



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
SISTEMA DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

*“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL
BALANCED SCORECARD PARA EL CONSORCIO
METRO-BASTIÓN”*

AUTORES:

Gordon Gordon Holguer Humberto
Reyes Triana Vicente David

Previo a la obtención del título:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR:

Ing. Rodríguez Villacís Diómedes

Guayaquil, Ecuador
2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
SISTEMA DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ing. Holguer Humberto Gordon Gordon y Ec. Vicente David Reyes Triana como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas.

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Diómedes Rodríguez Villacís

REVISORES

M.Sc. Danny Arévalos Avecillas

Ec. Laura Zambrano Chumo

DIRECTOR DEL PROGRAMA/CARRERA

Ec. María del Carmen Lapo Maza

Guayaquil, a los 15 del mes de octubre del año 2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
SISTEMA DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Holguer Humberto Gordon Gordon

Yo, Vicente David Reyes Triana

DECLARO QUE:

La Tesis ***Diseño de un Modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard para el Consorcio Metro-Bastión*** previa a la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 15 del mes de octubre del año 2013

AUTORES:

Holguer Humberto Gordon Gordon

Vicente David Reyes Triana



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, Holguer Humberto Gordon Gordon
Yo, Vicente David Reyes Triana

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la Tesis de Magister en Administración de Empresas titulada: ***Diseño de un Modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard para el Consorcio Metro-Bastión***, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 del mes de octubre del año 2013

AUTORES:

Holguer Humberto Gordon Gordon

Vicente David Reyes Triana

AGRADECIMIENTO

A Dios, por qué sin Él no hubiera tenido la fortaleza necesaria y la fe para poder culminar con éxitos el objetivo planteado desde un inicio. Como olvidarme de mis padres, que sin su apoyo y comprensión brindado en todo momento para el desarrollo de este trabajo.

Vicente David Reyes Triana

A Dios, a mis padres , profesores y en forma general a cada una de las personas que han contribuido para llegar a culminar el objetivo que me tracé hace tres años, como es lograr el Título de Cuarto nivel. El mismo que me servirá para contribuir de mejor manera con el desarrollo y crecimiento del país.

Holger Humberto Gordon Gordon

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado a todos los seres más importantes de mi vida, a mi familia, a mis padres, hermanos y sobrina que son el eje que promueven cada día mi superación personal y profesional.

Vicente David Reyes Triana

Este trabajo está dedicado a mi hijo, David, por ser el motor de superación tanto personal como profesional. A mis padres, por sus consejos constantes y por estar pendientes en los momentos más difíciles de mi vida dándome fuerzas para cumplir con el objetivo planteado.

Holguer Humberto Gordon Gordon

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Diómedes Rodríguez Villacis
PROFESOR GUÍA O TUTOR

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
SISTEMA DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALIFICACIÓN

**Ing. Diomedes Rodríguez Villacis
PROFESOR GUÍA O TUTOR**

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	vii
CALIFICACIÓN	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
INDICE DE GRÁFICOS	xv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvi
RESUMEN (ABSTRACT)	xviii
INTRODUCCIÓN	20
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	23
JUSTIFICACIÓN	24
OBJETIVOS	25
OBJETIVOS GENERAL.....	25
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	26
METODOLOGÍA	26
FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	28
Hipótesis de la Investigación.....	28
Variable Independiente.....	28
Variable Dependiente.....	28
INFORME EJECUTIVO	29
1. MODELOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL	31
1.1 Marco Teórico.....	31
1.2 Gestión Estratégica del Conocimiento.....	32
1.3 Modelo de Gestión del Capital Intelectual y del Conocimiento.....	34
1.3.1 Capital Humano.....	35
1.3.2 Capital Estructural.....	35
1.3.3 Capital Relacional.....	36
1.4 Modelo de Gestión de la Calidad Total.....	36
1.4.1 Sistema de Gestión de la Calidad.....	37
1.4.1.1 Norma ISO 9001:2008.....	38
1.4.1.1.1 Enfoque al Cliente.....	39

