



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO: Proyecto de Investigación**

**Previo a la obtención del título de:**

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

### **TEMA:**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN EN BASE AL CUADRO  
DE MANDO INTEGRAL PARA LA COMPAÑÍA DE  
TRANSPORTE PESADO RUTAS CHIMBORACENSES S.A.,  
CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

### **AUTORA:**

**DOMÉNICA VALERIA MALDONADO MEJÍA**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2018**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la señorita Doménica Valeria Maldonado Mejía, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación

Dr. Alberto Patricio Robalino  
**DIRECTOR**

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz  
**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD**

Yo, Doménica Valeria Maldonado Mejía, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 08 de Agosto de 2018

Doménica Valeria Maldonado Mejía

C.C.: 060494867-9

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres Enrique y Lili a quienes considero mis pilares fundamentales en la vida, quienes me han brindado una palabra de aliento y enseñado que lo principal en la vida no es el triunfo sino la lucha y que lo importante no es ganar sino haber luchado bien; los amo infinitamente.

A Natalia Alejandra, por ser más que mi hermana, mi cómplice y mejor amiga, por estar ahí en cada momento bueno o malo de mi vida sin dejarme caer; te quiero mucho.

A Diego Xavier mi compañero de vida, por estar en esta etapa sin soltarme de la mano, por ser mi apoyo y motivación, por cada día de clases juntos, por cada tarde de deberes y por cada desvelada de estudios, mi corazón es eternamente tuyo.

A mi ángel terrenal Kika, quien llegó en el momento preciso a mi vida para convertirse en mi leal compañera y ser parte de cada paso dado, por estar siempre dispuesta a comprenderme con su silencio y reconfortarme con una mirada, eres la luz de mi vida.

*DVMM*

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer en primer lugar a Dios Todopoderoso, por permitirme cumplir la meta más importante en mi vida con la gracia de su bendición y protección.

A mis padres por brindarme la oportunidad de superarme y crecer como persona, además del apoyo de todos los días y el acompañamiento necesario para surgir en mi vida.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, alma máter, por abrirme sus puertas y formarme no solo profesionalmente, sino también para la vida, hoy orgullosamente profesional politécnica.

A la Compañía de Transporte Pesado Rutas Chimboracenses S.A., en especial al Sr. Patricio Novillo, por brindarme las facilidades necesarias para la realización de mi trabajo de titulación y contribuir a su pronta culminación.

A mis asesores del trabajo de titulación Dr. Patricio Robalino e Ing. Hernán Arellano por guiar al éxito esta investigación compartiendo sus conocimientos y sabios consejos.

*DVMM*

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE GENERAL .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del Problema .....	3
1.1.2. Delimitación del Problema.....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
Teórica .....	4
Metodológica .....	4
Académica .....	4
Práctica.....	5
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. Objetivo General .....	5
1.3.2. Objetivos Específicos .....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1. Antecedentes Históricos .....	6
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
2.2.1. Compañía.....	8
2.2.1.1. Definición .....	8
2.2.1.2.Cuál es el rol de la Compañía en el Ecuador .....	8
2.2.1.3. Clases de Compañías .....	8
2.2.2. Compañía Anónima.....	9

2.2.2.1. Definición .....	9
2.2.2.2. Cómo se crea una Compañía Anónima .....	10
2.2.2.3. Capital y Accionistas .....	10
2.2.2.4. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros .....	10
2.2.3. Compañía Anónima en el Ecuador.....	11
2.2.3.1. Sectores de Compañía Anónima.....	11
2.2.4. Compañía Anónima de Transporte Pesado .....	12
2.2.4.1. Distribución de Compañía Anónima de Transporte Pesado.....	13
2.2.5. Modelos de Gestión.....	14
2.2.5.1. Diseño .....	14
2.2.5.2. Modelo.....	14
2.2.6. Gestión Administrativa.....	15
2.2.6.1. Objetivos de la Gestión Administrativa.....	15
2.2.6.2. Importancia de la Gestión Administrativa .....	16
2.2.6.3. Relación de la Gestión Administrativa y el Cuadro de Mando Integral.....	16
2.2.7. Modelos de Gestión con Enfoque Estratégico .....	16
2.2.7.1. Principios de Modelos de Gestión Estratégica .....	17
2.2.8. Beneficios de Modelos de Gestión Estratégica .....	18
2.2.9. Tipos de Modelos de Gestión .....	18
2.2.9.1. Modelo de Gestión Funcional.....	18
2.2.9.2. Modelo de Gestión por Procesos .....	18
2.2.9.3. Modelo de Gestión por Objetivos y Resultados .....	19
2.2.9.4. Modelo de Gestión Plan Estratégico.....	19
2.2.9.5. Modelo de Gestión para Aseguramiento de la Calidad .....	19
2.2.9.6. Modelo de Gestión Balanced Scorecard.....	20
2.2.10. Cuadro de Mando.....	20
2.2.10.1. Definición .....	20
2.2.10.2. Tipos de Cuadro de Mando .....	20
2.2.11. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard .....	22
2.2.11.1. Antecedentes del Cuadro de Mando Integral.....	22
2.2.11.2. Origen del Cuadro de Mando Integral .....	23
2.2.11.3. Definición del Cuadro de Mando Integral .....	24
2.2.11.4. Características del Cuadro de Mando Integral.....	25
2.2.11.5. Beneficios del Cuadro de Mando Integral .....	25

2.2.12. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....	26
2.2.12.1. Perspectiva Clientes.....	26
2.2.12.2. Perspectiva Procesos Internos.....	27
2.2.12.3. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	27
2.2.12.4. Perspectiva Financiera.....	28
2.2.13. Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión Estratégica .....	28
2.2.14. Cuadro de Mando Integral como Modelo de Gestión.....	29
2.2.14.1. Componentes del Modelo de Gestión - CMI.....	29
2.2.15. Creación del Cuadro de Mando Integral como Modelo de Gestión .....	31
2.2.16. Construcción del Cuadro de Mando Integral como Modelo de Gestión.....	31
2.2.16.1. PASO I: Definir la arquitectura de la medición .....	32
2.2.16.2. PASO II: Señalización de puntos críticos y medidas de control .....	33
2.2.16.3. PASO III: Configuración del Cuadro de Mando Integral .....	33
2.2.16.4. PASO IV: Feedback Estratégico .....	33
2.2.17. Metodología del Cuadro de Mando Integral como Modelo de Gestión. ....	34
2.2.17.1. Diagnóstico Situacional.....	35
2.2.17.2. Análisis de la Misión y Visión .....	42
2.2.17.3. Desarrollo de Objetivos, Metas y Estrategias.....	43
2.2.17.4. Mapa Estratégico .....	46
2.2.17.5. Establecimiento de Indicadores .....	48
2.2.18. Cuadro de Mando Integral en el Ecuador. ....	51
2.3. IDEA A DEFENDER.....	52
2.4. VARIABLES.....	52
2.4.1. Variable Independiente.....	52
2.4.2. Variable Dependiente .....	52
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>53</b>
2.5. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
2.5.1. Cualitativa .....	53
2.5.2. Cuantitativa .....	53
2.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	53
2.6.1. Investigación Descriptiva .....	54
2.6.2. Investigación Bibliográfica – Documental.....	54
2.6.3. Investigación de Campo .....	54
2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	55



2.7.1. Población.....	55
2.7.2. Muestra.....	56
2.8. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	56
2.8.1. Métodos.....	56
2.8.1.1. Inductivo.....	56
2.8.1.2. Deductivo.....	57
2.8.2. Técnicas.....	57
2.8.2.1. Observación.....	57
2.8.2.2. Indagación.....	57
2.8.2.3. Encuesta.....	57
2.8.2.4. Entrevista.....	57
2.8.3. Instrumentos.....	58
2.8.3.1. Cuestionarios.....	58
2.8.3.2. Guía de entrevista.....	58
2.9. RESULTADOS.....	58
2.10. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	72
1. CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	73
4.1. TÍTULO.....	73
4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	73
4.2.1. Estudio de la Organización.....	74
4.2.2. Diagnóstico Situacional.....	76
4.2.2.1. Macro Entorno.....	76
4.2.2.2. Micro Entorno.....	77
4.2.2.3. Ambiente Interno.....	81
4.2.2.4. FODA Priorizado.....	88
4.2.3. Redefinición de la Misión y Visión.....	89
4.2.4. Campos de Acción Estratégicos.....	91
4.2.5. Desarrollo de Objetivos, Metas y Actividades Estratégicas.....	92
4.2.5.1. Perspectiva Financiera.....	93
4.2.5.2. Perspectiva Clientes.....	94
4.2.5.3. Perspectiva Procesos Internos.....	95
4.2.5.4. Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento.....	96
4.2.6. Mapa Estratégico Rutas Chimboracenses S.A.....	97
4.2.7. Establecimiento de Indicadores.....	98

4.2.7.1.	Perspectiva Financiera.....	98
4.2.7.2.	Perspectiva Clientes.....	99
4.2.7.3.	Perspectiva Procesos Internos .....	100
4.2.7.4.	Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento .....	101
4.2.8.	Plan Operacional .....	102
4.2.9.	Documento de Apoyo: Presupuesto .....	107
4.2.10.	Documento de Apoyo: Flujogramas de Procesos .....	109
	CONCLUSIONES .....	111
	RECOMENDACIONES.....	112
	BIBLIOGRAFÍA .....	113
	ANEXOS .....	117
	Priorización del FODA .....	126

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Población Rutas Chimboracenses S.A. ....	55
<b>Tabla 2:</b> Pregunta 1 Planificación Estratégica .....	59
<b>Tabla 3:</b> Pregunta 2. Visión y Misión .....	60
<b>Tabla 4:</b> Pregunta 3. Cumplimiento de metas.....	61
<b>Tabla 5:</b> Pregunta 4. Planteamiento de objetivos.....	62
<b>Tabla 6:</b> Pregunta 5. Evaluación del cumplimiento.....	63
<b>Tabla 7:</b> Manejo de indicadores.....	64
<b>Tabla 8:</b> Qué es Cuadro de Mando Integral.....	65
<b>Tabla 9:</b> Requiere la Compañía un Modelo de Gestión.....	66
<b>Tabla 10:</b> Decisiones empíricas han contribuido a la empresa.....	67
<b>Tabla 11:</b> Sector más importante de la empresa .....	68
<b>Tabla 12:</b> Servicios de Rutas Chimboracenses S.A. ....	75
<b>Tabla 13:</b> Análisis PESTEL Rutas Chimboracenses S.A. ....	76
<b>Tabla 14:</b> Cinco Fuerzas de Porter Rutas Chimboracenses S.A. ....	77
<b>Tabla 15:</b> Análisis Interno Rutas Chimboracenses S.A. ....	81
<b>Tabla 16:</b> FODA Priorizado Rutas Chimboracenses S.A. ....	88
<b>Tabla 17:</b> Matriz de Componentes Misión y Visión Rutas Chimboracenses S.A. ....	89
<b>Tabla 18:</b> Campos de Acción Estratégicos Rutas Chimboracenses S.A.....	91
<b>Tabla 19:</b> Objetivos y Metas Financieras Rutas Chimboracenses S.A.....	93
<b>Tabla 20:</b> Objetivos y Metas Clientes Rutas Chimboracenses S.A. ....	94
<b>Tabla 21:</b> Objetivos y Metas Procesos Internos Rutas Chimboracenses S.A. ....	95
<b>Tabla 22:</b> Objetivos y Metas Aprendizaje y Conocimiento.....	96
<b>Tabla 23:</b> Matriz de Indicadores Financieros .....	98
<b>Tabla 24:</b> Matriz de Indicadores Clientes .....	99
<b>Tabla 25:</b> Matriz de Indicadores Procesos Internos.....	100
<b>Tabla 26:</b> Matriz de Indicadores Aprendizaje y Conocimiento.....	101
<b>Tabla 27:</b> Plan Operacional Rutas Chimboracenses S.A. ....	102
<b>Tabla 28:</b> Presupuesto CMI Rutas Chimboracenses S.A.....	107

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Compañías en Ecuador .....	9
<b>Gráfico 2:</b> Sectores Compañía Anónima .....	12
<b>Gráfico 3:</b> Distribución Compañía Anónima Ecuador .....	13
<b>Gráfico 4:</b> Administración Moderna.....	16
<b>Gráfico 5:</b> Cuadro de Mando Personal .....	21
<b>Gráfico 6:</b> Cuadro de Mando Corporativo.....	22
<b>Gráfico 7:</b> Ciclo del CMI.....	25
<b>Gráfico 8:</b> Componentes del CMI.....	29
<b>Gráfico 9:</b> Factores del Macro Entorno .....	36
<b>Gráfico 10:</b> Factores del Micro Entorno.....	38
<b>Gráfico 11:</b> Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter.....	39
<b>Gráfico 12:</b> Matriz FODA .....	41
<b>Gráfico 13:</b> Tipos de Mapa Estratégico .....	48
<b>Gráfico 14:</b> Planificación Estratégica .....	59
<b>Gráfico 15:</b> Pregunta 2. Visión y Misión.....	60
<b>Gráfico 16:</b> Pregunta 4. Cumplimiento de metas.....	61
<b>Gráfico 17:</b> Pregunta 5. Planteamiento de objetivos .....	62
<b>Gráfico 18:</b> Evaluación de cumplimiento .....	63
<b>Gráfico 19:</b> Manejo de indicadores.....	64
<b>Gráfico 20:</b> Qué es Cuadro de Mando Integral.....	65
<b>Gráfico 21:</b> Requiere la compañía un Modelo de Gestión .....	66
<b>Gráfico 22:</b> Decisiones empíricas han contribuido a la empresa.....	67
<b>Gráfico 23:</b> Sector más importante de la empresa .....	68
<b>Gráfico 24:</b> Mapa Estratégico Rutas Chimboracenses S.A. ....	97
<b>Gráfico 25:</b> Flujograma Salida de Vehículos.....	109
<b>Gráfico 26:</b> Flujograma Llegada de Vehículos.....	110

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Extracto de Escritura .....	117
<b>Anexo 2:</b> Registro Único de Contribuyentes .....	118
<b>Anexo 3:</b> Diagnóstico Variables Macro entorno .....	120
<b>Anexo 4:</b> Resultados Diagnóstico Estratégico .....	124

## **RESUMEN**

El Diseño del Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para la Compañía de Transporte Pesado Rutas Chimboracenses S.A., se elaboró con el propósito de mejorar la toma de decisiones y el desarrollo de los procesos internos. En la ejecución del trabajo de titulación se utilizaron instrumentos de investigación útiles para la recolección de información verídica y suficiente para el diseño del modelo, como la encuesta y la guía de entrevista aplicadas a los trabajadores y autoridades de la compañía, con ello se determinó la necesidad de crear una herramienta de gestión en la empresa para perfeccionar su administración, de tal forma se desarrolló el Modelo de Gestión basado en el CMI, en el cual se aplicó siete fases iniciando por el estudio de la organización, seguido del diagnóstico situacional, redefinición de misión y visión, mapa estratégico, indicadores, plan operacional, presupuesto y flujogramas, que dieron a esta investigación un enfoque estratégico y operativo, dirigido a la solución de los problemas reales de la entidad, siendo los más relevantes, la mínima rentabilidad, la escasa diversificación de mercado, el finito número de clientes en los últimos años y el mejoramiento de su situación actual. Los resultados se focalizaron en la consecución de la misión y visión a través de objetivos, metas y actividades estratégicas que fueron evaluadas oportunamente a través de planes y procesos; así la entidad transforma su administración y mejora su funcionamiento. Se recomienda la implantación del presente modelo de gestión en la empresa para obtener mejores resultados en cuanto a rentabilidad, clientes, procesos internos y talento humano.

**Palabras Clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <MODELO DE GESTIÓN> <CUADRO DE MANDO INTEGRAL> <FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL> <MAPA ESTRATÉGICO> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

---

Dr. Alberto Patricio Robalino  
**DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The Design of the Management Model based on the Balanced Scorecard for the “Compañía de Transporte Pesado Rutas Chimboracenses S.A.”, was elaborated with the purpose to improve the decision making and the development of the internal processes. In the design and execution of the research instruments for the data collection of true and sufficient information such as: the survey and the interview applied to the workers and authorities of the company, determining the need to create a management tool for the company to improve its administration; therefore the Management Model based on the CMI was developed, by applying seven phases, starting with the organization study followed by the situational diagnosis, redefinition mission and vision, strategic map, indicators, operational plan, budget and flowcharts, which gave to the current research a strategic and operational focus, aimed at solving the real problems of the entity, the minimum profitability, lack of marketing, the finite number of clients in recent years and the improvement of its current situation. The results were focused on the achievement of the mission and vision through objectives, goals and strategic activities that were evaluated in due course, through plans and process; with the purpose that the entity transforms its administration and improves its operations. It is recommended the implementation of this management model in the company to obtain better results in terms of profitability, customers, internal processes and as well the human talent.

**Key words:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>  
<MANAGEMENT MODEL> <BALANCED SCORE CARD> <ORGANIZATIONAL PHILOSOPHY> <STRATEGIC MAP> <RIOBAMBA (COUNTY)>

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación consiste en proponer el Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para la Compañía de Transporte Pesado Rutas Chimboracenses S.A., en la cual se ha desarrollado cuatro capítulos que se presentan a continuación:

El I capítulo contiene la problemática actual de la Compañía de Transporte Pesado Rutas Chimboracenses S.A. en cuanto a su forma de administrar, el proceso de toma de decisiones y la prestación de servicios en la empresa; factores clave que deben establecerse en primera instancia para mantener un acercamiento con la organización y desarrollar la investigación eficientemente.

El II capítulo corresponde a la elaboración de la fundamentación teórica del presente trabajo de titulación; este contiene los conceptos y definiciones necesarias para comprender de mejor forma el tema de investigación y facilitar el desarrollo del Modelo de Gestión, mismas que fueron obtenidas de material bibliográfico actualizado existente.

En el capítulo III se desarrolla la metodología del trabajo de investigación, es decir, los métodos inductivo - deductivo, instrumentos como la encuesta y entrevista, y las técnicas de investigación que se utilizan para la recopilación de información suficiente para el desarrollo del Modelo de Gestión.

Finalmente el capítulo IV contiene el Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, en este se presenta el proceso de elaboración del mismo enfocado en cinco fases que permiten que el modelo propuesto posea una aplicación estratégica y operativa, convirtiéndose así en una herramienta altamente funcional y útil para la gestión de la Compañía de Transporte Pesado Rutas Chimboracenses S.A.



# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Compañía de Transporte Pesado Rutas Chimboracenses, surge de la idea de veinte y siete choferes profesionales que contaban con vehículos propios de carga y quienes tenían la intención de asociarse para formar una pequeña empresa de transporte que con el tiempo les proporcione rentabilidad; es así que el 07 de abril del 2004 se constituye mediante escritura pública en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, con un capital social de 1.350,00 USD, pero no es sino hasta el 12 de abril del mismo año en que adquiere personería jurídica por resolución N° 04.A.DIC.074 emitida por la Superintendencia de Compañías, en donde establece su actividad predominante de prestación de servicio de transporte pesado de toda clase. En la actualidad, la empresa cuenta con una moderna flota vehicular entre camiones, volquetas, furgones, tráileres, plataformas y tanqueros, los cuales se encuentran brindando sus servicios a importantes empresas como son: EMMPA Riobamba, Camal Municipal, Cemento Chimborazo, COVIPAL, COLINEAL, Grupo Gerardo Ortiz, PLASTICAUCHO y comerciantes particulares; cubriendo rutas del centro, sur y norte del país.

Después de haber realizado un breve diagnóstico a la Compañía Rutas Chimboracenses S.A., se ha determinado una serie de síntomas de situaciones adversas a la organización, como son: administración y toma de decisiones de forma empírica, insatisfacción por parte de los clientes, falta de capacitación a los accionistas – empleados, desactualizados registros de clientes y cargas efectuadas, inexistencia de un adecuado control y supervisión de las guías de remisión emitidas, mala organización en cuanto a la asignación de vehículos para las cargas solicitadas, ejercicio económico con poca utilidad pues no supera los USD 3.000,00, y finalmente escasa publicidad a nivel local y nacional.

Las deficiencias mencionadas anteriormente son originadas por motivos internos de la organización, es así que: la administración empírica se produce por la falta de un Modelo de Gestión administrativo – financiero, la insatisfacción al cliente resulta de la impuntualidad en la entrega de la carga enviada desde y hacia los diferentes puntos del país, la falta de capacitación surge de la inexistencia de un plan anual de actividades de talento humano, la desactualización de los registros y el deficiente control sobre las

guías de remisión se da por el desconocimiento de la persona encargada, y finalmente, la poca rentabilidad y escasa publicidad se origina por la insuficiente expansión en el mercado.

Estos problemas que son de relevancia para la entidad, afectan y perjudican el desarrollo cotidiano de la entidad ya que provocan una baja calidad del servicio prestado, la no satisfacción de las expectativas del mercado, genera un ambiente de desconfianza por parte de clientes y disminuye la rentabilidad de la misma.

Es evidente entonces que todos los problemas citados anteriormente tienen su origen en la ausencia de un Modelo de Gestión con base en el Cuadro de Mando Integral que permita a la Compañía de Transporte Pesado Rutas Chimboracenses implantar indicadores de gestión para evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de sus procesos internos y externos, además el óptimo uso de recursos institucionales y el control que se ejerce en la entidad, a fin de corregirlos o potenciarlos facilitando así la toma de decisiones.

Por lo anterior, es urgente y necesario emprender con el Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) que incluya entre sus principales partes: diagnosticar la empresa, redireccionar la misión y la visión, plantear objetivos, metas y acciones estratégicas, elaborar el mapa estratégico, definir indicadores de eficiencia, eficacia, economía, efectividad, y finalmente diseñar un plan operacional para verificar el cumplimiento y a través del cual se aplique la herramienta de gestión, a fin de facilitar el alcance de metas institucionales establecidas. Cabe destacar que la elaboración del Cuadro de Mando Integral no está predefinido sino más bien su estructuración será acorde a las necesidades de la entidad hacia la cual está dirigido, convirtiéndose así en un instrumento de importancia relevante para la misma.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

¿Cómo el Diseño de un Modelo de Gestión en base al Cuadro de Mando Integral incide en la mejora de toma de decisiones y eficiencia de los procesos internos de la Compañía de Transporte Pesado Rutas Chimboracenses S.A., del cantón Riobamba, provincia Chimborazo?

### **1.1.2. Delimitación del Problema**

- **Campo:** Gestión administrativa
- **Área:** Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral
- **Aspecto:** Perspectiva de procesos internos, aprendizaje, clientes y financiera
- **Temporal:** período 2016
- **Espacial:** Compañía de Transporte Pesado Rutas Chimboracenses S.A., ciudad Riobamba, provincia Chimborazo.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

### **Teórica**

El presente trabajo de investigación se justifica su ejecución desde la perspectiva teórica, ya que se recurrirá a cuantas fuentes de consulta bibliográficas y lincográficas referentes a modelos de gestión y cuadro de mando integral existan, tendientes a generar una herramienta administrativa realmente útil y aplicable en la solución de problemas de Rutas Chimboracenses S.A.; y, a fundamentar científicamente la presente investigación.

### **Metodológica**

Metodológicamente, el presente trabajo de investigación se justifica su ejecución, ya que se aplicarán diferentes métodos, técnicas y procedimientos de investigación dirigidos a la obtención de información relevante, suficiente y oportuna, de tal forma que sus resultados sean los más objetivos y reales posibles.

### **Académica**

En la parte académica, la presente investigación se justifica su ejecución ya que se aplicarán todos los conocimientos adquiridos durante la formación académica en el Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral; del mismo modo será la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos como consecuencia del diseño citado; y, sin dejar de ser menos importante, estaré cumpliendo con un prerrequisito para mi incorporación como nueva profesional de la República.

## **Práctica**

En la práctica, la presente investigación se justifica, ya que se pretende Diseñar un Modelo de Gestión en base al Cuadro de Mando Integral que incluya entre otros aspectos: objetivos, estrategias, indicadores, mapa estratégico y metas directamente relacionadas con los procesos internos, clientes, y finanzas de la Compañía, cuya finalidad principal es ser aplicados en el corto plazo para el bienestar de la misma.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión utilizando la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Compañía de Transporte Pesado Rutas Chimboracenses S.A., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo para construir estrategias que optimicen los resultados, mejoren la toma de decisiones y la eficiencia de sus procesos internos.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Estructurar el marco teórico relacionado con modelo de gestión y cuadro de mando integral a través de una revisión bibliográfica y lincográfica que fundamente científicamente el presente trabajo de investigación.
- Establecer el marco metodológico mediante la utilización de diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación cuantitativos y cualitativos para la recopilación de información relevante, suficiente, pertinente, competente y oportuna que sustente su desarrollo y comprobación.
- Proponer el modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral mediante la ejecución del mapa estratégico e indicadores que propendan al mejoramiento administrativo y financiero de la situación actual de la Compañía Rutas Chimboracenses S.A.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

Después de consultar trabajos de investigación en los repositorios digitales de: universidades del país y en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, relacionados con el Diseño del Modelo de Gestión utilizando la metodología del Cuadro de Mando Integral, se identifica:

**TEMA:** DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL O (BALANCED SCORECARD) PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO “LAMANENCE” S.A DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, DEL CANTÓN LA MANA CORRESPONDIENTE AL PERIODO OCTUBRE 2014 A FEBRERO DEL 2015

**AUTOR:** GARCÍA QUEVEDO JOSEFA, MUYULEMA ANDRADE ÁNGEL

**AÑO:** 2015

La Planificación Estratégica, no cumple con las expectativas requeridas para beneficio de la misma, por lo que, el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es necesario, ya que se planteó estrategias en base a factores críticos de éxito, las mismas que ayudan a cumplir con los objetivos organizacionales de la compañía a corto y largo plazo. Además, un mapa estratégico que permitió evidenciar a cada estrategia y su funcionamiento en la compañía.

**TEMA:** DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL REGISTRO DE LA PROPIEDAD DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO

**AUTOR:** VÁSCONEZ TORRES VÍCTOR DANIEL

**AÑO:** 2016

El Registro de la Propiedad desde el inicio de sus operaciones no ha trabajado con una herramienta de planificación que presente indicadores de rendimiento, que permitan evaluar la situación global de la empresa. El estudio de cada una de las perspectivas que propone el Balanced Scorecard, establece objetivos específicos, con metas, iniciativas y acciones encaminadas a cumplir con la estrategia ligada a la visión y misión del Registro de la Propiedad, presentando así sus respectivos indicadores que determinaron el porcentaje de cumplimiento de las metas planteadas dentro de cada perspectiva.

**TEMA:** DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN CON BASE EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCHA, PROVINCIA DE TUNGURAHUA

**AUTOR:** ANABEL JAZMINA CALUÑA BALSECA

**AÑO:** 2017

La importancia de la planificación dentro de los gobiernos seccionales es un tema que se desconoce, es por eso la importancia del desarrollo de la presente tesis que establece los lineamientos teóricos para el diseño de un Modelo de Gestión con base en el Cuadro de Mando Integral, que permitió a la entidad la identificación y aplicación de procesos y su respectivo manual, que fue de guía para los funcionarios, ya que proporcionó una visión amplia de las actividades que realiza el GAD de Mocha, tomando en cuenta su debida planificación.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Compañía**

#### **2.2.1.1. Definición**

Las compañías son un tipo de empresa de gran importancia dentro del Ecuador, ya que todas las actividades económicas que personas naturales o jurídicas ejercen, deben ser constituidas legalmente como una compañía con la denominación que más se ajuste a sus necesidades; esto da lugar a la creación de pequeñas, medianas y grandes empresas que constituyen el motor de la economía de un país y que son vitales para el desarrollo y crecimiento del mismo. (Portal SuperCías, 2017)

Formalmente, en el artículo 1 de la Ley de Compañías se define a una compañía como “un acuerdo consensual en el cual un grupo de personas disponen sus capitales para iniciar una actividad económica y obtener beneficios económicos” (Superintendencia de Compañías, 2018)

#### **2.2.1.2.Cuál es el rol de la Compañía en el Ecuador**

En el Ecuador las Compañías tienen un rol importante dentro del aspecto económico, aspecto laboral y aspecto productivo fundamentalmente, ya que ejercen las siguientes tareas:

- Impulsan la innovación en los sectores productivos
- Capacidad para abrir nuevos mercados
- Consolidan empresas locales
- Desarrollan productos y servicios para satisfacer necesidades
- Evolucionan con el mercado de acuerdo a sus necesidades

(Portal SuperCías, 2017)

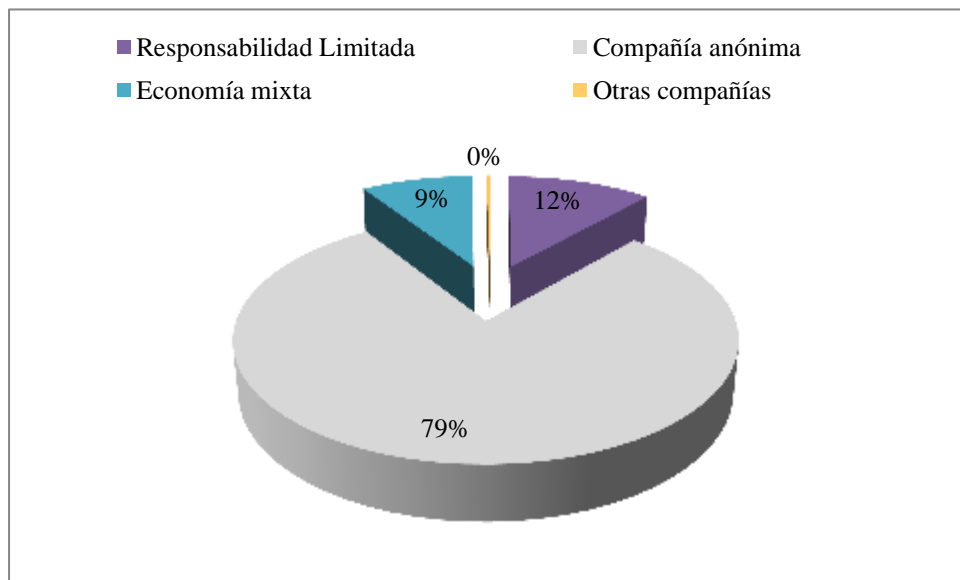
#### **2.2.1.3. Clases de Compañías**

En el artículo 2 de la Ley de Compañías, clasifica a las compañías en cinco especies de comercio a saber:

- En nombre colectivo
- En comandita simple y dividida por acciones
- De responsabilidad limitada
- Anónima
- De economía mixta

(Superintendencia de Compañías, 2018)

**Gráfico 1:** Compañías en Ecuador



**Fuente:** (Diario El Ciudadano, 2017)

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

Como se observa en el gráfico el tipo de compañía que existe mayormente en el país corresponde a la compañía o sociedad anónima, esto debido a su fácil creación tanto en capital como en número de miembros. En segundo lugar, la compañía de responsabilidad limitada también cubre una parte considerable de las compañías del país, esto debido a la responsabilidad que los socios adquieren por su capital invertido. Finalmente, la compañía de economía mixta corresponde al 9% de empresas del país.

