

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS  
ÁREA DE INGENIERÍA  
POSTGRADO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y PRODUCTIVIDAD**



**MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA BALANCED  
SCORECARD PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE BUS VEN C.A.**

**AUTOR:  
Ing. JOLMAN FABIÁN BOLAÑO ROJAS**

**TUTOR:  
MG. JAIME ENRIQUE GARCIA CASTRO**

**CARACAS MARZO DE 2006**  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**VICERECTORADO ACADÉMICO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS**  
**ÁREA DE INGENIERÍA**  
**POSTGRADO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y PRODUCTIVIDAD**



**MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA BALANCED  
SCORECARD PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE BUS VEN C.A.**

*Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Ingeniería Industrial  
y Productividad*

**AUTOR:**  
**Ing. JOLMAN FABIÁN BOLAÑO ROJAS**

**TUTOR:**  
**MG. JAIME ENRIQUE GARCIA CASTRO**

**CARACAS MARZO DE 2006**

Bogotá - Colombia, 10 de Marzo de 2006

**APROBACION DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor de la Tesis titulada “**MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE BUS VEN C.A.**”, presentada por el Ingeniero **Jolman Fabián Bolaño Rojas** para optar al grado de **Especialista en Ingeniería Industrial y Productividad**, considero que dicha Tesis reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometida a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

---

**MG. JAIME ENRIQUE GARCIA CASTRO**

A **Dios**, mi gran amigo, mi guía.  
A mis **Padres** por la maravillosa oportunidad de vivir.  
A **tía Horte** por su dedicación y sabios consejos.  
A **Pachi** por ser una fuente inagotable de esperanza.  
A **Liana** por llenar de alegría mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al equipo de dirección y todos los empleados de Bus Ven C.A.

A mi tutor Ing. Jaime García Castro.

Al Ing. Nelson Belardi.



## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Página</b>
Resumen	ix
Introducción	10
Capítulo I: ASPECTOS PRELIMINARES	13
1.1. Planteamiento del Problema	13
1.2. Objetivos	14
1.3. Justificación	15
1.4. Tipo de Estudio	16
1.5. Alcance y Limitaciones	17
Capítulo II: LA EMPRESA	18
2.1. La Empresa	18
2.1.2. Visión	18
2.1.3. Misión	19
2.1.4. Organización	19
2.1.5. Servicios	21
2.1.6. Clientes	22
2.2. Análisis del sector Económico	22
Capítulo III: MARCO REFERENCIAL O TEORICO	25
3.1. Contexto de la Evaluación de la Gestión	25
3.2. El Balanced Scorecard	28
3.2.1. Orígenes del BSC	29
3.2.2. Qué es el Balanced Scorecard	30
3.2.2.1. El BSC como Sistema para Medir	30
3.2.2.2. El BSC como Sistema de Gestión Estratégica	31
3.2.2.3. El BSC como Herramienta de Comunicación	32
3.2.3. Importancia de la Causa y Efecto	33
3.2.4. El Balanced Scorecard o Equilibrado	33
3.2.5. Ventajas y Desventajas del Balanced Scorecard	34
3.3. Índices e Indicadores de Gestión	35
3.3.1. Definición de Indicador de Gestión	35
3.3.2. Características de los Indicadores de Gestión	36
3.3.3. Medidas Finales para el Balanced Scorecard	37
Capitulo IV: DETERMINACION DE LA PLATAFORMA ESTRATEGICA	39
4.1. Misión	39
4.2. Valores	40
4.3. Visión	40
Capitulo V: DESARROLLO DE OBJETIVOS Y DETERMINACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS	42
5.1. Objetivos Estratégicos	42
5.2. Determinación de las Perspectivas	42



---

5.3. Determinación de Objetivos para cada Perspectiva	43
5.3.1. Perspectiva Financiera	43
5.3.2. Perspectiva de los Usuarios (Clientes)	44
5.3.3. Perspectiva de los Afiliados	44
5.3.4. Perspectiva de los Procesos Internos	45
5.3.5. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	45
Capitulo VI: DETERMINACION DE INDICADORES	47
6.1. Determinación de Indicadores	47
6.2. Definición de Indicadores	49
6.2.1. Indicadores Perspectiva Financiera	49
6.2.2. Indicadores Perspectiva de Usuarios	51
6.2.3. Indicadores Perspectiva de Afiliados	53
6.2.4. Indicadores Perspectiva de Procesos Internos	55
6.2.5. Indicadores Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	58
Capitulo VII: DESARROLLO DE VINCULOS CAUSA EFECTO	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFIA	65
ANEXOS	
MATERIAL ACOMPAÑANTE (CD Trabajo Especial de Grado)	



## LISTA DE TABLAS

<b>Numero</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1	Ventajas y Desventajas del BSC	34
2	Elementos a considerar en la Construcción de Indicadores	36
3	Selección de Indicadores de Resultados por Perspectivas	48
4	Examen Detallado de Indicadores de la Perspectiva Financiera	49
5	Examen Detallado de Indicadores de la Perspectiva de los Usuarios	51
6	Examen Detallado de Indicadores de la Perspectiva de los Afiliados	53
7	Examen Detallado de Indicadores de la Perspectiva de los Procesos Internos	55
8	Examen Detallado de Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	58
9	Mapa Estratégico: Relaciones Causa – Efecto en el BSC	62

## LISTA DE ANEXOS

<b>Numero</b>	<b>Nombre</b>
I	Perfiles Demográficos
II	Cuestionario para Determinación de la Visión
III	Modelo De Encuesta Para Medir Satisfacción De Usuarios



---

## **RESUMEN**

El presente trabajo de grado tuvo como propósito el diseño de un modelo de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard para la empresa Bus Ven C.A.

Bus Ven C.A. carecía de un modelo de gestión ligado a su estrategia, como consecuencia de esto presentaba una gestión demasiado concentrada en el corto plazo.

Los resultados obtenidos son de aplicabilidad para la empresa y permitirán solucionar la problemática previamente identificada.



---

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se encuentran inmersas en entornos de competencia muy complejos, por tanto los directivos de dichas organizaciones requieren un óptimo equipo de instrumentos que les permita conducirlos hacia un éxito competitivo futuro.

El Balanced Scorecard (BSC) proporciona este equipo de instrumentos que traduce la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de actuación. Con el BSC la empresa podrá integrar los tradicionales indicadores financieros junto con mediciones más modernas de gestión como la calidad percibida, la tecnología, la capacidad de aprendizaje que no pueden ser cuantificados por instrumentos exclusivamente financieros.

El BSC debe transformar la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos e internos; están equilibrados entre los indicadores de resultados y los inductores de actuación.

Existen numerosos estudios relacionados con el diseño de sistemas de control gerencial utilizando la metodología del Balanced Scorecard en diversas organizaciones. A pesar de que cada organización define su propio modelo de BSC acorde con el sector al que pertenece y con su estrategia, existen elementos comunes en el diseño de estos modelos por



lo cual dichos estudios se convierten en una importante referencia para la realización del presente modelo.

Específicamente en el sector Transporte de Pasajeros, al que pertenece la organización objeto de este estudio, no existen referencias de estudios anteriores que hayan abordado el diseño o la implantación de modelos de gestión basados en la metodología del BSC.

El capítulo I contiene la definición del problema, los objetivos generales y específicos y las limitaciones del estudio. En el capítulo II se incluyó toda la información relacionada con la organización objeto de estudio y el sector económico de la misma, el capítulo III contiene el marco teórico relacionado con los sistemas de evaluación de gestión y específicamente con el BSC.

Los pasos que se siguieron para la realización del presente estudio y que se estructuraron en los capítulos IV, V y VI fueron los siguientes:

- ❖ Revisar la Misión, Visión y Valores de la organización: Estos elementos ya fueron definidos por la organización, se revisaron porque la estrategia de la organización será consistente si estos elementos han sido adecuadamente conceptualizados.
- ❖ Definir objetivos y perspectivas estratégicas: A través del diseño del mapa estratégico de la organización, es decir el conjunto de objetivos estratégicos conectados a través de relaciones causales.
- ❖ Determinar la propuesta de valor al cliente: Definir que es lo que diferenciará a la organización ante sus clientes.



- 
- ❖ Establecer los indicadores y sus metas: Definir los tipos de indicadores que se utilizarán para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos antes definidos.



---

## **CAPÍTULO I : ASPECTOS PRELIMINARES**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad la organización objeto de estudio carece de un sistema efectivo que le permita evaluar los elementos que intervienen en los procesos de gestión de las diferentes áreas funcionales.

La organización concentra su gestión en la evaluación de los resultados financieros, los cuales informan lo que ya pasó y no suministran información sobre los resultados en otras áreas y procesos igualmente relevantes para un mejor desempeño futuro.

El carecer de un modelo de control de gestión que le permita evaluar el cumplimiento de sus objetivos le impide a la organización la reformulación de los mismos, motivando una gestión intuitiva y muy centrada en el corto plazo.

Bus Ven C.A. requiere de un modelo integral de gestión, que le permita identificar y analizar el comportamiento de las variables que intervienen en los objetivos y estrategias definidas.



---

Un modelo integral de gestión se constituiría en un importante soporte para mejorar los procesos de planificación de la compañía contribuyendo al cumplimiento de la misión y al logro de la visión.

## **1.2.OBJETIVOS**

Con la realización del presente trabajo se pretende lograr los siguientes objetivos:

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard para Bus Ven C.A., con el fin de proponer un soporte para la transformación de su estrategia en acciones que le permitan conducirse con éxito a largo plazo.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Reformular los lineamientos estratégicos de la organización: Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.
2. Diagnosticar, identificar y alinear las estrategias previstas con las perspectivas para la organización acordes a su visión y con base en las propuestas por el Balanced Scorecard.
3. Establecer metas e iniciativas para el logro de los objetivos estratégicos.



### 1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto se desarrolla dentro de una organización empresarial de carácter privado perteneciente al sector servicios de transporte terrestre de personas.

Este proyecto se enmarca dentro del diseño de modelos y sistemas de control de gestión utilizando la metodología propuesta por el Balanced Scorecard (BSC).

El Balanced Scorecard, que durante esta investigación se denominará con sus siglas BSC, es una herramienta de mucha utilidad para la dirección de empresas en el largo plazo. El BSC permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva.

El BSC es una nueva estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia, sin embargo es algo más que un nuevo sistema de medición; el verdadero poder del BSC aparece cuando se transforma de un conjunto de indicadores en un sistema integral de gestión.<sup>1</sup>

Las principales ventajas que representaría el diseño del modelo de gestión basado en el BSC para la organización son las siguientes:

---

<sup>1</sup> Kaplan Robert, Norton David, BALANCED SCORECARD, Gestión 2000, Barcelona 2002, página 32



- ❖ Soporte al equipo directivo en los procesos de planificación, gestión y orientación de estrategias hacia el logro de la visión.
- ❖ Asignación oportuna de recursos y cambios en las iniciativas estratégicas cuando se presenten desviaciones.
- ❖ Medición de resultados en los factores y variables claves de éxito de la organización.

#### 1.4. TIPO DE ESTUDIO

El estudio se considera una investigación de campo de carácter descriptivo<sup>2</sup> por qué busca establecer los mecanismos utilizados por la organización en la evaluación de los elementos que intervienen en los procesos de gestión Administrativa, Financiera, Comercial y Operativa.

De acuerdo con la **UPEL** (2003) se clasifica como proyecto factible porque consiste en la elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, necesidades o requerimientos de una organización: políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.

