**VISIÓN PRÁCTICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL MEDIANTE LA QUINTA PERSPECTIVA EN LA EMPRESA MARPENSA CANTÓN PORTOVIEJO**

ERNESTO NEGRÍN SOSA, Ph. D

ernesto.negrin@espam.edu.ec

CECILIA PARRA FERIÉ, Ph. D

cparra@espam.edu.ec

ING. LIZETH ALEJANDRA AVELLÁN GANCHOZO

lizeth\_avellan@espam.edu.ec

ING. ANDREA PATRICIA VERA PALMA

andreap\_verap@espam.edu.ec

**Escuela superior politécnica agropecuaria de Manabí Manuel Félix López**

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo implementar una metodología de control de gestión para la contribución a la eficiencia del sistema gerencial de Marpensa cantón Portoviejo. Para ello se aplicó la investigación bibliográfica, de campo y descriptiva las cuales permitieron obtener información necesaria para el desarrollo del trabajo. Como métodos se ejecutaron el inductivo, deductivo, analítico, estadístico y Delphi para un adecuado procesamiento de los datos que se recolectaron a través de las técnicas y herramientas de investigación. El procedimiento de la investigación contempló tres fases y once actividades donde de manera inicial se diagnosticó la situación actual para lo cual se aplicó la entrevista y la encuesta. Luego se establecieron los elementos que conformaron la metodología a través de la definición de los procesos internos, la selección y diseño de los indicadores basados en las perspectivas del cuadro de mando integral [CMI]. Seguidamente se desarrollaron los mecanismos de monitoreo y control de las actividades donde se visualizó buenos resultados en la perspectiva financiera y procesos internos en indicadores como la rentabilidad, ingresos totales, nivel de producción, aprovisionamiento, entre otros. En la perspectiva de clientes, crecimiento/aprendizaje y posicionamiento competitivo se encontraron situaciones desfavorables en indicadores como obtención de nuevos clientes, capacitación en tecnología e interacción con proveedores y clientes. Por ello, se finalizó presentando una propuesta de acción y sus alternativas de mejora a través de la matriz 5w+2h donde se definieron acciones, responsabilidades y plazos para el diseño de alternativas de mejoras a la gestión de la empresa Marpensa.

**Palabras claves:** crecimiento/aprendizaje, ingresos, perspectiva.

**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 (s.f) 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, el cuadro de mando integral [CMI] corresponde a una de las metodologías más 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.

Para Vega (2013) 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.

La empresa Marpensa 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 tantos directos como indirectos.

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, la cual permite 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 Marpensa 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) la investigación de campo 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 Marpensa, 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. En Luego, se realizó la 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 Marpensa 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.

Entre las herramientas del cuadro de mando integral, se ejecutó el mapa estratégico el cual permitió a los miembros de la organización conocer cómo sus actividades impactan 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 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 Marpensa.

* **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, Marpensa, 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 Marpensa Trading & Exports, rama de la empresa dedicada a comercializar los productos de nuestras tierras, al resto del mundo.

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 visión, se tomó como referencia el modelo original de Kaplan y Norton, donde existen cuatro perspectivas básicas: la de aprendizaje y crecimiento, la del proceso interno, la del cliente, la financiera y el posicionamiento competitivo (perspectiva objeto de estudio).
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 Marpensa.
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 encontrados en diversas bibliografías los cuales son detallados en la tabla 1:

***Tabla 1.*** *Indicadores de la perspectiva de posicionamiento competitivo.*

|  |
| --- |
| **PERSPECTIVA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO** |
| Participación en el mercado |
| Tecnología |
| Innovación |
| Capacidades directivas |
| Investigación y desarrollo  |

1. **Formulación de metas**: se formuló el diseño de metas, las cuales estuvieron
2. desglosadas por perspectivas y sus evaluaciones.
3. **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.
4. **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.
* **Diseño del sistema de indicadores, basado en las perspectivas del cuadro de mando integral.**

En la siguiente tabla se muestra la conformación de los indicadores de gestión seleccionados por los expertos resultantes en el método Delphi. Cabe mencionar, que para establecer la fuente de información para el cálculo de los indicadores, la forma y frecuencia se creó un equipo de trabajo conformado por el gerente, colaborador financiero y expertos.