## 2.2.2. Compañía Anónima

### 2.2.2.1. Definición

En el artículo 143 de la Ley de Compañías se expresa que la compañía anónima “es una sociedad cuyo capital, que está dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de accionistas”. (Superintendencia de Compañías, 2018)



Por su parte (Salgado R. , 2016), define a la Sociedad Anónima como “sociedad capitalista cuyo capital social se encuentra dividido en acciones y se compone de las participaciones de sus accionistas que mantienen responsabilidad tan solo por sus aportaciones”.

Es entonces la compañía anónima, un conjunto de personas que reúne capitales y esfuerzos con la finalidad de alcanzar una ganancia o rentabilidad futura. Se caracteriza por ser una sociedad comercial que se forma para la compra y venta de productos o servicios que satisfagan a un segmento de mercado concreto.

#### **2.2.2.2. Cómo se crea una Compañía Anónima**

El artículo 146 de la Ley de Compañías señala que “la compañía se constituirá mediante escritura pública por disposición de la Superintendencia de Compañías y se inscribirá en el Registro Mercantil. La compañía adquiere personalidad jurídica y goza de existencia a partir de su inscripción.”. (Superintendencia de Compañías, 2018)

#### **2.2.2.3. Capital y Accionistas**

Según lo dispuesto en el Artículo 147 y 148 de la Ley de Compañías, la compañía deberá constituirse con dos o más accionistas y un capital suscrito mínimo de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América (800,00 USD).

El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía. (Superintendencia de Compañías, 2018)

#### **2.2.2.4. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros**

Órgano regulador, técnico, autónomo administrativa y económicamente, que se encarga de vigilar y controlar las actividades, organización y funcionamiento que ejercen las compañías en el país. Entre sus funciones, la más importante radica en ejecutar una

supervisión permanente sobre las entidades controladas a través de auditorías para salvaguardar los intereses de los usuarios.

### **2.2.3. Compañía Anónima en el Ecuador**

La mayor parte de empresas existentes en el Ecuador son de tipo compañía limitada y sociedad anónima. La existencia de la sociedad anónima en mayor magnitud se da porque cumple funciones que proporcionan gran ventaja, a saber:

- Altos montos de capital
- Fácil asignación de recursos y producción organizada

Una compañía anónima necesita de accionistas y capital en dinero o bienes, sin embargo, su éxito y permanencia en el mercado se basará exclusivamente en la calidad de su administración. En el Ecuador escasas son las sociedades anónimas que se administran fuera del empirismo y el entorno familiar, ya que, en su mayoría, son empresas familiares y en el manejo de estas intervienen netamente familiares.

Esta problemática muestra la necesidad de diseñar modelos de gestión que les permita a todo tipo de compañías, mejorar su administración, dar sustento a la toma de decisiones y administrar técnicamente la empresa. (Salgado R. , 2016)

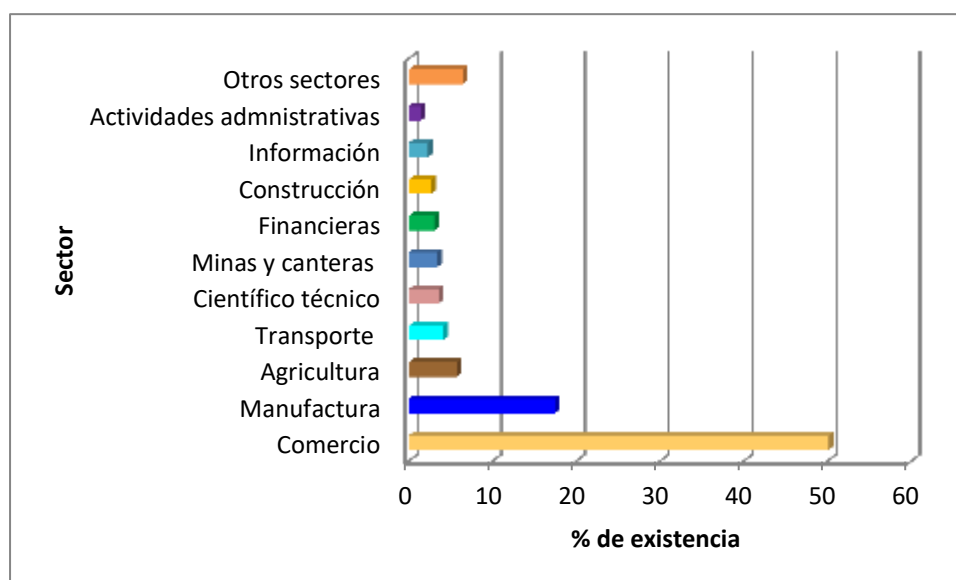
#### **2.2.3.1. Sectores de Compañía Anónima**

En el Ecuador los principales sectores en donde se hallan constituidas las compañías en su denominación de anónimas, comprenden los siguientes:

- Comercio
- Manufactura
- Agricultura
- Transporte
- Científico técnico
- Minas y canteras
- Financieras
- Construcción
- Información
- Actividades administrativas
- Otros sectores

(El Telégrafo, 2017)

**Gráfico 2: Sectores Compañía Anónima**



**Fuente:** (El Telégrafo, 2017)

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

Como se puede observar en el gráfico, la compañía anónima existe mayormente en el sector comercio con el 50 por ciento, en cuanto al sector transporte, existe un 4 por ciento de empresas dedicadas a esta actividad económica.

#### **2.2.4. Compañía Anónima de Transporte Pesado**

En el Ecuador el sector transporte, particularmente el servicio de carga pesada, presenta deficiencias estructurales ante la falta de regulaciones en la creación de este tipo de empresas y la adquisición del parque automotor. Esto conlleva a un sobreabastecimiento frente a una demanda regular que prefiere servicios de empresas con trayectoria dejando de lado a aquellas que día tras día aparecen en el mercado.

A nivel nacional podemos encontrar un sinnúmero de compañías de transporte pesado de clase anónima, mismas que pueden constituirse con un mínimo de 800,00 USD, siendo así, tarea sencilla iniciar una empresa. Siguiendo este contexto se han creado empresas de derecho con flota vehicular propia o no, que se encargan de transportar productos en grandes volúmenes de un punto del país a otro y promueven de esta manera el comercio. (Revista Buen Viaje, 2017)

### 2.2.4.1. Distribución de Compañía Anónima de Transporte Pesado

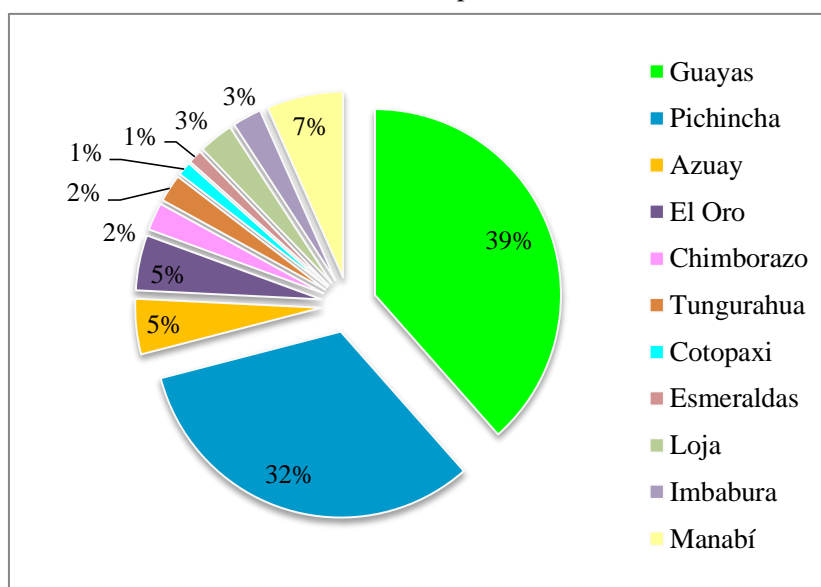
- **A nivel nacional**

Según, (Diario El Ciudadano, 2017), a lo largo del territorio nacional existe un total de 73.876 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías de las cuales el 77,2% corresponden a sociedades anónimas y, de este porcentaje el 4% corresponde al sector transporte; dentro de este porcentaje, la mayor parte de compañías se concentra en las provincias de Guayas, Pichincha, Manabí, Azuay y El Oro.

- **En la provincia de Chimborazo**

Según, (Diario El Ciudadano, 2017), en Chimborazo, las empresas de transporte corresponden al 2%, distribuidas en los diferentes cantones de la provincia. Dentro de este porcentaje se identifican en la ciudad de Riobamba algunas entidades que se dedican a brindar este servicio, entre ellas, la Compañía de Transporte Pesado Rutas Chimboracenses S.A.

**Gráfico 3:** Distribución Compañía Anónima Ecuador



**Fuente:** (Diario El Ciudadano, 2017)

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

Estas compañías de transporte, en su mayoría, no aplican una gestión formal por dos causas arraigadas: el desconocimiento y la falta de recursos para contratar una asesoría que implante dicha gestión.

Es así que la Agencia Nacional de Tránsito ANT para corregir esa situación emitió un proyecto de regulación que define “**un modelo de gestión con visión empresarial**” que debe ser implantado en cada una de las entidades sean grandes, medianas o pequeñas para mejorar su situación y por ende la estabilidad del sector transporte en el país.

(Revista Buen Viaje, 2017)

## **2.2.5. Modelos de Gestión**

### **2.2.5.1. Diseño**

(Real Academia de la Lengua, 2017), menciona que el diseño proviene del término italiano “disegno” que quiere decir “lo por venir”, por lo que etimológicamente significa “representación gráfica del futuro”. Entre sus acepciones, destacándose como la más importante en el caso de la presente investigación, se califica al diseño como un proyecto o plan que configura algo.

(Santana, 2012), define al diseño como “un arte propio del ser humano porque diseñamos en cada acción o actividad determinada, lo que quiere decir que siempre nos encontramos diseñando algo”.

De las definiciones propuestas, se puede conceptualizar al diseño como un acto de creación, solución; que puede surgir como un proyecto, cuya finalidad se centra en mejorar el objeto de estudio, aplicando la creatividad y la innovación.

### **2.2.5.2. Modelo**

(Real Academia de la Lengua, 2017), determina qué modelo etimológicamente viene del vocablo italiano “modello” y corresponde a un “ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar”. En consecuencia, un modelo es una guía predefinida sobre una situación en particular, el cual contiene parámetros y lineamientos que se llevaran a la práctica tal como se ha establecido, destinado a conseguir algo.

(Sesento, 2018), define al modelo como “representación de un hecho que se convierte en una guía, que se debe seguir. Muestra las cualidades del fenómeno, denota sus componentes, explica su interrelación para llegar a su comprensión”.

Se concluye entonces que modelo es el conjunto de lineamientos que se establecen como guía para la mejora de algún hecho o fenómeno de la realidad.

### **2.2.6. Gestión Administrativa**

(Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2004), definen a la gestión como un arte y ciencia ya que es un saber y una práctica, porque apela a los conocimientos y a la creatividad. Destacan que el papel de la gestión es “forjar herramientas de una acción operacional; debe suministrar eficacia y operatividad”.

(Campoverde, 2017), hace referencia al Manual de Auditoria de Gestión de la Contraloría General del Estado, 2009 y manifiesta que la Gestión es un “proceso a través del cual una entidad involucra a todos los niveles de responsabilidad para la obtención de recursos y garantizar la eficiente y eficaz utilización de los mismos para alcanzar los objetivos y buscar su supervivencia y crecimiento”

#### **2.2.6.1. Objetivos de la Gestión Administrativa**

(Salgado, 2014), establece que la gestión tiene como finalidad estudiar a las organizaciones desde su aspecto interno como externo para obtener un máximo beneficio posible. Es la encargada además de establecer las técnicas bajo las cuales se va a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de la entidad para hacer un uso óptimo de los mismos.

(Ibarra, 2014), anota los siguientes como fines integrales de la gestión:

- **Sociales:** comprende el aseguramiento del bienestar de la compañía
- **Económicos:** consiste en obtener mayores beneficios económicos
- **Organizacionales:** buscan alcanzar la optimización y buen manejo de recursos

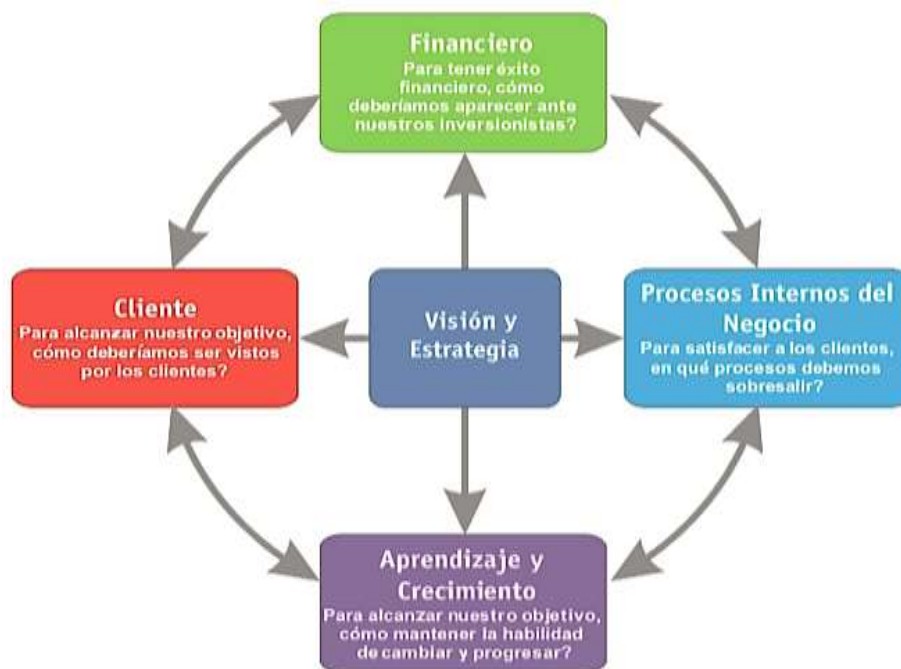
### 2.2.6.2. Importancia de la Gestión Administrativa

(Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2004), manifiestan que la gestión no tiene sentido alguno si no se relaciona con la toma de decisiones, control y evaluación de procesos y el direccionamiento estratégico. La importancia de la gestión radica en lo que produce en la organización como la efectiva resolución de conflictos y una convivencia ordenada entre sus miembros.

### 2.2.6.3. Relación de la Gestión Administrativa y el Cuadro de Mando Integral

(Salgado E. , 2014), hace énfasis en la existencia de una gestión moderna que se encuentra centrada en la visión y estrategia de una entidad y se enfoca a las necesidades del cliente, considerando aspectos como:

**Gráfico 4:** Administración Moderna



**Fuente:** (Salgado E. , 2014)

### 2.2.7. Modelos de Gestión con Enfoque Estratégico

(Fernández A. , 2001), menciona que los modelos de gestión estratégica corresponden la nueva era de la gestión empresarial ya que estos sirven como impulso para buscar estrategias que permitan optimizar en lo posible los resultados de la misma.

(Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2004), el modelo de gestión estratégica, es una guía de procesos o estructura esquemática que sirve como referencia para la administración de una entidad sea pública o privada.

(Rodríguez Greco, 2011), señala que el modelo de gestión estratégica es la clave para que la empresa se mantenga concentrada en su estrategia, cumplir los objetivos, crear una cultura de mejoramiento del desempeño y hacer de la empresa un ente adaptable al cambio.

Un modelo de gestión debe estar enfocado en las personas, los procesos y la tecnología, factores que deben estar integrados con la visión, misión y valores de la empresa; con ello se garantiza ejercer una dirección estratégica que garantice una supervivencia y desarrollo empresarial.

#### **2.2.7.1. Principios de Modelos de Gestión Estratégica**

(Fernández J. C., 2009), plantea los siguientes como principales y comunes principios en los que se basan los modelos de gestión de gerencia estratégica:

- **Gestión Integral:** se considera un mayor número de aspectos como son calidad total, el marketing, el cuidado del medio ambiente, la innovación, el servicio al cliente y la satisfacción de los trabajadores.
- **Trabajo en Equipo:** descentralizar las actividades y la autoridad, evaluar el desempeño por competencias y crear grupos de alto rendimiento.
- **Economía:** conjunto de factores que se sobrepone a lo financiero, va más allá del valor monetario y se enfoca en la rentabilidad futura, generando valor que corresponde a la calidad que se transmite en un producto.
- **Análisis de las necesidades de clientes internos y externos:** buscar la estabilidad de los consumidores y de los trabajadores de la empresa para generar calidad.
- **Autonomía de Gestión:** designar responsabilidades a todos los niveles de una empresa, hacer partícipes a todos los miembros de la toma de decisiones y de la creación de políticas empresariales.
- **Adaptación al Entorno:** adaptarse al entorno para facilitar la consecución de objetivos y buscar la eficiencia.



### **2.2.8. Beneficios de Modelos de Gestión Estratégica**

(Gallego, 2013), afirma que con la implementación de un modelo de gestión la empresa obtiene ciertos beneficios, a saber:

- Ventaja competitiva.
- Expansión en el mercado.
- Mejora su imagen de empresa.
- Mejora la gestión general de la empresa: la organización, la planificación y orden en los trabajos.
- Optimización y control de los procesos.
- Sistema de documentación útil y controlado.
- Mayor satisfacción del cliente.
- Disponer de herramientas de medida para identificar oportunidades de mejora.
- Conocer los puntos débiles de la empresa.
- Mejora continua.

### **2.2.9. Tipos de Modelos de Gestión**

#### **2.2.9.1. Modelo de Gestión Funcional**

(Roca, 2015), afirma que este modelo es propuesto por Henry Fayol y se refiere a una administración siguiendo un proceso que corresponde a: prever, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

El proceso administrativo es un conjunto de pasos y fases sistemáticas cuyos resultados son beneficiosos para la entidad en la cual se aplique, sin embargo, este es el primer modelo de dirección estratégica empresarial.

#### **2.2.9.2. Modelo de Gestión por Procesos**

(Roca, 2015), menciona que los creadores de este modelo son Shewhart y Deming, y consiste en una secuencia sistemática de pasos que se siguen para alcanzar de forma

eficiente los objetivos de una empresa. Sus fases son: la planificación, el uso de herramientas, la verificación, la acción y el monitoreo continuo.

### **2.2.9.3. Modelo de Gestión por Objetivos y Resultados**

(Roca, 2015), reconoce como mentor de este modelo es Peter Drucker, y menciona que este modelo plantea que una organización debe trabajar por objetivos sean estos a largo, mediano o corto plazo, ya que esto permite tener una mejor medición del rendimiento de la misma. Es así que propone las siguientes categorías de objetivos que deben ser definidos: objetivos generales de la organización, objetivos de los departamentos y objetivos del talento humano. La finalidad de este modelo es la evaluación del desempeño, a través de un seguimiento continuo y la medición de resultados.

### **2.2.9.4. Modelo de Gestión Plan Estratégico**

(Lara, 2013), señala que la creación de este modelo de gestión se atribuye a los empresarios británicos Harper y Lynch. Este modelo se desarrolla a partir de un plan estratégico que contiene las necesidades y actividades de una empresa; se encamina a la gestión de recursos humanos y se caracteriza por ser descriptivo, operativo y dinámico

La finalidad de su aplicación es la optimización de los recursos y propone efectuar un seguimiento continuo para medir los resultados obtenidos respecto de los planeados, logrando así un máximo mejoramiento en el desarrollo y crecimiento de la gestión empresarial.

### **2.2.9.5. Modelo de Gestión para Aseguramiento de la Calidad**

(Normas ISO , 2015), aseguran que el Modelo de Gestión para el aseguramiento de la calidad es el conjunto de pasos que buscan asegurar la mejora continua de los procesos, a través de la aplicación de los requisitos de la Norma ISO 9001 – 2015. Los principales objetivos de este modelo son:

- Definir las necesidades y consecuencias de procesos
- Asegurar la eficacia y el control de la operación

- Determinar recursos indispensables para los procesos y valorar su disponibilidad
- Asignar responsables de procesos
- Mitigar el riesgo y debilitarlo
- Dirigir los procesos hacia la mejora continua y logro de resultados previstos

#### **2.2.9.6. Modelo de Gestión Balanced Scorecard**

(Fernández A. , 2001), define al Balanced Scorecard como un sistema de gestión que convierte la estrategia en objetivos que guardan relación y son evaluados por medio de fórmulas o indicadores que se incluyen en planes operacionales que determinan el accionar de la organización. Este modelo contiene elementos dinámicos como mapas estratégicos y evaluación del desempeño y el mismo Cuadro de Mando Integral que se encarga de unir partes desalineadas, para encaminar el comportamiento de las personas hacia las actividades estratégicas empresariales.

#### **2.2.10. Cuadro de Mando**

##### **2.2.10.1. Definición**

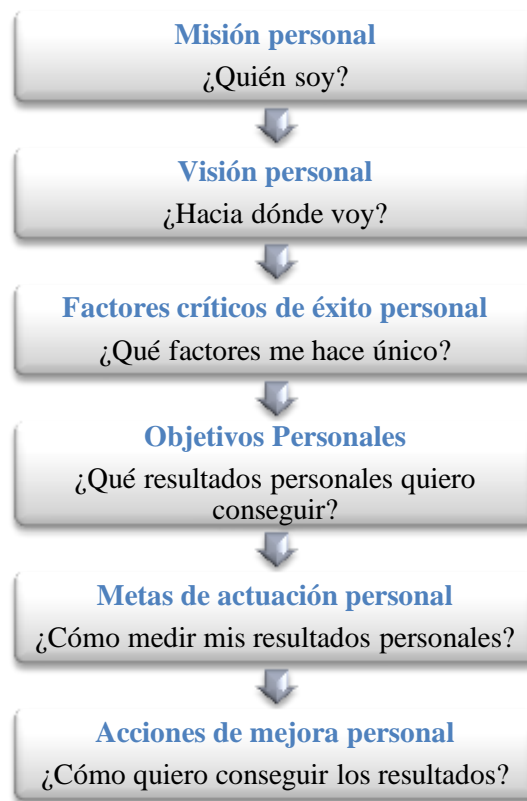
(Monfort & Muñiz , 2007), define al cuadro de mando como una herramienta utilizada en las empresas para su gestión del día a día y para orientar su visión futura; permite además alinear sus iniciativas a procesos orientados a la satisfacción del cliente. Menciona además que esta herramienta cambia la forma de medir y evaluar los negocios.

##### **2.2.10.2. Tipos de Cuadro de Mando**

Los cuadros de mando son herramientas de apoyo a la toma de decisiones por lo que adquieren gran importancia dentro de la gestión empresarial. A continuación, se presentan los tipos de cuadro de mando más utilizados por su dinamismo y contribución a la gestión:

- **Cuadro de Mando Personal:** se refiere a la mejora continua del comportamiento, capacidades y habilidades de cada uno de los miembros de la organización, a través del establecimiento de visión y misión personal tanto para empleados como para directivos. En este cuadro el coaching es una herramienta fundamental ya que permite la autopreparación de cada uno para contribuir al mejoramiento de la institución a la cual pertenecen.

**Gráfico 5:** Cuadro de Mando Personal



**Fuente:** (Rampersad, 2005)

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

- **Cuadro de Mando Corporativo:** se refiere a la mejora continua de los procesos del negocio y busca alcanzar ventaja competitiva para la unidad de negocio. En este cuadro se teje una estrategia empresarial que aplique a las diferentes áreas de la empresa.

**Gráfico 6:** Cuadro de Mando Corporativo



**Fuente:** (Rampersad, 2005)

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

- **Cuadro de Mando Integral:** es la ejecución de la estrategia empresarial dividiéndola en cuatro perspectivas fundamentales, clientes, finanzas, aprendizaje y procesos internos.

(Ibarra, 2014)

## 2.2.11. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

### 2.2.11.1. Antecedentes del Cuadro de Mando Integral

En la década del 70 y 80 la sociedad sufrió cambios fruto de la globalización lo que implicó un acelerado desarrollo en aspectos económicos, tecnológicos y socioculturales; es así que a nivel empresarial se presentaron problemas de supervivencia, originados por centrar la atención en las finanzas y llevar una contabilidad tradicional y mecánica. Estos cambios impulsaron a que las empresas modifiquen su estructura empresarial y se vuelvan adaptables al entorno priorizando, además de las finanzas, la satisfacción del

cliente, la innovación productiva y operativa, la calidad, la flexibilidad, los plazos de entrega, la productividad, la penetración de mercado, los derechos del consumidor y la huella ecológica de los productos. Para ello era necesaria la implementación de modernos sistemas que permitan desarrollar estrategias innovadoras que faciliten la aceptación al cambio.

Es así que el Cuadro de Mando Integral fue el resultado de una investigación, realizada para solucionar los problemas antes mencionados, denominada “La medición del resultado de la organización del futuro” desarrollado por el profesor Robert Kaplan, donde enfatiza la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos, por medio de cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos; y, aprendizaje y crecimiento.

Por la claridad en su estructura, enfoques y sistemas de medición, en la actualidad Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil a nivel empresarial; su perspectiva integradora, propone elaborar la estrategia, desarrollar acciones para su consecución y determinar indicadores para su medición.

(Sangucho, 2016); (Gan & Triginé, 2012)

#### **2.2.11.2. Origen del Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral nació a inicios del año de 1990 como resultado del estudio ejecutado por el Nolan Norton Institute por los estudiosos David Norton como líder del estudio y Robert Kaplan como asesor académico, el estudio quería demostrar que medir las gestiones financieras de una empresa estaban obstaculizando su desarrollo y la creación de ventaja frente a su competencia.

A medida que el Balanced Scorecard se desarrollaba, varios empresarios junto con los creadores del CMI buscaron desarrollar un nuevo modelo de medición de la gestión, que buscara el equilibrio entre objetivos y las perspectivas internas y externas de una empresa, además de implementar herramientas de medición a las cuales denominaron indicadores de tipo financiero y no financiero.

Finalmente, en diciembre de 1990 se ejecutaron pruebas piloto del cuadro de mando, obteniendo excelentes resultados y concluyendo así que el sistema era viable y generaba beneficios. En 1992 se publicó el artículo “El Cuadro de Mando Integral” con todos los descubrimientos realizados, mismos que sirvieron como guías y pautas para que de allí en adelante empresas de cualquier tipo implementaran esta herramienta de gestión, adaptándose al nuevo esquema global y garantizando su supervivencia en el tiempo.

(Sangucho, 2016); (Kaplan & Norton, 2000)

### **2.2.11.3. Definición del Cuadro de Mando Integral**

(Kaplan & Norton, 2000), definen al Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard como “un nuevo marco o estructura central y organizativa para los procesos de una entidad, creado para integrar indicadores derivados de la estrategia y obtener feedback sobre la misma”.

(Niven, 2003), detalla que el Cuadro de Mando Integral “es una metodología universalmente aceptada, que mide eficazmente los resultados de una empresa y la aplicación exitosa de su estrategia”.

