



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**TESIS**

---

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO DE GESTIÓN,  
BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA  
TRANSPORTES LIBERTAD S.A.C. – 2018

---

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO  
INDUSTRIAL

**Presentado por:**

Nohelia Brenda Garcia Cespedes

Carlos Eduardo Cordova Flores

**ASESOR:**

Mgt. José Fernando Santoyo Vargas

CUSCO – PERÚ

2019



## AGRADECIMIENTO

Nuestro profundo agradecimiento a los docentes de la Universidad Andina del Cusco, que fueron partícipes en este proceso de investigación y elaboración de tesis, de manera muy especial a nuestro asesor por habernos guiado y compartido sus conocimientos durante esta etapa.

Así mismo, a la alta gerencia y colaboradores de Transportes Libertad S.A.C. por confiar en nosotros y permitirnos realizar todo el proceso investigativo.



## DEDICATORIA

A mi madre, quien con su esfuerzo, amor y ejemplo supo formar en mí una mujer de éxito,  
por apoyarme a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida,  
acompañándome en cada paso y fortaleciéndome ante la adversidad con sus consejos.

Nohelia Brenda Garcia Cespedes

A mis padres mis mayores ejemplos, quienes son los principales promotores de mis metas,  
por confiar y creer en mis expectativas y forjar los valores y principios que me han inculcado.

Carlos Eduardo Cordova Flores



## RESUMEN

En la actualidad toda organización requiere de una gestión administrativa para poder funcionar, mejorar y crecer, todo esto en el mundo empresarial competitivo de hoy solo se logra si se tiene un correcto control, esto da lugar al pensamiento que indica que lo que no se puede medir no se puede controlar y lo que no se puede controlar no se puede mejorar.

En tal sentido, una de las herramientas más eficientes para un Sistema de Control Estratégico de Gestión, es el cuadro el Cuadro de Mando Integral (CMI), donde se considera que proporciona a los ejecutivos un adecuado y amplio control de gestión en un conjunto coherente de indicadores.

En ese entender la presente investigación contiene el diseño e implementación de dicha herramienta en la empresa Transportes Libertad S.A.C de la ciudad del Cusco, donde secuencialmente se realizó primero el diagnóstico situacional, a fin de conocer los aspectos que necesitan ser controlados y medidos para poder plantear KPI's basados en cada perspectiva de la herramienta (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), dichos KPI's se basan en los procesos y aspectos más trascendentales y relevantes de la empresa.

Con la propuesta de estos KPI's seguidamente se procedió con la implementación y medición de los mismos, en un lapso de cuatro meses, a fin de conocer el impacto que los ajustes estratégicos que se propusieron cumplan su función y se demuestre la mejora de dicha herramienta en los procesos de gestión de Transportes Libertad S.A.C.



## ABSTRACT

Nowadays every organization requires an administrative management to be able to function, improve and grow, all this in today's competitive business world is only achieved if we have a correct control, this gives rise to the thought that what can not be done measuring can not be controlled and what can not be controlled can not be improved.

In this regard, one of the most efficient tools for a Strategic Management Control System is the Balanced Scorecard (BSC), where it is considered that it provides executives with adequate and comprehensive management control in a coherent set of indicators.

In this understanding, the present research contains the design and implementation of this tool in the company Transportes Libertad S.A.C. of the city of Cusco, where sequentially the situational diagnosis was made first, in order to know the aspects that need to be controlled and measured in order to raise KPIs based on each perspective of the tool (financial, customers, internal processes, learning and growth), these KPIs are based on the processes and most important and relevant aspects of the company.

With the proposal of these KPIs, we proceeded with the implementation and measurement of them, in a period of four months, in order to know the impact that the proposed strategic adjustments fulfill their function and demonstrate the improvement of said tool in the management processes of Transportes Libertad S.A.C.



**INDICE**

AGRADECIMIENTO .....i

DEDICATORIA .....ii

RESUMEN .....iii

INDICE..... v

INDICE DE FIGURAS ..... viii

INDICE DE TABLAS .....viii

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES..... 1

INTRODUCCIÓN..... 2

    1.1 Planteamiento del Problema. .... 4

    1.2 Formulación del Problema ..... 8

        1.2.1 Problema General ..... 8

        1.2.2 Problemas Específicos..... 8

    1.3 Justificación de la Investigación ..... 8

        1.3.1 Conveniencia ..... 8

        1.3.2 Relevancia Social ..... 9

        1.3.3 Implicancias Prácticas ..... 9

        1.3.4 Valor Teórico ..... 10

        1.3.5 Utilidad Metodológica..... 10

    1.4 Objetivo de la Investigación ..... 11

        1.4.1 Objetivo General ..... 11

        1.4.2 Objetivos Específicos ..... 11

    1.5 Delimitación del Estudio..... 11

        1.5.1 Delimitación Espacial..... 11

        1.5.2 Delimitación Temporal..... 12

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO..... 13

    2.1 Antecedentes del Estudio..... 13

        2.1.1 Antecedentes a Nivel Internacional..... 13

        2.1.2 Antecedentes a Nivel Nacional. .... 14

    2.2 Marco Conceptual..... 18

        2.2.1 Dirección Estratégica ..... 18

        2.2.2 Cuadro de Mando Integral..... 29

        2.2.3 El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión ..... 42

    2.3 Variables de Estudio ..... 46

        2.3.1 Identificación de Variables..... 46



2.4 Operacionalización de Variable ..... 47

**CAPITULO III: MARCO CONTEXTUAL DE LA EMPRESA Y SELECCIÓN DEL SISTEMA..... 48**

3.1 Funciones y Objetivos de la Empresa ..... 48

3.1.1 Servicios ..... 48

3.2 Aspectos Organizacionales de la empresa ..... 50

3.2.1 Organigrama ..... 50

3.2.2 Visión y Misión ..... 52

3.2.3 Almacenes Logísticos..... 52

3.2.4 Magnitud de Flota ..... 53

3.2.5 Personal de la Empresa..... 54

3.2.6 Clientes Top ..... 54

3.3 Análisis del Entorno Empresarial ..... 55

3.3.1 Análisis PEST..... 55

3.3.2 Matriz EFE ..... 57

3.4 Análisis Interno de la Empresa ..... 58

3.4.1 Fuerzas de Porter ..... 58

3.4.2 Matriz EFI ..... 62

3.4.3 Matriz de Perfil Competitivo..... 63

3.5 Identificación de posibles oportunidades de mejora..... 66

3.6 Selección del sistema a mejorar ..... 71

**CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ..... 73**

4.1 Caracterización del sistema..... 73

4.2 Alcances del Sistema: Cuadro de Mando Integral ..... 75

4.3 Propuesta de metodología de Evaluación ..... 76

4.3.1 Aclarar y Traducir la Visión..... 78

4.3.2 Definición de Indicadores ..... 81

4.3.3 Ajustes Estratégicos ..... 84

4.4 Herramientas de evaluación propuesta ..... 85

**CAPÍTULO V. DETERMINACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN..... 88**

5.1 Esquema de la aplicación e implementación de la investigación ..... 88

5.2 Alternativa de solución ..... 88

**CAPÍTULO VI. DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN DE SOLUCIONES ..... 91**

6.1 Propuesta de la metodología de Aplicación..... 91

6.1.1 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral relacionado con los procedimientos de la empresa. .... 91



|  |     |
|--|-----|
| CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN Y DISCUSIÓN DE LA SOLUCIÓN Y BENEFICIOS ESPERADOS ..... | 98  |
| 7.1    Evaluación de Solución.....   | 98  |
| 7.2    Discusión de la solución y beneficios esperados .....                     | 103 |
| GLOSARIO .....   | 1   |
| CONCLUSIONES.....  | 106 |
| RECOMENDACIONES .....  | 108 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....   | 110 |
| ANEXOS .....   | 115 |





INDICE DE FIGURAS

**Figura 1.** Planteamiento del Problema ..... 7  
**Figura 2.** Croquis Ubicación Transportes Libertad S.A.C..... 12  
**Figura 3.** Las Cuatro Perspectivas del CMI..... 31  
**Figura 4.** Indicadores de la perspectiva cliente..... 33  
**Figura 5.** Modelo de cadena genérica de valor, perspectiva procesos internos ..... 34  
**Figura 6.** Operacionalización de Variables..... 47  
**Figura 7.** Organigrama Transportes Libertad S.A.C..... 51  
**Figura 8.** Almacén Logístico – Arequipa..... 52  
**Figura 9.** Almacén Logístico – Cusco ..... 53  
**Figura 10.** Clientes TOP ..... 54  
**Figura 11.** Diagrama de Pareto – Principales clientes ..... 55  
**Figura 12.** Análisis PEST..... 56  
**Figura 13.** Matriz EFE ..... 57  
**Figura 14.** Matriz EFI ..... 62  
**Figura 15.** Formulación de Factores críticos para la MPC ..... 63  
**Figura 16.** Matriz de comparación ..... 64  
**Figura 17.** Matriz de Posicionamiento ..... 66  
**Figura 18.** Objetivos Estratégicos Institucionales de Transportes Libertad S.A.C..... 69  
**Figura 19:** Proceso de Elaboración del CMI ..... 77  
**Figura 20.** Propósito de las iniciativas estratégicas ..... 83  
**Figura 21.** Técnica Tipo Semáforo ..... 85  
**Figura 22.** Proceso de implementación del CMI de Transportes Libertad S.A.C. .... 88  
**Figura 23.** CMI de Transportes Libertad ..... 93  
**Figura 24.** Ajustes Estratégicos para el CMI ..... 95  
**Figura 25.** Mapa Estratégico ..... 97  
**Figura 26.** CMI con Resultados Semáforo..... 99

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 ..... 65



## GLOSARIO

- BSC: Balanced Scorecard
- Cash Flow: Diferencia entre los cobros y pagos de la empresa en un período determinado.
- CMI: Cuadro de Mando Integral
- E.E.F.F.: Estados financieros.
- Focus Group: Dialogo entre un grupo de personas.
- KPI: Key Performance Indicator (Indicador Clave De Rendimiento).
- Management: Administración o Gestión
- Matriz EFE: Matriz de Estudio de Factores Externos.
- Matriz EFI: Matriz de Estudio de Factores Internos.
- Matriz MPC: Matriz de Perfil Competitivo.
- OLP: Objetivo a Largo Plazo
- OCP: Objetivo a Corto Plazo
- PEST: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos
- R.R.H.H.: Recursos Humanos
- Round Trip: Tiempo de viaje de ida y vuelta.
- S.A.C.: Sociedad Anonima Cerrada.
- SSOMAC: Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad.
- TL: Transportes Libertad.
- Toneladas (tn): Unidad de medida en el transporte



## CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

Para el desarrollo del contenido del presente estudio se hace uso del formato estándar elaborado por la Asociación Estadounidense de Psicología (American Psychological Association, APA), el cual contiene las directrices para todos los aspectos relacionados con la redacción. Se utilizó la sexta edición – 2018, edición en la que se invita a la eliminación de las redundancias, las ambigüedades, así como generalidades que entorpezcan la comprensión.

### INTRODUCCIÓN

La función del servicio de transporte de carga, es la de trasladar de un lugar a otros diversos productos respetando las normas que rigen en un determinado lugar para este servicio, el cual forma parte de toda una cadena logística. En ésta cadena logística se ubican e instalan los diferentes productos que serán enviados hacia el destino indicado. En el proceso de distribución o también conocido como logística, es la gestión de distribución una pieza importante en el proceso económico de un país, debido a que va a incrementar o disminuir la eficiencia del servicio de transporte de carga en el mercado y éste resultado se reflejará en el nivel de competitividad y el buen servicio que las empresas de transporte de carga ofrezcan al público (TransportePits, 2011).

Por otro lado, en el Perú el servicio de transporte de carga forma parte del sector privado, donde se rige por reglas establecidas por el Estado con la finalidad del buen desempeño de dicha actividad. Por ende este servicio se encuentra vinculado a todas las actividades económicas que se genera dentro de la misma nación, por lo cual existe una estrecha relación entre el dinamismo de la economía con la cantidad de viajes y el volumen de la carga. Sin duda, el buen funcionamiento en conjunto de todos estos factores generará que el servicio de transporte de carga favorezca en el incremento o la reducción de la economía peruana (TransportePits, 2011). Es así que, en el primer semestre del año 2018, la producción del subsector transporte en el país, reportó un crecimiento de 3,94%, determinado



por la mayor actividad del transporte aéreo y transporte terrestre de carga y pasajeros por vía férrea y carretera, principalmente. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018)

Actualmente, los cambios del entorno han desencadenado en las empresas un gran número de cambios internos, en variables tales como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información y otros. El éxito empresarial, por lo tanto, exige una continua adaptación y planificación estratégica por parte de la organización si se desea un crecimiento rentable y continuo (Pérez, 2003).

Muchas veces a pesar de que una organización cuenta con una planificación estratégica, así como objetivos ya trazados, éstos no se visualizan ni concretan a través del tiempo, principalmente porque el control y seguimiento de las decisiones tomadas por la empresa no son los más adecuados y correctas. Es por esto que, es de vital importancia controlar de forma continua y sistemática el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización, ya que ayudan significativamente a tener una mejor perspectiva del avance y materialización de éstos (Vásquez, 2014).

Las empresas están obligadas a poseer un planeamiento estratégico que le permita el acceso al mundo competitivo de hoy, y si éstas estrategias no van acompañadas de las herramientas de gestión y control, que garanticen su materialización, los esfuerzos serán inútiles, por lo que un adecuado diseño del Sistema de Control Estratégico de Gestión es de vital importancia. Una de las herramientas más eficientes para un Sistema de Control Estratégico de Gestión, es el cuadro el Cuadro de Mando Integral, donde se considera que proporciona, a los ejecutivos, un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación.



Debido a ello, existen diversas opiniones acerca de que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada. Sin embargo, ciertos indicadores basados en la perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI) servirían para articular y comunicar la estrategia empresarial, así como, para coordinar y alinear las objetivos estratégicos de toda la organización a fin de generar crecimiento y rentabilidad (Logicalis, 2017).

### **1.1 Planteamiento del Problema.**

Transportes Libertad S.A.C. es una empresa de transporte de carga, constituida en la ciudad del Cusco en Perú en el año 2004, que brinda los servicios de carga especializada y carga pesada a nivel nacional, enfocada en la actividad comercial, actividad minera, actividades de energía y construcción del país, la cual cuenta con 15 años de servicio en el mercado. Para la prestación de sus servicios cuenta con los vehículos adecuados para el transporte de:

- Transporte de Asfalto
- Transporte de Maquinarias
- Transporte de Combustible
- Transporte de Carga Seca
- Transporte Carga Liviana
- Transporte en Bombonas
- Transporte de Materiales y Residuos Peligrosos
- Transporte de Insumos Químicos y Bienes Fiscalizados

La empresa Transportes Libertad S.A.C. en los últimos años obtuvo un crecimiento sustancial en aspectos económicos, patrimoniales y de capital humano. El Gerente General de la empresa (Hernán Córdova), indica que haciendo un comparativo del 2015 hacia la actualidad, las unidades que realizan los servicios de Transportes Libertad S.A.C. se



incrementaron en un 100%, de 25 unidades a 50 unidades; en el aspecto de facturación se incrementó en un 40% en comparación al cierre contable 2017, de 10 millones de Soles a 14 millones de Soles y en cuanto a capital humano el incremento fue de 110%, de 60 colaboradores a 130 colaboradores.

Éste incremento sustancial se dio básicamente al crecimiento y demanda del mercado en el rubro que se encuentra, con un crecimiento de 5,4% del año 2016 al año 2018 (INEI, 2018). Y principalmente por la puesta en marcha de grandes proyectos mineros y de construcción en la región Sur del país, tales como, los proyectos mineros de Las Bambas, Antapaccay, Constanza, Quellaveco, Cerro Verde y obras de infraestructura como el Gaseoducto Sur-Peruano, éste último en el período de los años 2014-2016.

Dado este escenario el manejo y gestión de Transportes Libertad S.A.C. durante éstos años de servicio, se fueron adecuando a las necesidades y requerimientos de los proyectos que manejó. Por lo que, con la finalidad de trazar un rumbo a seguir, la empresa definió un Plan Estratégico. Sin embargo, no se cuenta con un control estratégico adecuado para medir el avance y cumplimiento de los objetivos trazados en dicho plan, tales como:

- En aspectos Financieros, los que reflejan el mayor propósito de la empresa, que es sacar el máximo provecho de las inversiones realizadas, para de ésta manera medir la capacidad de generar valor por parte de la empresa; se observa la existencia de problemas en la liquidez, sobreendeudamiento, cuentas por cobrar elevadas, disminución de ganancias, entre otros.
- En aspectos de Procesos Internos, en los que se ven reflejados el desempeño de la prestación del servicio de la empresa, que afectan directamente tanto a la satisfacción de los clientes como el alcance de los objetivos financieros; se observa sobrecostos de operación y mantenimiento, fallas en los procesos internos de atención, sobretiempos en la prestación del servicio y falta de personal calificado, aspectos que perjudicarían



en el cumplimiento y la buena ejecución de la prestación del servicio, y que podrían ocasionar inconvenientes así como dificultades.

- Aspecto de atención al Cliente, que requiere cumplir con las expectativas del cliente, el cual viene a ser un aspecto a considerar de gran trascendencia; ya que la relación que se tenga con ellos repercute en el posicionamiento de la empresa en relación al de la competencia. La falta de atención a los clientes, mala atención y quejas no atendidas, entre otros problemas, permitirían generar disconformidad por parte de clientes, lo que en un futuro podría conllevar a la pérdida de satisfacción del cliente.
- Aspecto de crecimiento y mejora continua, en donde el desarrollo en el capital humano y la tecnología dentro de la empresa, posibilitarán el crecimiento y la mejora de la empresa a largo plazo. El Subgerente General de la empresa (Rony Córdova), refirió que básicamente, desarrollar capacidades en los trabajadores de la empresa y procesos tecnológicos e innovadores son de vital importancia. En éste entender actualmente existe carencia de infraestructura adecuada para las actividades, falta de capacitación hacia los colaboradores, así como falta de implementación de Tecnologías de la información para sus procesos y uso de software de seguimiento y gestión, aspectos que si no serían tomados en cuenta, podrían lograr que la empresa no prosiga con una mejora continua, ni con un crecimiento empresarial.

Ante estos aspectos, se puede entender las siguientes causas y las consecuencias que estos factores podrían originar:

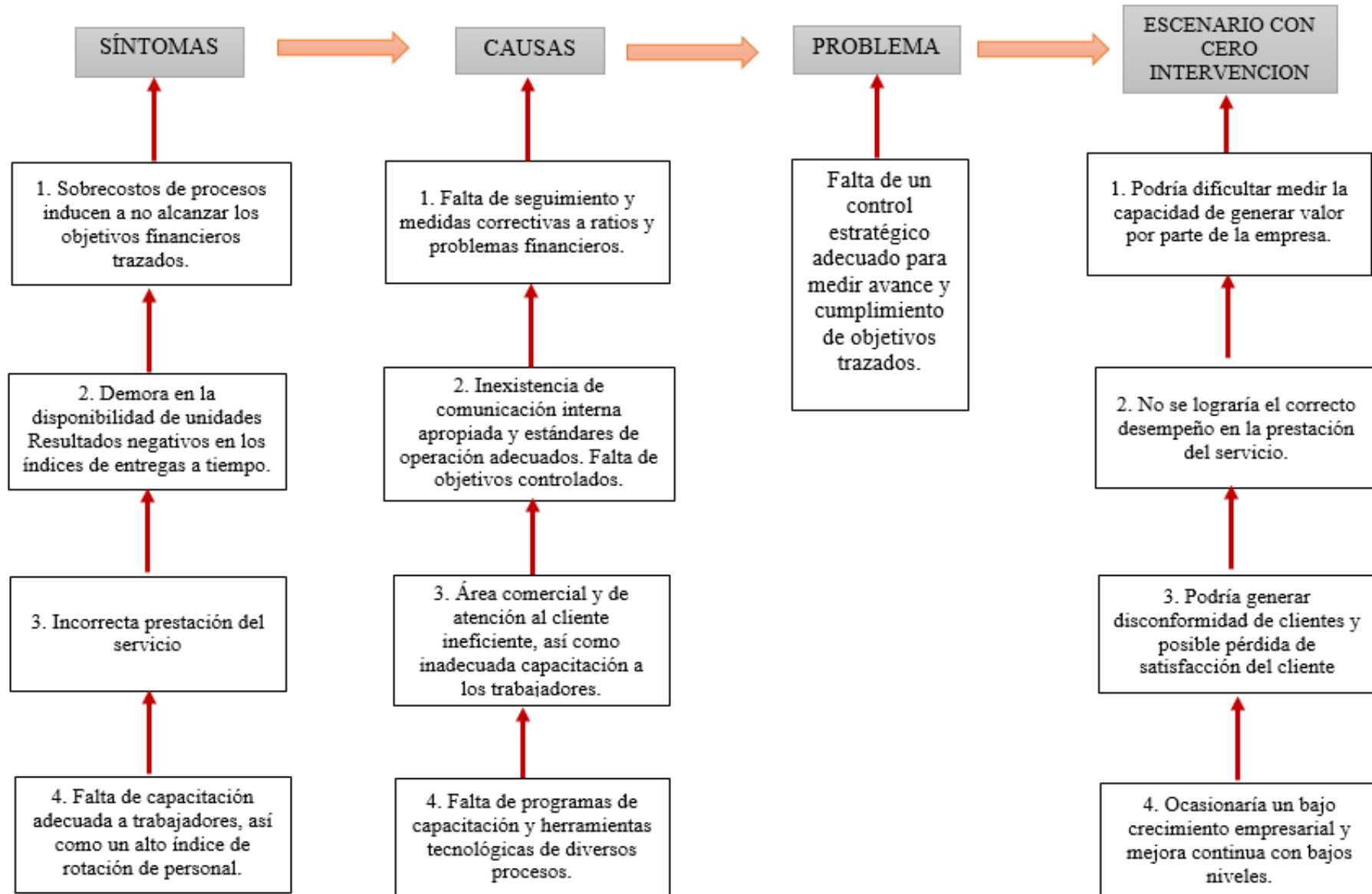


Figura 1. Planteamiento del Problema





Es por estos motivos que el problema que Transportes Libertad S.A.C. enfrenta, es la falta de un sistema de control estratégico de gestión que le permita alcanzar los objetivos trazados dentro de su plan estratégico, por lo que la empresa está en la búsqueda de herramientas las cuales le permitan supervisar y controlar sus actividades y objetivos externos e internos, para así, mejorar y alcanzar procesos más eficientes.

En este contexto de crecimiento sustancial de la empresa, así como crecientes exigencias de los usuarios con un aumento de número de competidores en el mercado, Transportes Libertad S.A.C. se ve en la necesidad de diseñar un Sistema de Control Estratégico de Gestión, que trabaje de manera eficiente y le permita monitorear claramente en el tiempo el alcance de los objetivos trazados por la empresa.

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿Cómo diseñar un Sistema de Control Estratégico de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, para alcanzar los objetivos de la empresa Transportes Libertad S.A.C.?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

1. ¿Cómo diseñar un control estratégico para el aspecto de Clientes de la empresa?
2. ¿Cómo diseñar un control estratégico en los Procesos Internos de la empresa?
3. ¿Cómo diseñar un control estratégico en el aspecto Financiero de la empresa?
4. ¿Cómo diseñar un control estratégico para el Crecimiento y Aprendizaje de la empresa?

## **1.3 Justificación de la Investigación**

### **1.3.1 Conveniencia**

Es conveniente realizar esta investigación, por tratarse de una mejora de gestión en la empresa Transportes Libertad S.A.C., la cual permitirá el control estratégico para poder



alcanzar la visión de la empresa, por ende lograr un cumplimiento eficaz de los objetivos, de igual manera ayudar en la eficiencia del uso de recursos y su permanencia en el tiempo.

El diseño de este Sistema de Control Estratégico de Gestión, establecerá relaciones con el funcionamiento y gestión de todas las áreas de la empresa, adicionalmente, la utilización del enfoque y mecanismos del Cuadro de Mando Integral permitirán establecer un rumbo concreto para la empresa y la correcta gestión de ésta, basada en una planificación estratégica.

### **1.3.2 Relevancia Social**

Tiene relevancia de carácter social, porque se basa en el desarrollo y la tendencia del actual mercado del transporte de carga terrestre, para mejorar la competitividad de la empresa y buscar satisfacción en el cliente. Las técnicas y conceptos mencionados ayudarán a obtener datos esenciales y diagnósticos situacionales de la empresa que posteriormente serán procesados, para así, establecer los objetivos y metas que contendrá el Sistema de Control Estratégico de Gestión propuesto, suponiendo un modelo a seguir para otras empresas del mismo rubro y mercado.

### **1.3.3 Implicancias Prácticas**

La aplicación del Sistema de Control ofrece grandes beneficios para la empresa, ya que establecerá una visión más clara a través del uso de indicadores que trabajarán de manera sistemática y continua, ayudando así a mejorar drásticamente las propuestas y enfoques que tenga la empresa de manera externa e interna. Todo lo mencionado se plasmará a través de un mejor posicionamiento de la empresa en distintos aspectos y una mayor generación de valor dentro de esta, basado no solamente en cifras financieras, si no también, en aspectos como son el valor agregado desde de los trabajadores, la diferenciación con la competencia a través del uso de tecnologías innovadoras que mejoren los procesos internos de la empresa y su relación con todas las áreas de esta.



Adicionalmente, el diseñar un proyecto sólido y verídico dará una solución clara a una necesidad insatisfecha de una empresa privada cusqueña que genera grandes beneficios a su región, como son, la dinamización de la economía y la generación de puestos de trabajo.

