

**UNIVERSIDAD NACIONAL
“TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS”**



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS DE TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS INTERREGIONAL PARA MEJORAR SU GESTIÓN EMPRESARIAL, DISTRITO DE CHACHAPOYAS – AMAZONAS, 2016”

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES : Bach. GEIVI RUSMERY AGUIRRE SÁNCHEZ
Bach. RONALD LORENZO SÁNCHEZ GUEVARA

ASESOR : Mg. MANUEL ANTONIO MORANTE DÁVILA

JURADO : MSc. JUAN MANUEL BUENDÍA FERNÁNDEZ **Presidente**
Ing. PATRICA ESCOBEDO OCAMPO **Secretaria**
Lic. VIRGILIO CHASQUIBOL CALONGOS **Vocal**

**CHACHAPOYAS – AMAZONAS
2016**

UNIVERSIDAD NACIONAL
“TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS”



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS DE TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS INTERREGIONAL PARA MEJORAR SU GESTIÓN EMPRESARIAL, DISTRITO DE CHACHAPOYAS – AMAZONAS, 2016”

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES : Bach. GEIVI RUSMERY AGUIRRE SÁNCHEZ
Bach. RONALD LORENZO SÁNCHEZ GUEVARA

ASESOR : Mg. MANUEL ANTONIO MORANTE DÁVILA

JURADO : MSc. JUAN MANUEL BUENDÍA FERNÁNDEZ **Presidente**
Ing. PATRICIA ESCOBEDO OCAMPO **Secretaria**
Lic. VIRGILIO CHASQUIBOL CALONGOS **Vocal**

CHACHAPOYAS – AMAZONAS
2016

DEDICATORIAS

Con mucho amor a mi madre MARÍA AMALIA SÁNCHEZ BECERRA y a mi padre SEGUNDO FORTUNATO AGUIRRE ACOSTA, por su apoyo incondicional, gracias a que siempre han tenido y tienen un consejo que dar para hacer lo correcto y gracias a ustedes he cumplido esta meta tan importante de mi vida.

A mi sobrinito hermoso que es siempre fuente de inspiración para mí y a todos mis familiares y amigos que creyeron en mí, que siempre me apoyaron y me dieron valor para seguir adelante y luchar hasta lograr esta meta.

GEIVI R. AGUIRRE SÁNCHEZ

A mi padre SANTOS SÁNCHEZ LLATAS, a mi madre MARIA MAXIMILA GUEVARA ALVA y a mis hermanos Esnover y Yohanny que fueron los pilares fundamentales en mi desarrollo profesional para cumplir una de mis metas trazadas, pero sobre todo porque siempre confiaron en mí.

También a todos mis familiares y amigos que siempre me apoyaron y estuvieron pendientes de mí.

RONALD L. SÁNCHEZ GUEVARA

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradecer a Dios por su amparo, fortaleza y sabiduría que nos brinda cada día para seguir adelante y por permitirnos el haber llegado hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional alcanzando una de las tantas metas de nuestras vidas.

A nuestros amigas(os) y compañeras(os) gracias por su apoyo, colaboración, amistad y por el tiempo que pasamos juntos.

Al Mg. Manuel Antonio Morante Dávila por brindarnos todo su apoyo y asesoría los cuales fueron necesarios para poder cumplir con esta meta.

A todos los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, quienes durante toda nuestra carrera profesional nos proporcionaron todos sus conocimientos.

Gracias, mil gracias a todos por su confianza, comprensión y apoyo.

LOS AUTORES

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO
RODRÍGUEZ DE MENDOZA – AMAZONAS**

Ph.D. JORGE LUIS MAICELO QUINTANA
RECTOR

Dr. OSCAR ANDRÉS GAMARRA TORRES
VICERRECTOR ACADÉMICO

Dra. MARÍA NELLY LUJAN ESPINOZA
VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN

Mg. CIRILO LORENZO ROJAS MALLQUI
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

**LA PRESENTE TESIS HA SIDO APROBADO POR EL SIGUIENTE
JURADO**

**MSc. JUAN MANUEL BUENDÍA FERNÁNDEZ
PRESIDENTE**

**Econ. PATRICIA ESCOBEDO OCAMPO
SECRETARIA**

**Lic. VIRGILIO CHASQUIBOL CALONGOS
VOCAL**

VISTO BUENO DEL ASESOR

El profesional que suscribe el presente trabajo de tesis, hace constar que como docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, brinda el visto bueno, al informe final de tesis denominado: “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS DE TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS INTERREGIONAL PARA MEJORAR SU GESTIÓN EMPRESARIAL, DISTRITO DE CHACHAPOYAS – AMAZONAS, 2016”, para obtener el título de Licenciados en Administración de Empresas, en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Por lo tanto:

Firmo la presente para mayor constancia.

Chachapoyas, Setiembre del 2017.

Mg. MANUEL ANTONIO MORANTE DÁVILA

DNI 09671063

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIAS.....	i
AGRADECIMIENTO	ii
AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA – AMAZONAS.....	iii
LA PRESENTE TESIS HA SIDO APROBADO POR EL SIGUIENTE JURADO	iv
VISTO BUENO DEL ASESOR	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE GRAFICOS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT	xvii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. OBJETIVOS.....	4
2.1. Objetivo general	4
2.2. Objetivos específicos	4
III. MARCO TEÓRICO	5
3.1. Antecedentes	5
3.1.1. A Nivel internacional	5
3.1.2. A nivel nacional	11
3.1.3. A nivel local.....	13
3.2. Planteamiento y delimitaciones del problema	15
3.2.1. Problema	15
3.2.2. Hipótesis	15
3.2.3. Justificación	15
3.3. Bases teóricas	16
3.3.1. Administración	16
3.3.2. Dirección estratégica.....	19
3.3.3. El Cuadro de Mando integral (CMI).....	22
3.3.4. Mapa estratégico	33
3.3.5. Empresas internacionales que utilizan el Cuadro de Mando Integral	41

3.3.6.	El cuadro de mando integral en empresas peruanas	43
3.4.	Marco legal	47
3.5.	Definición de términos básicos	54
IV.	MARCO METODOLÓGICO	63
4.1.	Variables de estudio	63
4.1.1.	Variable independiente (VI)	63
4.1.2.	Variable dependiente (VD)	63
4.2.	Operacionalización de variables	63
4.3.	Diseño de la investigación	64
4.4.	Población y muestra	64
4.4.1.	Población	64
4.4.2.	Muestra	65
4.4.3.	Tipo de muestreo	65
V.	MATERIAL Y MÉTODOS	66
5.1.	Material de estudio.....	66
5.2.	Métodos	66
5.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	67
5.4.	Procedimiento	67
5.5.	Análisis de datos	68
VI.	RESULTADOS (Recopilación y presentación de datos)	69
6.1.	Aspectos Generales.....	69
6.2.	Perspectiva Financiera.....	75
6.3.	Perspectiva de Clientes	79
6.4.	Perspectiva de Procesos Internos.....	82
6.5.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	85
6.6.	Cuadro de Mando Integral.....	90
VII.	PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS DE TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS INTERREGIONAL – CHACHAPOYAS.	94
7.1.	Presentación.....	94
7.2.	Situación actual del sector transporte de pasajeros	95
7.2.1.	Producción del sector transportes y comunicaciones.....	95
7.2.2.	Pasajeros movilizados en el servicio regular nacional por carretera	96
7.2.3.	Empresas del transporte terrestre de pasajeros por carretera	98
7.2.4.	Parque automotor de transporte terrestre de pasajeros por carretera.....	102

7.2.5.	Intervalos de asientos del parque automotor de transporte terrestre de pasajeros por carretera.....	104
7.3.	Metodología para elaborar el Cuadro de Mando Integral	105
7.4.	Indicadores de gestión por perspectiva	110
7.5.	Formato del Cuadro de Mando Integral.....	119
7.6.	Elaboración del Mapa Estratégico.....	121
7.7.	Análisis e interpretación de resultados.....	123
VIII.	DISCUSIÓN.....	127
IX.	CONCLUSIONES.....	130
X.	RECOMENDACIONES.....	132
XI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	134
	ANEXOS	138

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Operacionalización de variables-----	63
Cuadro N° 2: Empresas que prestan servicio de transporte terrestre de pasajeros interregional, Chachapoyas – Amazonas-----	64
Cuadro N° 3: Técnicas e instrumentos de recolección de datos-----	67
Cuadro N° 4: Ranking de empresas de transporte de pasajeros regular, según flota, concesiones y frecuencias, 2016-----	101
Cuadro N° 5: Perspectiva Financiera para las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros Interregional-----	112
Cuadro N° 6: Perspectiva de Clientes para las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional-----	113
Cuadro N° 7: Perspectiva de Procesos Internos para las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional-----	115
Cuadro N° 8: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento para las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional-----	117
Cuadro N° 9: Formato en Excel del CMI – Base de datos objetivos y reales-----	120
Cuadro N° 10: Resumen por mes del avance de cada perspectiva-----	125
Cuadro N° 11: Avance mensual de cada perspectiva-----	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos-----	24
Figura N° 2: El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción-----	28
Figura N° 3: La perspectiva de cadena de valor del proceso interno-----	32
Figura N° 4: El BSC es un paso dentro de un proceso continuo que describe lo que es valor y como se crea-----	36
Figura N° 5: Evolucion de pasajeros movilizados, 2011 – 2016-----	97
Figura N° 6: Pasos sugeridos para la implementación del CMI-----	106
Figura N° 7: Mapa Estratégico-----	122
Figura N° 8: Técnica del semáforo-----	123

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1: ¿La empresa tiene definido por escrito su Plan Estratégico y en la redacción de estas participó desde la alta dirección hasta el personal de base?-----	69
Gráfico N° 2: ¿La Misión y la Visión de la empresa están enfocadas hacia la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, a través de la mejora continua de procesos?-----	70
Gráfico N° 3: ¿Cuál de estas formas se ajusta mejor a la manera de establecer objetivos de ventas en la empresa?-----	71
Gráfico N° 4: ¿Cuál de las siguientes opciones es la que mejor describe las ventajas competitivas o factores de éxito de la empresa?-----	72
Gráfico N° 5: ¿La empresa dispone de una base de datos permanentemente actualizada, exclusivamente dedicada a recoger información sobre sus ventas y sus clientes?-----	73
Gráfico N° 6: ¿Cuál de estos Estados Financieros Básicos ha sido elaborado en la empresa? -----	74
Gráfico N° 7: ¿A cuánto asciende las ventas promedio anual de su empresa?-----	75
Gráfico N° 8: ¿Cuál es el porcentaje de aumento promedio de sus ventas en los dos últimos años?-----	76
Gráfico N° 9: ¿En cuánto han incrementado las utilidades y el beneficio de los accionistas en los dos últimos años?-----	77
Gráfico N° 10: ¿Dispone de un sistema informático contable - financiero?-----	78
Gráfico N° 11: ¿Cuántas de las consultas mensuales habitualmente planteadas por sus clientes al servicio de atención telefónica, pueden ser resueltas por el propio cliente, accediendo a la información y los servicios de su página Web?-----	79
Gráfico N° 12: ¿En su empresa se ofrecen continuos descuentos y ofertas especiales para sus clientes?-----	80
Gráfico N° 13: ¿Su cartera de clientes ha crecido en los dos últimos años?-----	81
Gráfico N° 14: ¿Qué cambios tecnológicos y organizativos han sido introducidos en esta empresa en los dos últimos años?-----	82
Gráfico N° 15: ¿Cuántos reclamos en promedio mensual se registran en el Libro de Reclamaciones?-----	83
Gráfico N° 16: ¿Cuánto tiempo tardan en su empresa para resolver una gestión administrativa?-----	84

Gráfico N° 17: ¿Cuál es el número de colaboradores que laboran en su empresa?-----	85
Gráfico N° 18: ¿Con que frecuencia realizan capacitaciones al personal que colabora en su empresa?-----	86
Gráfico N° 19: ¿El departamento de recursos humanos de la empresa diseña planes de desarrollo profesional y promoción para los colaboradores actuales y los de nueva incorporación?-----	87
Gráfico N° 20: ¿En esta empresa se estimula al personal para que tome decisiones e implante cambios dentro de unos parámetros acordados?-----	88
Gráfico N° 21: ¿La empresa contempla además del salario de convenio, otros sistemas de remuneración adicional como: reparto de beneficios, primas por consecución de objetivos, primas por calidad, por anticipación de proyectos, etc.?-----	89
Gráfico N° 22: ¿Dispone de una herramienta que le permita una mejor gestión en su empresa?-----	90
Gráfico N° 23: ¿En esta empresa tienen conocimiento acerca del Cuadro de Mando Integral?-----	91
Gráfico N° 24: ¿Está dispuesto a implementar un sistema de gestión dentro de esta empresa?-----	92
Gráfico N° 25: ¿Cree Ud. que un sistema de gestión le ayudaría a mejorar considerablemente en la administración de la empresa?-----	93
Gráfico N° 26: Producto Bruto Interno del sector transportes y comunicaciones, 2006 – 2015 (Porcentaje) -----	95
Gráfico N° 27: Evolución del tráfico de pasajeros en el transporte interprovincial, 2007 – 2016 (Miles de pasajeros) -----	97
Gráfico N° 28: Evolución de las empresas autorizadas del transporte de pasajeros, según ámbito, 2007 – 2016 (Número de empresas) -----	99
Gráfico N° 29: Evolución del flujo vehicular en las unidades de peaje, 2009 – 2016 (Unidades) -----	100
Gráfico N° 30: Parque vehicular del servicio regular y no regular de pasajeros, 2006 – 2015 (Unidades) -----	102
Gráfico N° 31: Parque vehicular autorizado del transporte terrestre de pasajeros, según clase de vehículo, 2007 – 2016 (Unidades vehiculares) -----	104
Gráfico N° 32: Evolución del parque vehicular, según intervalos de asientos, 2007 – 2016 (Unidades) -----	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: ¿La empresa tiene definido por escrito su Plan Estratégico y en la redacción de estas participó desde la alta dirección hasta el personal de base?-----	69
Tabla N° 2: ¿La Misión y la Visión de la empresa están enfocadas hacia la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, a través de la mejora continua de procesos?-----	70
Tabla N° 3: ¿Cuál de estas formas se ajusta mejor a la manera de establecer objetivos de ventas en la empresa?-----	71
Tabla N° 4: ¿Cuál de las siguientes opciones es la que mejor describe las ventajas competitivas o factores de éxito de la empresa?-----	72
Tabla N° 5: ¿La empresa dispone de una base de datos permanentemente actualizada, exclusivamente dedicada a recoger información sobre sus ventas y sus clientes?-----	73
Tabla N° 6: ¿Cuál de estos Estados Financieros Básicos ha sido elaborado en la empresa?-----	74
Tabla N° 7: ¿A cuánto asciende las ventas promedio anual de su empresa?-----	75
Tabla N° 8: ¿Cuál es el porcentaje de aumento promedio de sus ventas en los dos últimos años?-----	76
Tabla N° 9: ¿En cuánto han incrementado las utilidades y el beneficio de los accionistas en los dos últimos años?-----	77
Tabla N° 10: ¿Dispone de un sistema informático contable - financiero?-----	78
Tabla N° 11: ¿Cuántas de las consultas mensuales habitualmente planteadas por sus clientes al servicio de atención telefónica, pueden ser resueltas por el propio cliente, accediendo a la información y los servicios de su página Web?-----	79
Tabla N° 12: ¿En su empresa se ofrecen continuos descuentos y ofertas especiales para sus clientes?-----	80
Tabla N° 13: ¿Su cartera de clientes ha crecido en los dos últimos años?-----	81
Tabla N° 14: ¿Qué cambios tecnológicos y organizativos han sido introducidos en esta empresa en los dos últimos años?-----	82
Tabla N° 15: ¿Cuántos reclamos en promedio mensual se registran en el Libro de Reclamaciones?-----	83
Tabla N° 16: ¿Cuánto tiempo tardan en su empresa para resolver una gestión administrativa?-----	84

Tabla N° 17: ¿Cuál es el número de colaboradores que laboran en su empresa?-----	85
Tabla N° 18: ¿Con que frecuencia realizan capacitaciones al personal que colabora en su empresa?-----	86
Tabla N° 19: ¿El departamento de recursos humanos de la empresa diseña planes de desarrollo profesional y promoción para los colaboradores actuales y los de nueva incorporación?-----	87
Tabla N° 20: ¿En esta empresa se estimula al personal para que tome decisiones e implante cambios dentro de unos parámetros acordados?-----	88
Tabla N° 21: ¿La empresa contempla además del salario de convenio, otros sistemas de remuneración adicional como: reparto de beneficios, primas por consecución de objetivos, primas por calidad, por anticipación de proyectos, etc.?-----	89
Tabla N° 22: ¿Dispone de una herramienta que le permita una mejor gestión en su empresa?-----	90
Tabla N° 23: ¿En esta empresa tienen conocimiento acerca del Cuadro de Mando Integral?-----	91
Tabla N° 24: ¿Está dispuesto a implementar un sistema de gestión dentro de esta empresa?-----	92
Tabla N° 25: ¿Cree Ud. que un sistema de gestión le ayudaría a mejorar considerablemente en la administración de la empresa?-----	93
Tabla N° 26: Tráfico de pasajeros del transporte Interprovincial, según departamento destino, 2007 – 2016 (Miles de pasajeros) -----	96
Tabla N° 27: Tráfico de pasajeros del transporte interprovincial, según zona, 2007 – 2016 (Miles de pasajeros) -----	98
Tabla N° 28: Empresas autorizadas del transporte de pasajeros, según ámbito y modalidad de servicio, 2007 – 2016 (Número de empresas) -----	99
Tabla N° 29: Flujo vehicular en las unidades de peaje, según departamento, 2009 – 2016 (Unidades) -----	100
Tabla N° 30: Parque vehicular autorizado de empresas de transporte de pasajeros, según ámbito y modalidad de servicio, 2007 – 2016 (Unidades vehiculares) -----	103
Tabla N° 31: Parque vehicular autorizado de transporte de pasajeros, según clase de vehículos y número de ejes, 2007 – 2016 (Unidades vehiculares) -----	103
Tabla N° 32: Parque vehicular autorizado de empresas de transporte de pasajeros, según intervalo de asientos, 2007 – 2016 (Unidades) -----	104

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Matriz de Consistencia-----	139
Anexo N° 2: Ficha de recolección de datos-----	141
Anexo N° 3: Propuesta de objetivos, indicadores y metas del Restaurante Rincón de Don Lomo-----	145
Anexo N° 4: Objetivos, indicadores, metas y logros de la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA-----	147
Anexo N° 5: Propuesta de objetivos, indicadores, metas y logros de una empresa prestadora de saneamiento-----	150
ANEXO N° 6: Propuesta de objetivos, indicadores y metas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrofinanzas y Comercio-----	152
Anexo N° 7: Fotografías-----	154

RESUMEN

La presente tesis titulada: **“El Cuadro de mando Integral como sistema de gestión en las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional para mejorar su gestión empresarial, distrito de Chachapoyas – Amazonas, 2016”**, tiene como objetivo general proponer el Cuadro de mando Integral como sistema de gestión que permita mejorar la gestión empresarial de las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional, distrito de Chachapoyas – Amazonas, 2016, el tipo de investigación de acuerdo a su orientación es básica y de acuerdo a la técnica de contrastación es descriptiva. En este estudio se utilizó las siguientes técnicas: encuesta y observación y los instrumentos utilizados fueron el cuestionario y guía para la observación. El problema de esta investigación se planteó de la siguiente manera: ¿De qué manera el Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión contribuirá a mejorar la gestión empresarial de las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional, distrito de Chachapoyas – Amazonas, 2016? En relación a esta interrogante planteamos la siguiente hipótesis “El Cuadro de Mando Integral contribuirá a mejorar la gestión de las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional, distrito de Chachapoyas – Amazonas, 2016”. Como resultado de la investigación se obtuvo que los ingresos anuales de las empresas que prestan servicio de transporte terrestre de pasajeros de la ciudad de Chachapoyas oscila entre los 50 000.00 y los 4 millones de soles y también se obtuvo como resultado que no cuentan con un sistema informático que les permita monitorear su gestión pero a la vez están dispuestos a implementar un sistema que les ayude a mejorar la gestión. Finalmente se concluyó que el Cuadro de Mando integral ayudaría a mejorar considerablemente la gestión de las empresas en estudio, permitiéndoles controlar mejor sus recursos al tener indicadores precisos que les marquen el camino al cual quieren llegar y que se encuentra formulado en la misión y visión, definidas en el plan estratégico de la empresa. Al controlar los recursos y procesos, se aprovecharán mejor, reflejándose directamente en las utilidades.

Palabras Claves: Gestión empresarial, sistema de gestión, Cuadro de Mando Integral y transporte terrestre de pasajeros.

ABSTRACT

The present thesis is titled: **“The Balanced Scorecard as system for business management of the companies of overland passengers interregional transportation to improve their business management, Chachapoyas district – Amazonas 2016”**, has as general objective to propose the Balanced Scorecard as a system of management to improve the business management of the companies which give service of overland passengers interregional transportation, in Chachapoyas district, Amazonas 2016, the type of investigation according to his orientation is basic, and according to the contrast technique, it is descriptive. In this study we used the following techniques: Surveys and observation, and the instruments used were the questionnaire and the observation guide. The problem of this investigation arises making the following question: In what way the Balanced Scorecard system as business management system will contribute to improve the business management of the companies which give service of overland passengers interregional transportation, in Chachapoyas district, Amazonas 2016? Related to this question we hypothesized that: **“The Balanced scorecard will contribute to improve the business management of the companies of overland passengers interregional transportation, Chachapoyas district, Amazonas 2016”**. As a result of this investigation we obtained the information about the yearly income of the companies which give service of overland passengers transportation in Chachapoyas City oscillated between 50.000 and 4 millions of soles, and also we realized that they don't have any informatics system which allowed them to monitor their business management. Finally, in conclusion, the Balanced Scorecard system would help to improve significantly the business management of the studied companies.

Keywords: Business management, business management system, Balanced Scorecard and overland passengers transportation.

I. INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial es la base de toda empresa, si se realiza una buena gestión la empresa crece, por el contrario si se realiza una mala gestión la empresa decaerá. Una correcta y buena gestión no solo se enfoca a la organización y a lo que sucede dentro de esta, si no por el contrario, trata de encontrar problemas organizacionales que estén afectando su desempeño, trata de mantener a un cliente satisfecho, pero sobretodo, se encarga de aprovechar al máximo todos los recursos con los que cuenta la empresa, para maximizar sus ganancias y reducir costos, sin dejar de lado la calidad y el cliente. Rizzo, T. y Monserrate, G. (2012, p. 1 – 3)

En las empresas cada vez es más complejo administrar o supervisar las actividades de todos los sistemas y subsistemas de la organización, también es muy común que no todos tengan claro el objetivo o metas, y esto ocasiona pérdida de tiempo y dinero. La cantidad de variables como reuniones, proyectos e indicadores de seguimiento que se van dando en el día a día, hace necesario ver nuevas formas de administración o supervisión oportuna para así poder realizar los ajustes que sean necesario o las felicitaciones que también se merezcan dentro de la organización. Andrade, J. (2012, p. 1)

Cualquier empresa para poder sobrevivir hoy en día, no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que debe desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro. De ahí que en los últimos años se esté utilizando con gran insistencia por las empresas un nuevo sistema que puede revolucionar el control de la gestión empresarial. Se trata del denominado Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard traducido al inglés), en adelante CMI. Andrade, J. (2012, p. 1)

El CMI es una herramienta de ayuda en la gestión del control de indicadores claves para la organización mediante un modelo diseñado para implantar la estrategia de la empresa. Esta herramienta ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos de Norteamérica, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas. Andrade, J. (2012, p. 1)

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Formación y crecimiento. El CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia de la empresa; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo. Kaplan y Norton (2000, p. 38)

El CMI, es un modelo diseñado para detectar que procesos necesitan un estudio más profundo y que acciones se pueden tomar para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Por lo que resulta importante realizar un diagnóstico, con el fin de evaluar los resultados y la forma de operar, donde se conozcan que problemas dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa los mismos que no permiten alcanzar los más óptimos niveles de eficiencia, eficacia y efectividad. Andrade, J. (2012, p. 2). Por tal motivo, con esta investigación se propone el Cuadro de Mando Integral como herramienta que ayude a mejorar la gestión de las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional de la ciudad de Chachapoyas.

En el análisis de la información obtenida de los administradores, dueños o gerentes de las diferentes empresas de la ciudad de Chachapoyas se encontró lo siguiente:

La mayoría de las empresas tienen definido y claramente establecido su plan estratégico y planteada por escrito pero este no es conocido y compartido por todos los miembros de la organización, casi todas las empresas confirman tener una mayor ventaja competitiva por su calidad de procesos en la prestación de sus servicios. Así como también muchas de las empresas investigadas disponen de medios informáticos para acceder a la información de las mismas, además de contar con un sistema informático contable - financiero y en todas ellas elaboran los estados financieros básicos. Asimismo la mayor parte de las empresas tiene planes de desarrollo profesional para sus empleados, les permiten a sus colaboradores tomar decisiones dentro de algunos parámetros acordados y tienen sistemas de remuneración adicional para el personal a parte de su sueldo que perciben mensualmente.

En general en las empresas de transporte terrestre de pasajeros están dispuestos a implementar el sistema de gestión Cuadro de Mando Integral para mejorar su gestión empresarial.

La estructura de este informe de tesis quedó conformada de la siguiente manera: capítulo I: Introducción, capítulo II: Objetivos (objetivo general y objetivos específicos), capítulo III: Marco teórico (antecedentes a nivel internacional, nacional y local, planteamiento y delimitaciones del problema, bases teóricas, marco legal y definición de términos básicos), capítulo IV: Marco metodológico (variables de estudio, operacionalización de variables, diseño de la investigación y población y muestra), capítulo V: Material y métodos (material de estudio, métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimiento y análisis de datos), capítulo VI: Resultados (aspectos generales, perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos, perspectiva de formación y crecimiento y Cuadro de Mando integral), capítulo VII: Propuesta del CMI como herramienta que ayude a mejorar la gestión de las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional de la ciudad de Chachapoyas (presentación, situación actual del sector transporte de pasajeros, metodología para elaborar el CMI, indicadores de gestión por perspectiva, formato del CMI, elaboración del Mapa Estratégico y análisis e interpretación de resultados), capítulo VIII: Discusión, capítulo IX: Conclusiones, capítulo X: Recomendaciones, capítulo XI: Referencias bibliográficas y finalmente los Anexos.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Proponer el Cuadro de Mando Integral como herramienta que ayude a mejorar la gestión de las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional, distrito de Chachapoyas – Amazonas, 2016.

2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la gestión actual de las empresas de transporte terrestre de pasajeros interregional del distrito de Chachapoyas.
- Proponer el Cuadro de Mando Integral como herramienta que ayude a mejorar la gestión de las empresas de transporte terrestre de pasajeros de Chachapoyas.
- Explicar el Cuadro de Mando Integral como herramienta para mejorar la gestión de las empresas que prestan servicios de transporte de pasajeros interregional de la ciudad de Chachapoyas.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes

Para el desarrollo de la presente investigación se procedió inicialmente a recolectar información de diferentes investigaciones realizadas anteriormente relacionadas con el tema central de la misma, con la finalidad de conocer los aspectos más resaltantes considerados y a la vez conocer cuáles fueron los resultados obtenidos mediante el logro de los objetivos planteados en cada una de ellas.

3.1.1. A Nivel internacional

La tesis presentada por Grajales, J. y Maldonado, L. (2015) titulada: “Diseño del Balanced Scorecard (BSC) para la empresa Laminados JAB SAS” – Bogotá – Colombia, tuvo como objetivo principal diseñar el Balanced Scorecard (BSC), con el fin de medir en la empresa Laminados JAB S.A.S. las actividades con respecto a las estrategias previstas por la compañía, para proporcionar a la gerencia y directivos un desarrollo global del desempeño del negocio. Con este estudio se construyó una herramienta de indicadores de gestión para la empresa Laminados JAB para que las diferentes gerencias de la empresa tengan control y puedan tomar decisiones respecto a los resultados de estos, esta herramienta brinda información respecto a diferentes aspectos como aprovechamiento de recursos tanto insumos, como en mano de obra entre otros temas de gran impacto para la rentabilidad de la empresa, facilitando la toma de decisiones para el cumplimiento de las metas establecidas por la gerencia. Finalmente se propuso una tabla de indicadores estratégicos para que la gerencia tenga conocimiento de cuáles son los objetivos que busca medir el indicador para que tenga un impacto positivo dentro de su evaluación.

La tesis presentada por Romero, A. y Terrones, S. (2013) titulada: “El Cuadro de Mando Integral para la empresa UNITEG S.A” – Cumaná - Venezuela, tuvo como objetivo determinar el Cuadro de Mando Integral para la empresa UNITEG S.A., el diseño de esta investigación es de campo, ya que la información que permitió resolver las interrogantes planteadas, se obtuvo de forma directa con el personal que labora en UNITEG S.A.; la población de este

estudio es la empresa UNITEG S.A, en la cual se encontraron laborando personas, quienes son los responsables de ejecutar las funciones necesarias para mantener a la empresa en funcionamiento; estos son, Propietario, Gerente de Planta, Gerente de Producción, Gerente de Seguridad Industrial Higiene Ambiente Ocupación, Contador y Administrador; por consiguiente, se consideró que la muestra está representada por la población, como resultados de esta tesis se estableció el Cuadro de Mando Integral en la empresa UNITEG S.A. y a partir de ello el personal debe comenzar a trabajar cohesionadamente en equipo y desarrollar sus conocimientos y habilidades personales para satisfacer efectivamente las necesidades de los clientes y mantener a la empresa competitiva, así se concluyó que con el planteamiento del Cuadro de Mando Integral en la empresa se busca que mejore sus procedimientos con el fin de aplicar las estrategias intensivas, buscando la penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos, para mejorar la posición competitiva de la empresa en relación con las organizaciones existentes.

La tesis presentada por González, C. (2012) titulada: “Diseño del Cuadro de Mando Integral para el Restaurante Rincón de Don Lomo e implementación de los indicadores de gestión en un software de gestión” – Chile, tuvo como objetivo elaborar para la empresa Rincón de Don Lomo el diseño de un sistema de control de gestión, basado en el CMI considerando para ello los indicadores de gestión financieros en un sistema de información, esta investigación se realizó a partir de un enfoque mixto, es decir, de un estudio cualitativo y cuantitativo, tiene como población al restaurante Rincón de don Lomo y la muestra son los ocho trabajadores y el dueño, como resultado de este estudio en la perspectiva financiera los ingresos deben mejorar hasta en un 0.06%, en la perspectiva de clientes la respuesta al cliente debe mantenerse en un 95%, en la perspectiva de procesos internos los índices de tiempo de atención deben mejorar en un 5% y en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el índice de capacitación a los trabajadores debe mejorar hasta en un 100%. Con esta indagación se concluyó que con el desarrollo del CMI realizado en la empresa significó para los dueños un cambio en la forma de pensar, puesto que brindó un mayor orden en la administración de los recursos de la organización,

lo que se consolidará de manera objetiva al obtener los resultados de cada uno de los indicadores sugeridos, que fueron complementados con el sistema de información desarrollado. Por tanto, representa una oportunidad de mejora continua para la organización, debido a que más que un sistema de control de gestión, el cuadro de mando integral es un modelo de gestión estratégica que busca alcanzar la estrategia y por ende el éxito, a través del cumplimiento de cada una de las metas de los indicadores.

La tesis presentada por Cortes, M. y Gaviria, A. (2011) titulada: “Creación del Cuadro de Mando Integral para la cooperativa de caficultores del Norte de Nariño Ltda” – Colombia, tuvo como objetivo general crear el Cuadro de Mando Integral, para una empresa sin ánimo de lucro: Cafénorte de Nariño Ltda. En esta investigación el tipo de investigación que se realizó para la creación del CMI para Cafénorte de Nariño Ltda, es la investigación descriptiva y para la realización del estudio se utilizó el método inductivo; para lo cual tuvo como universo muestral a todas las personas que integran Cafénorte de Nariño Ltda., y la unidad muestral estará representada por los empleados y socios de Cafénorte de Nariño Ltda., principalmente por el Gerente y los jefes de cada sección de mercado, el restante se hizo de manera aleatoria. Como resultado se obtuvo que en la perspectiva financiera el ingreso por ventas y en la perspectiva de clientes el número de nuevos clientes se podría incrementar en un 20%, en la perspectiva de procesos internos se determinó que el periodo de tiempo de entrega será reducido y en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se determinó que las capacitaciones anuales se van a incrementar. Con este estudio y según los resultados del tablero de comando se concluyó que el 43% de los resultados reales obtenidos por la organización están en un nivel óptimo lo que significa que la gestión de la organización en lo relacionado con estos es buena. El 23 % es regular lo que quiere decir que se deben analizar y desarrollar las iniciativas propuestas para mejorar estos resultados. El 35% de los resultados son pésimos, esto no quiere decir que la gestión de la organización no se esté llevando a cabo ya que en gran medida este resultado es reflejado por aquellos objetivos y acciones que aún no se han implementado en la organización ya que hacen parte de la propuesta de los investigadores.

La tesis presentada por Mercado, J., Del Moral, M. y Jiménez, J. (2011) titulada: “Diseño del Cuadro de Mando Integral aplicado a la integración del transporte en la cadena de suministro” – México, tuvo como objetivo, desarrollar un Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral que permita obtener una ventaja competitiva a las empresas transportistas, al facilitar la ejecución de las estrategias, monitorear vía indicadores y mantener a la vista las metas a cumplir y los objetivos estratégicos a alcanzar, el diseño metodológico se realizó con aplicación de entrevistas a empresas auto transportistas, proveedores, y clientes que utilizan este servicio, que sirvieron de base para la construcción del BSC. Se realizó, además, una revisión de la literatura relacionada con mediciones de desempeño en esta industria y a la cadena de suministro, pero también se revisó el marco teórico del BSC, en esta investigación se tomó una sola empresa como población y la muestra estuvo representada por la población. Como resultados de este estudio se espera que en la perspectiva financiera el valor de la rentabilidad incremente hasta en un 0.07, en la perspectiva de clientes retener hasta un 1% más de clientes, en la perspectiva de procesos internos disminuir los tiempos de carga y despacho hasta en cuatro minutos y en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento aumentar la inversión en ITS (information technology systems, sistemas de tecnología de la información traducido al español) en un 3%. Con esta investigación se concluyó que con el desarrollo de un Balanced Scorecard en una empresa auto transportista, se puede contar con una ventaja competitiva, con respecto a sus competidores, al facilitarle la ejecución de su estrategia vía indicadores, y reconocer su evolución en la consecución de su estrategia y sus objetivos estratégicos. Asimismo, puede identificar su desempeño financiero y no financiero mediante indicadores estratégicos.

La tesis presentada por Amaya, J. y Quinceno, D. (2010) titulada: “Diseño del Cuadro de Mando Integral en el área financiera para las empresas del sector de la confección en el departamento de Risalda” – Pereira – Colombia, tuvo como objetivo diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) patrón para las empresas del sector de la confección en el departamento de Risalda que permita optimizar los procesos de planeación control de gestión,

direccionamiento estratégico y toma de decisiones de las organizaciones a través de la valoración de sus indicadores financieros; para el desarrollo del proyecto se implementó básicamente una investigación descriptiva, los métodos de investigación utilizados fueron la observación, la síntesis y el análisis; el proyecto tuvo como centro de estudio la región comprendida entre Pereira y Dosquebradas, ciudades en las cuales se encuentran ubicadas las empresas más representativas y de mayor tamaño del sector confecciones del departamento de Risalda, las empresas objeto de estudio fueron seis y para el desarrollo metodológico se escogió a la empresa Austen Reed Manufacturas y CIA LTDA. Como resultado de esta investigación se obtuvo que al aplicar el CMI, la empresa mejora en el principal objetivo, que es el reducir los costos de producción, se aumentó el margen de utilidad y la rentabilidad y todos los indicadores mejoraron. Con este estudio se concluyó que es sin duda el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) es el modelo de gestión más completo para optimizar la productividad, ya que reúne todas las áreas funcionales de la organización, permitiendo administrar la implementación de un plan estratégico organizacional, trasladándolo a la acción, proporcionando así una acertada y oportuna toma de decisiones. Con esta tesis también se logró implementar el CMI para las empresas del sector de la confección del departamento de Risalda y a su vez desarrollar escenarios que mejoraran la perspectiva financiera.

