



EFICACIA DE LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES, MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL TABLERO DE CONTROL INTEGRAL

EFFECTIVENESS OF BUSINESS DECISION MAKING, THROUGH THE APPLICATION OF THE COMPREHENSIVE CONTROL BOARD

Cristian Eduardo Alban Carvajal, David Alejandro Arias Chavez

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.

mail: cealbanc@pucesd.edu.ec; acda@pucesd.edu.ec

Recibido: 2021-03-04

Aceptado: 2021-09-16

Código Clasificación JEL: D24, F14, D7

RESUMEN

Los procesos productivos están conformados por una serie de tareas que, generalmente, demandan recursos fundamentales como el capital y el tiempo, este último especialmente impacta directamente sobre las decisiones a tomarse dentro de las organizaciones, en este caso del sector automotriz. Por tanto, esta investigación tiene por objeto realizar un análisis sobre la eficacia de la toma de decisiones empresariales, por medio de la aplicación del tablero de control integral, minimizando los cuellos de botella y tiempo ocioso. La investigación es de carácter descriptiva no experimental y con enfoque cuantitativo. Se implementó un muestreo no probabilístico por conveniencia de acuerdo a dos características comunes: la ubicación geográfica y el tipo o sector de industria, logrando precisar un conglomerado de 1182 empresas dentro de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador. Esto permitió generar diversos resultados de manera global; frente a la perspectiva financiera, del cliente, los procesos internos y del crecimiento.

Palabras clave: Proceso productivo, tablero de control, industria automotriz, toma de decisiones.

ABSTRACT

Production processes are made up of a series of tasks that generally require fundamental resources such as capital and time, the latter especially having a direct impact on the decisions to be made within organizations, in this case the automotive sector. Therefore, this research aims to carry out an analysis on the effectiveness of business decision-making, through the application of the comprehensive control panel also called Balanced Scorecard, minimizing bottlenecks and reducing leisure time. It has character of non-experimental descriptive and with a quantitative approach, a non-probabilistic sampling for convenience was implemented according to two common characteristics: the geographical location and the type o industry sector, managing to specify a conglomerate of 1,182 companies within the province of Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador. This made it possible to generate results globally, from the financial perspective, the client, the internal processes and growth.

Keywords: Productive process, balanced scorecard, Automotive industry,



INTRODUCCIÓN

Dentro del mundo empresarial la planificación estratégica sirve a los gerentes como una herramienta para controlar los recursos financieros con el objetivo de proyectarlos en el largo plazo. De acuerdo a Pérez (2018), el éxito de las organizaciones del sector automotriz depende en gran parte de las decisiones que tomen sus administradores. Por lo tanto, las empresas automotrices se han visto en la tarea de contar, además de un personal capacitado, con recursos tecnológicos de vanguardia para cumplir con los objetivos planteados.

De manera que es importante destacar la relevancia que tiene para las organizaciones del sector automotriz el uso de herramientas de monitoreo que agilicen la toma de decisiones. En Ecuador, el 70% del sector se dedica a la reparación y mantenimiento de automotores, mientras tanto que el 30% tiene como objetivos vender repuestos, accesorios y vehículos, encontrando la mayor parte de empresas automotrices dentro de la provincia de Guayas con un 27% y Pichincha en un 17% (INEC, 2010). Lo cual evidencia la necesidad de estructuras funcionales dentro de estas empresas.

En este sentido, para la presente investigación y sus efectos se propone estudiar la eficacia que tiene en la gestión empresarial con la herramienta de Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC), la cual es vista como alternativa para el proceso de toma de decisiones comúnmente practicado por las organizaciones automotrices del Ecuador (Becerra, 2018). Este es un sistema que apunta a la optimización de los objetivos a largo plazo de la industria combinando diferentes áreas de la empresa y sirviendo como un instrumento de control de desempeño empresarial.

Un mapa estratégico engloba un conjunto de características que van desde las metas hasta las estrategias a seguir. Tomando como referencia a los autores Kaplan y Norton (2017) indican que el mapa estratégico posibilita visualizar los objetivos largo plazo de la empresa en una estructura coherente, en la cual se vinculan de forma estrecha cuatro perspectivas fundamentales. Como lo es la financiera, cliente, procesos internos y crecimiento - aprendizaje, permitiendo de esta manera la realización del tablero de control o BSC.

Dichos factores son completamente medibles gracias a los indicadores de gestión o KPI's, mediante este sistema las empresas pueden visualizar su rendimiento y tomar decisiones sobre sus objetivos trazando nuevas estrategias. Por lo cual, se presume que la implementación del tablero de control integral en el sector automotriz permitirá a las organizaciones potenciar sus objetivos (Hernandez, 2021). Brindando una mayor capacidad de decisión sobre las actividades productivas.