Se hizo un levantamiento de información a través de la consulta de la documentación disponible en la organización y de entrevistas con el equipo directivo, con el fin de establecer el estado actual de la

---

<sup>2</sup> Miriam López, Zany Sandoval, DISPOSICIONES GENERALES SOBRE EL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, UCAB, Caracas 2002.



---

organización y sus estrategias, objetivos y funcionamiento en el corto y mediano plazo.

Esta actividad se complementó con la aplicación de encuestas a los usuarios que utilizan los servicios de la organización.

### **1.5. ALCANCE Y LIMITACIONES**

El desarrollo del modelo de gestión basado en la metodología del BSC objeto de este estudio no incluye la implantación ni el seguimiento posterior de los resultados.

Tampoco incluye la determinación de las fórmulas de cálculo de los indicadores ni herramientas estadísticas para el tratamiento de la data recolectada.



---

## CAPÍTULO II: LA EMPRESA

### 2.1. LA EMPRESA

**Bus Ven C.A.** constituye una de las unidades estratégicas de negocios de la organización **Grupo Vehipartes S.A.** esta última es una organización que posee fundamentalmente tres UEN`s:

- ❖ **BYAC S.A.:** Esta compañía se dedica a la comercialización de vehículos para transporte de personas, incluyendo además la financiación directa para la compra de los mismos.
- ❖ **VEHIPARTES S.A.:** Esta compañía se dedica a la comercialización de partes, repuestos y servicios para vehículos de transporte de personas.
- ❖ **BUS VEN C.A.:** Es una compañía privada prestadora de servicios de transporte terrestre Interurbano de pasajeros y envíos postales; con operaciones concentradas en diferentes rutas hacia el occidente del país.



### 2.1.2. VISION

“Somos una compañía de transporte de pasajeros que en un período de tres años desarrollará el servicio de envíos postales y contará con un moderno parque automotor en condiciones adecuadas de mantenimiento y seguridad.

Apoyados en una tecnología de avanzada, un recurso humano capacitado y comprometido con la cultura de servicio y la conservación del medio ambiente, lograremos posicionarnos como la tercera empresa del sector, que le reportará a socios y afiliados un retorno ajustado a su inversión”<sup>3</sup>

### 2.1.3. MISIÓN

“Bus Ven C.A. tiene como misión satisfacer necesidades de transporte Interurbano de pasajeros con los más altos estándares de seguridad, oportunidad y confort”<sup>4</sup>

### 2.1.4. ORGANIZACIÓN

**Bus Ven C.A.** como UEN reporta a la Junta Directiva de la organización Grupo Vehipartes S.A.; internamente la compañía está organizada por Departamentos, de acuerdo con el argumento de departamentalización por funciones; dichos departamentos son los siguientes:

---

<sup>3</sup> Bus Ven C.A., Informe a Asamblea de los Accionistas, Caracas Marzo de 2003.

<sup>4</sup> Ibíd.



- ❖ *Operaciones y Comercial:* Aquí se incluyen todas las actividades primarias que afectan directamente la prestación del servicio: Ventas, Marketing, Atención al Cliente, Operaciones.
- ❖ *Mantenimiento:* Aquí se incluyen actividades que inciden en la prestación de un buen servicio garantizando el óptimo funcionamiento y disponibilidad del parque automotor de la compañía: Compra de partes y servicios, Mantenimiento preventivo y correctivo.
- ❖ *Administrativa y Financiera:* Aquí se incluyen actividades de apoyo al negocio principal de la organización garantizando los recursos en las cantidades y la oportunidad requerida.
- ❖ *Recursos Humanos:* Aquí se incluyen actividades como la selección, entrenamiento, promoción y desarrollo del personal.

La compañía maneja criterios de descentralización en la toma de decisiones entre la Gerencia General y los Directores de Área, a estos últimos se les ha delegado la autoridad para la toma de gran parte de las decisiones de la compañía y se les ha comunicado los resultados que se esperan de cada uno de sus departamentos; sin embargo la organización no cuenta con criterios o elementos que le permitan evaluar o medir dichos resultados.



Tomando como base los modelos de Henry Mintzberg<sup>5</sup>, Bus Ven C.A. es un tipo de organización profesional puesto que presenta las siguientes características:

- ❖ Descentralizada, a nivel de Directores de departamento y Directores seccionales.
- ❖ Presenta una mínima tecnoestructura, jerarquía de línea media y amplios tramos de control.
- ❖ Presenta un contexto estable y es una compañía de servicios.
- ❖ Presenta muchas estrategias fragmentadas.

#### **2.1.5. SERVICIOS**

El principal negocio de la organización es el transporte terrestre de pasajeros en las diferentes rutas extraurbanas que cubre; la empresa presta además como negocio complementario el servicio de envíos postales hacia los diversos destinos.

El transporte de pasajeros ha representado históricamente cerca del 95% del total de los ingresos operacionales de la compañía.<sup>6</sup>

Para la prestación de estos servicios la organización utiliza un parque automotor de propiedad de terceros (denominados afiliados); los afiliados han vinculado a la empresa sus vehículos para que sean administrados y

---

<sup>5</sup> Gutiérrez Luis, Dirección y Gestión Organizacional, Modelos de Mintzberg: Tipos de Organizaciones. Universidad Católica Andrés Bello Caracas 2002.

<sup>6</sup> Bus Ven C.A., Informe a Asamblea de los Accionistas: Área Financiera, Caracas Marzo de 2004.



exploten la concesión de rutas que le ha sido otorgada a la compañía por parte del estado (Ministerio de Infraestructura).

Para la prestación de sus servicios la organización también utiliza una infraestructura física correspondiente a los terminales públicos de transporte que son propiedad el estado y que pueden ser administrados por este o por concesionarios designados por el mismo.

#### **2.1.6. CLIENTES**

En cuanto a los clientes finales de la organización estos son aquellos usuarios que utilizan los servicios de transporte o de envíos en las rutas que son cubiertas por la empresa.

Dentro del desarrollo de esta investigación se aplicaron técnicas de recolección de datos que permitieron recoger perfiles demográficos y sicográficos de los clientes finales (usuarios) de la compañía; los resultados de dichos perfiles se muestran en el anexo I.

Los factores demográficos responden a la pregunta clave ¿Quiénes son nuestros clientes?, suministrando el perfil del cliente promedio. Estos datos son el medio más común para segmentar el mercado y para identificar nuevos objetivos a donde se quiere llegar con el servicio prestado.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Albretch Karl- Bradford Lawrence, La Excelencia en el Servicio, 3R Editores, Bogotá 1998, Página 98



Los factores sicográficos son importantes porque nos dan información sobre lo que motiva e influye a los clientes en sus relaciones con la organización.<sup>8</sup>

## 2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO

Bus Ven C.A. se clasifica dentro de las empresas de Transporte Terrestre Interurbano de Pasajeros. Dichas empresas son propietarias de las concesiones otorgadas por el estado, para la explotación de las diferentes rutas, a través del Ministerio de Infraestructura; este último expide un permiso (con una vigencia determinada) denominado Certificación de prestación de Servicio de Transporte Público de Personas.

Estas empresas por lo general funcionan con un modelo de organización en el que los vehículos son propiedad de terceros (afiliados) quienes los vinculan a las mismas, bajo la modalidad de administración.

Al afiliar los vehículos, sus propietarios se convierten en accionistas de las compañías; estos eligen anualmente una Junta Directiva para que lidere y dirija las empresas, esta situación dificulta la ejecución y continuidad de un proceso de planificación estratégica, el cual en si mismo implica un horizonte de largo plazo.

Dentro de este sector también existen unas pocas compañías que al igual que la empresa en estudio presentan los esquemas de organización que

---

<sup>8</sup> Ibíd.



han sido descritos anteriormente, es decir presentan pocos accionistas diferentes a los propietarios de los vehículos (afiliados) y se encuentran departamentalizadas por funciones.

En general en este sector las compañías tienen iguales posibilidades de acceso a la tecnología disponible en el mercado particularmente en lo relacionado con el equipo automotor; además es un sector altamente regulado por el gobierno (este último es quien otorga los permisos o concesiones para la explotación de las diferentes rutas); en cuanto a los proveedores existe poca disponibilidad de sustitutos en algunos insumos como el combustible y los lubricantes pero una importante disponibilidad en cuanto a los repuestos, partes y servicios.

En lo relacionado con los compradores la disponibilidad de servicios sustitutos de transporte interurbano en Venezuela es poca en la actualidad solamente el transporte aéreo.



---

## **CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL O TEORICO**

La globalización irreversible de los mercados actuales le plantea a las organizaciones empresariales la imperativa necesidad de alcanzar un nivel de competitividad que les permita no solo sobrevivir sino obtener la mayor cuota de oportunidades futuras.

Esta dinámica de cambios exige que se replanteen los objetivos y estrategias de las organizaciones y que se diseñen sistemas de gestión modernos que permitan mejorar la planificación y la medición del desempeño del negocio.

### **3.1. CONTEXTO DE LA EVALUACION DE LA GESTION**

La gestión es definida como una interacción de decisiones sobre los recursos disponibles a lo interno de la organización con sus objetivos globales y las características del entorno en que se desempeña.

El termino evaluación o control se refiere a una de las funciones administrativas que contiene a la medición y corrección del desempeño con el fin de garantizar el cumplimiento de objetivos organizacionales.



Donde quiera que se le encuentre y cualquiera que sea su objeto, el proceso básico de control implica tres elementos:<sup>9</sup>

- ❖ Establecimiento de normas o criterios de desempeño.
- ❖ Medición del desempeño con base en esas normas o criterios.
- ❖ Corrección de desviaciones.

Por supuesto que ha habido toda una evolución en los conceptos y métodos de control de la gestión en las diversas áreas, especialmente con la introducción de nuevas tecnologías el panorama del control de gestión se ha diversificado.

Existe un consenso generalizado en torno a que los objetivos organizacionales son la base en que se fundamenta el control de gestión; asimismo en que el control de gestión está íntimamente relacionado con la formulación de objetivos, la fijación de estándares, la concreción de los planes de acción, presupuestación, medición de resultados, análisis de desviaciones y la evaluación del desempeño. Pero en donde existen divergencias es en los alcances del control de gestión, algunos lo ubican entre la previsión y la ejecución, otros en el seguimiento de las acciones y otros el énfasis lo ponen más hacia los resultados finales y la verificación.

Recientemente se ha relacionado al control de gestión más estrechamente con la planificación estratégica, incluyéndose otras áreas

---

<sup>9</sup> Koontz Harold, Heinz Wehrich, Administración: Una perspectiva global. Editorial Mac Graw Hill, México 1998, Página 636.



estratégicas de la gestión diferentes a la financiera. En este sentido han tenido mucha influencia las nuevas tendencias evolutivas que señalan a los mecanismos de control más estrechamente relacionados con las estrategias.

Las nuevas tendencias han surgido precisamente como consecuencia de los cambios que se han suscitado al pasar de la competencia de la era industrial a la competencia de la era de la información.

El entorno en la era de la información exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo; la habilidad de una organización para explotar sus *activos intangibles* se ha convertido en algo mucho más decisivo que gestionar sus *activos tangibles*. Hemos pasado entonces de una economía dominada por los activos tangibles, en la cual los indicadores financieros eran los adecuados, a una economía dominada por los activos intangibles como fuentes más importantes de ventaja competitiva; esta nueva economía supone la creación de herramientas que describan los activos con base en el conocimiento y las estrategias de creación de valor.<sup>10</sup>

Los activos intangibles permiten que una organización:<sup>11</sup>

- ❖ Desarrolle unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes, y permitan ofrecer servicios a segmentos de mercado nuevos.

