

# **Mejoramiento de la gestión gerencial de la empresa Transportes Unidos de Colombia-Transucol Ltda de Palmira, mediante la implantación del modelo Balance Scoreboard (Cuadro de Mando Integral)**

Marilu Avendaño A.<sup>1</sup>

Julio Cesar Montoya R.<sup>2</sup>

Martha Lucía Fuertes D.<sup>3</sup>

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como eje central, la utilización del modelo de cuadro de mando integral (Balance Scoreboard) para desarrollar una gestión de mejoramiento organizacional, en este caso de una empresa de transporte público urbano e intermunicipal de la ciudad de Palmira (Transucol Ltda). El cuadro de mando integral es una estructura de control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada.

Con el fin de consolidar este proyecto, se llevó a cabo una secuencia lógica de fases que tuvo como inicio, la descripción de la organización, en términos de identificación de las diferentes unidades estratégicas de negocio, cuya finalidad era esclarecer cómo funcionaba la empresa en contexto real.

La segunda fase consistió en la caracterización de esta organización en su ámbito interno y externo, con el fin de su conocer su gestión actual en sus procesos operativo, administrativo, logístico y comercial.

La fase final correspondió a la aplicación completa del modelo en todos sus elementos constitutivos.

**Palabras claves:** gestión, control, estrategia, mapa estratégico, perspectivas

---

<sup>1</sup> Administradora de Empresas, Especialista Gestión de Proyectos y en Educación Superior a Distancia, Magíster en Educación. marilu.avendano@unad.edu.co

<sup>2</sup> Administrador de Empresas, Especialista en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo, Maestría en Administración de Empresas. Docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. julio.montoya@unad.edu.co

<sup>3</sup> Contadora Pública, Especialista en Finanzas, Maestría en Administración, docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. martha.fuertes@unad.edu.co

## **Introducción**

Las organizaciones de vanguardia, experimentan en forma creciente, los embates de la modernidad, reflejados en presiones sobre los estilos administrativos, las formas de gobierno corporativo y la manera de interacción con sus entornos. Los verbos “producir”, y “operar” fueron traspuestos por los verbos “competir” y “gestionar”. El panorama y la “puesta en escena” de las compañías contemporáneas, son diametralmente opuestas a las acostumbradas en la época de la industrialización masiva, donde el lema era “producir y producir”. Las tendencias gerenciales actuales, aplican otro lema, el de “reinventar y reinventar”, desde el ámbito estratégico.

El cuadro de mando integral, corresponde, bajo este tenor, a este nuevo contexto, mostrándose como una herramienta administrativa que se alinea perfectamente a esta nueva realidad, donde prima la agregación de valor, por encima de la producción, la superación de las expectativas del cliente, por encima de satisfacción de las mismas. El cuadro de mando integral es una estructura de control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada.

El presente documento, describe el valor utilitario de esta herramienta administrativa, en virtud de mejorar la gestión gerencial de la empresa de servicios de transporte público y especial del municipio de Palmira.

## **Marco Teórico**

El concepto de Balanced Scorecard (BSC) fue presentado por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, en un artículo titulado "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" (El Balanced Scorecard - Mediciones que llevan a resultados), con base en un trabajo realizado para la empresa de semiconductores Analog Devices Inc., planteándose como un sistema administrativo (Management System) que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar los resultados de una empresa.

Lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si se mide únicamente el desempeño financiero, solo se obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario se amplía la visión, y se incluyen medidas desde otras perspectivas, entonces se tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que vayan más allá de lo financiero.

Por otra parte, resaltan la importancia de considerar además, que un Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de control estratégico, se ha de mantener integrado con los demás mecanismos de control del funcionamiento de la empresa, a los que no sustituye (Kaplan y Norton, 2002).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados

a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. “Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa.” (CMI Gestión, 2012)

El CMI contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas

*Ilustración 1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral*



Fuente: (CMI Gestión, 2012)

El Cuadro de Mando Integral evalúa la actuación empresarial a partir de distintos indicadores no exclusivamente financieros agrupados en torno a estas cuatro perspectivas fundamentales: la Financiera, la del Cliente, la del Proceso interno y la de Formación y crecimiento. Todas ellas están interrelacionadas y deben ser siempre analizadas conjuntamente.