1.4.1.1.2	Liderazgo.....	40
1.4.1.1.3	Participación del Personal.....	40
1.4.1.1.4	Enfoque a Procesos.....	40
1.4.1.1.5	Orientación a la Gestión del Sistema.....	41
1.4.1.1.6	Mejora Continua.....	41
1.4.1.1.7	Toma de decisiones basadas en hechos.....	41
1.4.1.1.8	Relaciones con los proveedores.....	42
1.4.1.2	Malcolm Baldrige.....	42
1.4.1.3	El modelo EFQM.....	42
1.5	Un nuevo enfoque basado por Procesos.....	44
1.6	Procesos.....	45
1.6.1	Cadena de Valor.....	45
1.6.2	Mapa de Procesos.....	45
1.6.3	Enfoque por Procesos.....	46
1.6.3.1	Establecimiento de los Procesos Claves	47
1.6.4	Gestión por Procesos.....	48
1.6.5	Gestión por Procesos: una forma avanzada de gestión.....	50
1.6.6	Mejora en los Procesos	50
1.7	Modelo Estratégico de Gestión de la Calidad de Servicio.....	51
1.8	Balanced Scorecard.....	52
1.8.1	Reseña Histórica.....	52
1.8.2	Marco Conceptual.....	53
1.8.3	Sistema de Control de Gestión.....	57
1.8.4	Cuadro de Mando Integral.....	58
1.8.5	Elementos Básicos del Balanced Scorecard.....	59
1.8.5.1	Misión.....	59
1.8.5.2	Visión	60
1.8.5.3	Valores	60
1.8.5.4	Metas	60
1.8.5.5	Perspectivas.....	60
1.8.5.5.1	Perspectiva Financiera	61
1.8.5.5.2	Perspectiva Clientes.....	61
1.8.5.5.3	Perspectiva de Procesos internos	62
1.8.5.5.4	Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento.....	62
1.8.6	El BSC como enfoque estratégico dentro de las organizaciones.....	63

1.8.7	Estrategia Empresarial.....	64
1.8.8	Mapa Estratégico.....	66
1.8.9	Balanced Scorecard como un Sistema de Administración Estratégico.....	68
1.8.10	Principales Beneficios de la utilización de un BSC.....	69
1.8.11	Requisitos que debe cumplir un BSC para su Aplicación.....	71
1.8.12	Balanced Scorecard: Sistema de Comunicación, Control y Aprendizaje Estratégico.....	72
1.8.13	Balanced Scorecard como modelo de gestión.....	73
1.8.14	Aplicación del BSC en el modelo de Gestión.....	74
1.8.15	Sistema de Indicadores de Gestión.....	75
2.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	77
2.1	Antecedentes.....	77
2.2	Marco Legal.....	78
2.3	Estructura del ente regulador de las operaciones del Sistema BRT en la ciudad de Guayaquil.....	80
2.3.1	Descripción Física del Sistema.....	82
2.3.1.1	Tipos de Estructura Física de los Paraderos	83
2.4	Diferencias entre el actual y el nuevo Sistema de Transporte de Guayaquil.....	85
2.5	Esquema General de la Metro-Vía.....	86
2.6	Marco Operacional.....	87
2.6.1	Unidad de Operaciones.....	88
2.6.2	Unidad de Recaudación.....	88
2.6.3	ITOR: Integrador Tecnológico y Operador de Recaudo.....	89
2.6.4	Fideicomiso.....	90
3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	91
3.1	Problema.....	91
3.2	Objetivo General.....	91
3.3	Objetivos Específicos.....	91
3.4	Métodos de Investigación.....	92
3.4.1	Método Cuantitativo.....	92
3.4.1.1	Determinación de la Población y de la Muestra	92
3.4.1.1.1	Población	92
3.4.1.1.2	Cálculo de la Muestra.....	93
3.4.1.1.3	Análisis descriptivo de la muestra.....	95
3.4.2	Método Cualitativo.....	96