---

<sup>10</sup> Bernate Carlos, Cómo diseñar un sistema de información estratégica basado en índices de gestión, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

<sup>11</sup> Kaplan Robert, Norton David, BALANCED SCORECARD (The Balanced Scorecard), Gestión 2000, Barcelona 2002. página 16



- ❖ Introduzca productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo.
- ❖ Produzca, según especificaciones, productos y servicios de alta calidad con bajos costos y cortos plazos de tiempos de entrega.
- ❖ Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta.
- ❖ Aplicar la tecnología bases de datos y sistemas de información.

Continuar gerenciando hoy día una organización prestando atención solo a los indicadores financieros es un suicidio, ya que estos solo informan lo que ya pasó; estos indicadores no informan sobre la satisfacción de clientes, la calidad de los productos o servicios y el clima laboral de la organización.<sup>12</sup>

Es precisamente en este contexto de concentración en los *activos intangibles* donde nace el *Balanced Scorecard*.

### 3.2. EL BALANCED SCORECARD

Las empresas enfrentan muchos obstáculos cuando quieren desarrollar sistemas de medición de resultados que midan los elementos apropiados;

---

<sup>12</sup> Vogel Mario Héctor, Gerenciar sólo por indicadores financieros es un suicidio, [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com).



el choque entre la necesidad de establecer capacidades competitivas a largo plazo y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera ha creado una nueva síntesis: ***El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI).***

El BSC es la herramienta que da respuesta a dos retos, equilibrar la exactitud histórica de las cifras financieras (actuación pasada) con las medidas impulsoras de la actuación futura.

### **3.2.1. ORIGENES DEL BSC**

Los orígenes del Balanced Scorecard (BSC) datan de 1990 cuando la división de investigación de KPMG patrocinó un estudio en diversas empresas; dicho estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición del desempeño de las organizaciones, basados en las valoraciones de la contabilidad financiera y en los *activos tangibles*, resultaban obsoletos.

El concepto de Balanced Scorecard fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton. En los cuatro años siguientes varias empresas adoptaron el BSC y obtuvieron resultados, Kaplan & Norton descubrieron que dichas empresas no solo utilizaban el cuadro de mando para complementar los indicadores financieros con los impulsores de futuros resultados sino también para comunicar sus estrategias.



### 3.2.2. QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard es un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una organización; el BSC es una herramienta que puede ser vista como: un Sistema para medir, un sistema de gestión estratégica y una herramienta de comunicación.<sup>13</sup>

#### 3.2.2.1. EL BSC COMO SISTEMA PARA MEDIR

El Balanced Scorecard complementa las medidas financieras o indicadores posteriores (*lagging indicators*) con los impulsores de futuras actividades económicas o indicadores futuros (*leading indicators*).

El BSC mantiene las medidas financieras pero las complementa con otras tres perspectivas: del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Las cuatro perspectivas del BSC 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 y subjetivas.<sup>14</sup>

**Perspectiva Financiera:** Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado. Los objetivos financieros suelen relacionarse con la

---

<sup>13</sup> Niven Paúl, El BALANCED SCORECARD Paso a Paso, Gestión 2000, Barcelona 2003, Página 35.

<sup>14</sup> Kaplan Robert, Norton David, El CUADRO DE MANDO INTEGRAL (The Balanced Scorecard), Gestión 2000, Barcelona 2002. Página 39.



rentabilidad, los rendimientos del capital y por el EVA (valor económico agregado).

**Perspectiva del Cliente:** En esta perspectiva se deben identificar los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la organización; se debe responder fundamentalmente dos interrogantes, ¿Quiénes son nuestros clientes? Y ¿Cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?

**Perspectiva del Proceso Interno:** En esta perspectiva se deben identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente para añadir valor para los clientes y los accionistas.

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** En esta perspectiva se debe identificar la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las medidas de estas perspectivas son verdaderos facilitadores de las otras tres perspectivas.

### 3.2.2.2. EL BSC COMO SISTEMA DE GESTION ESTRATEGICA

El Balanced Scorecard ha evolucionado de una herramienta o sistema para medir a un sistema de gestión estratégica que les permite gestionar su estrategia a largo plazo. Utilizado de esta forma el BSC facilita la implementación efectiva de la estrategia, al permitir a la organización:



- ❖ *Aclarar, traducir o transformar la visión y la estrategia (Superar la barrera de la visión).*
- ❖ *Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos (Superar la barrera de las personas).*
- ❖ *Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas (Superar la barrera de los recursos).*
- ❖ *Aumentar la retroalimentación y la formación estratégica (Superar la barrera de la dirección)*

### **3.2.2.3. EL BSC COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN**

Un BSC bien diseñado describe elocuentemente la estrategia y convierte en realidad el vago e impreciso mundo de visiones y estrategias a través de las medidas precisas y objetivas elegidas para hacer las valoraciones.<sup>15</sup>

Cuando se comparten los resultados del BSC en toda la empresa los empleados tienen la oportunidad de discutir los supuestos implícitos en la estrategia, comprendiendo tal vez por primera vez hacia donde se dirige la empresa y la contribución que ellos pueden hacer.

---

<sup>15</sup> Niven Paúl, *El BALANCED SCORECARD Paso a Paso*, Gestión 2000, Barcelona 2003, Página 45.



### 3.2.3. IMPORTANCIA DE LA CAUSA Y EFECTO

Como se mencionó anteriormente un BSC bien diseñado debe describir la estrategia de la organización a través de los objetivos y medidas elegidas para cada una de las perspectivas seleccionadas.

Estas medidas deben interrelacionarse en una *cadena causa-efecto*, iniciando en los impulsores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (infraestructura) hasta llegar a unos mejores resultados financieros reflejados en la perspectiva financiera.

De lo que se trata es de documentar la estrategia midiendo, haciendo que las relaciones entre medidas sean explícitas para poderlas supervisar, gestionar y validar; al considerar la vinculación entre medidas se debe tratar de documentar el momento y la extensión de las correlaciones.

Definitivamente la definición de las relaciones causa-efecto entre las diferentes medidas es el reto más importante en la implementación de un Balanced Scorecard.

### 3.2.4. EL BALANCED SCORECARD O EQUILIBRADO

El concepto de integración o equilibrio dentro del BSC es básico en especial en lo relacionado con tres aspectos:



- ❖ *Equilibrio entre indicadores financieros y no financieros:* El BSC supera las deficiencias de utilizar sólo mediciones financieras de los resultados, equilibrándolas con impulsores de resultados futuros.
- ❖ *Equilibrio entre elementos internos y externos:* El BSC equilibra las necesidades ocasionalmente contradictorias de grupos como accionistas, clientes y empleados.
- ❖ *Equilibrio entre lagging y leading indicadores:* El BSC debe poseer una mezcla de indicadores pasados y futuros.

### 3.2.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL BALANCED SCORECARD

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Facilita el consenso en toda la organización al explicitar el modelo del negocio y traducirlo en indicadores.	Un modelo poco elaborado y sin la participación de la dirección será un esfuerzo en vano.
Clarifica como las acciones cotidianas afectan el desempeño a largo plazo.	Si los indicadores no se seleccionan cuidadosamente el BSC no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
Se puede utilizar para comunicar los planes de la organización, aunar esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión.	Cuando la estrategia de la organización está todavía en evolución no es conveniente utilizar el BSC como un sistema clásico de control en lugar de usarlo como



	herramienta de aprendizaje.
Se puede utilizar como una herramienta para aprender sobre el negocio en que opera la organización.	El modelo de BSC puede ser perfecto pero desfasado e inútil.

**Tabla No. 1:** Ventajas y Desventajas del BSC. Fuente: Dávila Antonio, El BALANCED SCORECARD, Revista de Antiguos alumnos del IESE.

### 3.3. INDICES E INDICADORES DE GESTION

Un sistema de indicadores de gestión debe involucrar los procesos administrativos y operativos de la organización y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la misión, visión y en los objetivos estratégicos.

#### 3.3.1. DEFINICIÓN DE INDICADOR DE GESTION

El indicador de gestión es una expresión cuantitativa que permite medir el comportamiento o desempeño de una determinada variable del negocio y que al ser comparado con una referencia permite identificar desviaciones sobre la cual tomar acciones correctivas.<sup>16</sup>

Se puede considerar un indicador como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las

<sup>16</sup> Serna Humberto, Indicices de Gestión, 3R editores, Bogotá 2001. Página 7



tendencias de cambio generadas en el objeto de observación (empresa, departamento, UEN), respecto de estrategias, metas previstas e influencias esperadas.

### 3.3.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

En el trabajo con los indicadores de gestión la organización debe establecer todo un sistema que vaya desde la correcta aprehensión del hecho o característica hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. Por tanto al momento de definir o construir los indicadores se deben tener en cuenta los elementos que se presentan en la tabla 2.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
<b>Definición</b>	Deben contemplar la característica o hecho que será medido, es la expresión que cuantifica la característica a controlar. Incluye el nombre, la forma de cálculo y las unidades de medida del indicador.
<b>Objetivo</b>	Deben expresar el lineamiento político, la mejora que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar). Deben expresar para que se quiere gerenciar el indicador.
<b>Naturaleza</b>	Deben reflejar el comportamiento de factores críticos. Existen indicadores de eficiencia (uso de recursos), de efectividad (resultados logrados Vs. resultados propuestos) y eficacia (resultados, calidad, impacto).
<b>Nivel de Referencia (Umbral)</b>	Debe definirse la referencia con la que se contrastarán los valores de los indicadores. Los niveles de referencia pueden ser: Histórico, Estándar, Teórico, requerimiento de los usuarios, competencia, planificado o de



	consideración política.
<b>Vigencia</b>	Debe definirse si el indicador es temporal o permanente. Los temporales tienen un lapso finito y se asocian al logro de objetivos. Los permanentes están relacionados con factores que siempre están presentes.
<b>Periodicidad</b>	Debe definirse cada cuanto tiempo se recogerán los datos y se presentaran los resultados del indicador.
<b>Nivel de Generación</b>	Debe definirse el nivel de la organización responsable de recoger el indicador.
<b>Nivel de Utilización</b>	Debe definirse el nivel de la organización responsable de utilizar el indicador para la toma de decisiones.
<b>Consideraciones de Gestión</b>	Deben incluirse organizadamente las alternativas de acción ante determinados escenarios de condiciones y rango de valor del indicador.
<b>Rango</b>	Debe definirse el intervalo de valores mínimos y máximos que el indicador puede tomar.

**Tabla No. 2:** Elementos A Considerar En La Construcción De Indicadores  
Fuente: Autor con base en bibliografía diversa

### 3.3.3. MEDIDAS FINALES PARA EL BALANCED SCORECARD

Al momento de definir, de una multitud de medidas potenciales para cada una de las perspectivas, el conjunto de indicadores que captarán con precisión la esencia de la estrategia es importante considerar los siguientes criterios:

- ❖ **Relación con la estrategia:** El BSC es una herramienta para traducir la estrategia en acción a través de indicadores de resultados que cuenten la eficacia de nuestra estrategia.



- ❖ **Cuantitativos:** Se debe eliminar la subjetividad de las medidas, prácticamente todos los indicadores pueden calcularse matemáticamente.
- ❖ **Accesibilidad:** Se debe evitar indicadores “deseables”, aquellos que para conseguirlos requieren inversiones significativas en tecnología de la información.
- ❖ **De fácil comprensión:** El BSC debe motivar a la acción por lo tanto el significado de los indicadores seleccionados deben ser fáciles de entender para todos los involucrados.
- ❖ **Contrabalanceados:** No deben presentarse mejoras en un indicador sacrificando los resultados de otros.
- ❖ **Relevantes:** Los indicadores del BSC deben describir con exactitud el proceso u objetivo que se está intentando evaluar.
- ❖ **Definición Común:** Especificar el significado preciso de los indicadores.