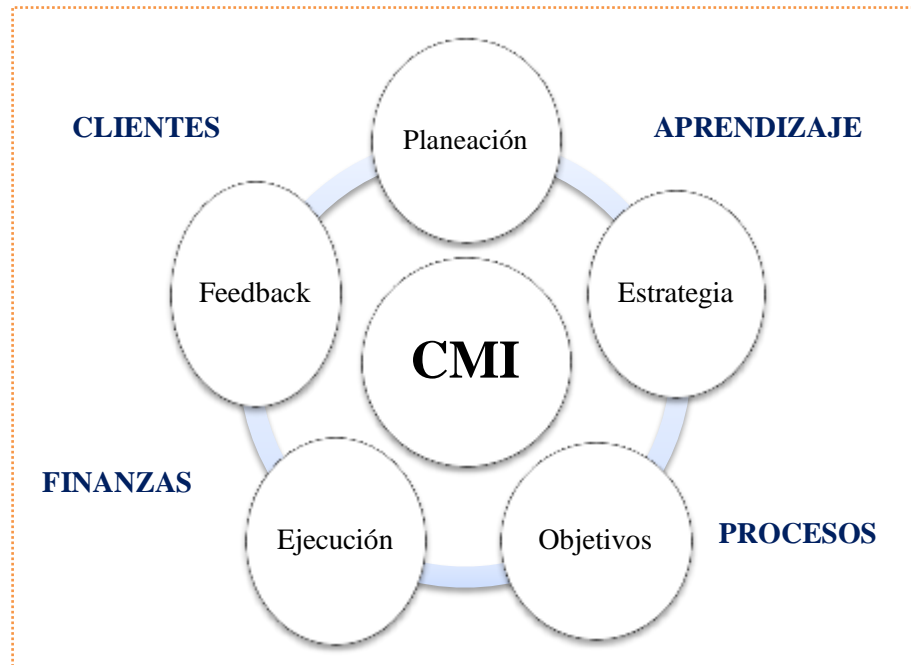
(Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2004), afirman que “el Cuadro de Mando Integral es una herramienta o instrumento que contiene indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión”.

(Gan & Triginé, 2012), señalan que el Cuadro de Mando Integral es “un utilitario de la gestión que se está aplicando en empresas de todo el mundo, dadas sus características de claridad, eficacia e integración, tanto en la construcción como en el seguimiento de los factores claves que llevan al éxito empresarial y organizacional”.

(Arguello & Quesada , 2015), mencionan que “el Cuadro de Mando Integral es un instrumento de medición de desempeño y gestión de estrategia que permite implementar retroalimentación por parte de la dirección de una empresa”.

Se puede concluir entonces que el Cuadro de Mando Integral es un sistema utilizado para comprobar, retroalimentar y actualizar la estrategia de una organización; se desarrolla por la necesidad de las organizaciones de disponer de una herramienta o modelo de gestión estratégica que les permita tener una visión general de la empresa.

**Gráfico 7: Ciclo del CMI**



**Fuente:** (Sangucho, 2016)

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

#### **2.2.11.4. Características del Cuadro de Mando Integral**

- Es una herramienta de gestión colectiva y sincronizada que permite dirigir los objetivos de una empresa hacia la consecución de sus estrategias.
- Mantiene permanente conexión con la estrategia empresarial y permite poner en práctica la misma.
- Presentación dinámica y sintética que plasma únicamente la información relevante para su fácil interpretación.

(Ibarra, 2014)

#### **2.2.11.5. Beneficios del Cuadro de Mando Integral**

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, por lo que tiene los siguientes beneficios:



- Empleados comprometidos con la visión de la empresa.
- Socialización de objetivos y aseguramiento de su cumplimiento.
- Reestructuración de estrategias enfocadas a resultados
- Transformación de la visión y estrategia en acción.
- Creación de ventaja económica.
- Análisis y evaluación del desempeño.
- Coadyuva a la ejecución del plan estratégico.
- Sincroniza a la estrategia con los procesos.
- Integra a todos los colaboradores de todos los niveles jerárquicos.

(Pérez, 2017); (Vogel, 2015)

### **2.2.12. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

Entre los elementos que conforman el CMI encontramos como eje central las perspectivas, definidas como “perspectivas genéricas” que se encargan de dar un enfoque práctico a los objetivos, estrategias e indicadores. Son cuatro perspectivas a saber:

#### **2.2.12.1. Perspectiva Clientes**

Esta perspectiva identifica los segmentos de clientes y de mercado sobre los cuales se aplicarán indicadores de medición de satisfacción resultado del valor agregado; busca también implementar estrategias de retención de clientes para aumentar la fidelización de los mismos a un proveedor.

Las preguntas que como empresa debe responder dentro de esta perspectiva son ¿quiénes son nuestros clientes? Y ¿cuál es nuestro valor agregado?; para ello se requiere mantener dentro de la misma tres disciplinas que facilitarán la consecución de la satisfacción y fidelidad del cliente, son:

- Excelencia operativa: mantener precios bajos y ofrecer calidad.
- Liderazgo de producto o servicio: ofrecer con permanencia innovaciones en el producto o servicio.

- Cercanía con el cliente: dar soluciones a los problemas del cliente en el corto o largo plazo. Servicio de post venta

Los aspectos a considerar en esta perspectiva dentro del sector transporte son:

- Volumen de clientes
- Satisfacción del cliente
- Fidelidad del cliente
- Retención del cliente

(Kaplan & Norton, 2000); (Niven, 2003)

### **2.2.12.2. Perspectiva Procesos Internos**

Esta perspectiva busca definir los procesos más relevantes de la organización en los cuales se debe alcanzar la excelencia; la creación de estrategias que se ocupen de entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes para satisfacer sus expectativas y controlar la creación de valor para producir resultados financieros para los accionistas.

Es posible que en esta perspectiva se deba identificar nuevos procesos, en lugar de tratar de mejorar actividades existentes y que pueden encontrarse obsoletas, en esta perspectiva cabe la innovación y la mejora continua.

Los aspectos a considerar en esta perspectiva dentro del sector transporte son:

- Mejorar la organización de vehículos para la carga
- Calidad en el servicio de transporte
- Eficiencia en la entrega de carga

(Kaplan & Norton, 2000); (Niven, 2003).

### **2.2.12.3. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización, las estrategias establecidas en esta perspectiva son las

inductoras necesarias para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del CMI; estas se desarrollan en base a tres variables principales:

- Capacidad de los empleados
- Capacidad de los sistemas de información
- Coherencia de objetivos

Normalmente esta es la última perspectiva en desarrollarse debido a que en este punto se conoce ya los puntos críticos que aquejan a la entidad, por lo que se debe crear estrategias que mejoren el desarrollo interno de la organización. (Kaplan & Norton, 2000); (Niven, 2003).

#### **2.2.12.4. Perspectiva Financiera**

Esta perspectiva se define a través de una interrogante ¿Cómo debería una empresa aparecer ante sus accionistas para tener éxito financiero?, su respuesta se enfoca en que los indicadores financieros evalúan la consecución de objetivos financieros y miden la rentabilidad.

Las medidas de esta perspectiva determinan si la ejecución de la estrategia está orientando a la empresa a resultados mejores

Los aspectos a considerar en esta perspectiva dentro del sector transporte son:

- Incrementar su utilidad
- Reducción de gastos
- Aumentar su patrimonio

(Kaplan & Norton, 2000); (Niven, 2003).

#### **2.2.13. Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión Estratégica**

(Chiavenato, 2011), menciona que el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una herramienta de la gestión ya que se encarga de ejecutar la estrategia sea a corto

mediano y largo plazo. Sin embargo, el CMI en sus inicios era únicamente un sistema de medición financiera, manteniendo así un enfoque táctico.

El CMI se convierte en una herramienta de gestión estratégica cuando incluye en su medición los aspectos financieros, pero también talento humano, clientes y eficiencia de sus procesos internos, logrando reflejar así con exactitud la situación real de una empresa en todas sus perspectivas, apoyando el proceso de toma de decisiones.

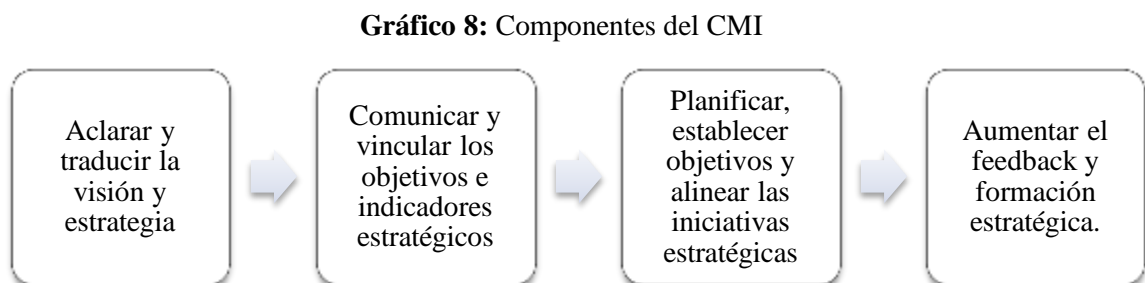
#### 2.2.14. Cuadro de Mando Integral como Modelo de Gestión

El Cuadro de Mando Integral adquiere importancia cuando se transforma en un Modelo de Gestión ya que crea un proceso sistemático que permite implantar la estrategia y obtener retroalimentación de esta.

El Cuadro de Mando Integral como Modelo de Gestión nace del objetivo y la estrategia de la unidad de negocio, a través de este modelo se pretende hacer de estos objetivos, algo tangible. (Kaplan & Norton, 2000)

##### 2.2.14.1. Componentes del Modelo de Gestión - CMI

Las empresas innovadoras están utilizando el CMI como un “modelo de gestión” para administrar la estrategia en el largo plazo y medir procesos, sus principales componentes son:



**Fuente:** (Kaplan & Norton, 2000)  
**Elaborado por:** Doménica Maldonado

- **Aclarar y traducir o transformar la visión y estrategia**

El proceso del Cuadro de Mando Integral empieza cuando la alta dirección de una empresa se pone a traducir la estrategia de la unidad de negocio en objetivos estratégicos específicos, de cara a la perspectiva de clientes.

- **Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos**

La comunicación sirve para indicar a los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse para el éxito de la estrategia de la empresa, sirve para conseguir el compromiso de los trabajadores de todos los niveles, anima al dialogo entre unidades para en un futuro lograr la supervivencia empresarial. Esta comunicación debe comprender los objetivos a largo plazo y la estrategia para conseguirlos alineados a procesos de cambio.

- **Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas**

El Cuadro de Mando Integral causa un mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio a la organización; los objetivos propuestos deben ser de extensión y crecimiento y deben surgir de cada perspectiva alineando su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativa de reformulación para alcanzarlos.

- **Aumentar el feedback y formación estratégica.**

De todo el sistema de gestión, este es considerado como el más innovador e importante del proceso. En este punto el CMI permite controlar y reformular la puesta en práctica de las estrategias y lo más importante es que permite evaluar de cerca si la unidad de negocio se encuentra consiguiendo los objetivos de las perspectivas de clientes, financiera procesos internos, aprendizaje y crecimiento. El feedback es entonces revisar del pasado para aprender y poner en práctica en el futuro.

Finalmente, al diseñar un Modelo de Gestión que se base en el Cuadro de Mando Integral permite que la organización se focalice en el desarrollo y aplicación de la estrategia en el largo plazo; el Cuadro de Mando Integral es la base para la administración de las empresas de la nueva era a través del feedback sobre la estrategia.

(Kaplan & Norton, 2000); (Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2004)

### **2.2.15. Creación del Cuadro de Mando Integral como Modelo de Gestión**

En la presente investigación se espera crear un Cuadro de Mando Integral como Modelo de Gestión para una empresa del sector privado con fines lucrativos, que debe rendir cuentas a sus accionistas por sus inversiones realizadas.

El CMI propuesto debe acompañar procesos y medir resultados, pero principalmente debe ajustarse a las necesidades de la empresa en cuestión, para que su funcionalidad y utilidad en la misma sea la esperada y se logre el mejoramiento de la toma de decisiones y de los procesos internos.

Es así que la estructura que el CMI propuesto debe llevar, radica en lo propuesto por Kaplan y Norton, es decir, mantener la estrategia en el centro de la organización y relacionarla con la visión y misión de la misma; para con ello atender a clientes en la eficiente prestación de servicios de acuerdo a sus requerimientos, accionistas en la rentabilidad e imagen de la compañía y talento humano en el buen ambiente laboral y motivación empresarial.

### **2.2.16. Construcción del Cuadro de Mando Integral como Modelo de Gestión.**

Una vez ejecutadas las fases de la metodología, el arquitecto del CMI puede recopilar todos los elementos resultantes de cada una de ellas; e iniciar con la construcción del “Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral”.

La construcción de un Cuadro de Mando Integral como Modelo de Gestión es un proceso sistemático cuya finalidad es traducir la visión de una organización en estrategia y objetivos para posteriormente ser medidos. Este proceso requiere de un “arquitecto” que desarrolle la estructura, filosofía y metodología de los pasos del mismo y recopile información para facilitar su desarrollo, además es imprescindible la existencia del compromiso de cada uno de los miembros de la organización sobre la cual se va a aplicar el CMI – MG.

Un CMI – MG debe ser elaborado de acuerdo a las necesidades de la organización sobre la cual se trabaja y debe adaptarse al entorno tanto interno como externo que rodea al

ente en cuestión, con ello se garantiza la correcta implementación y la obtención de resultados verídicos y óptimos que den lugar al crecimiento económico y financiero.

(Monfort & Muñiz , 2007)

El proceso de construcción contiene los siguientes pasos:

### **2.2.16.1. PASO I: Definir la arquitectura de la medición**

#### **1.a Seleccionar la unidad de negocio**

Este paso es fundamental y el punto de partida para el CMI – MG, la unidad de negocio a elegir debe realizar sus actividades en cadena de valor, una unidad de negocio de esta clase tendría sus propios clientes, productos, servicios, etc. En este tipo de unidades la construcción del CMI – MG se hace relativamente fácil incluso en el diseño de estrategias e indicadores.

#### **2.a Estudio de la organización**

Una vez definida la unidad de negocio, se vuelve ahora importante conocer su estructura tanto interna como externa. Es así que se debe estudiar la visión, misión, valores, organigramas, procesos, personal, sus planes, objetivos institucionales, partes relacionadas, entre otros aspectos que brinden una concepción general y específica de cómo es la organización. La herramienta mayormente utilizada para este paso es el Análisis FODA.

El resultado de este paso es que, a través del conocimiento adquirido, se puedan definir objetivos estratégicos, estrategias e indicadores de acuerdo a las necesidades de la organización.

(Kaplan & Norton, 2000)

## **2.2.16.2. PASO II: Señalización de puntos críticos y medidas de control**

### **2.a Definir las variables críticas**

La información proveniente del estudio de la organización, permite establecer las deficiencias existentes en la organización. En esta fase se realiza un compendio de las variables críticas encontradas, priorizando aquellas de mayor gravedad y que requieren intervención de forma inmediata.

### **2.b Establecer medidas de control**

En esta fase se realiza un bosquejo de diferentes soluciones que se expresarán posteriormente en metas, objetivos estratégicos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo y que se evaluarán por medio de indicadores.

(Niven, 2003); (Kaplan & Norton, 2000)

## **2.2.16.3. PASO III: Configuración del Cuadro de Mando Integral**

Esta etapa se construye en base a la información obtenida y según a las necesidades de la empresa. Se configura el CMI – MG para cada área funcional, en cada nivel de responsabilidad y en la empresa como un todo, para facilitar la toma de decisiones acertada. En esta fase se desarrolla la estrategia, los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas de acuerdo a cada perspectiva para después plasmarlos en el mapa estratégico en base a las relaciones de causa – efecto.

(Ibarra, 2014); (Kaplan & Norton, 2000)

## **2.2.16.4. PASO IV: Feedback Estratégico**

Las organizaciones que utilizan el Cuadro de Mando Integral como Modelo de Gestión deben aplicar dos partes: la primera construir el CMI y la segunda aplicar una retroalimentación de lo realizado, estas tareas son independientes y a medida del uso del



CMI se irá midiendo su factibilidad, si requiere modificaciones o mantenerse tal cual inició.

Es entonces en el proceso de retroalimentación donde cabe el feedback estratégico que es un sistema que se desarrolla con el objetivo de comprobar, convalidar y modificar las estrategias y objetivos propuestos inicialmente. A través de esta retroalimentación se establecen relaciones de causa y efecto, se determinan los impactos, retrasos y cambios resultantes del CMI – MG.

El feedback sobre la estrategia ayuda a comprobarla y aprender sobre ella, abarca la revisión de la funcionalidad de indicadores no solo financieros sino también no financieros, brinda la posibilidad de ejercer una retroalimentación regular estratégica y operativa.

Los elementos del proceso de feedback son:

- Estructura estratégica compartida que permite a los miembros de la organización conocer cuán eficiente ha sido su alineación con la estrategia.
- Información que permite comprobar la relación existente entre estrategias y objetivos.
- Un equipo de solución de problemas que adapta la estrategia a las condiciones cambiantes.

El feedback estratégico guía a la organización hacia el primer proceso de gestión “clarificar y traducir la visión y la estrategia”, dando lugar al mejoramiento y evolución de la estrategia según las condiciones actuales empresariales.

(Sangucho, 2016); (Kaplan & Norton, 2000)

### **2.2.17. Metodología del Cuadro de Mando Integral como Modelo de Gestión.**

La arquitectura del Cuadro de Mando Integral se basa en el enfoque metodológico que a continuación se expone:

### **2.2.17.1. Diagnóstico Situacional**

Corresponde a la primera fase de un sistema de planificación estratégica, consiste en realizar un análisis del entorno interno y externo de una organización con la finalidad de conocer su situación actual en un tiempo determinado.

El beneficio que produce el diagnóstico estratégico a la organización es el proveer de escenarios futuros a los cuales está expuesta a través de identificar sus oportunidades y amenazas provenientes del entorno externo y fortalezas y debilidades resultantes del entorno interno y, asimismo, las herramientas para aprovechar o mitigar los mismos.

El proceso que se desarrolla en el diagnóstico estratégico es el siguiente:

#### **a. Análisis Externo**

En este análisis se hace posible la detección de factores clave del éxito (oportunidades) y factores que afectan el accionar de la empresa (amenazas), provenientes del entorno y que corresponden a las oportunidades y amenazas respectivamente.

El entorno externo de cualquier empresa tiene dos componentes que corresponde al Macro entorno y al Micro entorno.

##### **• Macro Entorno**

El macro entorno es el conjunto de variables externas que influyen en el comportamiento de una empresa y que no son controlables por esta, son de tipo sociocultural, político - legal, económico, demográfico, tecnológico y medioambiental.

Los elementos socioculturales comprenden el comportamiento de un sector de mercado en particular en las que la empresa ejerce sus operaciones.

Los factores políticos – legales se refieren al rol del gobierno en la determinación de políticas que pueden afectar o favorecer al accionar empresarial.

Los elementos económicos consideran a las variables económicas que inciden directamente en el comercio de los servicios o productos que mantiene la empresa y los ofrece a un mercado; y, en la capacidad adquisitiva de dicho grupo de personas.

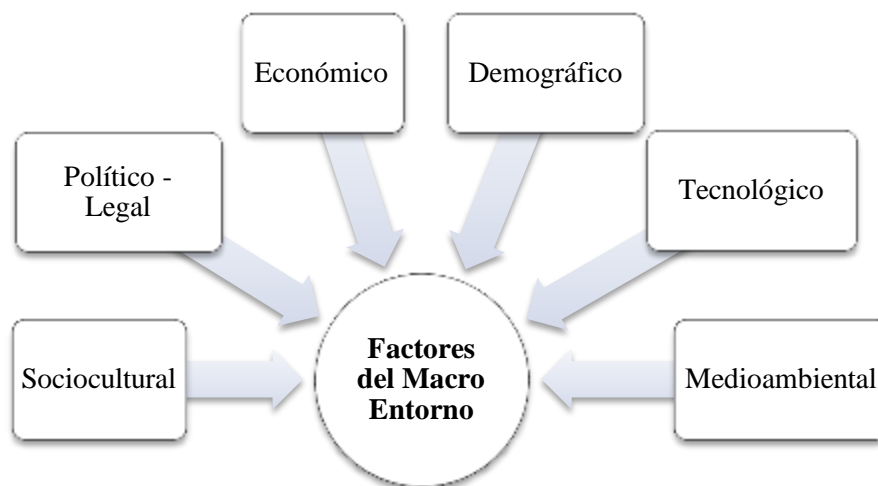
En cuanto al ámbito demográfico consiste en el lugar geográfico en el que la empresa emprende sus actividades, considerando sus características para facilitar la adaptación del ente al mercado.

Los factores tecnológicos, como su nombre lo indica, corresponden a las nuevas tecnologías que la empresa hace o puede hacer uso para mejorar sus procesos.

Finalmente, el aspecto medioambiental se refiere al impacto de los procesos de una empresa en el ambiente, midiendo la magnitud de afectación tanto en el ambiente como en la imagen de la empresa.

(Torreblanca, 2014)

**Gráfico 9:** Factores del Macro Entorno



**Fuente:** (Torreblanca, 2014)

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

### **¿Cómo analizar el macro entorno?**

Para analizar el macro entorno existen variedades de técnicas que se pueden emplear, como el Análisis PESTEL.

## **Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es un estudio relevante, que se realiza en una empresa para conocer su macro entorno externo y determinar si puede verse afectada o favorecida por el mismo. Su nombre proviene de las iniciales de los factores que considera: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

**Políticos:** se refiere a las disposiciones gubernamentales de un país que afecta al funcionamiento de la empresa, tanto en el desarrollo de sus actividades como en el consumo de los productos o servicios, pueden ser: estabilidad política, iniciativas de gobierno a favor de empresas de transporte, etcétera.

**Económicos:** corresponde a todos aquellos elementos económicos que inciden en la capacidad adquisitiva y productiva de un mercado o sector del mismo, pueden ser: crisis, desempleo, inflación, rentabilidad, entre otros.

**Sociales:** son los aspectos concernientes a una sociedad que influyen en las preferencias del consumo, por ejemplo: tendencias actuales, costumbres, estilo de vida, cultura, otros.

**Tecnológicos:** son los cambios tecnológicos que se producen día con día, mismos que pueden ayudar a mejorar el funcionamiento de una empresa, como: acceso a nueva tecnología.

**Ecológicos:** factor de gran importancia hoy en día y se refiere a la responsabilidad social empresarial que una empresa mantiene en sus actividades tratando de preservar el medio ambiente, por ejemplo: leyes ambientales, contaminación, reciclaje, entre otros.

**Legales:** consiste en los cambios que pueden producirse en las leyes y regulaciones que rigen a una empresa, y estos pueden favorecer o perjudicar a la misma, son ejemplos permisos de funcionamiento, leyes laborales, ley tributaria, etc.

(Pérez P. , 2017)

- **Micro Entorno**

El micro entorno es el conjunto de variables externas que influyen en el comportamiento de una empresa y que son controlables por esta, son los proveedores, los competidores directos, clientes, intermediarios y stakeholders.

Los proveedores son quienes surten a una empresa del material necesario para su funcionamiento, con quienes se puede acordar y controlar el precio, cantidad y calidad a través de la negociación.

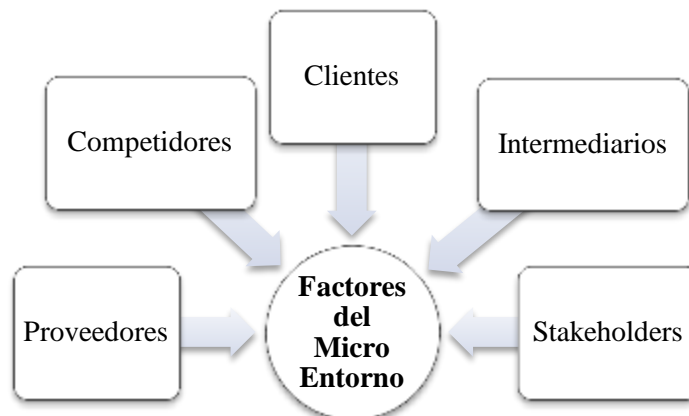
La competencia directa corresponde a las empresas de similares características que se encuentran en el mercado, con quienes existe rivalidad en la creación de valor, precios y calidad del producto o servicio.

Los clientes son quienes aportan valor económico estableciendo relaciones sólidas y en algunos casos permanentes con la empresa a cambio de la satisfacción de sus necesidades.

Los intermediarios son quienes permiten a una empresa seguir su cadena de valor hacia el consumidor final.

Finalmente, los stakeholders (partes interesadas) son grupos de personas que desempeñan diferentes funciones y que, de cierto modo, se relacionan con la empresa. Entre ellos se encuentran los accionistas, asociaciones, ONG, sindicatos, medios de comunicación, entre otros.

**Gráfico 10:** Factores del Micro Entorno



**Fuente:** (Torreblanca, 2014)

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

## ¿Cómo analizar el micro entorno?

Una herramienta efectiva que permite analizar el micro entorno del ambiente externo de una organización, son las Cinco Fuerzas de Porter.

### Cinco Fuerzas de Porter

Es un análisis que se realiza en una empresa para conocer los aspectos fuertes y aquellos débiles que existen en ella, considerando cinco fuerzas. A través de este análisis la empresa puede plantear estrategias que poseionen sus fortalezas y otros que mitiguen sus debilidades en el ámbito externo de su gestión.

**Gráfico 11:** Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter



**Fuente:** (Riquelme, 2015)

1. Poder de negociación con los clientes: es la relación que la empresa mantienen con los clientes y el grado de fidelidad de estos hacia la entidad.
2. Rivalidad entre empresas: esto se da cuando una empresa tiene los mismos productos que la competencia, es decir, aquellos que son de mayor demanda.
3. Amenaza de nuevos competidores: suscita cuando emerge una empresa en el sector que abarca otra, mismos clientes, mismos productos.
4. Poder de negociación con los proveedores: consiste en la relación que la empresa posee con los intermediarios, sean con el consumidor o con otras empresas.
5. Amenaza de productos sustitutos: quiere decir que la competencia puede hacer posible la existencia de productos o servicios que sustituyan al que la empresa en la actualidad produce.

(Porter, 2008); (Riquelme, 2015)

## **b. Análisis Interno**

Este análisis es la búsqueda de recursos y capacidades clave de la empresa (fortalezas), así como las incapacidades o deficiencias (debilidades) que aquejan a la empresa; se lo realiza con la finalidad de establecer objetivos coherentes en base a los recursos y capacidades existentes, para posterior a ello desarrollar estrategias que potencien las fortalezas y reduzcan las debilidades.

Los componentes internos de una empresa pueden analizarse con la ayuda de la cadena de valor, que es una herramienta de la gestión que permite evaluar los procesos internos que desarrolla día tras día una empresa a través de la desagregación de actividades, para conocer los puntos críticos que limitan su operación e identificar aquellos elementos generadores de valor.

Las variables a considerar en el entorno interno de una empresa son:

- Filosofía organizacional: misión, visión, valores corporativos
- Estructura organizacional: organigrama funcional y estructural de la empresa
- Clima organizacional: relaciones interpersonales de los trabajadores
- Talento humano: miembros de la organización que trabajan para su bienestar
- Servicios y/o productos: mercancía física o intangible que comercializa la empresa y corresponde a su actividad económica.

### **¿Cómo realizar un análisis interno?**

El análisis interno de una empresa se puede realizar de forma eficiente a través de la técnica del brainstorming a través del cual se obtiene diferentes preguntas que permiten desarrollar un checklist que diagnostique la situación interna de una entidad en sus diferentes campos y componentes.

### **Lista de Chequeo**

Es un cuestionario que contiene diferentes preguntas cerradas que permiten conocer la situación interna de una entidad, determinando así las fortalezas y debilidades de la misma.

### c. Matriz FODA

Es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa, cuya finalidad es presentar un claro diagnóstico interno y externo para dar un mejor rumbo a las decisiones y mejorar el futuro. Se aplica a cualquier empresa independientemente de su tamaño, actividad, etc.

La matriz FODA permite identificar fortalezas y debilidades de la empresa y oportunidades y amenazas que presenta su medio, su nombre proviene de las primeras letras de sus elementos.

- **Fortalezas:** capacidades y recursos que posee una entidad para aprovechar oportunidades y generar ventajas competitivas.
- **Oportunidades:** factores externos que pueden ser explotados y corresponden a una posibilidad de mejora para la empresa.
- **Debilidades:** deficiencias o puntos críticos que presenta la empresa en lo que se debe mejorar, esto provoca ser inferior a la competencia.
- **Amenazas:** aspectos externos que no son controlables por la empresa y pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa, estos deben ser mitigados para, con suerte, ser transformados en oportunidad.