***Tabla 2****. Sistema de indicadores de la perspectiva posicionamiento competitivo.*

|  |
| --- |
| **PERSPECTIVA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO** |
| **INDICADORES**  | **FÓRMULA DE CÁLCULO** | **FUENTE** | **FRECUENCIA** |
| Marketing Digital | $$\frac{Gastos en publicidad}{Prospectos obtenidos}$$ | Área de Marketing  | Semestral |
| Tecnología  | $$\frac{Número de tecnología aplicadas}{Número de tecnologías planificadas}$$ | Área Tecnológica  | Semestral |
| Innovación | $$\frac{Porcentaje de éxito en nuevos productos}{Nuevos productos planificados}$$ | Área de Marketing | Semestral |
| Interacción con proveedores y clientes | $$\frac{Número de contratos negociados}{Número de contratos planificados}$$ | Área logística  | Anual |
| Investigación y desarrollo | $$\frac{Porcentaje de empleados con tiempo dedicado a I.D}{Número de empleados totales}$$ | Área de talento humano | Anual  |

En esta última fase se desarrolló la metodología de control de gestión, para ello se presenta en la tabla 2. Los mecanismos de monitoreo y control de las actividades de la empresa.

***Tabla 3****. Sistema de indicadores de la perspectiva posicionamiento competitivo.*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PERSPECTIVAS** | **OBJETIVOS** | **TABLERO DE CONTROL** | **REAL** | **% DE LOGRO** | **DIFERENCIA** | **SEMAFORIZACIÓN** |
| **INDICADORES** | **META** | **BAJO** | **MEDIO** | **ALTO** |
| **POSICIONAMIENTO COMPETITIVO** | Fortalecer la posición de la empresa en el mercado | Marketing Digital | 90% | 65% | 72% | 28% |  |  |  |
| Investigación y desarrollo | 90% | 85% | 94% | 6% |  |  |  |
| Aumentar el valor de la marca y reputación | Interacción con proveedores y clientes | 90% | 50% | 55% | 45% |  |  |  |
| Gestionar una innovación continua | Tecnología | 90% | 90% | 100% | 0% |  |  |  |
| Innovación | 100% | 100% | 100% | 0% |  |  |  |

Los indicadores relativos al posicionamiento competitivo se puede observar que dentro del nivel alto color verde (alto) la investigación y desarrollo con un desempeño del 94%, la tecnología del 100% y la innovación del 100% siendo elementos por los cuales Marpensa es una empresa posicionada en el mercado. Un aspecto relevante de color amarillo (medio) que presenta Marpensa es la inversión de marketing digital con un 28% de diferencia entre lo real y la meta. Por último, se encuentra en rojo (bajo) la interacción con proveedores y clientes debido a que los contratos negociados no alcanzaron la meta con un desempeño general del 45%.

A continuación se diseña la propuesta de acción y las alternativas de mejora mediante la matriz 5w+2h la cual permite detectar los problemas que impiden cumplir con las metas u objetivo planificado a través de las preguntas Qué, Por qué, Cómo, Cuándo-Donde, Quién, Cuándo y Cuánto.

***Tabla 4****. Estrategia III.*

|  |
| --- |
| **Estrategia III:** Desarrollar y ejecutar un plan de marketing Digital. |
| **Objetivos:** Fortalecer la posición de la empresa en el mercado. |
| **WHAT** | **WHY** | **WHEN** | **WHERE** | **WHO** | **HOW** | **HOW MUCH** | **INDICADOR** | **VERIFICADOR** |
| Elaborar un proyecto de Marketing digital | Posicionar el producto en el mercado | Semestral  | Marpensa | Área de Marketing | Aplicar un estudio de mercado  | $300 | Proyectos realizados /Proyectos entregados | Informes de los proyectos realizados |
| Implementar anuncios publicitarios en redes sociales  | Hacer uso de los medios de comunicación  | Semestral | Marpensa | Área de Marketing | Establecer convenios publicitarios con páginas web o redes sociales | $300 | Gastos en publicidad/ Prospectos obtenidos | Informe de los resultados obtenidos |

**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**

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. (s.f). 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.

Marpensa. (2017). Concepción empresarial. Recuperado de https://www.ma rpensatrading.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. ISNN 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-ImportanciaDelSectorIndustrialEnEl DesarrolloEconom-6067337%20(1).pdf.

Vega, V. (2013). Diseño e implementación de cuadro de mando integral. Universidad Regional Autónoma de los Andes. Recuperado en https://ww w.researchgate.net/publication/334736145\_Diseno\_e\_implementacion\_del\_Cu adro\_de\_Mando\_Integral\_Caso\_Turistico.