Sin embargo, para crear correctamente el desarrollo del cuadro de mando integral es necesario identificar la situación en que se encuentran las organizaciones automotrices. Conociendo cuáles son sus metas en el futuro, con el objetivo de plasmarlas en el mapa estratégico (Bazán, 2021). Es importante plantear objetivos y estrategias de manera técnica por área administrativa, ya que esto permitirá tomar mejores decisiones en la empresa y eventualmente esto se traducirá en un amplio crecimiento económico.

En virtud de esto se plantea la estructuración del problema, diseñando la primera interrogante a la problemática y las siguientes a los objetivos específicos de la investigación:

¿Qué herramienta de gestión empresarial permitiría el mejorar la eficacia de la toma decisiones en las empresas automotrices?

¿Qué instrumentos o sistemas son aplicables dentro de la planificación estratégica de los objetivos a largo plazo?

¿Es posible interrelacionar los objetivos a largo plazo con la planificación que controla las actividades productivas de la empresa?

¿El diseño de un tablero de control integral como mecanismo de monitoreo facilitaría la toma de decisiones sobre los objetivos estratégicos, técnicos y operativos?

En este sentido se plantea para el artículo de investigación el objetivo general siguiente:

Objetivo general

Analizar la eficacia de la toma de decisiones empresariales, por medio de la aplicación del tablero de control integral.

METODOLOGÍA

Tipo de estudio

Por diseño de la investigación se determina una indagación descriptiva ya que permite detallar de forma explícita cada una de las características del fenómeno de estudio, con la finalidad de diseñar una estructura amplia del objeto analizado. Por lo cual fue posible estudiar y describir cada una de las particularidades observadas durante el procedimiento de toma de decisiones de las empresas automotrices (Fideas, 2018). Detallando la herramienta administrativa BSC que facilita el monitoreo de los objetivos estratégicos.

Aplicando una estructura no experimental, considerando que de este modo se facilita el proceso de estudio sin necesidad de manipular las variables, ubicando los distintos análisis dentro de un tiempo y espacio determinados. Permitiendo recabar información detallada sobre la situación actual de las empresas, especialmente la manera como se toman las decisiones en la industria automotriz (Hernández, Fernández, & Baptista, 2017). Así como su capacidad de trazar los objetivos estratégicos y operativos basados en los análisis internos y externos de la institución.

Método de Investigación

Por lo que se aplicó el enfoque cuantitativo, donde se obtuvo información estadística para verificar cada una de las teorías planteadas y elaborar diferentes conclusiones. Del mismo modo, se cree oportuno aplicar técnicas de recogida de datos como lo es la encuesta, ya que este instrumento permite obtener datos relevantes sobre la población objetivo.

Población

La población, desde el punto de vista estadístico, se precisa como un conjunto finito de personas que poseen características comunes. Y que por lo tanto se consideran necesarias para la elaboración de las conclusiones (Fideas, 2018). Cabe destacar que para los efectos de este trabajo de investigación se tomó como referencia poblacional los datos del INEC (2010), institución que registra un total de 29.068 empresas del sector automotriz a nivel nacional.

A esta población se le aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Un método estadístico que se basa en delimitar un subgrupo de la población, considerando que la elección de los elementos depende de las características de la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2017). Efectuando el muestreo de acuerdo a dos características comunes: la ubicación geográfica y el tipo o sector de industria, logrando precisar un conglomerado de 1182 empresas dentro de la provincia de los Tsáchilas.

Figura 1. Esquema de la determinación metodológica

Etapa 1: Análisis de la situación actual de las empresas locales.
Investigación bibliográfica, para fundamenta el carácter descriptivo de corte transversal
Etapa 2: Identificación de los indicadores asociados a la oferta ydemanda en el mundo automotriz.
Se establece una recopilación de información estadística de estudios anteriores.
Etapa 3: Determinación del objetivo principal.
Se establecen en las bases que fundamentan la investigación.
Etapa 4: Desarrollo de mapeo estratégico.
Se establece con el fin de establecer una visión más clara a la estrategia.
Etapa 5: Matriz Balanced Scorecard.
Se determinan los objetivos, el indicador, la mejora, el rango/criterio, responsable, periodo y las iniciativas estratégicas

Elaboración propia

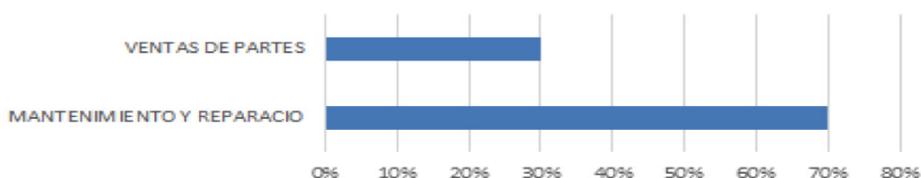
RESULTADOS

El punto de partida del tablero de control es el direccionamiento estratégico, el cual permite orientar todas las ideas de innovación a largo plazo sobre un único punto focal, considerando que la visión empresarial es una meta que posee un gran alcance y se ubica en un tiempo futuro determinado.