(Espinosa, 2013)

**Gráfico 12:** Matriz FODA

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<b>PUNTOS FUERTES</b>	<b>Fortalezas</b> ¿En qué soy bueno? <b>OPTIMIZARLAS</b>	<b>Oportunidades</b> ¿Cambios en el entorno? <b>APROVECHAR</b>
<b>PUNTOS DÉBILES</b>	<b>Debilidades</b> ¿Qué me impide el éxito? <b>MINIMIZARLAS</b>	<b>Amenazas</b> ¿Qué obstáculos hay? <b>SUPERARLAS</b>

**Fuente:** (Espinosa, 2013)

**Elaborado por:** Doménica Maldonado



## **2.2.17.2. Análisis de la Misión y Visión**

### **a. Misión**

La misión define la identidad de una empresa e indica su razón de ser. Es algo que trasciende la satisfacción del cliente y accionistas, expresa el beneficio que recibirán los usuarios de los productos y servicios que oferta una empresa.

#### **¿Cómo se elabora?**

Para su correcta elaboración debe responder a las siguientes preguntas en una matriz de componentes que considere:

- ¿Por qué existe la organización?
- ¿Cuál es la actividad de la organización?
- ¿Quiénes son los clientes de la organización?
- ¿Cuáles son las prioridades de la organización?
- ¿Cuál es la responsabilidad con sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social corporativa?

Los elementos fundamentales que la misión de una empresa debe considerar son los clientes, productos y/o servicios, sector empresarial, tecnología, beneficio social, filosofía, imagen corporativa, grupos de interés y concepto propio.

(Monfort & Muñiz , 2007); (Martinez & Milla, 2012)

### **b. Visión**

Es el conjunto de ideas de lo que la empresa quiere ser en el futuro, se requiere planear escenarios favorables o desfavorables para, a través de la visión, mitigarlos o potenciarlos.

Sin embargo el tipo de visión requerida en un CMI, es una “visión compartida”, que responde a la pregunta ¿qué queremos crear?; es el conjunto de imágenes que poseen todos los miembros de una organización es su imaginación. Para implantar este tipo de visión se requiere: un esfuerzo de tiempo para un proceso continuo cuyos resultados son en el largo plazo y compromiso de los altos mando en mantener el liderazgo.

### **¿Cómo se elabora?**

Para su correcta elaboración debe responder a las siguientes preguntas en una matriz de componentes que considere:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

Una misión y visión bien realizada y que responda a las diferentes preguntas mencionadas anteriormente, se logra a través de una Matriz de Componentes.

(Monfort & Muñiz , 2007); (Sangucho, 2016)

### **2.2.17.3.Desarrollo de Objetivos, Metas y Estrategias**

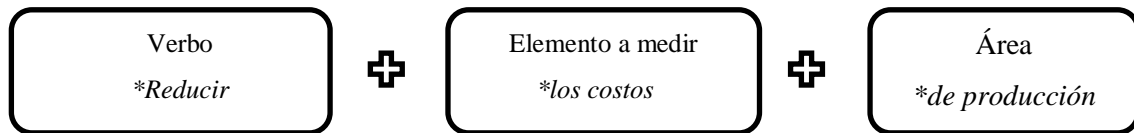
#### **a. Objetivos Estratégicos**

Un objetivo es algo que se necesita lograr en un determinado tiempo cuya finalidad es solucionar un problema. Son acciones concretas, sujetas a comprobación y medición que nos ayudan a conseguir la misión y la visión de una entidad.

Las características básicas que debe presentar un objetivo se resumen en la abreviatura “MARTE”:

- **M**edible
- **A**lcanzable
- **R**ealizable
- **T**iempo determinado
- **E**specífico

La sintaxis exigida para la elaboración de los objetivos estratégicos es la siguiente:



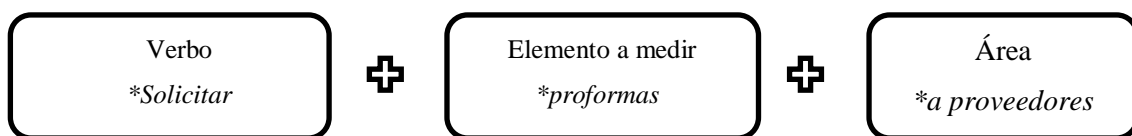
Para la metodología del CMI, un objetivo se convierte en estratégico, cuando su enfoque es directamente relacionado con las perspectivas de clientes, financiera, aprendizaje y procesos internos.

En cuanto a la clasificación de los objetivos se considera el criterio tiempo; y, se los divide en corto plazo y largo plazo. Los de corto plazo van hasta un año mientras que los de largo plazo van de tres a cinco años. (Monfort & Muñiz , 2007); (Sangucho, 2016)

### b. Metas

La meta es un objetivo a cortísimo plazo que se expresa de forma cuantitativa o cualitativa, es el medio para alcanzar el objetivo. Se caracterizan por ser realistas y pertinentes con el objetivo mayor, específicas, exactas, medibles y deben ser propuestas para alcanzar con éxito el objetivo.

Posee las mismas características y sintaxis que un objetivo, diferenciándose del plazo para el cual se propone. La meta es **medible**, **alcanzable**, **realizable**, **tiempo determinado** y **específica**.



### c. Estrategias

Es el enunciado que busca integrar las partes de una organización en un todo para proporcionar los recursos necesarios para contrarrestar sus puntos débiles y potenciar los cambios provenientes del entorno externo, con ello se espera alcanzar fácilmente los objetivos propuestos.

Para la formulación de la estrategia se requiere cierta sintaxis, misma que se propone a continuación:



Son tipos de estrategias:

- **Estrategia Genérica**

Este tipo de estrategia se centra en el liderazgo en costos que corresponde la eficiencia en el producto y servicio, la diferenciación que es proveer de un valor agregado a sus productos y finalmente la segmentación que consiste en dividir al mercado por grupos con características similares.

- **Estrategia de Integración**

Esta estrategia busca mantener el control sobre sus proveedores y competencia, dentro de esta se aplica la integración vertical hacia adelante que busca expandir sus operaciones hacia el dominio de sus proveedores, la integración vertical hacia atrás que busca añadir en sus operaciones las actividades de los proveedores y, la integración horizontal que busca controlar a la competencia a través de su diversificación en el mercado.

- **Estrategia Intensiva**

Estas estrategias son intensivas porque requieren de un esfuerzo mayor para que su puesta en marcha permita mejorar la posición competitiva de la empresa. Se la lleva a cabo mediante tres maneras: penetración en el mercado, desarrollo de mercado y desarrollo del producto; todas estas maneras tienen por finalidad innovar los productos para incrementar el mercado.

- **Estrategia de Diversificación**

La diversificación consiste en renovar la cartera de productos y servicios que oferta mediante una diversificación concéntrica que consiste en adicionar productos

relacionados con la actividad de la empresa, diversificación horizontal que se refiere a implementar productos que no estén relacionados con la actividad de la empresa pero que se orienten a actuales clientes y la diversificación conglomerada que se basa en incorporar productos no relacionados para clientes potenciales.

- **Estrategia Defensivas**

Estas estrategias se formulan principalmente con la finalidad de resguardar los activos de una empresa, los mercados, los proveedores y los clientes.

(Sangucho, 2016); (ISOTools , 2016)

#### **2.2.17.4. Mapa Estratégico**

El mapa estratégico, también conocido como diagrama de vinculación de estrategia, árbol de estrategia o historia de CMI, es una representación gráfica que describe a la estrategia basándose en cuatro perspectivas para aportar a una visión completa de la empresa, relacionando procesos para generar valor.

Es una herramienta visual en la cual se plasma la historia del CMI y provee una arquitectura de integración de estrategias, además de interrelacionar los objetivos estratégicos y facilitar la definición de metas. Como principales fortalezas se encuentran:

- Comunica los resultados obtenidos por la organización y proporciona las herramientas para alcanzar todos los resultados deseados.
- Ayuda a entender a todos los miembros de una organización la estrategia.
- Permite a cada miembro alinearse con la estrategia para contribuir a su cumplimiento.

(Berriozabal, Garmendia, & Quiñones, 2003); (ISOTools , 2016); (Schneiderman, 2006)

- **Relaciones Causa – Efecto del Mapa Estratégico**

Los mapas estratégicos son esquemas que representan de forma gráfica como una organización puede introducir valor en sus actividades y procesos, conectando los

objetivos estratégicos con los indicadores, mostrando así relaciones de causa – efecto que permiten ejecutar la estrategia en toda la organización.

Los objetivos y sus indicadores son determinados en función de cada perspectiva que conforma el BSC, de allí surge dos tipos de relaciones: horizontales, que se dan dentro de la misma perspectiva y verticales, que se producen entre las perspectivas.

Las relaciones horizontales muestran la integración que existe entre las funciones y áreas de cada perspectiva, es una relación lineal entre cada componente de los procesos de una organización.

Las relaciones verticales por su parte, establecen cómo un factor clave de éxito de una perspectiva depende de otro para adquirir mayor impacto y funcionalidad.

Con estas relaciones, el mapa estratégico pretende transformar los activos intangibles a resultados tangibles a través de la total realización de la estrategia.

(Mota & Reyes, 2012)

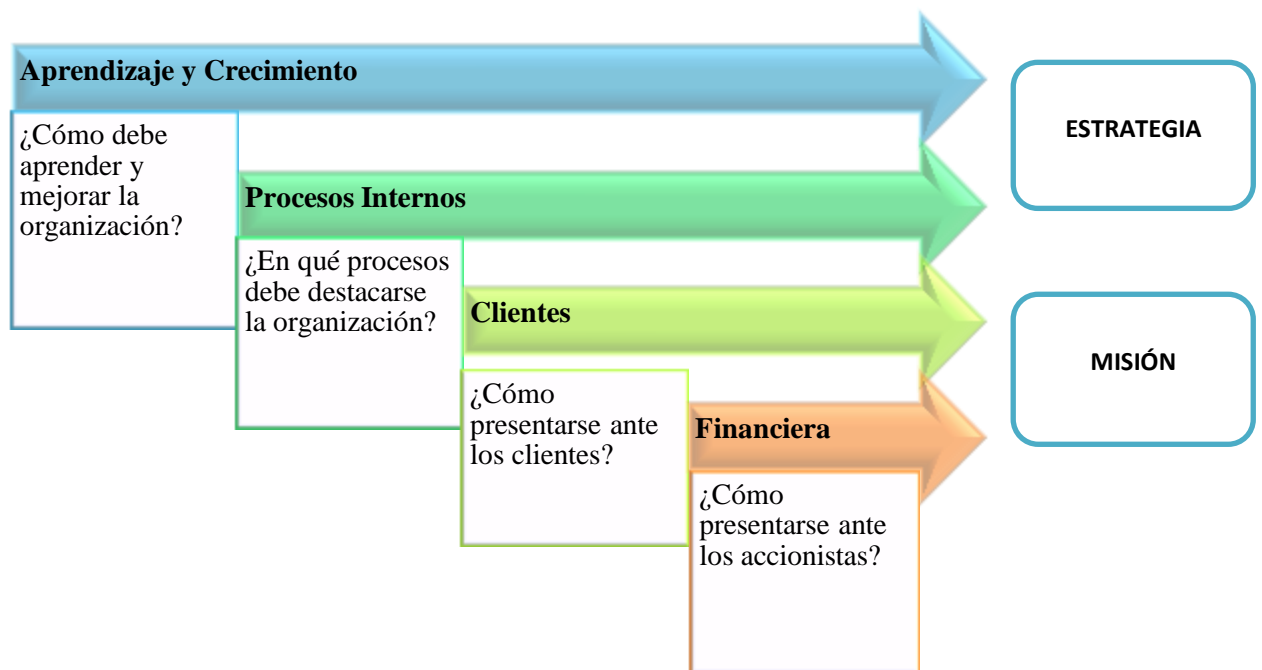
- **Tipos de Mapas Estratégicos**

Las ambiciones que los diferentes tipos de empresas persiguen, difieren de una a otra, por lo que no se puede generar estrategias universales sino más bien deben adaptarse a las necesidades del ente en cuestión. Es así que los mapas estratégicos, al representar gráficamente estas estrategias, son diseñados de acuerdo al fin que persigue.

**Con enfoque estratégico:** existen mapas estratégicos que interconectan los objetivos de cada perspectiva del CMI hasta llegar al cumplimiento de la estrategia.

**Con enfoque operativo:** existen mapas estratégicos que interconectan los objetivos de cada perspectiva del CMI hasta llegar al cumplimiento de la misión.

**Gráfico 13:** Tipos de Mapa Estratégico



**Fuente:** (Rodríguez, 2009)

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

#### **2.2.17.5. Establecimiento de Indicadores**

En la actualidad, en un mundo globalizado que día a día evoluciona, en el sector empresarial sobrevivirán únicamente aquellas organizaciones que posean sistemas de medición y gestión derivados de su estrategia. Normalmente las empresas dirigen sus esfuerzos a medir los resultados financieros dejando de lado otros aspectos de importancia dentro de las mismas, sin embargo, con la ayuda del CMI aspectos como clientes, procesos internos, talento humano entre otros adquieren importancia e inician a formar parte del “sistema de medición y gestión”.

Los indicadores son el elemento fundamental dentro del sistema de medición y gestión, y tradicionalmente consisten en una expresión cuantitativa o cualitativa que se utiliza para medir el logro de los objetivos y el grado de implementación de la estrategia; no obstante en la actualidad los indicadores también evolucionan y se convierten en indicadores claves de desempeño (KPI: Keep Performance Indicators) cuyo objetivo fundamental es mejorar la gestión y los resultados de la organización.

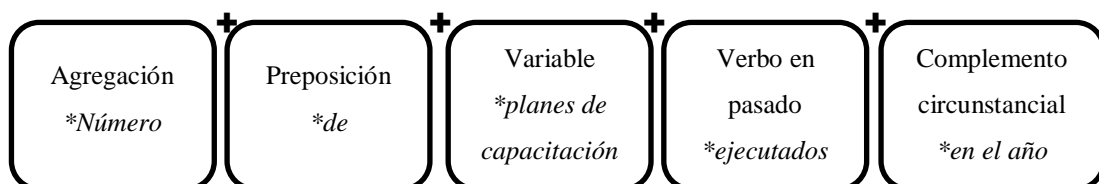
Los indicadores clave hacen posible el control de la gestión, facilitando la fijación de normas, medir el desempeño, comparar lo actuado con lo planificado, tomar medidas correctivas, siempre apuntando hacia la mejora continua. Un KPI mide la consecución de un objetivo estratégico para después implementar el cambio induciendo a ciertos comportamientos y actuaciones a los miembros de una organización.

El diseño y selección de los indicadores es lo que determina el rumbo de una empresa, es decir, un indicador mal seleccionado puede inducir a una desviación en el comportamiento empresarial materializándose en el no cumplimiento de la estrategia empresarial. Por ello para formular los indicadores se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué?
- ¿Por qué?
- ¿Para qué?
- ¿Cómo?

El Qué se refiere a la enunciación del indicador, el Por qué corresponde al sentido del indicador, el Para qué su función y el Cómo los instrumentos.

La sintaxis de los indicadores viene dada de la siguiente manera:



Los indicadores deben presentar las siguientes características para su correcta definición:

- **Práctico**: medir lo que es importante
- **Independiente**: medir el efecto mismo de lo que se pretende hacer
- **Focalizado**: identificar grupo objetivo, cantidad, calidad, tiempo y lugar.
- **Verificable**: poseer información que sustente su formulación.

En cuanto a la clasificación de los indicadores se puede anotar tres tipos de indicadores: de medición, de desempeño y de gestión.



- a. **Indicadores de Medición:** los indicadores de medición son aquellos que evalúan el cumplimiento de un objetivo.
- b. **Indicadores de Desempeño:** instrumento que sirve para monitorear las acciones de la entidad para lograr un objetivo.
- c. **Indicadores de Gestión:** mide la eficiencia, eficacia, efectividad, economía, ecología, ética de las decisiones tomadas y su implicación al éxito o fracaso de las operaciones de la organización. Dentro de los indicadores de gestión existen los siguientes tipos:
- **Eficiencia:** Este indicador pretende medir la consecución de los resultados con respecto a los recursos usados, buscando minimizar la cantidad de recursos usados para la consecución de objetivos.
  - **Eficacia:** Para esta medición se requiere objetivos y metas programados. Y consiste en comparar los resultados esperados con los reales, sin importar la cantidad de recursos usados.
  - **Equidad:** Pretende medir la igualdad (justicia) al acceso a los servicios.
  - **Economía:** Uso oportuno de los recursos (humanos, materiales y financieros) en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible.
  - **Ecología:** Se requiere tener el control de que la prestación de servicios pueda mantenerse a través del tiempo relativo a requisitos ambientales y su impacto.
  - **Calidad:** Busca medir la satisfacción del cliente respecto a la actuación de la empresa y la prestación de servicios.
  - **Impacto:** Con este tipo de indicador se quiere tener el control del entorno, en una sociedad con cambios constantes.

(Monfort & Muñiz , 2007); (Martinez & Milla, 2012); (Ibarra, 2014)

### **2.2.18. Cuadro de Mando Integral en el Ecuador.**

En el Ecuador las empresas del sector público y privado se ven necesitadas de herramientas que mejoren su gestión, la toma de decisiones, la eficiencia de los procesos y su rentabilidad, es por ello que con ayuda de evolución de la tecnología, el mercado, y la economía, las organizaciones con y sin fines de lucro se adaptan al nuevo sistema de administración e implementan instrumentos de gestión moderna en cada una de ellas.

Con la implementación del CMI en las empresas, estas pueden generar información real y en tiempo oportuno para obtener una correcta toma de decisiones, elaborar y conseguir objetivos estratégicos que garanticen su supervivencia, integrar a los miembros de la organización en uno solo que contribuya a la consecución de la misión y visión.

Son empresas que ya han implementado el CMI en su gestión las siguientes:

- Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. (EERSSA) Loja – Ecuador
- SERVICREAT empresa comercial y de servicios informáticos.
- Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.
- Ecuaelectricidad S.A.

Como se observa, escasas son las empresas que ya administran con herramientas de gestión moderna, que sin duda alguna, traen consigo múltiples beneficios. Con la presente investigación se busca alcanzar el mejor desarrollo y crecimiento de la Compañía de Transporte Pesado Rutas Chimboracenses S.A. generando un Cuadro de Mando Integral acorde a sus necesidades, proporcionando así una guía a la Dirección para su mejor gestión.

### **2.3. IDEA A DEFENDER**

El diseño de un Modelo de Gestión en base al Cuadro de Mando Integral contribuirá al mejoramiento de la toma de decisiones y la eficiencia de los procesos internos de la Compañía de Transporte Pesado Rutas Chimboracenses S.A.

### **2.4. VARIABLES**

#### **2.4.1. Variable Independiente**

Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral

#### **2.4.2. Variable Dependiente**

Toma de decisiones y la eficiencia en los procesos internos

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **2.5. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque que se ha empleado para el desarrollo de esta investigación es mixto, es decir, el estudio es cualitativo y cuantitativo.

#### **2.5.1. Cualitativa**

Es una descripción profunda de la información obtenida para una posterior interpretación, esta metodología de investigación se caracteriza por construir el conocimiento gracias al estudio del comportamiento de las variables. (Vélez, 2011)

En el trabajo de investigación se describe los resultados obtenidos de la evaluación aplicada a la situación actual de la Compañía y a sus agentes intervinientes, información que corresponde a cualidades sobre las cuales se diseñará el modelo de gestión propuesto.

#### **2.5.2. Cuantitativa**

Esta modalidad de investigación corresponde al conjunto de procedimientos que se aplican con la finalidad de obtener resultados numéricos que puedan ser analizados e interpretados estadísticamente para comprobar la factibilidad de una idea. (Vélez, 2011)

En la investigación se realiza la tabulación de los datos e información numérica de los procesos internos de la entidad, cuyo análisis e interpretación se realiza a través de métodos estadísticos que permiten comprobar y dan soporte a la idea a defender propuesta.

### **2.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Las modalidades de investigación en base a las cuales se desarrolló la investigación son:

### **2.6.1. Investigación Descriptiva**

Este tipo de investigación consiste en detallar las propiedades de un hecho, fenómeno, situación analizada, para determinar su composición y comportamiento. (Vélez, 2011)

Es aplicable ya que se describe la situación actual de la empresa, acotando las causas y efectos de sus problemas para, posterior a un análisis, emitir soluciones útiles para la misma.

### **2.6.2. Investigación Bibliográfica – Documental**

Corresponde a toda la información obtenida de fuentes bibliográficas y digitales como libros, investigaciones, tesis, revistas, artículos, normativas y sitios web; dicha búsqueda aporta con conocimientos de valor para el desarrollo de un estudio. (Vélez, 2011)

La investigación es bibliográfica porque se encuentra soportada en un marco teórico referente al área de la gestión y sus herramientas; y es documental ya que se consideró la información proporcionada por la Compañía acerca de sus procesos internos. Esta documentación ha servido como base para estructurar el modelo de gestión basado en cuadro de mando integral.

### **2.6.3. Investigación de Campo**

La investigación de campo es la captación de datos desde el lugar donde ocurren los hechos, es decir, la información tiene origen en la realidad del fenómeno a ser estudiado tal cual como se manifiesta sin alterar ni manipular el entorno de las variables. (Vélez, 2011)

El diseño propuesto corresponde a una investigación de campo ya que se utilizó la observación además de diferentes instrumentos como encuestas a los funcionarios y directivos de la Compañía, teniendo así una relación directa con la realidad de la entidad a ser estudiada.

## 2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.7.1. Población

El universo de la Compañía de Transporte Pesado Rutas Chimboracenses S.A. está conformado por 35 miembros de la organización, de los cuales 34 son accionistas hasta el año 2017, quienes a su vez desempeñan el rol de trabajadores ya que son los propietarios de los vehículos y se encargan de la conducción de los mismos para la transportación de la carga; y, 1 secretaria quien maneja todo lo relacionado a la organización de vehículos y la carga. A continuación, se detallan:

**Tabla 1:** Población Rutas Chimboracenses S.A.

Nº	Identificación	Nombre
1	0601960156	Abarca Coronel Eduardo Agustín
2	0602847840	Aldaz Parra Hugo Fernando
3	0602825622	Andrade Moreno César Augusto
4	0604605857	Aynaguano Zula Silvia Patricia
5	0602994709	Berrones Silva Luis Hernán
6	0501027007	Córdova Marco Euclides
7	0600519839	Costales Dávalos Ángel Ignacio
8	0601653470	Cuvi Rea Gonzalo
9	0602320848	Chapalvay Tacuri Luis Humberto
10	0601593874	Chávez Colcha Segundo José
11	0300195252	Díaz Díaz Luis Felipe
12	0602517799	Díaz Peñafiel Luis Miguel
13	0602517807	Díaz Peñafiel Juan Carlos
14	0601094584	Flores Baldeón Ramón Alfonso
15	0601575194	Freire Zúñiga Hugo Raúl
16	1801730084	Gallegos Buenaño Rosa Amelia
17	0602165599	Gómez Noriega Jorge Luis
18	0600947840	Hidalgo Acosta Luis Alberto
19	0602915589	Hidalgo Barriga Luis Fabián
20	0600543664	Hidalgo Guananga Juan Pastor

<b>N°</b>	<b>Identificación</b>	<b>Nombre</b>
21	0600173215	Hidalgo Sánchez Alfredo Heriberto
22	0601016447	Hipo Sucuy Miguel Ángel
23	0600226617	León Cargua Celso Gribaldo
24	0601239700	López Muela José David
25	0603300427	López Villacres Edwin Antonio
26	0601429509	López Zumba Carlos Arturo
27	0603462557	Macas Tierra Miguel Ángel
28	1600417875	Martínez Pilco Klever Eduardo
29	0602584229	Mejía López Gustavo Efraín
30	0600868145	Naranjo Díaz Ángel Oswaldo
31	0601397755	Novillo Narvárez Marco Patricio
32	0602002479	Ortiz Campos Leoncio Rodrigo
33	0601623101	Oviedo Martínez Gerardo Patricio
34	0601006000	Ozorio Naranjo Luis Alberto
35	0605566281	Inca Lorena (Secretaria)

**Fuente:** Rutas Chimboracenses S.A.  
**Elaborado por:** Doménica Maldonado

### **2.7.2. Muestra**

En la presente investigación se utilizará la totalidad de la población que corresponde al 100% de los accionistas- empleados de Rutas Chimboracenses S.A. debido a su reducido número lo permite.

## **2.8. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **2.8.1. Métodos**

#### **2.8.1.1. Inductivo**

Este método parte de lo particular a lo general, dentro de la investigación consistirá en estudiar los procesos internos de la Compañía y obtener información de cada uno de ellos para conocer claramente la posición de la gestión en la entidad.

### **2.8.1.2. Deductivo**

Por lo contrario, este método parte de lo general hacia lo particular y se reflejará en el análisis situacional realizado para determinar los aspectos débiles que ocasionan problemas a la organización y buscar soluciones.

## **2.8.2. Técnicas**

### **2.8.2.1. Observación**

Esta técnica se empleará en las visitas realizadas a la Compañía cuyo propósito es observar el entorno interno y externo, las actividades cotidianas y el desarrollo de sus procesos internos para determinar deficiencias en cada uno de ellos.

### **2.8.2.2. Indagación**

Técnica que consiste en obtener información de forma verbal y se aplicará a los accionistas-empleados de Rutas Chimboracenses S.A. para conocer directamente el desenvolvimiento de estos en la prestación del servicio y determinar falencias que afecten a la misma.

### **2.8.2.3. Encuesta**

Se aplicaron encuestas a los cuarenta y dos accionistas – empleados, con el objeto de conocer más a fondo la situación problemática de la empresa y a través de los datos estructurar el modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral.

### **2.8.2.4. Entrevista**

Se entrevistó al Gerente de la Compañía, Sr. Ramón Flores, para relacionarse más a fondo con la situación real de la entidad en sus procesos internos y en la toma de decisiones.



### **2.8.3. Instrumentos**

#### **2.8.3.1. Cuestionarios**

Es el conjunto de preguntas que se plantearán en una encuesta de forma concreta y se relacionarán con las variables de investigación para obtener información relevante que contribuya al diseño del modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral.

#### **2.8.3.2. Guía de entrevista**

Documento en cuyo contenido existirán aspectos a ser abordados en las interrogantes realizadas al señor gerente de la Compañía, con la finalidad de palpar más de cerca la realidad de la entidad.

## **2.9. RESULTADOS**

Se analizó e interpretó la información recopilada en encuesta aplicada a los accionistas – empleados de la Compañía de Transporte Pesado Rutas Chimboracenses S.A. mediante el uso de la estadística descriptiva. A continuación se presentan los resultados obtenidos de forma gráfica y porcentual para conocer la viabilidad y necesidad de la presente investigación.

**Encuesta dirigida a los colaboradores: accionistas – empleados y secretaria de la Compañía de Transporte Pesado Rutas Chimboracenses S.A. de la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba.**

**Pregunta 1:** Conoce usted si existe un proceso de planificación estratégica en la compañía.

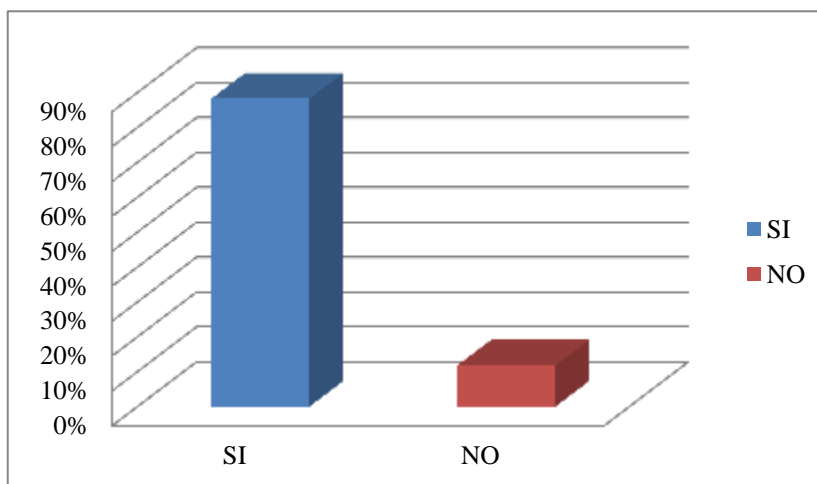
**Tabla 2:** Pregunta 1 Planificación Estratégica

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	30	86%
NO	5	14%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

**Gráfico 14:** Planificación Estratégica



**Fuente:** Tabla 2

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

**Análisis:** Según la información proporcionada por los encuestados, el 86% de los miembros de la organización menciona que, si existe un proceso de planificación estratégica en la compañía, mientras que un 14% niega conocer sobre dicho proceso.

**Interpretación:** Con la información anterior se confirma la existencia de planificación estratégica en la compañía y, que la mayoría de los colaboradores conocen dicho proceso, resultado de una socialización.