3.5	Procedimiento y Técnica de Recolección de Datos.....	99
3.6	Análisis de Resultados del Diagnóstico Situacional.....	100
3.7	Priorización de problemas identificados en el diagnóstico.....	101
3.8	Análisis Causa-Efecto.....	104
4.	DISEÑO DE UN PROYECTO DE BALANCED SCORECARD COMO MODELO DE GESTIÓN PARA EL CONSORCIO METRO BASTION.....	112
4.1	Descripción de la Situación actual del Consorcio Metro-Bastión...	112
4.2	Análisis de Percepción de los Usuarios.....	113
4.2.1	Troncal Bastión Popular-Centro.....	113
4.2.2	Rutas Alimentadoras.....	118
4.2.2.1	Análisis del Entorno.....	122
4.2.2.1.1	Rutas Troncales.....	122
4.2.2.1.2	Rutas Alimentadoras.....	123
4.3	Análisis del Orgánico Funcional del Consorcio Metro Bastión.....	126
4.4	Proceso de Aplicación del Modelo de Gestión Estratégico en el Consorcio Metro Bastión.....	128
4.4.1	Cadena de Valor.....	130
4.5	Evaluación de la Misión y Visión de Metro- Bastión.....	132
4.6	Valores Corporativos.....	132
4.7	Política de Calidad de Metro Bastión.....	133
4.8	Política Integradora de Gestión.....	133
4.9	Matriz FODA.....	134
4.10	Establecer los Factores Críticos de Éxito y Formulación de Estrategias.....	136
4.10.1	Estrategia FO.....	137
4.10.2	Estrategias DO.....	137
4.10.3	Estrategias FA.....	138
4.10.4	Estrategias DA.....	138
4.11	Definición de los Objetivos Estratégicos.....	139
4.12	Mapa Estratégico.....	140
4.13	Matriz Objetivos.....	141
4.14	Ficha de Indicadores.....	144
4.15	Estrategias.....	158
4.16	Elaboración de Cuadro de Mando Integral.....	159
4.17	Iniciativas estratégicas.....	162
4.18	Análisis Costo Beneficio para las iniciativas estratégicas.....	162

Conclusiones.....	164
Recomendaciones.....	166
Bibliografía.....	167
Glosario.....	171
Anexos.....	175

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Distribución por Área empleados de Metro-Bastión.....	93
Tabla 2	Preguntas de la Encuesta tabuladas.....	95
Tabla 3	Conformación del ELCE.....	97
Tabla 4	Descripción Focus Group.....	98
Tabla 5	Formato de falencias y problemas	100
Tabla 6	Formulación de Problema	101
Tabla 7	Análisis de las causas de pérdidas	102
Tabla 8	Continuas averías en Buses	105
Tabla 9	Alto número de siniestros.....	107
Tabla 10	Pago innecesario a conductores de alimentadores	109
Tabla 11	Excesivo pago de multas a la fundación Metrovía.....	111
Tabla 12	Calificación General.....	113
Tabla 13	Niveles de Satisfacción e Insatisfacción.....	114
Tabla 14	Niveles de Satisfacción e Insatisfacción por pregunta.....	116
Tabla 15	Calificación General.....	118
Tabla 16	Niveles de Satisfacción e Insatisfacción.....	119
Tabla 17	Niveles de Satisfacción e Insatisfacción por pregunta.....	120
Tabla 18	Porcentaje de personas en la forma que contestaron cada pregunta	122
Tabla 19	Niveles de Satisfacción	124
Tabla 20	Matriz de importancia.....	135
Tabla 21	Matriz FODA	136
Tabla 22	Matriz Objetivos	142
Tabla 23	Matriz Perspectiva.....	143
Tabla 24	Cuadro de mando integral sin valores.....	160
Tabla 25	Cuadro de mando integral con valores simulados.....	161
Tabla 26	Análisis del retorno de la inversión.....	163