En Ecuador el mercado automotriz comprende los vehículos enteramente armados (CBU) o en piezas para ser ensamblados (CKD). La industria automotriz genera en la actualidad los próximos tipos de vehículos que van a partir de coches tipo sedán con motor a gasolina, T/M, de 4 puertas, carros tipo hatchback con motor a gasolina, T/M, de 5 puertas, vehículos utilitarios tipo jeep 4x4 y 4x2 con motor a gasolina, T/M y T/A (Bazán, 2021). Hasta camionetas con motor a gasolina y/o diesel, de cabina fácil y/o doble, 4x4 y 4x2, T/M y T/A.

A nivel nacional existen 29.068 establecimientos económicos dedicados a actividades de comercio automotriz. De los cuales el 70% corresponden a establecimientos que realizan mantenimiento y reparación de vehículos automotores, mientras que el 30% restante se dedica a la venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores. Venta al por menor de combustibles y venta de vehículos.

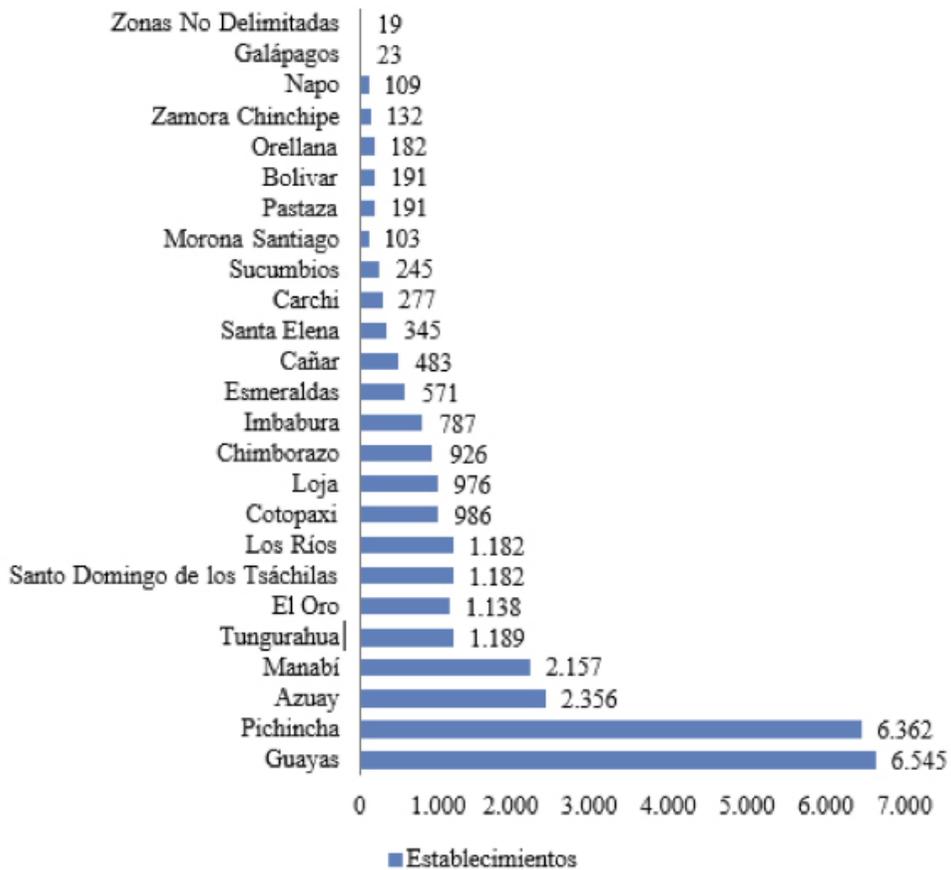
Figura 2. Sector del mercado automotriz



Fuente: (INEC, 2010). Sector operante del mercado automotriz a nivel Nacional
Elaboración propia.

Podemos observar la cantidad de establecimientos que se encuentra en los diferentes sectores del país y donde genera mayores ingresos para la economía.