**Pregunta 2:** Conoce usted si se ha declarado la visión y misión de la entidad

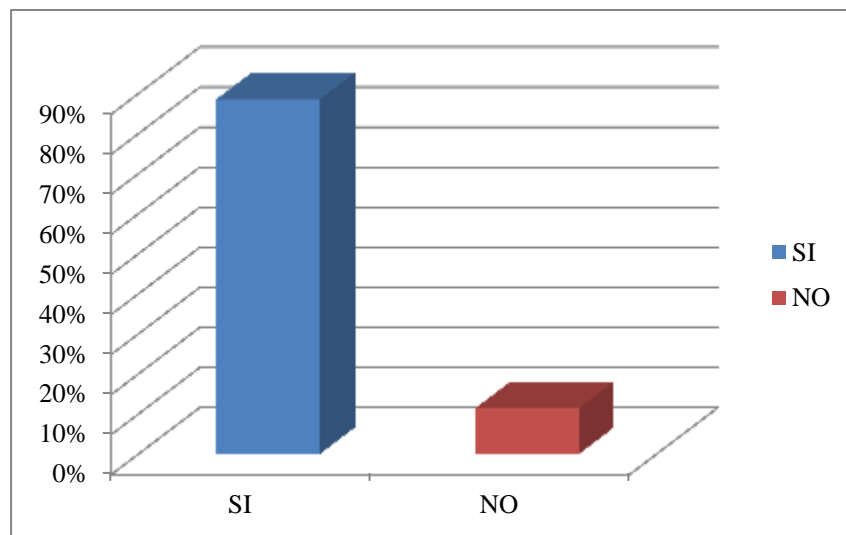
**Tabla 3:** Pregunta 2. Visión y Misión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	31	89%
NO	4	11%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

**Gráfico 15:** Pregunta 2. Visión y Misión



**Fuente:** Tabla 3

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

**Análisis:** Según la encuesta el 89% de los colaboradores de la empresa afirma que la misión y visión de la empresa se encuentra declarada mientras que el 11% desconoce dicho aspecto.

**Interpretación:** Con esta información se concluye entonces que Rutas Chimboracenses S.A., posee filosofía organizacional (misión y visión), lo que permite que los objetivos y estrategias a desarrollar en la presente investigación se encaminen a la consecución de las mismas.

**Pregunta 3:** Conoce usted si en la compañía se trabaja por cumplimiento de metas

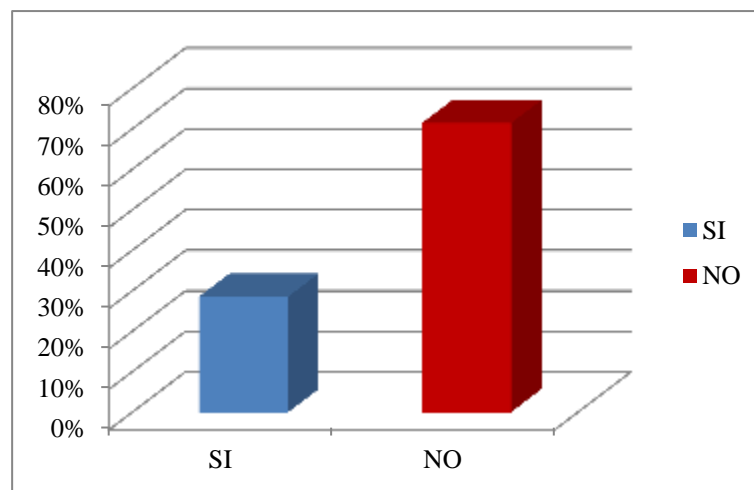
**Tabla 4:** Pregunta 3. Cumplimiento de metas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	10	29%
NO	25	71%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

**Gráfico 16:** Pregunta 4. Cumplimiento de metas



**Fuente:** Tabla 4

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

**Análisis:** El 10% de los encuestados mencionan que la empresa si trabaja por cumplimiento de metas, mientras que el 71% desconoce sobre el trabajo que realiza la compañía por cumplimiento de metas.

**Interpretación:** la mayor parte de los colaboradores de la entidad niegan trabajar por cumplimiento de metas, esto quiere decir, que no ha existido la suficiente socialización y comunicación a los empleados sobre los aspectos de relevancia de la compañía.

**Pregunta 4:** Conoce usted si en la empresa se plantea objetivos a corto, mediano y largo plazo.

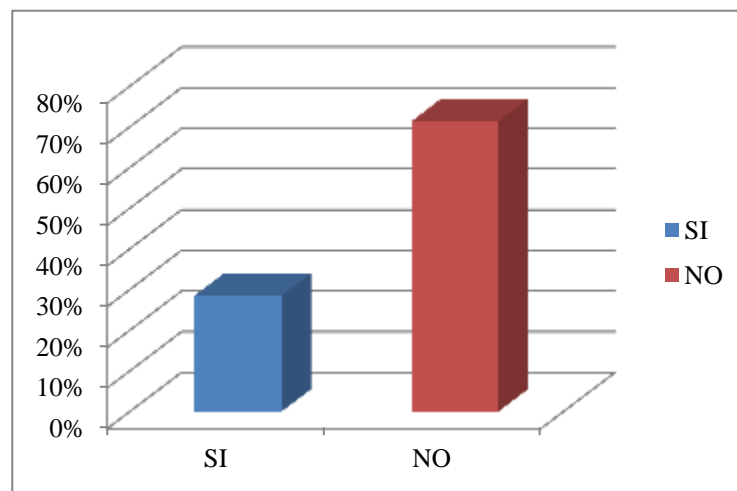
**Tabla 5:** Pregunta 4. Planteamiento de objetivos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	10	29%
NO	25	71%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

**Gráfico 17:** Pregunta 5. Planteamiento de objetivos



**Fuente:** Tabla 5

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

**Análisis:** Según la encuesta el 10% de los colaboradores menciona que la empresa si se plantea objetivos en el corto, mediano y largo plazo, mientras que el 71% desconoce la existencia de objetivos.

**Interpretación:** al igual que la pregunta anterior, la mayoría de empleados de compañía desconocen el proceso de establecimiento de objetivos, lo que muestra la escasa socialización y comunicación a los empleados sobre los aspectos de relevancia de la compañía.

**Pregunta 5:** Existe un proceso de evaluación permanente el cumplimiento de los objetivos y metas.

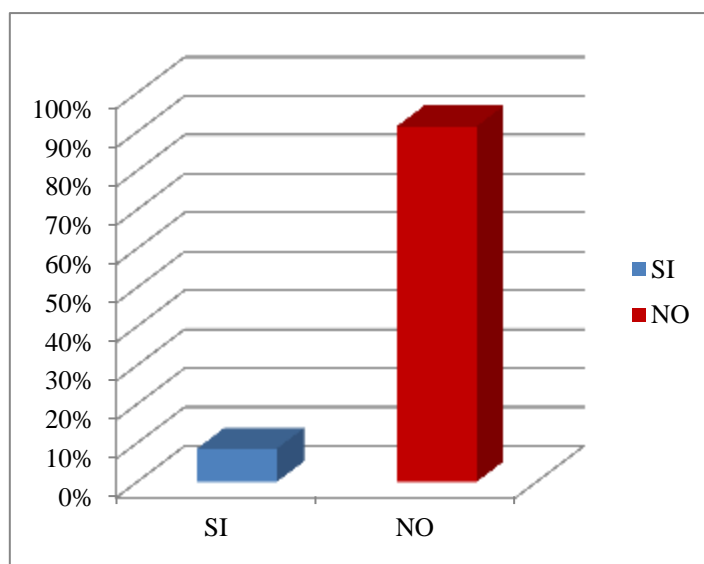
**Tabla 6:** Pregunta 5. Evaluación del cumplimiento

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	3	9%
NO	32	91%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

**Gráfico 18:** Evaluación de cumplimiento



**Fuente:** Tabla 6

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

**Análisis:** Según información obtenida en la encuesta, la mayor parte de los miembros de la compañía mencionan que no existe un proceso de evaluación de cumplimiento de metas y objetivos, mientras que, únicamente el 9% afirma la existencia de dicho proceso.

**Interpretación:** los datos obtenidos muestran que no existe un proceso de evaluación de cumplimiento de metas y objetivos definido formalmente por la dirección de la compañía; sólo presidente, gerente y secretaria de la compañía afirman ejecutar este proceso.

**Pregunta 6:** En la Compañía se manejan indicadores que midan la eficiencia y eficacia de sus procesos

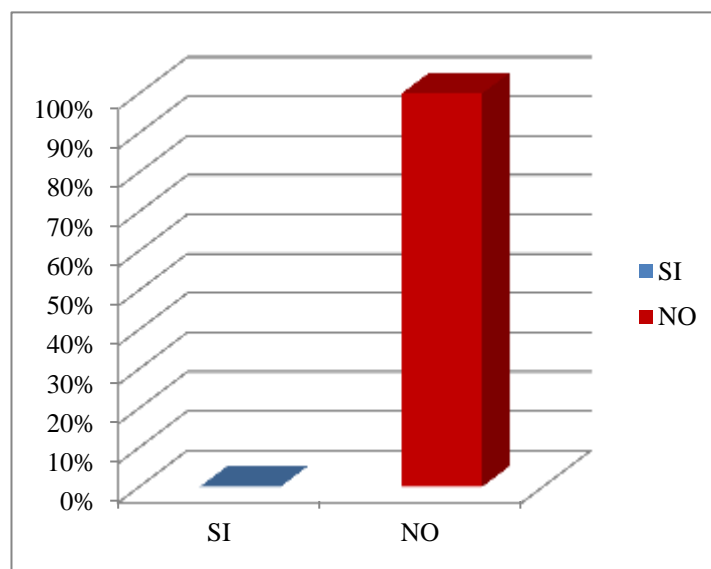
**Tabla 7:** Manejo de indicadores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	0	0%
NO	35	100%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

**Gráfico 19:** Manejo de indicadores



**Fuente:** Tabla 7

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

**Análisis:** Según la encuesta el total de la población 100%, señala que en la compañía no se aplican indicadores que midan la eficiencia y eficacia de sus procesos.

**Interpretación:** La información resultante nos muestra la falta de un sistema de medición a través de indicadores de desempeño, medición y gestión, mismos que incluyen en el control de la gestión en la metodología del Cuadro de Mando Integral.

**Pregunta 7:** Conoce usted qué es Cuadro de Mando Integral

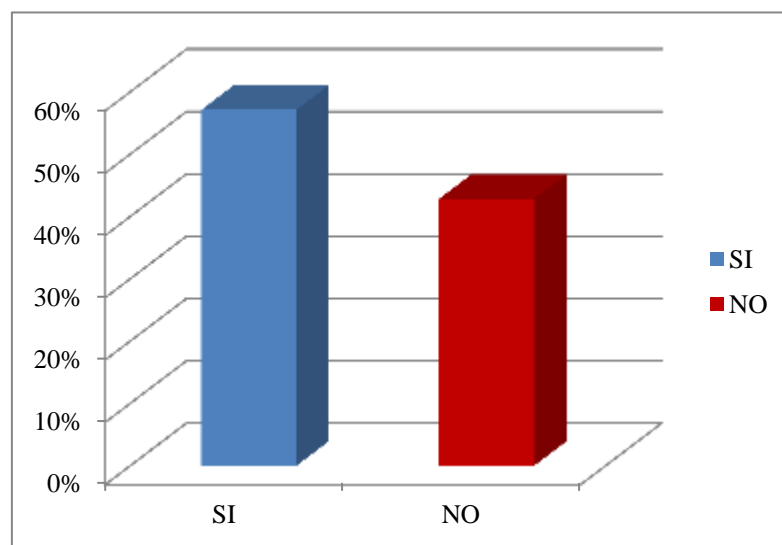
**Tabla 8:** Qué es Cuadro de Mando Integral

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	20	57%
NO	15	43%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

**Gráfico 20:** Qué es Cuadro de Mando Integral



**Fuente:** Tabla 8

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

**Análisis:** Según la encuesta el 57% de los miembros de la organización conocen el término Cuadro de Mando Integral, mientras que el 43% desconoce dicho término.

**Interpretación:** Estos datos representan una situación favorable para el desarrollo de la investigación, ya que el personal clave para el diseño del Cuadro de Mando Integral en la compañía, poseen un conocimiento previo sobre lo que se va a ejecutar.



**Pregunta 8:** Cree usted que en la compañía se requiere un modelo de gestión en la administración que mejore la toma de decisiones y el desarrollo de procesos.

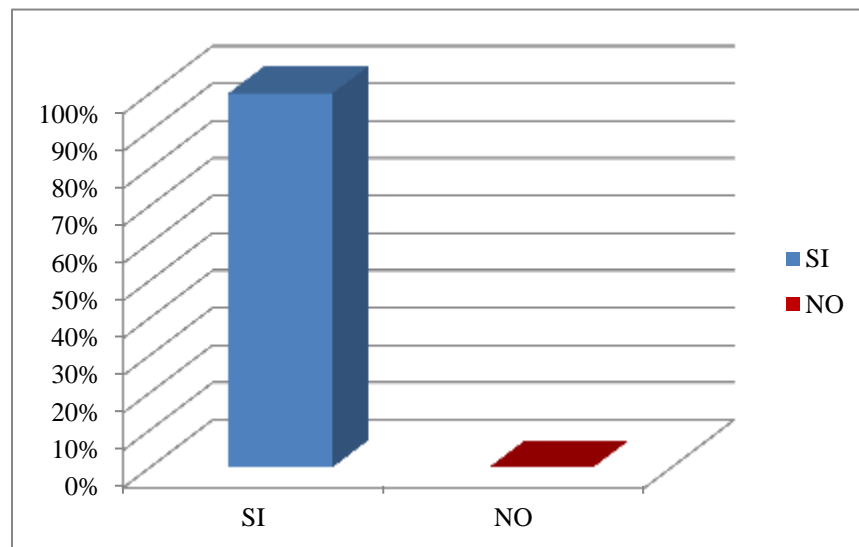
**Tabla 9:** Requiere la Compañía un Modelo de Gestión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	35	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

**Gráfico 21:** Requiere la compañía un Modelo de Gestión



**Fuente:** Tabla 9

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

**Análisis:** Según la encuesta la totalidad 100% de los miembros de la organización, afirman la necesidad de un modelo de gestión en la administración para mejorar la toma de decisiones y los procesos internos.

**Interpretación:** Estos resultados favorecen a la realización de la presente investigación ya que todos los colaboradores, aceptan el hecho de que a través de un modelo de gestión se podrá mejorar la situación actual de la compañía.

**Pregunta 9:** Considera usted que las decisiones empíricas tomadas en la administración de la compañía han contribuido al crecimiento de la misma.

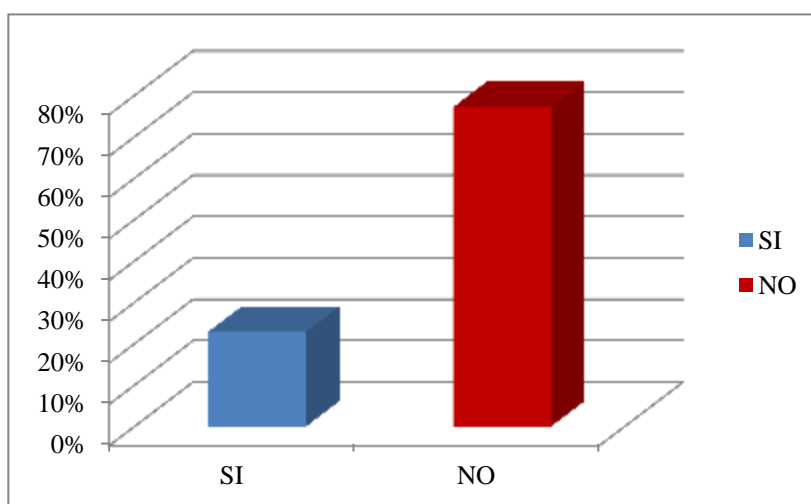
**Tabla 10:** Decisiones empíricas han contribuido a la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	8	23%
NO	27	77%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

**Gráfico 22:** Decisiones empíricas han contribuido a la empresa



**Fuente:** Tabla 10

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

**Análisis:** Según la encuesta el 23% de los colaboradores de la compañía están de acuerdo con el mejoramiento producido por las decisiones empíricas, mientras que el 77% señala que dichas decisiones no han contribuido a la compañía.

**Interpretación:** Estos datos impulsan el desarrollo de la investigación ya que a través del Cuadro de Mando Integral y sus componentes, se basa el proceso de toma de decisiones en datos reales más no en empirismo y, se lo direcciona hacia la excelencia.

**Pregunta 10:** Cuál sector considera usted es el más importante para la empresa

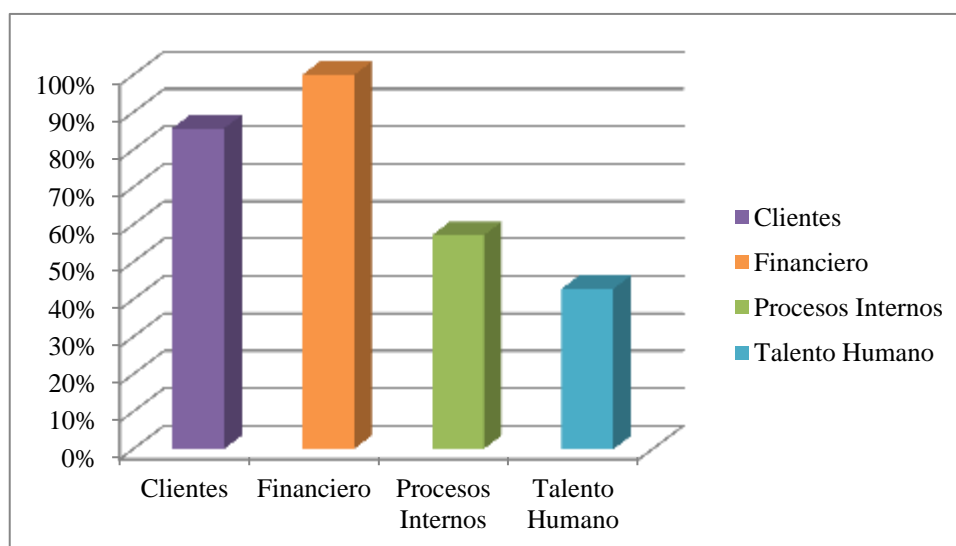
**Tabla 11:** Sector más importante de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA			FRECUENCIA PORCENTUAL		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
Cientes	30	5	35	86%	14%	100%
Financiero	35	0	35	100%	0%	100%
Procesos Internos	20	15	35	57%	43%	100%
Talento Humano	15	20	35	43%	57%	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

**Gráfico 23:** Sector más importante de la empresa



**Fuente:** Tabla 10

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

**Análisis:** Según la encuesta, para el 100% de los miembros de la compañía el sector financiero es el más importante, seguido del sector de clientes con el 86% y procesos internos con el 57%, el sector menos importante corresponde al talento humano con el 43%.

**Interpretación:** Estos resultados ayudan a la investigación ya que proporcionan una guía sobre las prioridades a manejarse dentro de los componentes del cuadro del mando integral. Siendo así, la perspectiva financiera y de clientes son aquellas de mayor relevancia para esta entidad, sin dejar de ser menos importantes la de procesos internos y talento humano para la presente investigación.

**Entrevista dirigida al Licenciado Ramón Flores Gerente de la Compañía de Transporte Pesado Rutas Chimboracenses S.A. de la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba.**

**Pregunta 1:** ¿Cuál es la importancia de la administración dentro de la compañía?

La administración de una empresa, independientemente de su tipo y tamaño, es el proceso más importante que debe ser ejecutado de forma minuciosa y coherente. En el caso particular de Rutas Chimboracenses, mi persona, ejerce la administración de forma empírica, es decir basándome en la experiencia que el manejo de mis pequeños negocios me ha otorgado a través de los años; hasta el día de hoy, la forma de administrar ha mantenido a la compañía en marcha, sin embargo, no descarto nuevas herramientas, nuevos procesos que mejoren a la administración.

**Interpretación:** La administración de Rutas Chimboracenses S.A. es empírica ya que carece de un modelo de gestión.

**Pregunta 2:** ¿Existe planificación estratégica?

La planificación estratégica es de suma importancia para las actividades de una empresa hoy en día. En nuestra Compañía implementamos este proceso hace un aproximado de cinco años y los cambios producidos a partir de esto han sido favorables para la utilidad y satisfacción de los accionistas y clientes.

**Interpretación:** La compañía mantiene un proceso desactualizado de planificación estratégica.

**Pregunta 3:** ¿Se aplica en su totalidad el plan estratégico?

No, el primer año de implementación del plan estratégico se lo aplicó en su totalidad. Con el paso de los años el plan ha perdido utilidad debido a su desactualización, razón por la que hoy en día no se lo ha vuelto a aplicar.

**Interpretación:** No se aplica permanentemente el plan estratégico por encontrarse desactualizado.

**Pregunta 4:** ¿Se da un seguimiento a la planificación estratégica oportunamente?

No, el plan estratégico fue controlado únicamente el primer año de implantación, a partir de ello se ha dejado de lado esta herramienta de gestión.

**Interpretación:** No existe seguimiento ya que no se aplica el plan estratégico.

**Pregunta 5:** ¿La compañía se plantea objetivos al corto, mediano o largo plazo?

Si existe un proceso de definición de objetivos en el cual participamos mi persona como Gerente y el señor Patricio Novillo como accionista mayoritario de la compañía.

**Interpretación:** Si existe planteamiento de objetivos, sin embargo, no participan todos los miembros de la compañía.

**Pregunta 6:** ¿Cómo se asegura y facilita el cumplimiento de estos objetivos?

No existe un mecanismo predeterminado para que se efectúe este cumplimiento, únicamente se informa verbalmente a los demás accionistas los objetivos que pretendemos alcanzar en diferentes tiempos y se dispone su cumplimiento.

**Interpretación:** El sistema de cumplimiento de objetivos es informal y trabaja por disposición de la máxima autoridad.

**Pregunta 7:** ¿Qué conoce Usted sobre herramientas de gestión?

Son instrumentos que un administrador puede usar para liderar de mejor manera la organización. Las principales herramientas de gestión que conozco y como compañía hemos aplicado, aunque ocasionalmente, son la planificación estratégica y presupuesto anual además de planes individuales de capacitación a los accionistas, entre otros.

**Interpretación:** el Gerente posee un conocimiento previo sobre herramientas de gestión lo que es favorable a la presente investigación.

**Pregunta 8:** ¿Qué conoce acerca del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard?

Es una nueva técnica de la administración que consiste en desarrollar objetivos y estrategias para aspectos internas y externas como clientes, finanzas, trabajadores, entre

otras, que se relacionan a través de un mapa estratégico. En el CMI se determinan también metas e índices financieros.

**Interpretación:** De igual forma, existe un conocimiento previo sobre Cuadro de Mando Integral lo que resulta favorable para el desarrollo de la investigación.

**Pregunta 9:** ¿Dentro de la empresa, que elemento del entorno interno y externo (clientes, talento humano, rentabilidad, finanzas, capacitación, proveedores, etc.), adquiere mayor importancia?

Como empresa nuestro elemento prioritario son los clientes y su satisfacción porque son quienes movilizan las actividades de la compañía. Seguidamente para nosotros es importante el área de finanzas, nuestras utilidades y dividendos para los accionistas; a partir de ello los demás elementos adquieren importancia.

**Interpretación:** Las áreas de mayor relevancia para la compañía son los clientes y finanzas, esto permite conocer cuáles son los objetivos prioritarios.

**Pregunta 10:** ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones de la compañía?

El proceso de toma de decisiones se efectúa de la siguiente manera: se realiza una reunión con los accionistas en la cual se exponen situaciones que requieren de una solución, seguido de esto se procede a una lluvia de ideas de los asistentes, se realiza una selección de las ideas mayormente realizables y eficientes a través del voto de la mayoría de accionistas. Se definiría a este proceso como empírico, de acuerdo al criterio de los dueños de la compañía.

**Interpretación:** no existe un proceso formal de toma de decisiones que se base en cifras o datos reales.

**Pregunta 11:** ¿Se establecen planes de capacitación, de seguimiento, de control, de evaluación, entre otros en la empresa?

Se ha definido planes de capacitación para los colaboradores de la compañía, específicamente en relaciones humanas ya que ellos son quienes tienen contacto con los

clientes. En lo que respecta al control y evaluación se realiza de forma permanente a criterio personal sin basarse en un plan; y, finalmente no existen planes de seguimiento.

**Interpretación:** Solo existen planes de capacitación para los miembros de la organización; no se ha definido planes de control ni seguimiento.

**Pregunta 12:** ¿Los resultados de la gestión que se aplica actualmente en la organización, han sido favorables para la misma?

La gestión actual de la compañía es muy buena más no sobresaliente, aquello se ve reflejado en la insuperable utilidad mínima de \$ 3.000,00 en los últimos años, además de la poca expansión y el escaso aumento de accionistas en la misma.

Por ello creo necesaria la aplicación de la presente investigación, ya que estas herramientas novedosas de la administración moderna nos han permitido crecer como empresa y mejorar varios aspectos.

**Interpretación:** La gestión aplicada actualmente en la compañía no es eficiente y presenta ciertas inconformidades.

## **2.10. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

El Diseño del Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para la Compañía de Transporte Pesado Rutas Chimboracenses S.A. provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, contribuye al mejoramiento de la toma de decisiones y la eficiencia de los procesos internos de dicha entidad, ya que el Modelo mencionado anteriormente permite definir una visión compartida, objetivos estratégicos, estrategias y metas que posteriormente serán medidos a través de indicadores de desempeño y de gestión para evaluar su cumplimiento y determinar cómo aporta al desarrollo empresarial en cuatro aspectos clave: procesos internos, talento humano, finanzas y clientes.

La construcción del Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral permite mejorar la situación actual de la compañía y proporciona una base sobre la cual se debe administrar para lograr el crecimiento esperado de la empresa en períodos estipulados.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

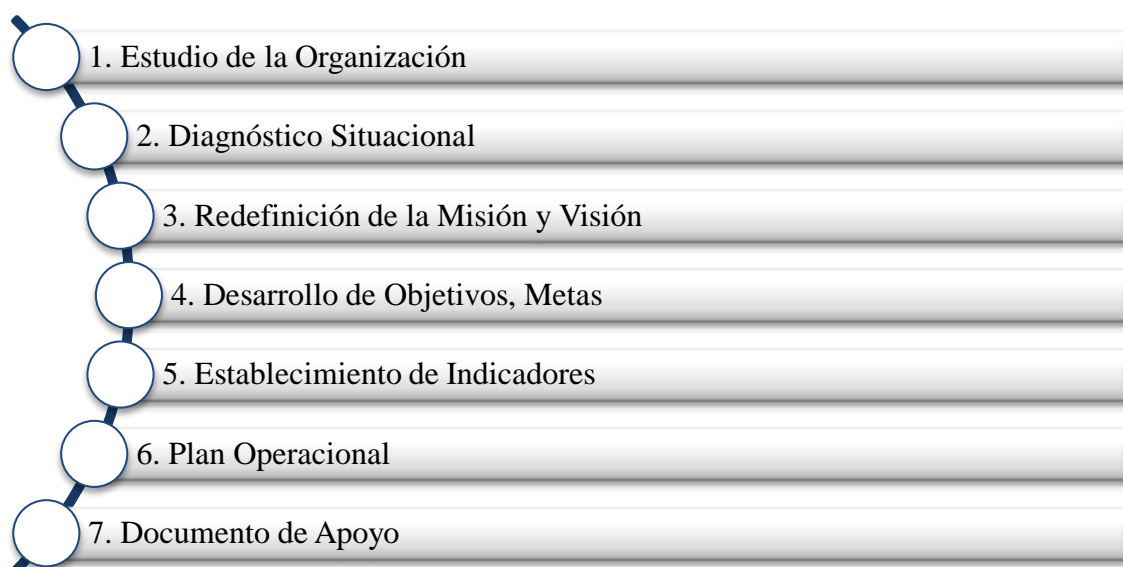
### 4.1. TÍTULO

Diseño de un Modelo de Gestión en base al Cuadro de Mando Integral para la Compañía de Transporte Pesado Rutas Chimboracenses S.A., Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

### 4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Para la presente investigación se ejecutarán los pasos propuestos por Kaplan & Norton, necesarios para proponer el Modelo de Gestión basado en el CMI. Los pasos a ser aplicados tienen como finalidad hacer de este estudio algo funcional y que represente la solución de los problemas de la mencionada institución.

#### Fases del Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral





#### 4.2.1. Estudio de la Organización



**Razón Social:** Compañía de Transporte Pesado Rutas Chimboracenses S.A.

**RUC:** 0691711455001

**Actividad:** prestación de servicio de transporte pesado de toda clase de carga: propia, alquiler o mercadería en general.