---

## CAPÍTULO IV: DETERMINACIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATEGICA

### 4.1. MISION

La declaración de la Misión define el propósito principal de la organización, es decir su razón para existir.

Como se señaló en el capítulo 2, la empresa en estudio había desarrollado y tenía establecida una Misión; sin embargo conjuntamente con los directores de área y la gerencia general se decidió someter a revisión dicha declaración de existencia.

Para el desarrollo de la nueva misión se utilizó entre los participantes la metodología conocida como los “5 Por Qué”, esta inicia con la premisa de cual es el producto o servicio que ofrece la compañía. Posteriormente se debe preguntar ¿Por qué es importante?; y establece que con cada ronda de ¿por qué? habrá un mayor acercamiento a la esencia o verdadera razón de ser de la empresa<sup>17</sup>

Una vez aplicada la metodología entre los participantes (Gerente General y Directores de Área), la Misión quedó definida así:

***“El traslado de pasajeros y encomiendas desde su origen hasta su destino, a través del medio terrestre, bajo condiciones de seguridad, oportunidad, comodidad y confiabilidad; satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros usuarios”.***

---

<sup>17</sup> Niven Paúl, El BALANCED SCORECARD Paso a Paso, Gestión 2000, Barcelona 2003, Página 109.



## **4.2. VALORES**

Los valores son los principios intemporales que guían el accionar de la empresa, son creencias muy arraigadas y que se demuestran a través del comportamiento diario de todos sus empleados.

Los valores representan las creencias de los fundadores de la organización y del Gerente General de la misma; con base en la información recabada a través de entrevistas con dichos actores se establecieron como conjunto de valores los siguientes:

- Actitud de Servicio
- Confianza
- Compromiso
- Equidad
- Trabajo en Equipo

## **4.3. VISIÓN**

La Visión es una declaración que define básicamente a donde quiere llegar la organización en el futuro, proporcionando una imagen escrita de lo que finalmente la empresa quiere llegar a ser.

Como se señaló en el capítulo 2, la empresa en estudio había desarrollado y tenía establecida una Visión; sin embargo conjuntamente con los directores de área y la gerencia general se decidió someter a revisión dicha declaración de futuro.



---

Para determinar la nueva Visión se utilizó la técnica de la entrevista, la cual se realizó entre el personal directivo de la organización (Gerente General y Directores de Área); para realización de las entrevista se formularon las preguntas indicadas en el anexo II.

El resumen de los resultados de las entrevistas se tomó como base para preparar un borrador inicial de la declaración de visión, el cual fue discutido por el equipo directivo.

Una vez revisada por los participantes (Gerente General y Directores de Área), la Visión quedó definida así:

***“Somos una empresa que presta servicios de calidad a cada uno de sus usuarios.***

***Apoyados en un moderno equipo automotor y en una sólida cultura de servicio, nos posicionaremos como la empresa líder del sector; ampliando su cobertura de rutas hacia el occidente del país.***

***De esta manera impulsaremos nuestro crecimiento y desarrollo conjuntamente con el de nuestros accionistas, afiliados y empleados.”***



---

## **CAPÍTULO V: DESARROLLO DE OBJETIVOS Y DETERMINACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS**

### **5.1. OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

De la declaración de la visión se desprenden los siguientes elementos que son considerados como objetivos estratégicos:

- Incrementar las operaciones de traslado hacia el occidente del país.
- Disponer de un moderno equipo automotor.
- Implantar en todos los niveles de la organización una cultura centrada en los usuarios.
- Promover el crecimiento de los accionistas, los afiliados y los empleados.

### **5.2. DETERMINACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS**

La elección de perspectivas para el BSC debe basarse en aquello que sea necesario para contar la historia de la estrategia y crear una ventaja competitiva para la empresa.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Niven Paúl, *El BALANCED SCORECARD Paso a Paso*, Gestión 2000, Barcelona 2003, Página 138.



Tomando en consideración lo anterior y dado las características de la empresa (descritas en el capítulo 2, ítem 2.1.5), el equipo directivo decidió además de las cuatro perspectivas planteadas por Kaplan & Norton incluir una perspectiva adicional denominada perspectiva de los afiliados.

Por tanto para el desarrollo del modelo de gestión basado en la metodología del BSC incluiremos las siguientes perspectivas:

- ❖ Perspectiva Financiera
- ❖ Perspectiva de los usuarios (perspectiva de los clientes)
- ❖ Perspectiva de los afiliados
- ❖ Perspectiva de los procesos internos
- ❖ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

### **5.3. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS PARA CADA PERSPECTIVA**

Una vez definidas las perspectivas que serían incluidas en el modelo basado en el BSC el equipo de dirección de la empresa en estudio determinó los objetivos para cada una de las perspectivas.

#### **5.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA**

Los objetivos definidos para esta perspectiva son:

- ❖ Aumentar la rentabilidad
- ❖ Incrementar el volumen de ingresos



### **5.3.2. PERSPECTIVAS DE LOS USUARIOS (CLIENTES)**

Como se indicó con anterioridad se aplicaron técnicas estadísticas de recolección de datos para definir las características demográficas y psicográficas de los usuarios tales como Sexo, Edad, Educación, Ingresos, Frecuencia y Motivos de Viaje; lo anterior con el propósito de determinar quienes son los clientes objetivos de la empresa.

Se definió como proposición de valor la intimidad con los usuarios, es decir hacer lo que haga falta para satisfacer las necesidades de los clientes. Los objetivos definidos para esta perspectiva son:

- ❖ Aumentar la satisfacción de los usuarios con los servicios prestados.
- ❖ Incrementar la fidelidad de los usuarios actuales.
- ❖ Atraer nuevos usuarios.

### **5.3.3. PERSPECTIVA DE LOS AFILIADOS**

Esta perspectiva se incluyó dada la relevancia que tiene este grupo para el desarrollo de la organización, como se explicó anteriormente los afiliados son los propietarios del equipo automotor con el que la empresa desarrolla sus operaciones y presta sus servicios. Son un elemento clave dentro de la estrategia y dentro de los objetivos estratégicos definidos. Dentro de esta perspectiva se incluyeron los siguientes objetivos:



- ❖ Incrementar y modernizar el equipo automotor.
- ❖ Promover el ingreso de nuevos afiliados.

#### **5.3.4. PERSPECTIVAS DE LOS PROCESOS INTERNOS**

En esta etapa se deben definir los procesos que sirven para apoyar la proposición de valor definida (relación duradera con los clientes), teniendo en cuenta lo anterior se definieron los siguientes objetivos para esta perspectiva:

- ❖ Mejorar el acceso a información clave de los usuarios.
- ❖ Reducir los tiempos de espera en los procesos de venta de los distintos servicios.
- ❖ Reducir el tiempo de respuesta a objeciones y reclamos.
- ❖ Disminuir el incumplimiento de rutas y horarios de salida.

#### **5.3.5. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Según Kaplan & Norton las tres categorías principales de variables en esta perspectiva son:<sup>19</sup>

- ❖ Las capacidades de los empleados.
- ❖ Las capacidades de los sistemas de información

---

<sup>19</sup> Kaplan Robert & Norton David, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Gestión 2000, Barcelona 2002, Página 140.



- 
- ❖ Motivación, delegación de poder (Empowerment) y coherencia de objetivos.

Dentro de esta perspectiva se incluyeron los siguientes objetivos:

- ❖ Mejorar habilidades y competencias de los empleados.
- ❖ Mejorar satisfacción y motivación de los empleados.
- ❖ Mejorar la infraestructura de tecnología de la información.



---

## **CAPÍTULO VI: DETERMINACIÓN DE INDICADORES**

### **6.1. DETERMINACION DE INDICADORES**

Una vez han sido definidas las perspectivas y los objetivos para cada una de ellas el paso siguiente consiste en determinar los indicadores de resultados de dichos objetivos. La selección de estos indicadores se constituye como el elemento central del sistema de BSC, la experiencia sugiere que los indicadores elegidos deben considerar los siguientes elementos:

- ❖ Ligados a la estrategia u objetivos estratégicos
- ❖ Cuantitativos
- ❖ Accesibles
- ❖ De fácil comprensión
- ❖ Relevantes
- ❖ Claramente definidos

Considerando los criterios anteriores el equipo directivo de la empresa definió los indicadores de resultado para cada una de las perspectivas, los resultados se presentan en la tabla 3:



<p><b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b></p>	<p><b>PERSPECTIVA DE USUARIOS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Margen Operacional</li> <li>❖ Margen Neto</li> <li>❖ Rentabilidad de Activos</li> <li>❖ Nivel de Ocupación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Satisfacción de los usuarios</li> <li>❖ Calificación fidelidad de clientes</li> <li>❖ Incremento en ventas a usuarios actuales</li> <li>❖ Incremento en ventas a usuarios nuevos</li> </ul>
<p><b>PERSPECTIVA DE AFILIADOS</b></p>	<p><b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Reposición equipo automotor</li> <li>❖ Ingreso de nuevos afiliados</li> <li>❖ Presentaciones a afiliados potenciales</li> <li>❖ Edad promedio equipo automotor</li> <li>❖ Rentabilidad de autobuses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Empleados con acceso a información de usuarios</li> <li>❖ Promedio tiempo de espera en proceso de venta</li> <li>❖ Numero de reclamos de usuarios</li> <li>❖ Promedio de tiempo de respuesta a un reclamo</li> <li>❖ Retraso en horas de salida</li> <li>❖ Incumplimiento de rutas</li> </ul>
<p><b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Inversión en formación y capacitación</li> <li>❖ Satisfacción de los empleados</li> <li>❖ Tasa de rotación</li> <li>❖ Proyectos Implementados por iniciativa de empleados</li> </ul>	

**Tabla No. 3:** Selección de Indicadores de Resultados Por Perspectivas  
 Fuente: Autor con base en reuniones con equipo directivo Bus Ven C.A.



## 6.2. DEFINICION DE INDICADORES

Una vez seleccionados los indicadores de resultado para cada perspectiva procedemos con la definición de los mismos; para definir cada uno de los indicadores elegidos tomamos como base algunos de los elementos descritos en la tabla 2, de esta forma creamos un documento que presenta un examen detallado de los indicadores incluidos en el BSC.