Estas relaciones se pueden presentar como de causa y efecto, dejando claro que la acción en cualquiera de esas perspectivas probablemente repercutirá sobre las demás. Es intuitivo percibir cómo una mejora en el aspecto de formación, crecimiento y aprendizaje de la empresa, que casi siempre se refleja en el perfeccionamiento de sus recursos humanos, debe proporcionar una consecuente mejora en los procesos productivos, lo cual, sumado a la mejor atención al cliente, conduce a una mayor satisfacción de los consumidores; por su parte, estando éstos más satisfechos, los resultados financieros de la empresa deberán probablemente mejorar

### **Importancia del Cuadro de Mando Integral**

Aun cuando el análisis del desempeño empresarial tradicional queda restringido al ámbito financiero, muchas transacciones importantes que realizan las empresas pueden expandir enormemente su mercado potencial y crear gran valor a largo plazo para los grupos de interés, sin que tales consecuencias queden reflejadas en los estados financieros. El CMI tiene en cuenta estos aspectos, planteando un análisis mucho más completo y complejo del desempeño empresarial, al configurar un sistema de indicadores que proporcionan una visión holística integrada del mismo, tal como pusieron de manifiesto (Stewart & Carpenter-Hubin, 2001, pág. 39) . Se trata de un conjunto de medidas que proporcionan a la alta dirección una panorámica rápida y completa del negocio.

Uno de los aspectos más importantes del CMI destacado por (Kaplan & Norton, 1997, pág. 14), consiste en el equilibrio existente entre las distintas variables que son incluidas en el análisis. Los indicadores del CMI reflejan un equilibrio entre el ámbito externo cuya información está destinada a accionistas, clientes y terceras personas interesadas, y el interno relativo a los procesos críticos del negocio, la innovación, formación y crecimiento. Los indicadores mantienen un análisis equilibrado entre los resultados ya obtenidos derivados de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura, guardando equilibrio el cuadro de mando entre las mediciones objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y los subjetivos y en cierto modo críticos inductores de resultados futuros.

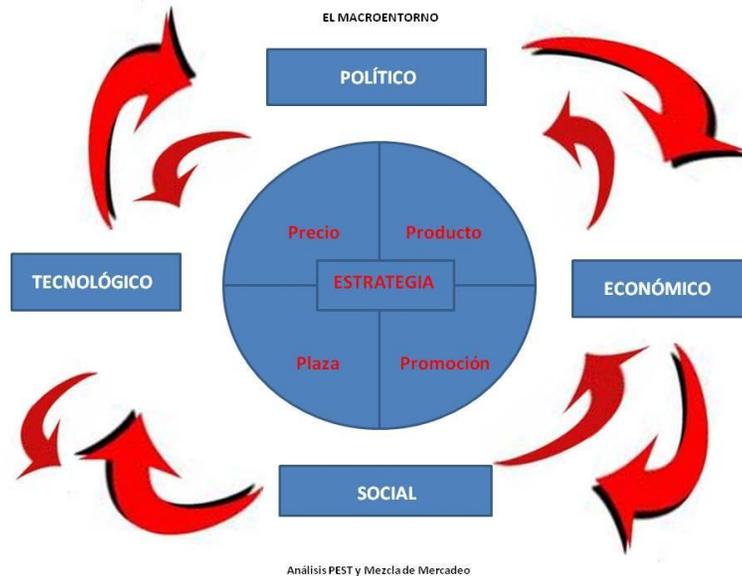
### **Caracterización de la empresa en su ámbito externo e interno**

En virtud de realizar esta caracterización en forma objetiva se acudió a la colaboración del Dr. Jonathan Correa Ortega (Asistente Operativo de Transucol Ltda), quien por su conocimiento de causa, y por hacer parte de la familia Ortega Samboní, líderes del tema de transportes intermunicipales del departamento del Valle del Cauca, constituyó un puntal valioso para este apartado.