#### **1.3.4 Valor Teórico**

Kaplan y Norton (2000), indican que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que viene utilizándose cada vez últimamente por un mayor número de empresas ya que permite establecer y controlar objetivos para una mejor gestión dentro de cualquier empresa. Dentro del enfoque del Cuadro de Mando Integral, se establecen el uso de cuatro perspectivas, las cuales se consideran como trascendentales para que una organización pueda implantar y alcanzar sus metas.

- La Perspectiva Financiera
- La Perspectiva de Procesos Internos
- La Perspectiva de Clientes
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Es por todo lo mencionado, que esta herramienta está siendo cada vez más utilizada por las organizaciones debido a su eficacia y la facilidad de clarificar el logro de los objetivos a mediano y largo plazo.

#### **1.3.5 Utilidad Metodológica**

Se considera que los resultados de la presente investigación pueden motivar y aportar información para estudios en empresas de transporte de carga, mejorando el desempeño de las mismas, mediante la aplicación de diferentes instrumentos de evaluación. Dada esta exigencia, se pretende elaborar un Sistema de Control de Gestión basado en la aplicación de la herramienta del Cuadro de Mando Integral, lo cual ayudara la resolver el problema detallado anteriormente, para así, poder obtener experiencia en el desarrollo de dicho proyecto de investigación.



## **1.4 Objetivo de la Investigación**

### **1.4.1 Objetivo General**

Diseñar un Sistema de Control Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral, para alcanzar los objetivos de la empresa Transportes Libertad S.A.C.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Diseñar un control estratégico Financiero de la empresa.
2. Diseñar un control estratégico para el aspecto de Clientes de la empresa.
3. Diseñar un control estratégico en los Procesos Internos de la empresa.
4. Diseñar un control estratégico para el Crecimiento y Aprendizaje de la empresa.

## **1.5 Delimitación del Estudio**

### **1.5.1 Delimitación Espacial**

El presente proyecto de tesis se llevará a cabo en la empresa Transportes Libertad S.A.C., la cual cuenta con dos bases de operaciones ubicadas en las ciudades de Arequipa y Cusco.

Como delimitación espacial para el desarrollo de este proyecto, se utilizará la dirección fiscal en la ciudad de Cusco ubicada en Mz. K Lt. 12 - Urb. San Francisco – Wanchaq.



**Figura 2.** Croquis Ubicación Transportes Libertad S.A.C.  
Fuente. Google Maps, 2019

### 1.5.2 Delimitación Temporal.

El presente proyecto de tesis sobre diseño del sistema de control estratégico de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral en la empresa Transportes Libertad, se desarrolló en el transcurso del año 2018.

### 1.6 Metodología

- **Alcance:** Descriptivo
- **Enfoque:** Cuantitativo
- **Diseño:** Transversal



## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes del Estudio

#### 2.1.1 Antecedentes a Nivel Internacional

**Yépez N. (2013). “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD DIRIGIDO A LAS INDUSTRIAS PROCESADORAS DE LÁCTEOS DE LA PROVINCIA DEL CARCHI: Caso Industria Lechera Carchi S.A.”. Quito-Ecuador: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL.**

#### RESUMEN

El presente trabajo se encuentra desarrollado en cinco capítulos que se detallan a continuación: En el primer capítulo se describe el planteamiento de la problemática que el negocio tiene en la actualidad, además se identifican los objetivos a los cuales se quiere llegar mediante el desarrollo de la presente propuesta.

El segundo capítulo identifica el marco teórico y la metodología aplicada que sustenta el desarrollo de la investigación. El tipo de investigación y muestreo a emplear; para continuar con la recolección de información se encuentra en el tercer capítulo, en el cual se sintetizan los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a administradores y clientes, permitiendo obtener una visión general de la situación actual de las empresas, considerando las perspectivas del Balanced Scorecard.

En el cuarto capítulo se complementa el estudio del Entorno de Industria Lechera Carchi, se identifica la problemática a fondo para poder definir sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y en base a ello se realiza la propuesta de mejoramiento a través del Diseño de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard, modelo operativo en el que se propone: una organización adecuada de la empresa, se



sintetizada objetivos y estrategias, además se identifican los factores claves de éxito a través del cuadro de mando; así como de un programa de trabajo que incluye las estrategias y acciones específicas que tiene que cumplir de cada equipo de trabajo, para concluir este capítulo se realizará el análisis de impactos con el propósito de verificar que tan efectiva y productiva resultaría la aplicación de la propuesta.

## CONCLUSIONES

- La ejecución y control en los procesos de carácter técnico especialmente en el área de producción sumada a la falta de acciones estratégicas que permitan impulsar el desarrollo empresarial es limitada en relación con el éxito que la empresa espera.
- La difusión de los productos que ofertan Industria Lechera Carchi es nula, lo que conduce a tener un bajo posicionamiento en el mercado y minimizar el tamaño de sus ventas.
- La inversión en capacitación al recurso humano que atiende a los clientes, así como también la investigación de mercado y evaluación del retorno de los clientes genera un grado representativo de clientes insatisfechos con los productos que se oferta al mercado, además de limitar el desarrollo eficiente de la producción y optimización de recursos, ya que solo se obtiene un conocimiento empírico de la demanda real del mercado.

### 2.1.2 Antecedentes a Nivel Nacional.

Con respecto a estudios de Aplicación de Cuadro de Mando Integral y Sistemas de control de Gestión, se encontró referencia al tema de investigación en la siguiente tesis:

**Mendoza J. (2015). APLICACIÓN DE BALANCED SCORECARD EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PROCESOS TEXTILES E.I.R.L”. TRUJILLO: UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO.**



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado e implementado el Balanced ScoreCard (BSC) como modelo de Gestión, herramienta que permite la medición y control de gestión de las áreas consideradas como críticas, el cual constituye un plan piloto posteriormente aplicable a toda la organización, con la finalidad de incrementar su rentabilidad y optimización de la misma.

En esta investigación se utilizó el método deductivo, específicamente el método pre experimental con pre y post prueba para determinar las gestiones antes y después de aplicado el Balanced Scorecard, que fue desarrollado en base a las teorías del Balanced ScoreCard, planeamiento y control; inicialmente se hizo un estudio de la situación actual de la empresa tanto interna, participación en el mercado, factores críticos del entorno y factores críticos de éxito, con todo ello se diseñó y analizó el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para determinar los objetivos y las estrategias; en base este análisis se diseñó el Cuadro de Mando Integral para luego determinar los indicadores en cada perspectiva del BSC y su respectiva estrategia para cumplir con las metas trazadas.

La aplicación del Balanced ScoreCard tuvo como resultado un incremento de la utilidad neta en 4.10% (comparado el 2014 respecto al 2013) y la medición y control de cada perspectiva optimizando los resultados en cada uno; ello aún tiene la limitación de que las mejoras de la aplicación del BSC se ven reflejadas a partir de agosto 2014, lo que podemos concluir que al ser aplicado durante todo el año los resultados serán mejores.

## CONCLUSIONES

- La industria textil peruana es uno de los sectores manufactureros de gran importancia para el desarrollo de la economía del país, por sus características y su potencial se ha constituido en una industria altamente integrada, generadora de empleo y utiliza en gran medida recursos naturales del país.





- La industria textil de confección, ofrecen un importante potencial de rentabilidad.  
Como se puede apreciar a lo largo del análisis, la alta segmentación del producto en el mercado y la Estrategia Competitiva de Enfoque adoptada por PROTEX le ha permitido protegerse de las fuerzas competitivas de Porter.
- El modelo de Planificación Estratégica utilizado para el desarrollo de esta investigación, constituye una herramienta idónea, dada la eficacia de sus resultados representados en el Cuadro de Mando Integral, además permite descubrir paso a paso cuál es el horizonte que se debe seguir para contribuir al logro de su misión y visión.
- La propuesta del Balanced ScoreCard en las áreas críticas de PROTEX, contribuyó a mejorar la Generación de Valor, consecuentemente, a la disminución de los costos, a la excelencia en servicio al cliente e impulsando la comunicación y trabajo en equipo.
- El BSC es una herramienta de gestión que puede ser adaptada de manera exitosa a cualquier organización, facilita la gestión del cambio, siempre caracterizado por ser un proceso complejo y en los que participa toda la organización, en este sentido, se convierte en una herramienta adecuada para fortalecer la integración e impulsar el trabajo en equipo.
- La estimación económica del 2014 muestra un aumento de 4.10% de la utilidad neta en referencia al 2013; sin embargo, podemos afirmar que el potencial de mejora existente es mucho mayor, por lo que la determinación de los costos y beneficios reales pueden convertirse en estudio complementario en la implementación del BSC a nivel de PROTEX E.I.R.L.
- Con la implementación de un Sistema de Control de Gestión se logró alinear los objetivos estratégicos a la estrategia empresarial, por medio del desarrollo de iniciativas estratégicas que han contribuido a mejoras significativas en los problemas identificados en la organización.



- Los indicadores diseñados permiten medir el desempeño de aspectos trascendentes de la empresa y cumplir los objetivos estratégicos, los cuales se busca muestren resultados excepcionales, mediante la evaluación de criterios establecidos en cada una de las métricas definidas.
- El tablero de control permite monitorear los resultados de todos los indicadores analizados, separados por perspectivas; claves para la toma de decisiones en la organización.
- Con los métodos de evaluación que midan el grado de satisfacción de los clientes se puede identificar oportunidades de mejora en aquellos puntos críticos de esta perspectiva, por ejemplo Tiempos de Entrega.

**Chavez K. (2016). PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES ECO NATURA TOURS E.I.R.L. BASADO EN UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA, 2016. UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO.**

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo proponer la implementación del Balanced Scorecard como un sistema de gestión para la empresa de transportes Eco Natura Tours.

E.I.R.L para los próximos tres años, como respuesta a la necesidad de crear un marco de gestión estratégica de acuerdo a las exigencias de un entorno competitivo y globalizado. El

Balanced Scorecard es un sistema que tiene una metodología práctica y estructurada para dirigir los procesos de una empresa hacia un objetivo general plasmado en la visión y

desarrollado en un conjunto de indicadores estratégicamente distribuidos para toda la

organización. La investigación se basó en la metodología aplicada al proceso estratégico de

Fernando D'alesio desarrollada en su libro "El proceso estratégico" contrastado con la

información recolectada de la empresa Eco Natura Tours. La cual consistió en un diagnóstico



de la empresa, proponiendo un plan estratégico y su posterior implementación del Balanced Scorecard como herramienta de control. Que a partir de las mediciones de los indicadores de desempeño se podrá tomar acciones para alcanzar los objetivos y así lograr mejorar la gestión de la empresa Eco Natura Tours E.I.R.L.

## **2.2 Marco Conceptual**

### **2.2.1 Dirección Estratégica**

Camacho (2002), plantea que el direccionamiento estratégico es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Thompson y Strickland (2004), la definen como el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados.

Johnson y Scholes (2001), por su parte, definen que la dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas. El proceso de dirección estratégica se va a abordar desde los enfoques planteados por dichos autores, en los que se plantean tres etapas centrales: el análisis estratégico (análisis), la planeación estratégica (elección, decisión), y el control (acción). A continuación se desarrollan cada una de estas etapas.



### a) Análisis Estratégico

Ronda y Marcané (2004), han establecido que dentro de la dirección estratégica se debe realizar un análisis estratégico cuyo objetivo es la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno, así como Johnson y Scholes (2001), concuerdan que el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los Stakeholders.

Dess y Lumpkin (2003), plantean que el análisis estratégico consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias. Para estos autores un análisis completo debe involucrar tanto factores externos como internos que incluyen los siguientes procesos:

- Analizar los propósitos y los objetivos organizativos: la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa.
- Analizar el entorno: el análisis del entorno permite obtener información valiosa para la identificación de oportunidades y amenazas.
- Realizar el análisis interno: este proceso ayuda a identificar las fortalezas y debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector.
- Valorar los activos intangibles de la empresa: el capital humano y otros activos intelectuales o intangibles, como son redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

Con los conceptos ya mencionados, se deja claro que el análisis estratégico determina los aspectos claves a tener en cuenta a la hora de establecer la estrategia futura. Como parte de este tema existen herramientas para realizar un análisis estratégico, dentro de estas



herramientas se encuentran las matrices de evaluación de factores internos y externos (EFI Y EFE), la matriz de Perfil Competitivo (MPC) entre otros, que a continuación se detallan:

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

En Planest (2009), se indica que este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

En Planest (2009), se indica que la matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

- **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una organización determinada a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.

- **Las 5 Fuerzas de Porter.**

El análisis elaborado por Porter (2003), en el que se describen cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía, determinando las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un mercado.

- **Análisis PEST**

Rojas, Correa y Gutiérrez (2012), proponen que el análisis PEST es una herramienta útil para entender el “cuadro grande” del medio ambiente en el que una organización está en



funcionamiento. En concreto un análisis PEST es una herramienta útil para entender los riesgos asociados con el mercado, el crecimiento o declinación, y como tal la situación, potencial y la dirección de la empresa. Un análisis PEST se utiliza a menudo como una herramienta de orientación genérica que permite descubrir si el contexto de lo que ocurre fuera de una organización, en algún momento afectará lo que está sucediendo dentro de la organización.

### **b) Planeamiento Estratégico**

Newton (2003), indica acerca de la planificación estratégica, que es el proceso de decidir sobre los programas que la organización va a cometer y sobre la cantidad aproximada de recursos que se asignará a cada programa para los siguientes años. Es decir, el planeamiento estratégico es el proceso a través del cual se declara la misión y visión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, se formulan estrategias, los planes estratégicos y se asignan los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Rojas, Correa y Gutiérrez (2012) indican que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, esta debe ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, debido a los constantes cambios que se dan en el mercado. Sobre la base de la planeación Estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tantos los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de estos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa.



### c) Alineamiento estratégico

Valle (2015), afirma que el alineamiento estratégico permite que exista una congruencia entre la estrategia del negocio planteada por la alta dirección y los subsistemas. Esto con la finalidad de que la organización cumpla con sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Es decir, el alineamiento estratégico es el proceso sistematizado que permitirá que la visión, misión, los valores que rigen el comportamiento de los colaboradores y la propuesta de valor se vinculen y articulen coordinadamente.

Para lograr un alineamiento estratégico empresarial es importante que se parta de un entendimiento claro de la estrategia del negocio con el fin de promover la unidireccionalidad de los objetivos de las diversas áreas en función de los objetivos generales. Para tal efecto, las áreas de la organización deben participar activamente y en conjunto con el fin de que se puedan tomar decisiones acertadas que contribuyan eficaz y eficientemente con los lineamientos de la propuesta de valor. Asimismo, es relevante destacar que los colaboradores deben tener claro su rol y el impacto que causan las actividades que realizan (Valle, 2015). También resulta fundamental que dentro del alineamiento estratégico se realice un análisis que permita distinguir los puntos críticos que impactan en la alineación de la estrategia del negocio con los subsistemas, la estructura organizacional, los procesos, la cultura organizacional, las habilidades de los colaboradores y la tecnología.

Con esta información obtenida del análisis y las herramientas de alineación que se implementen, será fácil la traducción de la estrategia del negocio al plano operativo y su despliegue (horizontal y verticalmente) en toda la organización a fin de que pueda alcanzar la ventaja competitiva esperada en todas las áreas y departamentos de la compañía.

El alineamiento estratégico según IsoScorecard (2018), busca los siguientes aspectos:



- **Alinear los objetivos departamentales con los objetivos de la organización:** Para este aspecto es necesario que los objetivos de cada área sean congruentes con los objetivos de la empresa, no es correcto que un objetivo de un área vaya en dirección opuesta o pretenda aspectos distintos a los señalados al nivel superior.
- **Alinear los planes de acción de cada Departamento con la estrategia:** Una nueva meta requiere de un nuevo método, si existen metas alineadas con las metas generales, es de esperar que los planes, proyectos o acciones estratégicas vayan también en la misma dirección, caso contrario es distraer recursos de lo verdaderamente importante.
- **Medir la eficacia de las estrategias, iniciativas y proyectos implementados:** la rendición de cuentas busca identificar si los resultados de cada área impactan o no en los resultados organizacionales.
- **Pasar del control financiero a la gestión estratégica:** los aspectos financieros solo muestran el resultado de las malas o buenas decisiones tomadas en los distintos procesos. Los resultados no podrán cambiar, hasta que llegue el próximo periodo (trimestre, año), pero si se pueden cambiar el desempeño de los procesos que impactaran en esos resultados. Controlar un proceso debidamente alineado permitirá controlar el resultado.
- **Administrar basados en un Plan Estratégico:** la ausencia de alineamiento estratégico, hace que la organización se administre por ocurrencias, la rendición de cuentas, es un historial de cosas buenas, que al final no representan logro alguno para la empresa.
- **Dar seguimiento a la implementación del Plan Estratégico:** con un buen alineamiento es fácil detectar las interacciones entre áreas y realizar el análisis de “Causa-Raíz“, para determinar en donde ocurre la falla.





- **Conseguir consenso sobre el Plan Estratégico:** Las distintas direcciones o gerencias, empiezan a fijarse más en el Plan Estratégico, cuando deben establecer sus propios objetivos de contribución, por los cuales serán medidos. El consenso se da cuando se ve la empresa como un conjunto de procesos.
- **Vincular los objetivos de corto plazo con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales:** la organización establece sus objetivos a corto y largo plazo, de igual manera las diferentes áreas analizan mejor sus presupuestos para alcanzar los resultados esperados.
- **Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas:** se deben realizar revisiones de avance preferiblemente con una frecuencia mensual o trimestral.
- **Obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia, mejorarla y dar retroalimentación:** posterior a cada revisión de la estrategia hay que validar que funciona y que no funciona, hacer los cambios necesarios y consolidar aquellos aspectos que muestran resultados positivos.

#### d) Control Estratégico

El Control está estrechamente vinculado con la planeación y el establecimiento de objetivos. Pérez (2003) indica que un sistema de control debería medir decisiones correctas, es importante que los objetivos establecidos en el proceso de planeación sean relevantes para el propósito de la empresa. Esto significa que los controles deberían medir el desempeño en las áreas de resultados claves. En otras palabras, les deberían destacar los logros importantes, no los triviales. Los controles también deberían señalar las desviaciones a un costo mínimo, y sus beneficios superiores a los costos.

También se requiere que los controles sean suficientemente sencillos para que puedan comprenderse, mostrar de una manera oportuna desviaciones en relación con los estándares para que puedan iniciarse acciones correctivas antes de que se conviertan en grandes



problemas. Amat (1999), define que el problema del Control radica en el diseño de los mecanismos que permiten la coincidencia entre el comportamiento individual y el requerido por la organización, y que existen tres tipos de Control: Estratégico, de Gestión y Operativo.

- **Control Operativo:** Dirige su acción hacia la planificación operativa, es decir, que asegura que las tareas realizadas en cada puesto de trabajo día a día se realicen correctamente.
- **Control de Gestión:** Se basa en la realización de presupuestos, planificación presupuestaria a corto plazo (menos de un año), intenta asegurar que la empresa, así como cada departamento de forma individual logren sus objetivos.
- **Control Estratégico:** Se basa en la planificación estratégica, por consiguiente, es a largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación al entorno, comercialización, mercados, recursos productivos, tecnología, recursos financieros, etc.

Guerrero y Hernández (2000), indican que el control estratégico es el proceso a través del cual los directivos públicos pretenden influir sobre otras personas y factores de la organización, o incluso externos a ella, para conseguir los objetivos previstos. La finalidad fundamental del control estratégico es tener informado al management de la evolución de los factores externos a la organización y del funcionamiento de todas las unidades, directa o indirectamente implicadas en la consecución de sus objetivos, y avisarle cuando las cosas tomen un camino inadecuado, según las estrategias previstas, para así tomar medidas correctoras. El control estratégico debe situarse en aquellas actividades y en aquellos puntos de la organización que son críticos para el éxito en el cumplimiento de las finalidades generales o sectoriales establecidas.



### - Sistema de Control de Gestión

Pérez (2003) indica que un Sistema de control de Gestión (SCG), es un conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y el control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, quedando determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones, y un sistema informativo.

Existen varias herramientas que dependiendo de las características de la organización y su estructura, pueden ser preferidas en mayor o menor medida. El Cuadro de Mando integral es un sistema de administración o sistema, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de empresa.

Sin embargo, se encuentran otros enfoques modernos, como el de Mallo y Merlo (1995), que conciben el Sistema de Control de Gestión como un sistema de información-control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por fin definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El control es activo en el sentido de influenciar sobre la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad.

### - Mapa Estratégico

Basados en la experiencia de las organizaciones que pusieron en ejecución con éxito el cuadro de mando integral, Kaplan y Norton (2000), descubrieron dos factores comunes importantes: foco y alineamiento. Por lo que la utilidad del mapa estratégico radica en que constituye la imagen gráfica que muestra la representación de la hipótesis en la que se basa la estrategia.

En este contexto, un mapa estratégico debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán y su construcción obliga a la organización a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién. El mapa estratégico describe el proceso de transformación



de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al cliente y a los accionistas.

En opinión de los autores del modelo, “una visión describe un resultado deseado; una estrategia sin embargo debe describir de qué manera se alcanzarán esos resultados”.

El mapa estratégico también se conoce como diagrama de causa-efecto, pues identifica ese tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas. De esta manera, cada uno de los indicadores del Cuadro de Mando Integral forma parte de una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores de actuación que los harán posibles.

#### - **Política de incentivos**

En general, se entenderá por “incentivo” los pagos o cobros de honorarios o comisiones por parte de la Sociedad, o las aportaciones o recepción de algún beneficio no monetario en relación con la provisión de un servicio de inversión o auxiliar al cliente.

(GestioPolis, 2018)

##### **a) La Gestión del Rendimiento**

Mejía (2012), indica que la Gestión del Rendimiento corresponde a un sistema que busca efectuar mediciones para evaluar los resultados y, en su caso, vincularlos a un incentivo. Generalmente estos sistemas trabajan orientados a objetivos o metas, bajo la premisa de alcanzar resultados y entregar una retroalimentación a los empleados, en nuestro caso a los tomadores de decisión en el ámbito gubernamental.

Los sistemas de medición del desempeño basados en los resultados requieren de elementos adicionales que solo es posible alcanzar en el mediano plazo: métodos flexibles y creativos que cuenten con indicadores de medición de alta calidad, susceptibles de incorporar nuevas variables, y sustentados en sistemas de información adecuados. Este esquema requiere y se realiza en el contexto de los avances en la desregulación y bajo



diferentes grados de flexibilidad en la normatividad, incluidos la elaboración del presupuesto y el ejercicio del gasto.

El éxito en la implementación del sistema depende de la habilidad de cambiar de un sistema vertical de “procedimientos y control” a otro esquema basado en resultados. La administración del cambio implica una serie de transformaciones estructurales relacionadas con programas paralelos de promoción, difusión y, sobre todo, de diseño de mecanismos adecuados de incentivos que induzcan su adhesión voluntaria. Hoy en día se ha desarrollado la idea de trabajar bajo la visión de “clientes” que deben ser atendidos con niveles amplios de satisfacción.

#### **b) Incentivos a resultados**

Mejía (2012), indica que el manejo de incentivos a resultados se ha venido expandiendo en las administraciones públicas. Si bien no necesariamente corresponden a pagos monetarios, lo más común es que, ante el cumplimiento de metas o la obtención de cierto nivel de desempeño, se otorguen remuneraciones que pueden ser “promociones” o pagos por una sola vez, o una combinación de ambos.

La orientación a resultados estimula la preocupación por realizar bien un trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden basarse en el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), en una medida objetiva (orientación a un resultado), en superar a otros (competitividad), en metas personales que uno mismo se ha fijado o en aspectos que nadie ha realizado antes (innovación), incluso en una combinación de estos elementos.

Asimismo, incluye la realización de comparaciones del rendimiento actual con otros pasados. Si se manejan estándares se requiere que su construcción haya tomado promedios de actuación, pero que el estándar no sea el promedio, sino que sea superior, ya que los promedios ocultan las ineficiencias. De igual modo, no debiera exigirse el



ideal, pues podría llevar a generar desmotivaciones al encontrar que son pocos o ninguno quien obtiene el resultado.

### **2.2.2 Cuadro de Mando Integral**

Kaplan y Norton (2000) indican acerca del cuadro de mando integral (CMI), que es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros.

El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

#### **a) Características del Cuadro de Mando Integral**

Entre las características del CMI, según Bustos y Prats (2013), se pueden destacar:

- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.
- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.



- Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.
- Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias.

#### **b) Aportaciones del Cuadro de Mando Integral**

Para Bustos y Prats (2013), las principales aportaciones del CMI son las siguientes:

- Pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
- Establece un sistema de comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo, que posibilita canalizar las habilidades y conocimientos específicos, a través de la fijación de objetivos realistas con los de la empresa, pudiendo estar ligados los mismos a una política de incentivos, coherente con la cultura de la organización y el perfil de los empleados.
- Constituye un instrumento de aprendizaje individual, al permitir que cada responsable tenga una visión más rica de su situación interna y externa.