### 6.2.1. INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA

<b>Perspectiva:</b> Financiera		<b>Denominación:</b> Margen Operacional	
<b>Estrategia:</b> Promover crecimiento de accionistas			
<b>Objetivo:</b> Aumentar la rentabilidad			
<b>Descripción:</b> Mide la rentabilidad de la empresa en el desarrollo de su objeto social, cuanto representa cada Bs. de ventas en la generación de utilidad operacional.			
<b>Tipo:</b> Pasado	<b>Periodicidad:</b> Mensual	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos	
<b>Forma de Cálculo:</b> Porcentaje resultante de la división de la utilidad operacional entre las ventas netas			
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos serán generados por el área de contabilidad a partir del estado de resultados y deben estar disponibles el décimo día posterior al final de cada mes.			
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados del indicador serán utilizados por el área financiera para la toma de decisiones.			
<b>Meta:</b> Este resultado debe ser del 10% para 2006			

<b>Perspectiva:</b> Financiera		<b>Denominación:</b> Margen Neto	
<b>Estrategia:</b> Promover crecimiento de accionistas			
<b>Objetivo:</b> Aumentar la rentabilidad			
<b>Descripción:</b> Mide la rentabilidad de la empresa, cuanto representa cada Bs. de ventas netas en la generación de utilidades, independientemente de que correspondan al desarrollo del objeto social			
<b>Tipo:</b> Pasado	<b>Periodicidad:</b> Mensual	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos	
<b>Forma de Cálculo:</b> Porcentaje resultante de la división entre la utilidad y las ventas netas			
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos serán generados por el área de contabilidad a partir del estado de resultados y deben estar disponibles el décimo día posterior al final de cada mes.			
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados del indicador serán utilizados por el área financiera para la toma de decisiones.			
<b>Meta:</b> Este resultado debe ser del 10% para 2006			



<b>Perspectiva:</b> Financiera		<b>Denominación:</b> Rentabilidad de Activos
<b>Estrategia:</b> Promover crecimiento de accionistas		
<b>Objetivo:</b> Aumentar la rentabilidad		
<b>Descripción:</b> Representa la efectividad total de la administración para generar utilidades con los activos disponibles, es la capacidad del activo para producir utilidades		
<b>Tipo:</b> Pasado	<b>Periodicidad:</b> Semestral	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Forma de Cálculo:</b> Porcentaje resultante de la división entre la utilidad neta y el activo total		
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos serán generados por el área de contabilidad a partir del estado de resultados y deben estar disponibles el décimo día posterior al final de cada mes.		
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados del indicador serán utilizados por el área financiera para la toma de decisiones.		
<b>Meta:</b> Este resultado debe ser del 15% para 2006		

<b>Perspectiva:</b> Financiera		<b>Denominación:</b> Nivel de Ocupación
<b>Estrategia:</b> Promover crecimiento de accionistas y afiliados		
<b>Objetivo:</b> Incrementar Volumen De Ingresos		
<b>Descripción:</b> Mide la ocupación de pasajeros considerando la capacidad del parque automotor.		
<b>Tipo:</b> Pasado	<b>Periodicidad:</b> Mensual	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Forma de Cálculo:</b> Porcentaje resultante de la división entre el número de pasajeros movilizados y la capacidad total del parque automotor disponible.		
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos serán generados por el área de operaciones y deben estar disponibles el décimo día posterior al final de cada mes.		
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados del indicador serán utilizados por el área comercial para la toma de decisiones.		
<b>Meta:</b> 75% para los meses de Febrero a Junio y Octubre a Noviembre, 85% para los meses de Julio a Septiembre y 95% para los meses de Diciembre y Enero.		

**Tabla No. 4:** Examen detallado de indicadores de la perspectiva financiera  
Fuente: Autor con base en reuniones con equipo directivo Bus Ven C.A.



## 6.2.2. INDICADORES PERSPECTIVA DE USUARIOS

<b>Perspectiva:</b> Usuarios		<b>Denominación:</b> Satisfacción de los usuarios
<b>Estrategia:</b> Implantar en todos los niveles de la organización una cultura centrada en el cliente.		
<b>Objetivo:</b> Aumentar la satisfacción de los usuarios con los servicios prestados		
<b>Descripción:</b> Mide el porcentaje de clientes estudiados que manifiestan estar de acuerdo con los principales elementos que inciden sobre su percepción de calidad: Atención en taquillas, abordaje y durante el viaje, Funcionamiento de asientos, equipos audiovisuales y baño. (Ver encuesta incluida como anexo III).		
<b>Tipo:</b> Pasado	<b>Periodicidad:</b> Semestral	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Forma de Cálculo:</b> Número de respuestas al estudio semestral que responden estar de acuerdo con los interrogantes relacionados con los elementos de calidad, dividido sobre el número total de encuestas recibidas.		
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos los proporciona la empresa encuestadora que designe el área de atención al cliente, esta empresa realizará una encuesta semestral a los usuarios de los servicios.		
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados serán utilizados por el equipo de dirección para la toma de decisiones.		
<b>Meta:</b> Los datos más recientes (recolectados en mayo de 2005) indican un porcentaje de satisfacción del 75%; este resultado debe ser del 80% para Julio de 2006 y 85% para Diciembre de 2006.		

<b>Perspectiva:</b> Usuarios		<b>Denominación:</b> Calificación fidelidad de clientes
<b>Estrategia:</b> Implantar en todos los niveles de la organización una cultura centrada en el cliente. Promover el crecimiento de accionistas y afiliados.		
<b>Objetivo:</b> Incrementar la fidelidad de los usuarios actuales.		
<b>Descripción:</b> Mide el porcentaje de clientes estudiados que indican preferir los servicios de la empresa a los de los competidores.		
<b>Tipo:</b> Pasado	<b>Periodicidad:</b> Trimestral	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Forma de Cálculo:</b> Número de respuestas al estudio trimestral que responden afirmativamente a las preguntas ¿prefiere nuestros servicios?, ¿los volvería a utilizar?, dividido sobre el número total de encuestas recibidas.		
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos los proporciona la empresa encuestadora que designe el área de atención al cliente, esta empresa realizará una encuesta trimestral a los usuarios de los servicios.		
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados serán utilizados por el equipo de dirección para la toma de decisiones.		
<b>Meta:</b> No existen datos recientes. La metas son T3 2006: 50%, T4 2006: 55%.		



<b>Perspectiva:</b> Usuarios		<b>Denominación:</b> Incremento en ventas a usuarios actuales
<b>Estrategia:</b> Promover el crecimiento de accionistas y afiliados.		
<b>Objetivo:</b> Incrementar el volumen de ingresos		
<b>Descripción:</b> Mide el porcentaje de incremento en las ventas realizadas a los usuarios actuales de la empresa.		
<b>Tipo:</b> Pasado	<b>Periodicidad:</b> Trimestral	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Forma de Cálculo:</b> Porcentaje resultante de dividir la diferencia entre las ventas a clientes actuales del período analizado menos las ventas a clientes actuales del período anterior entre las ventas a clientes actuales del período anterior.		
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos los proporciona el área comercial con base en los resultados trimestrales de las ventas.		
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados serán utilizados por el área comercial y financiera para la toma de decisiones.		
<b>Meta:</b> No existen datos recientes; este resultado debe ser del 10% para T3 2006 y 15% para T4 2006.		

<b>Perspectiva:</b> Usuarios		<b>Denominación:</b> Incremento en ventas a usuarios nuevos
<b>Estrategia:</b> Incrementar las operaciones de traslado hacia el occidente del país. Promover el crecimiento de accionistas y afiliados		
<b>Objetivo:</b> Incrementar el volumen de ingresos		
<b>Descripción:</b> Mide el porcentaje de incremento en las ventas realizadas a nuevos usuarios.		
<b>Tipo:</b> Pasado	<b>Periodicidad:</b> Trimestral	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Forma de Cálculo:</b> Porcentaje resultante de dividir la diferencia entre las ventas a clientes nuevos del período analizado menos las ventas a clientes nuevos del período anterior entre las ventas a clientes nuevos del período anterior.		
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos los proporciona el área comercial con base en los resultados trimestrales de las ventas.		
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados serán utilizados por el área comercial y operativa para la toma de decisiones.		
<b>Meta:</b> No existen datos recientes; este resultado debe ser del 5% para T3 2006 y 10% para T4 2006.		

**Tabla No. 5:** Examen detallado de indicadores de la perspectiva de los usuarios  
Fuente: Autor con base en reuniones con equipo directivo Bus Ven C.A.



### 6.2.3. INDICADORES PERSPECTIVA DE AFILIADOS

<b>Perspectiva:</b> Afiliados		<b>Denominación:</b> Reposición equipo automotor
<b>Estrategia:</b> Disponer de un moderno equipo automotor.		
<b>Objetivo:</b> Modernizar el equipo automotor.		
<b>Descripción:</b> Mide el número de autobuses que son renovados del equipo automotor total.		
<b>Tipo:</b> Pasado	<b>Periodicidad:</b> Semestral	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Forma de Cálculo:</b> Numero de autobuses renovados del equipo total		
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos los proporciona el área operativa con base en los ingresos y retiros de autobuses.		
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados serán utilizados por el área comercial y operativa para la toma de decisiones.		
<b>Meta:</b> Los datos más recientes (Enero - Diciembre de 2005) indican un resultado de tres autobuses. Para el primer semestre de 2006 la meta es de 2 autobuses y para Diciembre de 2006, 3 autobuses.		

<b>Perspectiva:</b> Afiliados		<b>Denominación:</b> Ingreso de nuevos afiliados
<b>Estrategia:</b> Incrementar las operaciones de traslado hacia el occidente del país. Disponer de un moderno equipo automotor		
<b>Objetivo:</b> Modernizar el equipo automotor.		
<b>Descripción:</b> Mide el número de nuevos afiliados que incorporan sus autobuses a la empresa		
<b>Tipo:</b> Pasado	<b>Periodicidad:</b> Semestral	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Forma de Cálculo:</b> Numero de nuevos afiliados que vinculan autobuses a la empresa		
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos los proporciona el área operativa con base en los ingresos de autobuses propiedad de nuevos afiliados.		
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados serán utilizados por el área comercial y operativa para la toma de decisiones.		
<b>Meta:</b> Para el primer semestre de 2006 la meta es de 1 afiliado y para Diciembre de 2006, 2 afiliados.		

<b>Perspectiva:</b> Afiliados		<b>Denominación:</b> Ingreso de nuevos afiliados
<b>Estrategia:</b> Incrementar las operaciones de traslado hacia el occidente del país. Disponer de un moderno equipo automotor		
<b>Objetivo:</b> Modernizar el equipo automotor.		
<b>Descripción:</b> Mide el número de nuevos afiliados que incorporan sus autobuses a la empresa		
<b>Tipo:</b> Pasado	<b>Periodicidad:</b> Semestral	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Forma de Cálculo:</b> Numero de nuevos afiliados que vinculan autobuses a la empresa		
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos los proporciona el área operativa con base en los		



ingresos de autobuses propiedad de nuevos afiliados.
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados serán utilizados por el área comercial y operativa para la toma de decisiones.
<b>Meta:</b> Para el primer semestre de 2006 la meta es de 1 afiliado y para Diciembre de 2006, 2 afiliados.