### ***Análisis Externo (Pest)***

Las fuerzas del macro-entorno están conformadas por factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos sobre los que la empresa no tiene control directo. Estos factores constituyen el marco de referencia para desarrollar el denominado Análisis PEST. (Ayala Ruiz & Arias Amaya, 2010)

*Ilustración 4. Esquema cíclico del Análisis Pest*



Fuente: (Ayala Ruiz & Arias Amaya, 2010)

### **Político**

Para hablar del transporte público de pasajeros en Colombia, es necesario mencionar el DECRETO 348 DE 2015 (Febrero 25), el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones, este decreto es de cumplimiento nacional y toda empresa debe ajustarse cabalmente a él. No obstante, cada municipio tiene la potestad a través de la Secretaria local de movilidad de establecer su propia normatividad, no derogando la anterior, sino complementando y especificando particulares de cada ciudad. En el caso puntual de Palmira, uno de los problemas más álgidos se circunscribe a tres de singular afectación no solo económica, sino social, el congelamiento de cupos para taxis, debido a la sobreoferta de este tipo de automotores, la proliferación de transporte informal por los llamados “motorratones”, y el envejecimiento del parque automotor. Estas tres problemáticas, contribuyen negativamente no solo a Transucol Ltda, sino a todas aquellas empresas de transporte formalmente constituidas, debido a que las operaciones y a intencionalidad lucrativa consecuente de ellas, se ve amenazada y sin soluciones aparentes.

### **Económico**

Desde esta perspectiva, la dificultad para las empresas transportadoras reside en el asunto “tarifas” porque no existe una unificación en los criterios de asignación, no se mide con el mismo rasero, las tarifas de una ciudad principal a una ciudad intermedia, por ejemplo, una carrera mínima de taxi quedó en \$4,700, y en Palmira \$3.600, pero como las distancias son muy diferentes, la gente se queja, le parece muy costoso, entonces migra a servicios sustitutos, como el mototaxismo, que si bien es permitido para mujeres, el servicio de presta al género masculino por la inoperancia de las autoridades tanto policivas como de tránsito. Otro problema adicional es la aparición del sistema Uber, cuya oferta supera en parque automotor a los servicios tradicionales en

cuanto a calidad y modernidad, lo que genera una competencia inesperada y difícil de superar.

### **Social-cultural**

En las ciudades pequeñas y municipios, el tema del transporte está sujeto a particulares propias de cada población, por ejemplo, en Palmira, anteriormente se veían “las famosas victorias”, que fueron en determinado momento un emblema de la ciudad, como medio de transporte, y la gente utilizaba este medio para desplazarse a lo largo y ancho del municipio, era parte de la cultura palmirana, además tenía un valor intangible, hoy en día, se utilizan muy poco este servicio, la ciudad se expandió, la gente se volvió más práctica, y prefiere medios más dinámicos y ágiles. Otro factor no menos importante, es el fenómeno del mototaxismo, este flagelo ha impactado fuertemente a la oferta formal de transporte, pero la gente de alguna manera ya sea por motivos económicos, o emocionales (se solidarizan con los mototaxismo por aquello de la falta de empleo), impide que se dé una solución objetiva a este fenómeno.

### **Tecnológico**

En lo que compete a este apartado, y en lo que concierne a las posibilidades de utilización de medios que ayuden a ofrecer un mejor servicio de transporte, el GPS se consolida como el dispositivo más representativo, tanto por seguridad como por la eficacia del aprovechamiento racional de los recursos. Los taxistas de igual forma, siguen utilizando la Banda ciudadana (radio teléfono) para comunicarse localmente, los “smartphones” y los aplicativos virtuales especializados para optimizar la gestión de comunicación entre motoristas.