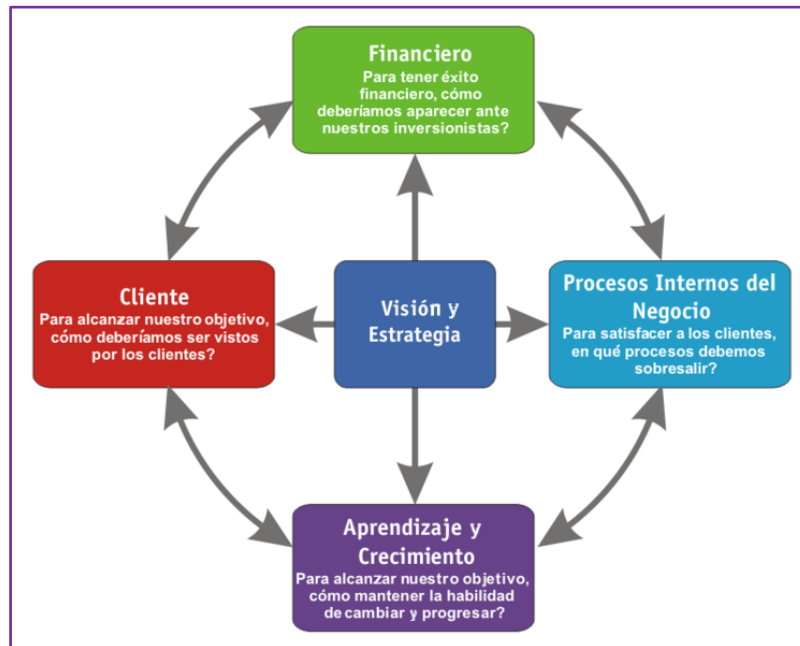
#### **c) Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

Para Kaplan y Norton (2000), las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Además, proporciona un marco, una estructura y un

lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

En la figura 3 se muestran las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, las cuales son explicadas a continuación según Kaplan y Norton (2000).



**Figura 3.** Las Cuatro Perspectivas del CMI  
Fuente. Evaluando Software, 2017

## 1. Perspectiva Financiera

La construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. Este instrumento debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.





Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

Kaplan y Norton (2000) refieren que la perspectiva financiera se basa en tres temas financieros estratégicos que impulsan la estrategia empresarial de cada una de los tres tipos de estrategia: de crecimiento, sostenimiento y recolección. Estos temas son:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos, lo que implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta mayor de mayor valor añadido,
- Reducción de costes/mejora de la productividad, donde la reducción de costes y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costes directos de los productos y servicios, reducir los costes indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.
- Utilización de los activos/estrategia de inversión, en este aspecto los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dado. También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado.

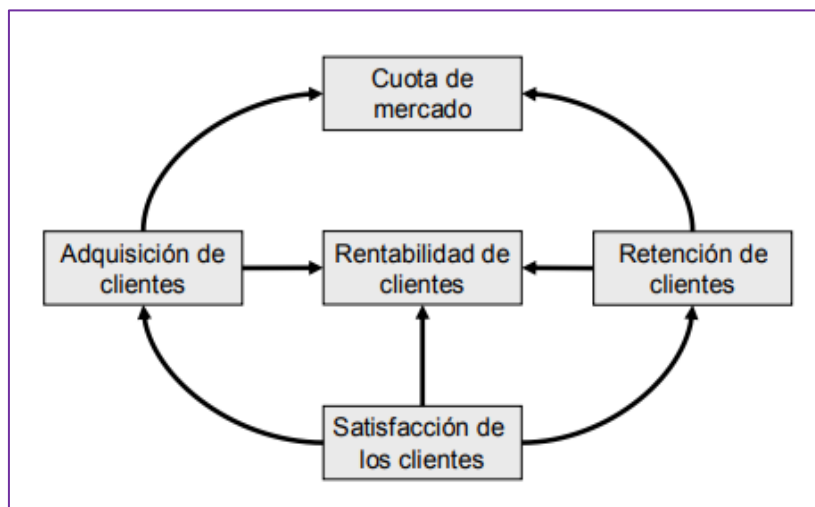
## **2. Perspectiva del Cliente**

Kaplan y Norton (2000), indican que en la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. Esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores clave

sobre los clientes, como lo son: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados. La perspectiva del cliente, traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que puedan comunicarse a toda la organización. Para poner el CMI en acción, las empresas deben articular metas para el tiempo, la calidad, el desempeño y el servicio y luego traducir esas metas en indicadores específicos.

**Grupo de indicadores centrales:** El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Éstos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones, como se puede ver en la siguiente figura:



**Figura 4.** Indicadores de la perspectiva cliente  
Fuente. Deinsa, 2017

### 3. Perspectiva del Proceso Interno

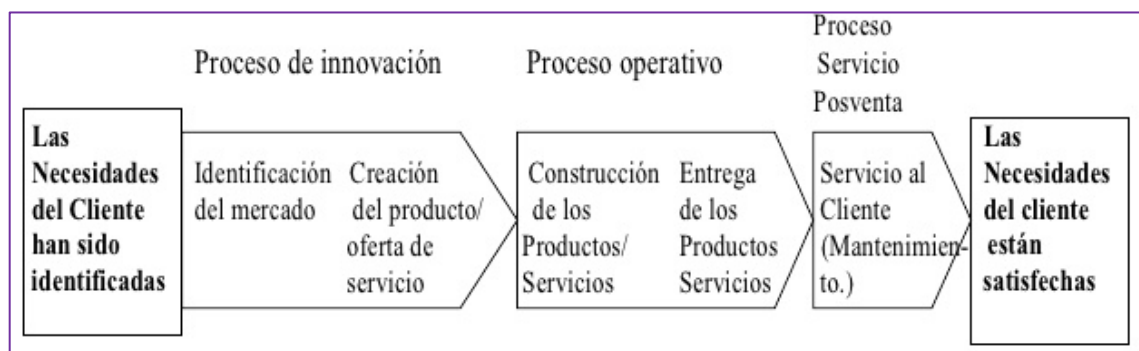
Kaplan y Norton (2000), refieren sobre el proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno, representa una de las distinciones más claras entre el cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación, ya que

estos últimos se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de costo y calidad y los basados en la duración de los procesos de negocio existentes.

En contraste, el enfoque del Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos. Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. Sin embargo, hoy en día, muchas organizaciones obtienen una ventaja competitiva de una corriente continua de productos y servicios innovadores.

Estamos ante una de las perspectivas elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; o dicho de otro modo Debe conocerse perfectamente la Cadena de Valor de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

Kaplan y Norton (2001) proponen un modelo genérico de cadena de valor para crear valor para clientes y producir resultados financieros, que puede servir para definir la perspectiva de proceso interno del negocio. Este modelo abarca tres procesos principales: Innovación, Operación y Servicio Postventa como se observa en la figura 5 a continuación:



**Figura 5.** Modelo de cadena genérica de valor, perspectiva procesos internos  
Fuente. Kaplan y Norton, 2001



#### **4. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento**

Kaplan y Norton (2000), afirman sobre la cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral que desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas. A estos también se les llama los inductores que son necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo para las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de nuevos productos. La organización debe invertir en su el mejoramiento de sus procesos a largo plazo y esto se logra invirtiendo en su personal, en sus sistemas y en sus procedimientos, de manera de lograr los objetivos no financieros a largo plazo.

#### **d) Fases de Elaboración del CMI**

Según Negrete, Coronado y Toro (2010), en el libro de Cuadro de Mando Integral ellos afirman que las fases de elaboración del CMI son los siguientes:

##### **1. Visión y misión**

Si se trata de una empresa de nueva creación, tiene más importancia la definición de la visión y misión. Todos sabemos que hay negocios emergentes que crecen con facilidad, mientras que otros están en regresión. La definición correcta del negocio es, por tanto, clave.

En el caso de un negocio en marcha se debe reflexionar sobre la consecución de cambiar la visión, o más frecuentemente la misión para adaptarse a las previsible oportunidades y/o amenazas del mercado. Así, a veces, se decide incorporar un nuevo producto, ampliar o reducir la gama de clientes, incrementar o reducir la velocidad de crecimiento, etc.



## **2. Análisis Interno y Externo**

Las empresas interactúan con los clientes, proveedores, competidores, regulaciones locales, nacionales e internacionales, crecimiento menor o mayor de la economía (entorno), tendencias sectoriales y globales, etc., por lo que conviene tener en cuenta todos los datos relevantes a los que se tenga acceso para poder, razonadamente, establecer los objetivos estratégicos que, en su conjunto, definen la estrategia elegida.

## **3. Identificación de los factores claves de éxito**

La empresa tiene que decidir cuáles son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad, ya que constituyen la base sobre la que asentar el proceso de toma de decisiones. Para ello, se pueden formar grupos de discusión y determinar cuáles son los factores más importantes para tener éxito en el negocio.

Esto es, identificar la información relevante del negocio y asegurar la coherencia entre dicha información y la estrategia definida por la empresa. Para la definición de estos factores clave es necesario considerar una triple perspectiva:

- La propia empresa: la estrategia seleccionada y la forma de actuar.
- El sector, ya que influye a la hora de elegir una estrategia concreta de acción.
- El entorno del negocio: demografía, crecimiento de la economía, tendencias del mercado, etc.

## **4. Relaciones causa-efecto entre factores**

Antes de comenzar el desarrollo de indicadores estratégicos, es importante alinear el cuadro de mando vertical y horizontalmente por medio de flechas y por su disposición de abajo hacia arriba. Es decir, verificar que las diferentes perspectivas se relacionan naturalmente unas con otras, de manera que exista un equilibrio.



## 5. Establecimiento de los objetivos estratégicos

En este punto, se puede establecer los objetivos estratégicos dentro de las cuatro perspectivas del CMI (finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento). La perspectiva financiera recoge lo que los empresarios esperan respecto al crecimiento y rentabilidad de los capitales invertidos, así como otros objetivos relacionados con el capital circulante, inversiones, aumento de beneficios, etc.

Por otro lado, la perspectiva del cliente describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. En cuanto a los procesos internos, es necesario conocer cuáles son los procesos que generan valor para los clientes y logran también satisfacer las expectativas de los accionistas. La respuesta se encuentra en identificar los procesos existentes a nivel general en la empresa, pudiéndose utilizar la Cadena de Valor de Porter para conocer qué procesos generan o no valor o también, llevar a cabo un análisis de los procesos internos de la organización.

Por último, la perspectiva de formación y crecimiento permite a la empresa asegurar su capacidad de renovación a largo plazo, requisito previo para una existencia duradera. Para ello, hay que considerar lo que debe hacer para mantener y desarrollar su know-how y como apoyar la eficacia y productividad de los procesos.

## 6. Elección de indicadores

Los indicadores deben mostrar el reflejo de la manera en que vemos a la empresa misma y con la ven los demás y, además, permitir las comparaciones en el tiempo y con otros indicadores y, en especial, que estén vinculados, esto es, que existan unas relaciones causa-efecto.

Los indicadores son descripciones compactas de observaciones, en números o en palabras, que no tienen por qué ser exclusivamente ratios, sino que pueden ser unidades físicas o monetarias, diagramas, etc., siendo la propia situación y la estrategia la que



determine cuáles son los indicadores mejores, habiendo un mayor apoyo para aquellos que surjan por un proceso de debate. Los indicadores en sí mismos no son lo que importa, la esencia es el proceso y discusión de los mismos antes, durante y después.

Normalmente, primero se proponen los indicadores y luego se estudia la posibilidad de que guarden una estructura y consistencia lógica. Esto es, encontrarlas relaciones causa-efecto de forma que se cree un equilibrio entre los indicadores de las perspectivas de forma que se aclaren y discutan entre personas creándose así una base para el aprendizaje.

El número de indicadores puede variar según el nivel del cuadro de mando concreto, pero en general, el número baja a medida que se descende en la organización debido al grado de influencia que sobre ellos puede ejercer la unidad o el individuo.

### **Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con su estrategia**

Para Andrade (2001), existen tres principios que permiten que el CMI de una organización esté vinculado con su estrategia:

- **Las relaciones de causa – efecto:** indica que una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa- efecto, ya que éstas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces. Cuando el Cuadro de Mando Integral está construido adecuadamente, cuenta la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones entre los objetivos y los indicadores en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Cada indicador seleccionado para un CMI debe comunicar el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.
- **Los inductores de la actuación:** Los inductores de la actuación, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular y reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio. Un buen CMI debe poseer una



combinación de indicadores de resultado que son los indicadores de efecto y de inductores de la actuación que son los indicadores de causa. Los indicadores de resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito.

- **La vinculación con las finanzas:** Un buen Cuadro de Mando Integral debe poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico; es decir vincular las mejoras operativas con los resultados económicos, En última instancia, los caminos causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros.

## 7. Iniciativas estratégicas

Andrade (2001), indica que las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En muchas empresas encontramos un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo. Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podemos visualizar iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de estos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de las iniciativas.

## 8. Responsables y recursos

Andrade (2001), acerca de este punto refiere que cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento. Otro aspecto clave para una implantación con éxito del CMI es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia.





## 9. Visión estratégica

Ofrecer una visión integral de toda la empresa, es considerar aspectos que condicionan y determinan los resultados económicos futuros: el cliente, el empleado y los procesos internos y sin las cuales la existencia futura de la empresa no estuviera asegurada, para que no sólo incrementar las probabilidades de poder conseguirlo. Respecto a este punto Andrade (2001), indica que antes que nada se debe constituir un equipo de trabajo dirigido por los jefes de división supervisado y tutelado por ellos.

Es necesario, en primer lugar, definir una estrategia clara, fácilmente interpretable y que fuese fruto del consenso entre los miembros de la organización, es decir que todos estuvieran convencidos de ella. Esta estrategia debe tener sentido para todos los miembros de la empresa y tendría que ser comunicada posteriormente a los trabajadores, con la finalidad de que fuera congruente con los objetivos, ligados con los incentivos y los recursos e iniciativas necesarias para poder conseguirlos. Con el tiempo, será posible que los trabajadores hicieran su trabajo mejor, gracias a su experiencia y se recogiera información sobre cómo estaba yendo todo con el fin de evaluar el grado de concepción de los objetivos y revisar la que quieren ser exitosas, deben adaptarse a ella constantemente.

La vinculación entre la visión y la estrategia y las diferentes perspectivas deben estar bien claras para la empresa, y también considerar que el CMI permite transformar la estrategia y sólo podrá conseguirlo, si la empresa se cuestiona lo que debe hacer en cada una de las cuatro perspectivas

## 10. Establecimiento del CMI a nivel global

En primer lugar, se prepara el cuadro de mando al más alto nivel para su aprobación y presentación a las personas involucradas. Para su implementación es necesario que todos los miembros de la organización reciban información sobre el trabajo y proceso de ideas necesario para su creación. Esto supondrá que la estrategia se difunda y por ende, se filtre a la



competencia, pero si no se transmite a la gente no podrán aplicarla nuestros trabajadores.

Además, el que la competencia la conozca, le servirá de poco, si no puede aplicarla.

El cuadro de mando y los indicadores al más alto nivel generalmente se descomponen y aplican a unidades organizativas de niveles inferiores. De esta manera, se consigue que los empleados vean claramente de qué forma la visión de la empresa y las metas generales afectan a las operaciones de todos los días, y como su trabajo ayuda a que la empresa alcance buenos resultados.

Una vez que se tiene el CMI al más alto nivel se entrega a los diferentes grupos de las distintas unidades toda la documentación sobre el mismo para que preparen los cuadros de mando para sus respectivas unidades, de forma que cada una determine como puede contribuir a alcanzar la visión reflejada en el CMI al más alto nivel. Dentro de este proceso, habría que formular estándares a corto y largo plazo para los indicadores, de forma que se pueda medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo.

Estos estándares deben ser coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no entren en conflicto entre sí. Este desglose puede favorecerse mediante:

- Una política de comunicación y formación a todos los niveles.
- Desarrollo de objetivos personales y de equipo.
- Establecimiento de ciertos incentivos de forma que la consecución de los objetivos esté vinculada a la mejora de varios indicadores del CMI.

Seguidamente, se debe establecer el plan de acción que permite alcanzar las metas y visión establecidas. Este plan debe incluir las personas responsables, un calendario para informes provisionales y definitivos y los resultados que se desean obtener debidamente cuantificadas.



Finalmente, y para mantener el interés del cuadro de mando, es necesario un seguimiento constante para ser una herramienta dinámica de gestión, esto es más fácil si se dispone de adecuadas tecnologías de información. Los indicadores seleccionados deben poder ser cuestionados continuamente, especialmente los de control a corto plazo, y a veces pueden ser reemplazados por otros más actualizados.

### **2.2.3 El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión**

Kaplan y Norton (2000) indican acerca del cuadro de mando integral como sistema de gestión lo siguiente: El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el cuadro de mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo crítico, inductor de la actuación de los resultados.

Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

#### **1. Clarificar y traducir la visión y la estrategia.**

Para Kaplan y Norton (2000), el proceso del cuadro de mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio



en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del cuadro de mando integral. La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos.

## **2. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.**

Los objetivos e indicadores estratégicos del cuadro de mando integral según Kaplan y Norton (2000) se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tableros de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales e instalados en red. La comunicación sirve para a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

## **3. Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.**

Para alcanzar los objetivos de una organización, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación crecimiento. Kaplan y Norton (2000), indican que una vez que se han establecido los



objetivos de extensión, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativa de reingeniería para conseguir los objetivos de avances. De esta forma, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación, el enfoque y la integración necesaria para los programas de mejora continua, reingeniería, etc.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de los objetivos permite la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando integral.

#### **4. Aumento de la retroalimentación y la formación estratégica**

El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. Este punto para Kaplan y Norton (2000) permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización. Las organizaciones en la era de la información operan hoy en unos entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir la retroalimentación sobre unas estrategias más complicadas. La estrategia planificada, aunque se inició con la mejor de las intenciones y con la mejor información y conocimientos disponibles, puede que ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales.

En unos entornos que cambian tan frecuentemente, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial. Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan del personal que se encuentra muy abajo en la organización. Sin



embargo, los sistemas de gestión comunes no animan ni facilitan la comprobación de la estrategia en entornos cambiantes, es ahí donde radica la importancia de la retroalimentación y la formación estratégica dentro de la organización.

Las revisiones y puestas al día de la gestión pasan de revisar el pasado a aprender sobre el futuro. Los directivos discuten no sólo cómo se consiguieron los resultados pasados sino, además, si sus expectativas para el futuro siguen yendo por buen camino. El proceso de formación estratégica empieza con el primer proceso, la clarificación de una visión compartida que toda la organización quiere conseguir y el uso de la medición de indicadores, ayuda a traducir conceptos complicados a una forma más precisa, que puede obtener el consenso entre los ejecutivos.

El proceso de comunicación y alineación, el segundo proceso la que moviliza a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas y de esta manera conseguir objetivos organizativos. El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando, permite que todo el personal de diversas áreas de la empresa, puedan comprender la forma en que su puesto o actividades a cargo influyen en el resto del personal e incluso en toda la organización.

El proceso de planificación, establecimiento de objetivos y de iniciativa estratégica, que refiere al tercer proceso, define objetivos de actuación, cuantitativos y específicos para la organización, a través de un conjunto equilibrado de inductores de actuación y resultados. Andrade (2001) refiere en este aspecto que comparar los objetivos de actuación deseados con los niveles actuales establece el vacío de actuación que las iniciativas estratégicas pueden estar destinadas a llenar. Así pues, el Cuadro de Mando Integral no sólo mide los cambios en los indicadores: también favorece el cambio.



## **2.3 Variables de Estudio**

### **2.3.1 Identificación de Variables**

Univariable: Sistema de Control Estratégico



2.4 Operacionalización de Variables

| VARIABLE                       | TIPO        | DESCRIPCION  | DIMENSION DE ESCALA      | INDICADOR-UNIDAD DE MEDIDAD              |  |
|--------------------------------|-------------|--|--------------------------|--|--|
| SISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO | UNIVARIABLE | Herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. | CUADRO DE MANDO INTEGRAL | PERSPECTIVA FINANCIERA                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Razón de margen de beneficio neto</li> <li>- Reducción de costo operativo</li> <li>- Rotación de activos</li> <li>- Razón de endeudamiento</li> <li>- Razón de Liquidez</li> <li>- Rentabilidad Económica - ROI</li> <li>- Rentabilidad Financiera- ROE</li> </ul>  |
|                                |             |  |                          | PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida/obtención de clientes</li> <li>- Lealtad de los clientes</li> <li>- Incremento/ Disminución de Quejas</li> <li>- Porcentaje de ventas a nuevos clientes</li> <li>- Incremento / disminución de ventas</li> <li>- Satisfacción de clientes</li> </ul>  |
|                                |             |  |                          | PERSPECTIVA DE CLIENTES                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de entregas perfectas</li> <li>- Índice de entregas a tiempo</li> <li>- Índice de Accidentabilidad</li> <li>- Índice de retraso por falta de mantenimiento</li> <li>- Mantenimiento Preventivo</li> <li>- Auxilios Mecánicos en Ruta</li> <li>- Viajes cumplidos</li> <li>- Disponibilidad de unidades</li> <li>- Efectividad de Cobranza</li> <li>- Tiempo de respuesta en atender el requerimiento de cotización del servicio</li> </ul> |
|                                |             |  |                          | PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad ambiente de trabajo</li> <li>- Inversión en capacitación</li> <li>- Inversión en Tecnologías de Información</li> <li>- Capacitación personal operario</li> <li>- Rotación de personal</li> <li>- Cumplimiento del Programa de Salud Ocupacional</li> <li>- Índice de Evaluación de Desempeño del Personal con Desempeño Esperado</li> </ul>   |

Figura 6. Operacionalización de Variables





## CAPITULO III: MARCO CONTEXTUAL DE LA EMPRESA Y SELECCIÓN DEL SISTEMA

### 3.1 Funciones y Objetivos de la Empresa

Transportes Libertad S.A.C. es una empresa cusqueña con 15 años de servicio, dedicada al transporte terrestre de carga especial, materiales peligrosos, Insumos Químicos y Bienes Fiscalizados (IQBF) y carga en general a nivel nacional, generando valor en la actividad comercial, minera, de energía y construcción del Perú.

#### 3.1.1 Servicios

La empresa Transportes Libertad S.A.C. presta distintos tipos de servicios de carga, para lo cual cuenta con diversos equipos especializados de acuerdo al material que se transportará, a continuación se muestra una lista donde se detalla los materiales que la empresa transporta:

- Transporte de Carga sobredimensionada y Extra Pesada.
- Transporte de Materiales Químicos y Residuos Peligrosos.
- Transporte de Materiales IQPF.
- Transporte de Carga General
- Transporte de Equipos y Maquinaria.
- Ingeniería de transporte: Asesoría en la Gestión, planificación y desarrollo de proyectos.
- Transporte de Combustible en Cisternas Epoxicadas
- Transporte de Asfalto en termo tanques
- Transporte de Contenedores en Plataforma.
- Transporte de Productos a granel en Bombonas 30 (Cal y Cemento).

Así mismo, se detallan los equipos y flota con la que la empresa cuenta actualmente.

Para visualizar de mejor manera los equipos, las figuras se encuentran en el Anexo 1.



- **Equipos Remolcadores**

Es un equipo muy versátil que se puede utilizar en un rango muy amplio de aplicaciones, se caracteriza por su bajo peso con respecto al espacio disponible que ofrece en la cabina, lo que le permite tener un excelente confort sin sacrificar la capacidad de carga combinada respecto a otras alternativas del mercado. (Divemotor, 2018).

- **Plataformas**

Este tipo de equipos es usado para el transporte de mercadería y carga seca. Se utiliza plataformas /ramplas hasta de 33 toneladas (Tn) de capacidad de carga, así como furgones de 15 Tn y 30 Tn de capacidad de carga.

Todas las unidades cuentan con el debido respaldo logístico de un moderno taller de mantenimiento.

- **Cisternas de Combustible**

La empresa Transportes Libertad S.A.C., cuenta con una amplia experiencia en el transporte de combustible, para el sector energía y minas, así como para la industria. Es por esto que poseen una variada y moderna infraestructura que permite brindar unidades de 9,300 gls. a 10,000 gls. de capacidad, con los respectivos seguros para la carga, en caso de siniestro o robo.

- **Cama Bajas – Cama cunas**

Estos equipos son usados para el transporte de maquinaria pesada (carga ancha y extra dimensionada). La empresa cuenta con los siguientes tipos de cama cunas:

- Cama cunas de 03 ejes y cama cunas de 04 ejes
- Tractos de 04 ejes para carga sobre dimensionada.
- Cama bajas de 03 ejes y cama cunas de 04 ejes.
- Tractos de 04 ejes para carga sobre dimensionada.



### - **Bombonas Cal y Cemento**

Transportes Libertad S.A.C., también brinda el servicio de transporte de materiales a granel en bombonas, para lo cual cuenta con bombonas de 32 Tn de capacidad de carga, debidamente normadas.

### - **Termotanques para Asfalto**

El servicio de transporte del cemento asfáltico se efectúa en caliente y a granel, en Termotanques con adecuados sistemas de calefacción y medición. La empresa hace uso de termo tanques con serpentín, para el calentamiento del material bituminoso y Termotanques para el transporte de asfalto, emulsión asfáltica, MC-30, PEN 60/70

### - **Camionetas, Camiones, Furgones**

Transportes Libertad S.A.C. presta servicio de supervisión mediante ploteo, contando con una moderna flota de unidades 4x4, debidamente equipadas y preparadas para el sector minero.

Así mismo cuenta con furgones revestidos térmicamente con capacidad de carga de 30 Tn y camiones de 15 Tn de capacidad de carga usados el transporte de diversos tipos de mercadería de carga liviana que comprende: alimentos no perecibles, paquetería, repuestos, papelería, así como también gases para los diferentes procesos industriales como Oxígeno, Acetileno y Anhídrido Carbónico.