Figura 3. Establecimiento por provincia del sector del mercado automotriz

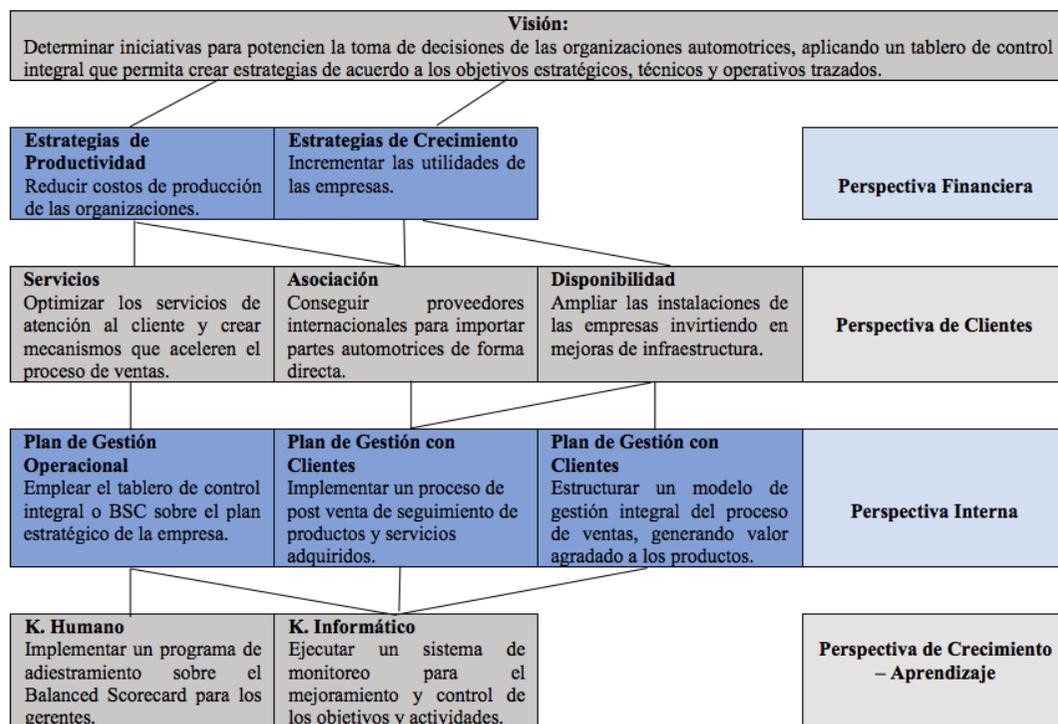


**Fuente: Adaptado de (Infoeconomía, 2012). Por provincia del sector del mercado automotriz
Elaboración propia.**

A través del análisis del mercado automotriz local, se puede evidenciar como el tablero de control integral forma la herramienta de gestión administrativa que permite a los gerentes de las principales empresas del sector automotriz enfocar esfuerzos en estrategias efectivas para consolidar sus metas en el largo plazo, permitiendo trabajar en el BSC distintos niveles y diseñando desde objetivos estratégicos, hasta tácticos. De esta forma se puede garantizar que todas las operaciones de la compañía se efectúen de forma sincronizada.

De manera que el mapa estratégico del BSC contribuye a establecer de forma clara y precisa los objetivos de largo plazo, los cuales pueden ser medidos a través de indicadores de gestión, permitiendo la alineación de las perspectivas financiera, clientes, procesos internos, y crecimiento aprendizaje, consolidando la visión organizacional, como se lo puede visualizar a continuación:

Figura 4. Mapa estratégico.



Fuente: Kaplan, R. & Norton, D. (2014). Mapas estratégicos. Elaboración propia.

Perspectiva financiera

El primordial objetivo de las compañías es incrementar sus ingresos y atender a las exigencias de los socios. Para garantizar sostenibilidad y haciendo que la compañía crezca (Kaplan & Norton, 2017). Por tanto, en función al ciclo de vida de las empresas automotrices se tomaron las estrategias oportunas para alcanzar la meta trazada.

- Crecimiento o expansión: en esta fase se establecieron nuevos productos y servicios, los cuales permitirán, en teoría, incrementar la capacidad instalada, generando mayores ventas y logrando la fidelización de los clientes.
- Mantener o sostener: considerando que la mayor parte de las empresas se quedan en esta fase, se configuro una estrategia donde las empresas deben maximizar la rentabilidad invirtiendo la menor cantidad de dinero posible.
- Madurez o recolección: en esta etapa se espera obtener los resultados de las estrategias creadas.

Dicho planteamiento estratégico se fundamentó en dos tácticas clave. En primer lugar, la fase de crecimiento, la cual es a largo plazo y consiste en aumentar los clientes. En segundo lugar, la etapa de productividad, la cual es a corto plazo, y trata de mejorar la utilización de los activos que poseen las organizaciones, como por ejemplo las maquinarias y equipos de fabricación de partes automotoras.

Tabla 1. Perspectiva financiera.

PERSPECTIVA FINANCIERA	
Crecimiento	Productividad
(Ingresos)	(Costes)

Fuente: Kaplan, R. & Norton, D. (2014). Mapas estratégicos. Elaboración propia.

Para Santo Domingo de los Tsáchilas ante las organizaciones automotriz que comentado territorio fundamenta su historia comercial, según los datos publicados por datos del anuario de transporte 2018 del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC, 2019). El mercado de vehículos ha ido en constante aumento, por la facilidad de crédito que se tiene actualmente para entrar a las compras de dichos bienes y por la diversidad de costos y de tipos de vehículos que hay en el territorio además por la supresión de varias limitaciones que limitaban la importación de vehículos hacia el Ecuador.

Tabla 2. Número de vehículos matriculados por años en la provincia

Año	Número vehículos en el país	Porcentaje crecimiento
2015	1925368	9,8%
2016	2056213	6,8%
2017	2237264	8,8%
2018	2403651	7,4%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (2019). Matriculaciones por año. Elaboración Propia.