### **Análisis de la Competencia**

Transucol Ltda que tiene su actividad comercial de servicio de transportes en el municipio de Palmira, comparte su participación de mercado con cinco (5) cooperativas:

- **Los Cordiales:** Empresa constituida en el año 1995, y que presta el servicio de afiliación, cuenta con 30 vehículos como parque automotor afiliado.
- **Cootranspal:** Cooperativa que también combina el servicio de taxis con el servicio de transporte especial
- **Coovipal:** Cooperativa Villa de las Palmas, es una cooperativa que ofrece solo el servicio de afiliación, tiene 10 años en el mercado
- **Unitax:** Empresa de Transportes Unión de Taxistas S.A., la cual tiene sedes en otras ciudades tales como Cali, Tuluá y otras. Es una franquicia
- **Cooflopal:** Cooperativa de Transportadores Flota Palmira Ltda. Es la más nueva de todas, pero con una participación de 27% en el mercado.

*Observación: El parque automotor de servicio de transporte público en el municipio de Palmira lo conforman 1314 taxis*

### **Matriz Perfil Competitivo**

Para realizar esta matriz se hizo necesario determinar los factores claves de éxito asociados con la naturaleza operativa de esta organización:

**Factores claves de éxito de Transucol Ltda**

- Servicio oportuno
- Calidad en el servicio (atención, respeto, seguridad)
- Tarifas
- Personal competente motoristas (capacitado, buena presentación, experiencia)
- Tecnología en comunicación

Cuadro 1. Matriz perfil competitivo (empresas vs competencia)

		TRANSUCOL		LOS CORDIALES		COOTRANS PAL	
Factores claves de éxito	Ponderación	Valor	Resultado	Valor	Resultado	Valor	Resultado
Servicio Oportuno	8	2	16	3	24	2	16
Tarifas	10	3	30	3	30	4	40
Calidad en el servicio	7	4	28	3	21	3	21
Personal competente (Motoristas)	8	3	24	2	16	2	16
Tecnología en comunicación (Aplicativos, dispositivos)	10	3	30	3	30	4	40
<b>TOTAL</b>			<b>128</b>		<b>121</b>		<b>133</b>

Conclusión Matriz: Transucol Ltda conserva un segundo lugar al contrastar los diferentes apartados, y no lo separa mucho del primero lugar

**Matriz Efe (Evaluación Factores Externos)**

Cuadro 2. Matriz EFE-Amenazas

Amenazas	% de valor	Rango de valor	Ponderación
Mototaxismo	20%	1	0.2

Parque automotor informal	15%	2	0.3
Facilidad de financiación de vehículos nuevos	15%	2	0.3
Servicio Uber	10%	2	0.2
Subtotal	60%		1.0

Cuadro 3. Matriz EFE-Oportunidades

Oportunidades	% de valor	Rango de valor	Ponderación
Liberación de cupos para taxis	5%	4	0.2
Fomento a los microempresarios	15%	3	0.45
Alianzas estrategias con agencias turísticas/corporativas	15%	3	0.45
Unificación de criterios de tarifas	5%	2	0.1
Subtotal	40%		1.2
Total	100%		2.2

**Conclusión Matriz EFE:** 2.2 es un valor inferior a la media de 2.5, que es el umbral aceptable para este tipo de matrices, lo que evidencia que la empresa debería de propender por mejorar su gestión externa

#### Matriz Efi (Evaluación de Factores Internos)

Cuadro 4. Matriz EFI-Fortalezas

Fortalezas	% de valor	Rango de valor	Ponderación
Know how del negocio	20%	4	0.8
Amistades políticas	15%	3	0.45
Amplio parque automotor	15%	3	0.45
Excelente manejo crediticio	10%	2	0.3
Subtotal	60%		2.0

Cuadro 5. Matriz EFI-Debilidades

Debilidades	% de valor	Rango de valor	Ponderación
Salarios	10%	2	0.2
Falta e infraestructura para mantenimiento del parque automotor	10%	1	0.1
Clima organizacional tenso	10%	1	0.1
Falta definir la estrategia corporativa	10%	2	0.2
Subtotal	40%		0.6
Total	100%		2.6

**Conclusiones Matriz EFI:** Transucol cuenta con solidas fortalezas, que bien pudiese aprovechar en un mercado como el palmirano, que no es muy competido.