**Ubicación:** Ecuador, Chimborazo, Riobamba

**Dirección:** Av. Canónigo Ramos N. 8 y Joaquín Pinto (diagonal a la puerta de la ESPOCH)

**Representante Legal:** Lcdo. Alfonso Ramón Flores Baldeón

**Fecha de creación:** 07 de abril del 2004

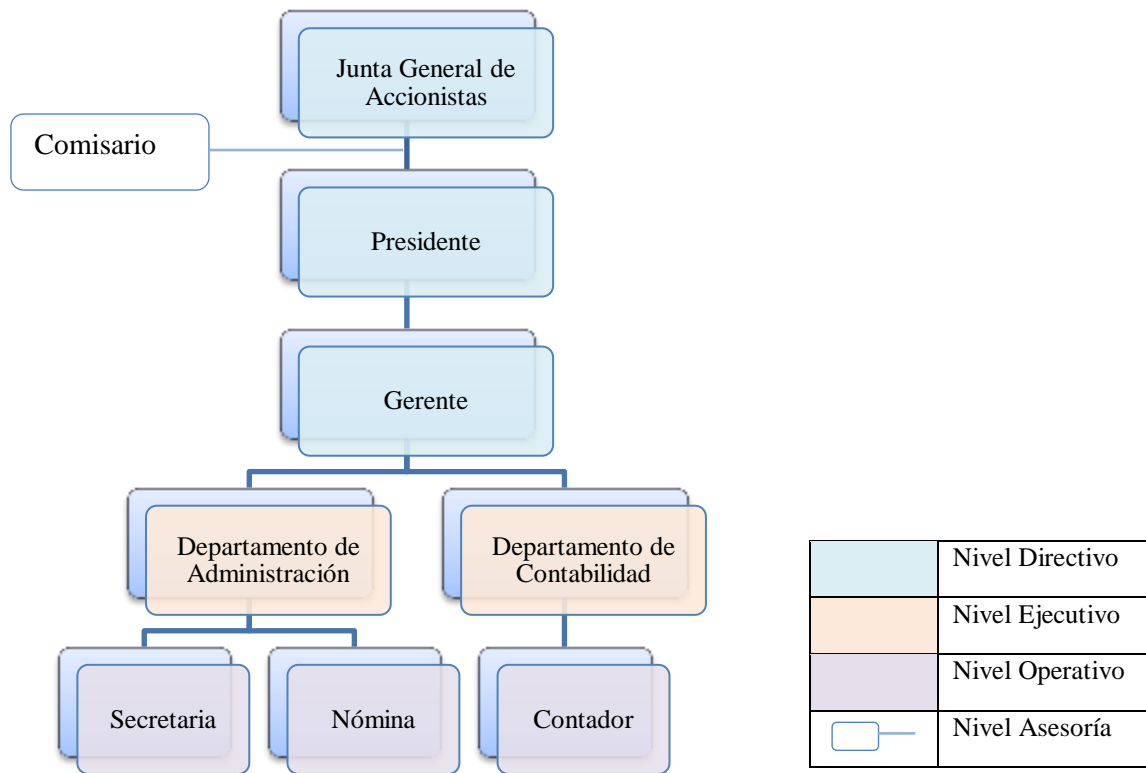
**Teléfono:** 032 607 577

**E - mail:** rutas\_chimboracenses@hotmail.com

**Número de accionistas a la fecha:** 34 accionistas

**Base Legal:** La Compañía de Transporte Pesado Rutas Chimboracenses S.A. se registró por la Constitución de la República del Ecuador, las leyes emitidas por la Superintendencia de Compañías por su constitución por resolución No. 04.A.DIC.074 y, al dedicarse al servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional, se sujetará a las disposiciones generales de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, y su Reglamento, por no existir leyes específicas del sector.

- **Organigrama Estructural**



**Fuente:** Rutas Chimboracenses S.A.  
**Elaborado por:** Doménica Maldonado

- **Servicios**

Rutas Chimboracenses S.A. tiene como actividad principal el servicio de transporte de carga pesada entre los diferentes puntos del país. La carga pesada que transporta es:

**Tabla 12:** Servicios de Rutas Chimboracenses S.A.

<b>TIPO DE CARGA</b>	<b>LUGAR</b>
Muebles	Quito – Cuenca ; Cuenca – Quito
Papas	Salcedo – Riobamba
Tierra	Quito – Riobamba; Riobamba – Quito
Zapatos	Quito – Riobamba
Hortalizas y Legumbres	Riobamba – Ambato; Ambato – Riobamba
Cemento	Riobamba – Quito; Riobamba – Cuenca
Grifería en general	Quito – Cuenca; Quito – Riobamba; Quito – Ambato

**Fuente:** Rutas Chimboracenses S.A  
**Elaborado por:** Doménica Maldonado

## 4.2.2. Diagnóstico Situacional

### 4.2.2.1. Macro Entorno

**Tabla 13:** Análisis PESTEL Rutas Chimboracenses S.A.

ANÁLISIS AMBIENTE EXTERNO: MACROAMBIENTE RUTAS CHIMBORACENSES S.A.					
Nivel de procesos	Macro Procesos		Diagnóstico	O	A
<b>ENTORNO ECONOMICO (MACRO Y MICRO ECONOMICO)</b>	Poder adquisitivo del consumidor	1	Bajo poder adquisitivo del consumidor		x
	Ciclo económico	2	Economía del país es crítica y desfavorable a las empresas		x
	Obras públicas en infraestructura vial	3	Infraestructura vial en óptimo estado para circular	x	
	Demanda	4	Alta demanda del servicio de transporte	x	
<b>ENTORNO SOCIOCULTURAL</b>	Ciudades de mayor concentración	5	Expansión de la demanda del servicio de transporte pesado en el país	x	
<b>ENTORNO POLÍTICO y ÉTICO</b>	Regulaciones estatales	6	No existen regulaciones específicas que direccionen el comportamiento de las empresas de transporte de carga pesada		x
<b>ENTORNO LEGAL</b>	Legislación tributaria	7	Carga tributaria alta y pesada.		x
	Legislación de tránsito	8	Fuertes sanciones al incumplir las disposiciones		x
	Legislación de compañías	9	Estable y facilita la creación de empresas	x	
<b>ENTORNO ECOLOGICO</b>	Conciencia Ambiental	10	Alto nivel de contaminación ambiental con las unidades de transporte		x
<b>ENTORNO TECNOLOGICO</b>	Avance tecnológico	11	Unidades de transporte con alta tecnología y rastreo satelital	x	

**Fuente:** Rutas Chimboracenses S.A.

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

#### 4.2.2.2. Micro Entorno

**Tabla 14:** Cinco Fuerzas de Porter Rutas Chimboracenses S.A.

ANÁLISIS AMBIENTE EXTERNO: MICROAMBIENTE RUTAS CHIMBORACENSES S.A.							
Basado en las Cinco Fuerzas de Michael Porter							
Nivel de procesos	Macro Procesos	LISTA DE CHEQUEO	SI	NO	Diagnóstico	O	A
CLIENTES	Clientes	¿Las empresas del sector ofrecen un buen servicio a los clientes?	x		Las empresas no cuenta con estrategias dirigidas a la satisfacción de los clientes		x
		¿Realizan periódicamente encuestas de satisfacción de clientes?		x			
		¿Las empresas organizan semanas o días especiales con descuentos en determinados productos o servicios?		x			
			<b>1</b>	<b>2</b>			
			<b>33%</b>	<b>67%</b>			
	Segmentación Caracterización	¿Tiene el mercado diferentes segmentos de acuerdo con la clase de producto, calidad del servicio y tipo de consumidor?	x		El 4% de la economía nacional corresponde a transporte pesado , del cual un 0.2% está en Chimborazo	x	
		¿Las empresas del sector determinan gustos y preferencias de servicio de los clientes?		x	No existen estudios aplicados a las preferencias de los clientes		x
			<b>1</b>	<b>1</b>			
			<b>50%</b>	<b>50%</b>			
	Poder de negociación de los compradores	¿Existen limitaciones de compras a algunos tipos de compradores?		x	Alto nivel de accesibilidad para los clientes	x	
		¿Existe desarrollado un poder para negociar por parte de los compradores?	x		Existen mecanismos de negociación con los compradores	x	
			<b>1</b>	<b>1</b>			
			<b>50%</b>	<b>50%</b>			

<b>PROVEEDORES</b>	<b>Calificación y selección proveedores</b>	¿Se realiza un estudio previo de los proveedores para conocer la calidad de sus productos?	x		Proveedores altamente comprometidos con la entrega de productos	x		
		¿Se realiza en forma puntual la entrega de sus productos?	x					
		¿Poseen calidad de acuerdo a lo especificado?	x					
			<b>3</b>	<b>0</b>				
			<b>100%</b>	<b>0%</b>				
		¿Se evalúa el desempeño de los proveedores en términos de calidad, costo y entrega?	x		Proveedores de carácter permanente en la empresa con un alto número de convenios realizados	x		
		¿Se hacen alianzas con proveedores?	x					
		¿Se firman acuerdos de largo plazo con proveedores?	x					
			<b>4</b>	<b>0</b>				
		<b>100%</b>	<b>0%</b>					
	<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	¿Existen proveedores que realicen ofertas de productos?	x		Alto número de proveedores que ofertan productos a la empresa	x		
		¿Poseen habilidades para negociar?	x					
			<b>2</b>	<b>0</b>				
		<b>100%</b>	<b>0%</b>					
<b>Características de los competidores actuales</b>	¿Poseen conocimiento de quiénes son nuestros competidores?	x		La empresa conoce cuál es su posición frente a la alta competencia local y nacional	x			
	¿Posee conocimiento de cuál es su volumen de ventas?	x						

		¿Posee conocimiento de cuál es su participación en el mercado?	x				
		¿Posee conocimiento de cuáles son sus recursos?	x				
			<b>4</b>	<b>0</b>			
			<b>100%</b>	<b>0%</b>			
<b>COMPETIDORES</b>	<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	¿Tiene conocimiento de las características de mi servicio?	x		La competencia conoce su posición frente a la empresa	x	
		¿Tiene conocimiento de las diferencias entre mi servicio y el de la competencia?	x				
		¿Tiene conocimiento de la competitividad en precio y calidad?	x				
		¿Tiene conocimiento de la fidelización del cliente?	x				
		¿Tiene conocimiento de la tecnología aportada al producto?	x				
		¿Tiene conocimiento de las amenaza de productos sustitutos?	x				
		<b>6</b>	<b>0</b>				
		<b>100%</b>	<b>0%</b>				
		<b>Intensidad de la rivalidad entre competidores</b>	¿Existe intensidad de la rivalidad entre competidores?	x		La empresa es altamente reconocida en el mercado local y nacional	x
			¿Ocupa una posición dominante en el mercado reconocida por el resto de las empresas?	x			
	¿Existe diferenciación del servicio?		x				
	<b>3</b>		<b>0</b>				
			<b>100%</b>	<b>0%</b>			

<b>Amenaza de servicios sustitutos</b>	¿Los servicios que se compran son estándar?		x	No existen servicios sustitutos de fácil acceso	x
	¿Existe costos bajos por parte del proveedor?		x		
	¿El producto es mutuamente dependiente?		x		
	¿Existe un mejoramiento continuo en el servicio?		x		
		<b>0</b>	<b>3</b>		
		<b>0%</b>	<b>100%</b>		

**Fuente:** Rutas Chimboracenses S.A.

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

### 4.2.2.3. Ambiente Interno

**Tabla 15:** Análisis Interno Rutas Chimboracenses S.A.

ANÁLISIS AMBIENTE INTERNO RUTAS CHIMBORACENSES S.A.							
Procesos		Lista de Chequeo	SI	NO	Diagnóstico	F	D
La Empresa	1	¿Tiene la empresa una misión claramente definida?	1		La misión no está de acuerdo a los parámetros necesarios para su validez		X
		¿La misión de la empresa expresa claramente su razón de ser?	1				
		¿Se ha socializado la misión al personal de la empresa?		1			
		¿La misión se enfoca hacia la satisfacción del cliente interno y externo?	1				
		¿Contiene la misión elementos que la distinguen de sus competidores?		1			
		¿El personal enfoca los resultados de su trabajo al cumplimiento de la misión de la empresa?		1			
		¿Se encuentra plasmada la misión en un lugar visible?		1			
			<b>3</b>	<b>4</b>			
		<b>43%</b>	<b>57%</b>				
		¿Tiene la empresa una visión claramente definida?	1		La visión no está claramente definida, enfocada a la consecución de la actividad de la entidad		x
		¿Se ha socializado la visión al personal de la empresa?		1			
		¿Las acciones y estrategias de la administración se han orientado al cumplimiento de la visión?		1			
		¿La visión planteada es realizable en un periodo menor a 5 años?		1			
		¿El contenido de la visión involucra a todas las partes interesadas?		1			
		¿La visión planteada contiene oportunidades de desarrollo para el personal?		1			
		¿Se encuentra plasmada la misión en un lugar visible?		1			
			<b>1</b>	<b>6</b>			



			<b>14%</b>	<b>86%</b>					
Administración	2	¿Se ha definido un cuadro de mando integral para la empresa?		1	No existe un CMI para la empresa ni se ha realizado el seguimiento al plan estratégico existente		x		
		¿Está definido un plan estratégico para la empresa?	1						
		¿Pone en práctica el plan estratégico en la empresa?		1					
		¿Se observa que impacto tiene la implantación del plan estratégico?		1					
		¿Se ha evaluado el plan estratégico de la empresa?		1					
			<b>1</b>	<b>4</b>					
		<b>25%</b>	<b>75%</b>						
Proceso de planeación	3	¿La empresa se ha trazado metas y objetivos que desea alcanzar en un futuro?		1	La empresa no trabaja por cumplimiento de objetivos y metas, ni se ha fijado políticas ni estrategias en la empresa		x		
		¿El personal de la empresa cuenta con conocimientos claros acerca de lo hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse?	1						
		¿Se fijan cuáles son las principales políticas y estrategias de la organización?		1					
			<b>1</b>	<b>3</b>					
			<b>33%</b>	<b>67%</b>					
Sistemas de apoyo para la toma de decisiones	4	¿Existe un sistema de apoyo para la toma de decisiones dentro de la entidad?		1	El proceso de toma de decisiones se da únicamente de acuerdo al criterio del administrador		x		
		¿Son evaluadas las decisiones tomadas en la empresa a futuro?		1					
		¿Son controladas las tareas y el cumplimiento de las mismas dentro de la organización?		1					
		¿La entidad cumple con las políticas y leyes establecidas a nivel interno y externo?	1						
			<b>1</b>	<b>3</b>					
			<b>33%</b>	<b>67%</b>					
Mejoramiento continuo	5	¿Ha realizado alguna vez mejoramiento continuo?		1	No se aplica mejoramiento continuo en la empresa		x		
		¿Existe un responsable del mejoramiento continuo?		1					

		¿Existen políticas de mejoramiento continuo?		1			
		¿Se evalúa el mejoramiento continuo?		1			
		¿La empresa cuenta con personal capacitado y con experiencia en el mejoramiento continuo?		1			
		¿Los encargados del mejoramiento continuo realizan el mismo de acuerdo a la estructura de la empresa?		1			
			<b>0</b>	<b>6</b>			
			<b>0%</b>	<b>100%</b>			
Gestión por Cuadro de Mando Integral	6	¿En la empresa se trabaja por perspectivas de clientes, procesos internos, finanzas y talento humano?		1	No se aplica Gestión basada en el Cuadro de Mando Integral		x
			<b>0</b>	<b>1</b>			
			<b>0%</b>	<b>100%</b>			
Estructura Organizacional	7	¿Existe un manual de funciones para los empleados de la organización?		1			
		¿La estructura organizativa es apropiada?	1				
		¿La empresa cuenta con un organigrama estructural acorde a sus actividades y actualizado?	1				
		¿Los empleados que laboran en la organización tienen responsabilidades delimitadas?	1		Tiene su estructura organizacional definida		x
		¿Los principales directivos reflejan los conocimientos necesarios para cumplir con sus responsabilidades?	1				
		¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	1				
			<b>5</b>	<b>1</b>			
			<b>71%</b>	<b>14%</b>			
Estructura Comunicacional	8	¿Cuenta la empresa con una estructura comunicacional?	1		La comunicación en la empresa no		x

		¿La empresa cuenta con un sistema de comunicación informática interinstitucional?		1	es óptima y eficaz		
		Se comunica a toda la organización de lo ocurrido en la misma?		1			
		¿La empresa cuenta con responsables de la comunicación dentro de la empresa?		1			
		¿Se mantiene buenas relaciones comunicacionales dentro del entorno empresarial?	1				
			<b>2</b>	<b>4</b>			
			<b>33%</b>	<b>67%</b>			
Actividades de Control.	9	¿Existe un responsable específicamente para el control de la empresa?	1		El control en la empresa no es frecuente, no se ha establecido lineamientos	x	
		¿Existe un manual para el control de la empresa?		1			
		¿Se realizan controles en la empresa?		1			
		¿El control es evaluado periódicamente?		1			
			<b>1</b>	<b>3</b>			
			<b>25%</b>	<b>75%</b>			
Infraestructura	10	¿Existe una correcta separación departamental en la empresa?	1		Las instalaciones de la empresa se encuentran en buen estado	x	
		¿Los departamentos cuentan con todos los insumos necesarios para su buen funcionamiento?	1				
		¿Los departamentos de la empresa están claramente dirigidos por los jefes departamentales?	1		Hay una infraestructura adecuada permite el buen funcionamiento de la organización	x	
		¿Existe un correcto almacenamiento de los documentos que soportan las transacciones de la empresa?		1			
		¿Existe un lugar adecuado para el almacenamiento de insumos, materiales y mercaderías?		1			
			<b>3</b>	<b>2</b>			
	<b>60%</b>	<b>40%</b>					

Seguridad e Higiene Industrial	11	¿Existe personal encargado de la seguridad e higiene dentro la empresa?	1		El personal hace uso de equipo de seguridad y la empresa cuenta con unidades de transporte en óptimo estado	x	
		¿Los empleados que laboran utilizan el equipo de seguridad que la empresa pone a su disposición	1				
		¿Los empleados mantienen en orden y limpias sus distintas áreas de trabajo?	1				
		¿Las unidades de transporte se encuentran en óptimo estado?	1				
			<b>4</b>	<b>0</b>			
		<b>100%</b>	<b>0%</b>				
Diagnóstico tecnológico	12	¿La empresa cuenta con un sistema informático?		1	La empresa no cuenta con un sistema informático		x
		¿Se ha invertido actualmente en tecnología para la empresa?	1		Los vehículos tienen tecnología de punta y cuentan con rastreo satelital	x	
			<b>1</b>	<b>1</b>			
		<b>50%</b>	<b>50%</b>				
Contabilidad y Finanzas (Indicadores financieros)	13	¿Es confiable la preparación de los estados financieros?	1		La parte contable de la empresa se encuentra en las mejores condiciones lo que contribuye a su desarrollo	x	
		¿Se presentan estados financieros mensuales?	1				
		¿Se tiene el control presupuestal de los costos y gastos?	1				
			<b>3</b>	<b>0</b>			
		<b>100%</b>	<b>0%</b>				
Ventas	14	¿La venta del servicio se entrega directamente al cliente?	1		No existe control sobre las ventas realizadas		x
		¿La entidad cuenta con políticas de ventas?		1			
		¿Las ventas que se realizan son debidamente planificadas?	1				
		¿Se realiza un control permanente de las ventas?		1			
		¿Utiliza un sistema para registrar las cargas que salen a la venta?		1			
			<b>2</b>	<b>3</b>			

			40%	60%			
Reclutamiento y selección	15	¿La empresa contrata personal con experiencia laboral?	1		El personal que se contrata en la empresa tiene amplia experiencia laboral y cumple con los requisitos de ley	x	
		¿La empresa posee políticas claves para contratar al personal?	1				
		¿El personal que debe ser seleccionado que trabaje en la empresa debe tener referencias?	1				
		¿Le capacitan previamente al personal para contratar?		1			
			<b>5</b>	<b>1</b>			
			<b>83%</b>	<b>17%</b>			
Niveles de desempeño	16	¿Existe un sistema de evaluación periódica del desempeño institucional?		1	No se mide el nivel de desempeño		x
		¿Se revisan por lo menos en cada trimestre los indicadores clave de gestión?		1			
		¿Existe un departamento encargado de verificar los niveles de desempeño del talento humano?		1			
		¿Existen políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación por parte del nivel jerárquico adecuado sobre las operaciones y actividades que desarrolla la entidad?		1			
			<b>0</b>	<b>4</b>			
			<b>0%</b>	<b>100%</b>			
Formación y capacitación	17	La institución adopta anualmente un plan de formación y capacitación		1	No existen planes y programas de capacitación en la empresa		x
			<b>0</b>	<b>1</b>			
			<b>0%</b>	<b>100%</b>			
Remuneraciones e incentivos	18	¿El pago de salario los empleados reciben el valor de su salario mensual?	1		Las remuneraciones e incentivos están acorde a lo dispuesto por la ley y satisfacen a los empleados	x	
		¿Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, seguro de salud, restaurante o comedor subsidiado)?	1				

			<b>2</b>	<b>0</b>			
			<b>100%</b>	<b>0%</b>			
Clima Organizacional	19	¿Existe trabajo en equipo en la empresa?	1		El clima organizacional de la compañía es bueno, se mantiene optimas relaciones inter e intra personales entre sus miembros	x	
		¿Las relaciones humanas entre compañeros de trabajo son amenas?	1				
		¿La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones?	1				
		¿Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la organización?		1			
		¿La relación directivos - empleados es buena?	1				
			<b>4</b>	<b>1</b>			
			<b>80%</b>	<b>20%</b>			
Liderazgo	20	La persona que dirige la empresa es un buen líder.	1		Existe un liderazgo en la autoridad de la empresa que se encarga de guiar a sus subordinados a la consecución de los objetivos de la empresa	x	
		¿El líder de la empresa motiva a los demás?	1				
		¿Se trabaja en base a las políticas establecidas por su organización?	1				
		¿Se convierte a los seguidores en líderes?	1				
			<b>4</b>	<b>0</b>			
			<b>100%</b>	<b>0%</b>			
Diseño y Desarrollo	21	¿Se encuentra clara la estrategia a seguir en la empresa?		1	La empresa no maneja estrategias y objetivos	x	
		¿La empresa tiene definidos objetivos numéricos?		1			
			<b>0</b>	<b>2</b>			
			<b>0%</b>	<b>100%</b>			

**Fuente:** Rutas Chimboracenses S.A.

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

#### 4.2.2.4.FODA Priorizado

**Tabla 16:** FODA Priorizado Rutas Chimboracenses S.A.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p><b>F1:</b> Los vehículos tienen tecnología de punta y cuentan con rastreo satelital</p> <p><b>F2:</b> La empresa cuenta con unidades de transporte en óptimo estado</p> <p><b>F3:</b> El personal que se contrata en la empresa tiene amplia experiencia laboral y cumple con los requisitos de ley</p> <p><b>F4:</b> Tiene su estructura organizacional definida</p> <p><b>F5:</b> Hay una infraestructura adecuada permite el buen funcionamiento de la organización</p>	<p><b>O1:</b> Alta demanda del servicio de transporte</p> <p><b>O2:</b> La empresa es altamente reconocida en el mercado local y nacional</p> <p><b>O3:</b> No existen servicios sustitutos de fácil acceso</p> <p><b>O4:</b> Infraestructura vial en óptimo estado para circular</p> <p><b>O5:</b> Proveedores de carácter permanente en la empresa con un alto número de convenios realizados</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>D1:</b> La empresa no trabaja por cumplimiento de objetivos y metas, ni se ha fijado políticas ni estrategias en la empresa</p> <p><b>D2:</b> No existen planes y programas de capacitación en la empresa</p> <p><b>D3:</b> No se mide el nivel de desempeño</p> <p><b>D4:</b> La empresa no cuenta con un sistema informático que organice de mejor forma la información</p> <p><b>D5:</b> El control en la empresa no es frecuente, no se ha establecido lineamientos</p>	<p><b>A1:</b> Economía del país es crítica y desfavorable a las empresas</p> <p><b>A2:</b> Alta competencia local y nacional</p> <p><b>A3:</b> Carga tributaria alta y pesada.</p> <p><b>A4:</b> No existen regulaciones específicas que direccionen el comportamiento de las empresas de transporte de carga pesada</p> <p><b>A5:</b> Las empresas no cuenta con estrategias dirigidas a la satisfacción de los clientes</p>

**Fuente:** Matriz FODA

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

#### 4.2.3. Redefinición de la Misión y Visión

Tabla 17: Matriz de Componentes Misión y Visión Rutas Chimboracenses S.A.

<b>MISIÓN</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Definición</b>	<b>Redacción de Misión</b>	<b>Misión</b>
Negocio	Rutas Chimboracenses S.A.	Rutas Chimboracenses S.A. es una empresa de	“Somos una empresa de transporte de carga pesada, cuyo fin principal es prestar servicios de calidad con una moderna flota vehicular, personal de alto nivel para satisfacer a nuestros selectos clientes”
Razón de ser	Prestación de servicio de transporte pesado de toda clase de carga: propia, alquiler o mercadería en general.	transporte pesado de carga en general cuyo servicio es transportar mercancías de empresas grandes y comerciantes	
Servicios	Transporte pesado de carga en general en diferentes puntos del país	particulares de la región Sierra del país con eficiencia, ética, calidad compromiso,	
Cliente - usuarios	Grandes empresas y comerciantes particulares de la región Sierra del país	amabilidad y confianza para satisfacer las necesidades de nuestros selectos clientes a	
Principios organizacionales	Trabajo en equipo, Eficiencia en el servicio, Ética en el servicio, Calidad en el servicio, Enfoque en el cliente	través de la flota vehicular moderna a su disposición y un talento humano con gran experiencia	
Valores o Filosofía	Responsabilidad, Honestidad, Seguridad, Compromiso, Amabilidad, Confianza		



Ventaja competitiva	Rastreo satelital, Talento humano con experiencia, Flota vehicular de última tecnología		
<b>VISIÓN</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Definición</b>	<b>Redacción de Visión</b>	<b>Visión</b>
¿Qué es lo que queremos ser o crear?	Ser los mejores en el sector de transporte de carga pesada	<p>Para el 2023 Rutas Chimboracenses S.A. se convertirá en un referente a nivel nacional como la mejor empresa de transporte de carga pesada, caracterizada por prestar un servicio efectivo diferente al de la competencia con responsabilidad, seguridad y confianza</p>	<p>"Para 2023 convertirnos en un referente nacional de transporte de carga pesada, prestando servicios con efectividad, compromiso, responsabilidad y seguridad"</p>
Horizonte de tiempo	En cinco años, en el 2023		
Ámbito de acción	A nivel nacional		
Principios organizacionales	Con efectividad diferenciándonos de la competencia		
Valores y filosofía	Responsabilidad, Honestidad, Seguridad, Compromiso, Amabilidad, Confianza		
Ventaja competitiva	Rastreo satelital, Talento humano con experiencia, Flota vehicular de última tecnología		

Política de Calidad	Rutas Chimboracenses S.A. tiene el compromiso de brindar servicio de transporte de carga pesada con seguridad y eficiencia a través de la moderna flota vehicular que posee para satisfacer a sus usuarios y clientes		
---------------------	---	--	--

**Fuente:** Rutas Chimboracenses S.A.

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

#### 4.2.4. Campos de Acción Estratégicos

Para hacer funcional la presente investigación, es necesario dividir a la entidad en partes estratégicas que se relacionan directamente con la actividad principal de la compañía y su gestión. Es así que en base a los siguientes campos de acción se desarrollarán posteriormente objetivos, metas y actividades estratégicas que estarán incluidas en el CMI.

**Tabla 18:** Campos de Acción Estratégicos Rutas Chimboracenses S.A.

CAMPOS DE ACCIÓN ESTRATÉGICOS		
1	Infraestructura	Lugar en donde funciona la empresa, donde ejecuta su administración, verifica recursos, organiza las diferentes cargas y organiza cada flete
2	Unidades de transporte	Parte fundamental de la empresa, corresponde al motor de su actividad económica a través del cual puede prestar su servicio
3	Imagen Corporativa	Es lo que la empresa proyecta en el mercado hacia sus clientes y a competencia, una buena imagen corporativa le permite generar ventaja competitiva
4	Competencia	Empresas con similar servicio que Rutas Chimboracenses y que existen en el mercado y son una opción para sus clientes

5	Rentabilidad	Contiene todo lo referente al nivel de utilidad económica que la empresa percibe cada período, en otras palabras, son los excedentes que Rutas Chimboracenses percibe por su actividad económica.
6	Capital Social	Son los fondos propios de la empresa, resultado de las aportaciones de los accionistas, sobre el cual se debe gestionar la productividad.
7	Clientes	El cliente es el motor de Rutas Chimboracenses S.A., con los cuales se debe gestionar el servicio de calidad, la cordialidad, para cubrir sus expectativas, por lo que se debe gestionar la motivación a los clientes para potenciar este campo estratégico.
8	Procesos de Organización Interna	Los procesos internos de la Compañía son una parte que debe ser gestionada para lograr su pronto mejoramiento con la participación y gestión del talento humano de la misma con la ayuda de la tecnología
9	Gestión Administrativa	Es el eje principal de la empresa, a través de la cual se ejecuta el proceso administrativo, por lo que requiere ser mejorada para que la empresa marche de óptima manera y controlar su accionar
10	Talento Humano	Es el fragmento de la empresa que mayor atención requiere debido a la actividad de la misma, por lo que debe gestionarse su motivación, capacidades, habilidades para garantizar su buen desempeño y estabilidad a través de capacitaciones

**Fuente:** Rutas Chimboracenses S.A.

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

#### **4.2.5. Desarrollo de Objetivos, Metas y Actividades Estratégicas**

En esta fase se desarrollan los fines que la empresa debe alcanzar por cada perspectiva del CMI y de acuerdo a los campos de acción estratégicos necesarios para una eficiente gestión, así como sus metas y actividades estratégicas que facilitan la consecución de los objetivos.