La tesis presentada por Orozco, R. (2009) titulada: “Propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral para una gerencia de proyectos de ingeniería” – Guayana - Venezuela, tuvo como objetivo general proponer un Cuadro de Mando Integral, diseñado como elemento central del sistema de control de gestión de proyectos y medición de desempeño de la Gerencia de Proyectos e Ingeniería de la empresa CVG Bauxilum, alineado a los fundamentos de su Plan Estratégico 2008 – 2013 y que agrupe objetivos estratégicos, indicadores de gestión y sistema de alertas, bajo el enfoque de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; en razón del objetivo de la investigación, esta se enmarca bajo el enfoque de investigación aplicada en la modalidad de proyecto factible, de tipo no experimental – transaccional – descriptiva; para este estudio se consideró

como población a un especialista de la Gerencia de Planificación y Presupuesto de la empresa y el personal supervisor y administrativo de la Gerencia de Proyectos e Ingeniería conformado por el Gerente, dos superintendentes, un coordinador de tecnología, un coordinador administrativo, un asesor adjunto a la Gerencia y cinco jefes de proyectos y la muestra posee el mismo tamaño de la población considerada, por ser esta finita y representativa. Como resultado final de la investigación se presentó el esquema del Cuadro de Mando Integral, propuesto para el control de negocios de proyectos y medición de desempeño de la Gerencia de Proyectos e Ingeniería de CVG Bauxilum. Este esquema agrupa: objetivos estratégicos, indicadores de gestión, metas y sistema de alertas para cada una de las cuatro perspectivas planteadas bajo el enfoque de la metodología del Balanced Scorecard, con lo cual se materializa el logro del objetivo general de esta investigación. Finalmente se concluyó que la gestión completa planteada por esta investigación se fundamentó principalmente en la idea de un planteamiento estratégico coherente con los lineamientos de la empresa, la medición de desempeño y el mejoramiento continuo con áreas de revisión y corrección, y el cumplimiento de las metas planteadas por la organización. Es por ello que el compromiso de la alta dirección y la participación del personal supervisor y administrativo, son elementos básicos para el desarrollo del sistema de control de gestión y la implementación de estrategias dirigidas a la obtención de resultados de calidad a largo plazo y que brinden a todos los involucrados sistemas eficientes, motivadores y enfocadas al logro.

La tesis presentada por Prada, G. y Vargas, J. (2008) titulada: “Propuesta de aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de control de gestión gerencial para la empresa Empaques Alphaflex Ltda.” – Bogotá – Colombia, tuvo como objetivo principal proponer la aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión gerencial en la empresa Empaques Alphaflex Ltda; debido a que no se cuenta con ésta para el desarrollo de las diferentes actividades de las áreas funcionales y operativas. En esta investigación se utilizó el tipo descriptivo, porque se buscó mostrar la situación real de la empresa en el momento de la realización del trabajo, para el desarrollo de la investigación, se tomó como universo el sector plástico en

Colombia, como población al personal operativo de Alphaflex Ltda., y como muestra forma parte el gerente ya que es parte fundamental para el logro del objetivo general de la tesis. Como resultado se aportó a la empresa una guía de trabajo que ayudará a ubicar sus puntos débiles, facilitando su ubicación y de esta manera tomar mejores decisiones frente a los problemas presentados, con esta herramienta la empresa está a la vanguardia y al nivel de muchas organizaciones de reconocimiento nacional. Finalmente se concluyó que la gestión efectuada hasta ahora en la empresa, es buena, pero requiere de un mejor manejo de los recursos para optimizarlos y la propuesta de aplicación del CMI en la empresa, le permitirá controlar mejor sus recursos al tener indicadores precisos que le marquen el camino al cual quiere llegar y que se encuentra formulado en su misión y visión.

3.1.2. A nivel nacional

La tesis presentada por Alarco, H. (2014) titulada: “Mejora del proceso de gestión en una empresa prestadora de saneamiento basado en Balanced Scorecard” – Lima – Perú, tuvo como objetivo diseñar un adecuado modelo de gestión de indicadores basado en Balanced Scorecard que permita a la empresa prestadora de saneamiento hacerlas más eficientes, respecto al cumplimiento de metas establecidas por el ente supervisor y el sector, la metodología empleada es aplicada el cual termina con la implementación del Cuadro de Mando Integral y la evaluación de un indicador que impacte en la gestión, la población en esta investigación es una sola empresa por lo cual no se tomó la muestra ya que es finita, los resultados obtenidos por la implementación del Balanced Scorecard ha permitido mejoras sustanciales en la gestión, como el ordenamiento de la información, consistencia de la data al implementarse un sistema informático, seguimiento de los indicadores, retroalimentación con las unidades orgánicas de la empresa de manera preventiva y correctiva, con esta investigación se concluyó que implementar un modelo de gestión de indicadores basado en el Balanced Scorecard ha permitido a la empresa crecer, cumplir con la metas establecidas, debido a que se evalúa cada uno de los indicadores, tomando las medidas necesarias (preventivas y correctivas) para el cumplimiento de los objetivos, además de que el Balanced Scorecard es una metodología eficiente y

eficaz para la administración de la estrategia de las empresas de saneamiento, utilizarla adecuadamente permite medir las operaciones realizadas por la organización y tomar las acciones necesarias para el logro de los objetivos a alcanzar.

La tesis presentada por Marchand, W. (2013) titulada: “Metodología de implantación del modelo Balanced Scorecard para la gestión estratégica de TIC. Caso: Universidad Nacional Agraria de la Selva” – Piura – Perú, tuvo como objetivo general proponer una metodología de implantación del modelo de Balanced Scorecard (BSC) para la gestión estratégica de TIC. Caso de estudio en la Universidad Nacional Agraria de la Selva; este estudio tuvo como población la Universidad Nacional Agraria de la Selva y se ha considerado como muestra la totalidad de la población para la formulación de la metodología planteada, el nivel de investigación en la se enmarcó esta tesis, es la explicativa además se puede clasificar como una investigación de campo, debido a que se recopila información del objeto de estudio, así como de la realidad de la organización elegida considerada un caso de estudio. A partir de esta información recogida y procesada se desarrolla un bosquejo de una metodología para la implantación del modelo de Balanced Scorecard para la gestión estratégica de TIC. Para la Universidad Nacional Agraria de la Selva, este estudio se ha constituido en un aporte valioso, porque ha permitido tener un diagnóstico global de la situación real y actual de la gestión de los recursos de TIC; y aunque mucho de los aspectos identificados se conocían superficialmente, no se contaba con información verificada y actualizada. Tal es así, que una conclusión importante acerca de la búsqueda y selección de procedimientos y herramientas para el despliegue de la metodología aplicado a un caso real, es que representan un factor de éxito para asegurar su confiabilidad y validez en primera instancia, asimismo, las herramientas de software para la construcción del cuadro de mando integral, son basadas en el modelo tradicional, pero muchos de ellos pueden ser adaptados para un CMI para gestión de TIC.

La tesis presentada por Ramírez, B. (2012) titulada: “Propuesta de un modelo de gestión estratégica aplicando el Cuadro de Mando Integral, para la mejora del desempeño de la empresa Kaniman S.R.L. en la ciudad de Pucallpa” – Perú, tuvo como objetivo conocer como la implementación del modelo de gestión estratégica aplicando el CMI logró evaluar las actividades de gestión y la incidencia que esta tuvo en el desempeño de la empresa Kaniman S.R.L. en la ciudad de Pucallpa 2012, el diseño empleado fue el cuasi experimental, sin grupo de control, con una sola empresa experimental con un Pre Test inicial y luego del tratamiento con un Post Test, el trabajo se centró en la descripción y análisis de las relaciones entre la implementación del nuevo modelo de gestión estrategia y su influencia en la mejora del desempeño de la empresa Kaniman S.R.L., la población estuvo constituida por la empresa comercial de Servicios Múltiples Kaniman S.R.L. y la muestra estuvo representada por la entidad que forma la población. Como resultados se determinó que la implementación del modelo de gestión estratégica, aplicando el CMI, influye positivamente en el desempeño de la empresa Kaniman S.R.L. 2012, ya que luego de haber aplicado la prueba de hipótesis, se tuvo indicios suficientes que lo demuestran, ya que los resultados de gestión se incrementaron en un 19% en el post test. Con la investigación se concluyó que la aplicación del modelo de gestión estratégica aplicando el CMI, influye positivamente en la mejora del desempeño de la empresa Kaniman SRL en la ciudad de Pucallpa.

3.1.3. A nivel local

La tesis presentada por Goñas, D. y Cueva, E. (2015) titulada: “Implementación de un modelo Balanced Scorecard, como ventaja competitiva en la gestión integral de la empresa ECC Constructora E.I.R.L. en la Ciudad de Chachapoyas” – Amazonas, tuvo como objetivo general esta investigación implementar un modelo Balanced Scorecard (BSC) como ventaja competitiva para mejorar la gestión integral de la empresa ECC Constructora E.I.R.L. Teniendo como población todo el personal que labora en empresa ECC Constructora E.I.R.L, la misma que estuvo conformada por un total de treinta personas, como muestra se tomó el 100% de la población ya que constituye un número pequeño, como resultado se afirma que se debe de aplicar el Balanced

Scorecard (BSC) como ventaja competitiva en la gestión integral de la empresa, permitiendo contribuir en alcanzar la visión empresarial; lo cual valida positivamente nuestra investigación realizada, finalmente se concluyó que el Balanced Scorecard, constituye una excelente herramienta administrativa, que brinda una adecuada planificación y medición del desempeño, que permite a cualquier empresa, el cumplimiento de sus objetivos; además, el diseño del Balanced Scorecard (BSC) en la empresa constructora permitió identificar las estrategias tanto como a corto y largo plazo, que se deben de seguir para alcanzar su visión, expresando dichas estrategias en objetivos, por otro lado la realización de esta investigación en la empresa ECC Constructora EIRL, permitió obtener experiencias favorables de desarrollo y formación profesional, constituyendo el diseño del Balanced Scorecard, una herramienta excelente para el crecimiento y fortalecimiento operativo en el mercado de la construcción.

La tesis presentada por Góngora, F. y Gómez, M. (2015) titulada: “Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral y Mapas Estratégicos, como herramientas para la adecuada gestión estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrofinanzas y Comercio Amazonas Ltda. Coopac Agrofinca” – Chachapoyas – Amazonas, tuvo como objetivo general diseñar e implementar un sistema de gestión estratégica, basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral y Mapas Estratégicos, que sirvan como herramientas para la adecuada gestión estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrofinanzas y Comercio Amazonas Ltda. “Coopac Agrofinca”. En esta investigación se utilizó un diseño descriptivo, fue un estudio de naturaleza descriptiva teniendo como población a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Agrofinca” – Agencia Chachapoyas, que fue un total de 580 socios activos, para el tamaño de la muestra se utilizó el tipo probabilístico aleatorio simple dando así un total de 231 socios activos como muestra, como resultado se logró la implementación del modelo de gestión estratégica basado en el BSC y este será de gran beneficio para la Coopac Agrofinca y es realmente una alternativa útil para satisfacer las necesidades de la gestión estratégica de las empresas. Al final concluyeron que el CMI es un instrumento de gestión muy útil para la cooperativa, puesto que permite un análisis conjunto de los

indicadores para informar de la consecución de los objetivos y el éxito de la gestión de la Coopac Agrofinca debe medirse por la eficacia y eficiencia de su gestión en la satisfacción de las necesidades de los socios.

3.2. Planteamiento y delimitaciones del problema

3.2.1. Problema

¿El Cuadro de Mando Integral, contribuirá a mejorar la gestión de las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional, distrito de Chachapoyas – Amazonas, 2016?

3.2.2. Hipótesis

El Cuadro de Mando Integral en las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional del distrito de Chachapoyas, contribuirá a mejorar la gestión empresarial.

3.2.3. Justificación

En Chachapoyas, el aporte que ha dado el sector transportes, principalmente en el transporte terrestre de pasajeros y en la generación de empleo es incuestionable. Siendo el CMI un sistema muy importante para mejorar la gestión empresarial y una alternativa viable en el contexto empresarial, fue necesario para nosotros centrar nuestra atención en la gestión de las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros a nivel interregional, elaborar un diagnóstico de su gestión actual y proponer el CMI como un sistema que permita mejorar las perspectivas para el crecimiento económico de cada una de las empresas, esperando asegurar la sostenibilidad de los servicios que presta cada empresa y el logro de los objetivos organizacionales.

— Justificación social

Esta investigación servirá como antecedente para futuros investigadores y como herramienta de estudio y apoyo de futuros estudios para la sociedad, proponiendo el CMI para maximizar sus beneficios empresariales haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles y mejorar su sistema de gestión, logrando así que la investigación sea útil para el fortalecimiento organizacional y empuje a seguir creciendo como empresa.

— **Justificación metodológica**

EL CMI es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Es una técnica de gestión y planificación y su eficiencia radica en una buena comprensión de sus fundamentos y un estudio completo que implique a la dirección de la compañía.

— **Justificación práctica**

Mediante la aplicación del CMI la gerencia de las empresas no solo basará sus decisiones en los indicadores financieros, sino que tendrán un soporte de ayuda en el instante mismo que la gerencia requiera tomar una decisión oportuna y con mayor efectividad gracias a los indicadores no financieros que están definidos por los clientes, recursos humanos y procesos internos.

3.3. Bases teóricas

3.3.1. Administración

La Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse:

- Como Gerentes, las personas realizan funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
- La administración se ocupa de la productividad. Lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia. Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p. 4 – 5)

La administración como elemento esencial para cualquier organización

Los gerentes son responsables de actuar de manera que permitan a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo. Así, la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, y a industrias de manufactura y de servicios. Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p. 4 – 5)

Funciones de la administración

Muchos estudiosos y gerentes han encontrado que la organización útil y clara del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por tanto, al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales (planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar), alrededor de las cuales puede organizarse el conocimiento que las subyace. Las funciones gerenciales proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo.

- **Planear.** Planear incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas. Un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión: se comprometen los recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta: no hay un plan real. Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p. 30 – 31)

- **Organizar.** Las personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar una meta deben tener funciones que desempeñar, tal como los papeles que los actores desempeñan en una obra, ya sea que ellos mismos las desarrollen, sean accidentales o fortuitas, o definidas y estructuradas por alguien que quiere asegurarse de que contribuyan de manera específica al esfuerzo del grupo. El concepto de función supone que lo que las personas hacen tiene un propósito u objetivo definido: saben de qué manera se ajusta su objetivo de trabajo al esfuerzo del grupo y tienen la autoridad, las herramientas y la información necesarias para realizar la tarea.

Organizar, entonces, es esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas. El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí;

aunque la estructura define las tareas a realizar, las funciones así establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles.

Diseñar una estructura organizacional efectiva no es una tarea gerencial sencilla; para hacer que las estructuras se ajusten a las situaciones se enfrentan muchos problemas, incluidos el de definir los tipos de trabajos que deben realizarse y el de encontrar a las personas que los hagan.

- **Integrar el personal.** Integrar el personal requiere cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus carreras; compensar y capacitar o, de otra forma, desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia. Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p. 30 – 31)

- **Dirigir.** Dirigir es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes coinciden en que la mayoría de sus principales problemas surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como de su comportamiento individual y en grupo, y en que los gerentes efectivos también requieren ser líderes efectivos. Como el liderazgo supone seguidores y las personas tienden a seguir a los que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir suponga motivar, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

- **Controlar.** Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes. Aun

cuando planear debe preceder al control, los planes no se logran solos, sino que guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si se conforman a los planes.

Las actividades de control casi siempre se relacionan con la medición del logro. Algunos de los medios de control, como el presupuesto de gastos, los registros de inspección y el registro de horas de trabajo perdidas, son bastante conocidos; cada uno de estos índices muestra si los planes funcionan, y si las desviaciones persisten deben tomarse medidas correctivas, por supuesto que éstas deben llevarse a cabo por personas de la organización. Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p. 30 – 31)

3.3.2. Dirección estratégica

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales. Fred, D. (2003, p. 51,52)

El término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas.

En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

Etapas de la dirección estratégica

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación. Fred, D. (2000, p. 51,52)

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?”, y “¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?” El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos. Fred, D. (2003, p. 51,52)

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores

externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica.

3.3.3. El Cuadro de Mando integral (CMI)

El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico ha creado una nueva síntesis: el Cuadro de Mando Integral. Kaplan y Norton (2000, p. 20 – 21).

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores Financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización: y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral (Ver fig. N° 1).

El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una

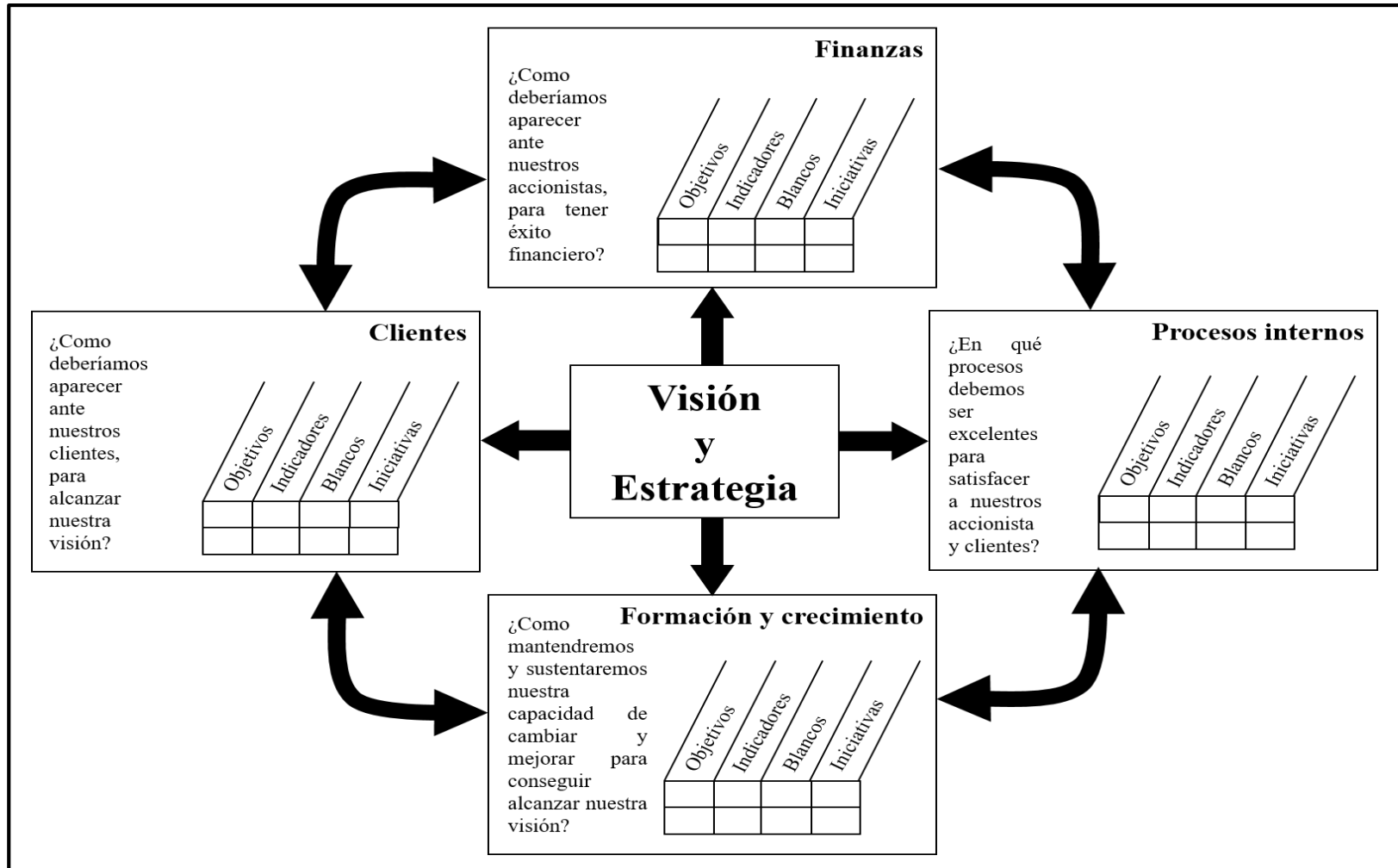
empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El Cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el Cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

El cuadro de mando integral como sistema de gestión

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. Kaplan y Norton (2000, p. 20 – 21).

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 externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados – los resultados de esfuerzos pasados – 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 críticos, inductores de la actuación de los resultados.

Figura N° 1: El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton – Cuadro de Mando Integral

Elaboración: Propia

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctica u operativa. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando Integral 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:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer los objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica.

Clarificar y traducir la visión y la estrategia

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 (flujo de fondos). 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 Balanced Scorecard.

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. Kaplan y Norton (2000, p. 22 – 32).

Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos

Los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral 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 indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Una vez que todos los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio. Kaplan y Norton (2000, p. 22 – 32).

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. Los individuos han formulado acciones locales que contribuirán a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio. Y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambio necesarios.

Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas

El Cuadro de Mando Integral causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los indicadores del cuadro de Mando, de tres a cinco años vista, que, si se alcanzan, transformarán la empresa. Lo ideal sería que los objetivos para los indicadores de los clientes derivaran de la satisfacción o de sobrepasar las expectativas de los clientes. Para identificar las expectativas de una actuación sobresaliente deberían examinarse las preferencias de los clientes actuales y de los potenciales.

Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativa de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares. De este modo, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación. Kaplan y Norton (2000, p. 22 – 32).

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

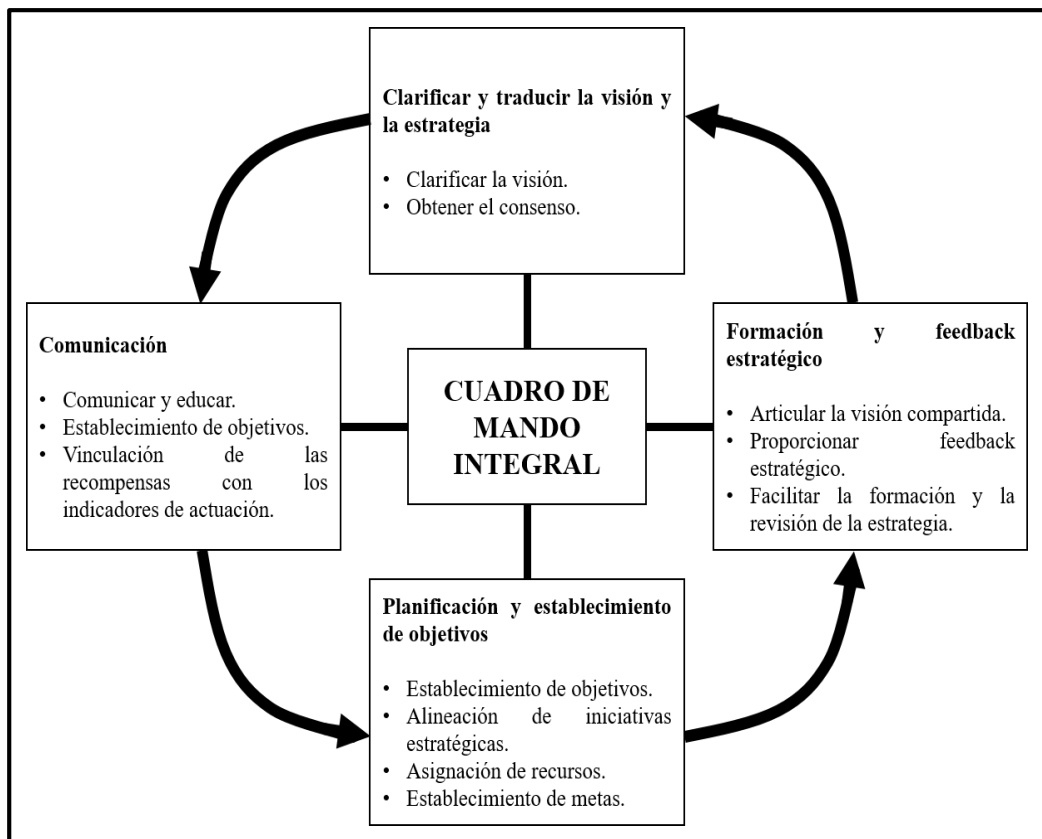
- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando.

Aumentar el feedback y la formación estratégica

El proceso final de gestión inserta el Cuadro de Mando Integral en una estructura de formación estratégica. Consideramos que este proceso es el aspecto más innovador y más importante de todo el proceso de gestión del Cuadro de Mando. Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. Hoy en día, los directivos no disponen en las organizaciones de un procedimiento para recibir feedback sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia. El Cuadro de Mando Integral les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

Al haber establecido unos objetivos a plazo inmediato para los indicadores financieros así como para otros indicadores del CMI, las revisiones de gestión mensuales y trimestrales pueden seguir examinando los resultados financieros. Sin embargo lo que es más importante es que también pueden examinar de cerca si la unidad de negocio está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, en cuanto a procesos y motivación internos, y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. Las revisiones y puestas al día de la gestión pasan de revisar el pasado a aprender sobre el futuro. Los directivos discuten no solo como consiguieron los resultados pasados sino, además, si sus expectativas para el futuro siguen yendo por buen camino. Kaplan y Norton (2000, p. 22 – 32).

Figura N° 2: El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción.



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton – Cuadro de Mando Integral

Elaboración: Propia

¿Por qué necesitan las empresas un cuadro de mando integral?

Las mediciones son importantes: “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo. Kaplan y Norton (2000, p. 34).

El Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Kaplan y Norton (2000, p. 37 – 43).

El Cuadro de Mando Integral traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El Cuadro de Mando incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsaran los resultados deseados para el futuro.

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. El Cuadro de Mando 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. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

Las cuatro perspectivas del cuadro de Mano 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. Aunque la multiplicidad de un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, los Cuadros de Mando contruidos adecuadamente, como veremos, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

La perspectiva financiera

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están

contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

La perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implementada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

La perspectiva del proceso interno

En la perspectiva del proceso interno los ejecutivos identifican los procesos críticos en los que la organización debe ser excelente. Estos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Kaplan y Norton (2000, p. 37 – 43).

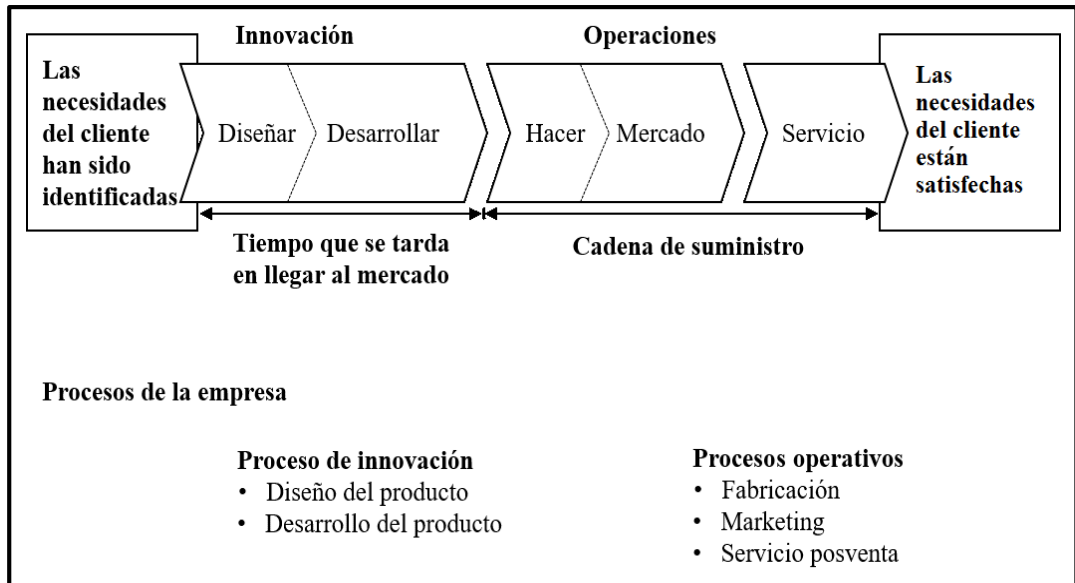
Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Los objetivos del CMI de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

La segunda novedad del enfoque CMI es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno (ver figura N° 3). Los inductores del éxito financiero a largo plazo pueden exigir que una organización cree unos productos y servicios completamente nuevos, que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros. El proceso de innovación, la onda larga – o ciclo – de la creación de valor es, para muchas empresas, un inductor más poderoso de la actuación financiera futura que el ciclo a corto plazo. La habilidad de muchas empresas en gestionar con éxito un proceso de muchos años de desarrollo de producto, o desarrollar una capacidad para alcanzar unas categorías de clientes completamente nuevas, puede ser más importante para la actuación económica futura que el gestionar las operaciones ya existentes de una forma eficiente, consistente y sensible. Kaplan y Norton (2000, p. 37 – 43).

Sin embargo, los directivos no han de elegir entre estos dos procesos internos vitales. La perspectiva del proceso interno del Cuadro de Mando Integral incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación de onda larga, así como para el ciclo de operaciones de onda corta.

Figura N° 3: La perspectiva de cadena de valor del proceso interno.



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton – Cuadro de Mando Integral

Elaboración: Propia

La perspectiva de formación y crecimiento

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro, es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además la intensa competencia global exige que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas. Kaplan y Norton (2000, p. 37 – 43).

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelaran grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostraran que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de

empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación del Cuadro de Mando integral. Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos – satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados – junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo. Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación. Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de la organización y con la tasa de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes. Kaplan y Norton (2000, p. 37 – 43).

3.3.4. Mapa estratégico

La estrategia describe de qué forma una organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas. Kaplan y Norton (2000, p. 59 - 84)

El mapa estratégico del Balanced Scorecard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Los indicadores como la rentabilidad de la inversión, el valor para los accionistas, la rentabilidad, el aumento de los ingresos y el costo por unidad son los indicadores de resultado que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa. La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para que los activos intangibles creen valor. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la organización. Si el cliente valora la innovación y el alto desempeño, entonces las habilidades, los sistemas

y los procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia. Las perspectivas financiera y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia. Ambas perspectivas contienen muchos indicadores de resultado.

La perspectiva de procesos internos identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican que tareas, que sistemas y que clase de ambiente se requiere para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben ser agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Comenzando desde arriba, encontramos la hipótesis de que los resultados financieros solo pueden conseguirse si los clientes objetivos están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe como generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.

Esta arquitectura de causa y efecto que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desarrolla un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una organización a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién. Kaplan y Norton (2000, p. 59 - 84)

La estrategia es un paso en un proceso continuo

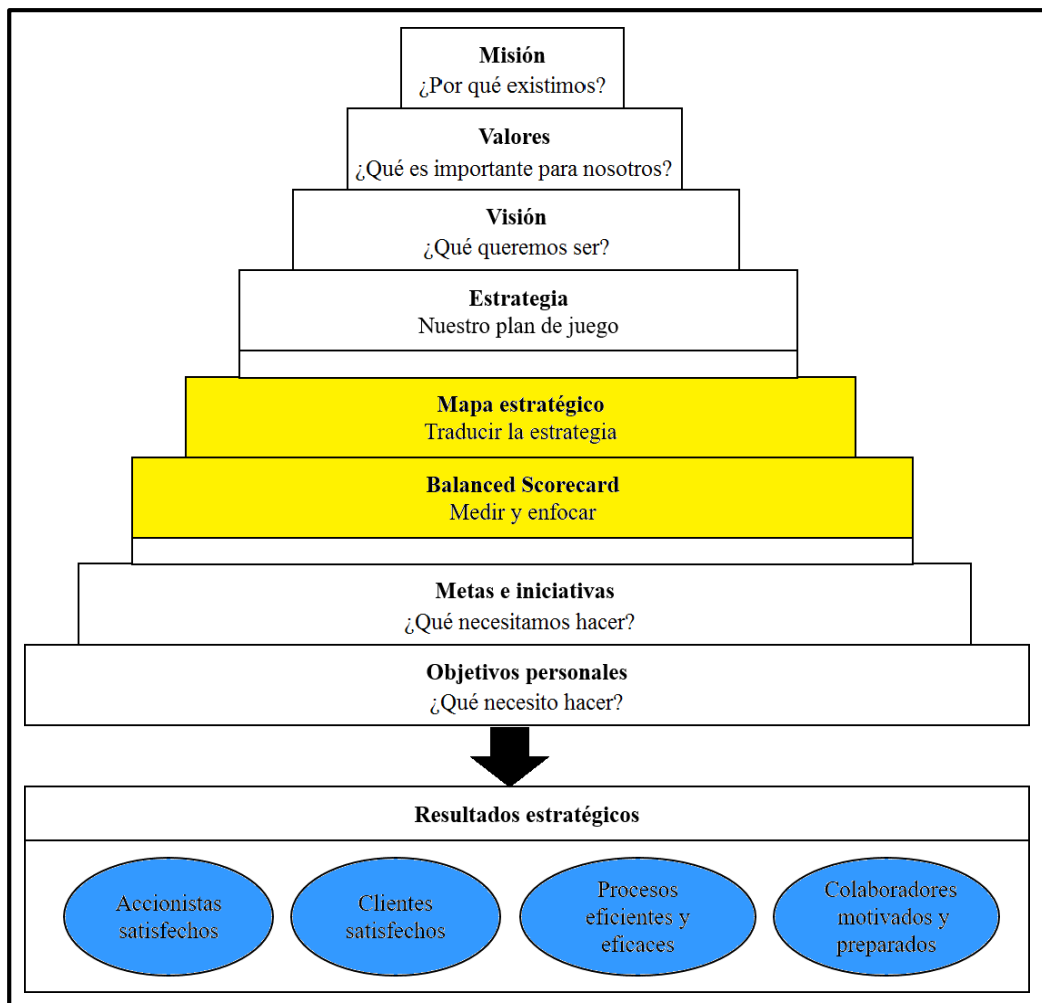
La estrategia no es un proceso de gestión independiente, sino que es un paso de un proceso continuo lógico que moviliza a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados administrativos y de atención al cliente.

La **misión** general de la organización proporciona el punto de partida definiendo por qué la organización existe o cómo se adapta una unidad de negocios a una estructura corporativa más amplia. La misión y los **valores** fundamentales que la acompañan se mantienen bastante estables en el tiempo. La **visión** de la organización presenta una imagen del futuro que aclara el rumbo de la organización y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la organización. Además, la visión pone a la organización en movimiento, desde la estabilidad de la misión y valores fundamentales a la dinámica de la estrategia, que es el siguiente paso en el proceso continuo. La **estrategia** se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las condiciones cambiantes que presentan el entorno externo y las capacidades internas.

Las declaraciones de misión y visión establecen los propósitos y el rumbo generales de la organización. Ayudan a los accionistas, clientes y empleados a comprender qué es la empresa y qué intenta conseguir. Pero estas declaraciones son demasiado vagas para guiar las acciones diarias y las decisiones de asignación de recursos. Las empresas convierten sus declaraciones de misión y visión en operacionales cuando definen una estrategia que indica cómo se lograrán esa misión y esa visión.

Con estos breves antecedentes sobre la creación de un rumbo de alto nivel (misión, visión y estrategia) para la organización, podemos pasar a desarrollar la función del mapa estratégico que proporcione la especificidad necesaria para que las declaraciones de rumbo de alto nivel tengan más sentido y sean más ejecutables para todos los empleados. Kaplan y Norton (2000, p. 59 - 84)

Figura N° 4: El BSC es un paso dentro de un proceso continuo que describe lo que es valor y como se crea.