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Estadístico de preguntas de encuestas	96
Gráfico 2 Gráfico de Pareto	103
Gráfico 3 Problema A.- Continuas averías en buses.....	104
Gráfico 4 Problema B.- Alto número de siniestros.....	106
Gráfico 5 Problema C.- Pago innecesario a conductores de alimentadores	108
Gráfico 6 Problema D.- Excesivo pago de multas a la fundación Metrovía	110
Gráfico 7 Calificación General Troncal 3.....	114
Gráfico 8 Totales de Satisfacción e Insatisfacción	115
Gráfico 9 Satisfacción e Insatisfacción por pregunta.....	117
Gráfico 10 Calificación General Ruta Alimentadoras Troncal Bastión Popular	118
Gráfico 11 Totales de Satisfacción e Insatisfacción	119
Gráfico 12 Satisfacción e Insatisfacción por pregunta.....	121
Gráfico 13 Evolución de Niveles de Satisfacción	125
Gráfico 14 Evolución de Niveles de Insatisfacción	126
Gráfico 15 Mapa de Procesos Consorcio Metro Bastión	128
Gráfico 16 Cadena de Valor de Metro-Bastión.....	131
Gráfico 17 Mapa estratégico para el consorcio Metro – Bastión	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1 Modelo EFQM de Excelencia.....	43
Figura 2-1 Perspectivas del BSC.....	61
Figura 2-2 Esquematación y Elementos de un Mapa Estratégico.....	67
Figura 3-1 Esquema del Sistema de Transporte.....	87
Figura 5-1 Ficha del indicador utilidad.....	144
Figura 5-2 Ficha del indicador utilidad.....	145
Figura 5-3 Ficha del indicador multas.....	146
Figura 5-4 Ficha del indicador cantidad de usuarios.....	147
Figura 5-5 Ficha del indicador reclamos de usuarios.....	148
Figura 5-6 Ficha del indicador buses operativos.....	149
Figura 5-7 Ficha del indicador usuario satisfecho.....	149
Figura 5-8 Ficha del indicador frecuencia de buses.....	150
Figura 5-9 Ficha del indicador control operacional.....	151
Figura 5-10 Ficha del indicador programa de mantenimiento.....	152
Figura 5-11 Ficha del indicador ingreso de bus al taller.....	152
Figura 5-12 Ficha del indicador buses limpios.....	153
Figura 5-13 Ficha del indicador rotación de personal.....	154
Figura 5-14 Ficha del indicador perfil de puestos de trabajo.....	155
Figura 5-15 Ficha del indicador presupuesto SETEC.....	156
Figura 5-16 Ficha del indicador capacitaciones.....	156
Figura 5-17 Ficha del indicador mejor empleado del mes.....	157
Figura 5-18 Ficha del indicador ERP integrador.....	158

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Formulario de encuesta realizado en el consorcio Metro Bastión.....	175
Anexo 2 Diagnóstico Externo - Oportunidades.....	178
Anexo 3 Diagnóstico Externo - Amenazas.....	178
Anexo 4 Diagnóstico Interno - Fortalezas.....	180
Anexo 5 Diagnóstico Interno - Debilidades.....	181
Anexo 6 Tabla FODA Fuentes Externas e Internas.....	182
Anexo 7 Matriz de importancia FODA.....	184
Anexo 8 Formulario FODA.....	184
Anexo 9 Matriz FODA.....	186
Anexo 10 Estrategia FODA.....	187
Anexo 11 Objetivos e indicadores estratégicos.....	187
Anexo 12 Tendencia Utilidad.....	188

RESUMEN (ABSTRACT)

En un entorno competitivo, las organizaciones buscan nuevos conceptos de redefinir su modelo de negocio para implementar una estrategia como ventaja competitiva que les permita distinguirse de otras en el mercado. Hoy en día, las empresas utilizan una herramienta de gestión que ayudan a traducir las estrategias en un conjunto de indicadores medibles para ir monitoreando los resultados financieros y no financieros.

Para tal efecto, como objeto de esta investigación se enfocó en un Diseño de un Modelo de Gestión basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una empresa de Transporte Público Masivo, el cual parte con una evaluación del Consorcio dentro y fuera para detectar lo que hace bien y lo que hace mal con el fin de saber cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, analizando el entorno de la organización para luego enfocarse en los objetivos estratégicos que es el primer paso para la instrumentación de los indicadores con el fin de ir monitoreando el desempeño de los mismos.

En tal virtud se desarrolló el Tablero de Mando Integral a nivel departamental creando objetivos estratégicos por cada unidad administrativa e indicadores para cada uno de ellos; donde se analizaron los procesos internos de la empresa de Transporte Público Masivo. Finalmente, se realizó un análisis costos-beneficio de un prospecto de sistema de información complementado con la visualización de un reporte gerencial de los indicadores por departamento y por perspectiva que permitirá evaluar las etapas del BSC, las mismas que fueron evaluados para su posterior aplicación en el Consorcio.

PALABRAS CLAVES

BSC.-	Balanced Scorecard
FCE.-	Factores Críticos de Éxito
ELCE.-	Equipo Líder del Cambio Estratégico
CMI.-	Cuadro de Mando Integral
BRT.-	Bus Rapid Transit
APC.-	Administración por Calidad
KPI.-	Key Performance Indicator
ITOR.-	Integrador Tecnológico y Operador de Recaudo
FODA.-	Fortaleza, Oportunidades, Debilidades Amenazas
SGC.-	Sistema de Gestión de Calidad

INTRODUCCIÓN

En el actual entorno empresarial competitivo y de constantes cambios, las empresas deben invertir importantes recursos financieros, humanos y de tiempo para medir el desempeño que realizan con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos. De acuerdo a un estudio, las organizaciones no tienen bien claro la estrategia, y no están alineados con su horizonte para la cual fueron creadas por lo que se vuelve primordial enfocarse para cumplir con la misión de la compañía.