<b>Perspectiva:</b> Afiliados		<b>Denominación:</b> Presentaciones a afiliados potenciales
<b>Estrategia:</b> Incrementar las operaciones de traslado hacia el occidente del país. Disponer de un moderno equipo automotor		
<b>Objetivo:</b> Promover el ingreso de nuevos afiliados		
<b>Descripción:</b> Mide el número de visitas y presentaciones a propietarios de autobuses e inversionistas del sector que podrían convertirse en afiliados a la empresa		
<b>Tipo:</b> Futuro	<b>Periodicidad:</b> Trimestral	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Forma de Cálculo:</b> Numero de visitas/presentaciones a propietarios e inversionistas del sector		
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos los proporciona el área operativa con base en las visitas realizadas en el período en consideración		
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados serán utilizados por el área operativa para la toma de decisiones.		
<b>Meta:</b> Para el T1: 3 presentaciones, T2: 8 presentaciones, T3: 10 presentaciones, T4: 12		

<b>Perspectiva:</b> Afiliados		<b>Denominación:</b> Edad promedio equipo automotor
<b>Estrategia:</b> Disponer de un moderno equipo automotor		
<b>Objetivo:</b> Modernizar el equipo automotor		
<b>Descripción:</b> Mide el promedio de edad del equipo automotor vinculado a la empresa		
<b>Tipo:</b> Pasado	<b>Periodicidad:</b> Anual	<b>Polaridad:</b> Los valores bajos son buenos
<b>Forma de Cálculo:</b> La sumatoria de las diferencias entre el año actual y la fecha de ensamble del autobús dividido entre el tamaño del equipo automotor		
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos los proporciona el área operativa con base en las fichas técnicas de los autobuses vinculados		
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados serán utilizados por el equipo directivo para la toma de decisiones		
<b>Meta:</b> Para el 2005 la edad promedio era de 5 años, para finales de 2006 se espera un resultado de 4 años		



<b>Perspectiva:</b> Afiliados		<b>Denominación:</b> Rentabilidad de Autobuses
<b>Estrategia:</b> Promover el crecimiento de afiliados		
<b>Objetivo:</b> Promover el ingreso de nuevos afiliados		
<b>Descripción:</b> Mide la rentabilidad del equipo automotor vinculado a la empresa		
<b>Tipo:</b> Pasado	<b>Periodicidad:</b> Trimestral	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Forma de Cálculo:</b> El porcentaje resultante de dividir la diferencia de las ventas y gastos totales de cada autobús entre las ventas totales		
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos los proporciona el área de contabilidad con base en los estados de cuenta de los autobuses vinculados		
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados serán utilizados por el equipo directivo para la toma de decisiones		
<b>Meta:</b> Para el 2005 la rentabilidad era del 60%, los resultados esperados son T1, T2: 65%; T3, T4: 70%		

**Tabla No. 6:** Examen detallado de indicadores de la perspectiva de los afiliados  
Fuente: Autor con base en reuniones con equipo directivo Bus Ven C.A.

#### 6.2.4. INDICADORES PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

<b>Perspectiva:</b> Procesos Internos		<b>Denominación:</b> Empleados con acceso a información de usuarios
<b>Estrategia:</b> Implantar en todos los niveles de la organización una cultura centrada en los usuarios.		
<b>Objetivo:</b> Mejorar el acceso a información clave de los usuarios.		
<b>Descripción:</b> Mide el porcentaje de empleados de contacto con los usuarios que tienen acceso a la información más relevante de los mismos.		
<b>Tipo:</b> Futuro	<b>Periodicidad:</b> Trimestral	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Forma de Cálculo:</b> Porcentaje resultante de la división del número de empleados con acceso a información clave de los usuarios entre el número total de empleados que tienen contacto directo con los mismos.		
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos los proporciona el área de atención al cliente y el área comercial		
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados serán utilizados por el equipo de dirección para la toma de decisiones.		
<b>Meta:</b> No existen datos recientes. La metas son T3 2006: 50%, T4 2006: 65%.		

<b>Perspectiva:</b> Procesos Internos		<b>Denominación:</b> Promedio tiempo de espera en proceso de venta
<b>Estrategia:</b> Implantar en todos los niveles de la organización una cultura centrada en los usuarios.		
<b>Objetivo:</b> Reducir los tiempos de espera en los procesos de venta de los distintos		



servicios		
<b>Descripción:</b> Mide la cantidad de tiempo que los usuarios gastan dentro del proceso de compra de los servicios.		
<b>Tipo:</b> Pasado	<b>Periodicidad:</b> Trimestral	<b>Polaridad:</b> Los valores bajos son buenos
<b>Forma de Cálculo:</b> Resultante de la división entre la sumatoria de los tiempos de espera en el proceso de ventas de cada usuario y el número de usuarios para los que se realiza la medición.		
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos los proporciona el área de atención al cliente con base en estudios de tiempos que debe realizar		
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados serán utilizados por el equipo de dirección para la toma de decisiones.		
<b>Meta:</b> No existen datos recientes. La metas son T3 2006: 4 min, T4 2006: 3 min.		

<b>Perspectiva:</b> Procesos Internos	<b>Denominación:</b> Número de reclamos de usuarios	
<b>Estrategia:</b> Implantar en todos los niveles de la organización una cultura centrada en los usuarios.		
<b>Objetivo:</b> Mejorar el tiempo de respuesta a objeciones y reclamos		
<b>Descripción:</b> Mide la cantidad de reclamos que los usuarios formulan por mala prestación del servicio		
<b>Tipo:</b> Pasado	<b>Periodicidad:</b> Trimestral	<b>Polaridad:</b> Los valores bajos son buenos
<b>Forma de Cálculo:</b> Resultante de la cantidad de reclamos recibidos durante el período considerado, estos reclamos corresponden a mala prestación del servicio antes, durante y después del viaje		
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos los proporciona el área de atención al cliente con base en las reclamaciones recibidas de los usuarios		
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados serán utilizados por el equipo de dirección para la toma de decisiones.		
<b>Meta:</b> Durante el último trimestre de 2005 se recibieron en total 18. Las metas son T3 2006: 12, T4 2006: 9.		

<b>Perspectiva:</b> Procesos Internos	<b>Denominación:</b> Promedio tiempo de respuesta a un reclamo	
<b>Estrategia:</b> Implantar en todos los niveles de la organización una cultura centrada en los usuarios.		
<b>Objetivo:</b> Reducir el tiempo de respuesta a objeciones y reclamos		
<b>Descripción:</b> Mide la cantidad de tiempo que los usuarios esperan entre la formulación y la resolución de un reclamo formulado		
<b>Tipo:</b> Pasado	<b>Periodicidad:</b> Trimestral	<b>Polaridad:</b> Los valores bajos son buenos
<b>Forma de Cálculo:</b> Resultante de la división entre la sumatoria de los tiempos de espera en el procesamiento de un reclamo y el número de reclamos tramitados		
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos los proporciona el área de atención al cliente		
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados serán utilizados por el equipo de dirección para la		



toma de decisiones.
<b>Meta:</b> Durante el último trimestre del 2005 el promedio se ubico en 8 días. Las metas son T3 2006: 6 días; T4 2006: 4 días

<b>Perspectiva:</b> Procesos Internos		<b>Denominación:</b> Retraso en horas de salida
<b>Estrategia:</b> Implantar en todos los niveles de la organización una cultura centrada en los usuarios.		
<b>Objetivo:</b> Disminuir incumplimiento en horarios de salida		
<b>Descripción:</b> Mide el porcentaje de salidas/despachos con retraso respecto al horario establecido		
<b>Tipo:</b> Pasado	<b>Periodicidad:</b> Mensual	<b>Polaridad:</b> Los valores bajos son buenos
<b>Forma de Cálculo:</b> Porcentaje resultante de la división entre el número de salidas con retraso entre el número total de salidas		
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos los proporciona el área operativa con base en la información suministrada por los diferentes terminales		
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados serán utilizados por el área operativa y comercial para la toma de decisiones.		
<b>Meta:</b> Durante el último trimestre del 2005 el promedio se ubico en 40%. La meta para el 2006 es un promedio de 25%		

<b>Perspectiva:</b> Procesos Internos		<b>Denominación:</b> Incumplimiento de rutas
<b>Estrategia:</b> Implantar en todos los niveles de la organización una cultura centrada en los usuarios Incrementar las operaciones de traslado hacia el occidente del país		
<b>Objetivo:</b> Disminuir el incumplimiento de rutas		
<b>Descripción:</b> Mide el porcentaje de rutas no cumplidas por diversos motivos respecto del total de rutas cubiertas por la empresa		
<b>Tipo:</b> Pasado	<b>Periodicidad:</b> Mensual	<b>Polaridad:</b> Los valores bajos son buenos
<b>Forma de Cálculo:</b> Porcentaje resultante de la división entre el número de rutas no cumplidas entre el número de rutas cubiertas		
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos los proporciona el área operativa con base en la información suministrada por los diferentes terminales		
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados serán utilizados por el área operativa, comercial y mantenimiento para la toma de decisiones.		
<b>Meta:</b> Durante el último trimestre del 2005 el promedio se ubico en 25%. La meta para el 2006 es un promedio de 15%		

**Tabla No. 7:** Examen detallado de indicadores de la perspectiva de los procesos internos  
Fuente: Autor con base en reuniones con equipo directivo Bus Ven C.A.



## 6.2.5. INDICADORES PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y crecimiento		<b>Denominación:</b> Inversión en formación y capacitación
<b>Estrategia:</b> Implantar en todos los niveles de la organización una cultura centrada en los usuarios Promover el crecimiento de los empleados		
<b>Objetivo:</b> Mejorar habilidades y competencias de los empleados		
<b>Descripción:</b> Mide el porcentaje asignado a la capacitación dentro del presupuesto total de inversiones y gastos de la empresa		
<b>Tipo:</b> Futuro	<b>Periodicidad:</b> Anual	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Forma de Cálculo:</b> Porcentaje resultante de la división entre la asignación a el rubro capacitación y formación y la cuantía total del presupuesto de inversiones y gastos		
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos los proporciona el área financiera con base en la información suministrada por el área de recursos humanos		
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados serán utilizados por el equipo directivo para la toma de decisiones.		
<b>Meta:</b> No existen datos recientes. Las metas son 2006: 2%, 2007: 4%, 2008: 7%		

<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y crecimiento		<b>Denominación:</b> Satisfacción de los empleados
<b>Estrategia:</b> Promover el crecimiento de los empleados		
<b>Objetivo:</b> Mejorar satisfacción y motivación de los empleados		
<b>Descripción:</b> Mide el porcentaje de empleados que manifiestan estar de acuerdo con los principales elementos que inciden sobre su satisfacción tales como ambiente de trabajo, motivación, entre otras; incluidas en la encuesta aplicada para tal fin		
<b>Tipo:</b> Futuro	<b>Periodicidad:</b> Semestral	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Forma de Cálculo:</b> Número de respuestas al estudio semestral que responden estar de acuerdo con los interrogantes relacionados con los elementos de satisfacción, dividido sobre el número total de encuestas aplicadas.		
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos los proporciona el área de recursos humanos con base en la información recolectada en la encuesta		
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados serán utilizados por el equipo directivo para la toma de decisiones.		
<b>Meta:</b> No existen datos recientes. Este resultado debe ser del 60% para Julio de 2006 y 65% para Diciembre de 2006.		

<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y crecimiento		<b>Denominación:</b> Tasa de Rotación
<b>Estrategia:</b> Promover el crecimiento de los empleados		
<b>Objetivo:</b> Mejorar habilidades y competencias de los empleados		
<b>Descripción:</b> Mide el movimiento de personal en la organización, indica la capacidad de la empresa para retener al personal		
<b>Tipo:</b> Pasado	<b>Periodicidad:</b> Mensual	<b>Polaridad:</b> Los valores bajos son



	buenos
<b>Forma de Cálculo:</b> El porcentaje resultante de dividir la sumatoria entre los ingresos y egresos de personal entre el total del personal multiplicado por dos	
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos los proporciona el área de recursos humanos con base en la información de ingresos y egresos de personal	
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados serán utilizados por el equipo directivo para la toma de decisiones.	
<b>Meta:</b> No existen datos recientes. Este resultado debe ser del 10% para el año 2006	

<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y crecimiento	y	<b>Denominación:</b> Proyectos Implementados por iniciativa de empleados
<b>Estrategia:</b> Promover el crecimiento de los empleados		
<b>Objetivo:</b> Mejorar satisfacción y motivación de los empleados		
<b>Descripción:</b> Mide la cantidad de proyectos que son puestos en marcha y que son presentados por los empleados		
<b>Tipo:</b> Futuro	<b>Periodicidad:</b> Trimestral	<b>Polaridad:</b> Los valores altos son buenos
<b>Forma de Cálculo:</b> La cantidad de proyectos implementados durante el periodo considerado y que hayan sido presentados por los empleados		
<b>Nivel de Generación:</b> Los datos los proporciona el área de recursos humanos		
<b>Nivel de Utilización:</b> Los resultados serán utilizados por el equipo directivo para la toma de decisiones.		
<b>Meta:</b> No existen datos recientes. Este resultado debe ser T3 2006: 1, T4 2006: 2		

**Tabla No. 8:** Examen detallado de indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Fuente: Autor con base en reuniones con equipo directivo Bus Ven C.A.