Fuente: Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos

Elaboración: Propia

Perspectiva financiera: la estrategia equilibra las fuerzas contradictorias – largo plazo en oposición a corto plazo

El BSC mantiene a la perspectiva financiera como el objetivo final para las empresas que buscan maximizar las utilidades. Los indicadores de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implementación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados financieros. Los objetivos financieros, normalmente están relacionados con la rentabilidad (medida, por ejemplo, por la ganancia operativa y el retorno sobre la operación). Básicamente, las estrategias financieras son sencillas; las empresas pueden ganar más dinero vendiendo más y gastando menos. Kaplan y Norton (2000, p. 59 - 84)

Por lo tanto, el desempeño financiero de la empresa puede mejorar a través de dos enfoques básicos: crecimiento de los ingresos y productividad. Las empresas pueden generar un crecimiento rentable de los ingresos profundizando sus relaciones con los clientes existentes. Esto les permite vender más cantidad de sus productos o servicios, o productos o servicios adicionales. Las empresas también pueden generar un aumento de los ingresos vendiendo productos completamente nuevos. Las mejoras de productividad, la segunda dimensión de una estrategia financiera, también pueden darse de dos formas. Primero, las empresas reducen costos rebajando los gastos directos e indirectos. Segundo, utilizando sus activos financieros y físicos con mayor eficiencia, las empresas reducen el capital de trabajo y el capital fijo necesarios para respaldar un determinado nivel de negocios. Kaplan y Norton (2000, p. 59 - 84)

El vínculo con la estrategia en la perspectiva financiera surge cuando las organizaciones eligen un equilibrio entre las fuerzas de crecimiento y productividad, a menudo contradictorias. Las acciones para mejorar el aumento de los ingresos, generalmente necesitan más tiempo para crear valor que las acciones para mejorar la productividad. Bajo la presión diaria de mostrar resultados financieros a los accionistas, la tendencia es favorecer el corto plazo más que el largo plazo. El desarrollo del primer nivel del mapa estratégico a la empresa a enfrentarse a esta tensión. El objetivo financiero general es, y debe ser, sostener el crecimiento del valor para los accionistas. Por lo tanto, el componente financiero de la estrategia debe tener dimensiones tanto a largo plazo (crecimiento) como a corto plazo (productividad). El equilibrio simultáneo de estas dos fuerzas es el marco organizador para el resto del mapa estratégico.

Perspectiva del cliente: la estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada

La estrategia de aumento de los ingresos requiere una propuesta de valor específica en la perspectiva del cliente que describa de qué modo la empresa creara un valor diferenciado y sustentable para determinados segmentos objetivo. En la perspectiva del cliente del mapa estratégico, los gerentes identifican los segmentos de clientes objetivos en los que compite la unidad de

negocios y los indicadores de desempeño de la unidad en dichos segmentos. La perspectiva del cliente incluye normalmente varios indicadores comunes de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada: satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de clientes, rentabilidad del cliente, participación de mercado y participación en las compras del cliente.

Estos indicadores comunes de resultado con los clientes se pueden ver en las relaciones causa – efecto. Por ejemplo, la satisfacción del cliente generalmente conduce a su retención y a la adquisición de nuevos clientes a través de la publicidad boca a boca. Al retener clientes, la empresa puede aumentar su participación en los negocios que realiza con sus clientes leales (participación en las compras del cliente), combinando la adquisición de clientes y un mayor número de negocios con los clientes existentes, la empresa debería aumentar su participación de mercado con respecto a los clientes objetivos. Por último, la retención de clientes debería aumentar la rentabilidad por cliente, dado que retener un cliente normalmente cuesta mucho menos que adquirir clientes nuevos o reemplazarlos.

Una vez que la empresa comprende quienes son sus clientes objetivo, puede identificar los objetivos e indicadores de la propuesta de valor que pretende ofrecer. La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes objetivos. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes.

Los objetivos e indicadores de una determinada propuesta de valor definen la estrategia de una organización. Mediante el desarrollo de objetivos e indicadores específicos para su propuesta de valor, la organización traduce su estrategia en indicadores tangibles que todos los empleados pueden entender y tratar de mejorar. Kaplan y Norton (2000, p. 59 - 84)

Perspectiva de los procesos internos: el valor se crea a través de los procesos de negocios

Los objetivos de la perspectiva del cliente describen la estrategia, o sea, los clientes como objetivos y la propuesta de valor, mientras que los objetivos de la perspectiva financiera describen las consecuencias económicas de una estrategia exitosa, que son el crecimiento de los ingresos y utilidades, y la productividad. Una vez que la organización tiene una imagen clara de estos objetivos financieros y del cliente, los objetivos de las perspectivas de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento describen como se alcanzará la estrategia. La empresa gestiona sus procesos internos y el desarrollo del capital humano, de información y organizacional para proporcionar la propuesta de valor diferenciadora de la estrategia. Un excelente desempeño en estas dos perspectivas es el motor que mueve la estrategia.

Los procesos internos cumplen con dos componentes vitales de la estrategia de una organización: producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes y mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera:

Procesos de gestión de operaciones. Son aquellos procesos básicos del día a día mediante los cuales las empresas producen sus productos y servicios y los entregan a los clientes. Los procesos de gestión de operaciones de las empresas dedicadas a la manufactura son los siguientes: adquirir materias primas de los proveedores, convertir las materias primas en productos terminados, distribuir los productos terminados a los clientes y gestionar el riesgo. Kaplan y Norton (2000, p. 59 - 84)

Procesos de gestión de clientes. Los procesos de gestión de clientes amplían y profundizan las relaciones con los clientes objetivos. Podemos identificar cuatro grupos de procesos: seleccionar los clientes objetivo, adquirir los clientes objetivo, mantener los clientes y aumentar los negocios con los clientes.

Procesos de innovación. Los procesos de innovación desarrollan nuevos productos, procesos y servicios, permitiendo con frecuencia que la empresa penetre en nuevos mercados y segmentos de clientes. La gestión de la innovación incluye cuatro procesos: identificar oportunidades para nuevos productos y servicios, gestionar la cartera de investigación y desarrollo, diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios y sacar los nuevos productos y servicios al mercado. Kaplan y Norton (2000, p. 59 - 84)

Procesos reguladores y sociales. Los procesos reguladores y sociales ayudan a las organizaciones a ganarse continuamente el derecho de operar en las comunidades y países donde producen y venden. Las regulaciones nacionales y locales (sobre medio ambiente, seguridad y salud de los empleados sobre las prácticas de contratación y empleo) imponen estándares a las prácticas de las empresas.

Las empresas gestionan e informan sus actividades reguladoras y sociales siguiendo una serie de dimensiones clave: medio ambiente, seguridad y salud, prácticas de empleo e inversión en la comunidad. Todas estas vinculaciones (con mejores procesos de recursos humanos, operaciones, clientes y financieros) ilustran de que forma la gestión efectiva del desempeño regulatorio y comunitario puede impulsar la creación duradera de valor para los accionistas.

Aprendizaje y crecimiento: alineación estratégica de los activos intangibles

Describe los activos intangibles de una organización y su papel en la estrategia.

Organizamos los activos intangibles en tres categorías:

- Capital humano. La disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requerida para apoyar la estrategia.
- Capital de la información. La disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requeridos para respaldar la estrategia.
- Capital organizacional. La disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

Kaplan y Norton (2000, p. 59 - 84)

Aunque todas las organizaciones tratan de desarrollar a su gente, su tecnología y su cultura, la mayoría no alinea estos activos intangibles con sus estrategias. La clave para crear esta alineación es la granularidad, o sea, ir más allá de la generalidades. El mapa estratégico del Balanced Scorecard permite a los ejecutivos identificar el capital humano, de información y organizacional que requiere la estrategia.

El Balanced Scorecard: los indicadores, las metas y las iniciativas traducen la estrategia en acción

El mapa estratégico describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos. El Balanced Scorecard traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar. Pero los objetivos y las metas no se alcanzarán simplemente por haber sido identificados, sino que la organización debe lanzar un conjunto de programas de acción que permita alcanzar las metas de todos los indicadores. La organización debe proporcionar recursos escasos (personas, financiación y capacidad) a cada programa de acción. Para referirnos a estos programas de acción usamos la expresión iniciativas estratégicas. Para cada indicador del Balanced Scorecard, los gerentes deben identificar las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar la meta propuesta. Las iniciativas crean resultados, de ahí que la ejecución de la estrategia se haga a través de la ejecución de las iniciativas. Los planes de acción que definen y proporcionan recursos para las iniciativas estratégicas deben ser alineados con los temas estratégicos y deben verse como un conjunto integrado de inversiones, en lugar de como un grupo de proyectos aislados. Cada tema estratégico debe contener un caso de negocio integral. Kaplan y Norton (2000, p. 59 - 84)

3.3.5. Empresas internacionales que utilizan el Cuadro de Mando Integral

Rockwater es una empresa de construcciones submarinas de varios cientos de millones de dólares, cuyos clientes son las mayores empresas petroleras, de gas y de construcciones en alta mar. Rockwater, cuya sede central se encuentra en Aberdeen, Escocia, es una división operativa de Brown & Root Energy Services

que, a su vez, forma parte de la Halliburton Corporation, una empresa de construcción a nivel mundial. De cuatro mil millones de dólares, que tiene su sede en Dallas, Texas. Rockwater se formó en 1989, al fusionarse dos empresas constructoras, previamente independientes, una británica y la otra holandesa. El primer presidente de Rockwater, Norman Chambers, utilizó el Cuadro de Mando Integral, empezando en 1992, para unir la cultura y la filosofía operativa de las dos empresas, y permitir que la nueva empresa pudiera competir por los clientes sobre la base de relaciones de calidad, seguridad y valor añadido, y no por unos precios bajos. En 1994, Norman Chambers fue ascendido a presidente de Brown & Root Energy Services, donde sigue utilizando el Cuadro de Mando Integral como su sistema de gestión estratégica, aplicándolo ahora a nivel de grupo y a cada una de las empresas filiales. Kaplan y Norton (2000, p. 57 – 58).

Metro Bank es la división bancaria de un gran banco, con 8 000 empleados, una cuota de mercado del 30% de los depósitos de la región, y cerca de mil millones en ingresos totales. La corporación madre es la entidad resultante de la fusión de dos grandes y altamente competitivos bancos de una gran área metropolitana de Estados Unidos. El director general de Metro Bank llevó a la práctica el Cuadro de Mando Integral, a partir de 1993, para comunicar y reforzar una nueva estrategia para el fusionado banco de particulares, que pasaría de su enfoque actual y su poder en servicios orientados a las transacciones, a ofrecer toda una gama de servicios y productos financieros a segmentos de clientes seleccionados. Kaplan y Norton (2000, p. 57 – 58).

Pioneer Petroleum es la división norteamericana de refinado y de marketing de una gran empresa petrolera integrada en todo el mundo. Su director general lanzó un proceso de Cuadro de Mando integral en 1993 para reemplazar el enfoque de control y análisis financiero de la división por un nuevo proceso de gestión de la actuación estratégica. El esfuerzo empezó con un Cuadro de Mando para toda la división, que identificaba segmentos de clientes seleccionados y temas amplios, y luego pasó a desarrollar cuadros de mando para cada unidad de servicio y de negocio de la división. Kaplan y Norton (2000, p. 57 – 58).

National Insurance es la división de seguros de propiedades y a terceros de una de las mayores y completas empresas de seguros norteamericanas. En 1993, cuando lanzo su proyecto de Cuadro de Mando, National tenía 6,500 empleados y unos ingresos de cuatro mil millones de dólares, que la corporación matriz estaba pensando en cerrar la empresa y abandonar el negocio de los seguros a terceros y sobre propiedades. La corporación, en un último esfuerzo para salvar la división contrato a un nuevo equipo de gestión procedente del exterior. El equipo decidió que la empresa pasara de su estrategia de generalidades en que intentaba proporcionar todos los servicios de seguros a todos los clientes y segmentos de mercado, a una estrategia de especialista. El equipo lanzo su programa de Cuadro de Mando para aclarar la nueva estrategia y desarrollar y coordinar los programas de puesta en práctica necesarios. Este programa, además, se amplió para desarrollar un nuevo sistema de gestión estratégica que tuviera éxito a la hora de transformar National en una aseguradora rentable. Kaplan y Norton (2000, p. 57 – 58).

Kenyon Stores es un detallista de prendas de vestir, que administra 10 cadenas de venta al detalle independientes, con más de 4 000 puntos de venta y cerca de ocho mil millones de dólares en ventas anuales. Históricamente, las cadenas individuales actuaban de forma independiente, con muy poca coordinación o integración central. El director general de Kenyon se pasó al cuadro de Mando Integral, como parte de su nueva estrategia para equilibrar los recursos clave de nivel corporativo y dirección, a fin de conseguir un ambicioso objetivo de aumento de ventas de 20 mil millones de dólares para el año 2000, principalmente gracias al crecimiento interno. Kaplan y Norton (2000, p. 57 – 58).

3.3.6. El cuadro de mando integral en empresas peruanas

Nestlé, aplicó el Cuadro de Mando Integral en sus instalaciones de Perú, se planteó el objetivo de fabricar y comercializar sus productos de forma que se cree valor sostenible a largo plazo para accionistas, empleados, consumidores, socios comerciales y las economías nacionales en las que opera la Empresa, que comprende: comprender a los consumidores mejor que los competidores,

maximizar la producción de bienes al tiempo que minimizamos el consumo de recursos y a su vez reducimos los desechos y las emisiones, mejorar de forma constante el rendimiento anual mediante el modelo Nestlé, crecimiento orgánico anual de entre el 5% y el 6% combinado con un aumento anual sostenido del margen de beneficios y desarrollar el potencial de los trabajadores en un lugar de trabajo seguro y justo en el que se los escuche, respete y valore. Los beneficios generados con la aplicación del Cuadro de Mando Integral son:

- Mejora la capacidad de análisis en la organización (Rentabilidad Financiera de 0.56%, Retorno de inversión de 0.29%, crecimiento de ventas netas de 5.78%, ratio de expansión del 8%, ratio de producción de 1.30% y ratio de ventas por empleado de 27.9).
- Mejor comunicación y comprensión de la estrategia y sus objetivos.
- Metodología que facilita la transformación de largo plazo en acciones a corto plazo.
- Alineación de objetivos y comportamiento.
- Facilita la gestión de los intangibles, incorporándolos en la estrategia de la organización.

Banco de la nación, con el uso del Cuadro de Mando Integral obtuvieron los siguientes beneficios:

- Ampliar y actualizar el Plan de Continuidad de Negocio del Banco.
- Lograron integrar la nueva estructura organizacional al rediseño de procesos con enfoque a la calidad de atención al cliente.
- Mejoraron los procesos y procedimientos del departamento de red de agencias, dotándola de herramientas de gestión y tecnologías de información.
- Implementaron procesos eficientes en un marco de control interno.
- Crearon e implementaron procesos operativos y de gestión orientados a la transparencia.
- Lograron mejorar las relaciones con sus clientes.

Banco Falabella, la implementación del Cuadro de Mando Integral induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, logrando así monitorear y analizar los indicadores obtenidos en el análisis. Podemos mencionar algunos de sus beneficios:

- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

Hidrandina S.A. tiene como visión enfocar la empresa hacia el cliente y afianzar la rentabilidad a través de innovación tecnológica, creatividad y desempeño de todos sus trabajadores.

Consecuentemente del modelo de gestión estratégico sustentado en el Mapa Estratégico y el cuadro de Mando Integral les ha generado grandes beneficios:

- La maximización de la rentabilidad: una utilidad neta de S/. 18.68 MM, la cual resulta 0.8% mayor a la registrada en el periodo del año 2009 (S/. 18.53 MM a valores expresados a diciembre del 2009).
- Gracias a que tenemos bien en claro hacia dónde quieren llegar el CMI les ha permitido cumplir con sus metas, que los ha conllevando a acaparar más mercado y continuar distinguiéndose. Mayor volumen de venta de energía eléctrica del 5.2% debido al incremento de la demanda de clientes del sector regulado, y además al incremento en la tarifa de venta de estos clientes, con relación al periodo del 2009.
- Les ha permitido día a día ofrecer un mejor servicio ya que pueden evaluar a su personal de forma rápida y eficiente “los procesos son de calidad si las personas que lo realizan son de calidad” ayudándolos así a detectar posibles fallas y a determinar la solución inmediatamente.

Mibanco, con el uso del Cuadro de mando Integral obtuvo los siguientes beneficios:

- Permitió implementar estrategias, en este caso la implementación las mejores prácticas bancarias.
- Representa la estrategia en Mapas Estratégicos, con un poderoso efecto visual.
- Permite la medición de intangibles por sistema de puntajes.
- Facilitó la alineación de las operaciones con los objetivos.
- Organizó el control y seguimiento según distintas Perspectivas.

Inversiones La Cruz, obtuvo los siguientes beneficios:

- Mejora de la efectividad al tener una visión ejecutable de la estrategia.
- Optimización de los recursos asignados a implementar la estrategia.
- Permitió que los funcionarios trabajen en forma coordinada y colaborando en busca de los objetivos de la institución.
- Acelerar el tiempo necesario para agregar valor ya que permite tomar decisiones más informadas.

Otras empresas que utilizan el Cuadro de Mando Integral son:

Empresas privadas: Microsoft Perú SRL, IBM del Perú SAC, SAP Andina y del Caribe CA SUC del Perú, Compuventas EIRL, Adexus Perú SA. GMD SA, Grupo Upgrade SAC, Synapsis Perú SRL, Corporación SLIN SAC, ADRA Perú, A&T del Perú, Banco de Crédito del Perú, Cajas Municipales de Lima, Tacna, Huancayo e Ica, Hoteles Casa Andina, Cementos Pacasmayo, Cineplanet, Corporación JR Lindley (Inca Kola), JH Iberoamérica, Maquinas SA, Minera Yanacocha, Pacífico Seguros, Petroperú, Red de Energía del Perú, Ripley, Scotiabank, Cosapisoft SA, y Telefónica del Perú.

Empresas públicas: Essalud, Fonafe, Minsur, ONP, Osinerg, Osiptel, Sunat y Tribunal fiscal.

3.4. Marco legal

- **La Ley N° 27181 – Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre.**

- **El Decreto Supremo N° 007-2016-MTC.** Aprueba el Reglamento Nacional del Sistema de emisión de Licencias de Conducir y modifica el Texto Único Ordenado del Reglamento Nacional de Tránsito – Código de Tránsito, aprobado por Decreto Supremo N° 016-2009-MTC y el Reglamento Nacional de Administración de Transporte, aprobado por Decreto Supremo N° 017-2009-MTC

- **El Decreto Supremo N° 015-2016-MTC.** Aprueban modificaciones al Reglamento Nacional de Administración de Transporte, al Texto Único Ordenado del Reglamento Nacional de Tránsito - Código de Tránsito, al Reglamento Nacional del Sistema de Emisión de Licencias de Conducir, al Texto Único Ordenado del Reglamento Nacional de Responsabilidad Civil y Seguros Obligatorios por Accidentes de Tránsito y al Reglamento Nacional de Inspecciones Técnicas Vehiculares.

- **El Decreto Supremo N° 016-2016-MTC.** Aprueban modificaciones al Reglamento Nacional del Sistema de Emisión de Licencias de Conducir aprobado mediante Decreto Supremo N° 007-2016-MTC.

- **El Decreto Supremo N° 018-2016-MTC.** Aprueban modificaciones al Reglamento Nacional del Sistema de Emisión de Licencias de Conducir aprobado mediante Decreto Supremo N° 007-2016-MTC

- **El Decreto Supremo N° 026-2016-MTC.** Aprueban modificaciones al Reglamento Nacional del Sistema de Emisión de Licencias de Conducir, aprobado por D.S. N° 007-2016-MTC; al Reglamento Nacional de Administración de Transporte aprobado por D.S. N° 017-2009-MTC; y al Texto Único Ordenado del Reglamento Nacional de Tránsito - Código de Tránsito aprobado por D.S. N° 016-2009-MTC

- **El Decreto Supremo N° 058-2003-MTC.** Reglamento Nacional de Vehículos.

- **Directiva N° 002-2002-MTC/15.** “Emisión de certificados de conformidad: autorización, procedimientos y requisitos técnicos”.
- **Directiva N° 001-2016-MTC/15.** Características de la Infraestructura Cerrada a la Circulación Vial de las Escuelas de Conductores y Centros de Evaluación.
- **Directiva N° 002-2016-MTC/15.** Tópicos del taller “Cambiemos de actitud”

LEY N° 27181: Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre

Título I: Definiciones y Ámbito de Aplicación

Artículo 1.- Del ámbito de aplicación

1.1. La presente Ley establece los lineamientos generales económicos organizacionales y reglamentarios del transporte y tránsito terrestre y rige en todo el territorio de la República.

1.2. No se encuentra comprendido en el ámbito de aplicación de la presente Ley, el transporte por cable, por fajas transportadoras y por ductos.

Artículo 2.- De las definiciones

Para efectos de la aplicación de la presente Ley, entiéndase por:

- a) Transporte terrestre:** desplazamiento en vías terrestres de personas y mercancías.
- b) Servicio de transporte:** actividad económica que provee los medios para realizar el transporte terrestre. No incluye la explotación de infraestructura de transporte de uso público.
- c) Tránsito terrestre:** conjunto de desplazamientos de personas y vehículos en las vías terrestres que obedecen a las reglas determinadas e la presente Ley y sus reglamentos que la orientan y lo ordenan.
- d) Vías terrestres.** Infraestructura terrestre que sirve al transporte de vehículos, ferrocarriles y personas.

Artículo 3.- Del objetivo de la acción estatal

La acción estatal en materia de transporte y tránsito terrestre se orienta a la satisfacción de las necesidades de los usuarios y al resguardo de sus condiciones de seguridad y salud, así como a la protección del ambiente y la comunidad en su conjunto.

Artículo 4.- De la libre competencia

4.1. El rol estatal en materia de transporte y tránsito terrestre provienen de las definiciones nacionales de política económica y social. El Estado incentiva la libre y leal competencia en el transporte, cumpliendo funciones que, siendo importantes para la comunidad, no pueden ser desarrollados por el sector privado.

4.3. El Estado procura la protección de los intereses de los usuarios, el cuidado de la salud y seguridad de las personas y el resguardo del medio ambiente.

Artículo 5.- De la promoción de la inversión privada

5.1. El Estado promueve la inversión privada en infraestructura y servicios de transporte, en cualquiera de las formas empresariales y contractuales permitidas por la Constitución y las leyes.

Artículo 7.- De la racionalización del uso de la infraestructura

7.1. El Estado promueve la utilización de técnicas modernas de gestión de tránsito con el fin de optimizar el uso de la infraestructura existente. Para tal efecto impulsa la definición de estándares mediante reglamentos y normas técnicas nacionales que garanticen el desarrollo coherente de sistemas de control de tránsito.

Artículo 8.- De los terminales de transporte terrestre

El Estado promueve la iniciativa privada y la libre competencia en la construcción y operación de terminales de transporte terrestre de pasajeros o mercancías, sin perjuicio del cumplimiento de lo dispuesto en la presente Ley, y de conformidad con la normatividad nacional o local vigente que resulte aplicable.

Artículo 9.- De la supervisión y fiscalización

Es responsabilidad prioritaria del Estado garantizar la vigencia de reglas claras, eficaces, transparentes y estables en la actividad del transporte. Por tal motivo procura la existencia de una fiscalización eficiente, autónoma, tecnificada y protectora de los intereses de los usuarios.

Título II: Competencias y Autoridades Competentes

Artículo 10.- De la clasificación de las competencias

En materia de transporte y tránsito terrestre las competencias se clasifican en:

- a) Normativas.
- b) De gestión.
- c) De fiscalización

Artículo 15.- De las autoridades competentes

Son autoridades competentes en materia de transporte y tránsito terrestre, según corresponda:

- a) El Ministerio de Transportes y Comunicaciones;
- b) Los Gobiernos Regionales;
- c) Las Municipalidades Provinciales;
- d) Las Municipalidades Distritales;
- e) La Policía Nacional del Perú; y
- f) El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI."

Título III: Reglamentos Nacionales

Artículo 23.- Del contenido de los reglamentos

Los reglamentos nacionales necesarios para la implementación de la presente Ley serán aprobados por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción y rigen en todo el territorio nacional de la República. En particular, deberá dictar los siguientes reglamentos, cuya materia de regulación podrá, de ser necesario, ser desagregada:

- a) **Reglamento Nacional de Tránsito.** Contiene las normas para el uso de las vías públicas para conductores de todo tipo de vehículos y para peatones; las disposiciones sobre licencias de conducir y las que establecen las infracciones y sanciones y el correspondiente Registro Nacional de Sanciones; así como las demás disposiciones que sean necesarias.

- b) **Reglamento Nacional de Vehículos.** Contiene las características y requisitos técnicos relativos a seguridad y emisiones que deben cumplir los vehículos para ingresar al sistema nacional de transporte y aquellos que deben observarse durante la operación de los mismos. Contiene también los pesos y medidas vehiculares máximos para operar en la red vial y las infracciones y sanciones respectivas.

- c) **Reglamento Nacional de Gestión de Infraestructura.** Define las pautas para las normas técnicas de diseño, construcción y mantenimiento de carreteras, caminos y vías urbanas.

- d) **Reglamento Nacional de Administración de Transporte.** Contiene las especificaciones de diseño y operación de los registros en los que deberán inscribirse todos los servicios de pasajeros y de mercancías que se presten en forma regular.

Título IV: Infracciones y Sanciones

Artículo 24.- De la responsabilidad administrativa por las infracciones

24.1. El conductor de un vehículo es responsable administrativamente de las infracciones del tránsito y del transporte vinculadas a su propia conducta durante la circulación.

Artículo 25.- De la clasificación de las infracciones

Las infracciones de transporte y tránsito terrestre se clasifican en leves, graves y muy graves. Su tipificación, puntaje, según corresponda, y sanción se establecen en los reglamentos nacionales respectivos.

Artículo 26.- De las sanciones y medidas preventivas respecto de las infracciones a las normas de transporte y tránsito terrestre

26.1. Las sanciones por infracciones a las normas de transporte y tránsito terrestre son las siguientes:

- a) Amonestación a la empresa.
- b) Multa a la empresa y/o al conductor y/o al peatón.
- c) Suspensión de la licencia de conducir.
- d) Suspensión de la concesión, autorización o permiso, según corresponda.
- e) Inhabilitación para brindar el servicio de transporte o realizar las actividades vinculadas al transporte y tránsito terrestre.
- f) Cancelación definitiva de la licencia de conducir e inhabilitación del conductor.
- g) Cancelación definitiva de la concesión, autorización o permiso, según corresponda.

26.2. Las medidas preventivas por infracciones vinculadas al transporte y tránsito terrestre son las siguientes:

- a) Retención de la licencia de conducir;
- b) retención del vehículo;
- c) internamiento del vehículo;
- d) remoción del vehículo;
- e) clausura temporal del local;
- f) suspensión precautoria del servicio;
- g) suspensión de la habilitación vehicular;
- h) interrupción del viaje o paralización de la actividad.

Título V: Responsabilidad Civil y Seguros Obligatorios

Artículo 29.- De la responsabilidad civil

La responsabilidad civil derivada de los accidentes de tránsito causados por vehículos automotores es objetiva, de conformidad con lo establecido en el Código Civil. El conductor, el propietario del vehículo y, de ser el caso, el prestador del servicio de transporte terrestre son solidariamente responsables por los daños y perjuicios causados.

Artículo 30.- Del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito

30.1. Todo vehículo automotor que circule en el territorio de la República debe contar con una póliza de seguros vigente del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito - SOAT o Certificados contra Accidentes de Tránsito - CAT, que contengan términos equivalentes, condiciones semejantes o mayores coberturas ofertadas que el SOAT vigente, en cuyo caso las asociaciones de fondos regionales o provinciales contra accidentes de tránsito - AFOCAT entregarán el certificado; y además el distintivo que acredita la vigencia del mismo, y serán destinados exclusivamente a vehículos de transporte provincial de personas, urbano e interurbano, incluyendo el transporte especial de personas en moto taxis que presten servicios al interior de la región o provincia, que sólo tendrán validez dentro de la respectiva circunscripción de funcionamiento.

30.2. El SOAT y el CAT cubren a todas las personas, sean ocupantes o terceros no ocupantes que sufran lesiones o muerte, como producto de un accidente de tránsito.

Título VI: Registro Vehicular y Otros Registros

Artículo 32.- De la Placa Única Nacional de Rodaje

32.1. Todo vehículo de transporte automotor que circule por vías públicas está obligado a exhibir la placa única nacional de rodaje.

32.2. La clasificación, características, y el procedimiento para su obtención es establecida por el Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción.

32.3. La manufactura y expedición corresponde al Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción, según la normas pertinentes.

Artículo 33.- Del Registro de Propiedad y Tarjeta de Identificación Vehicular

33.1. Todo vehículo que para circular requiere un conductor con licencia de conducir debe inscribirse en el Registro de Propiedad Vehicular, salvo disposición contraria prevista en la ley. Dicho registro expide una tarjeta de identificación vehicular que consigna las características y especificaciones técnicas del vehículo.

3.5. Definición de términos básicos

— **Cuadro de Mando Integral (CMI)**

El cuadro de mando integral es una estructura que nace del choque entre la necesidad de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inmovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico. Fue creado para integrar indicadores derivados de la estrategia, y aunque sigue reteniendo indicadores financieros de la actuación pasada, el cuadro de mando integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización, y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Kaplan y Norton (2005, p. 5).

— **Administración**

Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia. Chiavenato, I. (2001, p. 21)

Administrar es prever (escrutar el futuro y articular el programa de acción), organizar (constituir el doble organismo material y social de la empresa), dirigir (hacer funcionar el personal), coordinar (relacionar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos) y controlar (procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas). Henry Fayol (1961, p. 138 – 139)

— **Administración estratégica**

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye al análisis ambiental, la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Wheelen, T. y Hunger, D. (2007, p. 3)

— **Gerencia estratégica**

Es el proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan acciones que permitan alcanzar los objetivos propuestos para la organización. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que incluye a cualquier organización operante en un mercado global y con grandes retos. La aplicación de la gerencia estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado. Además la gerencia estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable, permitiendo además que las empresas realicen su gestión de forma proactiva. Arias, D. (2008, p. 13)

— **Control de gestión**

Se define el control de gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos. Beltran, J. (1998, p. 25)

El control de gestión es un sistema de información estadística financiera, administrativa y operativa que puesta al servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos. Beltran, J. (1998, p. 25)

— **Indicadores de gestión**

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones

correctivas o preventivas según el caso. Los indicadores de gestión son también una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna. Pérez, C. (2012, p. 1)

— **Estrategia**

Estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos. Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2008, p. 111)

Las estrategias son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento. D'Alessio, F. (2008, p. 4)

Michael Porter sostiene que la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para establecer una diferencia sustentable en el mercado. Dice: “la diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo”. Kaplan y Norton (2000, p. 65)

— **Proceso estratégico**

Es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. Para ello utiliza como insumos el análisis externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos. D'Alessio, F. (2008, p. 8)

— **Planeación Estratégica**

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias

básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. Steiner. G (1983, p. 21)

— **Misión organizacional**

La misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio. La misión está relacionada con el negocio de la organización. La misión constituye una manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias de la organización. Chiavenato, I. (2007, p. 20)

La misión es una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados. La misión también debe describir como espera competir la organización y entregar valor a los clientes. Kaplan y Norton (2000, p. 62)

— **Visión organizacional**

La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos. Chiavenato, I. (2007, p. 21)

— **Objetivos organizacionales**

Un objetivo de una organización es una situación deseada que se quiere alcanzar. La organización constituye un conjunto de elementos que tienen como finalidad cumplir un objetivo de acuerdo con un plan. En esta definición hay tres puntos básicos. Primero, hay un propósito u objetivo para el que está proyectado el

sistema. Segundo, hay un proyecto o conjunto establecido de elementos. Tercero, las entradas de información, energía y materiales se emplean para que el sistema pueda funcionar. Chiavenato, I. (2007, p. 22)

— **Mapa estratégico**

El Mapa Estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un Balanced Scorecard. Ilustra las relaciones causa efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos reguladores y sociales. Estos procesos críticos crean y entregan la propuesta de valor de la organización a los clientes objetivos y también promueven los objetivos de productividad de la organización en la perspectiva financiera. Además, el Mapa Estratégico identifica las capacidades específicas en los activos intangibles de la organización (capital humano, capital de la información y capital organizacional) que se requieren para obtener un desempeño excepcional en los procesos internos críticos. Kaplan y Norton (2000, p. 86).

— **Productividad**

La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc. Son usados para producir bienes y servicios en el mercado. Puede considerarse la productividad como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados. Martínez (2007) citado por, Torres, M. (2008, p. 1).

— **Eficacia**

Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona. La eficacia es el logro de los objetivos mediante recursos disponibles. Chiavenato, I. (2007, p. 6)

— **Eficiencia**

Es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. La eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas. Asimismo, la eficiencia se refiere a la mejor forma de hacer o realizar (método) las cosas, a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa de los fines, simplemente de los medios. Chiavenato, I. (2007, p. 25)

— **Organización**

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe solo cuando: hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común. Chiavenato, I. (2007, p. 6)

— **Capital humano**

Es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas. Son necesarios, una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. Su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora. Chiavenato, I. (2007, p. 37)

— **Capacitación**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del

ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. En otras palabras, en un sentido más amplio, la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que éste alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa”. En este sentido, la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que verdaderamente vale la pena. Chiavenato, I. (2007, p. 386)

— **Sistema de Información Administrativa (SIA)**

La información puede provenir del entorno exterior (como el mercado de trabajo, competidores, proveedores, organizaciones gubernamentales, otras organizaciones, etc.) o del entorno interior (como el organigrama y los salarios correspondientes a los puestos, personas que trabajan en ella, horas / hombre trabajadas, volumen de producción y de ventas, productividad alcanzada, etc.).

La información que sirve a toda la organización constituye el sistema de información global (implica el nivel institucional o directivo, el intermedio o ejecutivo y el operativo de la organización), mientras que la información que sustenta las decisiones de los gerentes constituye el sistema de información administrativa (que implica el nivel institucional o directivo y el intermedio o ejecutivo). Chiavenato, I. (2007, p. 453)

— **Cliente**

Un cliente es aquel que recibe bienes o servicios. Comúnmente esto involucra una transacción en la cual algo de valor cambia de manos. Se puede hablar de dos tipos de clientes, los internos y externos. El cliente interno se refiere a los empleados que reciben bienes o servicios desde dentro de la misma empresa. Se puede entender como la persona que se sitúa en el siguiente paso del proceso. El cliente externo se refiere a los que pagan por recibir un servicio fuera de la empresa. Son las últimas personas a las que se busca satisfacer con el trabajo de la empresa. Foster (2001, p. 124) citado por Herrán, J. (2004, p. 9)

— **Servicio**

Servicio es vender, almacenar, entregar, pasar inventarios, comprar, instruir al personal, las relaciones entre los empleados, los ajustes, la correspondencia, la

facturación, la gestión del crédito, las finanzas y la contabilidad, la publicidad, las relaciones publicas y el procesamiento de datos. En todas las actividades realizadas por cualquier empleado de una empresa existe un elemento de servicio, ya que, en última instancia, todas ellas repercutirán en el nivel de calidad real o serán percibidas en los productos comprados por los clientes. Servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer de nuevo negocios con ella. Tschohl, J. (2000, p. 14)

— **Calidad del servicio**

Es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye a todas las personas que trabajan en la empresa, y no solo a las que tratan personalmente con los clientes o a las que se comunican con ellos por medio del teléfono, fax, carta o de cualquier otra forma. Tschohl, J. (2000, p. 14)

— **Competitividad**

La competitividad es la medida de la capacidad inmediata y futura de las empresas de diseñar, producir y vender bienes y servicios cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores. European Management Forum (1980) citado por Otero, G. (2006, p. 11)

La competitividad es una reconsideración de un gran conjunto de indicadores, ninguno de los cuales cuenta la historia total, sino que juntos proveen un foco de atención altamente legítimo. Cohen (1994) citado por Otero, G. (2006, p. 11)

— **Rentabilidad**

Es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de

costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades. La rentabilidad también es obtenida como una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan los medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados. Zamora, A. (2008, p. 57)

— **Finanzas**

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo gastan o lo invierten. Las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos. Lawrence, J. (2007, p. 3)

— **Finanzas administrativas**

Las finanzas administrativas se ocupan de las tareas del administrador financiero en la empresa de negocios. Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de cualquier tipo de empresa, financiera o no, privada o pública, grande o pequeña, lucrativa o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como la planificación, la extensión de crédito a clientes, la evaluación de fuertes gastos, propuestos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la empresa. El administrador financiero actual participa en forma más activa en el desarrollo y la puesta en marcha de estrategias corporativas dirigidas al crecimiento de la empresa y el mejoramiento de su posición competitiva. Lawrence, J. (2007, p. 4)

IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Variables de estudio

4.1.1. Variable independiente (VI)

Propuesta del Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión.

4.1.2. Variable dependiente (VD)

Mejora de la gestión empresarial

4.2. Operacionalización de variables

Cuadro N° 1: Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicador	Escala de medición
Propuesta del cuadro de mando integral (CMI) como sistema de gestión	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. Kaplan y Norton (2005, p.3).	Perspectivas	Financiera	Nominal
			Cliente	
			Procesos Internos	
			Formación y crecimiento	
Mejora de la gestión empresarial	La gestión es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las empresas a mediano y largo plazo.	Visión y Estrategia	Financiera	Nominal
			Cliente	
			Procesos internos	
			Formación y crecimiento	

Fuente: Elaboración propia

4.3. Diseño de la investigación

La presente investigación es de tipo cuantitativo, de nivel básico descriptivo.

