presente investigación, dedicada a la exportación y comercialización con experiencia y personal altamente calificado para la producción de Chifles (banana chips). Sirviendo a mercados de Estados Unidos, Europa, Rusia y China, con los más altos estándares de calidad del mercado. Encontrándose en un entorno altamente competitivo, donde se involucran fundamentalmente los competidores tanto directos como indirectos (Marpena, 2017).

Con tal razón, el principal aporte de la presente investigación es el diseño e introducción de la quinta perspectiva del cuadro de mando integral propuesta, la cual proporciona a las empresas una visión completa y detallada del entorno competitivo que la rodea, permitiendo desarrollar estrategias para alcanzar un oportuno posicionamiento competitivo.

Materiales y métodos

Para la obtención de resultados coherentes sobre la introducción de la quinta perspectiva del cuadro de mando integral en la empresa Marpena cantón Portoviejo, se inició con la aplicación de la investigación bibliográfica la cual dio sustento teórico a la investigación basado en la consulta de libros, revistas científicas, ensayos y periódicos. Por consiguiente se efectuó la investigación de campo, la cual según Ortega (2017) consiste en un “análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera

de los paradigmas o enfoques de investigación". Con base a esta acotación, la investigación de campo y la descriptiva permitieron observar, describir e interpretar la situación actual de Marpena, proporcionando información esencial acerca de las actividades que se realizan en la empresa. Además, como metodología se desarrolló el método inductivo por medio del cual se utilizó el razonamiento científico para obtener conclusiones que partieron de los hechos aceptados como válidos. El método deductivo consistió en comprender aspectos generales de la empresa para llegar a explicaciones particulares mediante la ejecución de los instrumentos de investigación.

De la misma forma, se empleó el método analítico descomponiendo cada una de las partes intervinientes en la investigación. Por otro lado, se ejecutó el método Delphi para la estructuración comunicativa de los indicadores de gestión a través del desarrollo de rondas que servirán para obtener una media de coincidencia entre los diversos expertos.

Entre las técnicas y herramientas utilizadas en la presente investigación se encuentran la revisión documental, la misma que validó toda la información adicional recolectada con el fin de profundizar el conocimiento del tema objeto de estudio. Se realizó una entrevista al gerente de la empresa con el propósito de conocer aspectos relevantes de la empresa. Como herramienta se utilizó la guía de la entrevista la cual estuvo conformada por temas y preguntas relevantes sobre el control de gestión.

La encuesta se llevó a cabo para la identificación, clasificación e interpretación de los procesos internos de Marpena mediante la aplicación de un cuestionario previamente elaborado. Como herramientas de procesamiento de datos, se estructuró el diagrama Ishikawa utilizado para analizar y evidenciar las relaciones entre un efecto y las causas potenciales del problema planteado. Autores como Alcívar e Hidalgo (2017) indican que el diagrama causa y efecto es una herramienta de análisis que permite obtener un gráfico detallado y de fácil visualización, de las numerosas causas que pueden ocasionar un efecto o problema.

Además, se elaboró la matriz 5w+2h permitiendo diseñar un plan de acción que contribuya a una mayor eficiencia del sistema gerencial de Marpena.

Entre las herramientas del cuadro de mando integral desarrolladas se destacan el mapa estratégico el cual permitió a los miembros de la organización conocer cómo sus actividades impactan a los objetivos estratégicos de la empresa. La semaforización y el tablero de comando, mostraron la información sobre la situación actual, metas y valores del semáforo (verde, amarillo y rojo) permitiendo evaluar el grado de cumplimiento de las metas y el desempeño general de la organización.

Resultados y discusión

En el presente capítulo se desarrolla, de manera secuencial los pasos establecidos por Vega (2013) para la introducción de la quinta perspectiva del cuadro de mando integral, de manera que sirva como elemento central del control de gestión en la empresa Marpena. Para el diseño e implementación del cuadro de mando integral fue necesario el cumplimiento de los siguientes pasos:

- Caracterización de la empresa objeto de estudio

La organización objeto del presente estudio, es una empresa productora y comercializadora de chips de plátano, que tuvo sus inicios en el año 2016. Después de los devastadores sucesos del 16A, Marpena, empresa dedicada a la construcción de carreteras, se encontró iniciando un viaje por un camino nuevo, previamente inexplorado. Esto dio lugar a la creación de Marpena Trading & Exports, rama de la empresa dedicada a comercializar los productos de tierras manabitas, al resto del mundo.