#### 4.2.5.1. Perspectiva Financiera

**Tabla 19:** Objetivos y Metas Financieras Rutas Chimboracenses S.A.

CAMPO DE ACCION	OBJETIVO	META	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Imagen Corporativa</li> </ul>	<p>Superar el límite de la utilidad líquida en los últimos años para mejorar los dividendos de los accionistas.</p>	<p>Aumentar el número de cargas realizadas en el año en un 5%</p>	<p>Emprender campañas publicitarias en redes sociales y medios de gran difusión local para atraer consumidores</p>
		<p>Reducir los gastos en mantenimiento de vehículos en un 2%</p>	<p>Crear negociaciones con los proveedores existentes y buscar nuevas opciones que representen reducción de gasto a la empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Social</li> </ul>	<p>Incrementar el capital social de la Compañía</p>	<p>Aumentar el número de socios en, por lo menos, 5 personas más en el año</p>	<p>Promover la apertura de cupos en la Compañía brindando facilidad en las aportaciones de capital suscrito y capital pagado</p>
		<p>Aumentar la aportación mensual de cada accionista en un 1%</p>	<p>Mantener motivados a los accionistas ofreciendo beneficios para garantizar su permanencia y su incremento en la aportación</p>

**Fuente:** Rutas Chimboracenses S.A.

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

#### 4.2.5.2. Perspectiva Clientes

**Tabla 20:** Objetivos y Metas Clientes Rutas Chimboracenses S.A.

CAMPO DE ACCION	OBJETIVO	META	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Competencia</li> </ul>	Maximizar la satisfacción de los usuarios	Incrementar la satisfacción del cliente en un 40% en el año	Entregar puntualmente la carga en cantidad y calidad pactada con los clientes
		Garantizar en un 100% la segura trasportación de carga	Implementar en cada unidad de transporte un sistema de rastreo satelital funcional 24/7
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Unidades de Transporte</li> </ul>	Incrementar la fidelidad de los clientes	Brindar el servicio con 100% de calidad	Verificar el estado del vehículo y la disposición del conductor previo a la movilización de la carga
		Atender de forma inmediata los posibles reclamos o inconformidades	Implementar un buzón de sugerencias vía e - mail, conectado directamente con el Gerente y Secretaria de la entidad

**Fuente:** Rutas Chimboracenses S.A.

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

### 4.2.5.3. Perspectiva Procesos Internos

**Tabla 21:** Objetivos y Metas Procesos Internos Rutas Chimboracenses S.A.

CAMPO DE ACCION	OBJETIVO	META	ACTIVIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos de Organización Interna</li> </ul>	Mejorar la organización en la asignación de los vehículos para cada carga	Asignar por lo menos 5 cargas en la semana a cada vehículo	Mantener registros de cada carga y vehículo actualizados y sistematizados
		Recibir un informe semanal por cada vehículo del trabajo realizado y dinero recaudado	Entregar el formato correspondiente al informe y cada lunes recibir en la secretaría de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión Administrativa</li> <li>Infraestructura</li> </ul>	Implantar mecanismos de gestión moderna para mejorar la toma de decisiones y el desarrollo de procesos	Actualizar el 100% de la planificación estratégica	Recibir en la empresa estudiantes o pre profesionales que puedan aplicar sus conocimientos y
		Aplicar el 100% del Cuadro de Mando Integral en la Compañía	contratar los servicios de un profesional a fin al área para desarrollar y supervisar el trabajo de los auxiliares

**Fuente:** Rutas Chimboracenses S.A.

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

#### 4.2.5.4. Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento

**Tabla 22:** Objetivos y Metas Aprendizaje y Conocimiento

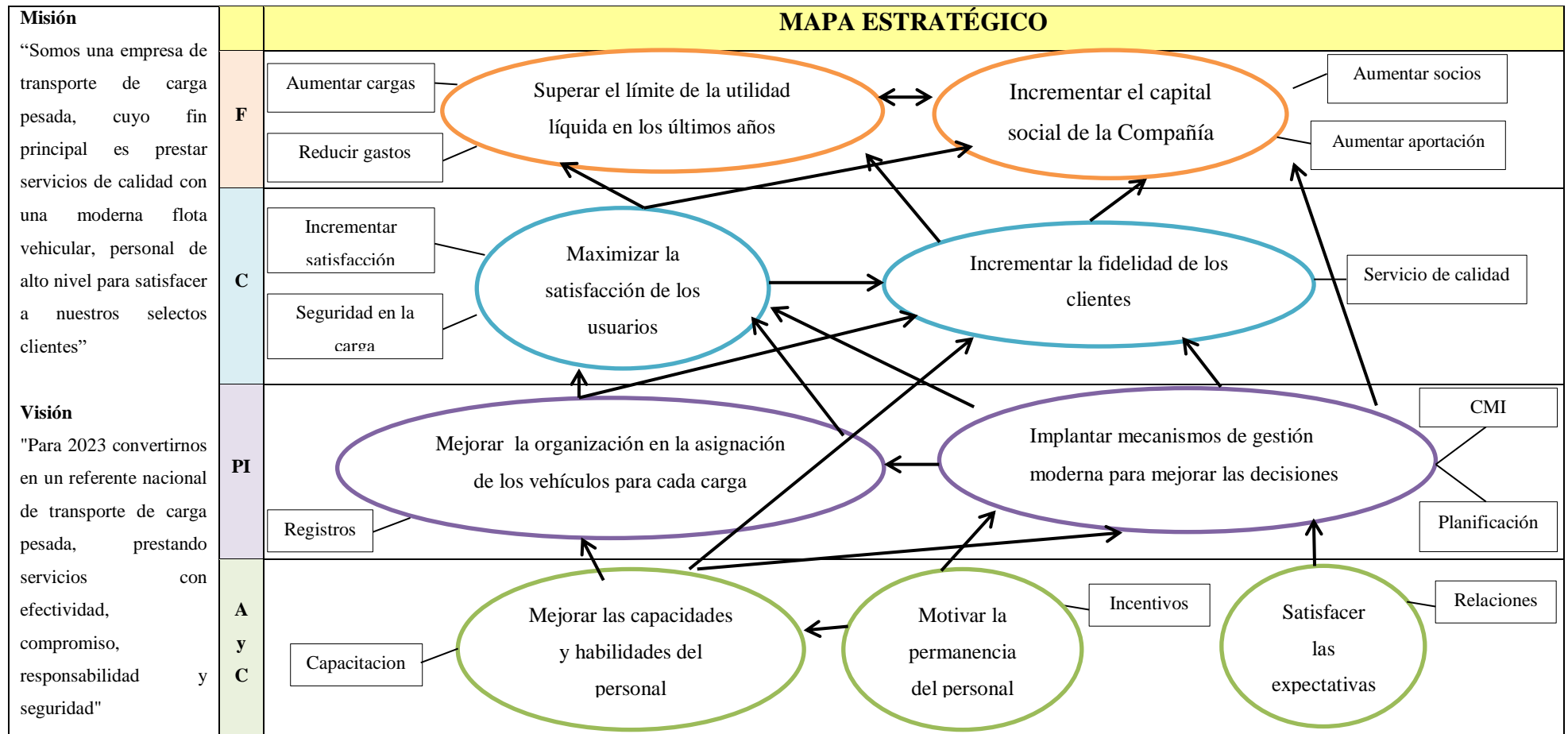
CAMPO DE ACCION	OBJETIVO	META	ACCIÓN
• Talento Humano	Mejorar las capacidades y habilidades del personal	Realizar capacitaciones al menos tres veces en el año	Desarrollar un plan de capacitación anual y aplicarlo de forma puntual y oportuna
	Motivar la permanencia del personal en la empresa	Brindar incentivos económicos y sociales a los trabajadores al menos dos veces al año	Desarrollar un plan de incentivos y recompensas para los mejores empleados
	Satisfacer las expectativas del personal	Promover las relaciones interpersonales en un 80% entre miembros de la organización y los agentes del entorno	Aplicar encuestas de satisfacción a los trabajadores de forma mensual

**Fuente:** Rutas Chimboracenses S.A.

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

#### 4.2.6. Mapa Estratégico Rutas Chimboracenses S.A.

Gráfico 24: Mapa Estratégico Rutas Chimboracenses S.A.



Fuente: CMI Rutas Chimboracenses S.A.

Elaborado por: Doménica Maldonado



#### 4.2.7. Establecimiento de Indicadores

La matriz que se desarrolla a continuación contiene la acción que se va a medir el cumplimiento, el tipo de indicador, la fórmula, la unidad de medida, frecuencia de aplicación, criterios estándar e interpretación.

En los criterios estándar se utiliza la modalidad de semaforización para saber cuándo representa riesgo, cuándo se debe tomar medidas y cuándo es aceptable, gráficamente se expresa así:

 RIESGO

 REQUIERE ATENCIÓN

 ACEPTABLE

Con esta metodología se pretende proporcionar al Gerente de la empresa una herramienta útil y de fácil aplicación al momento de evaluar el cumplimiento de los objetivos.

#### 4.2.7.1.Perspectiva Financiera

**Tabla 23:** Matriz de Indicadores Financieros

ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META	CRITERIO ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN
Aumentar el número de cargas realizadas en el año en un 5%	Productividad	$(\# \text{ de cargas realizadas en el período actual}) / (\# \text{ de cargas realizadas en el período anterior}) \times 100$	Porcentual	Anual	5%	> = 5%	Mide el porcentaje de cargas que se ha incrementado en el año
						3% < > 4%	
						< 4%	
Reducir los gastos en mantenimiento de vehículos en un 2%	Economía	$(\text{gasto de mantenimiento en el período actual}) / (\text{gasto de mantenimiento en el período anterior}) \times 100$	Porcentual	Anual	2%	> = 2%	Mide el porcentaje de reducción de gastos de mantenimiento de vehículos en el año
						1% < > 1,5%	
						< 1%	
Aumentar el número de socios en, por lo menos, 5 personas más en el año	Eficiencia	# de socios en el período actual - # de socios en el período anterior	Personas	Anual	5 personas	> = 5	Mide el número de personas (accionistas) que se incrementan año con año
						3 < > 4	
						< 4	
Aumentar la aportación mensual de cada accionista en un 1%	Economía	$(\text{monto de aportación mensual período actual}) / (\text{monto de aportación mensual período anterior}) \times 100$	Porcentaje	Anual	1%	> = 1%	Mide el porcentaje de incremento de la aportación mensual de cada accionista
						0,5% < > 1%	
						< 0,5%	

**Fuente:** Rutas Chimboracenses S.A.

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

#### 4.2.7.2.Perspectiva Clientes

**Tabla 24:** Matriz de Indicadores Clientes

ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META	CRITERIO ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN
Incrementar la satisfacción del cliente en un 40% en el año	Calidad	(cantidad de carga entregada en buen estado en el período actual) / (cantidad de carga entregada en buen estado en el período anterior) x 100	Porcentual	Anual	40%	> = 40%	Mide el porcentaje de incremento de los clientes en el año
25% < > 39%							
Garantizar en un 100% la segura trasportación de carga	< 25%						
Brindar el servicio con 100% de calidad	Calidad	(# de quejas recibidas en el período) / (# de quejas solucionadas en el período) x 100	Porcentual	Anual	100%	> = 100%	Mide el porcentaje de quejas recibidas en el mes
						50% < > 99%	
Atender de forma inmediata los posibles reclamos o inconformidades	< 50%						
Atender de forma inmediata los posibles reclamos o inconformidades	Calidad	(# de quejas recibidas en el período) / (# de quejas solucionadas en el período) x 100	Porcentual	Mensual	100%	< = 40%	Mide el porcentaje de quejas recibidas en el mes
						40% < > 70%	
						70% < > 100%	

**Fuente:** Rutas Chimboracenses S.A.

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

### 4.2.7.3.Perspectiva Procesos Internos

**Tabla 25:** Matriz de Indicadores Procesos Internos

ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META	CRITERIO ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN
Asignar 5 cargas por semana a cada vehículo	Productividad	(# de cargas ejecutadas por vehículo en la semana) / (# de cargas planificadas por vehículo en la semana ) x 100	Porcentual	Semanal	5 cargas	> = 5	Mide el número de cargas ejecutadas por vehículo en la semana
						3 < > 4	
						< 2	
Recibir un informe semanal por cada vehículo del trabajo realizado y dinero recaudado	Desempeño	(# de informes recibidos por vehículo en la semana) / (# total de informes por vehículo en la semana ) x 100	Porcentual	Semanal	34 informes	> = 34	Mide el número de informes recibidos por vehículo en la semana
						27 < > 33	
						< 27	
Actualizar el 100% de la planificación estratégica	Desempeño	(% de planificación estratégica actualizada en el período) / (total de planificación estratégica) x 100	Porcentual	Anual	100%	90% < > 100%	Mide el porcentaje de planificación estratégica actualizada
						50% < > 90%	
						< 50%	
Aplicar el 100% del Cuadro de Mando Integral en la Compañía	Desempeño	(% de CMI aplicado en el período) / (total de CMI) x 100	Porcentual	Anual	100%	90% < > 100%	Mide el porcentaje de CMI aplicado en la empresa
						50% < > 90%	
						< 50%	

**Fuente:** Rutas Chimboracenses S.A.

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

#### 4.2.7.4.Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento

**Tabla 26:** Matriz de Indicadores Aprendizaje y Conocimiento

ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META	CRITERIO ESTÁNDAR		INTERPRETACIÓN
Realizar capacitaciones al menos tres veces en el año	Eficiencia	$\left( \frac{\text{\# de capacitaciones ejecutadas en el período}}{\text{\# de capacitaciones planificadas en el período}} \right) \times 100$	Porcentual	Anual	3 veces	> = 3	Mide el número de capacitaciones ejecutadas en el año	
						2		
						1		
Brindar incentivos económicos y sociales a los trabajadores	Calidad	$\left( \frac{\% \text{ de satisfacción obtenido del empleado en el período}}{\% \text{ de satisfacción esperado del empleado en el período}} \right)$	Porcentual	Mensual	100%	90% < > 100%	Mide el porcentaje de satisfacción del empleado	
						50% < > 90%		
						< 50%		
Promover las relaciones interpersonales en un 80% entre miembros de la organización y los agentes del entorno	Impacto	$\left( \frac{\text{\# de eventos interpersonales con los empleados ejecutados en el período}}{\text{\# de eventos interpersonales con los empleados planificados en el período}} \right) \times 100$	Porcentual	Anual	80%	60% < > 80%	Mide el número de eventos interpersonales con los empleados que promuevan las buenas relaciones ejecutados en el año	
						30% < > 50%		
						< 30%		

**Fuente:** Rutas Chimboracenses S.A.

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

#### 4.2.8. Plan Operacional

**Tabla 27:** Plan Operacional Rutas Chimboracenses S.A.

**PLAN OPERACIONAL RUTAS CHIMBORACENSES S.A.  
PERSPECTIVA FINANCIERA**

CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADOR	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	PRESUPUESTO
					ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Rentabilidad  Imagen Corporativa	Superar el límite de la utilidad líquida en los últimos años para mejorar los dividendos de los accionistas.	Aumentar el número de cargas realizadas en el año en un 5%	(# de cargas realizadas en el período actual) / (# de cargas realizadas en el período anterior) x 100	Emprender campañas publicitarias en redes sociales y medios de gran difusión local													Lcdo. Ramón Flores Gerente Ing. Lorena Inca Secretaria	\$ 250,00
		Reducir los gastos en mantenimiento de vehículos en un 2%	(gasto de mantenimiento en el período actual) / (gasto de mantenimiento en el período anterior) x 100	Crear negociaciones con proveedores que beneficien los costos														Lcdo. Ramón Flores Gerente
Capital Social	Incrementar el capital social de la Compañía	Aumentar el número de socios en, por lo menos, 5 personas más en el año	# de socios en el período actual - # de socios en el período anterior	Promover la apertura de cupos en la Compañía reduciendo tramitología													Sr. Patricio Novillo Presidente	\$ 100,00



Cientes			(# de quejas recibidas en el período) / (# de quejas solucionadas en el período) x 100	Verificar el estado del vehículo y la disposición del conductor previo a la movilización de la carga														Lcdo. Ramón Flores Gerente Ing. Lorena Inca Secretaria	\$ -
---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	------

**PLAN OPERACIONAL RUTAS CHIMBORACENSES S.A.  
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADOR	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	PRESUPUESTO	
					ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
Procesos de Organización Interna	Mejorar la organización en la asignación de los vehículos para cada carga	Asignar 5 cargas por semana a cada vehículo	(# de cargas ejecutadas por vehículo en la semana) / (# de cargas planificadas por vehículo en la semana) x 100	Mantener registros de cada carga y vehículo actualizados y automatizados														Ing. Lorena Inca Secretaria	\$ 100,00
		Recibir un informe semanal por cada vehículo del trabajo realizado y dinero recaudado	(# de informes recibidos por vehículo en la semana) / (# total de informes por vehículo en la semana) x 100																



		Actualizar el 100% de la planificación estratégica	(% de planificación estratégica actualizada en el período) / (total de planificación estratégica) x 100	Contratar los servicios de un profesional a fin al área															Lcdo. Ramón Flores	\$ 500,00
Gestión Administrativa Infraestructura	Implantar mecanismos de gestión moderna para mejorar la toma de decisiones y el desarrollo de procesos	Aplicar el 100% del Cuadro de Mando Integral en la Compañía	(% de CMI aplicado en el período) / (total de CMI) x 100	Contratar los servicios de un profesional a fin al área															Lcdo. Ramón Flores	\$ 500,00

**PLAN OPERACIONAL RUTAS CHIMBORACENSES S.A.  
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO**

CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADOR	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	PRESUPUESTO		
					ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC				
Talento Humano	Mejorar las capacidades y habilidades de los accionistas – trabajadores	Realizar capacitaciones al menos tres veces en el año	(# de capacitaciones ejecutadas en el período) / (# de capacitaciones planificadas en el período) x 100	Desarrollar un plan de capacitación anual y aplicarlo de forma puntual y oportuna															Lcdo. Ramón Flores Gerente	\$ 550,00

		Brindar incentivos económicos y sociales a los trabajadores	(% de satisfacción obtenido del empleado en el período) / (% de satisfacción esperado del empleado en el período)	Desarrollar un plan de incentivos y recompensas para los mejores empleados														Lcdo. Ramón Flores Gerente	\$ 500,00
				Aplicar encuestas de satisfacción a los trabajadores de forma trimestral														Ing. Lorena Inca Secretaria	\$ 25,00
		Promover las relaciones interpersonales en un 80% entre miembros de la organización y los agentes del entorno	(# de eventos interpersonales con los empleados ejecutados en el período) / (# de eventos interpersonales con los empleados planificados en el período) x 100	Aplicar encuestas de satisfacción a los trabajadores de forma mensual														Ing. Lorena Inca Secretaria	\$ 300,00

**Fuente:** Rutas Chimboracenses S.A.

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

**4.2.9. Documento de Apoyo: Presupuesto**

**Tabla 28:** Presupuesto CMI Rutas Chimboracenses S.A.

N°	ACTIVIDAD	RECURSOS				RESPONSABLE	PERIODO
		HUMANOS	MATERIALES	TÉCNICOS	FINANCIEROS		
1	Campañas Publicitarias	1 Marketista	Flyers Gigantografías Vallas	Computadora Celular Redes sociales Cuña radial	\$ 500,00	Lcdo. Ramón Flores Gerente	Todo el año  Segunda semana de Enero, Abril, Julio y Octubre
2	Convenios con Proveedores	-	Proformas	-	\$ -	Lcdo. Ramón Flores Gerente	Primera semana de Marzo y Septiembre
3	Apertura de cupos en la Compañía	1 Abogado	Certificados de aportación	Computadora Impresora	\$ 100,00	Lcdo. Ramón Flores Gerente	Todo el mes de Junio
4	Bonos accionistas	-	-	-	\$ 3.400,00	Ing. Víctor Barreno Contador	Quincena de Abril y Diciembre
5	Entrega puntual de carga	Choferes y ayudantes	Vehículos Combustible Equipo de seguridad	-	\$ 300,00	Lcda. Lorena Inca Secretaria	Diario
6	Buzón de sugerencias electrónico	1 Técnico en sistemas	-	Computadora Redes sociales	-	Lcda. Lorena Inca Secretaria	Mensual

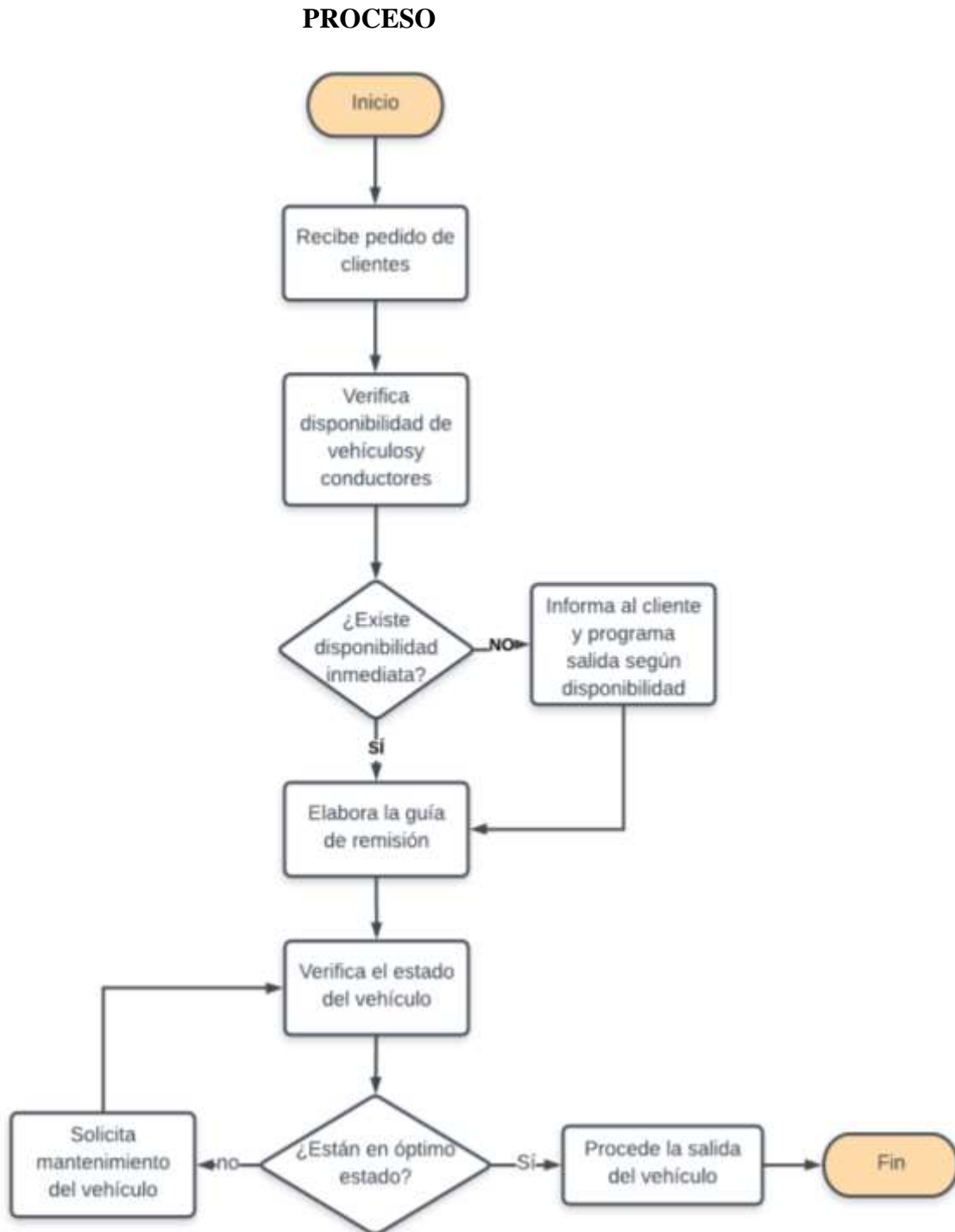
7	Verificación de vehículo y conductor	1 Encargado	Hoja de verificación	de Computadora	\$ 50,00	Lcda. Lorena Inca Secretaria	Previo a cada salida
8	Registros de cada carga y vehículo actualizados y automatizados	1 Encargado	Matriz de registro de Guías de remisión	de Computadora	\$ 50,00	Lcda. Lorena Inca Secretaria	Semanal
9	Contratar los servicios de un profesional a fin al área	1 Ingeniero de Empresas o Experto en Gestión	-	de Computadora	\$ 386,00	Lcdo. Ramón Flores Gerente	Segundo semestre del año
10	Plan de Capacitación Anual	1 Profesional Capacitador	Hojas de información	de Computadora	\$ 700,00	Lcdo. Ramón Flores Gerente	Segunda semana de Abril, Agosto y Diciembre
11	Plan de Incentivos y Recompensas	-	Libro de registros Tarjetas de regalo Diploma de reconocimiento Fotografías mejor empleado	de Computadora	\$ 100,00	Lcdo. Ramón Flores Gerente Lcda. Lorena Inca Secretaria Ing. Víctor Barreno Contador	Última semana de Julio
12	Encuestas de satisfacción a los trabajadores	1 Encargado	-	de Computadora Formulario de preguntas digital	-	Lcda. Lorena Inca Secretaria	Primera semana de Julio y Última semana de Diciembre

**Fuente:** Cuadro de Mando Integral

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

#### 4.2.10. Documento de Apoyo: Flujogramas de Procesos

Gráfico 25: Flujograma Salida de Vehículos

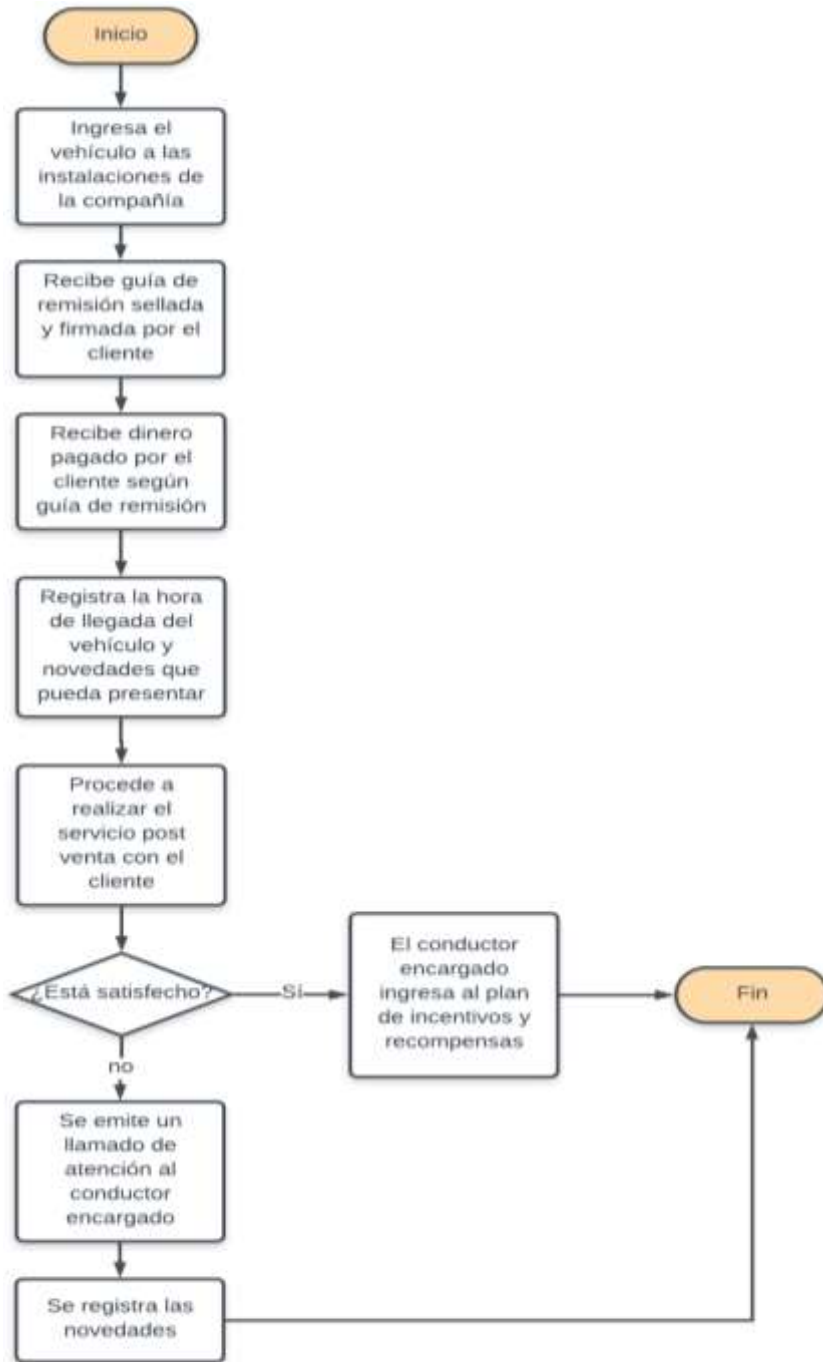


**Fuente:** Rutas Chimboracenses S.A.

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

**Gráfico 26:** Flujograma Llegada de Vehículos

**PROCESO**



**Fuente:** Rutas Chimboracenses S.A.

**Elaborado por:** Doménica Maldonado

## CONCLUSIONES

- La presente investigación representa un gran cambio en la forma de administrar que la Compañía de Transporte Pesado Rutas Chimboracenses S.A. aplica en la actualidad, ya que con esta se contribuye al mejoramiento de toma de decisiones y desarrollo de procesos internos.
- La base teórica de la investigación constituye el soporte y fundamento científico sobre el cual se estructuró el Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral.
- A través del uso de métodos, técnicas e instrumentos de investigación se recopiló información de gran importancia desde la perspectiva interna de la empresa para desarrollar el Modelo de Gestión.
- La realización de esta investigación permitió conocer profundamente los puntos débiles y factores clave de éxito de la institución, plantear soluciones traducidas en acciones estratégicas y metas para mejorar las decisiones adoptadas, y cuyos resultados se reflejen en la satisfacción de clientes, rentabilidad económica, motivación del talento humano y eficiencia de procesos internos.