4.4. Población y muestra

4.4.1. Población

Este estudio tuvo como población a las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional, en total son 13 empresas del Distrito de Chachapoyas.

Cuadro N° 2: Empresas que prestan servicio de transporte terrestre de pasajeros interregional, Chachapoyas - Amazonas

Empresa de transporte	Destinos	Dirección
1. Móvil Tours S.A.	Chiclayo, Trujillo, Lima	Jr. Libertad N° 464
2. GH Bus	Chiclayo, Lima	Av. Evitamiento S/N
3. Civa	Chiclayo, Lima	Av. Salamanca esquina con Ortiz Arrieta N° 279
4. Kuelap	Chiclayo	Jr. Unión N° 330
5. Bus Star	Chiclayo	Jr. Unión N° 332
6. Cautivo del oriente – ETCAOSA	Rioja, Moyobamba, Tarapoto	Terminal Municipal
7. Turismo Díaz	Tarapoto, Chiclayo	Terminal Municipal
8. Turismo Selva S.A.	Rioja, Moyobamba	Terminal Municipal
9. Evangelio Poder de Dios	Rioja, Moyobamba	Terminal Municipal
10. Turismo Virgen del Carmen	Cajamarca, Celendín, Tarapoto	Terminal Municipal
11. Amazonas Express	Cajamarca, Celendín, Tarapoto	Terminal Municipal
12. Amazonas Travel	Celendín, Cajamarca	Terminal Municipal
13. Cruz Hermanos	Rioja, Moyobamba, Tarapoto	Terminal Municipal

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Muestra

Como muestra se consideró el total de la población representada por el Gerente, el Administrador o el Representante Legal de cada empresa.

4.4.3. Tipo de muestreo

No probabilístico

V. MATERIAL Y MÉTODOS

5.1. Material de estudio

El material de estudio es el sector del transporte terrestre de pasajeros interregional de la ciudad de Chachapoyas.

5.2. Métodos

El método de investigación que se desarrolló fue el analítico, descriptivo, deductivo ya que el objetivo de la investigación consistió en hacer una propuesta a partir de la observación de la realidad, teniendo en cuenta la propuesta de Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton.

- **Analítico.** Explica cómo hacer para la implementación del CMI en las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional.

- **Descriptivo.** Mediante la aplicación de este tipo de investigación se hizo la descripción, el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual del problema logrando ajustarlo a la situación real encontrada. La investigación descriptiva permitió medir aspectos específicos y muy precisos de la gestión actual de las empresas, así también seleccionar las características fundamentales y esenciales necesarias para la implementación del CMI, permitiendo tener una descripción detallada dentro del marco conceptual de referencia que permitió presentar una solución e interpretación correcta del problema de una forma válida y confiable.

- **Deductivo.** Se utilizó el Cuadro de Mando Integral para emplearlo como sistema de gestión en las empresas de transporte terrestre de pasajeros de la ciudad de Chachapoyas.

5.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Cuadro N° 3: Técnicas e instrumentos de recolección de datos

TÉCNICA	INSTRUMENTO	ALCANCES	INFORMANTE
Encuesta	Cuestionario	La encuesta realizada estuvo direccionada a todos los dueños, Gerentes o Dueños de las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional de la ciudad de Chachapoyas.	Administradores, Gerentes o Dueños de las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional de la ciudad de Chachapoyas.
Observación	Guía para la observación	Se observó el comportamiento de los Administradores, Dueños o Gerentes de las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional de la ciudad de Chachapoyas durante la aplicación de la encuesta.	Administradores, Gerentes o Dueños de las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional de la ciudad de Chachapoyas.

Fuente: Elaboración propia

5.4. Procedimiento

Una vez adquirida la información, por medio de diferentes indicadores, a través de técnicas de investigación, se procedió a codificar las encuestas, aplicadas a las empresas. Luego se ingresó la información al software estadístico de acuerdo a las preguntas establecidas en la encuesta, posteriormente se realizó la tabulación ordenando y situando los datos en tablas de frecuencias y gráficos porcentuales, en los cuales se plasmaron los resultados obtenidos en cada gráfico y cuadro, posteriormente fueron analizados logrando obtener las conclusiones del trabajo de investigación.

5.5. Análisis de datos

Para el análisis de datos en primer lugar se procedió a la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, obteniendo los datos referentes para luego ser tabulados, asimismo dichas tabulaciones fueron presentados en gráficos estadísticos, los mismos que fueron analizados en base a cada uno de los objetivos planteados en la presente investigación; y por ende permitió desarrollar una propuesta consistente del Cuadro de Mando Integral (CMI) y finalmente llegando a las conclusiones y recomendaciones para el proceso de mejora de la gestión de las empresas en estudio.

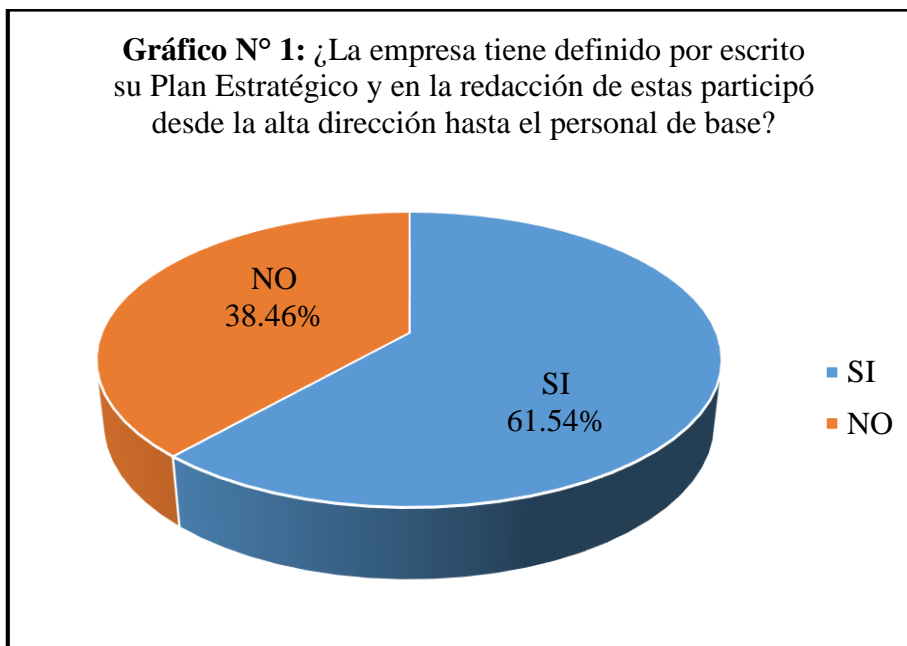
VI. RESULTADOS (Recopilación y presentación de datos)

6.1. Aspectos Generales

Tabla N° 1: ¿La empresa tiene definido por escrito su Plan Estratégico y en la redacción de estas participó desde la alta dirección hasta el personal de base?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	8	61.54%	61.54%
NO	5	38.46%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

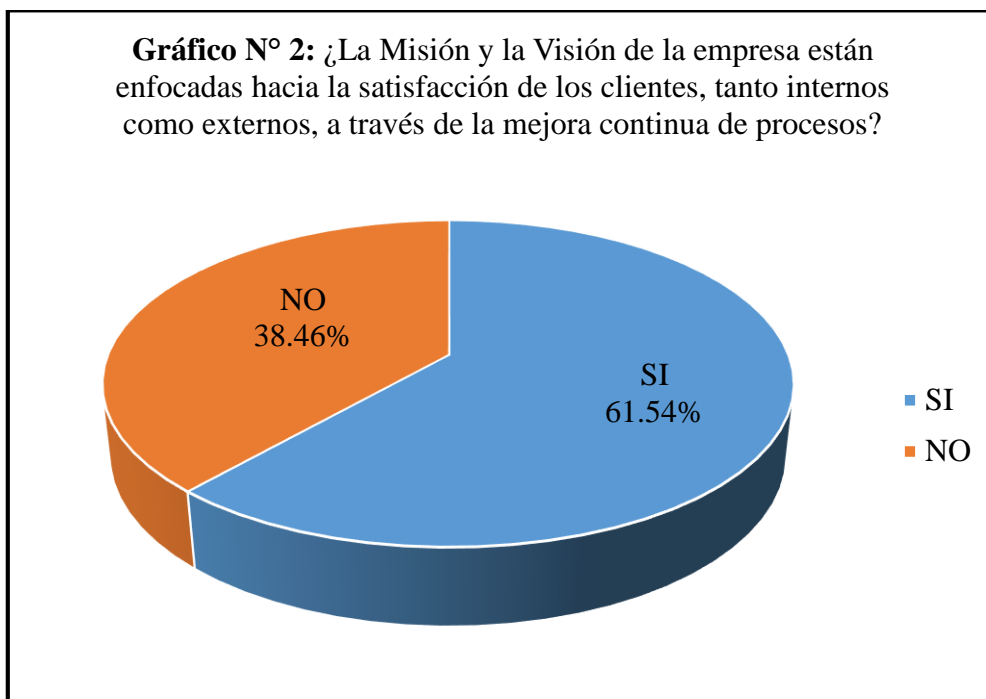
Interpretación:

En el gráfico N° 1, se muestra que el 61.84% si tiene definido por escrito su plan estratégico y en la redacción participaron desde la alta dirección hasta el personal de base y el 38.46% no tiene definido por escrito su plan estratégico, por lo tanto deben de trabajar en este punto ya que el plan estratégico es esencial para elaborar los objetivos estratégicos que forman parte fundamental del Cuadro de Mando Integral.

Tabla N° 2: ¿La Misión y la Visión de la empresa están enfocadas hacia la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, a través de la mejora continua de procesos?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	8	61.54%	61.54%
NO	5	38.46%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

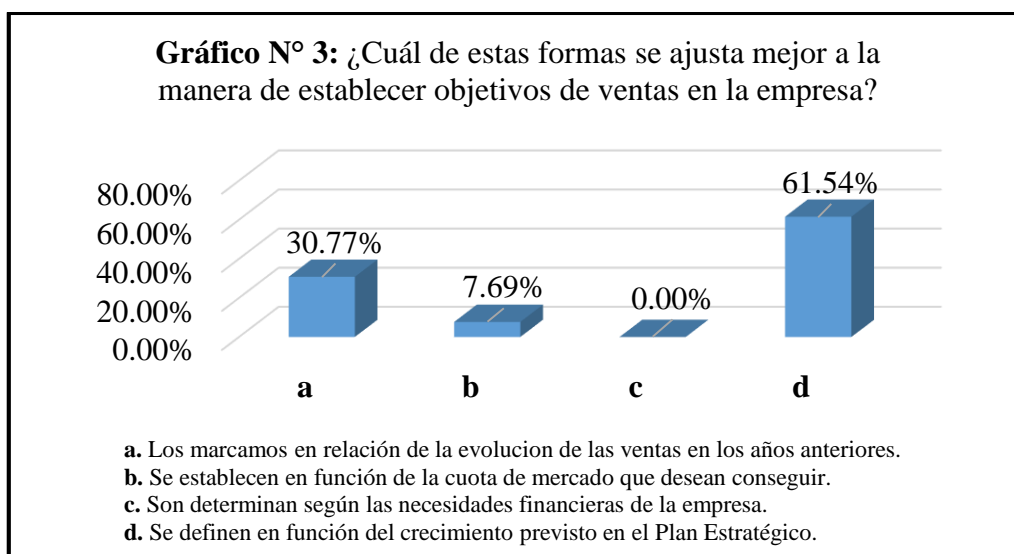
Interpretación:

El gráfico N° 2, nos muestra que el 61.54% de los encuestados respondieron que sí tienen la Misión y la Visión de la empresa definida y que están enfocadas hacia la satisfacción de los clientes a través de la mejora continua de procesos y el 38.46% de las empresas no tienen la misión y la visión definida, estas empresas que equivale a un total de cinco deben fijar estos puntos ya que facilita la toma de decisiones. Además es necesaria la comprensión de la misión y la visión para que las empresas logren mantenerse en el tiempo.

Tabla N° 3: ¿Cuál de estas formas se ajusta mejor a la manera de establecer objetivos de ventas en la empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
a. Los marcamos en relación de la evolución de las ventas en los años anteriores.	4	30.77%	30.77%
b. Se establecen en función de la cuota de mercado que desean conseguir.	1	7.69%	38.46%
c. Son determinan según las necesidades financieras de la empresa.	0	0.00%	38.46%
d. Se definen en función del crecimiento previsto en el Plan Estratégico.	8	61.54%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

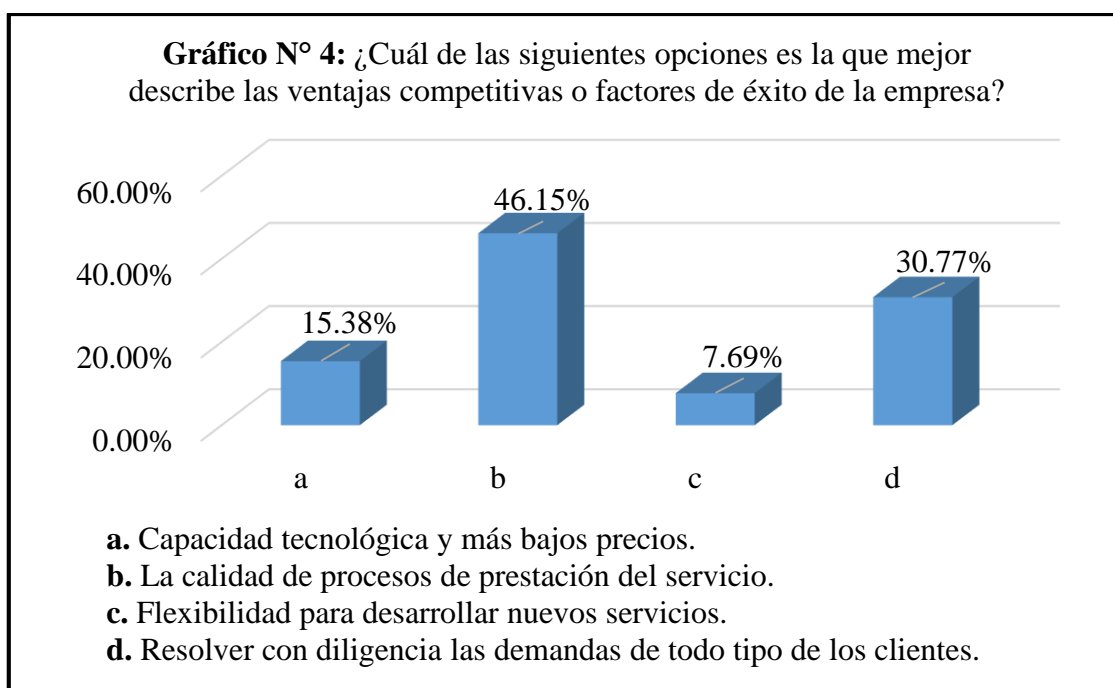
Interpretación:

Con respecto a los objetivos de ventas, estos representan metas que se quieren alcanzar en determinados periodos de tiempo y deben ser comunicados claramente a todos los colaboradores de la empresa. Al respecto, se pudo conocer, según se visualiza en el gráfico N° 3, que el 61.54% los definen en función del crecimiento previsto en el Plan Estratégico, el 30.77% lo marcan en relación de las ventas de los años anteriores y el 7.69% restante los establecen en función de la cuota de mercado que desean conseguir.

Tabla N° 4: ¿Cuál de las siguientes opciones es la que mejor describe las ventajas competitivas o factores de éxito de la empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
a. Capacidad tecnológica y más bajos precios.	2	15.38%	15.38%
b. La calidad de procesos de prestación del servicio.	6	46.15%	61.54%
c. Flexibilidad para desarrollar nuevos servicios.	1	7.69%	69.23%
d. Resolver con diligencia las demandas de todo tipo de los clientes.	4	30.77%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

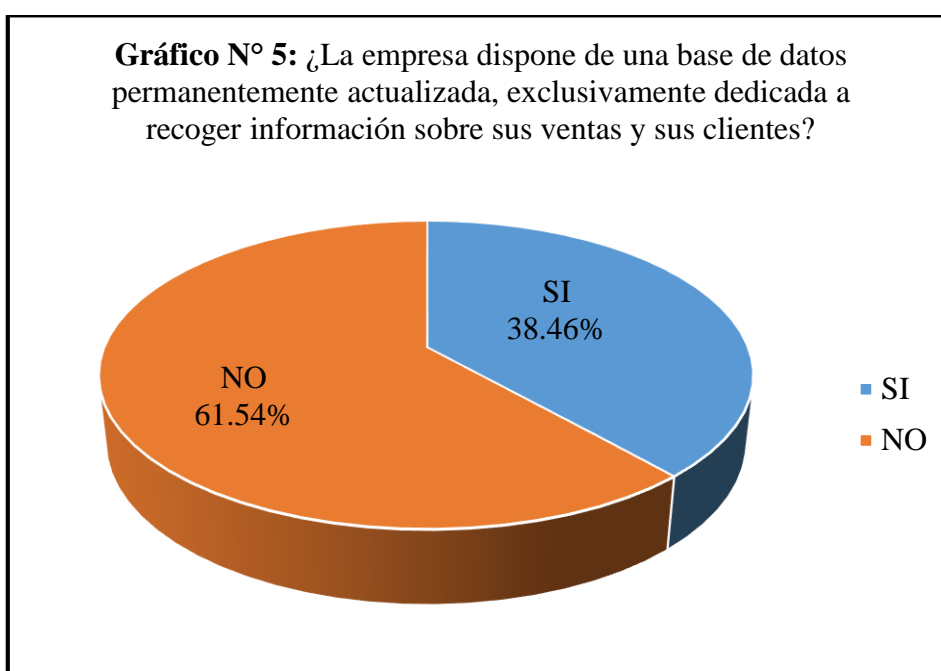
Interpretación:

Con respecto a las ventajas competitivas o factores de éxito de las empresas, se pudo conocer que el 46.15% las obtiene por la calidad de sus procesos y la prestación de sus servicios, el 30.77% por resolver con diligencia las demandas de todo tipo de los clientes, el 15.38% por la capacidad tecnológica y más bajos precios y el 7.69% por la flexibilidad para desarrollar nuevos servicios, tal como lo muestra el gráfico N° 4.

Tabla N° 5: ¿La empresa dispone de una base de datos permanentemente actualizada, exclusivamente dedicada a recoger información sobre sus ventas y sus clientes?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	5	38.46%	38.46%
NO	8	61.54%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

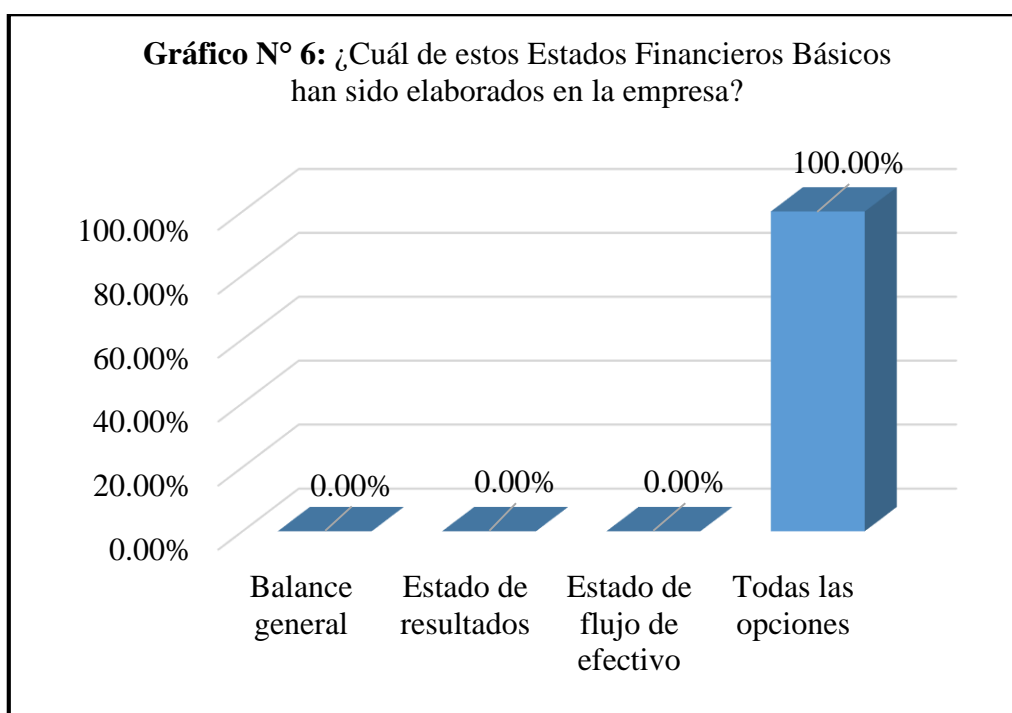
Interpretación:

De igual modo se indagó si las empresas disponen de una base de datos actualizada para recoger información sobre sus ventas y sus clientes, a lo que solo el 38.46% respondió afirmativamente tal como lo muestra el gráfico N° 5, y el 61.54% no cuentan con esta base de datos, por lo que es esencial implementarla y así tener los datos necesarios reales y al alcance para la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

Tabla N° 6: ¿Cuál de estos Estados Financieros Básicos ha sido elaborado en la empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Balance general	0	0.00%	0.00%
Estado de resultados	0	0.00%	0.00%
Estado de flujo de efectivo	0	0.00%	0.00%
Todas las opciones	13	100.00%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

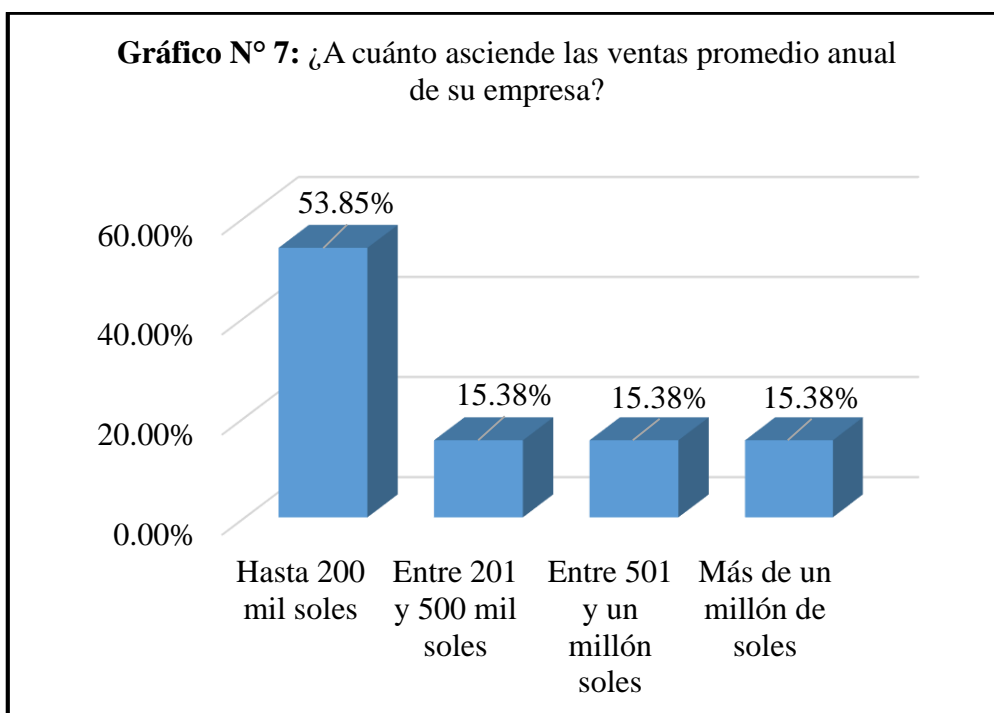
Además, se consultó a los encuestados si en la empresa se han elaborado los Estados Financieros Básicos, y como se muestra en el gráfico N° 6, el 100% expresó que si cuentan con sus estados financieros básicos como Balance General, Estado de Resultados y Estado de Flujo de Efectivo, el cual permite que las empresas si estén en regla con sus sistemas financieros.

6.2. Perspectiva Financiera

Tabla N° 7: ¿A cuánto asciende las ventas promedio anual de su empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Hasta 200 mil soles	7	53.85%	53.85%
Entre 201 y 500 mil soles	2	15.38%	69.23%
Entre 501 y un millón soles	2	15.38%	84.62%
Más de un millón de soles	2	15.38%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

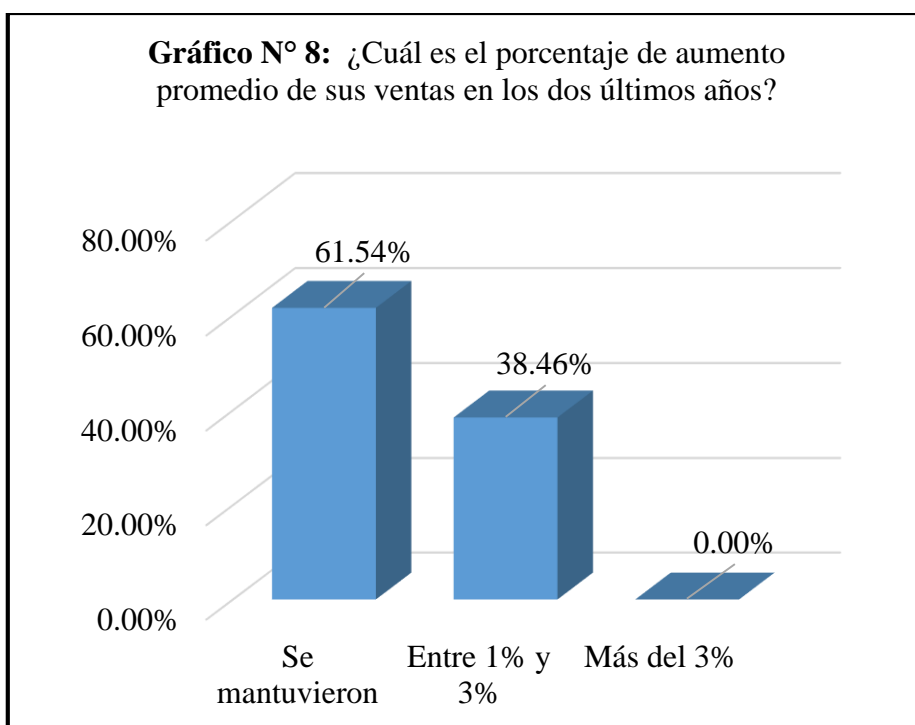
Interpretación:

De igual manera, se consultó a los encuestados sobre el ingreso anual de la empresa a la que representan, y se obtuvo como resultado que el 53.85% de las ventas anuales de las empresas es de hasta 200 mil soles, el 15.38% tienen ventas entre 201 y 500 mil soles, el otro 15.38% obtiene ventas entre 501 y un millón de soles y los otros 15.38% restantes alcanzan ventas de más de un millón de soles, tal como se visualiza en el gráfico N° 7.

Tabla N° 8: ¿Cuál es el porcentaje de aumento promedio de sus ventas en los dos últimos años?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Se mantuvieron	8	61.54%	61.54%
Entre 1% y 3%	5	38.46%	100.00%
Más del 3%	0	0.00%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

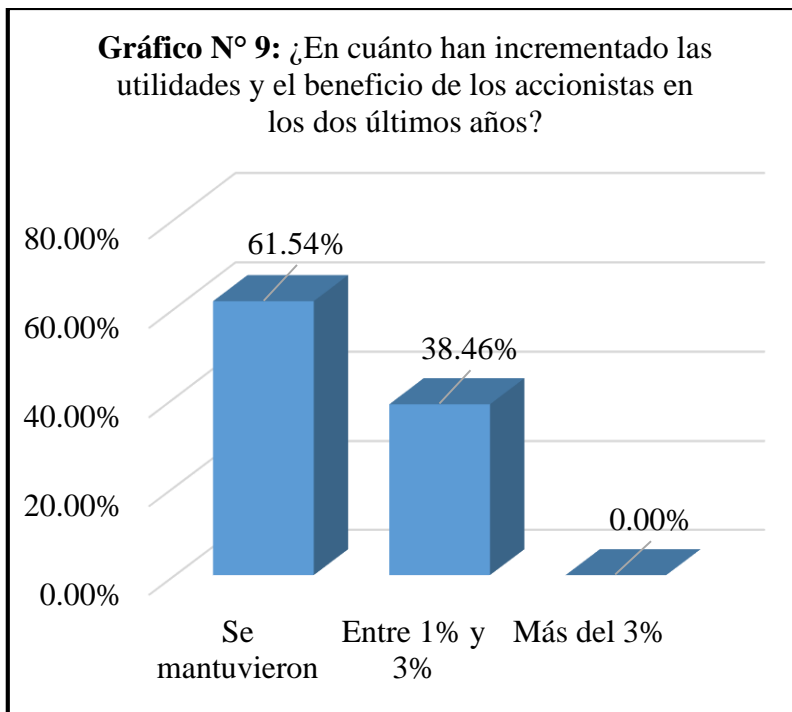
Interpretación:

Además se consultó sobre el aumento de las ventas en los dos últimos años. Como se puede ver en el gráfico N° 8, en el 61.54% de las empresas las ventas no presentaron disminución ni aumento y el 38.46% presentaron aumentos de entre 1% y 3%. Por lo tanto se debe plantear objetivos y replantear las estrategias o iniciativas para el logro de los mismos.

Tabla N° 9: ¿En cuánto han incrementado las utilidades y el beneficio de los accionistas en los dos últimos años?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Se mantuvieron	8	61.54%	61.54%
Entre 1% y 3%	5	38.46%	100.00%
Más del 3%	0	0.00%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

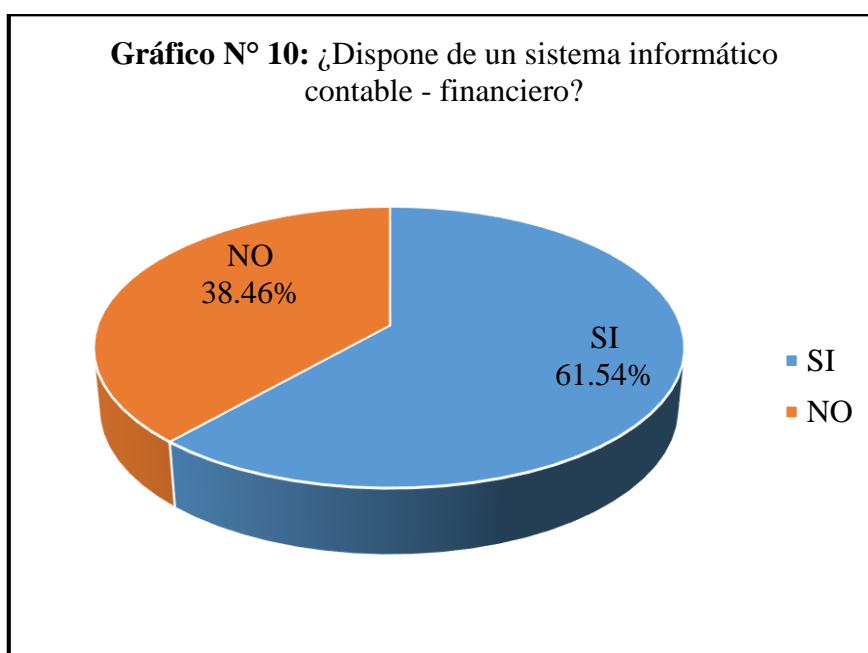
Interpretación:

Por otra parte se realizó la consulta sobre el incremento de utilidades y beneficios de los accionistas en los dos últimos años, en el gráfico N° 9, se muestra que el 61.54% indicó que las utilidades y beneficios se mantuvieron y el 38.46% indicó que los beneficios y utilidades de los accionistas presentaron un incremento de entre 1% y 3% durante los dos últimos años.

Tabla N° 10: ¿Dispone de un sistema informático contable - financiero?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	8	61.54%	61.54%
NO	5	38.46%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

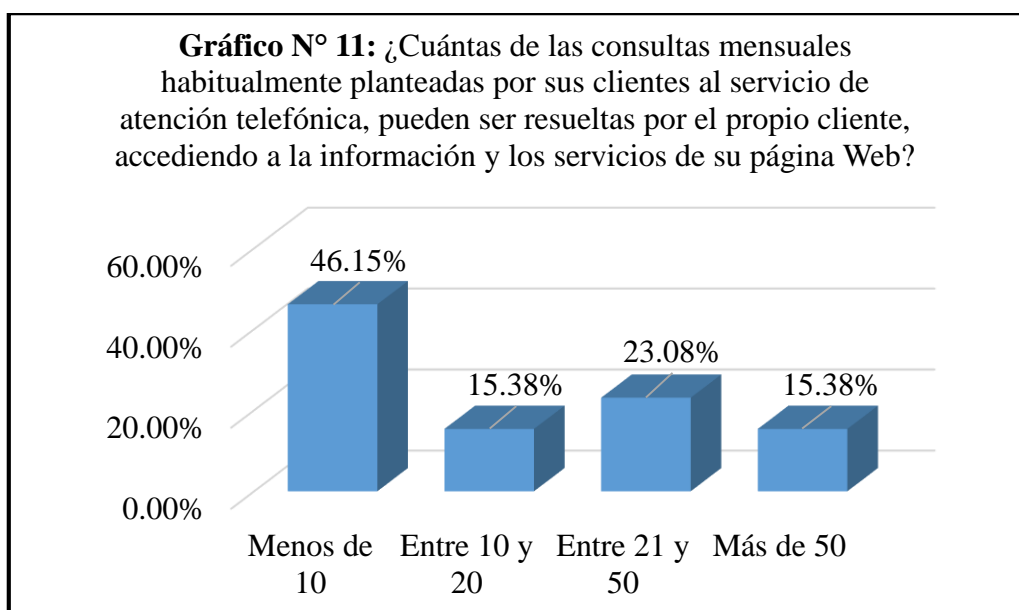
Además, se realizó la consulta a los encuestados si la empresa a la que representan disponen de un sistema informático contable – financiero y tal como lo muestra el gráfico N° 10, el 61.54% indicaron que su representada sí cuenta con un sistema informático contable – financiero y el 38.46% indicaron que en su empresa no cuentan con un sistema informático contable – financiero. En una organización es muy significativo contar con sistemas que ayuden a mantener una base de datos referenciales que facilitan comparar resultados posteriores y el progreso de la empresa.

6.3. Perspectiva de Clientes

Tabla N° 11: ¿Cuántas de las consultas mensuales habitualmente planteadas por sus clientes al servicio de atención telefónica, pueden ser resueltas por el propio cliente, accediendo a la información y los servicios de su página Web?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 10	6	46.15%	46.15%
Entre 10 y 20	2	15.38%	61.54%
Entre 21 y 50	3	23.08%	84.62%
Más de 50	2	15.38%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

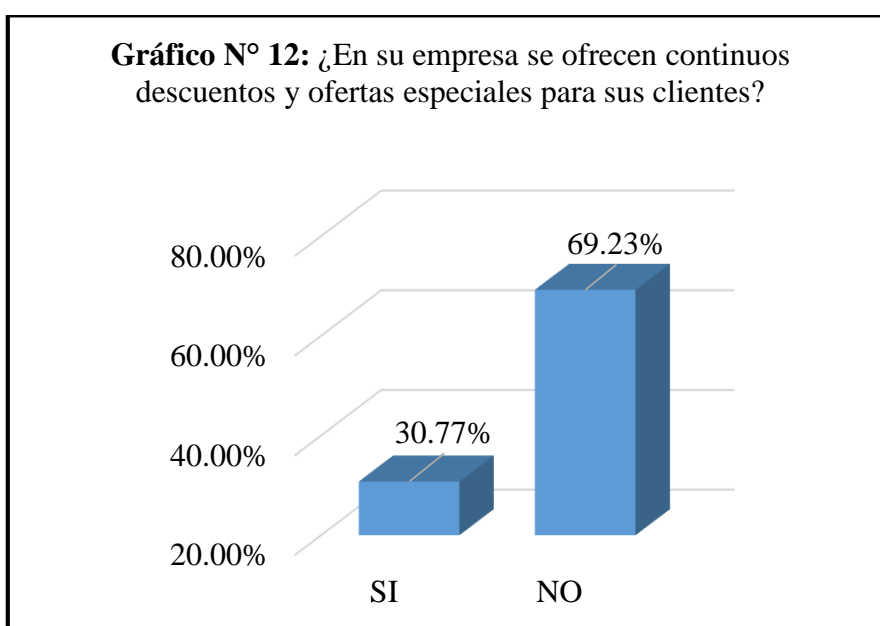
Interpretación:

El buen servicio al cliente es muy importante y es la base para permanecer en un mercado competitivo. El gráfico N° 11, muestra que el 46.15% de los encuestados dijo que menos de diez personas resuelven sus dudas por medio de la página Web, un 23.08% que representa entre 21 y 50 clientes, un 15.38% entre 10 y 20 y el otro 15.38% representa que más de 50 clientes resuelven sus dudas por medio de la página Web de la empresa.