## **3.2 Aspectos Organizacionales de la empresa**

### **3.2.1 Organigrama**

El organigrama de la empresa se muestra a continuación en la figura 7:

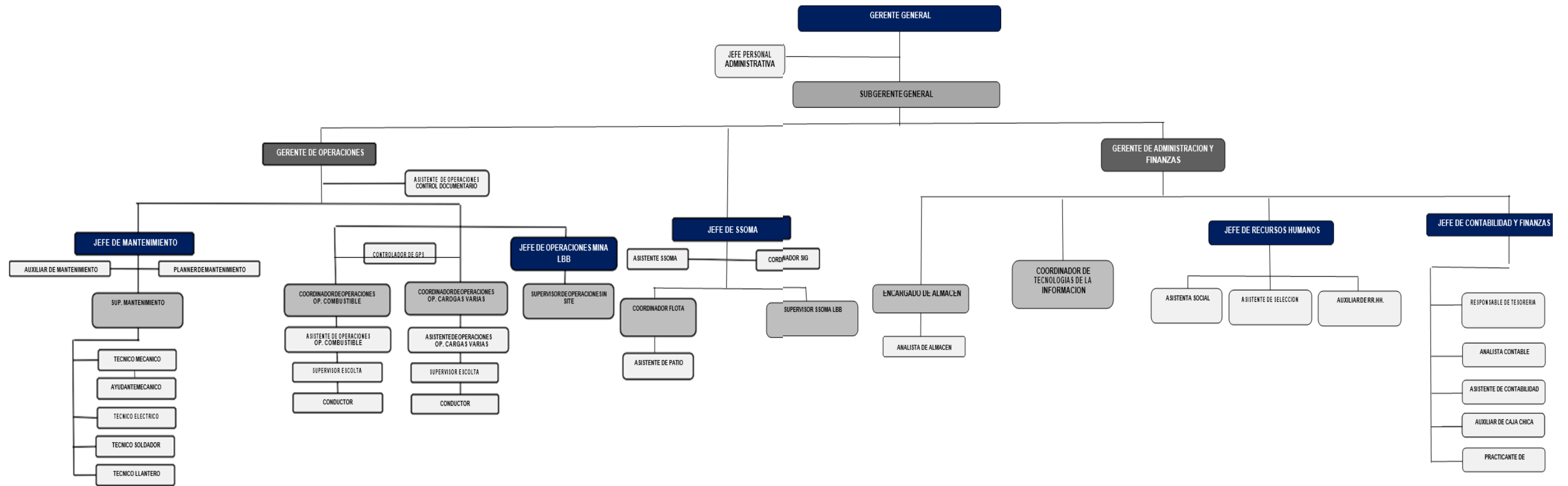


Figura 7. Organigrama Transportes Libertad S.A.C.  
Fuente. Transportes Libertad S.A.C.

### 3.2.2 Visión y Misión

- **Misión:**

Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente mediante el compromiso de brindar soluciones para todos sus requerimientos, transportando sus productos con puntualidad, calidad y seguridad; con medios de transporte adecuado y personal altamente calificado y capacitado.

- **Visión:**

Ser un consorcio empresarial que trascienda en el tiempo, con presencia reconocida a nivel nacional, centrada en el desarrollo profesional y ético de sus colaboradores, siendo socialmente responsable.

### 3.2.3 Almacenes Logísticos

Transportes Libertad S.A.C., cuenta actualmente con dos sedes en las ciudades de Cusco y Arequipa.

- Sede Arequipa: Parque industrial Río Seco



**Figura 8.** Almacén Logístico – Arequipa

*Fuente.* Google Maps

- Sede Cusco: Urb. Versailles A-22 San Jerónimo



**Figura 9.** Almacén Logístico – Cusco

Fuente. Google Maps

### 3.2.4 Magnitud de Flota

Respecto a la magnitud de flota, actualmente Transportes Libertad S.A.C., cuenta con diversos equipos para el servicio de transporte, que a continuación se detalla:

- 29 Tractos Kentworth T800.
- 29 Tractos Freightliner CL120.
- 1 Tracto Volvo FH-6X4T
- 1 Camión N3 Mercedes Benz AXOR2628/45
- 20 Camioneta 4x4 homologadas cliente MMG
- 53 Cisternas con 9,300 gls. a 10,000 gls. de capacidad.
- 12 Bombonas con capacidad de 30 TN
- 20 Plataformas
- Cama bajas y 2 cama cunas
- Tanques de asfalto

### Flota Moderna

Como parte del crecimiento operacional que va de la mano con los clientes, Transportes Libertad S.A.C., ha adquirido en Mayo del 2018, 21 tractos nuevos Freightliner Columbia CL120, demostrando la modernidad de las unidades que prestan el servicio, lo que asegura la calidad en la entrega a tiempo de los productos, generando mayor satisfacción por parte de los clientes.

### 3.2.5 Personal de la Empresa

Actualmente, Transportes Libertad S.A.C. cuenta con una alta gama de profesionales, los cuales cuentan con vasta experiencia en el rubro de transportes.

- 125 profesionales del transporte.
- 28 % de personal administrativo, que conforman las áreas diversas áreas de Gerencia, Contabilidad, Recursos Humanos, Mantenimiento, Operaciones, Logística y Compras, Seguridad y Salud Ocupacional y Medio ambiente (SSOMA), Mejora Continua.
- 72% de fuerza operativa, que es la mayor parte del personal incluye a choferes, mecánicos, supervisores escolta, almaceneros.

### 3.2.6 Clientes Top

Transportes Libertad S.A.C. cuenta con una variada cartera de clientes, a continuación en el cuadro se muestra los 5 clientes Top que representan el 95% de facturación en la empresa.

| FACTURACION 2018 -               | Suma de Total |
|----------------------------------|---------------|
| REPSOL COMERCIAL SAC             | S/ 13,100,817 |
| INDUSTRIAS CACHIMAYO S.A.        | S/ 5,283,253  |
| RACIONALIZACION EMPRESARIAL S.A. | S/ 4,178,223  |
| MOLY-COP ADESUR S.A.             | S/ 1,363,183  |
| RANSA COMERCIAL S A              | S/ 1,057,067  |

**Figura 10.** Clientes TOP

Fuente. Basado en reporte de facturación Transportes Libertad S.A.C

Para resaltar y conocer los clientes potenciales se utilizó el diagrama de Pareto, en el que se muestra los clientes que aportan la mayor cantidad de facturación y se muestra a continuación:

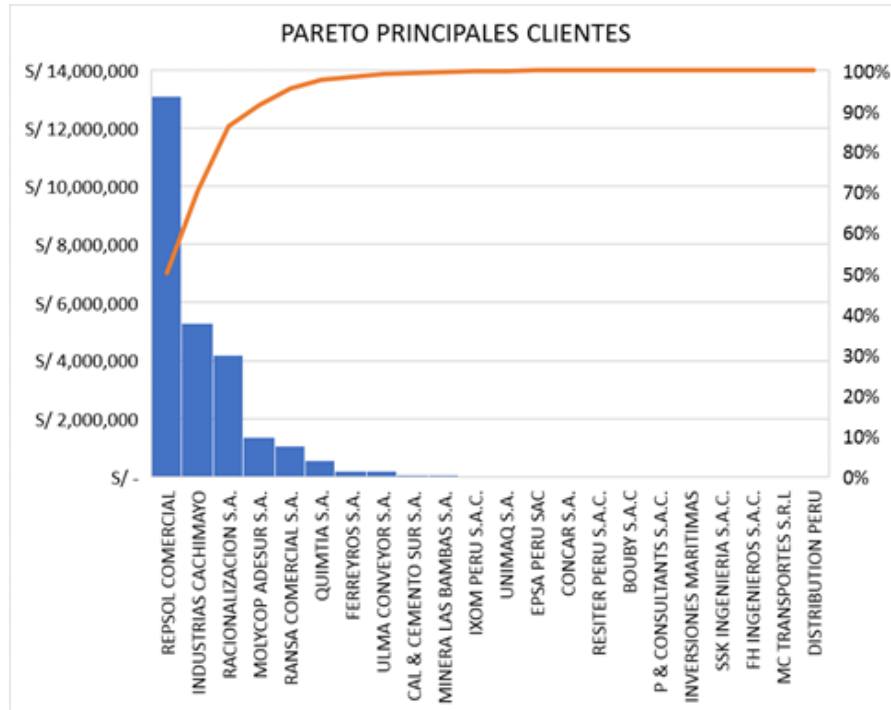


Figura 11. Diagrama de Pareto – Principales clientes

### 3.3 Análisis del Entorno Empresarial

#### 3.3.1 Análisis PEST

El análisis PEST (compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) es una herramienta de gran utilidad para identificar y comprender los factores críticos que determinan el crecimiento o declive del sector industrial y el mercado y como consecuencia de ello la posición, el potencial y la dirección de la empresa.

A continuación en la figura 12 se muestra el análisis PEST, que se realizó a la empresa Transportes Libertad S.A.C:



|   |   |
|---|---|
| P | <p>En los últimos años, en el Perú se está consolidando el sistema democrático ofreciendo al mundo estabilidad política, económica y de libre mercado, integrada al mundo con leyes que protegen la inversión; estas variables están permitiendo un crecimiento estable de la economía del Perú, a pesar de la desaceleración y crisis económica en el mundo.</p> <p>Los aspectos políticos, legales y gubernamentales más relevantes para la empresa TRANSPORTES LIBERTAD S.A.C. son los relacionados al sector transporte y sector infraestructura. En este aspecto, el crecimiento económico del Perú está estrechamente ligado a la progresiva reducción de sus deficiencias en el sector infraestructura. En junio, la producción del Sector Transporte, Almacenamiento y Mensajería creció en 3.91% por la mayor actividad del subsector Transporte (3.94%), así como Almacenamiento y Mensajería (3.79%) INEI (2018).</p>  |
| E | <p>El crecimiento del subsector transporte contribuyó al dinamismo de: el transporte aéreo (9,5%) asociado a la participación del País en el mundial de Rusia 2018, el transporte acuático (9,0%), los servicios de complementarios de transporte (7,2%) y el transporte terrestre (6,5%). El incremento del subsector almacenamiento, correo y mensajería fue de 2,0% por el aumento de los servicios de correo y mensajería (2,4%) y almacenamiento en 1,9%, como resultado del mayor movimiento del comercio exterior. En el primer semestre del año, la actividad transporte, almacenamiento, correo y mensajería acumuló un crecimiento de 5,8%, destacando el aporte del subsector transporte que creció 6,1% mientras que el subsector almacenamiento, correo y mensajería se incrementó en 2,4%. En los cuatro últimos trimestres, la tasa acumulada fue del orden de 4,5% (INEI, 2018).</p> <p>En el horizonte de proyección, los menores precios de los metales respecto a los proyectados anteriormente incidirán en un menor superávit de balanza comercial respecto al previsto en junio. Los volúmenes no tradicionales seguirán liderando las exportaciones, aunque se moderarán en 2019 acorde con el menor crecimiento mundial (Banco Central de Reserva del Perú – BCR, 2018)</p> <p>El menor superávit comercial elevaría ligeramente el déficit en la cuenta corriente en 2018 a 1,6 por ciento del PBI y en 2019 a 1,5 por ciento del PBI, niveles sostenibles y financiados con capitales de largo plazo.</p> <p>Los rendimientos de los bonos soberanos reflejan esta percepción positiva acerca de la posición financiera de la economía peruana (BCR, 2018).</p> |
| S | <p>En términos generales, Porter y Stern (2017), señalan que el Índice de Progreso Social (IPS) está considerado como una herramienta de medición robusta, holística e innovadora, pues mide la capacidad de un país para estos objetivos: satisfacer las necesidades básicas de sus ciudadanos, establecer la infraestructura e instrumentos para mejorar su calidad de vida, y crear oportunidades para que todos logren su pleno potencial.</p> <p>Este índice es de gran ayuda para descifrar y desarrollar los productos, servicios y estrategias que cubran las necesidades de la sociedad, desde acciones provenientes del sector público o del sector privado.</p> <p>En la edición 2018 del Índice de Progreso Social Mundial, se revisó la metodología para obtener mejores resultados y también se ha considerado en la muestra 18 países más que el año pasado. En el puntaje general Perú avanza ligeramente de 69.89 a 70.09, pero baja dos posiciones pasando del puesto 59 al 61 de 146 países (CENTRUMPUCP, 2018).</p>   |
| T | <p>El avance de la tecnología se ha convertido en una de las herramientas de los profesionales para la administración logística. Algunos de los beneficios que ofrece son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Localización de la mercancía</li> <li>- Sistemas eficientes, para brindar la información necesaria al personal en cualquier momento.</li> <li>- Servicio de transporte eficaz, rápido y seguro que supere las expectativas del cliente.</li> </ul> <p>El rastreo satelital soluciona dos de los problemas más importantes dentro de la industria del transporte, por una parte el cliente tiene la seguridad de que sus productos están protegidos y se facilitan las labores de rastreo en caso de un robo y lo mismo ocurre para los socios de la empresa ya que tienen una mayor seguridad sobre su flota de vehículos utilizados para dar servicio (Gestión, 2016).</p> <p>Adicionalmente a esto la alta gerencia puede dar una mejor y mayor control de calidad al poder constatar en cualquier momento donde se encuentran las unidades y si estas están cumpliendo las rutas establecidas para dar el servicio requerido por los clientes.</p> <p>Así mismo, otro de los beneficios que presta la tecnología es que las unidades modernas cuentan con mayores y mejores sistemas de seguridad que facilitan el desarrollo de las actividades a las que se dedican.</p> <p>Es claro que los avances tecnológicos están dando como resultado la reducción de tiempos de respuesta y mejorar considerablemente el servicio al cliente (Tical, 2018).</p>  |

Figura 12. Análisis PEST

Una vez identificados y comprendidos los factores críticos que determinan la posición de la empresa respecto al entorno, es necesario realizar una matriz de evaluación de factores

externos que reflejará cuantitativamente si la empresa está respondiendo a las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno.

### 3.3.2 Matriz EFE

Para resumir y evaluar información económica, social, política, entre otros, a continuación en la figura 13 se muestra la matriz de evaluación de factores externos:

| FACTOR EXTERNO RELEVANTE   | PESO | CALIFICACION | PUNTAJE PONDERADO |
|--|------|--------------|-------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>   |      |              |                   |
| 1. Mayor inversión del Ministerio de Transportes para lograr cerrar la brecha, mejorar y desarrollar la infraestructura vial nacional.   | 0.25 | 4            | 1.00              |
| 2. Estabilidad económica genera impacto positivo a los sectores donde el transporte de carga es primordial.                              | 0.20 | 4            | 0.80              |
| 3. Expectativas favorables para el crecimiento del sector minero genera demanda de servicios de transporte de carga para la empresa.     | 0.10 | 3            | 0.30              |
| 4. Tecnologías de información y comunicación ayudan a mejorar la efectividad en la logística y tener un mejor servicio con los clientes. | 0.10 | 3            | 0.30              |
| 5. Barreras de entrada a la industria del transporte pesado por carretera  | 0.05 | 3            | 0.15              |
| <b>Subtotal</b>  | 0.70 | -            | 2.55              |
| <b>AMENAZAS</b>  |      |              |                   |
| 1. Conflictos sociales conllevan al cierre de rutas y paralización de transporte en las carreteras de todo el país.                      | 0.10 | 1            | 0.10              |
| 2. Rebrote de crisis financiera internacional  | 0.08 | 1            | 0.08              |
| 3. Asociaciones estratégicas de la competencia con otros agentes.  | 0.05 | 2            | 0.10              |
| 4. Acceder y mantenerse actualizado con los últimos avances tecnológicos supone una gran inversión para la empresa                       | 0.04 | 2            | 0.08              |
| 5. Existencia de grandes empresas competidoras que operan en el mismo entorno geográfico.  | 0.03 | 2            | 0.06              |
| <b>Subtotal</b>  | 0.30 | -            | 0.42              |
| <b>TOTAL</b>   | 1.00 |              | 2.97              |

Figura 13. Matriz EFE

Transportes Libertad S.A.C., se ve favorecida por tener un marco político estable con reglas claras. Cuenta con una economía que se mantiene en crecimiento pese a la coyuntura política actual, un mercado vehicular en expansión, y tecnología de punta que beneficia el negocio.



Es por esto que después de realizar la evaluación del análisis externo de la empresa, se puede observar que la matriz muestra un valor de 2.97. Si analizamos los valores asignados a las oportunidades y a las amenazas podemos ver que el sector está respondiendo de una manera óptima a las oportunidades y amenazas del entorno.

### **3.4 Análisis Interno de la Empresa**

#### **3.4.1 Fuerzas de Porter**

A partir de la definición de las cinco fuerzas de Porter, una industria o sector debe buscar una posición en la cual pueda influenciar las fuerzas a su favor o defenderse de ellas si son adversas (D'Alessio, 2008).

##### **a) Poder de negociación de los proveedores**

Éste punto está conformado por empresas que abastecen a otras empresas con los materiales e insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades económicas.

A nivel de país el sector transporte es importante y dinámico, siendo atractivo para la apertura de empresas que abastezcan de insumos, repuestos, servicios u otros; el atractivo del sector reduce en los proveedores su poder de negociación, éste poder de negociación depende de los insumos, componentes y repuestos que requieren los camiones, camionetas y remolques.

Transportes Libertad S.A.C. cuenta con proveedores de los rubros: llantas, aceites y lubricantes, repuestos, combustibles, lavaderos, equipos de rastreo satelital, equipos de comunicación y otros accesorios que corresponden a los remolques de los servicios que brinda, además de tener garantizado de manera exclusiva el servicio de taller de los concesionarios de las marcas con las que trabaja, tales como Freightliner, Kentworth, Mercedes Benz, Volvo, etc ; éstos proveedores abastecen en forma oportuna los requerimientos en el momento y calidad exigidos. Actualmente la empresa cuenta con 26 proveedores principales, los cuales se detallan en el Anexo 2, es importante resaltar que la



empresa tiene una póliza contra accidentes para la carga y la unidad, con la empresa La Positiva.

En esta industria los proveedores no tienen el poder ya que el mercado de todos los productos mencionados es bastante amplio y la oferta es variada por lo que la empresa establece los términos de negociación en cuanto a precio, calidad y tiempo de entrega, debido a que, las compras realizadas se realizan en grandes cantidades.

**Factores claves de éxito:**

- Alianzas estratégicas.
- Sostenibilidad y solidez económica.

**b) Poder de negociación de los compradores**

Para el transporte dentro del mercado de la minería, construcción y energía se consideran como primordiales los factores de seguridad, soporte tecnológico, operativo, tiempos de entrega y capacidad de respuesta por lo que la oferta de empresas de transporte que cumplan con estos requisitos de servicio diferenciado es baja. Además, existe una alta demanda de consumidores con alto poder adquisitivo que requiere constantemente este tipo de servicio. En las figuras 10 y 11, se observan los principales clientes o clientes Top de la empresa

En esta industria la negociación de precios es equitativo, debido a que los precios son concertados entre ambas partes, si bien es cierto el servicio es diferenciado, el comprador al requerir de cantidades considerables de dicho servicio por lo que, es conveniente para la empresa presentar una oferta atractiva. Adicionalmente, se puede indicar que existe un poder de negociación cambiante dependiendo del nivel de calidad prestado en el servicio de transporte considerado como óptimo o deficiente.

**Factores claves de éxito:**

- Calidad y seguridad en el servicio prestado



- Trayectoria de más de 15 años, lo que genera confiabilidad por parte de los clientes.

**c) Amenaza de los sustitutos**

En esta industria el grado de sustitución del producto es pequeño debido a que existen pocos sustitutos a mayor costo y mayor riesgo, puesto que al transportar materiales e insumos químicos, así como carga pesada y sobredimensionada, es más factible y sobre todo seguro prestar el servicio por vía terrestre. Es por esto que la empresa no considera amenazante la presencia de sustitutos.

**Factores claves de éxito:**

- Poca presencia de sustitutos para el servicio de transporte de carga.

**d) Amenaza de los entrantes**

En esta industria la entrada de nuevas empresas muestra una valla alta en inversión, debido no sólo a la necesidad de contar con infraestructura adecuada, si no tomar en cuenta los siguientes aspectos importantes: capital de trabajo elevado, bases de operaciones, aspectos tecnológicos, mantenimiento, combustible y sobre todo equipos de transporte, que cumplan los requisitos tanto de clientes, quienes exigen niveles estrictos de calidad, como requisitos legales rigurosos y que se ajusten a los estándares de la industria.

Las empresas que deseen competir deberán contar con respaldo financiero y experticia para brindar un servicio similar o mejor; lo mencionado se considera una barrera de entrada alta que da la característica de atractivo y estable a mediano plazo al sector a, las empresas ya instaladas en la industria.

Es por esto, que no existe una gran amenaza de nuevos competidores en esta industria, y por lo tanto no crea un ambiente de gran competencia

**Factores claves de éxito:**

- Infraestructura.
- Buena imagen y posicionamiento de la marca.



- Sostenibilidad y solidez económica.

**e) Rivalidad de los competidores**

Éste aspecto está conformado por la intención de competencia de otras empresas del mismo rubro, en ese entender, se considera que existe rivalidad por parte de dichas empresas que buscan también ofrecer el servicio de transporte. Sin embargo Transportes Libertad S.A.C., se caracteriza no sólo por la trayectoria de más de 15 en el mercado, sino también por la calidad y seguridad al momento de prestar el servicio, lo que hace que sus clientes, reiteren su confianza y elección hacia la empresa, y nuevos clientes opten por emplear el servicio, generando competitividad y diferencia.

En el caso específico los principales competidores actuales se presentan a continuación:

1. Servosa Cargo S.A.C.
2. Transaltisa S.A.
3. Transportes Ransa S.A.
4. RACIEMSA
5. HAGEMSA
6. PEVOEX
7. TRITON

**Factores claves de éxito:**

- Capacitación al personal.
- Infraestructura.
- Certificación de estándares de calidad y seguridad.
- Diversificación de servicios.

### 3.4.2 Matriz EFI

Para formular estrategias de acuerdo al resumen de fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas de la empresa, se utilizará la matriz de factores internos, que a continuación se muestra en la figura 14:

| FACTOR INTERNO RELEVANTE   | PESO | CALIFICACIÓN | PUNTAJE PONDERADO |
|--|------|--------------|-------------------|
| <b>FORTALEZAS</b>  |      |              |                   |
| 1. Alianzas estratégicas, sostenibilidad y solidez económica.  | 0.20 | 4            | 0.80              |
| 2. Flota vehicular moderna con no más de 5 años de fabricación, lo que asegura mayor seguridad y calidad en el servicio. | 0.15 | 4            | 0.60              |
| 3. Fuerte posición patrimonial y financiera  | 0.15 | 4            | 0.60              |
| 4. Poca presencia de sustitutos para el servicio de transporte de carga.   | 0.10 | 4            | 0.40              |
| 5. Capacitación al personal.   | 0.10 | 3            | 0.30              |
| 6. Certificación de estándares de calidad y seguridad.   | 0.05 | 3            | 0.15              |
| <b>Subtotal</b>  | 0.75 | -            | 2.85              |
| <b>DEBILIDADES</b>   |      |              |                   |
| 1. Dirección de la empresa no acorde a las necesidades de la misma   | 0.10 | 1            | 0.10              |
| 2. Falta de atención a alta demanda de los clientes  | 0.05 | 1            | 0.05              |
| 3. Falta de gestión en área de operaciones   | 0.05 | 2            | 0.10              |
| 4. Falta de coordinación entre áreas de la empresa   | 0.03 | 2            | 0.06              |
| 5. Bajo nivel de compromiso del personal con la empresa  | 0.02 | 2            | 0.04              |
| <b>Subtotal</b>  | 0.25 | -            | 0.35              |
| <b>TOTAL</b>   | 1.00 |              | 3.20              |

Figura 14. Matriz EFI

La evaluación del análisis interno, nos muestra un valor de 3.20, lo que indica que las debilidades al interior de la empresa son superadas y hacen un buen empleo de sus fortalezas internas sobre sus debilidades. Se puede afirmar que Transportes Libertad S.A.C. logran tener fortalezas exclusivas o no imitables por la competencia, desarrollando de este modo su ventaja competitiva.

### 3.4.3 Matriz de Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores que la empresa Transportes Libertad S.A.C. tiene. El análisis puede incluir factores tanto internos como externos; las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, con la finalidad de realizar una comparación con los competidores más cercanos.

A continuación se expone la formulación de los factores críticos, los cuales fueron seleccionados de acuerdo a aquellos que son más representativos y que engloban diversos criterios a su vez.

| Número | Factores                                    |
|--------|---|
| 1      | Disponibilidad de unidades de transporte    |
| 2      | Puntualidad de entrega (Tiempos de entrega) |
| 3      | Mercado (Cantidad de Clientes)              |
| 4      | Innovación en procesos de gestión           |
| 5      | Personal capacitado y adecuado              |
| 6      | Equipos y tecnologías                       |
| 7      | Competitividad de Precios                   |

*Figura 15.* Formulación de Factores críticos para la MPC

Para elaborar la siguiente matriz se debe seguir los siguientes pasos:

- Formulación de los factores críticos: Se seleccionó aquellos que son más representativos y que engloban a su vez diversos criterios
- Criterio del Peso: Importancia que da el cliente al factor crítico de éxito.
- Método de comparación por pares: Para conocer la importancia relativa de los factores de éxito.



| Nº    | Factores de éxito                           |    | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | Suma | Peso |
|-------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|------|------|
| 1     | Disponibilidad de unidades de transporte    | F1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 6    | 29%  |
| 2     | Puntualidad de entrega (Tiempos de entrega) | F2 | 0  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 4    | 15%  |
| 3     | Mercado (Cantidad de Clientes)              | F3 | 0  | 0  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 3    | 12%  |
| 4     | Innovación en procesos de gestión           | F4 | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1    | 7%   |
| 5     | Personal capacitado y adecuado              | F5 | 0  | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 1  | 3    | 11%  |
| 6     | Equipos y tecnologías                       | F6 | 0  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 4    | 15%  |
| 7     | Competitividad de Precios                   | F7 | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1    | 11%  |
| TOTAL |   |    |    |    |    |    |    |    |    | 21   | 100% |

Figura 16. Matriz de comparación

Para el aspecto de criterio del peso, se consideró de acuerdo a la importancia que da el cliente al factor crítico de éxito.