Cada vez más las empresas llegan a la conclusión de que medir los resultados de su actividad es más importante que nunca; sin embargo, las empresas no utilizan sistemas adecuados de información convirtiéndose más en un problema que en una solución, esto sumado al hecho que se debe destacar que casi 9 de cada 10 empresas fracasan a la hora de aplicar sus estrategias. Esto motivó al Consorcio a buscar un sistema de gestión diferente, y garantizado como el Balanced Scorecard.

Esta herramienta vincula con exactitud lo que es y lo que se desea, y una vez integrado permite que las organizaciones superen el paradigma que encuentren para aplicar la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral es un innovador y revolucionario sistema de gestión orientado a canalizar los esfuerzos, las habilidades y el nivel de aprendizaje de los colaboradores de una organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a mediano y a largo plazo con la finalidad que las empresas que perduran en el tiempo es porque pueden poner en marcha sus estrategias diferenciadoras.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil que ayuda a entender los conceptos básicos entre la formulación e implantación de la estrategia, equilibrando las perspectivas externas con las perspectivas interna de la

empresa donde se muestra la forma en cuatro categorías: financiera, el conocimiento hacia el cliente, los procesos internos y, la de conocimiento y aprendizaje.

El Balanced Scorecard es un instrumento de gran valor para las empresas porque complementa los indicadores de control tradicionales con indicadores financieros y no financieros que miden los logros estratégicos desde el punto de vista de los clientes, los procesos, los accionistas y del aprendizaje e innovación.

Dentro del proceso de planeamiento estratégico y el uso de esta herramienta, se integran como un proceso estratégico, considerando que el Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión y de control estratégico que se debe implementar, a fin de realizar un seguimiento permanente y constante de los planes estratégicos: en cambio el planeamiento estratégico es el proceso por el cual se define la misión, la visión, los objetivos que permite desarrollar la metodología que se debe seguir para la elaboración del Balanced Scorecard.

Por lo que es prioritario e importante su aplicación en la gestión de las empresas, por cuanto el Balanced Scorecard es un sistema de planificación y administración que es ampliamente utilizado en todo tipo de negocios, por los gobiernos y en las organizaciones sin fines de lucros, con el objetivo de alinear las actividades de la empresa a la visión y la estrategia organizacional, así como mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el performance organizacional en relación a los objetivos estratégicos establecidos.

El Cuadro de Mando Integral se convierte así en una potente herramienta para analizar los resultados obtenidos de la implantación de un proceso de gestión de Calidad Total, para facilitar el proceso de seguimiento de mejora continua.

La idea es que esta nueva herramienta transforme el Plan Estratégico de la empresa desde un simple documento pasivo en actividades en el día a día de la empresa en monitorear paso a paso el avance del mismo.

Hoy en día, el tema del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, ha trascendido hasta el tiempo moderno, ya que el mundo globalizado requiere un alto nivel de competencia que sólo se puede dar gracias a nuevos sistemas integrales que totalicen diversos campos y departamentos de una corporación, generando así, nuevos y más completos indicadores que determinen la verdadera situación económica e institucional de una organización, que no es más que la eficiencia y eficacia de la administración y desarrollo de las estrategias planteadas por un equipo de trabajo empresarial.

Al principio esta herramienta se utilizó como una simple metodología de medición, pero como consecuencias de los cambios tecnológicos, económicos donde se desenvuelven las empresas, ha evolucionado convirtiéndose en un sistema de gestión estratégico de cualquier empresa. Y es así, como los sistemas de información financiera han sustituido a los sistemas de contabilidad de gestión tradicionales, reduciendo su utilidad y en la toma de decisiones.

La definición de las estrategias y la selección de los planes o iniciativas están basadas en una serie de hipótesis acerca del ambiente competitivo y acerca de los procesos de la empresa. Estas hipótesis se hacen explícitas en las relaciones entre los objetivos que constituyen el Balanced Scorecard, formando una cadena de causa y efecto. De este modo, a medida que se van disponiendo de resultados, las hipótesis pueden ser contrastadas, iniciándose así un proceso de aprendizaje.