Tabla N° 12: ¿En su empresa se ofrecen continuos descuentos y ofertas especiales para sus clientes?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	4	30.77%	30.77%
NO	9	69.23%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

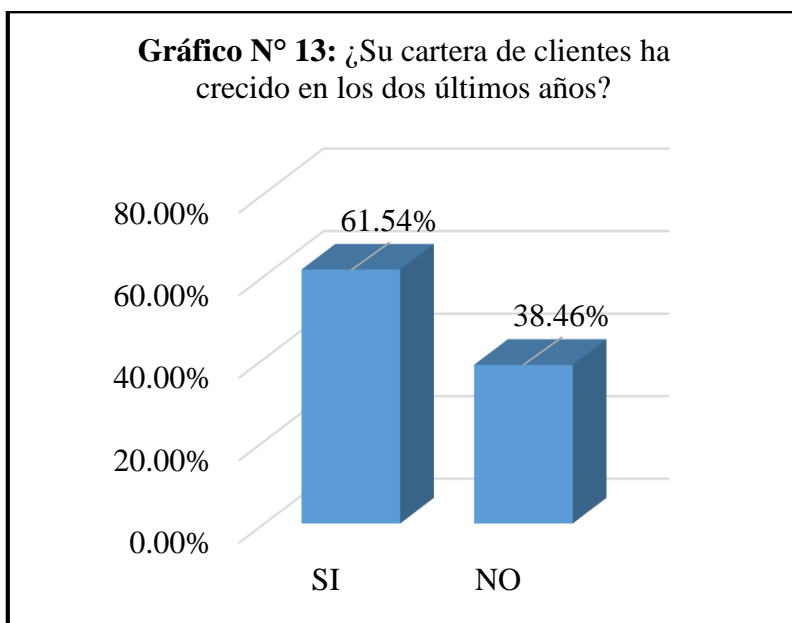
Interpretación:

El gráfico N° 12 nos muestra que nueve de las trece empresas encuestadas que representan el 69.23% del total, ofrecen continuos descuentos y ofertas especiales para sus clientes lo que significa que se preocupan por mantener satisfechos a sus consumidores, captar nuevos usuarios y fidelizar a sus clientes actuales, lo cual a un 30.77% de las empresas les falta prestar atención, ya que es muy importante para mantener a la empresa en el mercado y poder alcanzar el crecimiento y desarrollo de las mismas.

Tabla N° 13: ¿Su cartera de clientes ha crecido en los dos últimos años?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	8	61.54%	61.54%
NO	5	38.46%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

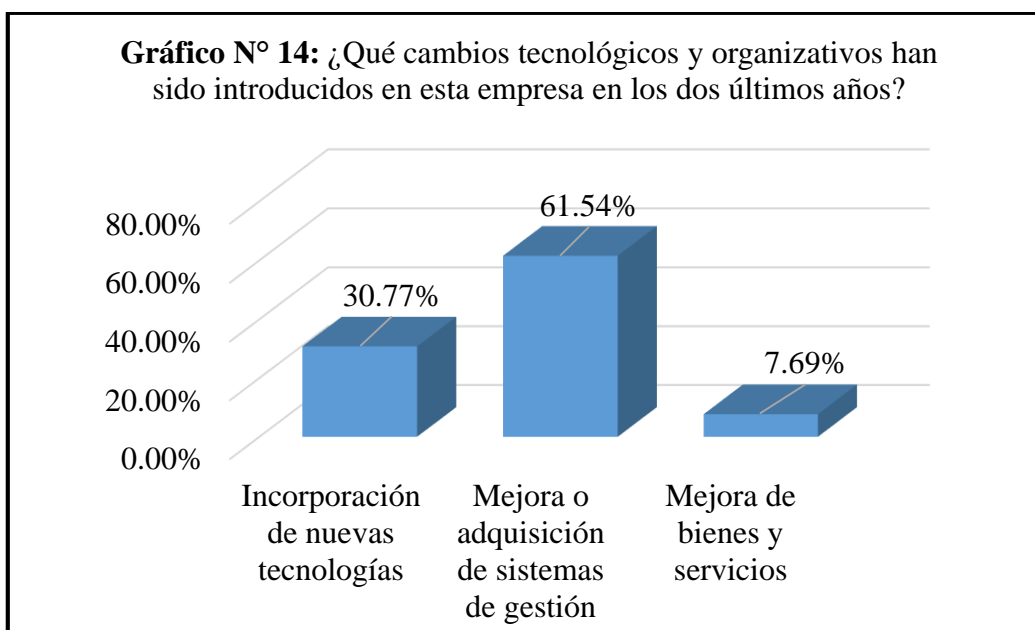
Por otra parte, el gráfico N° 13, evidencia que del 61.54% de las empresas ha crecido su cartera de clientes mientras que del 38.46% su cartera de clientes no ha presentado ningún incremento, lo que significa que la empresa debe presentar mayor atención a este factor, brindar descuentos u ofertas, crear nuevos servicios, ofrecer servicios especiales o diferenciados, emplear nuevas estrategias y nuevas iniciativas para mejorar esta parte en su organización.

6.4. Perspectiva de Procesos Internos

Tabla N° 14: ¿Qué cambios tecnológicos y organizativos han sido introducidos en esta empresa en los dos últimos años?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Incorporación de nuevas tecnologías	4	30.77%	30.77%
Mejora o adquisición de sistemas de gestión	8	61.54%	92.31%
Mejora de bienes y servicios	1	7.69%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

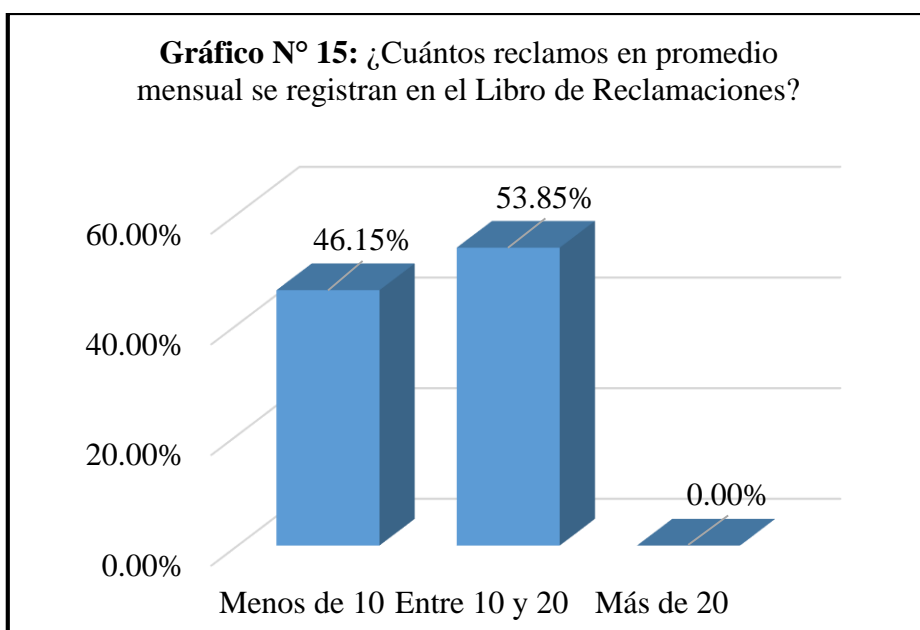
Interpretación:

Con relación a los cambios tecnológicos y organizativos introducidos en las empresas de transporte terrestre de pasajeros el gráfico N° 14 demuestra que el 61.54% de las empresas han mejorado y adquirido sistemas de gestión, el 30.77% han incorporado nuevas tecnologías y el 7.69% mejoraron sus bienes y servicios.

Tabla N° 15: ¿Cuántos reclamos en promedio mensual se registran en el Libro de Reclamaciones?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 10	6	46.15%	46.15%
Entre 10 y 20	7	53.85%	100.00%
Más de 20	0	0.00%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

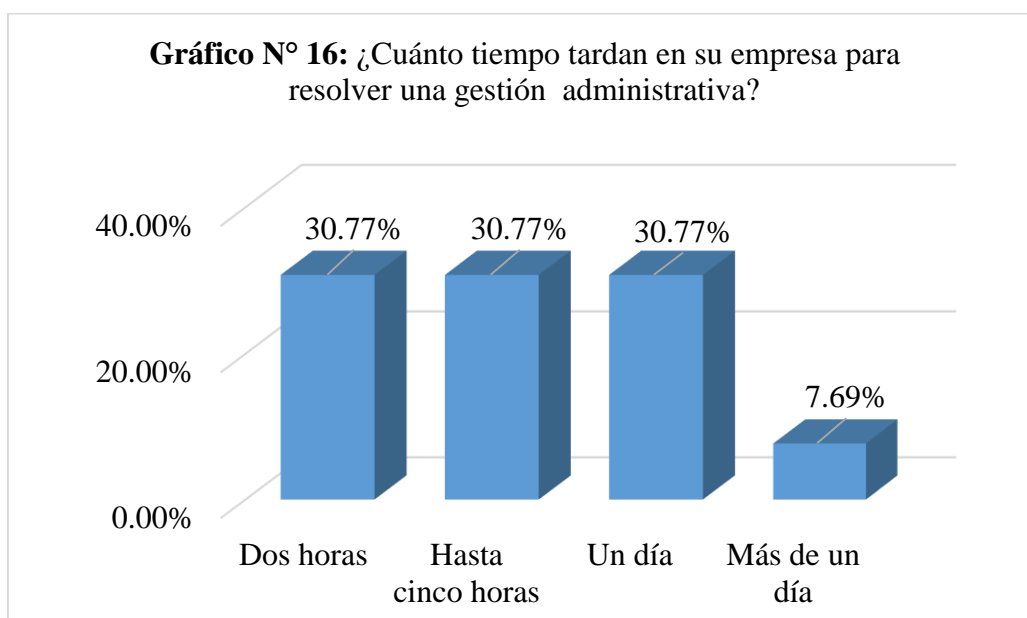
Interpretación:

En el gráfico N° 15, nos indica que el 53.85% de todas las empresas encuestadas tienen entre 10 y 20 reclamos mensuales registrados en su libro de reclamaciones y un 46.15% tienen menos de diez reclamos registrados al mes. Esto demuestra que las empresas tienen quejas de sus servicios prestados a los clientes y por lo tanto deben preocuparse por eliminar esta brecha implantando planes que conlleven a mejores resultados.

Tabla N° 16: ¿Cuánto tiempo tardan en su empresa para resolver una gestión administrativa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Dos horas	4	30.77%	30.77%
Hasta cinco horas	4	30.77%	61.54%
Un día	4	30.77%	92.31%
Más de un día	1	7.69%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

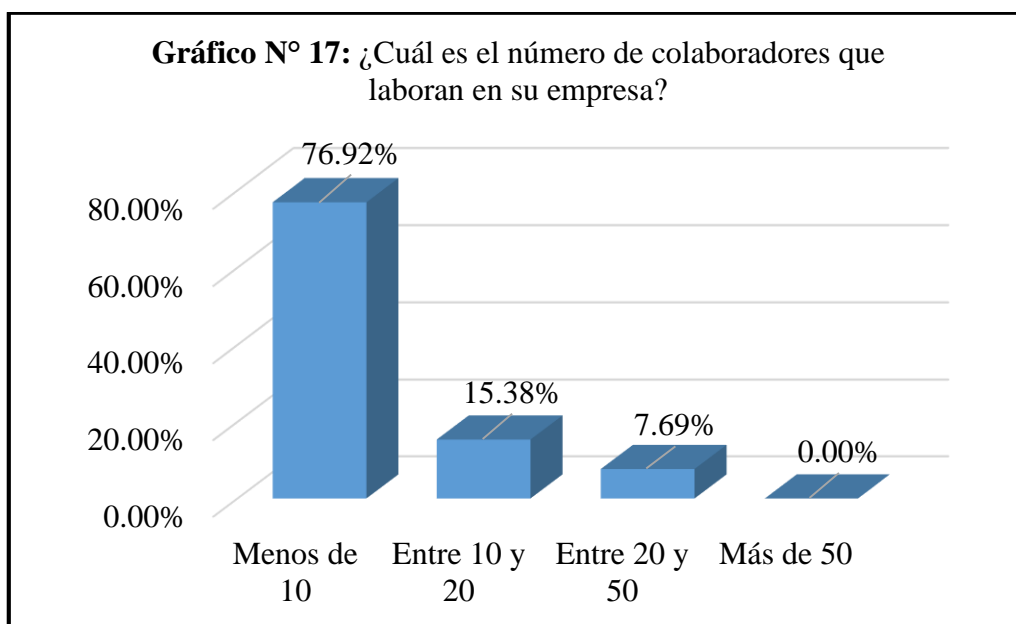
Con respecto al tiempo que tardan para resolver una gestión administrativa se pudo constatar que el 30.77% de los encuestados indicó que tardan dos horas, el otro 30.77% tardan hasta cinco horas, mientras que el otro 30.77% tardan un día y el 7.69% restante tardan más de un día para resolver una gestión administrativa, resultado que se puede observar en el gráfico N° 16.

6.5. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Tabla N° 17: ¿Cuál es el número de colaboradores que laboran en su empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 10	10	76.92%	76.92%
Entre 10 y 20	2	15.38%	92.31%
Entre 20 y 50	1	7.69%	100.00%
Más de 50	0	0.00%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

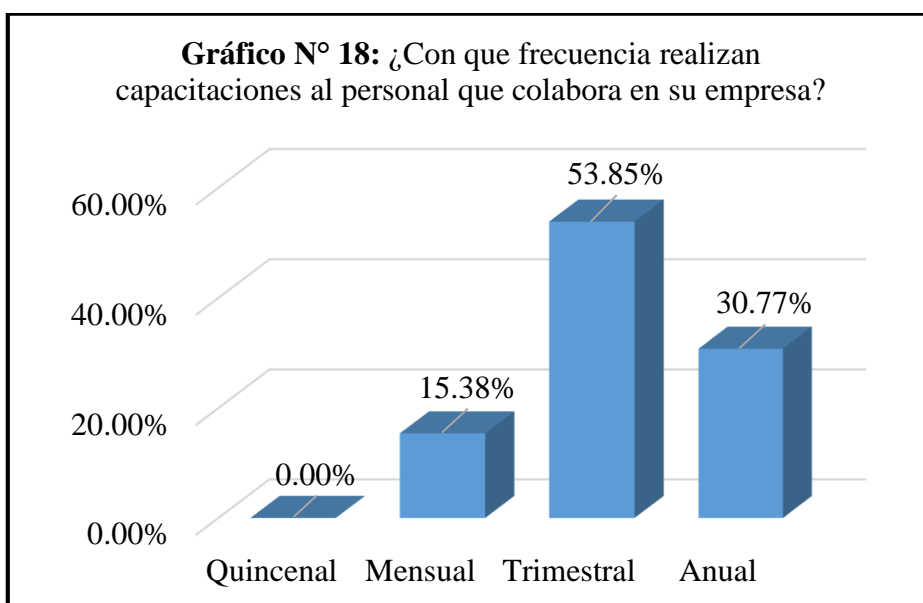
Interpretación:

El gráfico N° 17 muestra que el 76.92% de las empresas tienen menos de 10 colaboradores, un 15.38% tiene en su organización entre 10 y 20 colaboradores y un 7.69% tienen entre 20 y 50 colaboradores. Al consultar a los encuestados, podemos observar que el mayor porcentaje de las empresas cuentan con menos de 10 colaboradores lo que significa que son pequeñas empresas y que están en proceso de desarrollo y crecimiento.

Tabla N° 18: ¿Con qué frecuencia realizan capacitaciones al personal que colabora en su empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Quincenal	0	0.00%	0.00%
Mensual	2	15.38%	15.38%
Trimestral	7	53.85%	69.23%
Anual	4	30.77%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

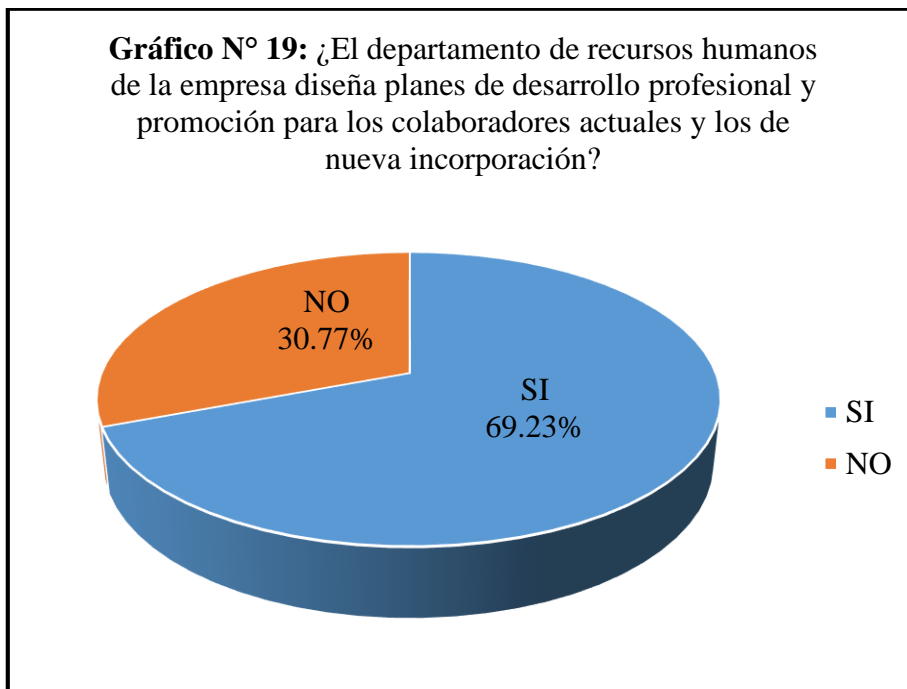
Interpretación:

En cuanto a la capacitación del personal que labora en las empresas de transporte terrestre de la ciudad de Chachapoyas, se pudo conocer que el 53.85% de las entidades brindan capacitación a su personal cada tres meses, el 30.77% lo realiza una vez al año y el 15.38% realiza capacitaciones mensuales para que sus colaboradores puedan realizar las actividades inherentes al cargo que ocupan, para trabajar en equipo y puedan adaptarse a los grandes cambios presentes en el entorno competitivo.

Tabla N° 19: ¿El departamento de recursos humanos de la empresa diseña planes de desarrollo profesional y promoción para los colaboradores actuales y los de nueva incorporación?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	9	69.23%	69.23%
NO	4	30.77%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

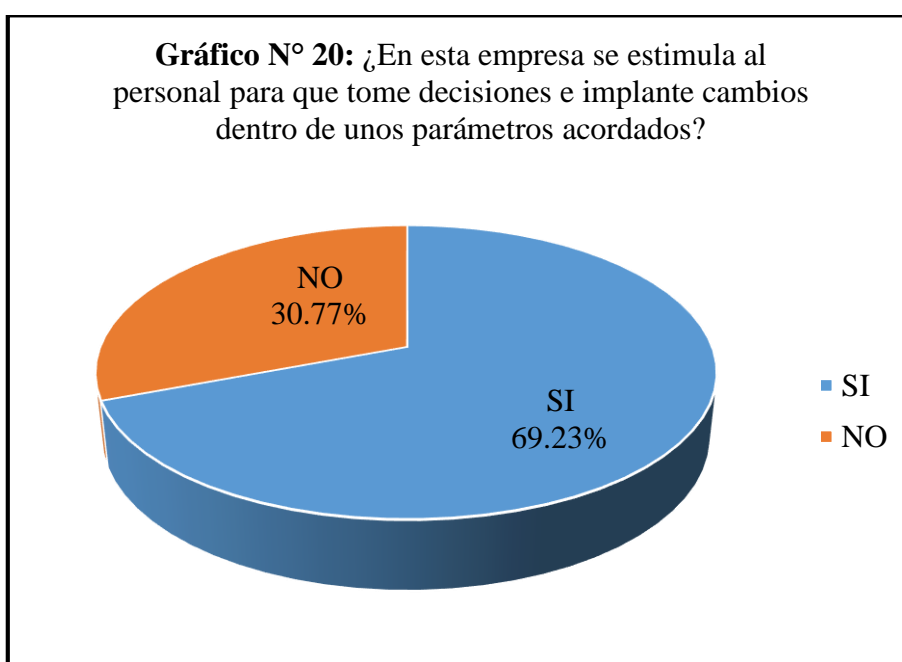
Interpretación:

En cuanto a los planes de desarrollo profesional y promoción para los colaboradores se determinó a través de los encuestados que, el 69.23% de las empresas desarrollan planes para la actualización y crecimiento profesional de sus colaboradores, y el 30.77% que equivale a cuatro de las empresas estudiadas indicaron que en su representada no se desarrollan planes de desarrollo profesional para sus colaboradores tal como se visualiza en el gráfico N° 19.

Tabla N° 20: ¿En esta empresa se estimula al personal para que tome decisiones e implante cambios dentro de unos parámetros acordados?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	9	69.23%	69.23%
NO	4	30.77%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

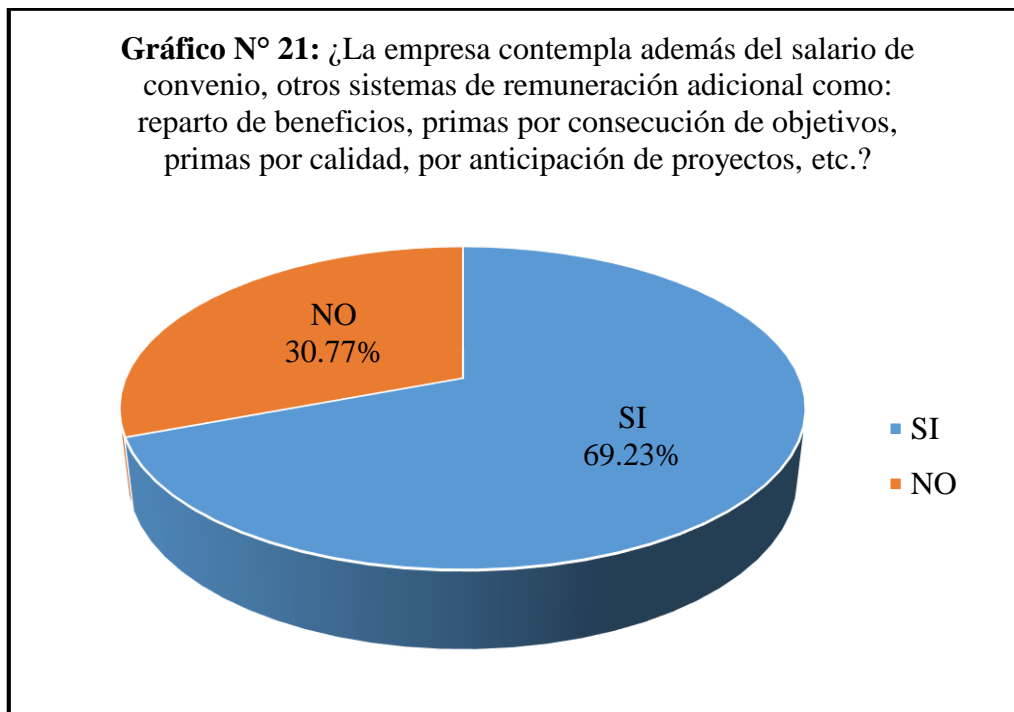
Interpretación:

Otra consulta realizada fue si la gerencia o el área de recursos humanos estimula al personal para que tome decisiones e implante cambios, ya que las sugerencias de los colaboradores son muy importantes dentro de la empresa, a lo que el 69.23% de los encuestados respondió de forma afirmativa, en contraposición al 30.77% restante que indicó lo contrario tal como se muestra en el gráfico N° 20.

Tabla N° 21: ¿La empresa contempla además del salario de convenio, otros sistemas de remuneración adicional como: reparto de beneficios, primas por consecución de objetivos, primas por calidad, por anticipación de proyectos, etc.?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	9	69.23%	69.23%
NO	4	30.77%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

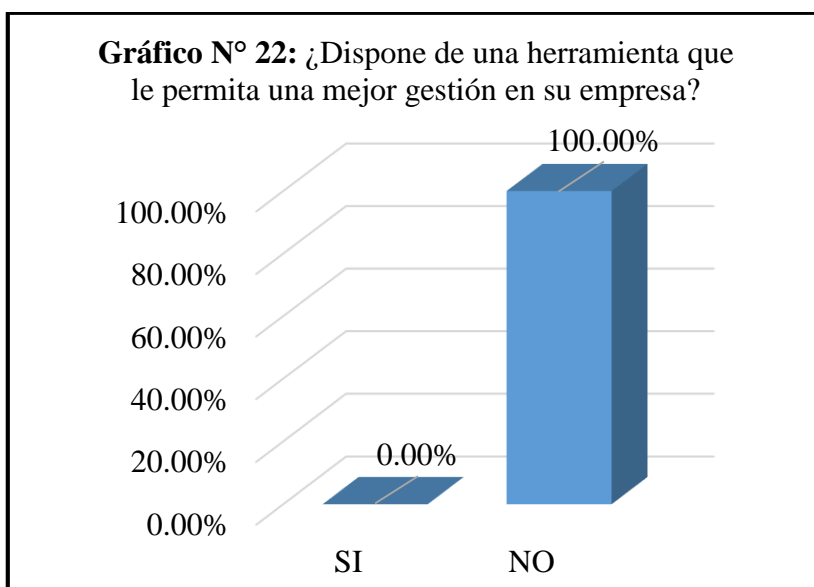
De igual modo, se consultó si las empresas le aporta al personal algún tipo de incentivo como reparto de beneficios, primas por consecución de objetivos, primas por calidad o anticipación de proyectos, aumentos de salario, bonificaciones, ascensos, etc., obteniéndose un 69.23% de estas respuestas afirmativas. A diferencia del 30.77% que respondió que no, así lo señala el gráfico N° 20. De este modo, se aprecia la importancia de otorgar incentivos que motiven a los colaboradores, para que no solo se sientan más a gusto en su puesto de trabajo sino que también ayuden a la consecución de los objetivos.

6.6. Cuadro de Mando Integral

Tabla N° 22: ¿Dispone de una herramienta que le permita una mejor gestión en su empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	0	0.00%	0.00%
NO	13	100.00%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

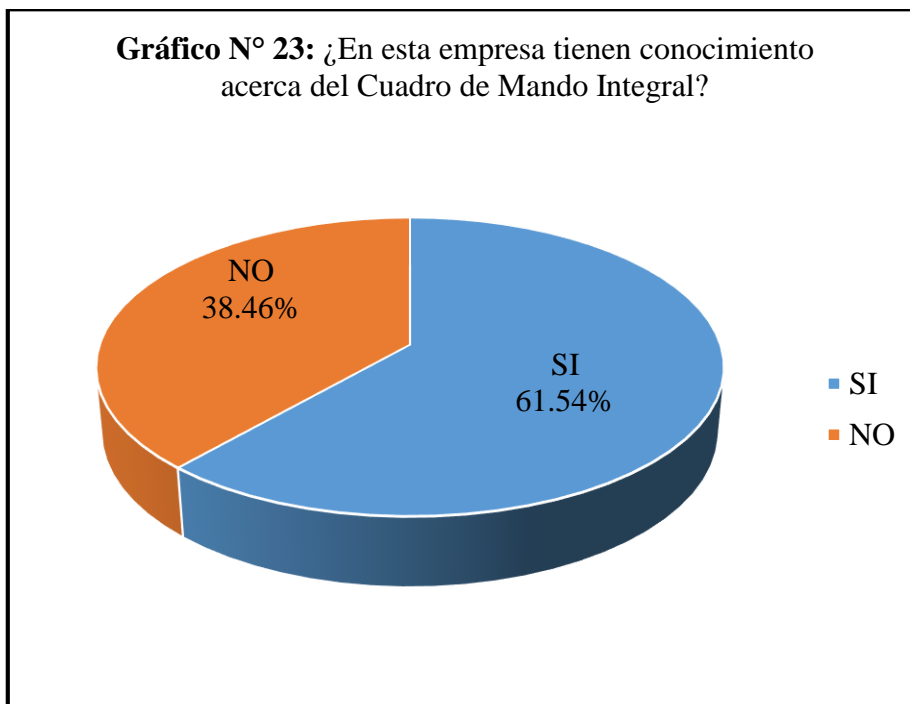
Interpretación:

En el gráfico N° 22, se observa que el 100% de las empresas encuestadas no disponen de una herramienta que le permita una mejor gestión de su organización. A partir de esto se puede concluir que las empresas de transporte terrestre de pasajeros interregional de Chachapoyas tienen que prestar mayor importancia a dicho factor ya que es necesaria para un adecuado control.

Tabla N° 23: ¿En esta empresa tienen conocimiento acerca del Cuadro de Mando Integral?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	8	61.54%	61.54%
NO	5	38.46%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

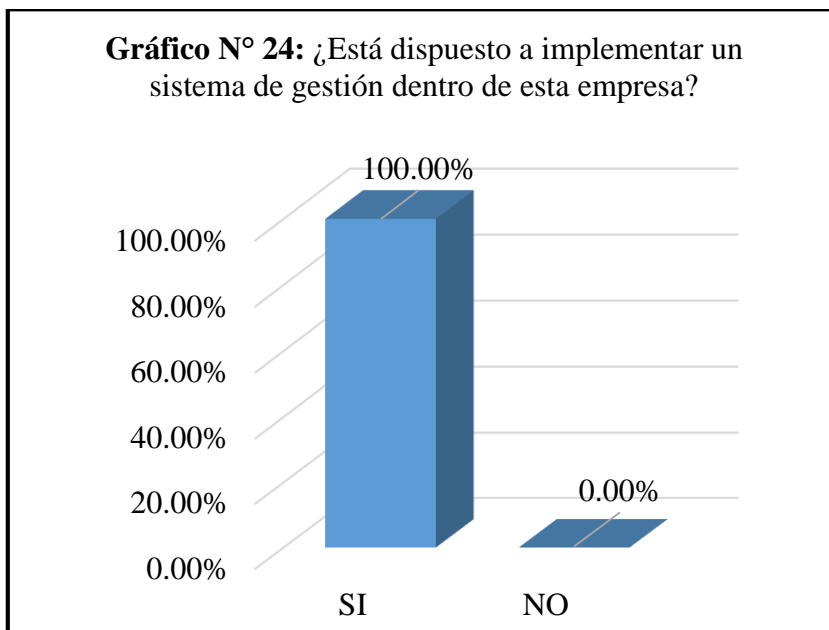
Interpretación:

El gráfico N° 23, muestra que el 61.54% de los encuestados si tienen conocimiento acerca del sistema de gestión del Cuadro de Mando Integral a diferencia del 38.46% que no tienen conocimiento acerca del Cuadro de Mando Integral.

Tabla N° 24: ¿Está dispuesto a implementar un sistema de gestión dentro de esta empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	13	100.00%	100.00%
NO	0	0.00%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

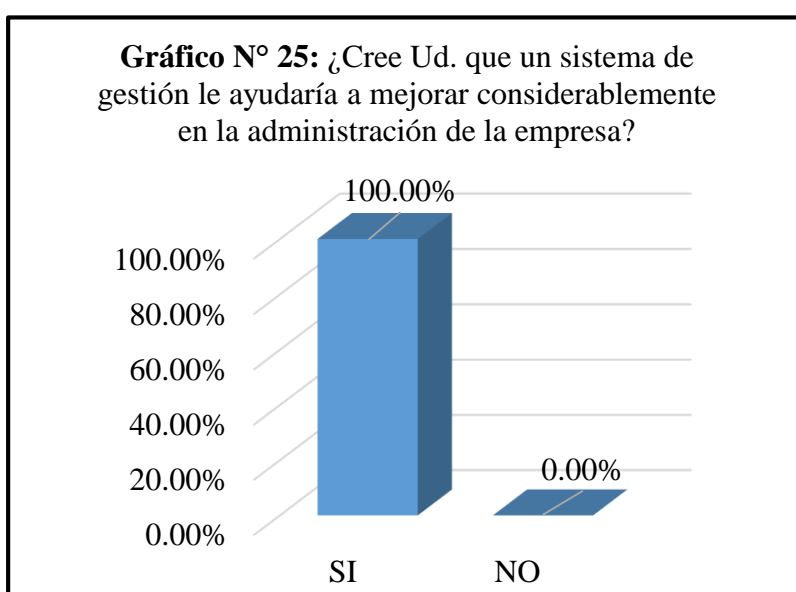
Interpretación:

Por otra parte también se consultó sobre la disposición de implementar el Cuadro de Mando Integral en su organización. El gráfico N° 24, muestra que el 100% de los encuestados están dispuestos a implementar este sistema de gestión dentro de sus empresas, lo que significa que esta propuesta es viable y posiblemente sea implementado en estas organizaciones u otras en un futuro próximo.

Tabla N° 25: ¿Cree Ud. que un sistema de gestión le ayudaría a mejorar considerablemente en la administración de la empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	13	100.00%	100.00%
NO	0	0.00%	100.00%
TOTAL	13	100.00%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El gráfico N° 25, muestra que el 100% de los encuestados creen que un sistema de gestión ayudaría a mejorar en la administración de la empresa a la que representan.

Por lo tanto se consultó el por qué creen que un sistema de gestión les ayudaría a mejorar la administración de sus empresas a lo que respondieron que les permitiría tomar las decisiones más correctas, a trabajar todos en el logro de los objetivos, a tener un mayor control de los recursos de la empresa, conocer en que está fallando la organización y dar las mejores soluciones para mejorar el servicio obteniendo así tener más clientela, mayores ventas y mejores beneficios, y lograr el crecimiento y desarrollo de la organización dándole mayor competitividad frente a la competencia.

VII. PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS DE TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS INTERREGIONAL – CHACHAPOYAS.

7.1. Presentación

La propuesta del Cuadro de Mando Integral (CMI) ha sido elaborada con la finalidad de proveer a las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional de la ciudad de Chachapoyas una herramienta que sirva como guía para el desarrollo de una adecuada gestión empresarial. Para la elaboración de esta propuesta se siguió una secuencia de actividades definidas en la metodología de este trabajo, esta secuencia de actividades realizadas se adecuaron a las necesidades y particularidades de las empresas en estudio a fin de lograr eficiencia, eficacia y calidad en la investigación, en dicha secuencia se consideró la recopilación de la información interna y externa de cada una de las empresas por medio de la visita a su establecimiento y el análisis de la información encontrada.

El objetivo principal de esta investigación es proponer un sistema como el CMI que permitirá gestionar el desempeño de las empresas de transporte terrestre de pasajeros y verificar que se esté cumpliendo con el logro de los objetivos y metas planteadas por la organización, enfocándonos de manera especial en la gestión de los recursos financieros y humanos de la misma, así que para efectuar este estudio se analizó toda la información posible para cumplir dicho fin.

Al ser el CMI un sistema de gestión adaptable a cualquier empresa, las mencionadas empresas se ocuparan de las cuatro perspectivas (financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento) con la finalidad de mejorar el desarrollo empresarial de las mismas. Cabe mencionar que en la actualidad muchas de las empresas en estudio no cuentan con algunos de los requisitos indispensables para la implementación del CMI dentro de su empresa y por lo tanto es necesario implementarlos antes de hacer posible esta propuesta dentro de su organización.