**Calificación:**

|   |                     |
|---|---------------------|
| 1 | Debilidad Principal |
| 2 | Debilidad Menor     |
| 3 | Fortaleza Menor     |
| 4 | Fortaleza Principal |

**Análisis comparativo:** Se suma la calificación ponderada de cada una de las empresas y se identifica quien tiene mayor ventaja competitiva.

A continuación se muestra la tabla 1.

Tabla 1  
Matriz de Perfil Competitivo

| EMPRESAS |  |             | TRANSPORTES<br>LIBERTAD<br>S.A.C |           | TRANSALTISA  |           | SERVOSA<br>CARGO SAC |           | RANSA        |           |
|----------|--|-------------|----------------------------------|-----------|--------------|-----------|----------------------|-----------|--------------|-----------|
| N<br>o   | Factores                                 | Valor       | Calificación                     | Ponderado | Calificación | Ponderado | Calificación         | Ponderado | Calificación | Ponderado |
| 1        | Disponibilidad de unidades de transporte | 0.29        | 4                                | 1.16      | 3            | 0.87      | 4                    | 1.16      | 3            | 0.87      |
| 2        | Puntualidad de entrega                   | 0.15        | 3                                | 0.45      | 3            | 0.39      | 3                    | 0.39      | 3            | 0.39      |
| 3        | Mercado (Cantidad de clientes)           | 0.12        | 3                                | 0.36      | 2            | 0.2       | 2                    | 0.2       | 3            | 0.3       |
| 4        | Innovación en procesos de gestión        | 0.07        | 2                                | 0.14      | 3            | 0.15      | 2                    | 0.1       | 3            | 0.15      |
| 5        | Personal capacitado y adecuado           | 0.11        | 2                                | 0.22      | 3            | 0.57      | 3                    | 0.57      | 3            | 0.57      |
| 6        | Equipos y tecnologías                    | 0.15        | 3                                | 0.45      | 2            | 0.38      | 3                    | 0.57      | 3            | 0.57      |
| 7        | Competitividad de precios                | 0.11        | 3                                | 0.22      | 3            | 0.15      | 4                    | 0.2       | 4            | 0.2       |
| TOTALES  |  | <b>2.92</b> |                                  |           | <b>2.71</b>  |           | <b>3.19</b>          |           | <b>3.05</b>  |           |

Podemos observar que el mercado y la disponibilidad de unidades de transporte son los factores críticos de mayor importancia para el éxito dentro del sector y esto es aprovechado por Transportes Libertad S.A.C.

En el total, Transportes Libertad S.A.C. da 2.92 por arriba de Tansaltisa, sin embargo Servosa Cargo S.A.C. tiene un total de 3.19, esto quiere decir que:

En el aspecto de equipos y tecnología Transportes Libertad S.A.C. tiene que fortalecer este factor, además de innovación en gestión de procesos y mejorar al personal en capacitaciones. Estos factores influyen para el mejor desarrollo y desenvolvimiento para poder alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

### Matriz de Posicionamiento

Un mapa de posicionamiento tiene dos ejes, cada uno de los cuáles reflejará las dos referencias escogidas para hacer la comparativa de marcas. Para este caso se escogieron las referencias calidad y precio.

El eje horizontal (eje X o eje de abscisas) dedicada a la referencia calidad: cuanto más a la izquierda, menor calidad; cuanto más a la derecha, mayor calidad.

El eje vertical (eje Y o eje de ordenadas) dedicada a la referencia precio: cuanto más arriba, mayor precio; cuanto más abajo, menor precio.



**Figura 17.** Matriz de Posicionamiento

Como se puede observar en la Matriz, existen empresas del mismo rubro que tienen casi el mismo nivel de servicio, sin embargo estas se diferencian en el costo y la calidad que ofrecen, Transportes Libertad S.A.C. frente a otras empresas del rubro se diferencia por brindar nivel de calidad en el servicio basada en entregas a tiempo, bajo índice de incidentes, altos estándares de seguridad, soporte al servicio y considera precios acordes.

### 3.5 Identificación de posibles oportunidades de mejora

El plan estratégico es un documento conformado por actividades que una empresa plantea para llevar a cabo el logro de la misión, visión, objetivos y estrategias que ésta desea



alcanzar a largo plazo. Al definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos, se facilita la gestión de la organización al hacerla más transparente, asignar políticas concretas a las áreas y sectores implicados y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas.

Esto coadyuva a que exista coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas por parte de la Dirección de la empresa, ubicándola en relación con las necesidades del entorno.

La empresa Transportes Libertad S.A.C. cuenta con un Plan Estratégico el cual entró en vigencia desde Enero del 2016 para el período 2016-2020, presentado por el responsable de Mejora Continua de la empresa (Raúl Herencia).

En este documento se encuentran aspectos de la empresa tales como visión, misión, entre otros que se mencionan a continuación:

- **Misión:**

Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente mediante el compromiso de brindar soluciones para todos sus requerimientos, transportando sus productos con puntualidad, calidad y seguridad; con medios de transporte adecuado y personal altamente calificado y capacitado.

- **Visión:**

Ser un consorcio empresarial que trascienda en el tiempo, con presencia reconocida a nivel nacional, centrada en el desarrollo profesional y ético de sus colaboradores, siendo socialmente responsable.

- **Valores Institucionales**

Los valores y filosofía reflejan la ambición y aspiración de desarrollar responsabilidad en el plano social como ambiental y están descritos en el código genético de Transportes



Libertad S.A.C. Hoy en día, dichos valores se expresan en las labores diarias de todos los integrantes de la organización a nivel nacional y se detallan a continuación:

- **Liderazgo con cercanía.**

Ir a los hechos, entrar en detalles, estar en la carretera, escuchar a nuestro equipo y a nuestros clientes, nos aseguramos de tomar las decisiones correctas.

- **Excelencia.**

Establecer un modelo de gestión de excelencia y servicio de calidad a nuestros clientes, a través de la comprensión de las necesidades de suministrar y la creación de relaciones a largo plazo.

- **Responsabilidad.**

Las normas de seguridad, salud y ambiente tienen prioridad sobre las decisiones económicas. Nos aseguramos de que cada uno de los miembros del equipo de Transportes Libertad, estén debidamente capacitados, fomentando la creatividad y crecimiento profesional.

- **Trabajo en equipo.**

Para ser competitivos, los miembros de Transportes Libertad trabajamos juntos para lograr nuestros objetivos comunes y ambiciosos. El espíritu de trabajo en equipo se basa en la confianza mutua, las virtudes individuales y la solidaridad.

- **Honestidad, ética e integridad.**

Trabajar juntos en un clima de confianza, construida en la comunicación honesta y clara en el ensamble de Transportes Libertad, nos respalda con nuestros clientes.

- **Objetivos estratégicos institucionales**

En el siguiente cuadro mostrado en la figura, se plasma los objetivos a largo plazo (OLP) como a corto plazo (OCP) que la empresa Transportes Libertad S.A.C. tiene propuesto en su plan estratégico para el periodo 2016-2020 y la contrastación del

cumplimiento de éstos al año 2018.

| Objetivos a Largo Plazo  | Objetivos a Corto Plazo Propuestos en PE para 2020   | Objetivos a Corto Plazo analizados en 2018  |
|--|--|---|
| OLP1: Asegurar la sostenibilidad económica y financiera de la Empresa, incrementando la Rentabilidad Neta de las ventas de servicio de transporte pesado al 2020. En el año 2016 el margen neto fue del 20%.                                     | <b>OCP 1.1:</b> Incrementar las ventas anuales a un ritmo de 15%   | Se logró incrementar las ventas anuales en 17% al año 2018  |
|  | <b>OCP 1.2:</b> Disminuir los costos de servicio en un 5%  | Al año 2018, se logró disminuir en 2% los costos de servicio  |
|  | <b>OCP 1.3:</b> Incrementar el porcentaje de Utilización de las unidades al 100% de su capacidad de Carga.                       | La utilización de las unidades fue al 90% de su capacidad de carga.                                 |
|  | <b>OCP 1.4:</b> Disminuir los tiempos de parada por Mantenimiento de Unidades (Promedio 8 hrs x und / mes )                      | Se logró disminuir los tiempos de parada por mantenimiento de unidades (Promedio 6 hrs x und /mes ) |
| OLP2: Alcanzar una mayor participación en el mercado al 2020, a través de la búsqueda de nuevos clientes y la satisfacción de los existentes.  | <b>OCP 2.1:</b> Incrementar el % de Clientes en el Sector Minero (10% Anual)   | Al año 2018 se logró incrementar los clientes en el sector minero en 9% anual.                      |
|  | <b>OCP 2.2:</b> Medir y mejorar anualmente el nivel de satisfacción del cliente (90% anual)                                      | Se logró medir y mejorar el nivel de satisfacción del cliente al 70% anual.                         |
|  | <b>OCP 2.3:</b> Incrementar la cantidad de Unidades de Transporte (20% Anual).   | Se logró incrementar las unidades en 100%, de 25 unidades a 50 unidades.                            |
| OLP3: Implantar y mejorar procesos administrativos y operativos efectivos, a fin de mejorar la productividad de las actividades críticas de la empresa   | <b>OCP 3.1:</b> Implementar un área de Ventas y Marketing, que trabaje constantemente en la búsqueda de nuevos focos de mercado. | No se logró implementar el área de ventas y marketing.  |
|  | <b>OCP 3.2:</b> Disminuir el porcentaje de Servicios No Conformes (10 % anual)   | Se disminuyó en 4% anual el porcentaje de servicios no conformes.                                   |
|  | <b>OCP 3.3:</b> Implementar un procedimiento para la atención de quejas y reclamos.  | No se implementó un procedimiento para atender quejas y reclamos de clientes.                       |
| OLP4: Capacitar al 100% del personal relacionado directamente al servicio de transporte. A fin de desarrollar su potencial orientado al éxito de la Planificación Estratégica.   | <b>OCP 4.1:</b> Desarrollar un Plan Anual de Capacitación, que aplique a todo el personal.                                       | Se desarrolló un plan anual de capacitación a nivel del área de seguridad.                          |
|  | <b>OCP 4.2:</b> Incrementar en un 40% los conocimientos y competencias del personal operativo y administrativo                   | No se realizó el incremento de conocimientos del personal operativo y administrativo.               |
|  | <b>OCP 4.3:</b> Asegurar el grado de entendimiento de las capacitaciones brindadas   | No se realizaron capacitaciones.  |
| OLP5: Mejorar equipos y hacer uso eficiente de Tecnologías, aumentando la capacidad instalada en 40%, para el año 2020, lo que implica pasar de las 40 unidades que había en el 2016 a 100 vehículos, adquiriendo unidades modernas y eficientes | <b>OCP 5.1:</b> Incrementar 30 unidades tractos para el año 2017   | A Mayo del 2018, la empresa adquirió 21 unidades tracto.  |
|  | <b>OCP 5.2:</b> Reducir el gasto operativo de 5% alcanzado a inicios del 2016 a un 8% al 2020                                    | La reducción del gasto operativo se mantuvo en 5%.  |

Figura 18. Objetivos Estratégicos Institucionales de Transportes Libertad S.A.C



En el cuadro anterior se realizó la comparación de los objetivos a corto plazo que están trazados en el plan estratégico de la empresa y los datos alcanzados al año 2018 que fueron analizados para contrastar que las actividades para lograr los objetivos se estén cumpliendo adecuadamente.

Los objetivos a corto plazo que están trazados en el plan para el primer objetivo a largo plazo, al periodo donde se realizó el seguimiento del plan para conocer el estado real (2018), muestran que no se está cumpliendo adecuadamente con las actividades a realizar para disminuir los costos de servicio y los tiempos de parada de las unidades como se tenía trazado, sin embargo se logró y superó incrementar las ventas anuales en 17% y se cumplió casi en su totalidad utilizar las unidades al 100% de su capacidad de carga, lo que indica que aún existe carencia de actividades por realizar en las áreas Operaciones y Mantenimiento

Para el segundo objetivo a largo plazo sólo se logró cumplir con el incremento de unidades al 100%, superando la meta trazada, lo que indica que se realizó una buena gestión por parte de la Gerencia General, sin embargo por la falta de un área de Ventas y Marketing, no se consiguió cumplir con las metas trazadas hacia la captación y satisfacción de clientes.

Para el caso de los últimos tres objetivos a largo plazo, los objetivos a corto plazo que se plasmaron en el plan estratégico no se cumplieron de manera adecuada. Señalando de esta manera que no hubo un adecuado control de actividades en el área de Recursos Humanos y una vez más resalta la falta del área de Ventas y Marketing, logrando así solamente el cumplimiento de los objetivos a un 40%.

Esto indica que no existe ninguna herramienta idónea que ayude a controlar el desempeño de estos objetivos para su total cumplimiento, que logre una visión clara y global de la empresa y lleve un seguimiento de su evolución, lo que conlleva a tener costos de operación elevados, excesiva rotación del personal, clientes insatisfechos entre otros aspectos vistos anteriormente en el cuadro.



### 3.6 Selección del sistema a mejorar

Parte esencial del Plan Estratégico es el establecimiento de mecanismos para el seguimiento y desarrollo de los objetivos específicos y de las líneas de actuación contenidas en el Plan, así como la evaluación de su implementación mediante una serie de indicadores, cuantitativos y cualitativos, que midan los resultados.

El seguimiento se debe realizar de forma continua a lo largo de la implantación del Plan, ya que facilitará la toma de decisiones a los socios y ejecutivos de Transportes Libertad S.A.C. puesto que se tendrá la información de manera inmediata de las diferentes áreas permitiendo controlar y medir en tiempo real la evolución y el desarrollo de las estrategias; lo que conllevará a detectar inmediatamente las desviaciones de los planes, programas y estrategias y así decidir las medidas correctivas pudiendo corregir y subsanar posibles carencias en su implantación aprobando nuevas metas a partir de los resultados obtenidos.

Es por este motivo que después de haber realizado un análisis de la situación actual de Transportes Libertad S.A.C. respecto al cumplimiento adecuado de objetivos, se logró reconocer la falta de un sistema de control estratégico de gestión que ayude al alineamiento de los objetivos a cada área, así como el control y supervisión de actividades para poder mejorar y alcanzar procesos más eficientes.

El Cuadro de Mando Integral por otra parte, es una herramienta muy útil en el proceso de control estratégico que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Kaplan y Norton (2001), establecen que el objetivo fundamental del CMI es convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento.

Actualmente la mayoría de las empresas y organizaciones aciertan en que la ventaja competitiva no solo se basa en las capacidades y conocimientos de los colaboradores y





empleados. La aplicación de la estrategia requiere que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia. (Kaplan, Norton, 2001).

Es por estos motivos que para este caso, la herramienta clave para la gestión del control estratégico en Transportes Libertad S.A.C. que permita adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica causados por un entorno competitivo cada vez más demandante y que aplica por el enfoque clave en sus cuatro perspectivas los cuales logran medir el desempeño de la empresa, conocer la alineación de las operaciones, comprobar si se están alcanzando los objetivos estratégicos y por ende se adapta a la situación de la empresa, es el Cuadro de Mando Integral.

Herramienta que se usará para el desarrollo de este estudio, realizando dos mediciones en distintos periodos, tomando una medida inicial como referencia, de esta manera poder aplicar el Cuadro de Mando Integral y transcurrido el periodo determinado, realizar la segunda medición para así comparar los resultados de mejora.



## CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA

### 4.1 Caracterización del sistema

La evaluación del Plan Estratégico es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos específicos y líneas de actuación planteados. Como se refiere en Sescam (2010), la evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad, de ésta manera Galicia (2015) afirma que ésta evaluación se constituye en una actividad más profunda y específica que el seguimiento, ya que aporta datos e información para la toma de decisiones y permite mejorar su efectividad, utilidad y eficiencia. Su finalidad es ser útil a las personas que diseñan las estrategias del Plan, las políticas asociadas y a los gestores de las mismas, al tiempo que se muestran evidencias de los logros que se hayan alcanzado con la intervención planificada.

El seguimiento del Plan Estratégico, que es un proceso continuo, según Galicia (2015) genera datos sobre su ejecución, proporciona información sobre la aplicación de los instrumentos, actuaciones y medidas, lo que facilita la corrección de las desviaciones respecto de los objetivos a conseguir con el Plan. Asimismo, aporta información valiosa sobre la gestión del Plan y permite resumirlo y sintetizarlo.

Es decir, su finalidad es generar evidencias del cumplimiento de los objetivos, para contribuir en la toma oportuna de decisiones en base a resultados, que contribuya a la mejora continua de las intervenciones de las unidades orgánicas a nivel estratégico e institucional.

Como antes se mencionó la herramienta que ayudará al control del Plan Estratégico, es decir al control del cumplimiento de sus objetivos, es el Cuadro de Mando Integral, que muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Kaplan y Norton (2001), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.



Muchos son los beneficios que obtienen las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral, resaltando las siguientes, que son esenciales para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Altair (2005) establece que algunas de las situaciones estratégicas que se refuerzan con el Cuadro de Mando Integral son las siguientes:

- Facilita la creación sostenible de valor al establecer la visión a corto, mediano y largo plazo, para ello es clave establecer los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas.
- Crecimiento, la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costos e incrementar la productividad. Para lograr el crecimiento se requiere que con los productos y servicios que se ofrecen, genere clientes satisfechos de tal manera que se traduzca en incremento en los ingresos y por ende contribuya al crecimiento.
- Alineación, permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, financieros, entre otros) hacia la estrategia, permeando así la misión de la organización a los diferentes niveles organizacionales.
- Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos, ya que permite de una manera estructurada comunicar la estrategia hacia todos los niveles y convertirla en elementos



clave de la actuación diaria mediante la creación de tableros de mando para cada departamento, equipos e incluso personas.

- Cambio, el Cuadro de Mando Integral es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios de la estrategia se deberán asumirse como propios y no por imposición.

#### **4.2 Alcances del Sistema: Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral es usado como sistema de gestión, puesto que muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros, sin embargo muchas utilizan sus indicadores no financieros para poner énfasis en mejorar sus locales y sus operaciones con el cliente, así mismo muchos jefes superiores de áreas y otros directivos, utilizan los indicadores financieros como si éstos pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados.

En Gestipolis (2013), se indica que el Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos a indicadores tangibles, éstos últimos representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados, que son los resultados de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura, el Cuadro de Mando Integral está equilibrado entre las



medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas que son los inductores de la actuación de los resultados.

La evaluación del CMI comprende cuatro perspectivas, las cuales se tendrán en cuenta para el Control Estratégico de Gestión de la empresa Transportes Libertad S.A.C., el Cuadro de Mando Integral mide el desempeño de la empresa en resultados financieros, atención, relación y satisfacción de los clientes, procesos internos, desarrollo y conocimiento.

El CMI, facilita el control de los resultados financieros, midiendo simultáneamente el avance en el desarrollo de capacidades y la adquisición de activos intangibles, relaciones con clientes, habilidades y motivación de los colaboradores, etc. Pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros y los incluye en el sistema de información para todos los niveles jerárquicos de la empresa. Permite vigilar y ajustar la puesta en marcha de las estrategias y realizar oportunamente cambios fundamentales en las mismas. (Gestiopolis, 2013)

Kaplan y Norton (2000) plantearon el Cuadro de Mando Integral y las iniciativas estratégicas, a través de ellos se hace el alineamiento estratégico que permite lograr cuatro resultados estratégicos:

- Accionistas satisfechos
- Clientes contentos
- Procesos productivos
- Personal motivado.

#### **4.3 Propuesta de metodología de Evaluación**

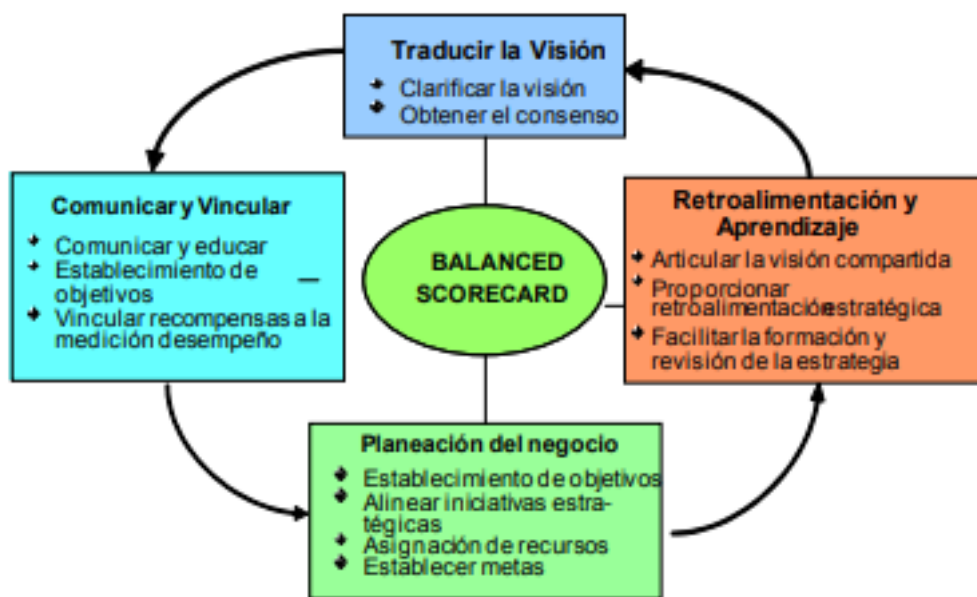
El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico a operativo, actualmente las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Utilizan el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.

2. Comunicar y vincular los objetivos a indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

El Cuadro de Mando Integral formulado para la empresa Transportes Libertad S.A.C. permitirá medir, comparar y mejorar los objetivos de corto plazo; en base a los indicadores planteados se evaluará el avance de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos de largo plazo.

Para el correcto desarrollo del Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton (2000) presentan un esquema para manejar la estrategia en cuatro procesos, como se ilustra a continuación en la figura 19.



**Figura 19:** Proceso de Elaboración del CMI  
Fuente: Kaplan y Norton (2000)

En la figura 19, se aprecia un proceso continuo centrado en el Cuadro de Mando Integral, definido como un ciclo que combina las cuatro perspectivas antes descritas, y puede ser utilizado en la gestión del Cuadro de Mando Integral para centrar el trabajo, asignar recursos y metas.



Los Objetivos a Corto Plazo se agrupan en cada una de las cuatro perspectivas mencionadas y se alinean con la visión, misión, valores, intereses del sector, estrategias, y políticas para alcanzar los Objetivos a largo plazo que planteó Transportes Libertad S.A.C.

La primera etapa es la que corresponde al diseño de la estrategia. Este diseño se inicia con un análisis de la situación actual que permite saber dónde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige, lo que se conoce como misión y visión corporativas. Posteriormente, se define la estrategia, la manera cómo la compañía irá avanzando hacia la visión, y se establecen los objetivos, más concretos y cercanos en el tiempo. La determinación de los indicadores será un punto clave para monitorizar correctamente el desarrollo del proceso y evaluar los resultados de las acciones.

Para el estudio se realizarán dos mediciones, la primera medición acerca del cumplimiento adecuado del plan junto a sus objetivos se realizará al finalizar el año 2018, que es la mitad del periodo establecido del plan estratégico de Transportes Libertad S.A.C. (2016 – 2020), punto en el que al hacer la evaluación y si es que se encontrara aspectos por mejorar y alinear, es momento oportuno para realizarlos. La segunda medición se realizará transcurridos tres meses, para observar que las acciones estratégicas propuestas ayuden a controlar los objetivos estratégicos, para lograr la visión de la empresa.

Se desarrollarán todas las etapas que implican el proceso de gestión por indicadores del Cuadro de Mando Integral a fin de comprender de manera práctica el desarrollo del modelo para este estudio. Las etapas principales para el desarrollo del modelo de gestión son:

#### **4.3.1 Aclarar y Traducir la Visión**

El Cuadro de Mando Integral destaca aquellos procesos que son más decisivos a importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas. Es frecuente que esta identificación revele unos procesos internos completamente



nuevos, en los que la organización debe ser excelente y, por lo tanto, sobresalir, a fin de que su estrategia tenga éxito.

Es la base del proceso de implementación para toda empresa, éste es el trabajo que corresponde a la alta dirección, el cual consistente en traducir la estrategia en objetivos estratégicos específicos, para esto se requiere buscar un consenso sobre la Política de Transportes Libertad S.A.C. contrastándola con los elementos necesarios para un adecuado desarrollo del CMI. La mayoría de empresas actualmente cuentan con una Visión, Misión y Valores definidos., sin embargo son pocas las que realizan modelos estratégicos teniendo como base estos aspectos mencionados.

Para este estudio se coordinó con el gerente general de Transportes Libertad S.A.C. quien junto a la directiva plasmaron en el plan estratégico la visión y misión de la empresa así como los valores corporativos los cuales se describen a continuación:

- **Misión:**

Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente mediante el compromiso de brindar soluciones para todos sus requerimientos, transportando sus productos con puntualidad, calidad y seguridad; con medios de transporte adecuado y personal altamente calificado y capacitado.

- **Visión:**

Ser un consorcio empresarial que trascienda en el tiempo, con presencia reconocida a nivel nacional, centrada en el desarrollo profesional y ético de sus colaboradores, siendo socialmente responsable.

- **Valores Institucionales**

Los valores y filosofía reflejan la ambición y aspiración de desarrollar responsabilidad en el plano social como ambiental y están descritos en el código genético de Transportes





Libertad S.A.C. Hoy en día, dichos valores se expresan en las labores diarias de todos los integrantes de nuestra organización a nivel nacional.

- **Liderazgo con cercanía.**

Ir a los hechos, entrar en detalles, estar en la carretera, escuchar a nuestro equipo y a nuestros clientes, nos aseguran tomar las decisiones correctas.

- **Excelencia.**

Establecer un modelo de gestión de excelencia y servicio de calidad a nuestros clientes, a través de la comprensión de las necesidades de suministrar y la creación de relaciones a largo plazo.