## **CAPÍTULO VII: DESARROLLO DE VINCULOS CAUSA – EFECTO**

Hasta el momento hemos definido una serie de objetivos e indicadores para cada una de las perspectivas seleccionadas, el siguiente paso corresponde a vincularlos a través de una serie de relaciones causa – efecto que describa la estrategia.

La cadena de relaciones causa –efecto parte desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y llegan hasta los resultados esperados en la perspectiva financiera.

En el caso de la empresa en estudio la perspectiva afiliados se incluyó posterior a la financiera en el mapa estratégico por considerarse que los resultados obtenidos en esta última influyen directamente y soportan los resultados esperados en la primera.

La tabla 9 presenta gráficamente el mapa estratégico para la empresa en estudio, en dicho mapa se incluyen tres elementos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como base para impulsar los elementos de la siguiente perspectiva (procesos internos); estos elementos impulsores son: el mejoramiento de las habilidades y competencias de los empleados, el mejoramiento de la satisfacción y motivación de los empleados (clima laboral) y el mejoramiento de los sistemas de información (tecnología).

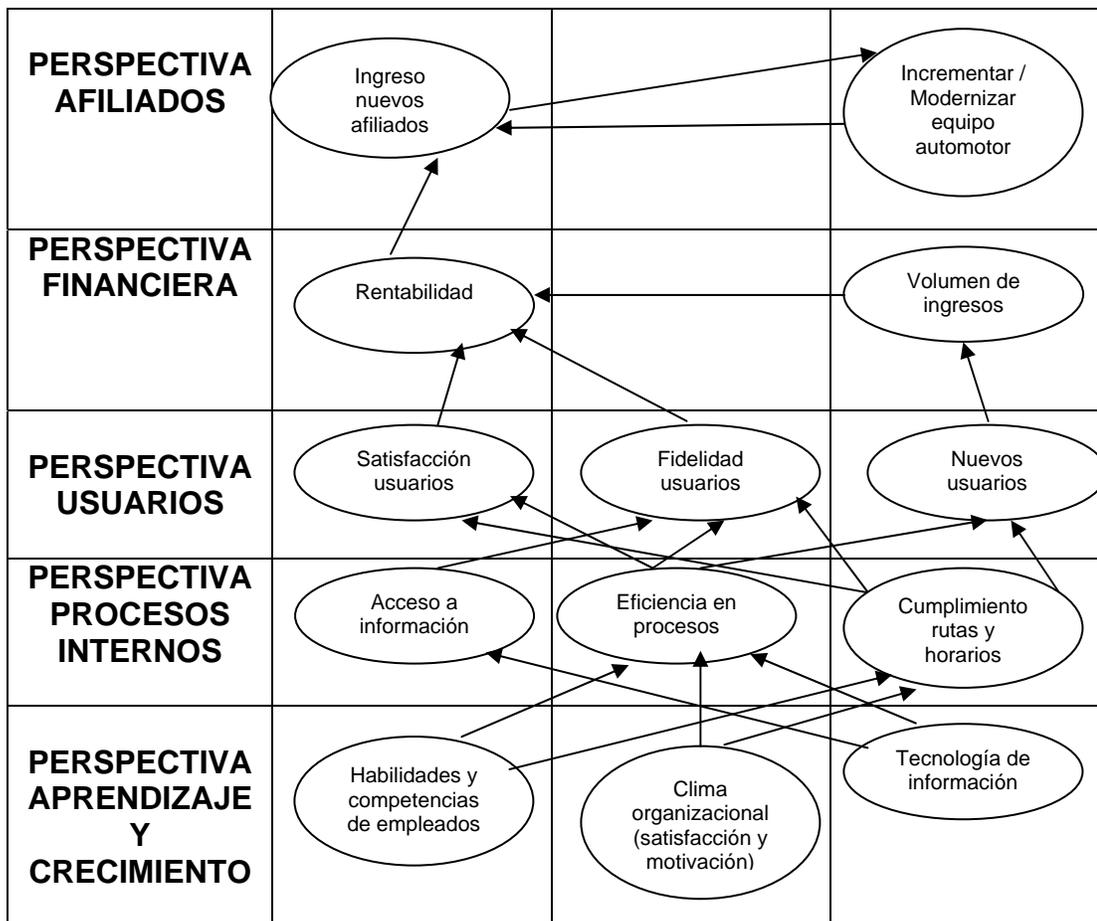


Los anteriores elementos son impulsores de los resultados en la perspectiva de los procesos internos, específicamente de los relacionados con mejoras en el acceso a información clave de usuarios, eficiencia en los procesos de ventas y reclamos y mejoras en el cumplimiento de rutas y horarios.

Con procesos más eficientes, mejor cumplimiento de itinerarios e información más detallada de los usuarios se soportan aspectos de la perspectiva de los usuarios tales como: satisfacción y fidelidad de usuarios actuales y captación de nuevos usuarios para los diferentes servicios.

Estos últimos son impulsores de resultados en la perspectiva financiera al soportar el incremento en los ingresos operacionales y mejorar la rentabilidad.

Finalmente el incremento en los ingresos operacionales y el aumento de la rentabilidad de la empresa constituyen aspectos importantes para generar confianza entre inversionistas (transportistas) y atraerlos generándose el ingreso de nuevos afiliados y la modernización del equipo automotor.



**Tabla No. 9:** Mapa Estratégico: Relaciones causa – efecto en el BSC  
 Fuente: Autor con base en reuniones con equipo directivo Bus Ven C.A.



---

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez culminado el presente trabajo y realizadas cada una de las actividades inicialmente planteadas se formulan las siguientes recomendaciones al equipo de dirección de la empresa Bus ven C.A.:

- ❖ Dejar de lado la concentración exclusiva en los resultados de los indicadores financieros e incluir en su gestión los indicadores aquí presentados, desarrollados bajo la metodología del BSC, con el objetivo de medir el comportamiento de otras áreas igualmente importantes para un mejor desempeño futuro.
  
- ❖ Ampliar el horizonte de planeación y evitar la visión cortoplacista en el diseño de las políticas, planes y programas de las distintas áreas funcionales, diseñar un plan estratégico de desarrollo con un horizonte de cinco años.
  
- ❖ Aplicar el modelo de gestión propuesto (implementación) y someterlo a revisión periódica (seguimiento) con el fin de lograr la verdadera transformación de su estrategia en acciones concretas.



- 
- ❖ Con base en la proposición de valor definida (intimidad con los clientes) se recomienda mejorar los sistemas de información disponibles para apoyar los procesos relacionados específicamente con la venta de servicios y reclamaciones de usuarios. Se sugiere la adquisición de un software operativo que permita agilizar estos procesos y generar una importante base de datos de los usuarios que utilizan los servicios prestados.
  
  - ❖ Incrementar el monto de la inversión destinada a formación y capacitación, destinando este aumento en durante los tres años siguientes a la formación y mejoramiento de las competencias y habilidades del personal que tiene contacto directo con los usuarios: conductores y personal de puntos de ventas.
  
  - ❖ Desarrollar alianzas y convenios con el sector bancario con el fin de incentivar y facilitar la aprobación de recursos a los afiliados con el objetivo de reponer el equipo automotor dentro de los plazos establecidos.
  
  - ❖ Diseñar e implementar programas orientados a desarrollar las relaciones con los usuarios, definir una estrategia de CRM (Customer Relationship Management) para lograr la fidelidad de los mismos.



---

## **BIBLIOGRAFIA**

**ACOSTA IVET JOSEFINA**, Aplicación del Balanced SCORECARD, Caso Edelca, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas 2003.

**BERNATE CARLOS**, Cómo diseñar un sistema de información estratégica basado en índices de gestión, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

**DÁVILA ANTONIO**, El Cuadro de Mando Integral, Revista de Antiguos Alumnos del IESE, Barcelona 1999.

**ESCORCHE VÍCTOR**, Productividad y Calidad, FIM Productividad, Caracas 1992.

**FERNANDEZ ALBERTO**, El BSC: Ayudando a Implantar la Estrategia, Revista de antiguos alumnos del IESE, Barcelona 2000.

**KAPLAN ROBERT & NORTON DAVID**, Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, Barcelona 2002.

**KOONTZ HAROLD & HEINZ WEHRICH**, Administración: Una Perspectiva Global, 11 Edición, Mc. Graw Hill, Ciudad de México 2002.



---

**NIVEN PAUL R.**, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, Gestión 2000, Barcelona 2003.

**OJEDA JORGE ELIÉCER**, Evaluación de Estrategias mediante el Balanced Scorecard en la Caja Promotora de Vivienda Militar, Universidad de los Andes, Bogotá 2003.

**RODRÍGUEZ FRANCISCO**, Indicadores de Calidad y Productividad en la empresa, FIM Productividad, Caracas 1992.

## ANEXO I. PERFILES DEMOGRAFICOS



### RESULTADOS ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE MAYO DE 2005

#### Preliminares

La encuesta se realizó en el período Marzo- Abril de 2005 aplicándose a una muestra total de 246 usuarios del servicio de transporte de pasajeros prestado por la compañía en las tres principales oficinas: Caracas, San Cristóbal y Maracaibo.

La muestra total se distribuyó entre las tres ciudades utilizando como criterio el porcentaje que representa cada una sobre las ventas totales de la compañía, la muestra por oficinas fue la siguiente:

Caracas: n = 123

San Cristóbal: n = 81

Maracaibo: n = 42

Se diseñó un formulario de encuesta con quince interrogantes y se realizó una prueba piloto para evaluar la claridad de cada uno de los interrogantes. Después de aplicada la prueba piloto se hicieron ajustes en el formulario inicial, rediseñándose la formulación de los interrogantes pero manteniéndose el número de estos.

De los quince interrogantes once pretendían evaluar características de calidad del servicio, dos hacían referencia a sugerencias o servicios adicionales, uno medía por qué medio los usuarios conocieron los servicios de la compañía y otro interrogante recababa información demográfica.

#### Resultados

A la pregunta como se enteró de nuestro servicio, las respuestas fueron: Aviso en el periódico (5,3%), Aviso en páginas amarillas (6,6%), Aviso en metro de Caracas (13,9%), Internet (2,5%), Referencias Amigos o familiares (42,6%) y otra (29,1%). La opción otra incluye: en los terminales, por transbordos de otra compañía y por los autobuses.

Estos resultados reflejan la poca inversión que la compañía ejecuta en la realización de publicidad masiva, por lo cual la gran mayoría de nuestros usuarios conocieron el servicio por referencias de otros usuarios o al llegar al terminal sin decisión de compra definida (71,7%).

A la pregunta cuando usted visita una taquilla de Bus Ven C.A. se siente bien atendido, 88,2% de los usuarios manifestó estar de acuerdo, 11% manifestaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y 0,8% manifestó estar en desacuerdo con la afirmación. Estos resultados reflejan que en general los usuarios son bien atendidos por los empleados en las taquillas u oficinas, sin embargo sería muy interesante cambiar la percepción de indiferencia que tiene ese 11% para los cuales la atención no es ni buena ni mala.