Perspectiva del cliente

Considerando que el cuadro de perspectiva del cliente permite distinguir y medir la propuesta de valor que se va entregar a los clientes, las empresas decidieron establecer un enfoque sobre el público objetivo y no sobre sus clientes habituales. Esta proposición de valor se basó en la idea de combinar las características que poseen sus productos y servicios. Además de considerar la vinculación que tiene la imagen de la compañía con el cliente, la cual se relaciona con la marca. En este sentido, las estrategias que desarrollaron fueron tres: liderazgo en costos, intimidad con los clientes y excelencia operativa.

Ahora bien, todo lo que son atributos del producto y servicio, como, por ejemplo; calidad, precio, selección, disponibilidad y funcionalidad, fueron relacionados con la perspectiva financiera de productividad, mientras que la asociación y la marca se relacionaron a la perspectiva financiera de crecimiento.

Tabla 3. Perspectiva de cliente.

PERSPECTIVA DE CLIENTE		
Atributos del producto	Relación	Imagen
(Calidad, precio, selección, disponibilidad y funcionalidad)	(Asociación y servicio)	(Marca)
Liderazgo del producto	Intimidad con el cliente	Excelencia operativa

Fuente: Kaplan, R. & Norton, D. (2014). Mapas estratégicos. Elaboración propia.

A través de un análisis sobre las marcas e influencias sobre las compras de vehículos en la provincia sobre la cual recae esta averiguación. Se determinó que los precedentes influyen mucho en el momento de mercar un transporte, así sea por su prestigio, su fiabilidad o sus costos, o sea varios consumidores se deciden o se detienen al instante de mercar un auto al notar la marca, con base a dichos tenemos la posibilidad de mencionar que dos marcas célebres en todo el mundo (Alvarez, 2021). Pero con costos algo altos como son la Toyota y Hyundai, son las que más bajaron sus ventas en un 31% y 23% respectivamente.

Estableciendo que los consumidores potenciales piensan en el 96% que es fundamental la garantía del producto. El 73% estima fundamental el servicio postventa y el 68% estima fundamental la calidad del servicio, lo cual nos sugiere los componentes más relevantes a ser tomados presente (Bazán, 2021). Además, prefieren en el 47% que el local esté localizado, el 51% de los encuestados compra repuestos 2 veces al año y el 45% gasta entre 250 y 500 dólares cada vez que compra repuestos para su transporte a diésel.

Perspectiva de procesos internos

Este recuadro se vinculó con la estrategia principal de la empresa de acuerdo a los procesos que tenían hasta la fecha. Pudiendo actualizarlos con la finalidad de satisfacer las expectativas de los clientes y competir dentro del mercado automotriz, según Kaplan y Norton (2017). La estrategia consiste en cumplir dos componentes fundamentales:

1. La producción y entrega de la propuesta de valor hacia el cliente.
2. Optimizar los procesos que permitan disminuir los costos de la estrategia de productividad de la perspectiva financiera.

De esta forma, y considerando a los mencionados autores, ambos componentes pasaron a integrar 4 subgrupos de procesos internos, los cuales son:

- Procesos de gestión administración operativa: estos se relacionaron con la estrategia de contacto con los clientes establecida en la perspectiva de clientes.
- Tareas de gestión con los clientes: en este grupo el objetivo fue mantener las relaciones con los clientes objetivos, este proceso se vinculó con la estrategia operativa establecida en la perspectiva de clientes.
- Procesos de innovación: esta se relacionó con las estrategias de liderazgo generadas en la perspectiva de los clientes. Aquí se fabricaron los diferentes productos, los cuales permitirán a las empresas automotrices trazar nuevos objetivos de largo plazo mediante la identificación de oportunidades, investigación y diseño del producto o servicio.
- Procesos reguladores y sociales: aquí se establecieron las leyes nacionales y políticas internacionales que generalmente se aplican sobre los asuntos ambientales, sociales, de salud y buenas prácticas de empleo.

Cabe mencionar que todo esto se relacionó con la cadena de valor del proceso interno, la cual se visualiza en la siguiente gráfica:

Tabla 4. Cadena de valor del proceso interno.

CADENA DE VALOR DEL PROCESO INTERNO					
Actividades de Soporte (Infraestructura)					
Análisis del mercado	Desarrollo del producto	Producción Fabricación	Distribución	Venta	Servicio Post Venta
Procesos de innovación		Procesos operativos		Servicio de venta	

Fuente: Kaplan, R. & Norton, D. (2014). Mapas estratégicos. Elaboración propia.

Por otra parte, la perspectiva de los procesos internos quedó plasmada de la siguiente manera:

Tabla 5. Perspectiva de los procesos internos.

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS			
Procesos gestión de operaciones	Procesos gestión con clientes	Procesos de innovación	Procesos sociales y reguladores
(Oferta, producción, distribución)	(Selección, adquisición, retención, crecimiento)	(Reconocimiento de oportunidades, de investigación más desarrollo, diseño y lanzamiento)	(Medio ambiente, seguridad y salud, empleo, comunidad)

Fuente: Kaplan, R. & Norton, D. (2014). Mapas estratégicos. Elaboración propia.