## **Análisis Dofa**

### ***Fortalezas***

- Know how del negocio
- Amistades políticas
- Amplio parque automotor
- Excelente manejo crediticio

### ***Debilidades***

- Salarios
- Falta e infraestructura para mantenimiento del parque automotor
- Clima organizacional tenso
- Falta definir la estrategia corporativa

### ***Oportunidades***

- Liberación de cupos para taxis
- Fomento a los microempresarios
- Alianzas estrategias con agencias turísticas/corporativas
- Unificación de criterios de tarifas

### ***Amenazas***

- Mototaxismo
- Parque automotor informal
- Facilidad de financiación de vehículos nuevos
- Servicio Uber

## **Aplicación del Modelo de Cuadro de Mando Integral**

Para llevar a cabo en forma eficaz la implantación del modelo de cuadro de mando integral, en esta transportadora, se hizo necesario precisar ciertos términos y conceptos administrativos con el Gerente y el Asistente Operativo, para que ellos pudiesen comprender la relevancia para la compañía de este proceso aplicativo por un lado, y por el otro sentar las bases de cumplimiento del propósito trazado, es decir el mejoramiento corporativo.

## **Declaración de Misión y Visión**

### ***Misión***

Ofrecer un servicio integral de transporte, que esté alineado a las necesidades, expectativas y exigencias de nuestros grupos de interés (stakeholders), fundamentado en estrategias proclives a la generación de valor considerando la naturaleza del sector donde opera la compañía, y en el óptimo desempeño de un personal asertivo, comprometido y gran sentido de responsabilidad social.

### ***Visión***

Ser para el 2018 una transportadora de servicio público y especial de pasajeros, con excelente posicionamiento y reconocimiento en la mente de nuestros grupos de interés, y por logros alcanzados en los siguientes apartados:

- Rentabilidad: altamente rentable
- Clientes: Clientes fidelizados, satisfechos y beneficiados

- Cobertura: tener cubierto en la medida de las posibilidades el acceso urbano y rural posible
- Servicio oportuno: un servicio con el uso racional del tiempo de desplazamiento

## Establecimiento de Principios Corporativos

### **Principios colectivos**

*Ilustración 5. Esquema de principios corporativos de Transucol Ltda*



Fuente: Elaboración propia

**Responsabilidad social:** Transucol Ltda. es una empresa que piensa en el bien común, por ende es un imperativo de la compañía, contribuir a la sociedad, más allá de lo estrictamente económico.

**Adaptabilidad:** Transucol Ltda., deberá ser vigía constante de entorno, y de conformidad a esta premisa poder ajustarse a las diferentes tendencias y diversos giros del mercado.

**Vocación de servicio:** los grupos de intereses asociados a la empresa, ameritan del oferente una gran vocación de servicio, la empresa es consciente que su razón de ser son ellos.

**Liderazgo compartido:** La nueva escuela administrativa apunta a este tipo de liderazgo, puesto que la empresa le compete a todos, y abrir ese espacio participativo genera un sentido de apropiación más arraigado.

**Compromiso:** Transucol Ltda es consciente que la credibilidad y la confianza de la gente se adquiere cuando se realizar una labor de cumplimiento en lo pactado.

### **Principios individuales**

*Ilustración 6. Principios individuales*



Fuente: Elaboración propia

**Seriedad:** Transucol Ltda, propende porque sus colaboradores sean consecuentes con los compromisos adquiridos tanto interna como externamente, que sostengan sus palabras y la cumplan para todos sus procederos corporativos y sociales.

**Proactividad:** Transucol Ltda, requiere, promueve y valora la iniciativa propia, puesto que en un contexto tan dinámico como el actual, dichas competencias son necesarias y claves.

**Eficiencia:** El uso racional y delicado de los recursos trae beneficios para la empresa y para el mismo funcionario, tangibles e intangibles.

**Lealtad:** Transucol es fiel a sus principios de servicio, pero para poder lograr dicha premisa, es necesario que todos y cada uno de los miembros de la compañía, sientan como propia la misma, y se conserven y salvaguarden la información de la organización.

**Compañerismo:** Transucol Ltda entiende que una óptima gestión depende de actos solidarios, una compañía demanda una operación integral y sinérgica, no la suma holística de voluntades.