El Cuadro de Mando Integral se ha mostrado como una herramienta de creación de valor para el control estratégico de la gestión de las

organizaciones, sobre todo en un contexto globalizado en el que la mejora continua de los niveles de calidad y, en definitiva, de los resultados.

Tomando como punto de partida la idea de que las empresas, los ciudadanos y la sociedad en general reclaman que la prestación del servicio sea cada vez de mayor calidad, la empresa de transporte público ha enfocado su estrategia en la creación de mejorar sus procesos internos lo que hace imprescindible introducir en ellas sistemas de gestión que incorporen los principios de la mejora continua y la excelencia mediante el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.

Sin embargo, la empresa de transporte público tiene muy claro la importancia por lo que deberá poseer las herramientas necesarias para crear un Cuadro de Mando Integral eficaz.

Dice Jensen (2000) que la mayoría de empresas no proporcionan a sus empleados la información que necesitan en un formato y en un contexto adecuado a sus propias necesidades *“Trabajar de forma más inteligente significa que todos y cada uno de los datos de la empresa relevante para el trabajo de una determinada persona deben estar disponible en formatos que se puedan adaptar a medida”*.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Debido a que el Consorcio Metro-Bastión viene operando desde el año 2008 se ha visto la necesidad de Diseñar un Modelo de Gestión Estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard que permita cumplir un proceso sistemático y de forma ordenada con la participación y con el compromiso de la Alta Dirección y del Apoderado General del Consorcio, la misma que recoge las opiniones de todos y cada uno de los colaboradores en un proceso de aprendizaje, con el objetivo de garantizar un proyecto

sólido basado en el análisis del negocio que contribuya la sostenibilidad en el largo plazo.

Si bien actualmente se cuenta con un modelo de gestión, la existencia de una gran cantidad de indicadores y la generación de grandes volúmenes de información a través de reportes de cada una de las áreas de operación, muchas veces impide tener una visión clara del desempeño de la compañía para facilitar la toma de decisiones.

Hoy en día existe una importante cantidad de herramientas para monitorear resultados y gestionar sobre éstos; pero la decisión de diseñar un Balanced Scorecard surge a partir de un desafío impuesto por la Alta Dirección de Metro Bastión quienes han establecido que, a nivel corporativo, se utilizará este sistema de control de gestión, y es a través del presente estudio que identificará los indicadores claves de desempeño para a continuación, agruparlos en las cuatro perspectivas que plantea el BSC: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Este diseño entregará una visualización simple que contribuye a guiar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos estratégicos planteados, mediante la identificación de los factores críticos de éxito (FCE) en las actividades que desempeña cada una de las áreas que conforman la organización. La implementación de este modelo contemplará además la creación de una base de datos que se alimente de los sistemas de información con que actualmente cuenta la compañía, de manera que permita actualizar el Cuadro de Mando Integral.

JUSTIFICACIÓN

El presente estudio, además de contribuir al ordenamiento de la información obtenida del desarrollo de las actividades de las diferentes unidades de la organización, que genera un instrumento de gestión útil en la toma de

decisiones y en los procesos de mejora que se ha planteado el Consorcio Metro Bastión. Así mismo, el proceso de Diseño de un Balanced Scorecard hace posible alinear el control de gestión con la Planificación Estratégica.

Precisamente, la aplicación de este sistema de gestión de control estratégico considerando que un porcentaje muy reducido de los trabajadores del Consorcio conocen la estrategia de la compañía, el Gerente consciente de que es uno de los temas que más preocupa por su grado de complejidad a la hora de ejecutar una estrategia, por muy bien diseñada que esté.

La estrategia no implementada en todos los niveles de la organización, debido a una falta de conexión lo que incide en los resultados, en la consecución de las metas y objetivos planteados; y por tanto en la toma de decisiones por la falta de claridad en las relaciones causas-efectos y, en ciertas ocasiones una excesiva confianza en indicadores financieros y poca atención en la gestión de los activos intangibles.

De ahí, los beneficios de implantar un Cuadro de Mando Integral como política de gestión y diferenciadora para el Consorcio como ventaja competitiva son muchas: alineación de la organización hacia la visión, mejora de la comunicación hacia el personal en cuanto a sus objetivos y cumplimientos, redefinir la estrategia en base a resultados, orientación de creación de valor en los procesos y traducción de la visión y de la estrategia en acción.

OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERAL

Desarrollar un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard que permita al Consorcio Metro-Bastión la implementación efectiva del plan estratégico, mejorando el desempeño en los procesos y generando resultados positivos en la rentabilidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Revisar el Marco Teórico de los Modelos de Gestión y del BSC.
- b. Realizar el diagnóstico de la situación actual del Consorcio Metro-Bastión
- c. Identificar y cuantificar las principales falencias a través de un análisis de Pareto.
- d. Comprobar las relaciones causa-efecto de las cuatro perspectivas que conforman el BSC.
- e. Realizar el análisis FODA.
- f. Diseñar el Mapa Estratégico para el Consorcio Metro-Bastión.
- g. Elaborar el Cuadro de Mando Integral.
- h. Establecer Iniciativas estratégicas.

METODOLOGÍA

La metodología general utilizada para desarrollar este trabajo inicia a partir de un análisis de las principales falencias, del desarrollo de un diagnóstico interno y externo y tomando como referencia los resultados de un estudio de percepción de los usuarios realizado por la Fundación Municipal Transporte Masivo Urbano de Guayaquil que utilizan el servicio de transporte masivo para luego proceder con el diagnóstico situacional del Consorcio Metro Bastión a través de la Matriz de importancia FODA.

Para la obtención de los datos se desarrollaron varios talleres (Focus Group), con la participación del personal de los diferentes departamentos conformado por un equipo denominado “Equipo Líder del Cambio Estratégico”.

Los integrantes de este equipo son jefes departamentales por cuanto cada uno de ellos conoce los procesos que se desarrollan en el Consorcio permitiendo obtener resultados, los mismos que cubren cada uno de los objetivos planteados en el presente documento.

La información generada por cada uno de los participantes sirvió de base para luego elaborar el Cuadro de Mando Integral en función de las necesidades y de los objetivos estratégicos basados en la matriz metodológica para objetivos de propuesta.

Las técnicas que utilizadas en esta investigación, y con el objetivo de facilitar el trabajo están determinadas por:

- **Entrevista.-** con el fin de ampliar la información analizada mediante un estudio de investigación se desarrolla una entrevista al Gerente del Consorcio Metro Bastión con la finalidad de investigar los principales problemas que derivan para un mejor control de gestión de la empresa.
- **Técnicas Grupales.-** se realizan talleres con la finalidad de establecer las principales falencias de cada una de las áreas de trabajo para en base a ellas, establecer iniciativas estratégicas consensuadas por todos los participantes, esto permite tener una visión clara y general de la empresa.
- **Observación documental.-** a través de información estadística obtenida del estudio de percepción de los usuarios proporciona datos relevantes para buscar las mejoras en los procesos que sirva de base para luego elaborar el plan a seguir.

FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis de la presente investigación se enuncia bajo la premisa de lograr el cumplimiento del Objetivo General, tomando como parte fundamental la declaración de las variables necesarias.

Hipótesis de la Investigación

El diseño del Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard, permitirá que el Consorcio Metro-Bastión mejore el desempeño de los procesos y logre resultados positivos en la rentabilidad.

Variable Independiente

Diseño del Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard.

Variable Dependiente

Mejora en el desempeño de procesos

INFORME EJECUTIVO

Los objetivos estratégicos y las estrategias del Consorcio Metro Bastión están direccionadas a potenciar las competencias y habilidades del personal, así como de la implementación de las herramientas tecnológicas para desarrollar un sistema de control de gestión que a largo plazo beneficie al usuario del servicio de transporte público masivo siendo como principal estrategia la perspectiva de los procesos internos y de conocimiento y aprendizaje enfocados en la mejora de los procesos internos de la organización.

Al trasladar la estrategia al Tablero de Mando se empleó el modelo de perspectivas generalmente utilizado por las organizaciones, en el cual el impacto recae sobre un efecto social que es la calidad de servicio percibido por el usuario, donde se desarrollan los objetivos estratégicos para cada perspectiva, estableciendo un plan de acción definiendo los plazos de tiempo a fin de lograr los objetivos planteados, describiendo detalladamente las tareas relacionada con la implementación de la nueva herramienta.

Para lograr un verdadero alineamiento estratégico desde abajo hacia arriba fue necesario que la organización tenga una estructura organizacional basada en procesos. Este proyecto incluye la clasificación y descripción de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de Metro Bastión.