Perspectiva crecimiento y aprendizaje

Esta perspectiva se enfocó en los activos intangibles de las empresas, las cuales se dividieron, mayormente, en tres variables dentro de la planificación de los objetivos:

1. El capital humano: aquí se determinaron las habilidades, formación y conocimientos que se tomaron para desarrollar las estrategias.
2. Capital informático: la infraestructura, los sistemas de gestión, las redes bases de datos que tenían las empresas y que sirvieron como apoyo para la estrategia.
3. El capital organizativo: dentro de esta se involucraron factores internos como la cultura, el liderazgo y la alineación del trabajo en equipo para el alcance de los objetivos.

Tabla 6. Perspectiva crecimiento y aprendizaje.

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE		
Capital Humano	Capital Informático	Capital Organizativo
(Formación, habilidades, conocimientos)	(Bases de datos, redes, sistemas)	(Liderazgo, cultura, alineación, trabajo en equipo)

Fuente: Kaplan, R. & Norton, D. (2014). Mapas estratégicos. Elaboración propia.

El sector automotriz en el país a nivel nacional se desprende en tres factores Servicios manufactura y comercio. Teniendo que el mercado más grande es el comercio con un porcentaje de 98,5% le sigue manufactura con un 1,36% y servicio con un 0,40% siendo este el sector dedicado al alquiler de vehículos en el país (Alvarez, 2021). Este desprende su vez un capital humano favorecedor a nivel estatal.

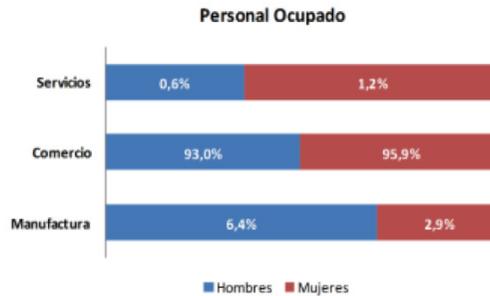
Figura 5. Perspectiva crecimiento y aprendizaje.



Fuente: Instituto Nacional de estadísticas y censos (2010). Crecimiento y aprendizaje. Elaboración propia.

Las ocupaciones en relación al sector automotriz son fuente fundamental de plazas de trabajo. Según información del Censo Económico se poseen 90.012 personas ocupadas, de las cuales el 83% son hombres y el 17% féminas (INEC, 2010). En los establecimientos de Negocio se hallan ocupadas 84.155 personas, en Manufactura 5.194 y en Servicios 663.

Figura 6. Perspectiva crecimiento y aprendizaje.



Fuente: Instituto Nacional de estadísticas y censos (2010). Nivel de crecimiento en recursos humanos. Elaboración propia.

Feedback estratégico del tablero de control integral

La construcción del mapa estratégico del BSC se realizó según lo visto en las diferentes gráficas, en orden descendente, es decir, de arriba hacia abajo. En este sentido se expusieron los objetivos a largo plazo que se encuentran en cada perspectiva, una vez planteados se procedió a realizar el mencionado feedback estratégico, el cual relacionó las diferentes estrategias de abajo hacia arriba enfocándose en la consecución de la visión, comprobando su desarrollo y convalidando la información expuesta. El Balanced Scorecard o tablero de control integral permitió que las empresas automotrices evaluaran sus objetivos a largo plazo desde cuatro puntos de vista diferentes, pero con características comunes entre sí: rendimiento financiero, entendimiento de cliente, procesos internos de la empresa y crecimiento - aprendizaje. Por lo que el BSC agiliza la toma de decisiones en la mayoría de las organizaciones permitiendo la relación de las distintas áreas y procesos que se verán dentro del tablero de control integral.

Del mismo modo, a través del BSC las empresas de la industria automotriz pudieron diseñar objetivos a largo plazo y áreas departamentales que les permitieron mejorar el desempeño de sus empleados. Para ello se aplicó el concepto de las 3 Ms; medidas, metas y medios. Esta estrategia permitió establecer diferentes indicadores de gestión, los cuales ayudaron a mostrar el progreso y nivel de desempeño de cada una de las estrategias planteadas. Todo esto fue acompañado de un presupuesto, el cual facilitó a las empresas del sector automotriz llevar un control y ampliar la visión empresarial que se trazó al principio.

Antes de continuar con el tablero de control integral se procede a definir los indicadores que deben incluirse en el BSC:

- Área o unidad: estrategia de valor y objetivos estratégicos.
- Medidas: Kpi's, descripción operacional, periodicidad de actuación, fuente de captura, nivel base.
- Metas: semaforización y responsable de la meta.
- Medios: iniciativas estratégicas o proyectos, responsable de implementación, fecha de inicio y fin.