- **Responsabilidad.**

Las normas de seguridad, salud y ambiente tienen prioridad sobre las decisiones económicas. Nos aseguramos de que cada uno de los miembros del equipo de Transportes Libertad, estén debidamente capacitados, fomentando la creatividad y crecimiento profesional

- **Trabajo en equipo.**

Para ser competitivos, los miembros de Transportes Libertad trabajamos juntos para lograr nuestros objetivos comunes y ambiciosos. El espíritu de trabajo en equipo se basa en la confianza mutua, las virtudes individuales y la solidaridad.

- **Honestidad, ética e integridad.**

Trabajar juntos en un clima de confianza, construida en la comunicación honesta y clara en el ensamble de Transportes Libertad, nos respalda con nuestros clientes.

La organización tiene como propósito alcanzar la Visión de la empresa a través del establecimiento de un Sistema de Gestión por Indicadores, esto demostrará cómo el contar con una herramienta de Control Estratégico de Gestión como el Cuadro de Mando Integral permite alcanzar los objetivos estratégicos de Transportes Libertad S.A.C.



#### 4.3.2 Definición de Indicadores

Los indicadores son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos, se podrá utilizar más de un indicador para la medida de algunos objetivos estratégicos, Apaza (2005) refiere que se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- Indicadores de resultado o de efecto, los cuales miden la consecuencia del objetivo estratégico
- Indicadores de causa, los que miden el resultado de las acciones que permiten su consecución.

De acuerdo a cada perspectiva se establecen indicadores, los cuales nos permitirán medir los resultados efectivamente obtenidos. El establecimiento de indicadores en esta etapa inicial sólo será una guía para en lo posterior ir eligiendo aquellos que realmente midan la gestión del proceso y resulten ser útiles para la medición de resultados que espera la empresa.

Tapia (2011), sugiere pasos claves para seleccionar indicadores, tales como:

- Establecer líneas de base y metas: Un indicador de efectos tiene como componentes la línea de base, que es la situación antes de iniciar el proceso, programa o actividad, que marca el punto de partida del seguimiento de resultados y la meta que es la situación que se prevé al final del proceso.

Las líneas de base otorgan un conjunto de datos que al hacer la comparación del “antes” y “después” se puede determinar el éxito o el cambio que se obtuvo, esto permite medir el grado de progreso hacia un resultado y además otorgan información que puede ser utilizada para diseñar e implementar intervenciones. La verificación de resultados depende del conocimiento del cambio que se producirá en el tiempo. Todo esto requiere comprender claramente el problema de desarrollo que se quiere abordar. El análisis

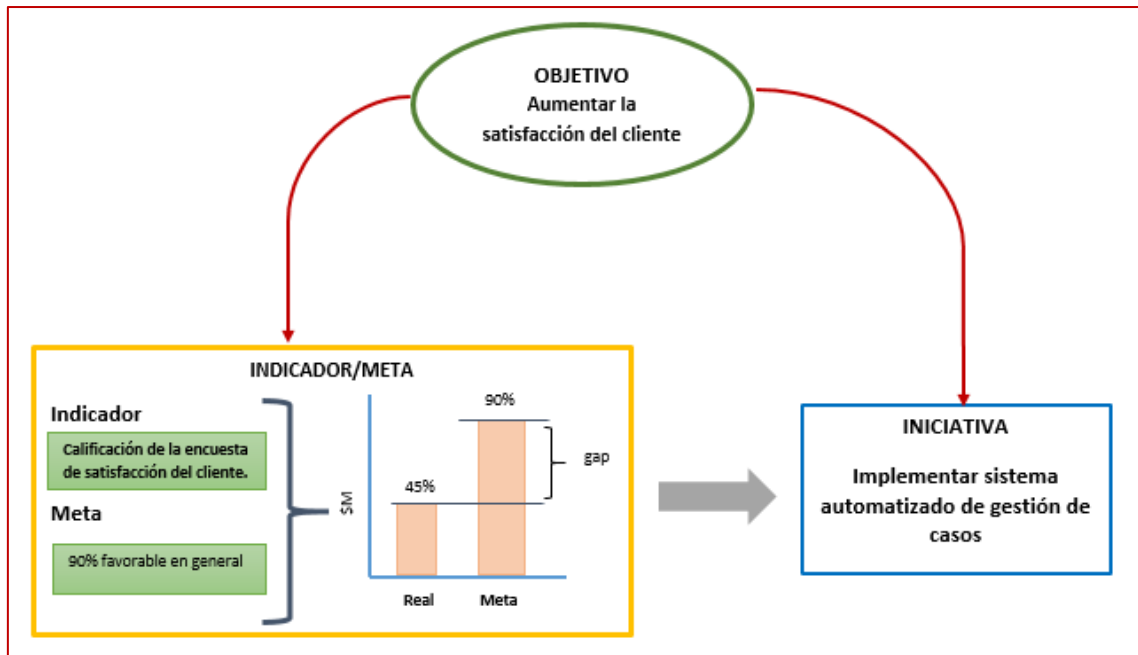


exhaustivo de los factores claves que influyen en un problema de desarrollo complementa la formulación de datos de líneas de base y la determinación de metas.

- Limitar la cantidad de indicadores, ya que el exceso de indicadores suele ser contraproducente. Con la información que se tiene disponible se debe elaborar indicadores fidedignos y bien estudiados que reflejen esencialmente los cambios positivos en la situación y su evolución. Esto quiere decir que el ser selectivo implica lograr un equilibrio entre lo que se debe medir y lo que se puede medir.
- Asegurar la oportunidad, porque la utilidad de un indicador depende de que las medidas sean claras y oportunas, si existieran modificaciones en productos o efectos, deben establecerse nuevos indicadores que correspondan a las metas reales.
- Utilizar indicadores aproximados, si es necesario, factores como el costo, complejidad y oportunidad de la recolección de datos pueden impedir directamente que se mida un resultado, para tal caso hacer uso de indicadores aproximados pueden indicar tendencias de desempeño y hacer que los gerentes identifiquen problemas potenciales o áreas en las que ha habido éxito, como ocurre a menudo con efectos vinculados con el diálogo de políticas, gobernabilidad y otros resultados difíciles de medir.

Kaplan y Norton (2000), respecto a las iniciativas indican que éstas son acciones que ayudan a cumplir con la meta, porque permiten cerrar la brecha o diferencia con el objetivo planteado. Las Iniciativas pueden ser estrategias u operaciones, las de mayor importancia son las estrategias.

En la figura 20, se observa un ejemplo claro para poder comprender de mejor manera el propósito de las iniciativas estratégicas.



**Figura 20.** Propósito de las iniciativas estratégicas  
Fuente: Kaplan y Norton (2000)

Para el estudio en curso, los indicadores propuestos fueron escogidos tomando en cuenta los pasos antes mencionados. Se eligieron dichos indicadores de acuerdo a cada perspectiva, los datos usados para hallar los resultados fueron tomados en Diciembre del 2018.

En el Cuadro de Mando Integral para Transportes Libertad S.A.C. se puede apreciar las respectivas mediciones y la meta a la cual se quiere llegar después de poner en práctica los ajustes estratégicos sugeridos, que se cumplirán con el apoyo de los responsables de cada área. Para el estudio de este caso los autores consideramos tres meses para realizar una segunda medición, que es tiempo idóneo para poder percibir resultados reales de la empresa, poniendo a conocer si los indicadores seleccionados son los adecuados para controlar las actividades que Transportes Libertad S.A.C. realiza con el fin cumplir con los objetivos estratégicos que coadyuvaran a que se cumpla con la misión y visión propuestas.



### 4.3.3 Ajustes Estratégicos

Se propusieron iniciativas y ajustes estratégicos, para cada indicador planteado dentro de las respectivas perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.; con el fin de que al realizarse estas acciones se logre alcanzar y llegar a la meta que se indicó.

El ajuste estratégico consiste en determinar, para cada opción estratégica, si es una opción buena por sí misma (si se ajusta a la situación actual de la empresa o análisis de la racionalidad) y cuáles son sus méritos relativos en comparación con el resto de opciones estratégicas (ajuste relativo de las opciones o cribado de opciones).

Kaplan y Norton (2000), indican respecto a las metas que cada indicador debe tener asociado valores que representen las metas a cumplir, ya que de esta manera se puede establecer el grado de cumplimiento de las mismas utilizando la técnica tipo semáforo, para que visualmente seas más rápido conocer la situación de la empresa. El propósito de las metas es establecer el desempeño que la empresa desea, definiendo claramente la contribución de la organización a la estrategia, es decir enfocarla a la mejora continua.

En cuanto al análisis e interpretación de resultados obtenidos del Cuadro de Mando Integral, se plantea utilizar la técnica tipo semáforo, el cual sirve como herramienta para medir el cumplimiento que tiene un indicador sobre el objetivo planteado por la organización. Este tipo de análisis permitirá observar de manera más rápida el alcance del indicador con ayuda visual en base al color del semáforo y la unidad de medida obtenida para alertar y si fuera necesario tomar medidas correctivas.

Se han establecido tres colores con sus respectivas interpretaciones:

| ALERTA                                  | COLOR   | DESCRIPCIÓN   |
|---|---|---|
| Verde (Bajo control)                    |  | El indicador está dentro de la meta establecida, se considera que el indicador está en equilibrio.                                  |
| Amarillo (Fuera de Control, No crítico) |  | El indicador señala precaución ya que si bien es cierto puede estar mejorando, también puede haber empeorado en la última medición. |
| Rojo (Crítico)                          |  | El indicador no mejora y se mantiene en niveles bajos o empeoró en las últimas mediciones. Se deben tomar acciones correctivas.     |

Figura 21. Técnica Tipo Semáforo

Con la técnica tipo semáforo se analiza cada indicador mediante un porcentaje de cumplimiento que se establece por cada color de semáforo, de tal manera que se obtenga un resumen sobre los resultados alcanzados en el proceso y constatar si cumplen o no con los porcentajes establecidos por cada color, por tanto es muy importante que los indicadores tengan valores asociados con el logro de las metas trazadas a fin de procurar cumplir con lo planificado.

Esta técnica permite desarrollar de forma ordenada la información respectiva cada indicador con el objetivo de realizar de mejor manera la comparación e interpretación.

#### 4.4 Herramientas de evaluación propuesta

El principal propósito de las técnicas e instrumentos de recolección es obtener la información necesaria para conocer los datos reales de la empresa a estudiar y poder realizar el análisis pertinente. Arias (2006) indica acerca de las técnicas de recolección que viene a ser las diferentes maneras de recopilar la información necesaria.

Las técnicas usadas para recolectar la información necesaria y de esta manera poder utilizarla en el desarrollo de la elaboración del Cuadro de Mando Integral, se describen a continuación:

- La revisión documental.
- La observación directa y Focus Group.
- Las entrevistas estructuradas.



### **Revisión Documental**

En cuanto a los instrumentos utilizados para la revisión documental, se utilizarán matrices de seguimiento para sintetizar la información recopilada del medio directamente, siendo éstas las siguientes:

- Los cuadros de control
- Estados Financieros de la empresa (EEFF)
- Historiales
- Reportes que se utilizan en la gestión actual de la jefatura.

### **Observación Directa y Focus Group**

Para Hernández (2006), la observación directa se refiere al registro confiable, valido y sistemático del comportamiento o conducta manifiesta. Mediante ésta técnica los investigadores pueden observar y de esta manera levantar datos e información a través de su propia observación. Con la aplicación de la observación directa se prosigue a la evaluación de los factores que influyen en el problema planteado.

El focus group, fue realizado con el personal de rango medio - alto de Transportes Libertad S.A.C., es decir los jefes y responsables de cada área, puesto que para conocer los temas críticos que existen dentro de cada área, es más objetivo el enfoque y criterio del mando gerencial. El personal en conjunto (administrativos, operarios, entre otros), participo íntegramente en el proceso de elaboración del Plan Estratégico.

### **Entrevistas Estructuradas**

Otros elementos esenciales son las entrevistas y los entrevistadores, respecto a este tema Sabino (1992) menciona que metodológicamente la entrevista es una forma muy específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. Y acerca de la entrevista estructurada, es la preparada es la más estática y rígida de todas, ya que se basa en una serie de preguntas predeterminadas e invariables que deben responder todos los aspirantes a un determinado.



Con referencia a lo anterior, para este proceso el entrevistador despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas y con preguntas espontáneas hacia las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones, es por esto que las entrevistas semiestructuradas están dirigidas al Gerente General de Transportes Libertad S.A.C. con el objeto de obtener información referente al proceso de gestión documental de la empresa, la cual se encuentra en el Anexo 4.

### **Técnicas de procesamiento de datos**

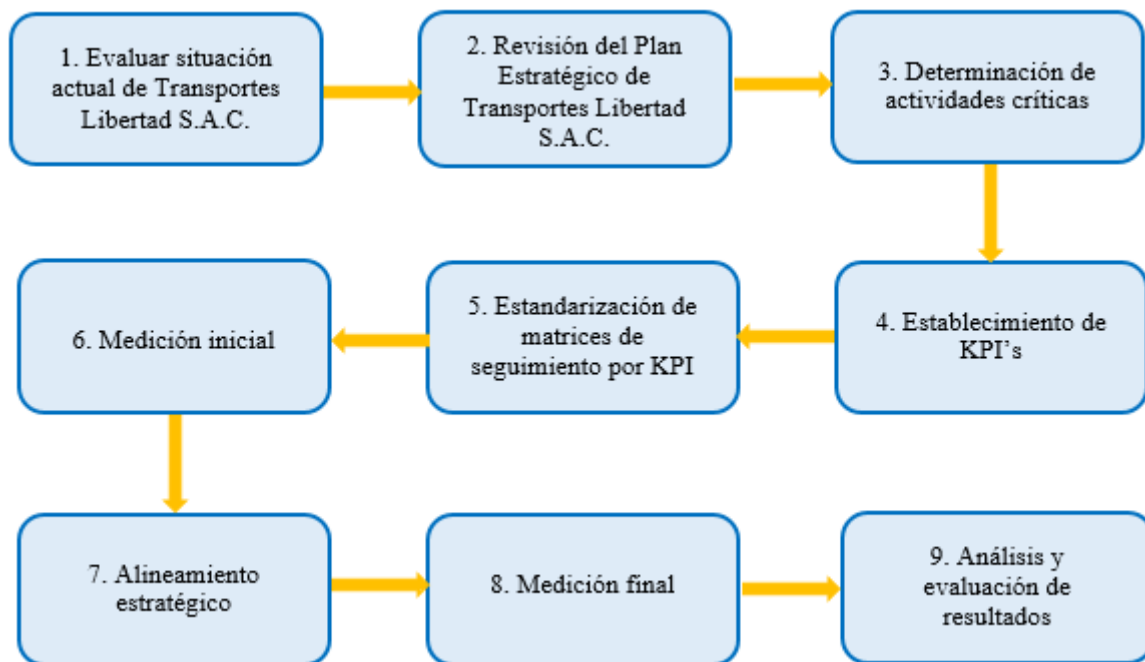
Los datos recolectados a través de las herramientas antes mencionadas y descritas, fueron ordenados, clasificados y procesados para su respectivo análisis, los que se plasman más adelante en el Cuadro de Mando Integral.



## CAPÍTULO V. DETERMINACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

### 5.1 Esquema de la aplicación e implementación de la investigación

En el esquema que se muestra a continuación se describe el proceso del diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral que los autores del estudio en curso, definieron y posteriormente siguieron para su correcto desarrollo.



*Figura 22.* Proceso de implementación del CMI de Transportes Libertad S.A.C.

### 5.2 Alternativa de solución

Actualmente las empresas se desarrollan en un entorno donde la competencia es mayor y esto obliga a las organizaciones a no solo permanecer dentro del mercado, sino también a crecer e innovar constantemente para ser más eficiente, eficaz y competitivos frente a la competencia, de tal manera que contribuya al éxito de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. Para lograr el crecimiento y la permanencia en el mercado es necesario tener claro en dónde se encuentra la empresa y a dónde quiere llegar o estar, es por



esto que llevar a cabo el proceso administrativo en la organización y de esta manera contribuir al logro de las metas, es trascendental.

Al respecto, Welsch, Hilton y Gordon (2005), mencionan que la eficacia con la que se administra una empresa se reconoce generalmente como el factor individual más importante en el éxito a largo plazo. El éxito de la organización se mide en términos del logro de sus metas, para ello es necesario implementar las actividades mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros. Es por esto que es importante desarrollar e implementar el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar.

En el complejo entorno competitivo actual, es importante considerar según Blanco, Aibar y Cantorna (1999) que para lograr el éxito en la dirección y gestión de las organizaciones, implica para sus directivos la necesidad de contar con una amplia gama de medidas o indicadores de diferente naturaleza y temporalidad que reflejen el conjunto de hechos de distinta índole que afectan a la actuación de cada organización, tales medidas o indicadores significan el grado en que se ha cumplido la meta y forman parte del plan estratégico.

En muchas compañías los sistemas de control operativo y administrativo son contruidos en función de los índices y objetivos financieros lo que, según Kaplan y Norton (2001), guarda baja relación con el progreso de la compañía en alcanzar los objetivos estratégicos de largo plazo. Es así que el Cuadro de Mando Integral a través de un conjunto balanceado de indicadores, los que se acoplan en cuatro distintas perspectivas a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad, suministra la dirección a futuro de la empresa con el fin de transformar la visión en acción. Las cuatro categorías de negocio, Financieras, Clientes, Procesos Internos, y Formación y Crecimiento, abarcan todos los procesos necesarios para el funcionamiento adecuado de una empresa y el balance entre éstos conlleva



a un adecuado equilibrio entre los procesos externos (accionistas y clientes), y los procesos internos (procesos, aprendizaje y crecimiento).

Así mismo, los indicadores de resultados los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados, tienen una relación estratégica con los indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.). El Cuadro de Mando Integral permite tener el control del estado de la empresa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. Es por esto, que a partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Al haber realizado la evaluación de la situación actual de Transportes Libertad S.A.C., y observar que carece de un sistema de control estratégico de gestión, el cual ayude a la empresa a cumplir con los objetivos tanto a corto como a largo plazo, para de esta manera llegar a la visión que tiene propuesta; se planteó utilizar la herramienta de Cuadro de Mando Integral, que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Como ya se mencionó antes, al basarse en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, establece las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en las cuatro perspectivas base.

Es decir, el CMI se asemeja a una fotografía, puesto que permite examinar cómo se está llevando a cabo las estrategias en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, es así que por razones antes mencionadas, dicha herramienta es considerada como la alternativa de solución a la problemática encontrada, al adaptarse metodológicamente así como a la situación actual de la empresa.



## CAPÍTULO VI. DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN DE SOLUCIONES

### 6.1 Propuesta de la metodología de Aplicación

#### 6.1.1 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral relacionado con los procedimientos de la empresa.

En esta matriz se muestra el detalle del contenido de los indicadores, la unidad de medida, las metas a alcanzar y las iniciativas tomadas. Se ha identificado indicadores que corresponden a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, los que permitirán monitorear la implementación de las estrategias, en todos los niveles de la organización, alineando a los empleados hacia la visión de la organización, traduciendo la visión y estrategias en acciones, que con un adecuado análisis de los resultados permitirá reformular o continuar con las estrategias planteadas.

Así mismo se aprecia los indicadores con sus respectivos objetivos y la forma de cálculo de cada uno de éstos, para los cuales se propusieron rangos de acuerdo a cada color según la técnica del semáforo. Todos los indicadores estarán supervisados por un responsable de la empresa designado y con las actividades estratégicas a seguir mostradas en el cuadro posterior, se compenetrarán de tal manera que se muestre el logro obtenido.

En la figura 23 se detalla el CMI de la empresa:



| CUADRO DE MANDO INTEGRAL TRANSPORTES LIBERTAD S.A.C |                                   |  |   |                     |                 |  |                             |                               |  |
|---|-----------------------------------|--|---|---------------------|-----------------|--|-----------------------------|-------------------------------|--|
| INDICADORES   | OBJETIVO                          | FÓRMULA  | UNIDAD DE MEDIDA  | ROJO                | AMARILLO        | VERDE (META)                               | RESPONSABLE DE CUMPLIMIENTO | FUENTE DE INFORMACIÓN         |  |
| <b>Perspectiva Financiera</b>                       |                                   |  |   |                     |                 |  |                             |                               |  |
| 1   | Razon de margen de beneficio neto | Refleja el incremento o disminución de porcentaje, respecto a la capacidad de la empresa para producir un proyecto o servicio con un costo alto o bajo   | $((\text{Beneficio Neto Actual} / \text{Beneficio Neto Anterior}) - 1) * 100\%$   | %                   | <4              | $\geq 4$ y $\leq 4.99$                     | $\geq 5\%$                  | Jefe de contabilidad          | Estados Financieros (Anexo 4)                            |
| 2   | Reduccion de costo operativo      | Indica el porcentaje de incremento o disminución del control en la reduccion de gastos en la empresa   | $((\text{Costo Operativo Actual} / \text{Costo Operativo Anterior}) - 1) * 100\%$   | %                   | disminución <3% | disminución entre $\geq 3$ y $\leq 4.99\%$ | disminución $\geq 5\%$      | Jefe de contabilidad          | Estados Financieros (Anexo 4)                            |
| 3   | Rotación de activos               | Muestra el incremento o disminución, referente a la confrontacion entre los ingresos provenientes de la actividad del negocio y el capital de trabajo, a fin de conocer su influencia en la capacidad operativa de la empresa. | <b>Total ingresos operativos / total de activos</b>   | N/A                 | <4              | $\geq 4$                                   | $\geq 5$                    | Jefe de contabilidad          | Estados Financieros (Anexo 4)                            |
| 4   | Razón de endeudamiento            | Indica el porcentaje de activos de una empresa que se proporciona con respecto a la deuda  | <b>Pasivo Total / Activo Total</b>  | N/A                 | >0.7, <0.3      | $\geq 0.3, \geq 0.7$                       | $\geq 0.4, \leq 0.6$        | Jefe de contabilidad          | Estados Financieros (Anexo 4)                            |
| 5   | Razon de Liquidez                 | La liquidez corriente muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, permite prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en las empresas.              | <b>Total Activos Circulantes / Total Pasivos Circulantes</b>  | N/A                 | <0.9            | $\geq 0.9$ y $\leq 1.1$                    | $\geq 1.2$                  | Jefe de contabilidad          | Estados Financieros (Anexo 4)                            |
| 6   | Rentabilidad Económica - ROI      | Indica el crecimiento o disminucion en porcentaje, respecto al resultado de explotación con el activo total para conocer la rentabilidad generada por la inversión con independencia de cómo se haya financiado                | $((\text{ROI actual} / \text{ROI anterior}) - 1) * 100\%$   | N/A                 | incremento <4%  | incremento entre $\geq 4$ y $\leq 4.99\%$  | incremento $\geq 5\%$       | Jefe de contabilidad          | Estados Financieros (Anexo 4)                            |
| 7   | Rentabilidad Financiera- ROE      | Refleja el crecimiento o disminucion en porcentaje, de la rentabilidad obtenida por los propietarios de la empresa.  | $((\text{ROE actual} / \text{ROE anterior}) - 1) * 100\%$   | N/A                 | incremento <4%  | incremento entre $\geq 4$ y $\leq 4.99\%$  | incremento $\geq 5\%$       | Jefe de contabilidad          | Estados Financieros (Anexo 4)                            |
| <b>CLIENTES</b>                                     |                                   |  |   |                     |                 |  |                             |                               |  |
| 1   | Obtención de clientes             | Permite conocer el comportamiento de los clientes con que cuenta la organización   | $((\text{Número de clientes Actual} / \text{Número de clientes Anterior}) - 1) * 100\%$                                   | %                   | <5%             | $\geq 5, < 10\%$                           | $\geq 10\%$                 | Comercial                     | Reporte de facturacion (Anexo 5)                         |
| 2   | Lealtad de los clientes           | Se identifica el comportamiento de que los clientes vuelvan a seleccionar a la empresa   | $((\text{Servicios realizados a CLIENTES TOP Actual} / \text{Servicios realizados a CLIENTES TOP Anterior}) - 1) * 100\%$ | %                   | <3%             | $\geq 3, < 5\%$                            | $\geq 5\%$                  | Comercial                     | Reporte de Servicios (Anexo 6)                           |
| 3   | Disminución de Quejas             | Indica la evolución de las quejas mensualmente   | <b>Quejas y reclamos por el servicio brindado</b>   | n° de quejas (unid) | >12             | $> 8$ y $\leq 12$                          | $\leq 8$                    | Comercial / Analista SIG      | Formato de Seguimiento de Quejas y/o Reclamos (Anexo 11) |
| 4   | Indice de cotizaciones ganadas    | Permite reconocer el comportamiento de nuevos clientes en un mes dado  | $(\text{Cotizaciones ganadas} / \text{Cotizaciones generadas}) * 100\%$   | %                   | <75%            | $\geq 76, \leq 79$                         | $\geq 80\%$                 | Comercial / Analista contable | Matriz de se seguimiento de cotizaciones (Anexo 18)      |
| 5   | Incremento de ventas              | Se reconoce el comportamieno de ventas con respecto al pasado inmediato.   | $((\text{Monto de ventas actual} / \text{Monto de ventas Anterior}) - 1) * 100\%$   | %                   | <3              | $\geq 3$ y $< 5$                           | $\geq 5\%$                  | Analista Contable             | Estados Financieros (Anexo 4)                            |
| 6   | Satisfacción de clientes          | Mide el grado de satisfaccion de los clientes respecto al servicio   | <b>Puntaje Promedio de Encuestas de Satisfacción de los clientes</b>  | puntos              | <14             | $\geq 14$ y $< 17$                         | $\geq 17$ Puntos            | Analista Contable             | Encuesta de Satisfacción (Anexo 7)                       |