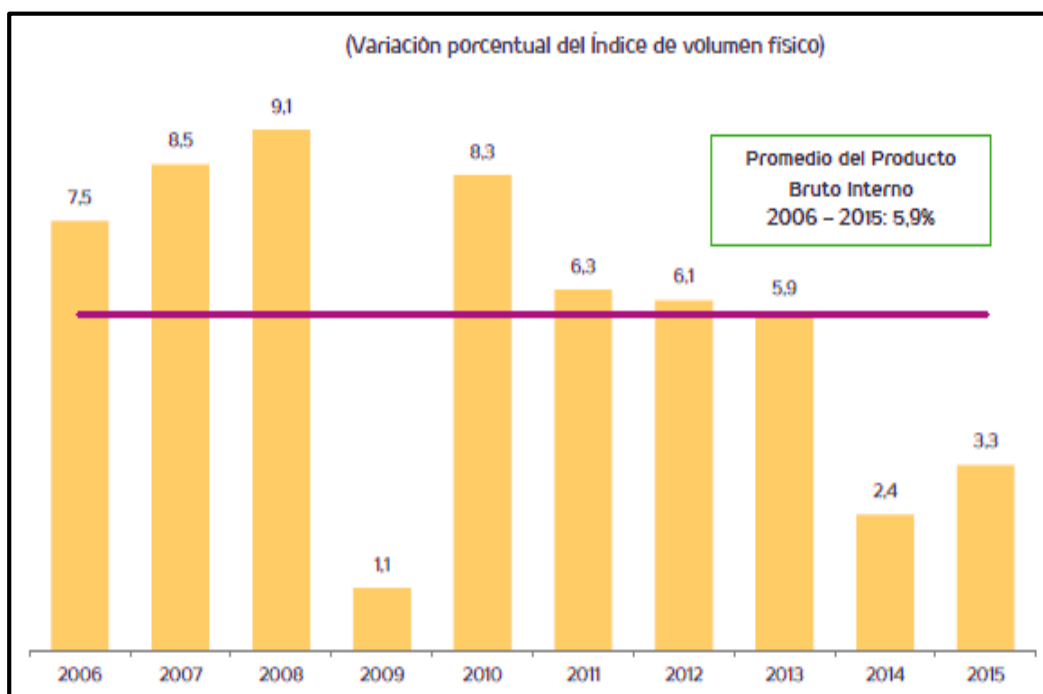
7.2. Situación actual del sector transporte de pasajeros

El transporte terrestre en el Perú es una actividad que se encuentra regulada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones y es ejercida a través de la Dirección General de Circulación Terrestre del Viceministerio de Transportes, cuyas funciones son normar, autorizar, supervisar, fiscalizar y regular el transporte y tránsito terrestre de personas y carga. Asimismo, la legislación le otorga dichas facultades a los Gobiernos Regionales y a las Municipalidades provinciales, al interior de su jurisdicción.

7.2.1. Producción del sector transportes y comunicaciones

En el año 2015, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007 fue de 482 877 millones de soles, significando un crecimiento de la economía peruana de 3,3%. Cabe destacar que en los últimos diez años, el crecimiento promedio anual fue de 5,9%, tal como se observa en el gráfico N° 20.

Gráfico N° 26: Producto Bruto Interno del sector transportes y comunicaciones, 2006 – 2015 (Porcentaje)



Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones – OGPP – Oficina de Estadística

7.2.2. Pasajeros movilizados en el servicio regular nacional por carretera

El número de personas movilizadas por el territorio nacional a través del servicio regular en el transporte terrestre por carretera ha registrado un crecimiento promedio anual de 3,3% durante el periodo 2011-2016 y un crecimiento de 17,6% durante el año 2016 respecto al año 2011 tal como se muestra en la gráfico N° 21.

Tabla N° 26: Tráfico de pasajeros del transporte Interprovincial, según departamento destino, 2007 – 2016 (Miles de pasajeros)

DEPARTAMENTO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL	63 065.9	64 996.4	69 958.0	70 377.9	70 831.0	72 543.3	75 630.4	79 065.3	83 144.0	83 299.7
Amazonas	169.9	366.5	373.9	384.6	323.0	389.1	357.8	417.5	443.2	513.6
Ancash	2 291.3	2 374.1	2 250.4	2 250.6	2 353.0	2 639.0	2 788.6	2 728.3	2 729.3	2 838.2
Apurímac	336.5	418.5	392.6	383.2	397.1	355.8	451.0	575.3	664.0	660.6
Arequipa	5 658.3	4 912.9	5 217.0	5 271.5	5 605.5	5 102.7	5 567.9	5 627.3	6 060.9	6 112.0
Ayacucho	845.6	835.9	738.5	693.9	780.1	743.0	843.1	980.3	875.4	956.6
Cajamarca	1 670.6	1 713.2	1 761.4	1 701.7	2 011.6	1 726.0	1 806.1	2 418.7	2 313.4	2 244.0
Cusco	2 241.4	2 472.0	2 712.5	2 629.1	2 547.1	2 720.8	3 406.6	3 752.8	4 040.6	4 242.4
Huancavelica	704.5	711.2	781.1	743.8	689.4	717.5	780.5	919.3	948.9	860.5
Huánuco	913.4	898.6	876.1	863.6	854.2	886.6	913.9	961.8	1024.1	1024.0
Ica	6 445.7	6 839.7	6 588.5	6 113.3	6 059.0	5 993.5	4 902.3	5 115.8	5 832.2	5 940.0
Junín	3 325.0	3 251.9	3 083.1	3 140.8	2 912.7	3 017.7	3 515.5	3 607.1	3 630.8	3 574.4
La Libertad	3 644.9	3 713.7	3 429.9	3 560.6	3 363.1	3 900.0	3 876.0	3 850.0	4 087.0	4 066.0
Lambayeque	3 145.7	3 273.4	3 138.8	3 776.8	3 786.6	3 862.0	4 114.2	4 575.1	4 740.1	4 508.7
Lima	20 749.0	22 067.9	28 568.3	27 572.9	27 775.1	28 107.7	28 678.8	29 695.9	30 787.6	30 529.7
Loreto	71.5	79.6	98.6	71.3	71.4	78.0	72.2	72.4	83.2	66.7
Madre de Dios	207.2	240.6	277.6	270.1	270.0	359.1	513.4	514.4	572.2	620.0
Moquegua	1 570.2	1 515.7	1 228.4	1 197.3	1 226.1	1 224.7	1 426.0	1 451.8	1 433.1	1 536.3
Pasco	699.8	727.2	798.5	765.7	755.5	824.6	1 462.4	1 374.6	1 478.4	1 475.0
Piura	3 587.1	3 678.4	2 804.8	3 970.1	3 940.2	4 196.9	4 016.2	4 092.3	4 299.1	4 206.0
Puno	1 589.0	1 593.6	1 724.4	1 781.0	2 008.9	2 200.5	2 213.8	2 211.2	2 535.6	2 745.5
San Martín	369.9	332.2	302.8	365.8	385.9	498.0	548.6	592.0	665.2	673.9
Tacna	1 705.5	1 747.1	1 715.2	1 649.7	1 618.0	1 881.8	2 238.5	2 401.1	2 568.4	2 690.1
Tumbes	754.3	901.3	761.6	901.7	795.7	809.3	789.2	775.0	861.4	861.9
Ucayali	369.3	331.3	333.8	318.7	301.8	308.9	347.9	355.5	469.9	353.5

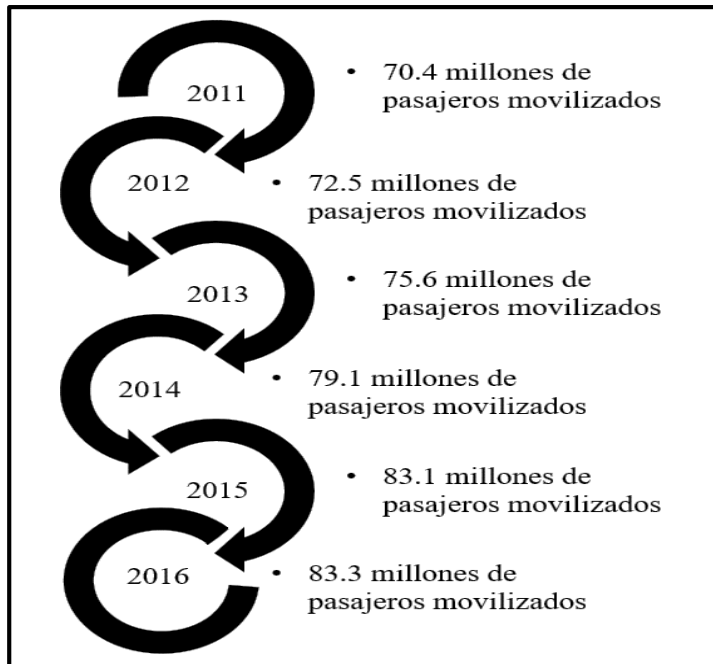
Nota: La información mostrada para el Tráfico de Pasajeros en el Transporte Interprovincial, es una estimación considerando la oferta y demanda del parque automotor autorizado y operativo - Resultados de la Encuesta Económica Anual. A partir del año 2009, se está incluyendo información del transporte regular Intradepartamental (Region Lima).

Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones – Oficina de Estadística

Elaboración: Propia

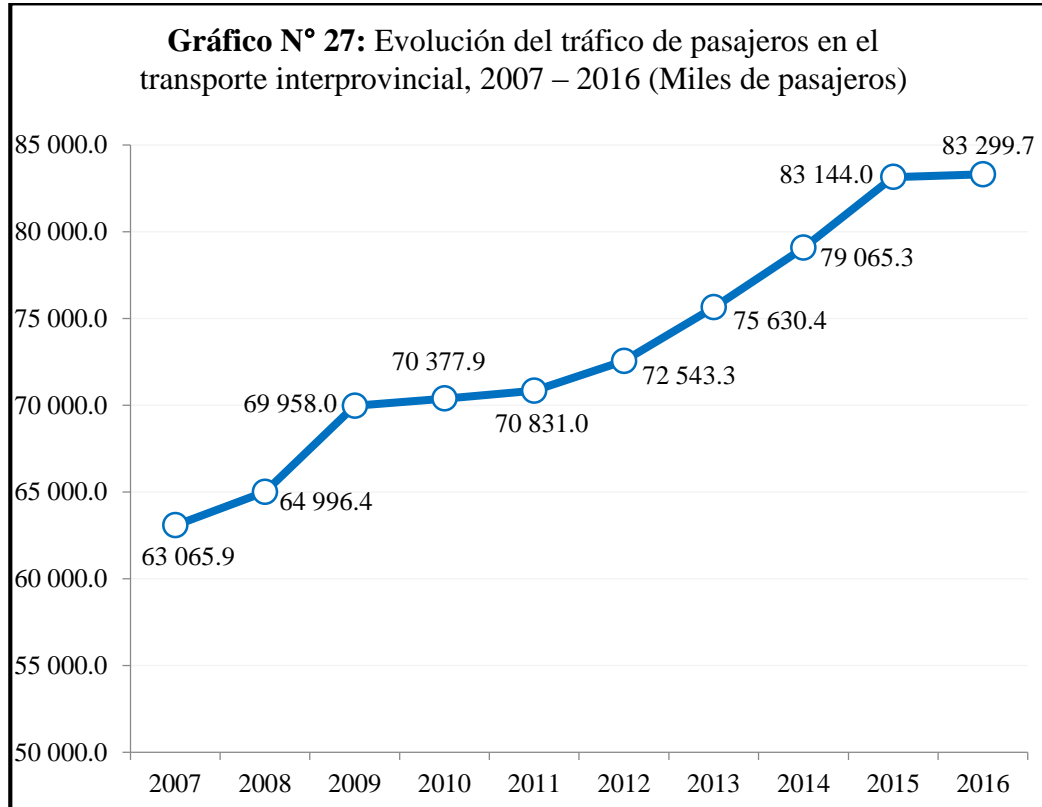
Entre enero y diciembre del año 2016, se estima que 83,3 millones de personas se movilizaron por el territorio nacional a través del servicio regular en el transporte terrestre por carretera.

Figura N° 5: Evolución de pasajeros movilizados, 2011 – 2016



Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones – Oficina de Estadística

Elaboración: Propia



Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones – Oficina de Estadística

Elaboración: Propia

Al dividir el país en cuatro zonas: Norte, Centro, Sur y Lima, se observa que del total de pasajeros movilizados en el periodo 2007 – 2016, un 24,2% se movilizó teniendo como destino los departamentos ubicados en el norte del Perú, el 21,5% los departamentos del sur, el 17,0% los del centro y el 37,5% el departamento de Lima.

Tabla N° 27: Tráfico de pasajeros del transporte interprovincial, según zona, 2007 – 2016 (Miles de pasajeros)

ZONA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL	63 065.9	64 996.4	69 958.0	70 377.9	70 831.0	72 543.2	75 630.3	79 065.3	83 144.0	83 299.6
Norte ¹	15 705.2	16 432.5	14 922.3	16 983.2	16 976.4	18 098.4	18 368.8	19 521.3	20 221.8	19 979.0
Centro ²	12 457.8	12 759.8	12 461.2	11 946.0	11 572.5	11 748.8	11 922.4	12 334.1	13 384.4	13 227.5
Sur ³	14 153.8	13 736.2	14 006.2	13 875.8	14 452.9	14 588.3	16 660.3	17 514.1	18 750.1	19 563.5
Lima ⁴	20 749.0	22 067.9	28 568.3	27 572.9	27 829.2	28 107.7	28 678.8	29 695.9	30 787.7	30 529.6

Nota: La información mostrada para el Tráfico de Pasajeros en el Transporte Interprovincial, es una estimación considerando la oferta y demanda del parque automotor autorizado y operativo - Resultados de la Encuesta Económica Anual. A partir del año 2009, se está incluyendo información del transporte regular Intradepartamental (Region Lima).

1/. La Zona Norte incluye a los Departamentos de Amazonas, Ancash, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque, Loreto, Piura, San Martín y Tumbes.

2/. La Zona Centro incluye a los Departamentos de Huancavelica, Huánuco, Ica, Junín, Pasco y Ucayal

3/. La Zona Sur incluye a los Departamentos de Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cusco, Madre de dios, Moquegua, Puno y Tacna.

4/. La Zona Lima incluye al Departamentos de Lima y La Provincia constitucional del Callao

Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones – Oficina de Estadística

Elaboración: Propia

7.2.3. Empresas del transporte terrestre de pasajeros por carretera

En el año 2016, se registró un incremento del 25.4% de empresas en el servicio de transporte terrestre de pasajeros a nivel nacional e internacional respecto al año 2015. Entre los tipos de servicios que más destacan se encuentra: el turístico con 46.1% y el interdepartamental con 21.2% del total de empresas registradas.

Es importante resaltar que el número de empresas en el servicio de Transporte Turístico de ámbito nacional se incrementó en un promedio de siete veces en el periodo 2007 - 2016, pasando de 155 a 1 055 empresas.

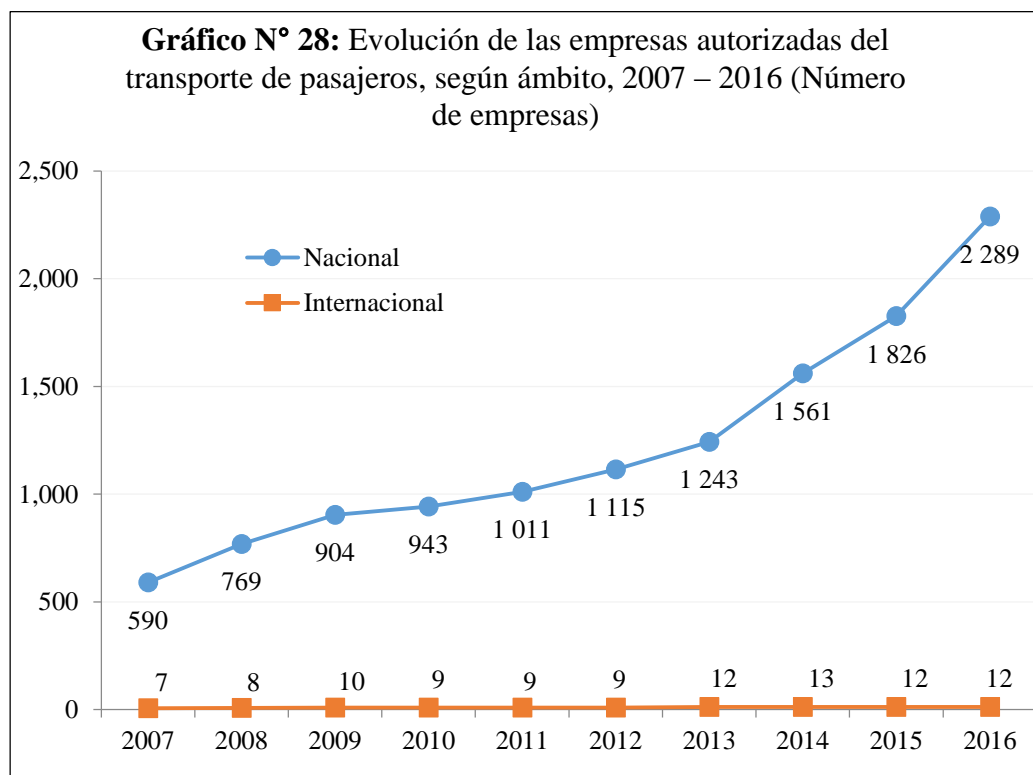
Tabla N° 28: Empresas autorizadas del transporte de pasajeros, según ámbito y modalidad de servicio, 2007 – 2016 (Número de empresas)

ÁMBITO Y MODALIDAD DE SERVICIO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL	597	777	914	952	1 020	1 124	1 255	1 574	1 838	2 301
Nacional	590	769	904	943	1 011	1 115	1 243	1 561	1 826	2 289
Inter Departamental	371	348	344	341	337	356	381	425	434	485
Intra Departamental	22	19	18	17	17	14	15	13	12	4
Turístico Nacional	155	323	437	471	507	549	572	712	837	1,055
Turístico Departamental	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comunal	-	-	1	1	1	1	1	-	-	-
Excepcional	12	14	13	8	3	2	2	2	-	-
Trabajadores	28	65	91	105	93	111	153	218	276	344
Servicio Social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Privado	-	-	-	-	53	82	119	191	267	399
Internacional	7	8	10	9	9	9	12	13	12	12
Internacional	7	8	10	9	9	9	12	13	12	12

Nota: Se consideran a las empresas de acuerdo a su concesión, pues existen empresas que tienen más de un servicio.

Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones – Oficina de Estadística

Elaboración: Propia



Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones – Oficina de Estadística

Elaboración: Propia

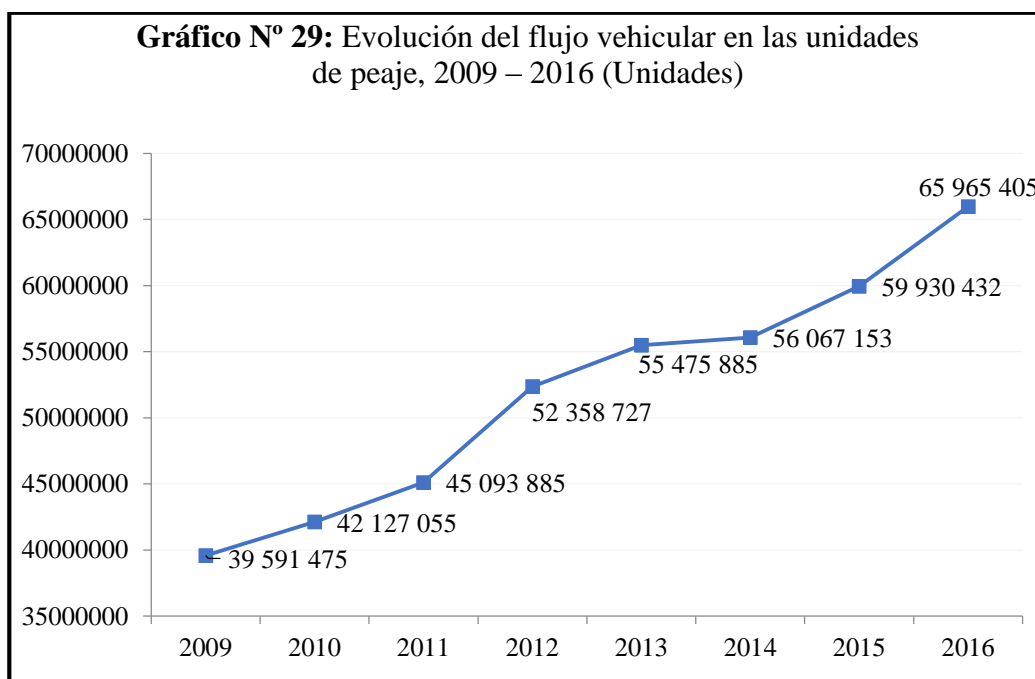
Tabla N° 29: Flujo vehicular en las unidades de peaje, según departamento, 2009 – 2016 (Unidades)

DEPARTAMENTO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL	39 591 475	42 127 055	45 093 885	52 358 727	55 475 885	56 067 153	59 930 432	65 965 405
Amazonas	117 692	134 680	393 339	402 210	409 190	430 546	475 656	542 270
Ancash	1 777 117	1 617 066	1 983 607	2 225 330	2 696 256	3 077 837	3 256 409	3 802 927
Apurímac	331 192	376 500	424 121	449 607	506 341	453 535	534 085	538 413
Arequipa	4 586 088	4 995 076	5 299 723	5 734 763	5 630 175	5 937 819	6 638 783	6 930 690
Ayacucho	571 907	573 306	579 166	675 048	755 852	850 414	918 008	986 844
Cajamarca	0 000	0 000	348 914	332 587	329 441	332 238	370 432	411 254
Cusco	840 478	982 626	1 053 417	1 240 563	1 422 943	1 487 981	1 613 672	1 770 181
Huanuco	1 189 160	1 278 708	1 423 645	1 586 514	414 158	0	0	382.395
Ica	4 534 672	4 987 409	4 522 075	4 876 773	5 094 729	4 447 216	4 812 165	5 002 301
Junín	2 501 002	2 671 677	2 058 294	3 219 706	3 716 621	3 456 779	4 119 748	4 437 831
La Libertad	3 528 650	3 005 046	3 416 871	4 350 096	4 870 545	4 809 854	4 550 632	5 159 097
Lambayeque	2 144 771	2 232 010	2 585 249	2 856 000	3 059 183	3 145 011	2 441 113	2 140 644
Lima	8 810 829	9 803 923	10 507 867	12 383 452	13 344 303	13 906 306	15 289 151	17 302 235
Madre de Dios	0	0	0	0	692 825	663 740	711 367	846 921
Moquegua	914 918	1 035 234	1 031 736	1 030 688	872 453	846 872	919 449	982 554
Piura	3 996 785	3 666 805	4 127 534	4 339 014	5 409 461	5 873 957	6 470 805	7 075 894
Puno	2 100 571	2 741 532	3 159 345	4 346 156	4 057 633	4 069 144	4 380 948	4 992 666
San Martín	570 397	864 191	948 982	992 394	997 447	1 031 736	1 130 701	1 287 846
Tacna	701 250	788 748	792 303	840 980	667 775	662 324	723 082	803 733
Tumbes	373 996	372 518	437 697	476 846	528 554	583 844	574 226	568 709

Nota: En el Callao y en los Dptos. de Huancavelica, Loreto, Pasco y Ucayali no existen unidades de pago de peaje.

Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones – Oficina de Estadística

Elaboración: Propia



Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones – Oficina de Estadística

Elaboración: Propia

Cuadro N° 4: Ranking de empresas de transporte terrestre de pasajeros regular, según flota, concesiones y frecuencias, 2016

ORDEN	RAZON SOCIAL
1	EMPRESA DE TRANSPORTE FLORES HERMANOS SCR LTDA
2	TURISMO CIVA SAC
3	TRANSPORTES CRUZ DEL SUR SAC
4	EMPRESA CAPLINA DE TRANSPORTES TURISTICOS INTERNACIONALES SRL
5	EMPRESA DE TRANSPORTES PERU BUS SA
6	SOYUZ SA
7	EMPRESA DE TRANSPORTES AVE FENIX SAC
8	EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO HUARAL SA
9	MOVIL BUS SAC
10	AMERICA EXPRESS SA
11	INTERNACIONAL DE TRANSPORTE TURISTICO Y SERVICIOS SR LTDA
12	EMPRESA DE TRANSPORTE TURISTICO OLANO SA
13	TRANSPORTES LINEA SA
14	MOVIL TOURS SA
15	EMPRESA DE TRANSPORTES Y TURISMO BARRANCA SA
16	EMPRESA DE TRANSPORTES Y REPRESENTACIONES TURISMO CENTRAL SA
17	EMPRESA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS Y CARGA CAVASSA SAC
18	EXPRESO MOLINA UNION SAC
19	TRANSPORTES EL PINO SAC
20	EMPRESA DE TRANSPORTES CHICLAYO SA
21	EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO PARAMONGA SA
22	TURISMO JAK SA
23	EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO INTERNACIONAL PALOMINO SAC
24	TRANSPORTES CROMOTEX SAC
25	TURISMO DIAS SA
26	EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO LOBATO SAC
27	TRANSMAR EXPRESS SAC
28	TRANSPORTE WARI SAC
29	EMPRESA DE TRANSPORTES NACIONAL CERRO DE PASCO SR LTDA
30	TOURS ANGEL DIVINO SAC
31	EMPRESA DE TRANSPORTES TICLLAS SAC
32	TRANSPORTES GM INTERNACIONAL SAC
33	EMPRESA DE TRANSPORTES EL DORADO SAC
34	TURISMO MURGA SAC
35	TURISMO ERICK EL ROJO SA
36	JULSA ANGELES TOURS SAC
37	EXPRESO ANTEZANA HNOS SA
38	...

Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones – Oficina de Estadística

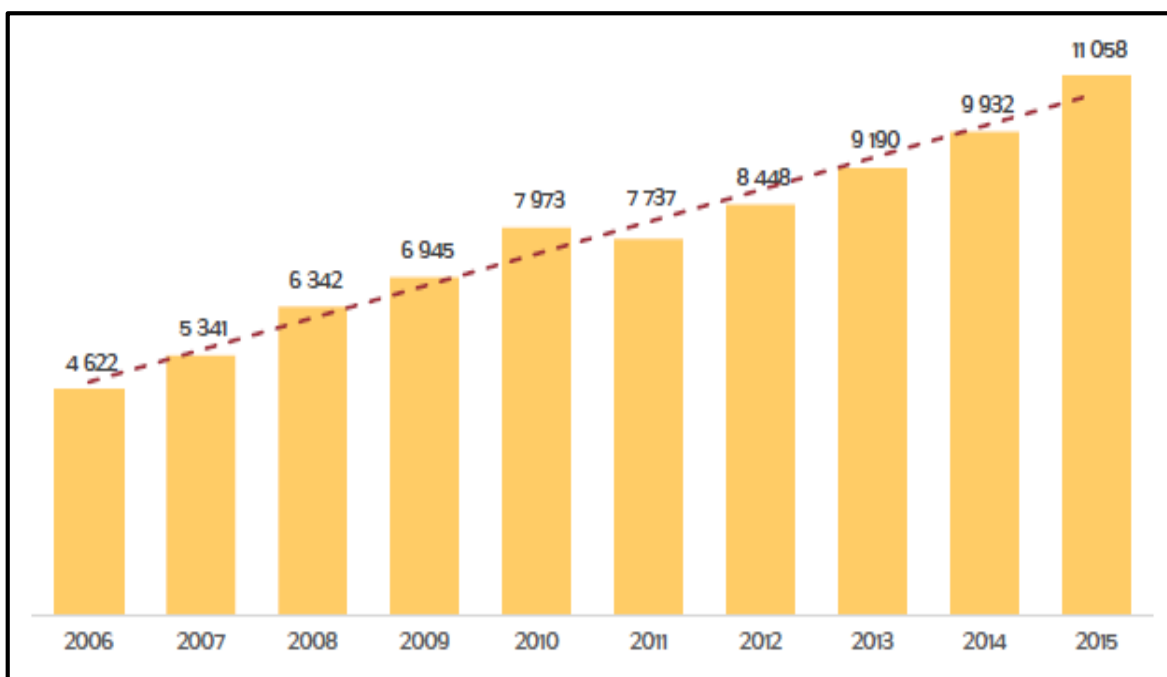
Elaboración: Propia

7.2.4. Parque automotor de transporte terrestre de pasajeros por carretera

Entre 2006 y 2015, el número de vehículos autorizados para el transporte terrestre de pasajeros por carretera se incrementó en más de dos veces al pasar de 4 622 a 11 058 unidades; esto a pesar de que el año 2011 se produce una reducción de 3,0% en 236 vehículos respecto al año 2010. Uno de los factores principales, asociado a dicho incremento, fue el acceso a créditos y productos crediticios para financiar la compra de vehículos nuevos.

Respecto a la flota vehicular, se observa un incremento en 14,1% de unidades vehiculares en los distintos modos de servicios que operan en el servicio de transporte terrestre de pasajeros a nivel nacional con respecto al año 2015 a diferencia del transporte internacional que ha presentado un incremento de 20.2% con relación al año 2015.

Gráfico N° 30: Parque vehicular del servicio regular y no regular de pasajeros, 2006 – 2015 (Unidades)



Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones – Oficina de Estadística

Tabla N° 30: Parque vehicular autorizado de empresas de transporte de pasajeros, según ámbito y modalidad de servicio, 2007 – 2016 (Unidades vehiculares)

ÁMBITO Y MODALIDAD DE SERVICIO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL	5 341	6 342	6 945	7 973	7 737	8 448	9 190	9 932	11 058	12 621
Nacional	5 275	6 270	6 789	7 655	7 564	8 305	9 042	9 802	10 954	12 496
Inter Departamental	4 147	4 602	4 763	5 035	4 587	4 867	5 111	5 230	5 521	5 861
Intra Departamental	290	303	322	305	276	278	287	257	229	177
Turístico Nacional	605	1 015	1 306	1 717	1 911	2 176	2 329	2 565	2 869	3 495
Turístico Departamental	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comunal	0	0	1	2	0	1	1	0	0	0
Excepcional	47	62	35	34	12	26	8	5	0	0
Trabajadores	182	288	362	562	621	754	933	1 187	1 577	1 951
Servicio Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14
Privado	0	0	0	0	157	203	373	558	758	998
Internacional	66	72	156	318	173	143	148	130	104	125
Internacional	66	72	156	318	173	143	148	130	104	125

Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones – Oficina de Estadística

Elaboración: Propia

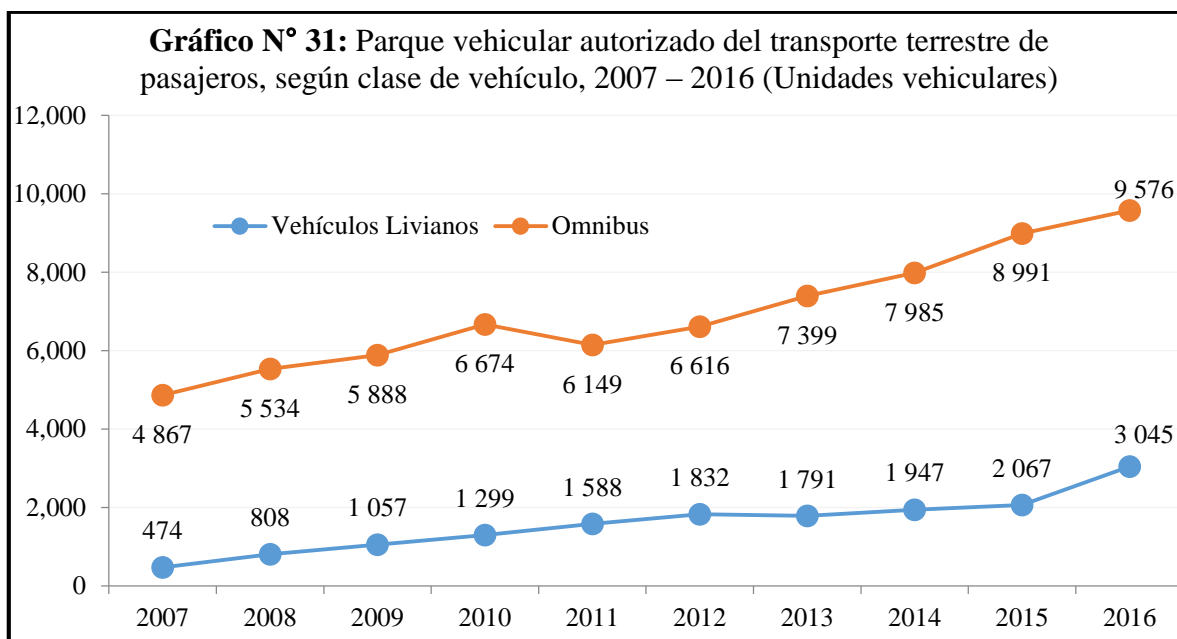
Tabla N° 31: Parque vehicular autorizado de transporte de pasajeros, según clase de vehículos y número de ejes, 2007 – 2016 (Unidades vehiculares)

CLASE DE VEHÍCULO Y NÚMERO DE EJES	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL	5 341	6 342	6 945	7 973	7 737	8 448	9 190	9 932	11 058	12 621
Vehículos Livianos	474	808	1 057	1 299	1 588	1 832	1 791	1 947	2 067	3 045
2 Ejes	474	808	1 057	1 299	1 588	1 832	1 790	1 947	2 066	3 045
3 Ejes	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-
Omnibus	4 867	5 534	5 888	6 674	6 149	6 616	7 399	7 985	8 991	9 576
2 Ejes	2 764	2 997	3 091	3 410	2 946	3 170	3 667	4 185	4 882	5 031
3 Ejes	1 788	2 122	2 268	2 575	2 532	2 756	3 005	3 113	3 427	3 844
4 Ejes	315	415	528	688	670	688	725	684	681	700
5 Ejes	-	-	1	1	1	2	-	-	-	-
6 Ejes	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1
8 Ejes	-	-	-	-	-	-	1	2	-	-

Nota: Vehículos Livianos, incluye Automóviles, Camionetas Station Wagon y Rural; del servicio Turístico y transporte de trabajadores por carretera.

Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones – Oficina de Estadística

Elaboración: Propia



Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones – Oficina de Estadística

Elaboración: Propia

7.2.5. Intervalos de asientos del parque automotor de transporte terrestre de pasajeros por carretera

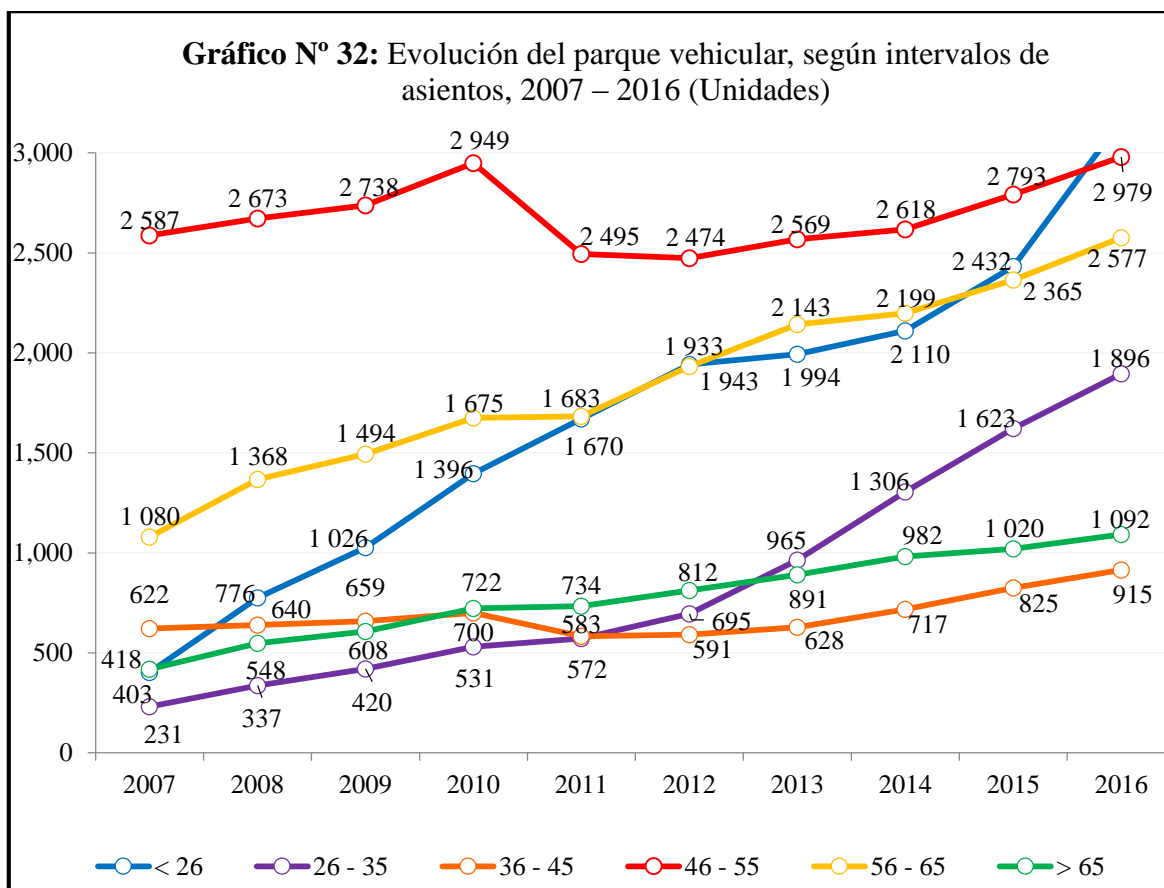
Con el paso de los años y el avance de la tecnología, las empresas fabricantes y ensambladoras de vehículos para transportar personas en las carreteras van diseñando unidades cada vez más seguras y cómodas para los pasajeros. En el año 2016, en nuestro país se registró que un 52,7% de unidades que movilizan personas poseen más de 45 asientos y un 25,1% poseen menos de 26 asientos.