Mediante el análisis y lo expuesto anteriormente se pasa a continuación a establecer el BSC ideal para el sector automotriz de la localidad, el mismo que puede llevarse a cabo por todas las organizaciones, ajustándolo a su situación y ciclo de vida empresarial en la que se encuentren.

Tabla 7. Balanced Scorecard.

Perspectivas	Diagnostico	Objetivos Estratégicos	Fuentes de captura	Iniciativas o Plan de Acción
Financiera	Las empresas no cuentan con un diagrama de flujos que permita tomar decisiones claras sobre las actividades diarias.	Incrementar las utilidades de la empresa	Diagrama de flujos	Disminuir los cuellos de botella de la empresa con un sistema integral de decisiones.
	Los gerentes no tienen la capacidad de identificar los cuellos de botella que son parte del proceso productivo de la organización.	Reducir los costos de producción de las organizaciones.	Toma de decisiones	Sistema de monitoreo y control integral sobre los procesos productivos de la empresa.
	Se registran múltiples tiempos de ocio sobre los horarios de trabajo de los empleados.		Gerentes	
	No existe un sistema de supervisión y control sobre los objetivos de la empresa.		Proceso productivo	
	Las empresas registran pocas ventas.		Utilidades	
			Tiempos de ocio	
Clientes	Los clientes expresaron que el proceso de ventas suele ser lento y tedioso.	Fidelizar a los clientes actuales conseguir nuevos segmentos e incrementar las ventas por otros canales de difusión.	Cuellos de botella	Sistema automatizado de ventas y atención al cliente.
	Afirmaron que las empresas no cuentan con un servicio post ventas o atención al cliente.		Empleados	Optimización del proceso de toma decisiones sobre las ventas.
			Sistemas de control	
			Ventas	

Fuente: Kaplan, R. & Norton, D. (2014). Mapas estratégicos. Elaboración propia.

Mediante este cuadro de control integral se lograron diagnosticar los problemas más habituales de las organizaciones del sector automotriz desde diferentes perspectivas y establecer nuevas líneas de estrategias para optimizar cada uno de los procesos internos, enfocándose en los clientes, proveedores y empleados de la empresa, del mismo modo, se pudo fijar nuevos objetivos de gestión empresarial.

La delimitación de un plan estratégico es fundamental para la compañía ya que permite alcanzar una visión más amplia a todos en la empresa. Por otro lado, el mapa estratégico del tablero de control integral permitió plasmar de forma coherente la estrategia de valor propuesta por la organización, desarrollando estrategias enfocadas en las ventas y los procesos productivos (Sosa, 2016). Mejorando los procesos internos de toma de decisiones de la institución.

DISCUSIÓN

La aplicación del tablero de control no depende del tipo de organización o actividad comercial. Esta estará sujeta a la situación en que se encuentre la organización y los problemas que busque solucionar, el correcto alineamiento de los objetivos con sus recursos permitirá generar una ventaja competitiva frente a las demás instituciones. Atrayendo nuevos clientes y alcanzando resultados positivos. En este sentido, la toma de decisiones se centra, en algunos casos, en eliminar los posibles cuellos de botella dentro de la cadena productiva e incrementando al mismo tiempo la productividad de aquellos empleados que poseen un rendimiento por debajo del promedio. Por otro lado, existe un pequeño grupo de empresas que basan sus decisiones en mejorar sus objetivos estratégicos, así como sus ventas (Zumba, 2017). Sin embargo, el éxito de una empresa está enlazado estrechamente a las decisiones que tomen los gerentes o dueños, siendo ellos los principales responsables fijar los objetivos a largo plazo.

En virtud de esto se ha considerado introducir el mapa estratégico del Balanced Scorecard (BSC), ya que, de acuerdo con Morales (2013), facilitará a las empresas automotrices analizar los procesos productivos, así como el diseño y configuración de objetivos en el largo plazo, dicho mapa está fundamentado en cuatro puntos clave que hablan de: la actividad financiera, cliente, procesos internos y crecimiento que experimentará la organización.

A través de esto es posible crear un feedback estratégico, el cual, junto con el mapa estratégico permiten diseñar un cuadro de control o mapa Balanced Scorecard. Cabe mencionar que dichos instrumentos deben estar apoyados por la estrategia de las 3 Ms; medidas, metas y medios, las cuales permitirán a las diferentes empresas automotrices establecer diferentes indicadores de gestión empresarial. Además de permitir que los gerentes puedan ejecutar diferentes análisis sobre los nuevos objetivos planteados.

Al poder conocer los aspectos que direccionan el mercado local se obtendrán a gran medida la respuesta esperada. Pues al ofrecer lo que el comprador espera del producto que se le va a ofertar, la competencia a la que va a afrontar y como hacer llegar los productos hasta el consumidor final el empresario consigue tener un entendimiento más preciso y concreto del comercio al que entra (Alvarez, 2021). Lo que le proporciona mayor dirección y puede idear tácticas que le sirvan para colocarse y después seguir estando en el mercado.