## **Establecimiento de los Factores Críticos de Éxito**

### ***Factores claves de éxito de Transucol Ltda***

- **Servicio oportuno:** En el gremio del transporte público, el servicio debe ser oportuno, el pasajero que aborda un medio de transporte, tiene como premisa llegar bien y a tiempo.
- **Calidad en el servicio** (atención, respeto, seguridad): Un servicio de transporte involucra ofrecer una buena atención al pasajero, o al afiliado, un respeto a sus intereses económicos, físicos, psicológicos y la garantía de seguridad de su integridad física no solo en cuanto a la accidentalidad sino en sus pertenencias.
- **Tarifas:** Un elemento diferenciador lo constituye las tarifas que se cobran, existe limitaciones por las tarifas reglamentadas por el Estado, pero para los precios de otros servicios como los especiales se tiene cierta autonomía, entonces es clave ubicar tarifas razonables y módicas.

- **Personal competente motoristas (capacitado, buena presentación, experiencia):** Las quejas más reiterativas de una empresa de transporte de pasajeros, se deben al mal trato por parte los motoristas, por su desaseo, presentación personal, o porque no conducen el automotor en forma prudente; es menester romper ese estigma y optimizar dicha gestión.
- **Tecnología en comunicación:** Es clave para una transportadora, de conformidad en ofrecer un óptimo servicio al cliente, contar con una infraestructura de equipos de comunicaciones, hay que aprovechar la llegada al mercado de aplicativos como el GPS y otros dispositivos electrónicos y virtuales y ponerlos en función de la organización.

### **Establecimiento de objetivos estratégicos**

La fijación de los objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa efecto, posibilitó a la Gerencia a la comprensión del valor utilitario de la estrategia, el cómo la compañía espera alcanzar los objetivos previstos.

### **Objetivos estratégicos**

Según (Galicia, 2011), es necesario para su establecimiento dar respuesta a estos interrogantes,

- Perspectiva financiera: ¿cómo nos ven nuestros socios/accionistas?
- Perspectiva de clientes: ¿cómo nos ven nuestros clientes?
- Perspectiva de procesos internos: ¿en qué procesos internos debemos ser excelentes?
- Perspectiva de crecimiento y aprendizaje: ¿qué recursos son claves para innovar y mejorar?

Bajo este contexto, los objetivos fijados para cada una de las cuatro perspectivas serían los siguientes:

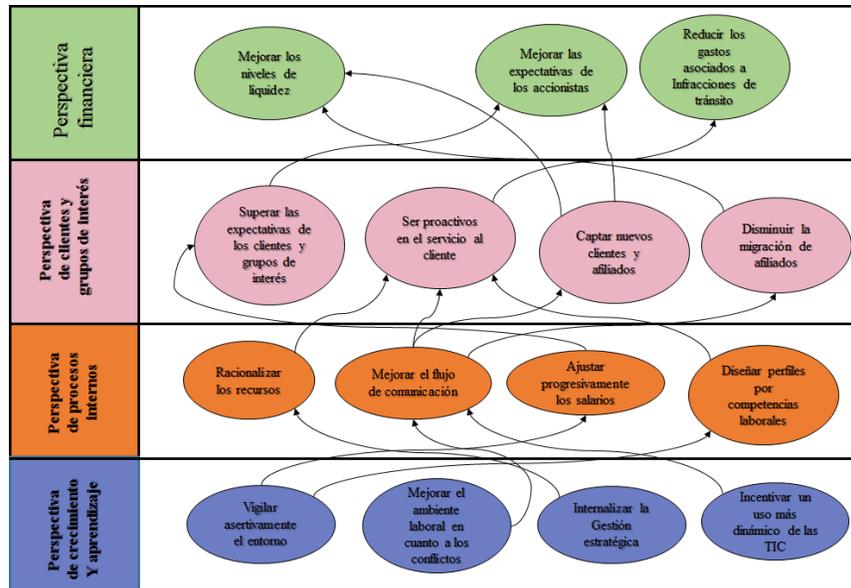
*Cuadro 6. Objetivos estratégicos por perspectiva*