## RECOMENDACIONES

- A los Directivos de Rutas Chimboracenses S.A. implementar el Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral en su administración para mejorar la toma de decisiones y el desarrollo de sus procesos internos.
- A los Directivos y Trabajadores de la Compañía llevar a la práctica el plan operacional que corresponde al documento resumen de la presente investigación.
- Al Gerente de Rutas Chimboracenses S.A. verificar el cumplimiento del plan operacional a través del uso de la matriz de indicadores y, tomar las acciones correspondientes de acuerdo a los criterios estándar y la semaforización.
- Al Gerente de la Compañía ejercer un seguimiento a la aplicación de este modelo e implantar modernas herramientas de gestión que innoven la forma empírica de administrar en la organización.



## BIBLIOGRAFÍA

- Arguello, S. & Quesada, C.** (2015). *Implementación del cuadro de mando integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura*. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/22227/23750>
- Arimany, L.** (2010). *La cadena de valor*. Recuperado de: <https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
- Berriozabal, Garmendia, & Quiñones.** (2003). *El CMI: una herramienta útil también para el pequeño*. España: SDV Consultores.
- Caizaluisa, T.** (2012). *Plan estratégico para la Cooperativa de Transporte Alóag*. Recuperado de: [https://issuu.com/pucesd/docs/150\\_plan\\_estrategico\\_cooperativa\\_\\_](https://issuu.com/pucesd/docs/150_plan_estrategico_cooperativa__)
- Campoverde, D.** (2017). *Auditoría de gestión*. Recuperado de: [https://kupdf.com/download/auditoria-de-gestion-1\\_59d4e77108bbc5e21f687013\\_pdf](https://kupdf.com/download/auditoria-de-gestion-1_59d4e77108bbc5e21f687013_pdf)
- Chiavenato, I.** (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Choque, R.** (2011). *Planeamiento estratégico y cuadro de mando integral-balanced scorecard*. España: Academia Española.
- Climent, V.** (2018). *Proceso estratégico*. Recuperado de: [http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjI0tDtbLUouLM\\_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAIAZL5TUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjI0tDtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAIAZL5TUAAAA=WKE)
- CreceNegocios.** (2015). *El modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado de: <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Espinosa, R.** (2013). *Matriz DAFO*. Recuperado de: <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Fernández, A.** (2001). Revista Alumni. *El balanced scorecard ayudando a implantar la estrategia*. Recuperado de: <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>
- Fernández, J.** (2009). *Gerencia estratégica modelos gerenciales*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gerencia-estrategica-modelos-gerenciales>
- Gallego, T.** (2013). *Gestión integral*. España: Universidad Jaume.

- Gallegos, D.** (12 de Junio de 2017). Empresas registradas en la Superintendencia de Compañías. *El Ciudadano*. Recuperado de [www.elciudadano.gob.ec/empresas-registradas-en-la-superintendencia-de-companias-invirtieron-2-281-millones-dolares/](http://www.elciudadano.gob.ec/empresas-registradas-en-la-superintendencia-de-companias-invirtieron-2-281-millones-dolares/)
- Gan, F. & Triginé, J.** (2012). *Cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.
- Guía de la calidad.** (2018). *Plan estratégico*. Recuperado de: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
- Ibarra, S.** (2014). *Diseño de un modelo de cuadro de mando integral a la gestión administrativa de la empresa pública Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato, provincia de Tungurahua*. (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
- ISOTools .** (2016). *El cuadro de mando integral balanced scorecard*.
- Jadán, Y.** (25 de agosto de 2017). Las 179.830 empresas del país divididas en 11 sectores. *El Telégrafo*. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/las-179830-empresas-del-pais-divididas-en-11-sectores>
- Jiménez, M.** (25 de septiembre de 2017). Transportistas de carga pesada entregan propuesta de reforma a ley de tránsito. *El Telégrafo*. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/3/transportistas-de-carga-pesada-entregan-propuesta-de-reforma-a-ley-de-transito>
- Kaplan, R. & Norton, D.** (2000). *Cuadro de mando integral the balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- López, M.** (13 de octubre de 2015). El transporte pesado siente la crisis económica del país. *La Hora*. Recuperado de <https://lahora.com.ec/noticia/1101873389/el-transporte-pesado--siente-la-crisis-econ3b3mica-del-pac3ads>
- Lara, P.** (2013). *Dirección empresarial*. Recuperado de: <https://pedrolarav.com/2013/05/>
- Martínez, D. & Milla, A.** (2012). *Cómo implementar el cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.
- Monfort, E. & Muñiz , L.** (2007). *Aplicación del cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Morffe, M.** (2015). *El plan operativo anual*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/miguelmorffe/el-plan-operativo-anual-51077431>

- Mota, H. & Reyes, P.** (2012). *Resumen del libro: mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles Kaplan y Norton*. Recuperado de: [https://es.slideshare.net/mgg\\_UDO/mapas-estrategicos-15605551](https://es.slideshare.net/mgg_UDO/mapas-estrategicos-15605551)
- Niven, P.** (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona: Gestión 2000.
- Normas ISO.** (2015). *Sistema de gestión de calidad*. Recuperado de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/4-4-sistema-de-gestion-de-la-calidad/>
- Pacheco, J., Castañeda, W. & Caicedo, C.** (2004). *Indicadores integrales de gestión*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Pérez, O.** (2017). *Beneficios del balanced scorecard*. Recuperado de: <http://blog.peoplenext.com.mx>
- Pérez, P.** (2017). *Cómo hacer el análisis PESTEL o PEST del marketing estratégico*. Recuperado de: <https://pieraperezmarketing.com/2017/03/15/como-hacer-el-analisis-pestel-o-pest-del-marketing-estrategico/>
- Portal SuperCías.** (2017). *Estudios sectoriales*. Recuperado de: [http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02/Estudio+Sectorial\\_Mipymes+Grandes+Empresas+%28Final%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02](http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02/Estudio+Sectorial_Mipymes+Grandes+Empresas+%28Final%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02)
- Porter, M.** (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Massachusetts: Harvard Business Review.
- Rampersad, H.** (2005). *Cuadro de mando integral, personal y corporativo*. España: McGraw-Hill.
- Real Academia de la Lengua.** (2017). *Diccionario*. Recuperado de: <http://dle.rae.es/>
- Revista Buen Viaje.** (2017). *Temas propios del transporte pesado*. Recuperado de: <http://revistabuenviaje.mas.ec/temas-propios-del-transporte-pesado/>
- Riquelme, M.** (2015). *Las 5 fuerzas de Porter – clave para el éxito de la empresa*. Recuperado de: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Roca, G.** (2015). *Modelos de gestión empresarial*. Recuperado de: <https://prezi.com/7teh11pyjqjp/modelos-de-gestion-empresarial/>
- Rodríguez, J.** (2011). *La importancia de un adecuado modelo de gestión*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/modelo-de-gestion-planeacion-estrategica-y-cambio-empresarial/>
- Rodríguez, P.** (2009). *Mapas estratégicos*. Recuperado de: [https://es.slideshare.net/patricio\\_ARG/mapas-estrategicos](https://es.slideshare.net/patricio_ARG/mapas-estrategicos)

- Salgado, R.** (2016). *La sociedad o compañía anónima*. Recuperado de: <https://www.derechoecuador.com/la-sociedad-o-compania-anonima>
- Sanchis, J.** (2018). *Control estratégico*. Recuperado de: [http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASmJsyMLtbLUouLM\\_DxbIwMDS0ND A1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoARus6rTUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASmJsyMLtbLUouLM_DxbIwMDS0ND A1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoARus6rTUAAAA=WKE)
- Sangucho, F.** (2016). *Cuadro de mando integral*. Quito: EPN
- Santana, M.** (2012). *Concepto de diseño*. Recuperado de: [maytesantana.wordpress.com/2012/08/21/concepto-de-diseno-a-partir-de-tres-autores/](http://maytesantana.wordpress.com/2012/08/21/concepto-de-diseno-a-partir-de-tres-autores/)
- Schneiderman, A.** (2006). *El primer balanced scorecard*. Recuperado de: [http://www.schneiderman.com/Concepts/The\\_First\\_Balanced\\_Scorecard/BSC\\_INTRO\\_AND\\_CONTENTS.htm](http://www.schneiderman.com/Concepts/The_First_Balanced_Scorecard/BSC_INTRO_AND_CONTENTS.htm)
- Sesento, L.** (2018). *Algunos conceptos de modelo*. Recuperado de: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_modelo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html)
- Superintendencia de Compañías.** (2018). *Ley de Compañías*. Recuperado de: [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_comp.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf)
- Torreblanca, F.** (2014). *Qué es el macroentorno y microentorno*. Recuperado de: <https://franciscotorreblanca.es/que-es-el-macroentorno/>
- Universidad de Kansas.** (2017). *Caja de herramientas comunitarias*. Recuperado de: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/plan-de-gestion/principal>
- Vélez, L.** (2011). *Metodología de la investigación*. Medellín: EAFIT
- Vogel, M.** (2015). *Balanced Scorecard*. Recuperado de: <http://www.tablerodecomando.com>

# ANEXOS

## Anexo 1: Extracto de Escritura

24

REPUBLICA DEL ECUADOR  
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

### EXTRACTO

**DE LA ESCRITURA PUBLICA DE AUMENTO DE CAPITAL  
Y REFORMA DEL ESTATUTO DE LA COMPAÑIA  
RUTAS CHIMBORACENSES S. A.**

Se comunica al público que la compañía RUTAS CHIMBORACENSES S. A. aumentó el capital en la suma de USD \$350 y reformó el estatuto por escritura pública otorgada ante el Notario Séptimo del cantón Riobamba el 9 de marzo de 2006. Fue aprobada por la Intendencia de Compañías de Ambato, mediante Resolución No. 06.A.DIC.076 de 24 de marzo de 2006.




CAPITAL: SUSCRITO USD \$1.700 dividido en 34 acciones de \$50 cada una.

Ambato, 24 de marzo de 2006 .

  
**Dra. Leonor Holguín Bucheli**  
**INTENDENTE DE COMPAÑIAS**  
**SEDE AMBATO**

imns

## Anexo 2: Registro Único de Contribuyentes

		<b>REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES</b> <b>SOCIEDADES</b>		 <i>...le hace bien al país!</i>	
<b>NÚMERO RUC:</b>	0691711455001				
<b>RAZÓN SOCIAL:</b>	RUTAS CHIMBORACENSES S A				
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>					
<b>REPRESENTANTE LEGAL:</b>	FLORES BALDEON RAMON ALFONSO				
<b>CONTADOR:</b>	CIFUENTES BARRENO VICTOR ALBERTO				
<b>CLASE CONTRIBUYENTE:</b>	OTROS			<b>OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:</b>	SI
<b>CALIFICACIÓN ARTESANAL:</b>	S/N			<b>NÚMERO:</b>	S/N
<b>FEC. NACIMIENTO:</b>			<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	20/04/2004	
<b>FEC. INSCRIPCIÓN:</b>	26/05/2004		<b>FEC. ACTUALIZACIÓN:</b>	08/11/2012	
<b>FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:</b>			<b>FEC. REINICIO ACTIVIDADES:</b>		
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL</b>					
TRANSPORTE REGULAR O NO REGULAR DE CARGA POR CARRETERA.					
<b>DOMICILIO TRIBUTARIO</b>					
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: AV. CANONIGO RAMOS Numero: 8 Intersección: JOAQUIN PINTO Referencia: ubicación: DIAGONAL A LA PUERTA POSTERIOR DE LA ESPOCH Telefono Trabajo: 032607577					
<b>DOMICILIO ESPECIAL</b>					
S/N					
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES</li> <li>* ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI</li> <li>* ANEXO RELACION DEPENDENCIA</li> <li>* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO</li> <li>* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES</li> <li>* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE</li> <li>* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA</li> </ul>					
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS</b>					
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS</b>	2		<b>ABIERTOS</b>	1	
<b>JURISDICCIÓN</b>	ZONA 3 CHIMBORAZO		<b>CERRADOS</b>	1	
					
Código: RIMRUC2017000597061					
Fecha: 26/04/2017 09:58:05 AM					



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



NÚMERO RUC: 0691711455001  
RAZÓN SOCIAL: RUTAS CHIMBORACENSES S A

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 001 Estado: ABIERTO - MATRIZ FEC. INICIO ACT.: 20/04/2004  
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE: FEC. RENICIO:  
ACTIVIDAD ECONÓMICA:  
TRANSPORTE REGULAR O NO REGULAR DE CARGA POR CARRETERA.  
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:  
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: AV. CANDIDO RAMOS Numero: 8 Interseccion: JOAQUIN PINTO Referencia:  
DIAGONAL A LA PUERTA POSTERIOR DE LA ESPOCH Telefono Trabajo: 032607577

No. ESTABLECIMIENTO: 002 Estado: CERRADO - OFICINA FEC. INICIO ACT.: 07/06/2005  
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE: 23/10/2009 FEC. RENICIO:  
ACTIVIDAD ECONÓMICA:  
TRANSPORTE REGULAR O NO REGULAR DE CARGA.  
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:  
Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: TARQUI Barrio: LOS RANCHOS Calle: INNOMINADA Numero: SN Referencia: DIAGONAL AL PARQUE  
CALIFORNIA Manzana: SETENTA Y TRES



Código: RIMRUC2017000597061  
Fecha: 26/04/2017 09:58:05 AM

### Anexo 3: Diagnóstico Variables Macro entorno

<b>PODER ADQUISITIVO DEL CONSUMIDOR</b>	Nivel de capacidad económica del consumidor de adquirir bienes o servicios
Causas	Inflación alta, incremento de desempleo en el país, remuneración mensual menor al SBU, crisis económica a nivel país
Efecto	El consumidor adquiere servicios con precios bajos
Impacto	Las empresas de transporte presentan un regular monto de ventas
Diagnóstico	Bajo poder adquisitivo del consumidor

<b>DEMANDA</b>	Bienes o servicios que el consumidor solicita en un tiempo determinado para satisfacer sus necesidades
Causas	Satisfacer sus necesidades, comercializar sus productos, transportar la mercadería
Efecto	Las empresas de transporte pesado mantienen un alta demanda del servicio
Impacto	Alta rentabilidad de empresas de transporte
Diagnóstico	Alta demanda del servicio de transporte

<b>CICLO ECONÓMICO</b>	Fases de la economía de un país: crecimiento, declive, recesión, crisis, recuperación y expansión
Causas	Sobrendudamiento externo, alto gasto público
Efecto	Sector transporte carga presenta influencia de economía con características de recesión y crisis
Impacto	Actividad económica del sector transporte afectada por crisis global
Diagnóstico	Economía del país es crítica y desfavorable a las empresas

<b>OBRAS PÚBLICAS EN INFRAESTRUCTURA VIAL</b>	Aquella infraestructura construida para el bienestar y satisfacción de necesidades colectivas
Causas	Alta inversión pública en construcción y mejoramiento de vías a nivel país
Efecto	Facilita la circulación del transporte, produciendo optimización de recursos



Impacto	Menores costos de mantenimiento a los vehículos y ahorro de tiempo.
Diagnóstico	Infraestructura vial en óptimo estado para circular

<b>CIUDADES DE MAYOR CONCENTRACIÓN</b>	Sitios geográficos del país caracterizadas por su gran afluencia de personas y alta presencia de empresas y factorías
Causas	Puertos principales del país, ciudades con mayor número de industrias y empresas, ubicación geográfica en el país
Efecto	Requieren transporte de sus mercancías hacia diferentes puntos del país
Impacto	Incremento de la demanda en el sector transporte de carga pesada
Diagnóstico	Expansión de la demanda del servicio de transporte pesado en el país

<b>REGULACIONES ESTATALES</b>	Disposiciones regulatorias emitida por el Gobierno para el normal desarrollo y funcionamiento de las empresas
Causas	Situaciones que deben ser reguladas oportunamente, aspectos en los cuales debe establecerse su funcionamiento
Efecto	El sector transporte de carga pesada no posee regulaciones específicas para desarrollar su actividad económica con normalidad
Impacto	Se presentan irregularidades en el funcionamiento de las empresas de este sector
Diagnóstico	No existen regulaciones específicas que direccionen el comportamiento de las empresas de transporte de carga pesada

<b>LEGISLACIÓN TRIBUTARIA</b>	Disposiciones regulatorias emitidas por el SRI referentes a impuestos, tasas y contribuciones de los contribuyentes
Causas	Hacer cumplir la formal recaudación de impuestos por la actividad económica de la empresas
Efecto	Alta carga tributaria para las empresas de transporte pesado, principalmente en lo que se refiere a Impuesto a la Renta

Impacto	Altos gastos por pagos tributarios en las empresas de transporte
Diagnóstico	Carga tributaria alta y pesada

<b>LEGISLACIÓN DE TRÁNSITO</b>	Disposiciones regulatorias emitidas por la ANT dirigidas al control del tránsito vehicular
Causas	Hacer cumplir las disposiciones establecidas para transporte terrestre
Efecto	El sector transporte se ve afectado por las sanciones que la legislación de tránsito impone al incumplir sus disposiciones
Impacto	Altos gastos por pagos de sanciones por contravenciones de tránsito en las empresas de transporte
Diagnóstico	Fuertes sanciones al incumplir las disposiciones

<b>LEGISLACIÓN DE COMPAÑÍAS</b>	Disposiciones regulatorias emitidas por la SuperCías para la normal creación y funcionamiento de las compañías
Causas	La empresa estudiada está regulada por la Superintendencia de Compañías
Efecto	Esta legislación determina la creación y constitución de las empresas de transporte de carga pesada en el país
Impacto	Facilidades económicas y legales para crear empresas de transporte
Diagnóstico	Estable y facilita la creación de empresas

<b>CONCIENCIA AMBIENTAL</b>	Hábitos ecológicos que personas y empresas desarrollan y aplican en sus actividades
Causas	Aumento de contaminación ambiental
Efecto	Las empresas de transporte contaminan en gran magnitud el ambiente y pueden ser sancionadas
Impacto	Las empresas de transporte se ven obligadas a emprender hábitos de cuidado ambiental como usar un tipo de combustible menos nocivo, no botar basura por las ventanas
Diagnóstico	Alto nivel de contaminación ambiental con las unidades de transporte

<b>USO DE TECNOLOGÍA</b>	Equipos tecnológicos que las empresas poseen y aplican en su actividad económica
Causas	Evolución acelerada del mundo. Globalización
Efecto	Las unidades de transporte requieren de altos niveles de tecnología
Impacto	Con el uso de alta tecnología en las unidades de transporte se incrementa la seguridad y se ahorra recursos
Diagnóstico	Unidades de transporte con alta tecnología y rastreo satelital

#### Anexo 4: Resultados Diagnóstico Estratégico

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>F1:</b> Tiene su estructura organizacional definida</p> <p><b>F2:</b> La comunicación es en forma horizontal, directa y sin niveles jerárquicos.</p> <p><b>F3:</b> Hay una infraestructura adecuada permite el buen funcionamiento de la organización</p> <p><b>F4:</b> Los vehículos tienen tecnología de punta y cuentan con rastreo satelital</p> <p><b>F5:</b> La empresa cuenta con unidades de transporte en óptimo estado</p> <p><b>F6:</b> La parte contable de la empresa se encuentra en las mejores condiciones lo que contribuye al desarrollo de la empresa</p> <p><b>F7:</b> El personal que se contrata en la empresa tiene amplia experiencia laboral y cumple con los requisitos de ley</p> <p><b>F8:</b> Las remuneraciones e incentivos están acorde a lo dispuesto por la ley y satisfacen a los empleados</p> <p><b>F9:</b> El clima organizacional de la compañía es bueno, se mantiene óptimas relaciones inter e intrapersonales entre sus miembros</p> <p><b>F10:</b> Existe un liderazgo en la autoridad de la empresa que se encarga de guiar a sus subordinados a la consecución de los objetivos de la empresa</p>	<p><b>O1:</b> Infraestructura vial en óptimo estado para circular</p> <p><b>O2:</b> Alta demanda del servicio de transporte</p> <p><b>O3:</b> Unidades de transporte con alta tecnología y rastreo satelital</p> <p><b>O4:</b> El 4% de la economía nacional corresponde a transporte pesado, del cual un 0.2% está en Chimborazo</p> <p><b>O5:</b> Alto nivel de accesibilidad para los clientes y mecanismos de negociación</p> <p><b>O6:</b> Proveedores de carácter permanente en la empresa con un alto número de convenios realizados</p> <p><b>O7:</b> La empresa conoce cuál es su posición frente a la alta competencia local y nacional</p> <p><b>O8:</b> La empresa es altamente reconocida en el mercado local y nacional</p> <p><b>O9:</b> No existen servicios sustitutos de fácil acceso</p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><b>D1:</b> La misión no está de acuerdo a los parámetros necesarios para su validez</p> <p><b>D2:</b> La visión no está claramente definida, enfocada a la consecución de la actividad de la entidad</p> <p><b>D3:</b> No existe un CMI para la empresa ni se ha realizado el seguimiento al plan estratégico existente</p> <p><b>D4:</b> La empresa no trabaja por cumplimiento de objetivos y metas, ni se ha fijado políticas ni estrategias en la empresa</p> <p><b>D5:</b> El proceso de toma de decisiones se da únicamente de acuerdo al criterio del administrador</p> <p><b>D6:</b> No se aplica mejoramiento continuo en la empresa</p> <p><b>D7:</b> El control en la empresa no es frecuente, no se ha establecido lineamientos</p> <p><b>D8:</b> La empresa no cuenta con un sistema informático que organice de mejor forma la información</p> <p><b>D9:</b> No se mide el nivel de desempeño</p> <p><b>D10:</b> No existen planes y programas de capacitación en la empresa</p>	<p><b>A1:</b> Bajo poder adquisitivo del consumidor</p> <p><b>A2:</b> Economía del país es crítica y desfavorable a las empresas</p> <p><b>A3:</b> No existen regulaciones específicas que direccionen el comportamiento de las empresas de transporte de carga pesada</p> <p><b>A4:</b> Carga tributaria alta y pesada.</p> <p><b>A5:</b> Fuertes sanciones al incumplir las disposiciones</p> <p><b>A6:</b> Alto nivel de contaminación ambiental con las unidades de transporte</p> <p><b>A7:</b> Las empresas no cuenta con estrategias dirigidas a la satisfacción de los clientes</p> <p><b>A8:</b> No existen estudios aplicados a las preferencias de los clientes</p> <p><b>A9:</b> Alta competencia local y nacional</p>

## Priorización del FODA

Matriz de Priorización Fortalezas

FORTALEZAS		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	PUNTAJE
<b>F1</b>	Tiene su estructura organizacional definida	0,5	1	1	1	1	1	1	0	0	6,5
<b>F2</b>	La comunicación es en forma horizontal, directa y sin niveles jerárquicos.	0	0,5	1	1	0	1	0	0	0	3,5
<b>F3</b>	Hay una infraestructura adecuada permite el buen funcionamiento de la organización	0	1	0,5	1	1	1	1	0	0	4,5
<b>F4</b>	Los vehículos tienen tecnología de punta y cuentan con rastreo satelital	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	8,5
<b>F5</b>	La empresa cuenta con unidades de transporte en óptimo estado	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	8,5
<b>F6</b>	La parte contable de la empresa se encuentra en las mejores condiciones lo que contribuye al desarrollo de la empresa	0	1	0	0	0	0,5	0	0	1	2,5
<b>F7</b>	El personal que se contrata en la empresa tiene amplia experiencia laboral y cumple con los requisitos de ley	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	8,5
<b>F8</b>	Las remuneraciones e incentivos están acorde a lo dispuesto por la ley y satisfacen a los empleados	0	1	1	0	1	0	0	0,5	0	3,5
<b>F9</b>	El clima organizacional de la compañía es bueno, se mantiene óptimas relaciones inter e intrapersonales entre sus miembros	0	1	1	0	1	0	0	0	0,5	3,5
<b>F10</b>	Existe un liderazgo en la autoridad de la empresa que se encarga de guiar a sus subordinados a la consecución de los objetivos de la empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Doménica Maldonado

Matriz de Priorización Oportunidades

OPORTUNIDADES		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	PUNTAJE
O1	Infraestructura vial en óptimo estado para circular	0,5	1	1	1	1	1	1	0	0	6,5
O2	Alta demanda del servicio de transporte	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	8,5
O3	Unidades de transporte con alta tecnología y rastreo satelital	0	1	0,5	1	1	1	1	0	0	5,5
O4	El 4% de la economía nacional corresponde a transporte pesado , del cual un 0.2% está en Chimborazo	0	1	0	0,5	0	0	0	0	1	2,5
O5	Alto nivel de accesibilidad para los clientes y mecanismos de negociación	0	1	1	0	0,5	0	0	0	0	2,5
O6	Proveedores de carácter permanente en la empresa con un alto número de convenios realizados	0	1	1	1	1	0,5	1	0	0	5,5
O7	La empresa conoce cuál es su posición frente a la alta competencia local y nacional	0	1	1	0	1	0	0,5	0	0	3,5
O8	La empresa es altamente reconocida en el mercado local y nacional	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	8,5
O9	No existen servicios sustitutos de fácil acceso	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	8,5

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Doménica Maldonado

Matriz de Priorización Debilidades

DEBILIDADES		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	PUNTAJE
<b>D1</b>	La misión no está de acuerdo a los parámetros necesarios para su validez	0,5	1	1	0	1	0	0	0	0	0	3,5
<b>D2</b>	La visión no está claramente definida, enfocada a la consecución de la actividad de la entidad	0	0,5	1	0	1	0	0	0	0	0	2,5
<b>D3</b>	No existe un CMI para la empresa ni se ha realizado el seguimiento al plan estratégico existente	0	1	0,5	1	1	1	1	0	0	0	5,5
<b>D4</b>	La empresa no trabaja por cumplimiento de objetivos y metas, ni se ha fijado políticas ni estrategias en la empresa	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	9,5
<b>D5</b>	El proceso de toma de decisiones se da únicamente de acuerdo al criterio del administrador	0	1	1	0	0,5	0	0	0	0	1	3,5
<b>D6</b>	No se aplica mejoramiento continuo en la empresa	0	1	1	1	1	0,5	1	0	0	0	5,5
<b>D7</b>	El control en la empresa no es frecuente, no se ha establecido lineamientos	0	1	1	0	1	1	0,5	0	1	1	6,5
<b>D8</b>	La empresa no cuenta con un sistema informático que organice de mejor forma la información	1	1	1	1	0	1	1	0,5	1	0	7,5
<b>D9</b>	No se mide el nivel de desempeño	1	1	1	1	0	1	1	1	0,5	1	8,5
<b>D10</b>	No existen planes y programas de capacitación en la empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	9,5

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Doménica Maldonado



Matriz de Priorización Amenazas

AMENAZAS		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	PUNTAJE
A1	Bajo poder adquisitivo del consumidor	0,5	1	1	0	1	0	0	1	0	4,5
A2	Economía del país es crítica y desfavorable a las empresas	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	8,5
A3	No existen regulaciones específicas que direccionen el comportamiento de las empresas de transporte de carga pesada	1	1	0,5	1	0	1	1	1	1	7,5
A4	Carga tributaria alta y pesada.	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	8,5
A5	Fuertes sanciones al incumplir las disposiciones	0	1	1	0	0,5	0	0	0	0	2,5
A6	Alto nivel de contaminación ambiental con las unidades de transporte	0	1	1	0	1	0,5	1	0	0	4,5
A7	Las empresas no cuenta con estrategias dirigidas a la satisfacción de los clientes	0	1	1	1	1	1	0,5	0	1	6,5
A8	No existen estudios aplicados a las preferencias de los clientes	1	0	1	0	0	1	1	0,5	1	5,5
A9	Alta competencia local y nacional	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	8,5

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Doménica Maldonado