CONCLUSIONES

Luego de haber analizado el Balanced Scorecard o tablero de control integral como instrumento que permite optimizar los procedimientos de toma de decisiones de algunas empresas representativas de la industria automotriz se obtuvo las siguientes conclusiones:

Se pudo identificar los objetivos estratégicos de las principales instituciones dedicadas a la comercialización y fabricación de productos y servicios automotrices mediante un análisis exhaustivo sobre sus actividades comerciales, así como una investigación de campo sobre la región. También se pudo conocer el diseño básico de un Balanced Scorecard, el cual es una herramienta de amplio espectro que permite optimizar el tiempo del proceso de toma de decisiones y establecer nuevos objetivos estratégicos, técnicos y operativos multinivel en diferentes plazos.

A su vez el impacto del tablero de control integral tiene su vinculación con el respectivo mapa estratégico, ya que este contribuye a que los procesos tanto productivos como administrativos de la organización, canalicen sus estrategias minimizando los cuellos de botella en el área de producción y disminuyendo los tiempos de ocio del personal, basados en información confiable.

El diseño del mapa estratégico del BSC sobre las empresas automotrices permitió estructurar cada uno de sus objetivos largo plazo, los cuales fueron planteados en forma descendente, con esto se pudo evidenciar en el feedback estratégico la alineación de forma ascendente de los objetivos con cada una de las perspectivas estratégicas, las cuales están enfocadas en alcanzar la meta trazada, optimizando la utilización de los recursos de las empresas del sector automotriz.

El tablero de control integral permitió analizar los objetivos planteados en el mapa estratégico de las empresas, sirviendo de apoyo para la alta gerencia en la implementación de indicadores, los cuales monitorean el rendimiento de dichos objetivos, donde se involucran diversas áreas de la organización. De esta forma se obtiene un equilibrio entre las estrategias y los indicadores de gestión, desde la perspectiva financiera hasta la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, permitiendo ver la relación causa y efecto que genera la alineación de los objetivos.

La zona automotriz del Ecuador está concentrada primordialmente por tres ensambladoras (AYMESA, OMNIBUSBB, MARESA); las cuales generan coches, camionetas y todo lote, clasificados como vehículos destinados al transporte de individuos y mercancías. Por igual, estas organizaciones ensamblan vehículos de marcas como: Chevrolet, Mazda, Kia y Great Wall respectivamente, gracias a su elevado nivel de tecnificación dichas ensambladoras, exportan sus vehículos primordialmente a Colombia y Venezuela, y en menor proporción a territorios como: Perú, Centro América y el Caribe.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarez, I. (2021). Plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral en la gestión de la empresa municipal de agua potable y alcantarillado Pasco S.A. 2019. Obtenido de <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/2178>

Bazán, R. (Mayo de 2021). Plan estratégico para mejorar la calidad de atención al cliente en el programa de formación del adulto universitario, Chachapoyas, Perú. Obtenido de <http://centrosureditorial.com/index.php/revista/article/view/125>

Becerra, E. (2018). EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. Revista Científica “Visión de Futuro”. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/17417>

Fideas, A. (2018). El Proyecto de Investigación. Caracas, Venezuela: Epísteme. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6726718>

González, J. (2020). Medios de comunicación al servicio de quién. CLACSO, 143. Obtenido de

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20200423054514/Medios-de-comunicacion.pdf>

Hernandez, D. (2021). Propuesta de implementación de indicadores de gestión y desempeño (KPI) a las estrategias de transición de distribuidores del CDT de Colgate Palmolive Company. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/55189>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2017). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill. Obtenido de http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2792/510_06_color.pdf?sequence=1

INEC. (2010). Censo Nacional Económico, Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado el Enero de 2021, de Recuperado de <http://www.inec.gob.ec/cenec/index>

Kaplan, R., & Norton, D. (2017). El cuadro de mando integral: The balanced scorecard. Panama: iaen. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3093984

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). Instructivo para la consolidación de información ejercicio fiscal 2020. 1-11. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/01/INSTRUCTIVO-PARA-CONSOLIDACION-DE-INFORMACION-DEL-FLUJO-DEL-EFECTIVO-Y-CUENTAS-DE-DUDOSA-RECUPERACION-DEL-EJERCICIO-FISCAL-2020.pdf>

Morales, L. (2013). Bsc operacionalizacion 3m. TECNOLÓGICO DE COSTA RICA. Obtenido de https://www.academia.edu/3624449/Balanced_Scorecard

Pérez, J. (2018). Analisis del impacto de las afectaciones en el Sector Automotriz. Universidad San Francisco de Quito. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/35672>

Sosa, M. (2016). Propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la Institución Estrellas de Belén del distrito de La Victoria. Recuperado el Enero de 2021, de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/673>

Zumba, Z. (2017). Impacto de las Políticas Proteccionistas en la Industria Automotriz período 2010-2017. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/8310/1/T-UCSG-POS-MFEE-83.pdf>