| CUADRO DE MANDO INTEGRAL TRANSPORTES LIBERTAD S.A.C (CONTINUACIÓN) |   |   |   |                  |      |                       |                       |                             |   |
|--|---|---|---|------------------|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|---|
|  | INDICADORES   | OBJETIVO  | FÓRMULA   | UNIDAD DE MEDIDA | ROJO | AMARILLO              | VERDE (META)          | RESPONSABLE DE CUMPLIMIENTO | FUENTE DE INFORMACIÓN   |
| PROCESOS INTERNOS  |   |   |   |                  |      |                       |                       |                             |   |
| 1  | Índice de entregas perfectas  | Dar a conocer el porcentaje de las entregas en estado perfecto  | $(\text{Entregas Perfectas} / \text{Total de entregas}) * 100\%$  | %                | <70  | $\geq 70$ y < 80      | $\geq 80\%$           | Operaciones                 | Matriz de Operaciones (Anexo 8)                                   |
| 2  | Índice de entregas a tiempo   | Da a conocer el porcentaje de las entregas que se realizaron a tiempo   | $(\text{Round Trip Esperado} / \text{Round Trip Real}) * 100\%$   | %                | <70  | $\geq 70$ y < 85      | $\geq 85\%$           | Coordinador de Operaciones  | Matriz de Operaciones (Anexo 8)                                   |
| 3  | Cantidad de accidentes  | Es usado para dar a conocer el porcentaje de accidentes que hubieron en cierto periodo  | Nºaccidentes con daño material y/o humano   | N/A              | >2   | $\leq 2$ , $\geq 1$   | 0                     | Jefe de SSOMAC              | Reporte de Incidente. Estadística de Seguridad y Salud (Anexo 16) |
| 4  | Índice de retraso por falta de mtto                                   | Unidades que salieron con retraso de la base operativa debido a falta o retraso por parte del área de mtto                      | $\# \text{unidades que salieron con retraso} \times 100 / \text{total unidades asignadas para prestar servicio en el mes}$                              | %                | >25  | $\leq 25$ y >20       | $\leq 20\%$           | Planner de Mtto             | Registro de Mantenimiento (Anexo 9)                               |
| 5  | Mantenimiento Preventivo  | Refiere los mantenimientos realizados dentro del total de programados   | $(\text{N}^\circ \text{Mantenimiento Realizados} / \text{N}^\circ \text{Mantenimiento Programados}) * 100\%$  | %                | <90  | $\geq 90$ y < 95      | $\geq 95$             | Planner de Mtto             | Registro de Mantenimiento (Anexo 9)                               |
| 6  | Auxilios Mecánicos en Ruta  | Cantidad de auxilios que se realizaron en cierto periodo  | $(\text{Cantidad de Auxilios Mecánicos (Tracto y Semirremolque)} / \text{N}^\circ \text{ de Servicios realizados}) * 100\%$                             | %                | >8   | $\leq 8$ y >5         | $\leq 5\%$            | Jefe de Mantenimiento       | Matriz de Operaciones (Anexo 8)                                   |
| 7  | Viajes cumplidos  | Se refiere a la cantidad de viajes que se realizaron de acuerdo al total que estaban programados                                | $(\text{N}^\circ \text{ de viajes realizados} / \text{N}^\circ \text{ de viajes Programados}) * 100\%$  | %                | 95   | $\geq 90$ y < 95      | $\geq 95\%$           | Coordinador de Operaciones  | Matriz de Operaciones (Anexo 8)                                   |
| 8  | Disponibilidad de unidades  | Es la relación entre todas la unidades que se encuentran equipadas y disponibles sin ningun faltante                            | $\text{N}^\circ \text{ de Unidades disponibles} / \text{N}^\circ \text{ Total de Unidades}$   | %                | <90  | $\geq 90$ y < 95      | $\geq 95$             | Planner de Mtto             | Reporte de disponibilidad diaria (Anexo 10)                       |
| 9  | Efectividad de Cobranza   | Se refiere a los servicios que se cobraron dentro de los facturados   | $(\text{N}^\circ \text{ de Servicios Cobrados dentro del plazo establecido} / \text{N}^\circ \text{ Total de Servicios Facturados}) * 100\%$            | %                | <85  | $\leq 85$ y >80       | $\geq 80\%$           | Analista Contable           | Reporte de facturación (Anexo 5)                                  |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO  |   |   |   |                  |      |                       |                       |                             |   |
| 1  | Inversión en capacitación   | Es la inversión que la empresa realiza para capacitar al personal en general  | $\text{Inversión en capacitacion} \times 100 / \text{ventas}$   | %                | <0.3 | $\geq 0.3$ y < 0.4    | $\geq 0.4\%$          | Gerente de administración   | Gastos Realizados (Anexo 12)                                      |
| 2  | Inversión en Tecnologías de Información                               | Es necesario realizar inversion en el aspecto de tecnologías de infromación por ser un requerimiento necesario en la actualidad | $\text{Inversión en TIC} \times 100 / \text{ventas}$  | %                | <0.4 | $\geq 0.4$ y < 0.6    | $\geq 0.6\%$          | Gerente de administración   | Gastos Realizados (Anexo 12)                                      |
| 3  | Capacitación personal operario  | Se requiere que el personal operario específicamente sea capacitado   | $(\text{N}^\circ \text{ de Capacitaciones Realizadas} / \text{N}^\circ \text{ Total de Capaciones Programadas}) * 100\%$                                | %                | <80  | $\geq 80$ y < 90      | $\geq 90\%$           | Generalista de RRHH         | Registro de capacitación de personal (Anexo 15)                   |
| 4  | Rotación de personal  | Es una medida de cuanto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados          | $((\text{Total ingresos} + \text{total salidas})/2) / (\text{N}^\circ \text{ trabajadores al inicio} + \text{N}^\circ \text{ trabajadores al final})/2$ | %                | >30  | >20 y $\leq 30$       | $\leq 20\%$           | Generalista de RRHH         | Planilla (Anexo 13)   |
| 5  | Cumplimiento del Programa de Salud Ocupacional                        | Refiere el cumplimiento que se debe realizar de acuerdo a los aspectos de salud ocupacional                                     | $(\text{N}^\circ \text{ de Actividades realizadas} / \text{N}^\circ \text{ Actividades Programadas}) * 100\%$   | %                | <90  | $\geq 90$ y < 95      | $\geq 95\%$           | Médico Ocupacional          | Programa de Salud Ocupacional (Anexo 17)                          |
| 6  | Índice de Evaluación de Desempeño del Personal con Desempeño Esperado | Demuestra el incremento del desempeño del personal  | Resultado del registro de evaluación del desempeño/total de trabajadores evaluados  | %                | <24  | $\leq 26$ , $\geq 24$ | $\leq 30$ , $\geq 27$ | Analista SIG                | Registro de evaluación de desempeño (Anexo 14)                    |

Figura 23. CMI de Transportes Libertad



**Acciones estratégicas:**

| <b>AJUSTES ESTRATÉGICOS A SEGUIR PARA EL DESARROLLO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b> |                                   |  |                              |
|---|-----------------------------------|--|------------------------------|
|   | <b>INDICADORES</b>                | <b>AJUSTES ESTRATÉGICOS</b>  | <b>RESPONSABLE</b>           |
| <b>Perspectiva Financiera</b>   |                                   |  |                              |
| 1   | Razon de margen de beneficio neto | - Lograr mejor relacion y confiabilidad con los clientes por parte del personal de ventas  | Jefe de contabilidad         |
| 2   | Reduccion de costo operativo      | - Formacion de alianzas estratégicas para mayores descuentos con proveedores.<br>- Disminución de gastos no previstos en prestaciones de servicio (auxilios mecánicos, trámites extra, consumo de combustible)<br>- Mayor control a gastos de personal operativo.                                | Jefe de contabilidad         |
| 3   | Rotación de activos               | - Implementar personal para un área exclusiva de ventas.<br>- Incrementar incentivos al personal de ventas.<br>- Buscar aliados comerciales.<br>- Mejorar la eficiencia en la gestión de las operaciones (reduciendo los volúmenes de activos necesarios para generar la misma cifra de negocio) | Jefe de contabilidad         |
| 4   | Razón de endeudamiento            | - Obtener la información oportuna de los centros de costo para conocer la relación entre la deuda y los activos y tomar decisiones asertivas.<br>- Modificar condiciones de compra de bienes y prestación de servicios externos para disminuir costos  | Jefe de contabilidad         |
| 5   | Razon de Liquidez                 | - Desarrollar un Plan de Inversiones<br>- Controlar y evaluar el proceso de manejo de efectivo   | Jefe de contabilidad         |
| 6   | Rentabilidad Económica - ROI      | - Obtener convenios estrategicos con entidades financieras para poder gestionar la necesidad del financiamiento sin inconvenientes.<br>- Utilizar tecnología adecuada  | Jefe de contabilidad         |
| 7   | Rentabilidad Financiera- ROE      | - Coordinar evaluaciones para aprobación de posibles preinversiones  | Jefe de contabilidad         |
| <b>CLIENTES</b>   |                                   |  |                              |
| 1   | Obtención de clientes             | - Establecer nuevas estrategias de negociación con los clientes y mejorar y reforzar las existentes.<br>- Reactivar antiguos clientes<br>- Captar atencion de nuevos clientes con el beneficio del servicio de la empresa  | Comercial                    |
| 2   | Lealtad de los clientes           | - Reforzar las tácticas de marketing<br>- Proporcionar mejor servicio personalizado a los clientes actuales<br>- Lograr satisfacción por parte de los clientes<br>- Mayor predisposición y mejorar la formación ejecutiva para mantener las relaciones de clientes y directivos                  | Comercial                    |
| 3   | Disminución de Quejas             | - Atender oportunamente a pedidos y reclamos<br>- Soporte técnico inmediato en necesidades y expectativas<br>- Seguimiento a estadísticas de reclamos, evoluciones, canales de ingreso y análisis de las causas  | Comercial / Analista SIG     |
| 4   | Indice de cotizaciones ganadas    | - Realizar alianzas estratégicas<br>- Dar a conocer los estándares de servicio enfocados al cliente<br>- Construir credibilidad en clientes dando a conocer aspectos estratégicos para ello<br>- Cotizaciones meta   | Comercial /Analista contable |
| 5   | Incremento de ventas              | - Afianzar la relación con los clientes mas rentables<br>- Evaluar la cartera comercial y modificarla de ser necesaria   | Analista Contable            |
| 6   | Satisfacción de clientes          | - Incrementar periodicamente encuestas de satisfacción y hacer seguimiento<br>- Analizar la información recorrida y proporcionar informes periodicos   | Analista Contable            |

| AJUSTES ESTRATÉGICOS A SEGUIR PARA EL DESARROLLO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CONTINUACIÓN) |   |   |                            |
|---|---|---|----------------------------|
| INDICADORES   | AJUSTES ESTRATÉGICOS  | RESPONSABLE   |                            |
| <b>PROCESOS INTERNOS</b>  |   |   |                            |
| 1   | Índice de entregas perfectas  | - Mejorar el monitoreo de GPS de las unidades de acuerdo al cronograma de viaje<br>- Cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo<br>- Monitoreo por parte de escolta respecto a la correcta colocación de la carga en plataforma<br>- Uso al 100% de precintos de seguridad respecto a cargas aseguradas<br>- Procedimiento de enganche y desenganche de carga          | Operaciones                |
| 2   | Índice de entregas a tiempo   | - Cumplimiento óptimo del round trip de las unidades en ruta<br>- Asignación de unidades y conductores back up ante posibles fallas mecánicas o conductores enfermos<br>- Monitoreo mediante GPS según tiempo de round trip de unidad   | Coordinador de Operaciones |
| 3   | Cantidad de accidentes  | - Cumplimiento y seguimiento del plan de SSOMAC.<br>- Capacitación constante hacia los conductores en manejo defensivo.<br>- Implementación de alertas (chicharras) en unidades ante excesos de velocidad.  | Jefe de SSOMAC             |
| 4   | Índice de retraso por falta de mantenimiento                          | - Mejora de la aplicación de plan preventivo de la empresa por unidad<br>- Incremento de stock de insumos de mantenimiento y repuestos en almacén<br>- Incremento de mecánicos en taller<br>- Asignar tiempo y procedimientos estándar en Mantenimientos  | Planner de Mantenimiento   |
| 5   | Mantenimiento Preventivo  | - Mejora de la aplicación de plan preventivo de la empresa por unidad<br>- Incremento de stock de insumos de mantenimiento en almacén<br>- Plan de reporte de conductores sobre fechas estimadas de mantenimientos  | Planner de Mantenimiento   |
| 6   | Auxilios Mecánicos en Ruta  | - Inspecciones y análisis técnicos de unidades al finalizar viajes.<br>- Monitoreo de condiciones en ruta por parte de conductores.<br>- Prioridad de atención de correctivos y reportes de falla por parte de conductores.   | Jefe de Mantenimiento      |
| 7   | Viajes cumplidos  | - Asignar unidades y conductores de back up antes posibles desperfectos mecánicos o indisponibilidad de conductores<br>- Matriz de seguimiento a vencimiento de documentación necesaria para viajes de unidades y/o conductores.  | Coordinador de Operaciones |
| 8   | Disponibilidad de unidades  | - Seguimiento por parte del área comercial y operaciones para ofrecer servicios de carga.<br>- Plan de incentivos a conductores y colaboradores que ofrezcan servicios de la empresa.<br>- Dimensionar correctamente unidades según frente de trabajo.  | Planner de Mto             |
| 9   | Efectividad de Cobranza   | - Mayor seguimiento a las facturas por cobrar 15 días antes de su vencimiento.<br>- Creación de recordatorios a los clientes mediante e-mail, teléfono, cartas.   | Analista Contable          |
| <b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>  |   |   |                            |
| 1   | Inversión en capacitación   | - Capacitaciones según las competencias y debilidades de cada área y persona<br>- Fomentar una mayor participación en cursos de capacitación, tanto grupales como personales, utilizando el programa de incentivos si fuera necesario.<br>- Acceso a talleres virtuales de capacitación   | Generalista de RRHH        |
| 2   | Inversión en Tecnologías de Información                               | - Mantenimiento periódico de implementos de GPS<br>- Realizar seguimiento y envío de información en tiempo real del transporte de carga para evitar inconvenientes  | Generalista de RRHH        |
| 3   | Capacitación personal operario  | - Realizar capacitaciones con enfoque al personal netamente operario.<br>- Participación de cursos de mantenimiento y seminarios dedicados al rubro.  | Generalista de RRHH        |
| 4   | Rotación de personal  | - Mejora de bono por desempeño.<br>- Incremento de actividades de recreación.<br>- Mejora beneficios laborales (créditos para cursos, capacitaciones, entre otros)  | Generalista de RRHH        |
| 5   | Cumplimiento del Programa de Salud Ocupacional                        | - Reuniones periódicas del supervisor de Salud Ocupacional con el personal de la empresa para dar a conocer informes, etc<br>- Realización y/o participación en Foros, mesas redondas, conferencias paneles, simposios, seminarios y debates sobre temas ambientales y de seguridad.<br>- Evaluaciones periódicas acerca de aspectos esenciales del programa de salud ocupacional | Médico Ocupacional         |
| 6   | Índice de Evaluación de Desempeño del Personal con Desempeño Esperado | - Contratar a personal con especializaciones.<br>- Seguimiento constante por parte de jefes de área en cuanto al cumplimiento de desempeño.<br>- Envío de reportes constantes en cuanto al avance de desempeño para el colaborador.   | Generalista de RRHH        |

Figura 24. Ajustes Estratégicos para el CMI





Como se observa en la figura 24, se propusieron acciones estratégicas de acuerdo a cada indicador, definidas de acuerdo a las competencias y funciones de la empresa, de tal forma que permitan concretar el logro de los objetivos estratégicos institucionales, tomando como referencia las acciones estratégicas establecidas por el sector o territorio.

En Transportes Libertad S.A.C., existe una política de incentivos que sirve de estímulo, el cual genera incremento de motivación y rendimiento en los trabajadores. Esto será pieza importante en el cumplimiento adecuado de las actividades propuestas y que estará a cargo de los responsables designados.

### **Establecer el mapa estratégico**

Para Trissa (2018), el querer que una empresa genere valor sostenible en su organización, es necesario desarrollar un modelo de negocio que compagine acciones a corto plazo así como a largo plazo, logrando generar valor y crear expectativas de futuro desarrollo. Es así que el mapa estratégico despliega la relación lógica de causa-efecto entre los objetivos establecidos y los temas estratégicos, permitiendo comunicar y delegar responsabilidades de manera clara y efectiva. Cuando estas relaciones están claramente definidas, se puede comunicar y delegar las responsabilidades en forma efectiva.

Es decir, la función de un mapa estratégico es describir la estrategia de manera gráfica y coherente, permitiendo identificar la relación entre las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que ayudará a ejecutar efectivamente la estrategia de la empresa.

A continuación, en la Figura 25, se muestra el Mapa Estratégico planteado, donde las flechas indican la relación de causa y efecto:

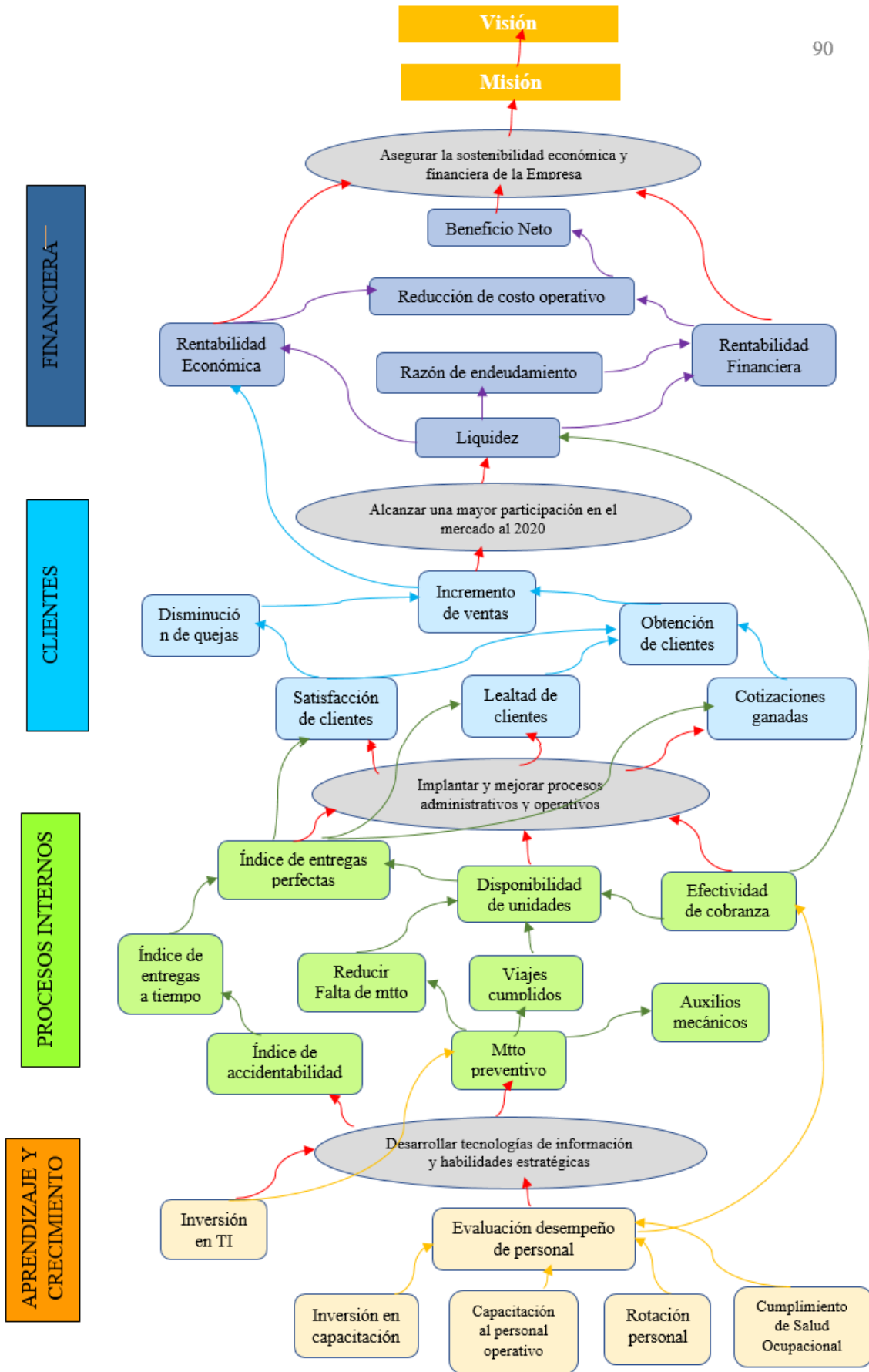


Figura 25. Mapa Estratégico

**CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN Y DISCUSIÓN DE LA SOLUCIÓN Y BENEFICIOS****ESPERADOS****7.1 Evaluación de Solución**

En la figura 26 se muestra la comparación entre los resultados obtenidos y la meta a la cual se propuso llegar transcurrido el periodo propuesto por los investigadores. En el Cuadro de Mando Integral, los reportes se utilizan como una forma de comunicación del estado de los indicadores a través de los colores de un semáforo, donde el verde es aceptable, amarillo en proceso y rojo deficiente.

Los valores designados a cada color fueron validados en coordinación con los responsables de las áreas, quienes de acuerdo a su experiencia en el rubro y sobre todo en la empresa además de sus conocimientos financieros, en aspecto de mantenimiento, personal, clientes, entre otros, ayudaron para el establecimiento de los valores adecuados de manera que exista una meta ambiciosa dentro de los parámetros prudentes y razonables de acuerdo al rubro de la empresa.