<b>Perspectiva financiera</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>
	Mejorar los niveles de liquidez
	Mejorar las expectativas de los accionistas
	Reducir los gastos asociados a infracciones de tránsito
<b>Perspectiva de clientes y grupos de interés</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>
	Superar las expectativas de los clientes y grupos de interés
	Ser proactivos en el servicio al cliente.
	Captar nuevos clientes y afiliados
	Disminuir la migración de afiliados
<b>Perspectiva de procesos internos</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>
	Racionalizar los recursos
	Mejorar el flujo de comunicación
	Ajustar progresivamente los salarios
	Diseñar perfiles por competencias laborales
<b>Perspectiva de crecimiento y aprendizaje</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>
	Vigilar asertivamente el entorno
	Mejorar el ambiente de trabajo evitando conflictos

	Internalizar la gestión estratégica
	Incentivar en el personal un uso más dinámico de las TIC

Fuente: Elaboración propia

## Esquematación del Mapa Estratégico para Transucol Ltda



Fuente: Elaboración propia

## Establecimiento de Indicadores Estratégicos por Perspectiva

Los indicadores de un Cuadro de Mando Integral se establecen por cada una de las perspectivas

Cuadro 7. Indicadores estratégicos vs perspectiva financiera

Perspectiva financiera	Indicador asociado
Mejorar los niveles de liquidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razón de liquidez</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razón de tesorería</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razón de disponibilidad de activos</li> </ul>
Mejorar las expectativas de los accionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razón de rentabilidad económica</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razón de rentabilidad financiera</li> </ul>
Reducir los gastos asociados a las infracciones de tránsito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto destinado</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de vehículos funcionando/Total parque automotor</li> </ul>

Cuadro 8. Indicadores estratégica vs perspectiva de clientes y grupos de interés

Perspectiva de clientes y grupos de interés	Indicador asociado
Superar las expectativas de los clientes y grupos de interés	Porcentaje de quejas de clientes. Porcentaje de incidencias. Porcentaje de reducción de tiempos de espera en trámites de afiliados Porcentaje de reclamos por tarifas
Ser proactivos en el servicio al cliente	Disminución de quejas por mal servicio Número de clientes satisfechos/total de clientes
Captar nuevos clientes/afiliados	Porcentaje de nuevos clientes/clientela total/afiliados Porcentaje de ingresos por nuevos clientes/afiliados Porcentaje de crecimiento de la cuota de mercado por tipo de clientela/tipo de afiliados
Disminuir la migración de afiliados	Número de afiliados vigentes/total de afiliados
	Porcentaje de afiliados migrados por año

Cuadro 9. Indicadores estratégicos vs perspectiva de procesos internos

Perspectiva de procesos internos	Indicador asociado
Racionalización de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nivel de rotación de los proveedores estratégicos.</li> <li>● Coste de los recursos utilizados en labores de mantenimiento y taller</li> </ul>
Mejorar el flujo de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Porcentaje de quejas internas</li> <li>● Eliminación de trámites internos</li> </ul>
Ajuste salarial progresivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rotación de personal</li> <li>● Nivel de satisfacción del empleado/operario</li> </ul>

Diseño de perfiles por competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de cargos reformulados/Total de cargos</li> </ul>
-------------------------------------	---

*Cuadro 10. Indicadores estratégicos vs perspectiva de crecimiento y aprendizaje*

Perspectiva de crecimiento y aprendizaje	Indicador asociado
Vigilar asertivamente el entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de tendencias administrativas nuevas revisadas</li> </ul>
Mejorar el ambiente de trabajo evitando conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de satisfacción de los empleados.</li> <li>• Número de sugerencias de los empleados.</li> <li>• Rotación del personal</li> </ul>
Internalizar la gestión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de empleados internalizados/total funcionarios</li> </ul>
Incentivación y fomento de un uso más intensivo de las TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de procesos internos tecnificados/total de procesos</li> <li>• Adquisición de Tic por parte del personal</li> </ul>