A la pregunta cuando usted aborda uno de los autobuses se siente bien atendido, 82% de los usuarios respondió que está de acuerdo, 16% manifestó indiferencia y 2% dijo no estar de acuerdo.

A la pregunta como atienden los conductores sus solicitudes durante el viaje, el 84,9% considera que son atendidas de forma atenta, el 9% dijo que son atendidas de forma desatenta y un 6,1% manifestó que son ignoradas sus solicitudes. En general los usuarios son bien atendidos por el personal de conductores sin embargo el 15,1% de usuarios mal atendidos e ignorados es un porcentaje importante que considerar. Este aspecto es susceptible de mejora a través de los procesos de selección y de inducción del personal, además a través de capacitación y diversos aspectos de calidad del servicio.

A la pregunta los asientos de los autobuses son cómodos y reclinan de forma adecuada, el 70,8% manifestó estar de acuerdo, 21,3% manifestó no tener opinión definida y un 7,9% dijo estar en desacuerdo. En este sentido es importante revisar el funcionamiento de los sistemas de reclinación de las butacas y en algunas unidades inclusive ir cambiando la sillería por una más cómoda y de mayor reclinación.

A la pregunta el baño de los autobuses está limpio y funciona de forma adecuada, el 77,8% de los usuarios manifestó estar de acuerdo, 16%3 no tienen opinión definida y un 5,9% dijo estar en desacuerdo.

A la pregunta como funcionan los equipos audiovisuales de los autobuses, el 67,1% afirmó que estos funcionan en forma adecuada, 21,4% manifestó no tener opinión en este sentido y un 11,5% manifestó estar en desacuerdo en la forma como funcionan los equipos audiovisuales. En este ítem en particular existe un alto porcentaje entre los indiferentes y los que están en desacuerdo, estos usuarios manifestaron que las unidades deberían contar con más de un televisor para que todos independientemente de su ubicación en los asientos tuviesen una buena visibilidad.

A la pregunta usted disfruta la música y las películas que son exhibidas en los autobuses, 64,8% manifestó disfrutarlas, 19,7% dijo que le es indiferente y un 15,6% señaló que no las disfruta. Al igual que el caso anterior el porcentaje entre los indiferentes y los que están en desacuerdo es bastante alto, los usuarios señalan la poca visibilidad del televisor, las películas son viejas y repetidas, no están dobladas al español.

A la pregunta como es la temperatura del aire acondicionado de los autobuses, un 66,8% respondió que es adecuada, 29,5% manifestó que es excesivamente fría y un 3,7% señaló que es deficiente.

A la pregunta Bus Ven C.A. cumple con el horario de salida especificado previamente, un 61,5% de los usuarios respondió que siempre, un 20,5% señaló que frecuentemente, un 13% indicó que algunas veces, un 2,9% de los usuarios señaló que raras veces y un 2,1% manifestó que nunca.

A la pregunta usted se siente tranquilo viajando en Bus Ven C.A., un 97,2% de los usuarios manifestaron que si se sentían seguros y un 2,8% manifestó que no. Los usuarios que manifestaron sentirse seguros viajando con la compañía aseguran que esta es una empresa responsable y que las tripulaciones respetan los límites de velocidad; los que no se sienten seguros manifiestan como razón principal que los autobuses se dañan en la vía.

A la pregunta por que prefiere viajar en Bus Ven C.A., 26,5% de los usuarios manifestaron que por la atención, 16,1% manifestaron por el servicio directo, 14,6% manifestó que por la seguridad, 14,6% indicó que por la comodidad, 9,8% señaló que por las tarifas, 7,4% dijo que lo prefería por el cumplimiento en los horarios de salida y un 1,9% manifestó que prefería viajar en la empresa por que era la única que cubría las rutas hacia donde ellos viajaban.

### ***Información Demográfica***

- De los usuarios del servicio de la compañía un 50,8% son hombres mientras que un 49,2% son mujeres.
- Un 12% de los usuarios tiene entre 15 y 25 años, el 40,2% tiene entre 25 y 35 años, el 30,8% de los usuarios tiene entre 35 y 45 años, 12,4% tiene entre 45 y 55 años y un 4,7% tiene más de 55 años.
- Un 14% de los usuarios alcanzan un nivel de educación primaria, un 36,9% concluyeron el bachillerato, 27,1% tienen una educación a nivel técnica y un 22% son universitarios.
- En cuanto al nivel de ingresos un 12,9% de nuestros usuarios tienen ingresos inferiores a 250.000 Bs., 27,7% tienen ingresos mayores que 250.000 pero menores que 500.000 Bs., el 30,2% de nuestros usuarios recibe ingresos mayores de 500.000 pero inferiores a 750.000 Bs., el 20,8% percibe ingresos mayores de 750.0000 pero inferiores a 1.000.000 de Bs., y un 8,4% percibe ingresos de más de 1.000.000 de Bs.
- En relación con la frecuencia de viaje, el 49,1% de los usuarios viaja menos de 3 veces por año, un 41,1% viaja más de 6 veces por año, el 8,5% viaja entre 3 y 5 veces por año y el 1,3% viaja entre 5 y 6 veces por año.
- Un 50,4% de los usuarios indicó que el motivo de sus viajes era los negocios mientras que un 49,6% señaló que viajaban por motivo de vacaciones o placer.

## ANEXO II. MODELO DE ENTREVISTA PARA DECLARACIÓN DE VISIÓN



### DECLARACIÓN DE VISIÓN

*Los siguientes interrogantes están orientados a establecer la visión de la empresa. Recuerde que la visión define a donde queremos llegar en el futuro como organización.*

1. ¿Cuáles la dinámica que actualmente esta cambiando nuestro mercado?
2. ¿Cuáles son las tendencias que están influyendo en el sector Transporte de personas?
3. ¿Por qué la organización ha tenido éxito en el pasado?
4. ¿Cuáles han sido las fallas de la organización en el pasado?
5. ¿Qué expectativas tienen de la organización los accionistas? ¿Los afiliados?, ¿Los usuarios?, ¿Los empleados?
6. ¿Cuáles son los mayores atributos y competencias de la empresa?
7. ¿Cómo ve la empresa en 5 años? ¿En 10 años?
8. ¿Cómo podrá la empresa mantener su éxito?

## ANEXO III. MODELO DE ENCUESTA PARA MEDIR SATISFACCIÓN DE USUARIOS



Atención al Cliente: Teléfonos: (212) 9538441 - 9529531  
e-mail: busven@grupovehipartes.com - [www.busven.com](http://www.busven.com)

Estimado pasajero nos interesa conocer su opinión sobre nuestro servicio, le invitamos a que diligencie este cuestionario al concluir su viaje y lo devuelva al funcionario que se lo entrego o en cualquiera de nuestras oficinas. Para cada pregunta marque una X en la opción que usted prefiera. **MUCHAS GRACIAS.**

**1. Usted se entero de nuestro servicio por:**

- a. Aviso en el periódico \_\_\_\_\_
  - b. Aviso en paginas amarillas \_\_\_\_\_
  - c. Aviso en Metro de Caracas \_\_\_\_\_
  - d. Internet \_\_\_\_\_
  - e. Referencias amigos o familiares \_\_\_\_\_
  - f. Otra \_\_\_\_\_ Cual?
- \_\_\_\_\_

**2. Cuando usted visita una oficina o taquilla de Bus Ven C.A. se siente bien atendido?**

- a. De acuerdo \_\_\_\_\_
- b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_\_
- c. En desacuerdo \_\_\_\_\_

**3. Cuando usted aborda uno de los autobuses de Bus Ven C.A. se siente bien atendido?**

- a. De acuerdo \_\_\_\_\_
- b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_\_
- c. En desacuerdo \_\_\_\_\_

**4. Durante el viaje los conductores de Bus Ven C.A. atienden sus solicitudes?**

- a. De forma Atenta \_\_\_\_\_
- b. De forma Desatenta \_\_\_\_\_
- c. No las atienden \_\_\_\_\_

**5. Los asientos de los autobuses de Bus Ven C.A. son cómodos y reclinan en forma adecuada?**

- a. De acuerdo \_\_\_\_\_
- b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_\_
- c. En desacuerdo \_\_\_\_\_

**6. El baño de los autobuses de Bus Ven C.A. esta limpio y funciona en forma adecuada?**

- a. De acuerdo \_\_\_\_\_
- b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_\_
- c. En desacuerdo \_\_\_\_\_

**7. Los equipos audiovisuales (Televisión, VHS y Radio) de los autobuses de Bus Ven C.A. funcionan en forma adecuada?**

- a. De acuerdo \_\_\_\_\_
- b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_\_
- c. En desacuerdo \_\_\_\_\_

**8. Usted disfruta la música y las películas que se exhiben en los autobuses de Bus Ven C.A.?**

- a. De acuerdo \_\_\_\_\_
- b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_\_
- c. En desacuerdo \_\_\_\_\_

**9. La temperatura del aire acondicionado de los autobuses de Bus Ven C.A. es:**

- a. Adecuada \_\_\_\_\_
- b. Excesivamente fría \_\_\_\_\_
- c. Deficiente \_\_\_\_\_

**10. Bus ven C.A. cumple con el horario de salida especificado previamente?**

- a. Siempre \_\_\_\_\_
- b. Frecuentemente \_\_\_\_\_
- c. Algunas veces \_\_\_\_\_
- d. Raras veces \_\_\_\_\_
- e. Nunca \_\_\_\_\_

**11. Usted se siente tranquilo y seguro viajando en los autobuses de Bus Ven C.A.?**

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

Por que? \_\_\_\_\_

**12. Por Que Usted prefiere viajar en Bus Ven C.A (Marque solamente dos opciones)?**

- \* Modelo y tipo de autobuses \_\_\_\_\_
- \* Cumplimiento de horarios \_\_\_\_\_
- \* Atención \_\_\_\_\_
- \* Seguridad \_\_\_\_\_
- \* Comodidad \_\_\_\_\_
- \* Tarifas \_\_\_\_\_
- \* Servicio directo \_\_\_\_\_
- \* Otra \_\_\_\_\_ Cual? \_\_\_\_\_

**13. Que otros servicios le gustaría que Bus Ven C.A. le prestara?**

---

---

**14. Sugerencias:**

---

---

**15. Queremos conocerle mejor para prestarle un mejor servicio:**

- a. **Sexo:** M\_\_\_\_ F\_\_\_\_
- b. **Edad:** Entre 15 y 25 \_\_\_\_; Entre 25 y 35 \_\_\_\_; Entre 35 y 45 \_\_\_\_; Entre 45 y 55 \_\_\_\_; Más de 55 \_\_\_\_
- c. **Educación:** Primaria \_\_\_\_; Bachillerato \_\_\_\_; Técnica \_\_\_\_; Universitaria \_\_\_\_
- d. **Ingresos:** Menos de 250.000 \_\_\_\_; Entre 250.001 y 500.000 \_\_\_\_; Entre 500.001 y 750.000 \_\_\_\_; Entre 750.001 y 1.000.000 \_\_\_\_; Más de 1.000.000 \_\_\_\_
- e. **Frecuencia de viaje:** Menos de 3 veces al año \_\_\_\_; Entre 3 y 5 veces al año, Entre 5 y 6 veces al año; más de 6 veces al año
- f. **Motivo de Viaje:** Negocio \_\_\_\_; Vacaciones/Placer \_\_\_\_