## CUADRO DE MANDO INTEGRAL TRANSPORTES LIBERTAD S.A.C

| INDICADORES                                  | FÓRMULA   | UNIDAD DE MEDIDA  | DATO REAL DICIEMBRE | META | DATO REAL MARZO    | RESULTADO SEMÁFORO | TEMPORALIDAD | FUENTE DE INFORMACIÓN | RESPONSABLE DE CUMPLIMIENTO                                       | RESPONSABLE DE EJECUCIÓN      |                            |
|--|---|---|---------------------|------|--------------------|--------------------|--------------|-----------------------|---|-------------------------------|----------------------------|
| <b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>                |   |   |                     |      |                    |                    |              |                       |   |                               |                            |
| 1  | Razon de margen de beneficio neto                                     | $((\text{Beneficio Neto Actual} / \text{Beneficio Neto Anterior}) - 1) * 100\%$   | %                   | -    | $\geq 5\%$         | 2.3%               |              | Semestral             | Estados Financieros (Anexo 4)                                     | Jefe de contabilidad          | Área Comercial             |
| 2  | Reduccion de costo operativo  | $((\text{Costo Operativo Actual} / \text{Costo Operativo Anterior}) - 1) * 100\%$   | %                   | -    | $\geq -5$          | 1.2%               |              | Semestral             | Estados Financieros (Anexo 4)                                     | Jefe de contabilidad          | Gerente administrativo     |
| 3  | Rotación de activos   | Total ingresos operativos / total de activos  | N/A                 | 7.64 | $\geq 5$           | 6.2                |              | Semestral             | Estados Financieros (Anexo 4)                                     | Jefe de contabilidad          | Gerente administrativo     |
| 4  | Razón de endeudamiento  | Pasivo Total / Activo Total   | N/A                 | 0.73 | $\geq 0.4, <= 0.6$ | 0.7                |              | Semestral             | Estados Financieros (Anexo 4)                                     | Jefe de contabilidad          | Gerente administrativo     |
| 5  | Razon de Liquidez   | Total Activos Circulantes / Total Pasivos Circulantes   | N/A                 | 1.26 | $\geq 1.2$         | 1.42               |              | Semestral             | Estados Financieros (Anexo 4)                                     | Jefe de contabilidad          | Gerente administrativo     |
| 6  | Rentabilidad Económica - ROI  | $((\text{ROI actual} / \text{ROI anterior}) - 1) * 100\%$   | N/A                 | -    | $\geq 5$           | 1.9                |              | Semestral             | Estados Financieros (Anexo 4)                                     | Jefe de contabilidad          | Gerente administrativo     |
| 7  | Rentabilidad Financiera- ROE  | $((\text{ROE actual} / \text{ROE anterior}) - 1) * 100\%$   | N/A                 | -    | $\geq 5$           | 2.48               |              | Semestral             | Estados Financieros (Anexo 4)                                     | Jefe de contabilidad          | Gerente administrativo     |
| <b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>                  |   |   |                     |      |                    |                    |              |                       |   |                               |                            |
| 1  | Obtención de clientes   | $((\text{Número de clientes Actual} / \text{Número de clientes Anterior}) - 1) * 100\%$   | %                   | -    | $\geq 10$          | 5                  |              | Semestral             | Reporte de facturación (Anexo 5)                                  | Comercial                     | Comercial                  |
| 2  | Lealtad de los clientes   | $((\text{Servicios realizados a CLIENTES TOP Actual} / \text{Servicios realizados a CLIENTES TOP Anterior}) - 1) * 100\%$                                   | %                   | -    | $\geq 5$           | 7                  |              | Mensual               | Reporte de Servicios (Anexo 6)                                    | Comercial                     | Comercial                  |
| 3  | Disminución de Quejas   | Quejas y reclamos por el servicio brindado  | n° de quejas (unid) | 12   | $\leq 8$           | 9                  |              | Mensual               | Formato de Seguimiento de Quejas y/o Reclamos (Anexo 11)          | Comercial / Analista SIG      | Analista SIG               |
| 4  | Indice de cotizaciones ganadas  | $(\text{Cotizaciones ganadas} / \text{Cotizaciones generadas}) * 100\%$   | %                   | 75   | $\geq 80\%$        | 75                 |              | Mensual               | Matriz de seguimiento de cotizaciones (Anexo 18)                  | Comercial / Analista contable | Comercial                  |
| 5  | Incremento de ventas  | $((\text{Monto de ventas actual} / \text{Monto de ventas Anterior}) - 1) * 100\%$   | %                   | 5    | $\geq 5\%$         | 5                  |              | Trimestral            | Estados Financieros (Anexo 4)                                     | Analista Contable             | Comercial                  |
| 6  | Satisfacción de clientes  | Puntaje Promedio de Encuestas de Satisfacción de los clientes   | puntos              | 16   | $\geq 17$ Puntos   | 18                 |              | Semestral             | Encuesta de Satisfacción (Anexo 7)                                | Analista Contable             | Comercial                  |
| <b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>         |   |   |                     |      |                    |                    |              |                       |   |                               |                            |
| 1  | Índice de entregas perfectas  | $(\text{Entregas Perfectas} / \text{Total de entregas}) * 100\%$  | %                   | 70   | $\geq 80\%$        | 80                 |              | Mensual               | Matriz de Operaciones (Anexo 8)                                   | Operaciones                   | Operaciones                |
| 2  | Indice de entregas a tiempo   | $(\text{Round Trip Esperado} / \text{Round Trip Real}) * 100\%$   | %                   | 85   | $\geq 85\%$        | 90                 |              | Mensual               | Matriz de Operaciones (Anexo 8)                                   | Coordinador de Operaciones    | Coordinador de Operaciones |
| 3  | Cantidad de accidentes  | N° accidentes con daño material y/o humano  | N/A                 | 0    | $= 0$              | 0                  |              | Mensual               | Reporte de Incidente. Estadística de Seguridad y Salud (Anexo 16) | Jefe de SSOMAC                | Jefe de SSOMAC             |
| 4  | Indice de retraso por falta de mto                                    | $\# \text{unidades que salieron con retraso} \times 100 / \text{total unidades asignadas para prestar servicio en el mes}$                                  | %                   | 30   | $\leq 20\%$        | 25                 |              | Mensual               | Registro de Mantenimiento (Anexo 9)                               | Planner de Mto                | Planner de Mto             |
| 5  | Mantenimiento Preventivo  | $(\text{N}^\circ \text{Mantenimiento Realizados} / \text{N}^\circ \text{Mantenimiento Programados}) * 100\%$  | %                   | 95   | $\geq 95$          | 98                 |              | Mensual               | Registro de Mantenimiento (Anexo 9)                               | Planner de Mto                | Planner de Mto             |
| 6  | Auxilios Mecánicos en Ruta  | $(\text{Cantidad de Auxilios Mecánicos (Tracto y Semirremolque)} / \text{N}^\circ \text{ de Servicios realizados}) * 100\%$                                 | %                   | 15   | $\leq 5\%$         | 10                 |              | Mensual               | Matriz de Operaciones (Anexo 8)                                   | Jefe de Mantenimiento         | Jefe de Mantenimiento      |
| 7  | Viajes cumplidos  | $(\text{N}^\circ \text{ de viajes realizados} / \text{N}^\circ \text{ de viajes Programados}) * 100\%$  | %                   | 95   | $\geq 95\%$        | 100                |              | Mensual               | Matriz de Operaciones (Anexo 8)                                   | Coordinador de Operaciones    | Coordinador de Operaciones |
| 8  | Disponibilidad de unidades  | $\text{N}^\circ \text{ de Unidades disponibles} / \text{N}^\circ \text{ Total de Unidades}$   | %                   | 90   | $\geq 95$          | 90                 |              | Mensual               | Reporte de disponibilidad diaria (Anexo 10)                       | Planner de Mto                | Planner de Mto             |
| 9  | Efectividad de Cobranza   | $(\text{N}^\circ \text{ de Servicios Cobrados dentro del plazo establecido} / \text{N}^\circ \text{ Total de Servicios Facturados}) * 100\%$                | %                   | 75   | $\geq 80\%$        | 80                 |              | Mensual               | Reporte de facturación (Anexo 5)                                  | Analista Contable             | Analista Contable          |
| <b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b> |   |   |                     |      |                    |                    |              |                       |   |                               |                            |
| 1  | Inversión en capacitación   | $\text{Inversión en capacitacion} \times 100 / \text{ventas}$   | %                   | 0.2  | $\geq 0.4\%$       | 0.2                |              | Semestral             | Gastos Realizados (Anexo 12)                                      | Gerente de administración     | Generalista de RRHH        |
| 2  | Inversión en Tecnologías de Información                               | $\text{Inversión en TIC} \times 100 / \text{ventas}$  | %                   | 0.3  | $\geq 0.6\%$       | 0.4                |              | Semestral             | Gastos Realizados (Anexo 12)                                      | Gerente de administración     | Generalista de RRHH        |
| 3  | Capacitación personal operario  | $(\text{N}^\circ \text{ de Capacitaciones Realizadas} / \text{N}^\circ \text{ Total de Capacaciones Programadas}) * 100\%$                                  | %                   | 95   | $\geq 90\%$        | 95                 |              | Trimestral            | Registro de capacitación de personal (Anexo 15)                   | Generalista de RRHH           | Generalista de RRHH        |
| 4  | Rotación de personal  | $((\text{Total ingresos} + \text{total salidas}) / 2) / (\text{N}^\circ \text{ trabajadores al inicio} + \text{N}^\circ \text{ trabajadores al final}) / 2$ | %                   | 30   | $\leq 20\%$        | 25                 |              | Semestral             | Planilla (Anexo 13)   | Generalista de RRHH           | Generalista de RRHH        |
| 5  | Cumplimiento del Programa de Salud Ocupacional                        | $(\text{N}^\circ \text{ de Actividades realizadas} / \text{N}^\circ \text{ Actividades Programadas}) * 100\%$   | %                   | 95   | $\geq 95\%$        | 95                 |              | Semestral             | Programa de Salud Ocupacional (Anexo 17)                          | Médico Ocupacional            | Médico Ocupacional         |
| 6  | Indice de Evaluación de Desempeño del Personal con Desempeño Esperado | Resultado del registro de evaluación del desempeño / total de trabajadores evaluados  | N/A                 | 21   | $\leq 30, \geq 27$ | 25                 |              | Semestral             | Registro de evaluación de desempeño (Anexo 14)                    | Analista SIG                  | Generalista de RRHH        |

Figura 26. CMI con Resultados Semáforo



Después de plasmar los resultados del CMI en la figura 26, a continuación se describe por cada perspectiva el análisis correspondiente:

### **Perspectiva Financiera**

1. Respecto a los KPI's de beneficio neto y gastos operativos, no se lograron cumplir acorde al objetivo meta. Básicamente se debe a que en estos, se observará mejora en mediano plazo cuando los KPI's planteados en el resto de perspectivas empiecen a generar impactos en los procesos y resultados de la empresa
2. Respecto a los últimos 5 indicadores establecidos para esta perspectiva se puede observar que se logró la meta.

El orden y establecimiento de estos indicadores financieros conllevará a alcanzar el objetivo estratégico planteado en el plan estratégico que es: Asegurar la sostenibilidad económica y financiera de la Empresa, incrementando la Rentabilidad Neta de las ventas de servicio de transporte pesado al 2020.

### **Perspectiva de Clientes**

1. En este indicador no se logró llegar a la meta, sin embargo no se encuentra en alarma.
2. La lealtad de los clientes, se mantiene en el objetivo trazado.
3. Se disminuyó la cantidad de quejas, sin embargo no se logró alcanzar la meta trazada.
4. Las cotizaciones se mantienen en el rango, pero no se llegó a la meta.
5. Se muestra un crecimiento según lo esperado.
6. El puntaje promedio de satisfacción presentó una mejora.

Con los indicadores propuestos para la perspectiva de clientes se logró alcanzar el segundo objetivo estratégico planteado en el plan estratégico que es: Alcanzar una mayor participación en el mercado al 2020, a través de la búsqueda de nuevos clientes y la satisfacción de los existentes.



### **Perspectiva Proceso Internos**

1. El porcentaje de entregas perfectas aumentó, lo que supone el objetivo trazado.
2. El índice de round trip se va adaptando al tiempo esperado por viaje.
3. El índice de accidentes de mantiene en óptimas condiciones, "cero accidentes".
4. Los retrasos en unidades listas para brindar servicio por demoras en mantenimiento se van disminuyendo.
5. El cumplimiento de los mantenimientos programados se muestra al alza, por encima de lo esperado.
6. El porcentaje de auxilios mecánicos que suponen demoras en el servicio está disminuyendo por factores externos al mantenimiento preventivo que se realiza, se tiene que aplicar mayor importancia para alcanzar el objetivo.
7. Se logró alcanzar el desempeño perfecto en cuanto a cumplimiento de viajes.
8. El indicador se mantiene en amarillo, la gerencia debe asignar mayor presupuesto para la implementación del total de unidades.
9. Se logró incrementar el índice, sin embargo, aún no se alcanza el objetivo, el responsable podrá mejorar la cobranza en un mediano plazo, ya que se determinó como parte de su productividad que será monitoreada.

El establecimiento de los indicadores en la perspectiva procesos internos, conlleva a alcanzar el tercer objetivo estratégico propuesto por la empresa en el plan estratégico: Implantar y mejorar procesos administrativos y operativos efectivos, a fin de mejorar la productividad de las actividades críticas de la empresa

### **Ventaja Competitiva**

Actualmente las empresas deben tener aspectos con los cuales diferenciarse de la competencia, que a su vez les permita aventajarse en la obtención de nuevos clientes y la retención de estos. Los aspectos que son una ventaja competitiva en Transportes Libertad



S.A.C y por ende que la posicionan mejor en el mercado frente a sus competidores son los siguientes:

- Entregas a tiempo
- Viajes Cumplidos
- Accidentes cero

En tal sentido, estos aspectos diferenciadores serán controlados continuamente a fin de mantener el rendimiento que aventaja a la empresa en el mercado frente a otras.

### **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

1. No se alcanzó el objetivo, la gerencia debe asignar y comprometerse en invertir en este KPI, debido a la necesidad de mejorar la productividad del personal.
2. No se alcanzó el objetivo, la gerencia debe asignar y comprometerse en invertir en este KPI, debido a la necesidad de mejorar la eficiencia en los procesos de la empresa.
3. Se mantuvo óptimo el cumplimiento de capacitaciones programadas.
4. El índice de rotación disminuyó lo que muestra una tendencia a lograr el objetivo propuesto.
5. Se asignó mayor presupuesto al Programa de Salud Ocupacional y Salud así como a la Evaluación de Desempeño del Personal con Desempeño Esperado debido a la necesidad de mejorar la eficiencia de los procesos de la empresa.

Finalmente, solo se logró alcanzar uno de los dos últimos objetivos estratégicos planteados en el plan estratégico que es:

- Capacitar al 100% del personal relacionado directamente al servicio de transporte. A fin de desarrollar su potencial orientado al éxito de la Planificación Estratégica.



Asignar un mayor presupuesto y que la gerencia se comprometa a tomar con mayor importancia la inversión en capital humano ayudara a alcanzar el siguiente objetivo estratégico:

- Mejorar equipos y hacer uso eficiente de Tecnologías, aumentando la capacidad instalada en 40%, para el año 2020.

## **7.2 Discusión de la solución y beneficios esperados**

### **Aumentar la retroalimentación y la formación estratégica**

Este proceso final de gestión es considerado el aspecto más importante y sobre todo de innovación dentro de todo el proceso de gestión del Cuadro de Mando Integral, puesto que proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo.

Actualmente las organizaciones carecen de un procedimiento para recibir la retroalimentación sobre su estrategia y comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia. El Cuadro de Mando Integral permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

Los tres primeros procesos críticos de gestión que aparecen en la figura 19 son vitales para poner en práctica la estrategia, pero por sí solos son insuficientes. Andrade (2001) indica que se establecen unos sistemas de control de gestión y de operaciones, de esta manera se asegura que los directivos y los empleados actúen de acuerdo con el plan estratégico establecido por la alta dirección. Este proceso lineal de establecimiento de una visión y estrategia, comunicando y vinculando la visión y la estrategia a todos los participantes de la organización, y alineando las iniciativas y las acciones de la organización para conseguir unos objetivos estratégicos a largo plazo, es un ejemplo de un proceso de retroalimentación de un solo bucle. Con la formación de un solo bucle, el objetivo sigue siendo constante, lo que provoca que:





- Las desviaciones de los resultados planeados no hacen que la gente se cuestione si esos resultados planeados siguen siendo deseables.
- No se cuestionan si los métodos utilizados para alcanzar los objetivos siguen siendo apropiados.

Andrade (2001), refiere que las desviaciones del rumbo que se tenía planeado se tratan como defectos, y se proponen estrategias y acciones correctivas para hacer que la organización vuelva al camino deseado. Sin embargo, las estrategias para las organizaciones de la era de la información no pueden ser tan lineales ni tan estables. En la actualidad, las empresas se encuentran en una era de información muy importante, por ende la alta dirección necesita recibir retroalimentación sobre las estrategias más complicadas.

La estrategia planificada, planteada con información adecuada y conocimientos disponibles, no siempre es apropiada o válida para las condiciones actuales que cambian de una forma tan constante, ya que pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, las cuales no fueron tomadas en cuenta al momento de empalmar el plan estratégico. Argyris y Schön (1999), indican que los sistemas de gestión no animan ni facilitan la información, implantación y comprobación de la estrategia en entornos constantemente cambiantes. Las organizaciones necesitan la capacidad del aprendizaje de doble bucle, dicho aprendizaje se da cuando los directivos de la empresa, meditan sobre si la teoría bajo la cual ellos estaban operando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencia actuales. Los directivos, por supuesto, necesitan disponer de la retroalimentación sobre si la estrategia que habían planeado sigue siendo una estrategia viable y de éxito, es decir que necesitan información para poder cuestionar si las asunciones fundamentales que se hicieron cuando lanzaron la estrategia son aun válidas.



Este proceso de formación y retroalimentación estratégico, completa el bucle representado en la figura 19, el proceso de formación estratégica alimenta el siguiente proceso estratégico y de visión, en que los objetivos en las diversas perspectivas se revisan, se ponen al día, y se reemplazan, de acuerdo con la visión más actual de los resultados estratégicos y los inductores de la actuación, para los períodos venideros.

Actualmente, la alta dirección no cuenta con procedimientos para obtener una retroalimentación sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la misma, sin embargo se trabajara en conjunto con la matrices de seguimiento o las fuente de información de cada indicador a fin de hallar la causa exacta de no cumplimiento del objetivo meta .

Al contar con esta retroalimentación, es posible vigilar y ajustar el diseño del CMI o incluso, si es el caso, realizar cambios de fondo en la estrategia. Las revisiones y puestas al día de la gestión pasan de revisar el pasado a aprender sobre el futuro; esto es, los directivos discuten no solo cómo se consiguieron los resultados pasados, sino además, si sus expectativas para el futuro siguen yendo por buen camino.



## CONCLUSIONES

1. El monitoreo y seguimiento constante de los KPI's planteados para la Perspectiva Financiera, así como, tomar acciones preventivas y/o correctivas cuando no se llegue a alcanzar la meta propuesta, tendrá un sustancial impacto para alcanzar el objetivo estratégico de Asegurar la sostenibilidad económica y financiera de la empresa.
  - Cabe indicar que para alcanzar el óptimo cumplimiento de los objetivos trazados en los KPI's de esta perspectiva, es necesario contar con Estados Financieros, por lo menos, trimestralmente, a fin de tener situacionales constantes que permitan monitorear cada indicador y se obtenga la realidad financiera de la empresa.
2. El monitoreo y seguimiento constante de los KPI's planteados para la Perspectiva de Clientes, así como, tomar acciones preventivas y/o correctivas cuando no llegue a alcanzar la meta propuesta, tiene un sustancial impacto positivo para alcanzar el objetivo estratégico orientado a la satisfacción de clientes y alcanzar una mayor posicionamiento en el mercado al año 2020.
  - Cabe indicar que para alcanzar los objetivos trazados en los KPI's de esta perspectiva, es necesario dar mayor importancia a la captación y vinculación de nuevos clientes que aseguren obtener un crecimiento sostenible para la empresa.
2. El monitoreo y seguimiento constante de los KPI's planteados para la Perspectiva de Procesos Internos, así como, tomar acciones preventivas y/o correctivas cuando no se llegue a alcanzar la meta propuesta, tendrá un sustancial impacto para alcanzar el objetivo estratégico de implantar y mejorar procesos administrativos y operativos.



- Cabe indicar que para alcanzar el óptimo cumplimiento de los objetivos trazados en los KPI's de esta perspectiva, es necesario el aumento de personal adecuado y capacitarlo in situ que labora en los procesos operativos mencionados según los lugares de operación de la empresa.
3. El monitoreo y seguimiento constante de los KPI's planteados para la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje, así como, tomar acciones preventivas y/o correctivas cuando no se llegue a alcanzar la meta propuesta, tendrá un sustancial impacto ~~positivo~~ para alcanzar el objetivo estratégico de Implantar Tecnologías de la Información y desarrollar habilidades estratégicas en el personal.
- Cabe indicar que es necesario que la Gerencia tenga el compromiso, así como, asigne el presupuesto de inversión correspondiente para el alcance de estos objetivos mencionados en los KPI's.



## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la alta dirección tomar en consideración los hallazgos del presente estudio de investigación y así garantizar el pleno compromiso para el desarrollo de este sistema de control, ya que jugará un papel muy importante, principalmente en los aspectos de presupuesto y en la selección de las iniciativas de mejora y el continuo seguimiento de la recopilación de información. Además se recomienda realizar un estudio de mercado que permite identificar las nuevas necesidades de los clientes que tiene la empresa, ello a fin que la empresa realice un alineamiento de su estrategia comercial.
2. Verificar la efectiva recolección de información y datos planteados para los indicadores del Cuadro de Mando Integral, es primordial para que la comunicación de la estrategia a seguir sea efectiva entre todos los colaboradores, a fin de que estos adquieran y sientan el compromiso, así como, el impacto en las actividades que desarrollan día a día.
3. La adquisición de un software desarrollado para el manejo del Cuadro de Mando Integral será un gran aporte para el desarrollo continuo y sistemático de esta herramienta, por ejemplo: Suite Vision Empresarial, ISO Software, entre otros. De esta manera realizar una capacitación a los responsables del manejo de esta herramienta a fin de transmitir los beneficios reales e importancia de tener un seguimiento constante del desempeño de la empresa.
4. Una permanente discusión y trabajo a nivel de la alta dirección debe de institucionalizarse como práctica cotidiana de toma de decisiones para el alineamiento estratégico y control estratégico dentro de la organización.
5. La formación de un área de Control de Procesos, como ente de intervención transversal para la operativización de las estrategias y los objetivos estratégicos, se hace fundamental en vista que el crecimiento empresarial debe ser soportado por un aparato



operativo que garantice el cumplimiento de los lineamientos de control, además de servir de soporte a la oportuna toma de decisiones.



### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Altair Consultores, S.R.L., (2005), “Cuadro de mando integral”, Revista Economía No. 3, número 150, España.
- Andrade S. (2001). Estrategia y conducción de los contenidos y procesos De enseñanza aprendizaje en el Sistema Modular. UAM-X
- Amat J. (1999). La importancia del control de gestión en el proceso directivo. Rev. Novamáquina,
- Apaza, Mario (2005). Balanced Scorecard: Gerencia Estratégica del Valor. Lima: Pacifico Editores.
- Argyris C., Schön D. (1999), Organizational Learning II Theory, Method, and Practice Reading Mass.: AddisonWesley
- Arias F. (1999). El Proyecto de Investigación, 3ra. Edición. Caracas, Venezuela. Editorial Exísteme.
- Banco Central de Reserva del Perú – BCR. (2018). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018 – 2019. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/setiembre/reportede-inflacion-setiembre-2018-presentacion.pdf> (Octubre, 2018).
- Blanco M., Cantorna S., Aibar B. (1999), El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral. Vol. XXVIII Núm. 98 Enero – Marzo, pp. 77- 104.
- Bustos, F., Prats, J. (2013). Cuadro de Mando Integral. Ediciones Díaz de Santos.
- Camacho M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud.
- CentrumPUCP(2018). Resultados del Índice de Progreso Social Mundial 2018. Recuperado de <http://centrumaldia.com/resultados-del-indice-de-progreso-social-mundial-2018> (Octubre, 2018).



- D'Alessio F. (2008). El proceso Estratégico, un enfoque de gerencia. México: Pearson Prentice Hall.
- Dess G., Lumpkin G. (2003). Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. Madrid: McGraw Hill.
- Deinsa (2017). Indicadores Centrales. Recuperado de [http://www.deinsa.com/cmi/module\\_2\\_2\\_2\\_1.htm](http://www.deinsa.com/cmi/module_2_2_2_1.htm)
- Divemotor (2018). Vehiculos Comerciales. Recuperado de <https://www.divemotor.com/vehiculos-comerciales/camiones/20150224205234/> (Noviembre, 2018)
- Galicia (2015). Plan Estratégico de Galicia. Recuperado de <http://www.planestratexico.gal/es/seguimiento> (Enero, 2019)
- Gestión (2016). TIC: ¿Qué le falta al Perú para ser un país con desarrollo tecnológico? Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/tic-le-falta-peru-pais-desarrollo-tecnologico-116515> (Agosto, 2018)
- Gestipolis (2018). Importancia de los tableros de control o Cuadro de Mando Integral (CMI). Recuperado de <https://www.gestipolis.com/importancia-de-los-tableros-de-control-o-cuadro-de-mando-integral/> (Enero, 2019).
- Guerrero G., Hernández C. (2000). *The Balanced Scorecard: un sistema de control de estratégico para la gestión pública*. Volumen 10. P124
- Hernández S. (2006). Metodología de la investigación. Quinta Edición. McGrawHill
- Instituto Nacional de Estadística e Informática -INEI. (2018). Transporte, Almacenamiento y Mensajería. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/sector-transporte-almacenamiento-correo-y-mensajeria-crecio-16-en-agosto-2017-10042/> (Setiembre, 2018)





- Instituto Nacional de Estadística e Informática -INEI. (2018). Producto Bruto Interno Trimestral. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03\\_pbi-trimestral\\_-iitrim2018.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_-iitrim2018.pdf) (Octubre, 2018)
- Isoscorecard (2018). Alineamiento Estratégico. Recuperado de <https://isoscorecard.wordpress.com/2016/12/18/4-5-plan-estrategico-alineamiento-estrategico/> (Enero, 2019).
- Johnson G., Scholes K. (2001). Dirección estratégica. (5a Ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Kaplan R., Norton D. (2000). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan R., Norton D. (2001). Como utilizar el cuadro de mando integral (The strategy-focused organization). Harvard Business School Pres.
- Logicalis (2017). Cuadro de Mando Integral. Recuperado de <https://blog.es.logicalis.com/analytics/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber> (Agosto, 2018)
- Mallo, C., Merlo J. (1995). Control de Gestion y Control Presupuestario. Madrid: McGraw-Hill
- Mejia J., (2012). La entrega de incentivos para el desarrollo de directivos: pros y contras. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 54). Caracas.
- Mendoza J. (2015). Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles E.I.R.L”. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo
- Negrete, A., Coronado, R., Toro, N. (2010). Cuadro de mando Integral. Madrid, España.
- Newton, A. (2003). Sistema de Control de Gestión. Madrid.
- Planest (2009). Planeación Estratégica. Recuperado de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/> (Noviembre, 2018)



- Pérez M. (2003). El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/sistema-control-gestion-conceptos-basicos-diseno/> (Agosto, 2018)
- Porter M. (2003). Ser competitivo. Deusto S.A. ediciones.
- Porter M., Stern S. (2017). Índice de Progreso Social 2017. Recuperado de <http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/folleto.pdf> (Octubre, 2018)
- Rojas M., Correa A., Gutiérrez, R. (2012). Sistemas de control de Gestión. Bogotá.
- Ronda, P., Marcané, J. (2004). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. Instituto de Información Científica y Tecnológica
- Sabino C. (1992). El proceso de la investigación. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.
- SESCOAM (2010). Plan Estratégico de Formación Continuada 2011- 2014. Recuperado de [https://sescam.jccm.es/eformacion/download/Plan.Estrategico.Sescam.2011-2014/pagina\\_03.htm](https://sescam.jccm.es/eformacion/download/Plan.Estrategico.Sescam.2011-2014/pagina_03.htm) (Diciembre, 2012)
- Tapia G. (2011). Indicadores y Planificación Estratégica. SADAF
- Tical (2018). La importancia de la tecnología en el transporte y logística. Recuperado de <https://www.tical.com/index.php?page=blog-la-importancia-de-la-tecnologia-en-el-transporte-y-logistica> (Octubre, 2018)
- Thompson A., Strickland A. (2004). Administración estratégica: textos y casos. (13 Ed.). México: McGraw-Hill.
- TransportePits (2011). Transporte de Carga. Recuperado de <https://transportedecargadepits.wordpress.com/> (Agosto, 2018)
- Trissa (2018). Mapas Estratégicos: Una Pieza Clave. Recuperado de <http://www.trissa.com.mx/articulos/mapas-estrategicos-una-pieza-clave> (Diciembre, 2018)



- Valle Y. (2015). El alineamiento estratégico y su repercusión en los resultados empresariales. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/08/10/el-alineamiento-estrategico-y-su-repercusion-en-los-resultados-empresariales/> (Noviembre, 2019)
- Vázquez J. (2014). La importancia de la planeación estratégica. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/> (Agosto, 2018)
- Welsch, Hilton y Gordon (2005), Presupuestos, planificación y control de utilidades. México. Sexta Edición, Editorial Pearson.
- Yépez N. (2013). “Diseño de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard dirigido a las industrias procesadoras de lácteos de la provincia del carchi: Caso Industria Lechera Carchi S.A.”. Tesis de Grado. Universidad Tecnológica Israel. Quito-Ecuador