Tabla N° 32: Parque vehicular autorizado de empresas de transporte de pasajeros, según intervalo de asientos, 2007 – 2016 (Unidades)

INTERVALOS DE ASIENTOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL	5 341	6 342	6 945	7 973	7 737	8 448	9 190	9 932	11 058	12 621
< 26	403	776	1 026	1 396	1 670	1 943	1 994	2 110	2 432	3 162
26 - 35	231	337	420	531	572	695	965	1 306	1 623	1 896
36 - 45	622	640	659	700	583	591	628	717	825	915
46 - 55	2 587	2 673	2 738	2 949	2 495	2 474	2 569	2 618	2 793	2 979
56 - 65	1 080	1 368	1 494	1 675	1 683	1 933	2 143	2 199	2 365	2 577
> 65	418	548	608	722	734	812	891	982	1 020	1 092

Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones – Oficina de Estadística

Elaboración: Propia



Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones – Oficina de Estadística

Elaboración: Propia

7.3. Metodología para elaborar el Cuadro de Mando Integral

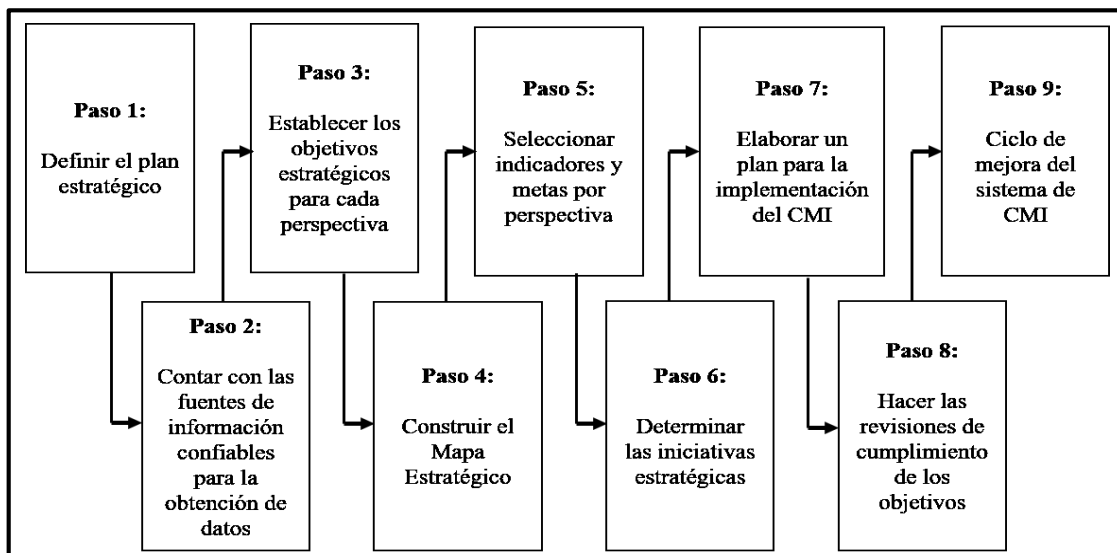
El CMI ha sido considerado como una herramienta de gran importancia para la medición del desempeño dentro de una organización. Para su elaboración se propone tres fases que son: diseño, implementación e integración. En la fase de diseño se identifica la misión, los objetivos, la estrategia e indicadores de desempeño. En la fase de implementación, el Cuadro de Mando es comunicado a todos quienes forman parte de la organización para que sea interiorizado en proceso a ser desarrollado. Mientras que para la fase de integración, la organización debe establecer procedimientos solubles, administrar recursos y comunicar a toda la entidad sobre los resultados obtenidos.

Pasos a seguir para la elaboración del Cuadro de Mando Integral

Como ya sabemos, el Cuadro de Mando Integral es una metodología de gestión implementada para llevar a la empresa de la estrategia a la ejecución de la misma con base en objetivos e indicadores concretos y medibles, monitoreando el desempeño en relación a las metas trazadas.

La práctica de estos pasos del CMI te llevara a construir una cultura organizacional orientada a objetivos, incorporando un círculo virtuoso a través del cual llevaras a tu empresa a concretar sus objetivos.

Figura N° 6: Pasos sugeridos para la implementación del CMI



Fuente: Elaboración propia – Adaptado de Solorzano, A. (2014)

Paso N° 1: Definir el plan estratégico.

Este paso es fundamental ya que sentará las bases sobre las cuales se soporta la estrategia de la compañía así como su existencia. La organización debe tomar en consideración una adecuada estructuración de los aspectos del plan estratégico, ya que le permitirá orientarse para el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Durante este proceso se deberán definir:

- **La misión.** Es la razón de ser de la empresa el propósito para el que fue creada.

- **La visión.** Es la manifestación que señala hacia donde se dirige la empresa en un largo plazo.
- **Los valores.** Son principios éticos sobre los que se establece la cultura y permiten crear pautas de comportamiento en la organización.
- **Las estrategias.** Es el plan que determina los objetivos a largo plazo así como las acciones y recursos requeridos para lograr concretar la misión y visión de la empresa.
- **El plan de acción.** Define las actividades o proyectos a realizar para alcanzar los objetivos.

Paso N° 2: Contar con las fuentes de información confiables para la obtención de datos

Una consideración muy importante es asegurarse de contar con las fuentes de información más confiables de las cuales se obtendrán los datos para el Cuadro de Mando Integral. Las fuentes de información que utilices para obtener los datos relevantes deberán tener tres características: ser confiable, tener la información accesible y con facilidad de obtención y estar actualizadas o en línea.

Paso N° 3: Establecer los objetivos estratégicos para cada perspectiva

El siguiente paso es establecer los objetivos estratégicos buscando que sea un plan con visión a futuro. Es importante que estos objetivos sean coherentes con tu misión, visión, valores y estrategia. De acuerdo a la metodología del Cuadro de Mando Integral, una vez definido los objetivos estratégicos, estos deben ser priorizados y ubicados en una de las siguientes categorías:

- **Financieros.** En esta perspectiva se consideran los objetivos relacionados a los indicadores financieros, por ejemplo, incrementar ventas, mejorar rentabilidad, incrementar el flujo de efectivo, etc.

- **Enfocados en el cliente.** Es un reflejo del mercado en el que participa la empresa. Por ejemplo algunos objetivos pertenecientes a esta categoría son mejorar la satisfacción del cliente, cumplir con expectativas, mejorar tiempos de entrega, aumentar porcentaje de clientes existentes que recompran, entre otros.
- **Procesos internos.** Define las actividades y procedimientos clave que se llevan a cabo en las operaciones de la empresa como son mejorar o mantener los niveles de calidad, mejorar eficiencias en procesos, aumento de productividad, etc.
- **Desarrollo y aprendizaje.** Esta categoría está enfocada principalmente en el capital humano con el que cuenta la empresa. los objetivos a tener en cuenta son por ejemplo, cómo desarrollar a tu capital humano, innovación de nuevos productos y servicios y nuevos modelos de negocio son algunos ejemplos que se puedes mencionar.

Paso N° 4: Construir el Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico es la estructura básica del CMI, nos permite identificar mejor la estrategia de la organización, está conformado por objetivos los cuales indican lo que se quiere alcanzar, los cuales dentro del Mapa Estratégico se van encadenando, y a la vez estableciendo una relación causa – efecto la cual orienta a la entidad a la consecución de la estrategia. En el Mapa Estratégico los objetivos de las diferentes perspectivas se pueden relacionar indicadas por flechas.

Paso N° 5: Seleccionar indicadores y metas por perspectiva

Se refiere a la preparación de un conjunto considerable de indicadores de gestión que permitan brindar adecuadamente información sobre la organización para verificar el cumplimiento de metas y políticas corporativas, por lo tanto se debe utilizar una línea base a partir de la cual posteriormente se realizara el seguimiento del logro de los objetivos. Los datos a ser considerados para este efecto deberán ser lo más satisfactorios posibles para el análisis de datos. Además al momento de elaborar la lista de indicadores, esta debe alinearse a cada objetivo estratégico y a cada perspectiva, y los indicadores, a su vez, deberán alinearse con las estrategias.

Paso N° 6: determinar las iniciativas estratégicas

Se debe agrupar las estrategias que más se adapten a la realidad de la organización, el CMI genera factores muy importantes para el logro de la estrategia pues ayuda a transformar la estrategia en acción, permitiendo de esta manera responder de una manera más asertiva en la toma de decisiones.

Paso N° 7: Elaborar un plan para la implementación del CMI

Está representada por el diseño de políticas, fijación del modelo de desarrollo estratégico, los criterios de actuación y los procedimientos para la puesta en marcha y el funcionamiento del CMI; posteriormente se comienza el seguimiento, recogimiento de información útil para los medidores, se observan y estudian diferencias y se examina las razones posibles desviaciones para poder efectuar una retroalimentación; por lo general, en el primer año de implementación se le considera como un periodo de prueba, ya que en ocasiones se deben extraer o aumentar los indicadores que sean más adecuados para un mejor análisis organizacional.

Paso N° 8: Hacer las revisiones de cumplimiento de los objetivos

Ahora que su empresa cuenta con el CMI implementado y en práctica, el siguiente paso es programar las revisiones de cumplimiento de los objetivos, para esto es primordial establecer la periodicidad con la cual se llevaran a cabo. Es importante que las revisiones se realicen de manera mensual para un mejor control. El objetivo principal de las evaluaciones de desempeño es tener una retroalimentación que debe concluir con un plan de acción y compromisos que se llevaran a cabo para alcanzar los objetivos.

Paso N° 9: Ciclo de mejora del sistema de CMI

Cuando se implementa en tu empresa el sistema de CMI, debe llegar a ser más que un método de medición, es decir que forme parte de la filosofía de la organización, es por esto que una pieza esencial es la mejora continua. Después de seis meses o un año de haber comenzado a utilizar la metodología, es importante que vuelvas a evaluar la misión, visión, valores, estrategia y objetivos, esto con el fin de identificar si el camino trazado es el correcto, si las metas fueron realistas o no y si es necesario realizar ajustes conforme se van teniendo las evaluaciones y las retroalimentaciones.

7.4. Indicadores de gestión por perspectiva

Los objetivos estratégicos es lo que se desea lograr, es un aspecto relevante para la organización ya que al llevarlo a cabo se aporta en el desarrollo de la estrategia, apoyando al logro de la visión organizacional. Es necesario que al momento de establecer los objetivos se analice que están encaminados a la consecución de la estrategia.

Al momento de identificar los objetivos estratégicos por cada perspectiva se debe verificar que se esté orientado a la empresa en la implementación de la estrategia; la determinación de objetivos estratégicos y su enlace con las relaciones causa – efecto demostrarán como la organización conseguirá sus logros en el aspecto financiero y en relación con sus clientes por medio de la actuación en los procesos internos como en el aspecto de aprendizaje y crecimiento, lo cual beneficiará a las empresas tanto a corto como a largo plazo.

En cuanto al desarrollo de los indicadores, se comienza considerando los objetivos estratégicos establecidos dentro de cada organización y que serán estructurados en el Mapa Estratégico, para en base a esto, proponer los respectivos indicadores que nos ayudaran a analizar el desempeño de la organización para este punto.

Los indicadores constituyen el propósito cuantitativo, muestran el valor que debemos alcanzar, y se basan en las expectativas de la dirección, en las necesidades de los clientes y en los resultados de los informes de rendimiento.

Para la elaboración de los objetivos estratégicos y los indicadores, se debe tomar como guía el Plan Estratégico, procurando considerar los aspectos más importantes, aquellos que tengan un mayor aporte en la consecución de la misión, visión y estrategias establecidas por la empresa. Además se realiza la asignación de los indicadores que se consideran más relevantes para cada objetivo, teniendo presente no saturarlos, en tal sentido se toman como máximo tres indicadores por objetivo estratégico.

Los objetivos estratégicos son estudiados siguiendo el orden de las perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera; y de la misma manera son establecidos en el Mapa Estratégico.

En los siguientes cuadros, se podrán presenciar los indicadores propuestos, los cuales para analizar su cumplimiento, solamente será necesario realizar una breve revisión, con la ayuda de los recursos designados para el mismo, de manera de controlar que se haya llevado a cabo con eficacia.

En estos cuadros deben también considerarse los responsables y los recursos para llevar a cabo el desarrollo de cada uno de los objetivos estratégicos, y deben ser definidos por cada empresa de acuerdo a su tamaño y disponibilidad de los elementos necesarios. En esta propuesta no se está considerando estos aspectos ya que va dirigida a las empresas de transporte terrestre de pasajeros interregional, las cuales son de diferentes tamaños y unas cuentan con más recursos que otras.

Cuadro N° 5: Perspectiva Financiera para las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros Interregional

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	ÍNDICE	META	UNID. MED.	FRECUENCIA	ESTRATEGIAS
Incrementar las ventas	Porcentaje de incremento en ventas	Ventas del año actual / Ventas del año anterior	5	%	Anual	<ul style="list-style-type: none"> – Invertir en publicidad. – Identificar la ventaja competitiva de su empresa y explotarla. – Aumentar sus promociones de ventas. – Mejorar la capacitación y motivación de sus colaboradores.
Mejorar la rentabilidad	Margen bruto de utilidad	Utilidad bruta / Ventas totales	3	%	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> – Llevar un adecuado control de gastos. – Analizar la rentabilidad de su cartera de clientes.
	Margen neto de utilidad	Utilidad neta / Ventas totales	3	%	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> – Integrar alta tecnología para mantener información actualizada que facilite tomar decisiones acertadas y a tiempo.
Maximizar los beneficios de los accionistas	Beneficios por accionista	Utilidad neta / Accionistas	3	%	Anual	<ul style="list-style-type: none"> – Aumentar el margen operacional. – Aumentar las perspectivas de crecimiento.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 6: Perspectiva de Clientes para las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	ÍNDICE	META	UNID. MED.	FRECUENCIA	ESTRATEGIAS
Mejorar el servicio al cliente	Tiempo de solución de quejas y reclamos	Tiempo real en la solución de quejas y reclamos / tiempo esperado en la solución de quejas y reclamos	60	%	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> - Acortar los tiempos de respuesta a las quejas y reclamos. - Elaborar una base de datos de clientes con sus correos, sus teléfonos, dirección u otra información que sea útil para mantener contacto con ellos. - Crear un sitio web para publicar en él información de interés para los clientes así como descuentos y ofertas exclusivas.
Mejorar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción de los clientes	N° de encuestas satisfactorias / Total de encuestas realizadas a los clientes	90	%	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una encuesta de satisfacción y buscar que los clientes respondan sinceramente. - Buscar la manera de ofrecer servicios y experiencias personalizadas para cada tipo de cliente.

Captación de nuevos clientes	Tasa de nuevos clientes	Número de clientes captados / N° Total de clientes	25	%	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> – Utilizar regalos promocionales que sean útiles. – Usar precios psicológicos, los precios terminados en 5, 7 o 9 captan más fácilmente la atención del consumidor. – Crear alianzas estratégicas con otras empresas.
Fidelización de los clientes	Porcentaje de clientes que regresan a comprar	N° de clientes que regresan por cada 1000 clientes	90	%	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> – Contratar vendedores apasionados, que disfruten de su trabajo y transmitan esa pasión a los clientes.
	Índice de repetición de compra	N° promedio de repeticiones de compra por cliente	8	%	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> – Hacer de su local comercial un lugar cómodo y agradable. – Premiar a sus clientes más fieles.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 7: Perspectiva de Procesos Internos para las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	ÍNDICE	META	UNID. MED.	FRECUENCIA	ESTRATEGIAS
Mejorar los procesos de innovación	Diseñar y desarrollar nuevos servicios	Nuevos servicios / Total servicios brindados	5	%	Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un equipo de trabajo para liderar el proceso de innovación dentro de la empresa. - Implantar procedimientos de control de calidad y de eficiencia en el desarrollo de las tareas.
Aumentar el rendimiento de los colaboradores	Porcentaje de ventas por colaborador	Ventas totales / N° de colaboradores	80	%	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> - Cambiar la mentalidad laboral, el clima y la cultura empresarial. - Fomentar la creatividad y la motivación. - Modificar las normas y reglas en el trabajo.
Mejorar la calidad del servicio	Índice de reclamaciones de los clientes	Número de reclamos registrados en el Libro de Reclamaciones	50	Unidad	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> - Prestar atención a las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes y brindarles una respuesta rápida. - Diseñar políticas de garantía y de calidad que de confianza a los clientes potenciales.

Reducir tiempos administrativos	Tiempo dedicado por gestión	Gestiones realizadas / Tiempo total	2	Horas	Diario	<ul style="list-style-type: none"> – Evitar tiempos muertos en papelería. – Eliminar duplicidad de tareas que se dan en parte por falta de información compartida. – Contar con información confiable para efectos de la toma de decisiones. – Disponer de formularios bien diseñados.
Mejorar el sistema de información y atención al consumidor	Tiempo de espera	Nº de dudas resueltas vía telefónica o vía web	30	%	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> – Disminuir los tiempos de espera al teléfono. – Implementar una página web con información real. – Integración de sistemas. – Responder rápidamente las solicitudes de información. – Responder rápidamente las quejas de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 8: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento para las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	ÍNDICE	META	UNID. MED.	FRECUENCIA	ESTRATEGIAS
Ejecutar capacitaciones permanentes	Número de horas de capacitación por colaborador	N° de horas de capacitación / N° total de colaboradores	2	Horas	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> – Capacitar a los colaboradores para que aprendan técnicas y estrategias de ventas que les permitan ser más efectivos en cada oportunidad. – Desarrollar programas de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros.
Mejorar la satisfacción de los colaboradores	N° de encuestas satisfactorias	N° de encuestas satisfactorias / Total de encuestas realizadas a los colaboradores	90	%	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> – Dar reconocimientos. – Fomentar equilibrio trabajo – vida. – Establecer buenas relaciones sociales.
Mayor compromiso de los colaboradores con los objetivos	Eficacia del colaborador	Objetivos cumplidos / Objetivos planteados	85	%	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> – Valorar el trabajo y mantener en constante entrenamiento a los colaboradores. – Establecer programas de reconocimiento y otros premios.

Aumentar la retención del personal	Tasa de retención del personal	Nº de renuncias o despidos / Total de colaboradores	95	%	Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar salarios justos. - Ofrecer mayor flexibilidad en la jornada laboral. - Valorar y retribuir la antigüedad de servicio de los fieles y leales colaboradores. - Establecer sistemas de incentivos personalizados. - Erradicar el estancamiento laboral.
------------------------------------	--------------------------------	---	----	---	-------	--

Fuente: Elaboración propia

7.5. Formato del Cuadro de Mando Integral

El formato de CMI que se propone en esta investigación fue creado por Business & Strategy Consultoría SI, ésta empresa fue constituida hace 13 años, un 25 de marzo del 2004 y se encuentra registrada en el Registro Mercantil de la Ciudad Real - España.

Tiene como objeto social las actividades de una empresa de consultoría estratégica de negocio. La investigación, desarrollo y venta de software, nuevas aplicaciones informáticas y modelos de gestión empresarial, así como la formación de personal.

Business & Strategy Consultoría SI, proporciona a su negocio un valor añadido a través de una metodología de trabajo sencilla y directa basada en:

- Diagnostico Estratégico
- Propuesta de reestructuración organizativa.
- Análisis de costos mediante el método ABC (Activity Based Costing)
- Aplicación de la metodología del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)
- Implantación de un sistema informático de Cuadros de Mando.
- Internacionalización.

Ayudan a las empresas a definir e implantar su estrategia, mejorar su estructura organizativa, optimizar sus costes y controlar el cumplimiento de sus objetivos mediante un sistema informático apropiado.

Su compromiso con el cliente es al 100%, garantizando los resultados y acompañando a la empresa durante y después del proceso de análisis e implantación.

La formación del personal es vital para el buen desarrollo del Plan Estratégico y por ello se comprometen a “liderar el cambio” junto a nuestros clientes, motivando a las personas clave de la organización y marcando las metas adecuadas.

La imagen corporativa puede ser clave para el éxito. Pueden ayudar a mejorarla.

Cuadro N° 9: Formato en Excel del CMI – Base de datos objetivos y reales

ENTRADA DE DATOS REALES Y DATOS OBJETIVO

Perspectiva Financiera

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Maximizar beneficios accionistas	+ Beneficios por accionista	2.00	3.00										
Mejorar la rentabilidad	+ Porcentaje de incremento en ventas	2.00	2.00										
Incrementar las ventas	+ Margen neto de utilidad	2.00	3.00										

Perspectiva Clientes

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Fidelización de clientes	+ Porcentaje clientes que regresan a compra	60.00	65.00										
Captación de nuevos clientes	+ Tasa de nuevos clientes	30.00	30.00										
Mejorar satisfac. cliente	+ Índice de satisfacción de los clientes	80.00	85.00										

Perspectiva Procesos Internos

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Mejorar procesos de innovación	+ Diseñar y desarrollar nuevos servicios	4.00	4.00										
Aumentar rendimiento colaboradores	+ Porcentaje de ventas por colaborador	85.00	90.00										
Mejorar calidad servicio	- Índice reclamaciones de los clientes	60.00	50.00										
Reducir tiempos administrativos	- Tiempo dedicado por gestión	6.00	5.00										
Mejorar sist. info. y atenc. consum.	- Tiempo de espera	50.00	40.00										

Perspectiva RRHH

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Aumentar retención de personal	+ Tasa de retención del personal	90.00	95.00										
Mejorar satisfacción colaborador	+ N° de encuestas satisfactorias	85.00	90.00										
Ejecutar capacit. permanentes	+ N° de horas de capac. por colaborador	3.00	4.00										

Fuente: Business & Strategy Consultoría SI

Elaboración: Propia

7.6. Elaboración del Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico describe los cambios que requiere una estrategia, como nuevos productos, nuevos procesos o nuevos clientes. Estos cambios, a su vez, definen nuevos comportamientos y valores que se requieren dentro de la fuerza laboral. (p. 325).

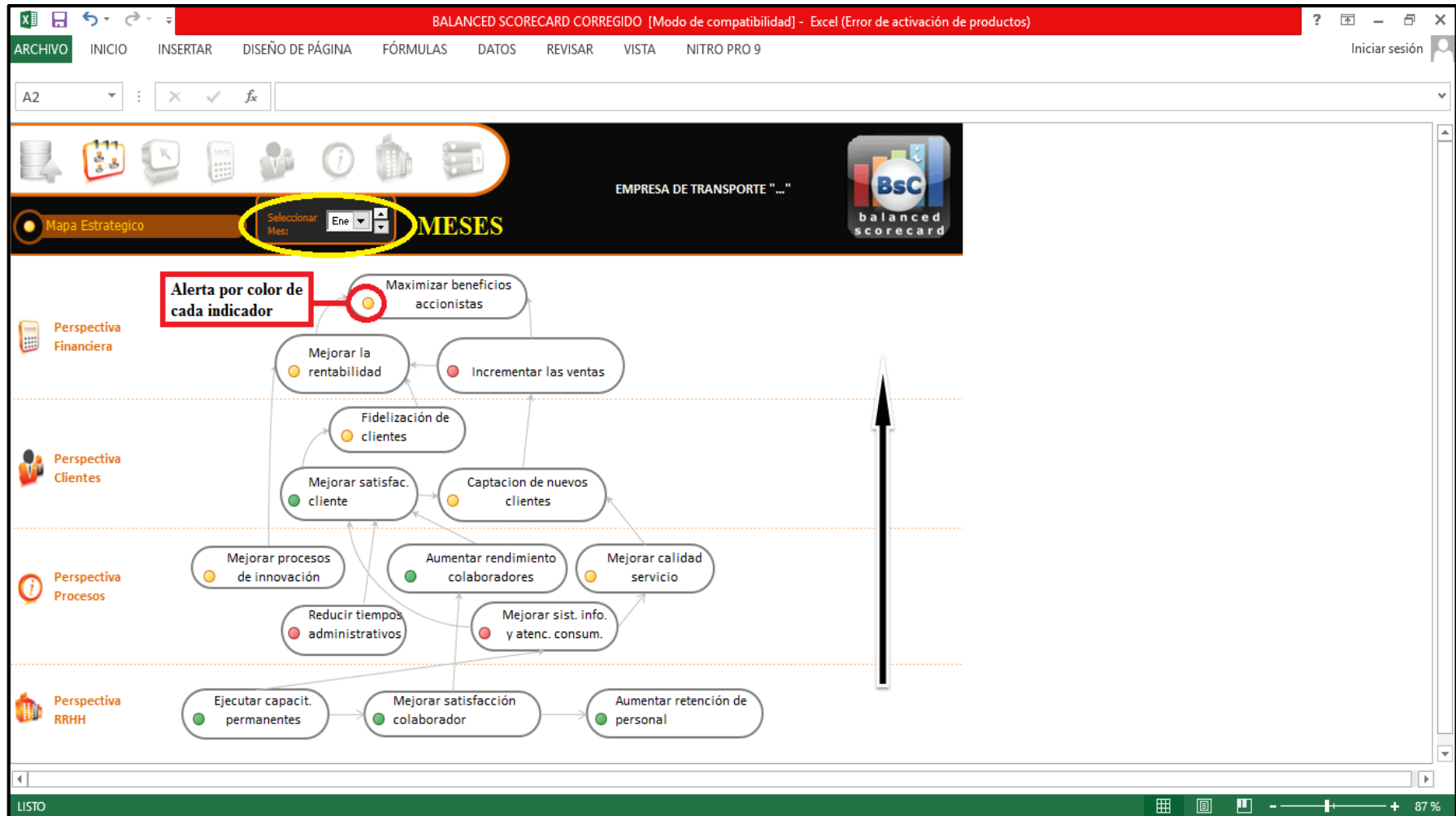
Un Mapa Estratégico bien trazado debe mostrar las interrelaciones entre los procesos internos de la organización y los activos intangibles que crean una ventaja competitiva sustentable. La propuesta de valor de la perspectiva del cliente, los procesos internos críticos y los activos intangibles de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de un mapa estratégico será completamente diferente para empresas que sigan estrategias diferentes. Kaplan y Norton (2000, p. 401).

Además se deben agregar tres ingredientes al Mapa Estratégico para crear la dinámica de la estrategia:

- Cuantificar. Establecer metas y validarlas relaciones de causa y efecto en el Mapa Estratégico.
- Definir el límite de tiempo. Determinar de qué forma los temas estratégicos crearan valor a corto, mediano y largo plazo, de forma equilibrada y sostenida.
- Seleccionar iniciativas. Elegir las inversiones estratégicas y programas de acción que le permitirán a la organización alcanzar el desempeño buscando dentro de los marcos temporales establecidos. Kaplan y Norton (2000, p. 423).

El Mapa Estratégico, al proporcionar una descripción clara y completa de la estrategia de la organización, da a los ejecutivos una mejor capacidad para ejecutar sus estrategias. Las personas no pueden gestionar lo que no pueden medir y no pueden medir lo que no pueden describir. El Mapa Estratégico soluciona este problema proporcionando un marco para una representación sencilla, de una página, de las relaciones causa – efecto entre los objetivos para los resultados y los impulsores de la estrategia. Las declaraciones de los objetivos expresados con palabras de un Mapa Estratégico se convierten, a su vez, en un BSC de indicadores, metas e iniciativas. El Mapa Estratégico y el BSC permiten que todos los integrantes de la organización tengan una comprensión común de la estrategia. Kaplan y Norton (2000, p. 446)

Figura N° 7: Mapa Estratégico



Fuente: Business & Strategy Consultoría SI

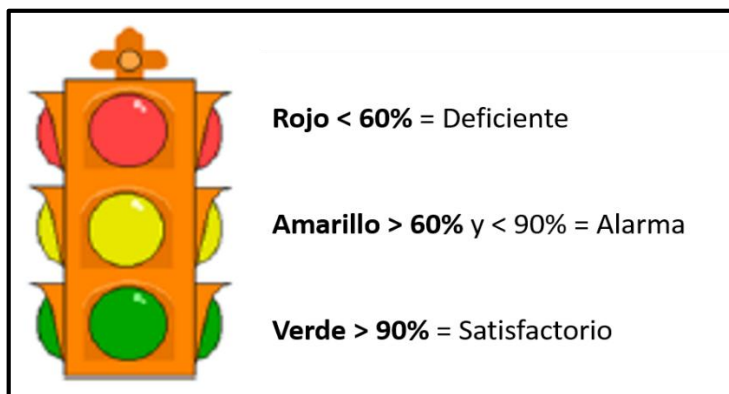
Elaboración: Propia

7.7. Análisis e interpretación de resultados

En cuanto al análisis e interpretación de resultados obtenidos en el BSC, se plantea efectuar mediante 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 nos permitirá observar de manera más rápida el alcance del indicador con ayuda tanto visual (en base al color del semáforo) y la unidad de medida para alertar a la alta dirección a tomar correctivos de ser necesarios.

De acuerdo con muchas investigaciones realizadas sobre el aporte que ofrece este tipo de análisis, se han establecido tres colores con sus respectivas interpretaciones, las cuales se detallan a continuación:

Figura N° 8: Técnica del semáforo



Fuente: Elaboración propia

La técnica tipo semáforo consiste básicamente en analizar cada indicador, mediante el porcentaje de cumplimiento establecido por cada color del semáforo, de manera de obtener al final un breve resumen sobre los resultados alcanzados en el proceso y constatar si cumplen o no con los porcentajes establecidos por cada color; por lo 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.

Para continuar con el análisis e interpretación de los resultados, se ha propuesto la siguiente ficha técnica de cumplimiento de indicadores de gestión mediante semáforo, los cual permitirá desarrollar de forma ordenada la información respectiva a cada indicador, con el objeto de realizar de mejor manera la comparación e interpretación

con la ayuda de la técnica tipo semáforo, en la ficha, se da a conocer los sistemas de alerta en cuanto a cada color del semáforo:

- **Rojo.** Debido a que éste color alerta cuando se está cumpliendo con el valor mínimo requerido para alcanzar el logro establecido por la organización, pero se debe tener precaución ya que este valor puede mantenerse o en el peor de los casos, descender de manera que perjudique y se estanque en el logro de los objetivos y metas establecidas, por lo que la empresa deberá tomar mecanismos necesarios para corregir dichos resultados.

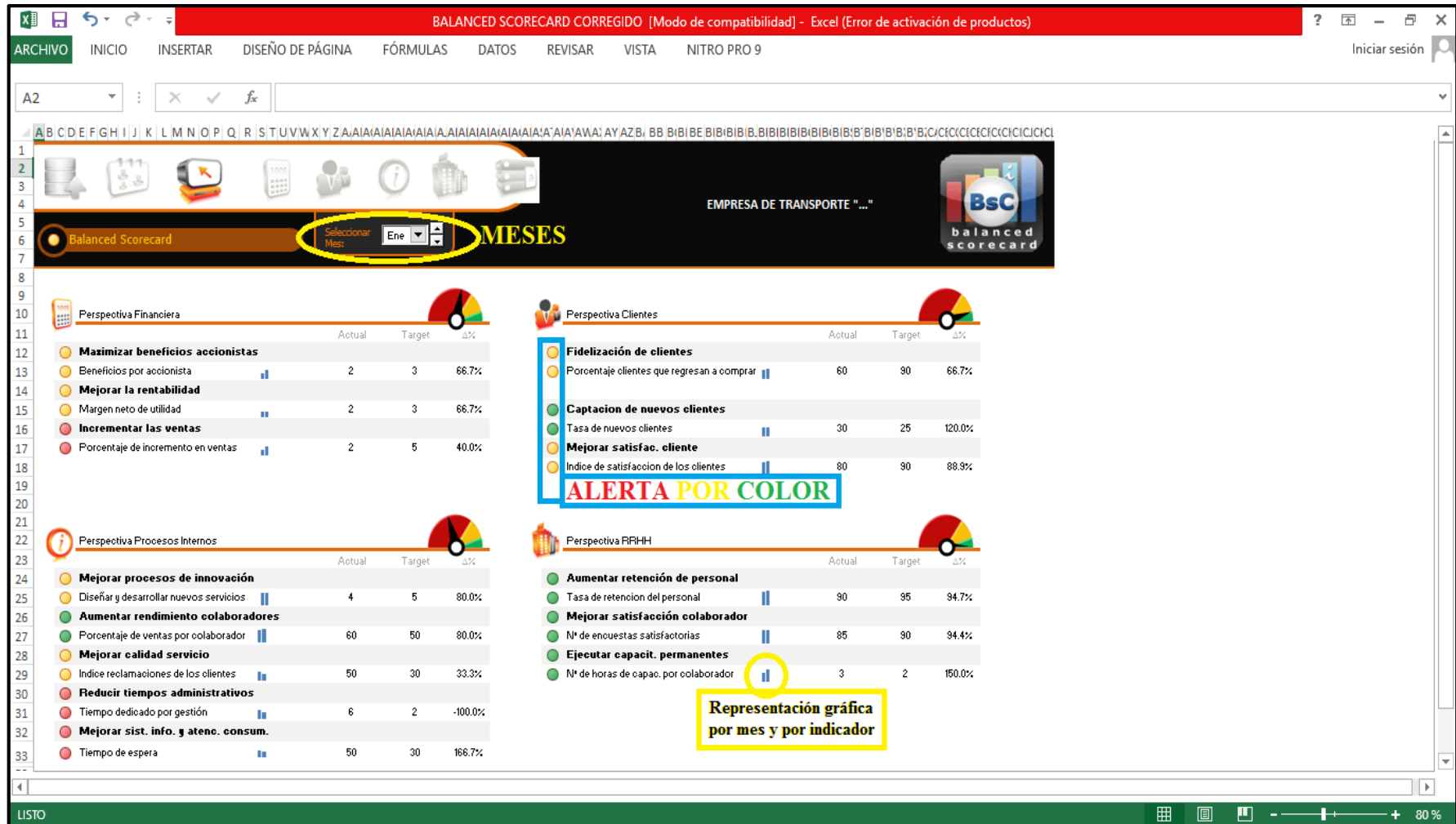
- **Amarillo.** Manifiesta el equilibrio de la puesta en marcha de un indicador; el resultado obtenido en este color revela que la empresa no está cumpliendo con el máximo de sus expectativas pero al mismo tiempo que tampoco está mal como para preocuparse demasiado.

- **Verde.** Este valor puede manifestar que el resultado obtenido, mantiene o supera las expectativas en su alcance, de manera que se puede decir que la organización está yendo correctamente en la consecución de sus objetivos y metas propuestas, para lo cual será recomendable que la empresa procure mantenerse para culminar de forma eficiente y eficaz en el logro de sus objetivos.

Para el análisis e interpretación será necesario utilizar esta ficha propuesta, en donde se describirá a cada indicador con la información respectiva para su evaluación, tal como: fuente, clase de indicador, responsable, recurso, unidad de medida, etc.; donde posteriormente, se determinara el nivel de cumplimiento que corrobora cada indicador en el logro de la visión de la organización, con la ayuda de la técnica del semáforo como ya se ha mencionado anteriormente.

Con el uso de esta ficha se realizara la evaluación de cada indicador propuesto en el CMI, para comprobar la funcionalidad que nos ofrece esta útil herramienta, en este caso aplicada a cada una de las empresas de transporte terrestre de pasajeros interregional de Chachapoyas.