## Resultados y discusión

Resumiendo los resultados del trabajo de campo realizado en Transucol Ltda, se hace perentorio tener en cuenta los siguientes factores críticos de éxito, y que de alguna manera la Gerencia ha descuidado o ha desestimado como prioridad

- Servicio oportuno: En el gremio del transporte público, el servicio debe ser oportuno, el pasajero que aborda un medio de transporte, tiene como premisa llegar bien y a tiempo.
- Calidad en el servicio (atención, respeto, seguridad): Un servicio de transporte involucra ofrecer una buena atención al pasajero, o al afiliado, un respeto a sus intereses económicos, físicos, psicológicos y la garantía de seguridad de su integridad física no solo en cuanto a la accidentalidad sino en sus pertenencias.
- Tarifas: Un elemento diferenciador lo constituye las tarifas que se cobran, existe limitaciones por las tarifas reglamentadas por el Estado, pero para los precios de otros

servicios como los especiales se tiene cierta autonomía, entonces es clave ubicar tarifas razonables y módicas.

- Personal competente motoristas (capacitado, buena presentación, experiencia): Las quejas más reiterativas de una empresa de transporte de pasajeros, se deben al mal trato por parte los motoristas, por su desaseo, presentación personal, o porque no conducen el automotor en forma prudente; es menester romper ese estigma y optimizar dicha gestión.
- Tecnología en comunicación: Es clave para una transportadora, de conformidad en ofrecer un óptimo servicio al cliente, contar con una infraestructura de equipos de comunicaciones, hay que aprovechar la llegada al mercado de aplicativos como el GPS y otros dispositivos electrónicos y virtuales y ponerlos en función de la organización

## **Conclusiones**

Se logró describir la organización en cuanto a la identificación de las diferentes unidades estratégicas de negocio con el fin de comprender mejor su realidad particular y las toma de decisiones pertinentes de mejoramiento, la empresa adolecía de esta categorización, de hecho, el estilo empírico imperaba en todas las actividades, fue realmente grato poder ver el cambio de pensamiento que se logró, porque si bien los directivos son profesionales, su gestión distaba grandemente de su investidura.

Se consiguió caracterizar la organización en su ámbito interno, para identificar su gestión actual en sus procesos académico, administrativo, logístico y comercial, aquí en este apartado se pudo contextualizar la organización en cuanto a su percepción e interacción con el entorno, quedo de manifiesto que este tipo de empresas, afrontan cualquier suerte de problemáticas, porque el aparato estatal de movilidad y transporte no cumple un rol idóneo, más bien es evidente una “miopía” situacional, puesto que no consideran aspectos relevantes como la cultura y el tradicionalismo de la gente, respecto a los medios de transporte. Adicionalmente se pudo constatar con las matrices de evaluación interna y externa, que la empresa a pesar de su decrecimiento en posicionamiento y cuota participativa, cuenta con fortalezas, que bien aprovechadas pueden revertir positivamente su actual situación.

Al aplicar el modelo de cuadro de mando integral en todos sus elementos constitutivos se dejó “plasmado” el que hacer corporativo, para posicionar la empresa a instancias más competitivas, se cumple la premisa del cuadro de mando integral, que dice que “ si no sabemos dónde estamos, como podemos llegar a otra parte”. Al menos se pudo dejar planteado los indicadores de gestión por cada perspectiva, de este modo se puede garantizar para esta organización, el tener los pilares que fundamentan una posibilidad de mejoramiento.

## **FUENTES DOCUMENTALES**

## Trabajos citados

Ayala Ruiz, L., & Arias Amaya, R. (2010). *El Analisis Pest*.

CMI Gestión. (2012). <http://www.cmigestion.es/2012/cuadro-de-mando-integral/el-cuadro-de-mando-integral-i-que-es-y-para-que-sirve/>.

Galicia, X. d. (2011). *Manual practico de la Pyme: Como elaborar el cuadro de mando*. Galicia.

Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *“Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard*. Barcelona: Gestión 2000.

Stewart, A., & Carpenter-Hubin, J. (2001). *The Balanced Scorecard: Beyond Reports and Rankings*. Ohio.