En el año 2017 se fundó la marca Porto's nombrada en honor a la ciudad natal de Portoviejo (que significa Puerto Viejo), marca que refleja no solo el deseo de llevar los productos de nuestra tierra a todo el mundo, sino que también rinde homenaje a la fuerte voluntad y resistencia de su gente, quienes, después de ser golpeados tan duro por naturaleza, siempre encuentran la manera de levantarse una vez más con orgullo y esperanza en sus corazones.

Como parte de su misión se identifican como una empresa productora y comercializadora de chips de plátano con espíritu innovador, conformado por un equipo de trabajo comprometido en fijar estándares de excelencia para la satisfacción de los clientes.

Por consiguiente su visión corresponde a ser una empresa líder en la producción y comercialización de chips de plátano en el mercado nacional e internacional, ofreciendo productos con valor agregado que satisfagan las necesidades de los clientes.

- Diseño del cuadro de mando integral en la entidad objeto de estudio

A continuación se detallan los pasos del proceso de creación del cuadro de mando integral:

1. Definición del sector, descripción del papel de la empresa: “en el proceso de crecimiento económico, el sector industrial es piedra angular para la transformación productiva, al desatar las fuerzas propulsoras del desarrollo que permiten dejar atrás actividades rudimentarias para desarrollar actividades complejas” (Palomino, 2017, p. 140).

2. Establecimiento y confirmación de la visión de la empresa: “ser una empresa líder en la producción y comercialización de chips de plátano en el mercado nacional e internacional, ofreciendo productos con valor agregado que satisfagan las necesidades de los clientes”.

3. Establecimiento de las perspectivas del cuadro de mando integral: una vez que se han establecido la misión y visión, se tomó como referencia el modelo original de Kaplan y Norton, donde existen cuatro perspectivas básicas: la de aprendizaje y crecimiento, la de procesos internos, la del cliente, la financiera y el posicionamiento competitivo (perspectiva objeto de estudio).

Autores como Vacas, García y Rojo (2019) mencionan que para llegar a concretar un conjunto de principios relativos al posicionamiento competitivo se debe conocer:

- Dirección de las inversiones en infotecnología a los generadores básicos del negocio: al enfocar correctamente los esfuerzos tecnológicos hacia los generadores básicos, es posible marcar diferencias con los competidores.
- Examen de los generadores básicos de la perspectiva del cliente: Si la tecnología no se adapta a las necesidades y preferencias del cliente, el servicio resultante será un auténtico fracaso. Por tanto, en muchas empresas es

necesario reeducar a la tecnología orientándola hacia el cliente y olvidando las funciones exclusivamente administrativas.

- Evaluación de las opciones en términos de “plazos de necesidad”: al tiempo que se necesita para que la oportunidad competitiva se convierta en necesidad, las empresas pueden tomar decisiones relevantes.

4. Identificación de los factores críticos del éxito: en este punto, se procedió a precisar que es lo que hace falta para que la misión y visión de la empresa se cumplan y tengan éxito. Con este objetivo se aplicó una encuesta para determinar los factores claves de Marpena.

5. Desglose del cuadro de mando integral e indicadores por cada unidad organizativa y diseño de los indicadores: se estructuró un sistema de indicadores para cada una de las perspectivas, donde se recopilaron los principales elementos medibles en la entidad, el cual estuvo conformado por indicadores que se evalúan en la empresa, además de otros identificados en diversas bibliografías los cuales son detallados en la tabla 1:

Tabla 1. Indicadores de la perspectiva de posicionamiento competitivo.

INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO
Participación en el mercado
Tecnología
Innovación
Capacidades directivas
Investigación y desarrollo

6. Formulación de metas: se diseñaron metas desglosadas por perspectivas y sus evaluaciones.

7. Desarrollo del plan de acción: fue necesario desarrollar un sistema de alerta encaminado a corregir los indicadores que presentan dificultades identificando participantes, tiempo, recursos, entre otros.

8. Implementación del cuadro de mando integral: una vez establecido todos los pasos descritos, se procede a implementar el cuadro de mando integral a la entidad objeto de estudio.

Conclusiones

- El cuadro de mando integral es una metodología que ayuda a diseñar e implementar estrategias para medir y gestionar el desempeño de una organización, a través de las perspectivas establecidas por Kaplan y Norton como son: finanzas, clientes, procesos internos, crecimiento/aprendizaje y posicionamiento competitivo.
- Las perspectivas del cuadro de mando integral permiten evaluar un entorno amplio de las diversas actuaciones al logro de los objetivos y metas de la organización, no solamente en términos financieros, sino también en la calidad y eficiencia de sus actividades.
- La perspectiva de posicionamiento competitivo ofrece una visión completa de la competitividad de las empresas mediante el desarrollo adecuado de estrategias definidas bajo un sistema de control de gestión que garantice su éxito. Además, muestra el vínculo de las perspectivas básicas del CMI con los factores claves de éxito.

Bibliografía

- Alcívar, K., e Hidalgo, M. (2017). Diagnóstico de la gestión productiva agrícola del sector minorista en el cantón Bolívar. Escuela Superior Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Recuperado de <http://repositorio.espam.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/42000/706/TAE92.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Álvarez, D. (2015). Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Tesis previa a la obtención de Magister. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1456/2/75909.pdf>.
- Andrade, J. (2012). Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acerco. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2701/17/UPS-GT000306.pdf>.
- Garcés, Y y Paneca, Y. (2019): "La ventaja competitiva: su papel en el posicionamiento del destino turístico", Revista Contribuciones a la Economía. Recuperado de [//eumed.net/2/rev/ce/2019/4/ventaja-competitiva.html](http://eumed.net/2/rev/ce/2019/4/ventaja-competitiva.html).
- Marpensa. (2017). Concepción empresarial. Recuperado de <https://www.marpensatrading.com/wp/2017/02/15/brand/>.
- Ortega, J. (2017). Cómo se genera una investigación científica que luego sea motivo de publicación. Revista de Investigación Selva Andina. 8(2), 145-146. ISSN 2072-9294. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3613/361353711008.pdf>.
- Palomino, M. (2017). Importancia del desarrollo industrial en el desarrollo económico: Una revisión al estado del arte. Revista de Políticas Públicas. Recuperado de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ImportanciaDelSectorIndustrialEnElDesarrolloEconomico-6067337%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ImportanciaDelSectorIndustrialEnElDesarrolloEconomico-6067337%20(1).pdf).
- Rodríguez, A. (2016). Culturas Organizativas, Cuadro de mando integral, y performance empresarial en las pequeñas y medianas empresas del norte

de Portugal. (Tesis Doctoral) Universidad de Valladolid. Recuperado de
https:

[//uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/16752/Tesis963-160408.pdf;jsessionid=645FCD2208ABBBA6927FD97BF3F5C7D0?sequence=1](https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/16752/Tesis963-160408.pdf;jsessionid=645FCD2208ABBBA6927FD97BF3F5C7D0?sequence=1).

Vacas, F., García, J y Rojo, P. (2019). Posicionamiento competitivo. Recuperado en
en [http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/9%20-%20Posicionamiento%20%20com petitivo.pdf](http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/9%20-%20Posicionamiento%20%20com%20petitivo.pdf).

Vega, V. (2013). Diseño e implementación de cuadro de mando integral. Universidad Regional Autónoma de los Andes. Recuperado en [https://www.researchgate.net/publication/334736145_Diseno_e_implementacion_d el_Cu adro_de_Mando_Integral_Caso_Turistico](https://www.researchgate.net/publication/334736145_Diseno_e_implementacion_del_Cuadro_de_Mando_Integral_Caso_Turistico).