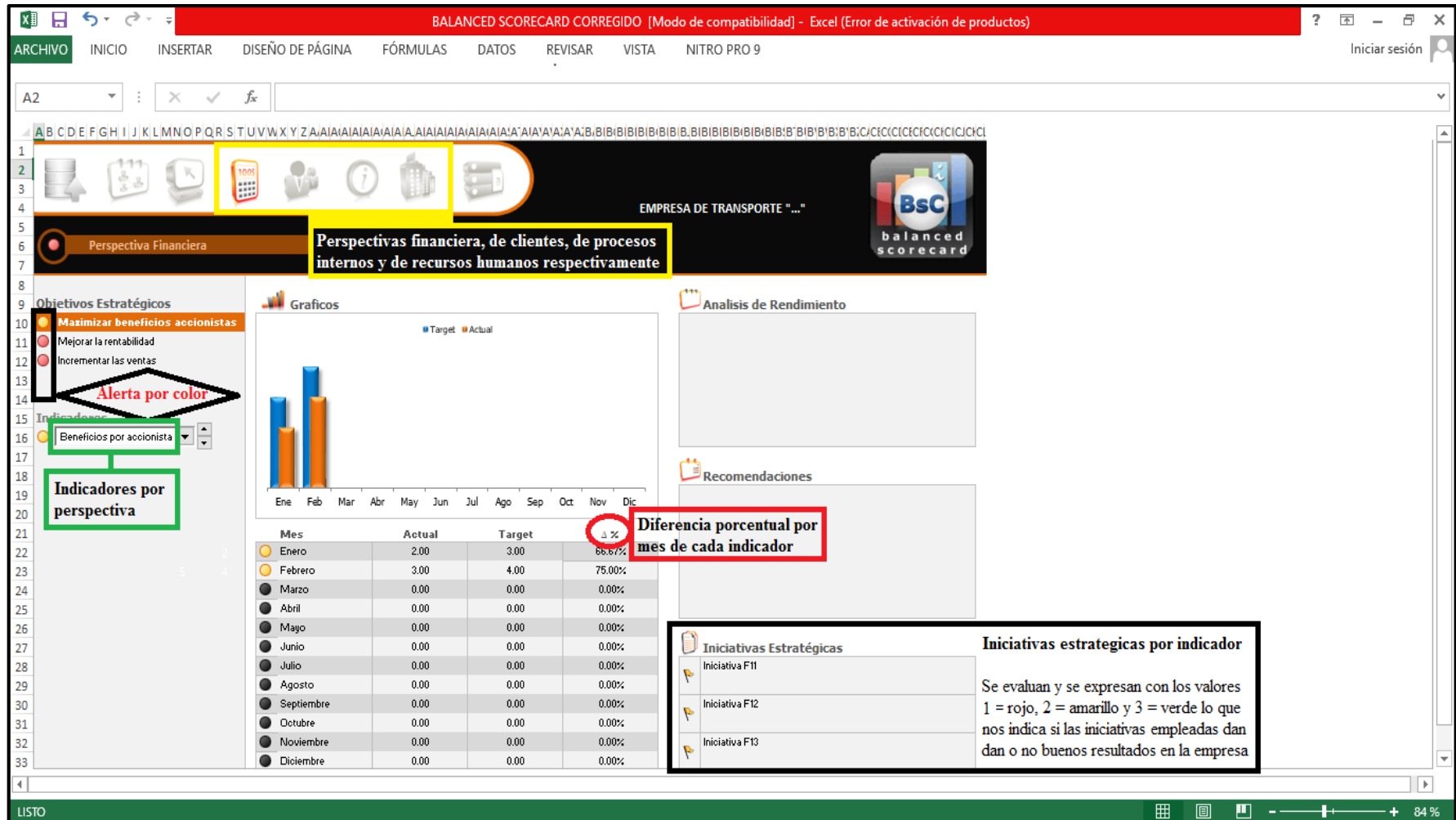
Cuadro N° 10: Resumen por mes del avance de cada perspectiva



Fuente: Business & Strategy Consultoría SI

Elaboración: Propia

Cuadro N° 11: Avance mensual de cada perspectiva



Fuente: Business & Strategy Consultoría SI

Elaboración: Propia

VIII. DISCUSIÓN

- En esta propuesta se utilizó el modelo Cuadro de Mando Integral (CMI) que representa un sistema de gestión estratégica complementando indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización; como lo mencionan Kaplan y Norton (2000) el CMI enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos.
- La implementación del CMI genera un valor agregado a la empresa y le da una ventaja competitiva en el sector y a su vez lograr el cumplimiento de su visión. Además como lo afirman Prada, G. y Vargas, J. (2008), el CMI permite realizar un seguimiento al comportamiento de cada una de las áreas funcionales y a su vez evita el incumplimiento de los objetivos definidos por la organización.
- El manejo de los recursos se puede maximizar para obtener mayor rendimiento financiero por medio de un incremento de las ventas a través de la satisfacción de los clientes, dando como resultado a futuro un crecimiento de la organización. En relación, Grajales, J. y Maldonado, L. (2015) afirman que el CMI es una herramienta que brinda información respecto a diferentes aspectos como aprovechamiento de recursos tanto insumos, como mano de obra entre otros temas de gran impacto para la rentabilidad de la empresa, facilitando la toma de decisiones para el cumplimiento de las metas establecidas por la gerencia.
- Después de haber realizado una investigación, Alarco, H. (2014), manifestó que la implementación del Cuadro de Mando Integral ha permitido mejoras sustanciales en la gestión, como el ordenamiento de la información, consistenciación de la data al implementarse un sistema informático, seguimiento de los indicadores, retroalimentación con las unidades orgánicas de la empresa de manera preventiva y correctiva. Esto afirma la importancia y viabilidad de esta propuesta como herramienta que ayude a mejorar la gestión empresarial, asegurando los buenos resultados que obtendrán las empresas que lo implementen en un futuro próximo.

- El Cuadro de Mando Integral es una metodología eficiente y eficaz para la administración de la estrategia de las empresas de transporte terrestre de pasajeros, utilizarla adecuadamente permitirá medir las operaciones realizadas por la organización y tomar las acciones necesarias para el logro de los objetivos. Según Orozco, H. (2009), el CMI proporciona un marco que comunica la estrategia de forma coherente y clara, utilizando sus parámetros de forma dinámica para informar y efectuar una comparación entre planes y resultados, lo cual ayudará al equipo de la gerencia a ajustar tanto la estrategia como los planes de acción diseñados, adaptándose a los cambios que puedan haber en el entorno o en la empresa en general y determinando de forma oportuna las acciones que se llevarán a cabo diariamente, en el corto plazo como en el largo plazo.

- El sistema de gestión planteado, asegura una manera de mejorar los resultados de gestión de la gerencia de las empresas de transporte terrestre de pasajeros, principalmente en lo que respecta a las debilidades detectadas tanto en sus procesos como en el aprovechamiento de sus recursos y el logro de sus objetivos. Cortés, M. y Gaviria, A. (2011), afirman que la organización contará con una herramienta como es el Cuadro de Mando Integral, el cual le brindará una gran ventaja competitiva y le resultará muy beneficioso dado que podrá adaptarlo fácilmente a cada una de sus unidades de negocio de una forma óptima y eficaz obteniendo buenos resultados.

- Por su parte Góngora, F. y Gómez, M. (2015), afirman que la implementación del modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, será de gran beneficio para una empresa, es realmente una alternativa sistémica útil para satisfacer las necesidades inherentes a la gestión estratégica organizacional de las empresas. Gracias a la metodología del CMI se identifica con mayor facilidad las necesidades de información para la dirección estratégica, los indicadores financieros y no financieros, requeridos para una gestión integral, todo justificado pertinentemente. Esto es muy importante porque estos procesos de identificación estratégica se repetirán en el futuro, realizando los resultados obtenidos dentro de un proceso integral de feedback.

- Por otra parte, la propuesta presentada se planteó como una iniciativa dirigida a mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos internos críticos de la utilidad y resume información de diferente naturaleza, convirtiéndola en información relevante. Con el desarrollo de esta investigación se establecieron los objetivos de la organización y también se implementaron las estrategias e iniciativas a realizar para el cumplimiento y desarrollo de dichos objetivos.
- El CMI para las empresas de transporte terrestre de pasajeros (ver cuadros N° 5, 6, 7 y 8), resume los indicadores seleccionados para medir el logro de cada uno de los objetivos estratégicos planteados, también se plantearon las metas a lograr y las iniciativas que se deben tener en cuenta para lograr los objetivos.
- En el Mapa Estratégico para las empresas de transporte terrestre de pasajeros (ver figura N° 7) se presentó una relación común de los mapas estratégicos de las empresas que usan esta herramienta: los objetivos finales del mapa están dirigidos principalmente a conseguir la mayor satisfacción de sus accionistas.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en base a las encuestas realizadas, se puede afirmar que se debe de aplicar el Cuadro de Mando Integral como ventaja competitiva en la gestión de las empresas, permitiendo contribuir en alcanzar la visión empresarial; lo cual valida positivamente nuestra investigación realizada; y queda contrastada y aceptada la hipótesis que ha resultado congruente con la realidad.

IX. CONCLUSIONES

De los resultados y análisis de la información obtenidos en la investigación relacionada con el Cuadro de Mando Integral (CMI), se concluye que:

- La propuesta del CMI en las empresas de transporte terrestre de pasajeros, ayudará a mejorar considerablemente la gestión de las empresas en estudio, permitiéndoles controlar mejor sus recursos al tener indicadores precisos que les marquen el camino al cual quieren llegar y que se encuentra formulado en la misión y visión, definidas en el plan estratégico de la empresa. Al controlar los recursos y procesos, se aprovecharán mejor, reflejándose directamente en las utilidades.
- Se identificaron los principales indicadores financieros y no financieros para el sector transportes, sobre los cuales se puede medir el comportamiento de una empresa con respecto a las de la misma actividad económica, en este caso para las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional – Chachapoyas.
- Con el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral en las empresas de transporte, se puede contar con una ventaja competitiva, con respecto a sus competidores, al facilitarle la ejecución de su estrategia vía indicadores, y reconocer su evolución en la consecución de su estrategia y sus objetivos estratégicos. Asimismo, puede identificar su desempeño financiero y no financiero mediante indicadores estratégicos.
- El CMI es actualmente una importante herramienta de gestión utilizada por un sin número de organizaciones en el mundo, esta herramienta permite a la organización implementar y gestionar sus estrategias para obtener los objetivos planteados integrando en el proceso a todos los niveles de la misma, además de sus accionistas.
- Al visualizar la organización desde cuatro perspectivas en lugar de una sola, hace que la organización pueda tener una mayor comprensión y claridad sobre la situación general de la empresa y no solo desde el punto de vista financiero. Esto permite identificar cuáles son las áreas a las que se les debe prestar más atención y hacia donde se deben enfocar las estrategias planteadas.

- La elaboración de la propuesta del CMI para las empresas de transporte terrestre de pasajeros, dio a conocer la incesante necesidad de que las empresas tengan un sistema de control de gestión, pues las actividades que se desarrollan actualmente no cuentan con un sistema formal que sea capaz de responder a decisiones. Por ello, es que se utilizó esta herramienta de gestión, la cual facilitará el cumplimiento de los objetivos, debido a que aportará todos los elementos necesarios para poder contrarrestar la falta de medición y control en los procesos claves de la organización, confeccionándose una planificación estratégica de las empresas que por medio de la definición de la estrategia, objetivos, e indicadores de gestión con su respectivo sistema de seguimiento, y con el apoyo de la base de datos y del sistema de información, se direcciona a la empresa hacia la consecución de la misión y visión definidas.

- El sistema de gestión confeccionado en Excel brinda eficacia al diseño del Cuadro de Mando Integral, puesto que permite cuantificar los indicadores de la perspectiva financiera de manera automática y continua, lográndose con esto que el proceso de control se verifique de manera más expedita y con una velocidad y capacidad de respuesta a las dificultades mucho más rápida que si el sistema de información no existiese. Además, este sistema debido a sus características es una herramienta aplicable a cualquier empresa del rubro, solo se deben cambiar las variables utilizando las que mejor se adapten a la organización.

- Finalmente el desarrollo de la propuesta de CMI significa para las empresas un cambio de forma de pensar, puesto que brindara un mayor orden en la administración de los recursos de la organización, lo que se consolidara de manera objetiva al obtener los resultados de cada uno de los indicadores sugeridos. Por tanto representa una mejora continua para la organización, debido a que más que un sistema de gestión, el CMI es un modelo de gestión estratégica que busca alcanzar la estrategia y por ende el éxito, a través del cumplimiento de cada una de las metas de los indicadores.

Con lo anteriormente planteado, se busca que las empresas mejoren sus procedimientos con el fin de aplicar estrategias intensivas; buscando el desarrollo de nuevos y mejores servicios, para mejorar la posición competitiva de las empresas en relación con las actuales y nuevas competencias.

X. RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo antes expuesto; a las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional de la ciudad de Chachapoyas, se les recomienda:

- Aplicar la propuesta, para que de esta forma las empresas se beneficien al tener una herramienta completa que les permita seguir mejorando para lograr ser más competitivas en el mercado del transporte terrestre de pasajeros.
- Para la implementación del Cuadro de Mando Integral en la organización se requiere de la participación de todos los integrantes de la empresa desde la parte operativa hasta la administrativa. Lo principal para la efectiva planeación y puesta en marcha del CMI es la comunicación de los objetivos, metas y responsabilidades que cada integrante de la empresa debe realizar. El acoplamiento de toda la entidad es primordial para poder cumplir con los objetivos.
- Es necesario que los objetivos sean conocidos en todos los niveles de la organización al tiempo que deben desplegarse junto con la estrategia para que sean de conocimiento por todas las personas que integran la organización en todas sus áreas, para que la organización marche siempre en la dirección trazada por la estrategia.
- Para la toma de decisiones por parte de cada una de las empresas, se debe tener en cuenta no solo los indicadores financieros, sino también los no financieros (perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y la perspectiva de formación y crecimiento). Aprovechar las innovaciones tecnológicas para el desarrollo de actividades, así como para la inducción y actualización del personal para que este continúe laborando eficientemente.
- Además para tomar decisiones adecuadas y coherentes y una correcta evaluación del desempeño, la calidad de la información reflejada en el sistema de control representa un aspecto fundamental. Es por ello que una de las principales funciones a ejercer es el control de las entradas de información, a fin de garantizar un manejo óptimo y eficiente de la misma.

- Utilizar el Cuadro de Mando Integral, como un sistema de aprendizaje para la toma de decisiones acertadas, que mejoren el desempeño de las actividades, abriendo una oportunidad de liderazgo en un mercado competitivo.
- Para lograr la correcta implementación del cuadro de mando integral, es fundamental informar a todos los integrantes de la organización el uso del Cuadro de Mando Integral, así como también los elementos que lo componen, de tal manera de que los trabajadores vean cuál será su contribución con el cumplimiento de los objetivos, provocando que el grado de involucramiento y compromiso de éstos sea mayor.
- Los objetivos y metas se deben someter a controles por parte de la gerencia para determinar una evolución en la implementación del CMI y para determinar si efectivamente las mediciones se están realizando de manera adecuada. La retroalimentación se debe realizar para poder tomar las respectivas medidas correctivas para que los objetivos que se desean alcanzar con el CMI se puedan cumplir en el tiempo estimado que desea la compañía.
- Es importante que las empresas que pretendan implantar esta herramienta, establezcan la estrategia de la empresa, su misión y visión utilizando técnicas de planeación estratégica, y de ser posible contar con una estructura organizacional sólida para impulsar la instrumentación del Cuadro de Mando Integral para garantizar su éxito.
- Ya que todo es un proceso de cambio se deben de tener en cuenta las indicaciones de cada uno de los integrantes para poder amoldar el negocio al CMI y poder obtener un beneficio mutuo. Al establecer metas a largo y corto plazo se debería incentivar a los integrantes que puedan llegar a cumplir las metas para que se sientan parte vital y vean la relación de beneficio entre ambas partes.
- Asumir el Cuadro de Mando Integral propuesto, hacia el cumplimiento de las estrategias intensivas que permiten que las empresas logren mantenerse exitosas en el mercado del sector transportes.

XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DE LIBROS

- ALARCO, H. (2014). *“Mejora del proceso de gestión en una empresa prestadora de saneamiento basado en Balanced Scorecard”*. Lima – Perú.
- AMAYA, J., & QUINCENO, D. (2010). *“Diseño del Cuadro de Mando Integral en el área financiera para las empresas del sector de la confección en el departamento de Risalda”*. Pereira - Colombia.
- ANDRADE, J. (2012). *“Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil”*. Ecuador.
- ARIAS, D. (2008). *“Gerencia estratégica”*. Colombia.
- BELTRÁN, J. (1998). *“Indicadores de gestión”*. Bogotá.
- CHIAVENATO, I. (2007). *“Administración de Recursos Humanos”*. México: ED. Interamericana.
- CORTÉS, M., & GAVIRIA, A. (2011). *“Creación del Cuadro de Mando Integral para la cooperativa de caficultores del Norte de Nariño Ltda”*. Colombia.
- D’ALESSIO, F. (2008). *“El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia”*. Lima - Perú: ED. Pearson.
- FRED, D. (2003). *“Conceptos de administración estratégica”*. México: ED. Pearson.
- GONZÁLEZ, C. (2012). *“Diseño del Cuadro de Mando Integral para el Restaurante Rincón de Don Lomo e implementación de los indicadores de gestión en un software de gestión”*. Chile.
- GRAJALES, J., & MALDONADO, L. (2015). *“Diseño del Balanced Scorecard (BSC) para la empresa Laminados JAB SAS”*. Bogotá – Colombia.
- HENRY, F. (1961). *“Administración Industrial y General”*. México.
- HERRÁN, J. (2004). *“Medición y control del nivel de satisfacción de los clientes de una discoteca”*. Piura.
- KAPLAN, N., & NORTON, D. (2005). *“Síntesis del Cuadro de Mando Integral”*. Valencia.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. (1996). *“Cuadro de Mando Integral”*. Barcelona: ED. Gestión 2000.

- KAPLAN, R., & NORTON, D. (2004). *"Mapas Estratégicos"*. España: ED. Gestión 2000.
- KOONTZ, WEIRICH, & CANNICE. (2012). *"Una Perspectiva Global y Empresarial"*. México: ED. McGRAW-HILL.
- LAWRENCE, G. (2007). *"Principios de la administración financiera"*. México: ED. Pearson.
- MARCHAND, W. (2013). *"Metodología de implantación del modelo Balanced Scorecard para la gestión estratégica de TIC. Caso: Universidad Nacional Agraria de la Selva"*. Piura – Perú.
- MERCADO, J. M., & JIMÉNEZ, J. (2011). *"Diseño del Cuadro de Mando Integral aplicado a la integración del transporte en la cadena de suministro"*. México.
- OROZCO, R. (2009). *"Propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral para una gerencia de proyectos de ingeniería"*. Venezuela.
- OTERO, G. (2006). *"Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires"*. Argentina.
- PRADA, G., & VARGAS, J. (2008). *"Propuesta de aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de control de gestión gerencial para la empresa Empaques Alphaflex Ltda."*. Bogotá – Colombia.
- RAMIREZ, B. (2012). *"Propuesta de un modelo de gestión estratégica aplicando el Cuadro de Mando Integral, para la mejora del desempeño de la empresa Kaniman S.R.L."*. Pucallpa – Perú.
- RIZZO, T., & MONSERRATE, G. (2012). *"La gestión empresarial y el impacto en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de Babahoyo"*. Ecuador.
- ROMERO, A., & TORRES, S. (2013). *"El Cuadro de Mando Integral para la empresa UNITEG S.A"*. Cumaná - Venezuela.
- STEINER, G. (1983). *"Planeación estratégica: lo que todo director debe saber"*. Mexico: ED. Continental.
- TSCHOHL, S. (2008). *"El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia - servicio al cliente - técnicas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios"*. Estados Unidos.
- WHEELEN, T., & HUNGER, J. (2007). *"Administración estratégica y política de negocios"*. México: ED. Pearson.
- ZAMORA, A. (2008). *"Rentabilidad y ventaja comparativa: un análisis de los sistemas de producción de Guayaba en el estado de Michoacán"*. México.

DE SITIOS WEB

Business&Strategy Consultoría SI. (España, 25 de Marzo de 2004). Obtenido de http://www.informa.es/directorio-empresas/Empresa_BUSINESS-STRATEGY-CONSULTORIA.html y de <http://guiaempresas.universia.es/BUSINESS-STRATEGY-CONSULTORIA.html>.

CASTRO, R. (07 de Mayo de 2010). "*Cuadro de Mando Integral en empresas peruanas*". Obtenido de <http://rafikosystem.blogspot.pe/2010/05/balanced-scorecard-en-empresas-peruanas.html>.

Cuadro de Mando Integral en empresas peruanas. (Octubre de 2010). Obtenido de <http://gestiondeltalenttohumano.blogspot.pe/2010/10/scorecard-en-empresas-peruanas.html>.

LEY N° 27181: Ley General de Transporte y tránsito terrestre. (Lima - Perú, 08 de Octubre de 1999). Obtenido de http://www.mtc.gob.pe/transportes/terrestre/marco_normativo/leyes.html.

MORALES, A. (15 de Octubre de 2010). "*Sistemas de informacion gerencial - El Cuadro de Mando Integral en las empresas del Perú*". Obtenido de <http://alexmorales-ucv.blogspot.pe/2010/10/el-balanced-scorecard-en-las-empresas.html>.

MTC, Ministerio de Transportes y Comunicaciones - Anuario estadístico 2015. (Lima - Perú, Agosto de 2016). Obtenido de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones.html>.

MTC, Ministerio de Transportes y Comunicaciones - Directivas. (Perú). Obtenido de http://www.mtc.gob.pe/transportes/terrestre/marco_normativo/directivas.html.

MTC, Ministerio de Transportes y Comunicaciones - Estadísticas. (Perú, 2017). Obtenido de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>.

MTC, Ministerio de Transportes y Comunicaciones - Reglamentos nacionales. (Perú). Obtenido de http://www.mtc.gob.pe/transportes/terrestre/marco_normativo/reglamentos.html.

PÉREZ, C. (2005). "*Los indicadores de gestión*". Obtenido de http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/gestion_calidad/contenido_u3.pdf.

Sistemas de información gerencial - Cuadro de Mando Integral en las empresas del Perú.
(Mayo de 2011). Obtenido de <http://claroskarla.blogspot.pe/2011/05/balanced-scorecard-en-las-empresas-del.html>.

TORRES, M. (26 de Julio de 2008). "*Productividad: Concepto y factores*". Obtenido de <http://infocalser.blogspot.pe/2008/07/1a-productividad-concepto-y-factores.html>.

ANEXOS

ANEXO N° 01: Matriz de consistencia

TÍTULO: “El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión en las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional para mejorar su gestión empresarial, distrito de Chachapoyas – Amazonas, 2016”

Problema	Objetivos	Variables.	Hipótesis	Marco Metodológico
¿El Cuadro de Mando Integral, contribuirá a mejorar la gestión de las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional, distrito de Chachapoyas – Amazonas, 2016?	<p>Objetivo General Proponer el Cuadro de Mando Integral como herramienta que ayude a mejorar la gestión de las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional, distrito de Chachapoyas – Amazonas, 2016.</p> <p>Objetivos Específicos —Diagnosticar la gestión actual de las empresas de transporte terrestre de pasajeros interregional del distrito de Chachapoyas.</p>	<p>Identificación de variables:</p> <p>Variable independiente: Propuesta del Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión.</p> <p>Variable dependiente: Mejora de la gestión empresarial</p>	El Cuadro de Mando Integral contribuirá a mejorar la gestión de las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional, distrito de Chachapoyas – Amazonas, 2016.	<p>Diseño de contrastación de la hipótesis La presente investigación es de tipo cuantitativo, de nivel básico descriptivo.</p> <p>El universo muestral Estuvo conformado por las 13 empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional del Distrito de Chachapoyas, representadas por el dueño, gerente o administrador.</p> <p>Instrumentos — Cuestionario — Guía para la observación</p>

	<p>—Proponer el Cuadro de Mando Integral como herramienta que ayude a mejorar la gestión de las empresas de transporte terrestre de pasajeros de Chachapoyas.</p> <p>—Explicar el Cuadro de Mando Integral como herramienta para mejorar la gestión de las empresas que prestan servicios de transporte de pasajeros interregional de la ciudad de Chachapoyas.</p>			<p>Análisis de datos y presentación de resultados</p> <p>En primer lugar se procedió a la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, obteniendo los datos referentes para luego ser tabulados, asimismo dichas tabulaciones fueron presentados en gráficos estadísticos, los mismos que fueron analizados en base a cada uno de los objetivos planteados en la presente investigación; y por ende permitió desarrollar una propuesta consistente del Cuadro de Mando Integral (CMI) y finalmente llegando a las conclusiones y recomendaciones para el proceso de mejora de la gestión de las empresas en estudio.</p>
--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

3. ¿Cuál de estas formas se ajusta mejor a la manera de establecer objetivos de ventas en la empresa?
- a) Los marcamos en relación de la evolución de las ventas en los años anteriores.
 - b) Se establecen en función de la cuota de mercado que queremos conseguir.
 - c) Son determinados según las necesidades financieras de la empresa.
 - d) Se definen en función del crecimiento previsto en nuestro Plan Estratégico.
4. ¿Cuál de las siguientes opciones es la que mejor describe las ventajas competitivas o factores de éxito de la empresa?
- a) Capacidad tecnológica y más bajos precios.
 - b) La calidad de los procesos de prestación del servicio.
 - c) Flexibilidad para desarrollar nuevos servicios (innovación).
 - d) Resolver con diligencia las demandas de todo tipo de nuestros clientes.
5. ¿La empresa dispone de una base de datos permanentemente actualizada, exclusivamente dedicada a recoger información sobre sus ventas y sus clientes?
- a) SI
 - b) NO
6. ¿Cuál de estos Estados Financieros Básicos ha sido elaborado en la empresa?
- a) Balance general
 - b) Estado de resultados
 - c) Estado de flujo de efectivo
 - d) Todas las opciones

Perspectiva financiera

7. ¿A cuánto asciende las ventas promedio anual de su empresa?
- a) Menos de 100 mil soles
 - b) Entre 100 y 150 mil soles
 - c) Entre 150 y 200 mil soles
 - d) Más de 200 mil soles
8. ¿Cuál es el porcentaje de aumento promedio de sus ventas en los dos últimos años?
- a) Se mantuvieron
 - b) Entre 1% y 3%
 - c) Más del 3%
9. ¿En cuánto han incrementado las utilidades y el beneficio de los accionistas en los dos últimos años?
- a) Se mantuvieron
 - b) Entre 1% y 3%
 - c) Más del 3%

ANEXO N° 3: Propuesta de objetivos, indicadores y metas del Restaurante Rincón de Don Lomo

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	METAS		
			Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Financiera	Aumentar utilidades	Utilidad neta	\$826.013	\$867.314	\$910.680
		Variación de utilidad neta	5%	5%	5%
		Ventas mensuales	\$6.096.237	\$6.137.538	\$6.180.903
		Variación de ventas	\$11.837.353	\$11.917.550	\$12.001.755
		Margen de contribución mensual	0.64%	0.67%	0.7%
	Ampliar el segmento de mercado	Porcentaje de ventas de productos nuevos	0.42%	0.83%	1.24%
		Variación de ventas de productos nuevos	-	50%	66.66%
Clientes	Mejorar la satisfacción de los clientes	Índice de reclamos	0.8%	0.7%	0.6%
		Índice de devoluciones	0.5%	0.4%	0.3%
		Respuesta al cliente	95%	95%	95%
	Aumentar la cantidad de clientes	Variación de ingreso de mesas	0.67%	0.73%	0.72%
		Índice de mesas perdidas	2%	1.8%	1.5%

Procesos Internos	Elaborar productos para nuevos segmentos de mercado	Innovación en productos	0.487%	0.485%	0.483%
	Mejorar la rapidez en la atención al cliente	Índice de pre-elaboración de productos	25%	25%	30%
		Índice de tiempo de preparación de un pedido	15%	20%	25%
	Disminuir los costos de producción	Perdidas de materias primas	\$50.000	\$45.000	\$40.000
		Índice de utilización de materias primas	+/- 10%	+/- 10%	+/- 10%
		Índice de pérdidas de pre-elaboración de productos	10%	10%	10%
Aprendizaje y Crecimiento	Mantener a los trabajadores capacitados	Índice de capacitación de los trabajadores	50%	80%	100%
	Aumentar el uso de tecnologías de información	Índice de tecnologías de información utilizada	20%	40%	60%
	Mantener la satisfacción de los trabajadores	Índice de satisfacción de los trabajadores	90%	90%	90%

Fuente: González, C. (2012), Diseño del CMI para el Restaurante Rincón de Don Lomo e implementación de los indicadores de gestión en un software de gestión – Chile.

Elaboración: Propia

ANEXO N° 4: Objetivos, indicadores, metas y logros de la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	REAL
Financiera	Incrementar los márgenes de rentabilidad	Margen neto de ventas	3%	1.55%
		% de incremento de utilidades	50%	74%
	Mejorar la utilización de los activos	Rentabilidad del activo total	20%	24.16%
	Ampliar las oportunidades de ingresos, creando nuevas fuentes	% incremento en ventas de los nuevos servicios y productos	20%	0%
		% aumento de los ingresos por nuevos clientes	40%	36%
		Incremento número de nuevos clientes	20%	0%
		Kilogramos de café trillado en los diferentes centros de ventas	70%	0%
	Desarrollar y construir valor de marca propia	% incremento de las utilidades por marca propia	10%	0%
	Incrementar el valor para los socios	Estado de valor agregado (EVA)	20%	0%
Clientes	Generar confianza en el cliente, logrando satisfacción y fidelización del mismo	% de clientes retenidos	80%	95%
		% de clientes satisfechos	80%	95%
	Mantener e incrementar la calidad del producto	Variación de ingreso de mesas Índice de mesas perdidas	1%	0.50%

	Mantener la relación organización – asociado, organización – cliente	Número de asociados vinculados. % asociados desvinculados	90%	90%
	Incrementar y retener el número de clientes y asociados, y demás proveedores	% de encuestados con respuestas favorables. Conteo de las encuestas y análisis estadístico de las respuestas	70%	0%
	Mejorar la investigación y desarrollo	Número de nuevos proyectos	5	1
		Numero de laboratorios de prueba de taza de café	5	3
	Incrementar la inversión en la comunidad, optimizando los servicios y beneficios ofrecidos a los asociados y sus familias	% de ingresos en la comunidad	35%	30%
		% implementación de programas de desarrollo de responsabilidad social	80%	90%
Procesos Internos	% capacitaciones al socio y caficultor para que entregue un producto de	Numero de capacitaciones	12	6
	Lograr mayor agilidad en el mercadeo	Plazo de entrega	10%	0%
	Mayor cualificación y precisión de los procesos (para clientes y asociados)	Tiempo de espera para el cliente	20	30
		Tiempo de espera para el asociado	20	30
		% de procesos con mejoras sustanciales	70%	50%
		% de diferencia positiva o negativa de los diferentes puntos de compra	5%	20%
		% de entregas puntuales	90%	90%

	Entregar al cliente productos y servicios con cero defectos	% de café cuestionado	95%	95%
		Número de quejas recibidas de clientes	10	10
	Desarrollar nuevos productos	Número de productos y/o servicios nuevos o mejorados lanzados al mercado	80%	0%
	Incrementar el aseguramiento de calidad del producto	Costo total del control de calidad	2%	1.30%
		% análisis y evaluación de calidad	80%	99%
Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar un entorno de liderazgo y responsabilidad en todos los niveles	Numero de aprobaciones necesarias para tomar decisiones	2	4
		% del capital humano que recibe compensación por incentivos	10%	5%
		% de ideas tenidas en cuenta	35%	35%
	Desarrollar y transferir conocimientos continuamente (capacitaciones)	Número de personas capacitadas por periodo	12	7
	Mantener y retener empleados de alta calidad	Medición de competencias laborales	95%	90%
	Fomentar una cultura de mejoras continuas, innovación y creatividad	Encuesta disponibilidad para el cambio	85%	85%
	Mejorar el uso e incremento de tecnologías	% de inversión en equipos y tecnología	10%	6%
		Sistemas de información implementados	80%	70%

Fuente: Cortés, M. y Gaviria, A. (2011), Creación del CMI para la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA- Colombia.

Elaboración: Propia

ANEXO N° 5: Propuesta de objetivos, indicadores, metas y logros de una empresa prestadora de saneamiento

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	META
Financiera	Asegurar la viabilidad financiera de la empresa	Lograr niveles óptimos de rentabilidad, solvencia y liquidez	Rentabilidad patrimonial (ROE)	0.87%
			Margen de ventas	4%
			Rotación de activos	11.7%
			Incremento de los ingresos	3.2%
			Relación de trabajo (RT)	67.4%
		Disminuir el agua no facturada	Agua no facturada	29.4%
		Incrementar las conexiones de alcantarillado	Conexiones activas de agua	95.8%
Clientes	Incrementar el acceso a los servicios de agua potable	Incrementar conexiones de agua potable	Nuevas conexiones de agua potable	21.389
		Incrementar conexiones de alcantarillado	Nuevas conexiones de alcantarillado	15.656
	Mejorar la calidad de los servicios	Ampliar la micro medición	Micro medición	82,8
		Asegurar niveles adecuados de presión del servicio	presión	23.4 m.c.a.
		Asegurar niveles adecuados de continuidad del servicio	Continuidad	21.8 h/día

Procesos Internos		Incrementar el tratamiento de aguas residuales	Caudal de tratamiento aguas residuales	13.5 m ³ /s
		Asegurar la ejecución progresiva del Plan Ambiental	Ejecución del Plan Ambiental 2012 – 2016	80%
		Fortalecer el control de gestión empresarial	Implementación del código del Buen Gobierno Corporativo	100%
			Implementación del sistema de Control Interno	100%
Aprendizaje y Crecimiento	Modernizar la gestión	Fortalecer la organización y los recursos humanos	Cumplimiento del Programa Anual de Fortalecimiento Organizacional	100%
		Actualizar e implementar el Plan Estratégico de Tecnologías de Información y comunicaciones - PETIC	Nivel de implementación de los productos previstos en el PETIC	100%

Fuente: Alarco, H. (2014), Mejora del proceso de gestión en una empresa prestadora de saneamiento basado en Balanced Scorecard – Perú.

Elaboración: Propia

ANEXO N° 6: Propuesta de objetivos, indicadores y metas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrofinanzas y Comercio

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META
Financiera	Aumentar la tasa de recuperación de cartera atrasada	Índice de recuperación	75%
	Aumentar la participación en el mercado	Porcentaje de participación según capacitaciones recibidas	10%
	Aumentar el volumen de colocaciones y captaciones	Índice de captación de depósitos	85%
		Cumplimiento de colocaciones	80%
	Crecimiento con sostenibilidad	Rentabilidad sobre patrimonio - ROE	8%
		rentabilidad sobre activos - ROA	10%
Mantener el nivel de liquidez adecuado	Riesgo de liquidez	20%	
Clientes	Incrementar la captación de socios con enfoque en grupo de mujeres y jóvenes	Tasa de nuevos socios	35%
	Mayor participación de socios en capacitaciones	Índice de participación de socios por capacitación	30%
	Minimizar la deserción de socios	Tasa de renuncia	2%
	Mejorar la satisfacción y expectativas de los socios	Índice de satisfacción	95%
	Afianzar la imagen y relaciones de la institución con la comunidad	N° de eventos a los que ha asistido o colaborado la institución	1
Procesos Internos	Reducir el plazo de otorgamiento a créditos solicitados	Tiempo de otorgamiento de crédito (días)	3
	Optimizar el proceso de cobranza	Periodo medio de cobranza trimestral	5%
	Lograr solución eficiente y eficaz de dificultades en las	Efectividad del mantenimiento correctivo	30%

Procesos Internos	TIC y SIG		
	Evaluar e incorporar necesidades y expectativas de los socios a los procesos internos	Nivel del cumplimiento del plan de marketing	50%
	Desarrollar productos financieros adecuado a los requerimientos del mercado	Tasa de participación de nuevos productos financieros	30%
		Porcentaje de contratos establecidos con nuevos productos y servicios financieros	35%
	Crear y mejorar convenios y alianzas estratégicas	Iniciativas implementadas	1
	Operar en el marco legal y filosofía del cooperativismo	Reportes de gestión efectuados	2
	Contar con procesos estandarizados	Índices de procedimientos estandarizados	2%
Aprendizaje y Crecimiento	Ejecutar capacitaciones y evaluaciones permanentes para contar con colaboradores altamente competitivos y comprometido con la cooperativa	Índice de evaluación de desempeño	75%
		N° de horas de capacitación por colaborador	4
		Inversión de capacitación por colaborador	300
	Lograr la inducción integral del colaborador a la institución, para generar productividad empresarial	Eficacia del colaborador	85%
	Potenciar la gestión de conocimientos	Porcentaje de sugerencias aplicadas con éxito	70%
	Gestión de la innovación	Implementación de sistemas de información	60%

Fuente: Góngora, F. y Gómez, M. (2015), Diseño e implementación del CMI y mapas estratégicos, como herramientas para la adecuada gestión estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrofinanzas y Comercio – Amazonas – Perú.

Elaboración: Propia

ANEXO N° 7: Fotografías