Con el propósito de ir ajustando los objetivos estratégicos en los procesos de cada una de las unidades administrativas operacionales, fue clave la participación entre los procesos y los objetivos estratégicos seleccionando aquellas actividades que estaban más relacionadas con lo que quería alcanzar la empresa dando como resultados que los procesos y el activo estratégico que es el recurso humano formen parte de la cadena de valor de la empresa de transporte de servicio público masivo.

Una vez establecidos estos procesos se desarrollan objetivos departamentales para cada uno de ellos que permita traducir la estrategia para alcanzar las metas propuestas.

Con el objetivo de evaluar el desempeño del sistema de indicadores de gestión implementado es prioritario invertir en un sistema informático de acuerdo a las necesidades de la empresa que sea de fácil uso y comprensión, otorgando a la gerencia información de manera oportuna y adecuada para la toma de decisiones.

Una de las iniciativas es implementar un sistema integrado ERP, claro está un prototipo muy sencillo que permite visualizar el desempeño y tendencia de cada indicador, balanceando entre indicadores de procesos y resultados.

Para poder demostrar cómo funciona el proceso de aprendizaje fue necesario evaluar cada indicador frente a criterios rigurosos, considerando los puntos de vista de los miembros del equipo haciendo una lista preliminar de indicadores y discutiendo los resultados del proceso de selección determinando un método sistemático mediante la creación de una base de datos para demostrar la fiabilidad y utilidad del indicador estableciendo metas trimestrales.

Finalmente, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la organización así como del sistema de indicadores existentes para detectar oportunidades de cambios que permitirán que la información que proporciona el sistema sea cada vez mejor llevando a esta empresa de transporte público masivo a la mejora continua de sus procesos concluyendo que la empresa requiere un número pequeño de indicadores focalizados en la estrategia.

1. MODELOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

1.1 Marco Teórico

La mayoría de los sistemas de Transporte Público Masivo son de vital importancia para el crecimiento sostenible de una ciudad en términos sociales, ambientales, económicos, políticos y urbanísticos, especialmente en ciudades en desarrollo como Guayaquil, donde una proporción muy alta de la población se moviliza por este medio.

El Transporte Público es una herramienta fundamental para solucionar los problemas de movilidad y lograr convertirla en una ciudad eficiente y equitativa por las grandes ventajas en comparación con el medio privado en términos de pasajeros transportados por unidad de espacio, consumo energético e impacto ambiental.

Teniendo en cuenta las mejoras e innovaciones que se han visto en todo el continente y el aumento de los sistemas BRT y las razones por las que esto puede haber evolucionado de esta manera, la Alta Dirección del Consorcio Metro Bastión hace reflexiones sobre el rol del Transporte Masivo en la ciudad y el impacto que este tiene sobre el desarrollo de la misma.

Por cuanto no existe una estructura organizacional clara y bien definida ni una formulación de estándares de servicios al usuario que definan la forma de cómo prestar el servicio y ser sostenible en el largo plazo, Metro Bastión decide cambiar su modelo de gestión por procesos de mejora continua donde enfatiza la necesidad de que todas sus operaciones internas, de aprendizaje vayan enfocadas al punto de vista del usuario en el desarrollo del sistema y la prelación que tienen éstos en las decisiones y los proyectos de transporte público que implemente la ciudad.

En el contexto de la gestión de las empresas, según Grima, Tort & Llabres (1995) cada vez es más relevante la premisa de que no se puede mejorar lo que no se puede medir.

La tipología estratégica propuesta por Bartlett & Ghoshal (1991) presenta dos aspectos de similitud a la de Porter (1986). Se basa en la suposición de que la empresa para competir con éxito, debe ajustarse a las características del sector en el que opera. Este planteamiento se basa en un seguimiento del paradigma entorno-estrategia-estructura; en virtud de que los resultados son consecuencia de un adecuado ajuste entre las demandas del entorno y la estrategia empresarial y entre esta y su estructura organizativa.

Desde esta perspectiva, una empresa que logra la máxima satisfacción sustentable entre las partes interesadas denominados stakeholders; los clientes, accionistas, los proveedores, la comunidad y los clientes habrá alcanzado la excelencia. Generalmente, toda empresa debe aspirar a mejorar sus procesos que constituye la principal ventaja competitiva dentro de una gestión basada en la excelencia que hace diferenciarse del éxito y del fracaso.

Jorge Luis Borges hace una prevención de aquellos que creen que los modelos son fines y no medios para un propósito.

Según Atehortua, Bustamante & Valencia (2008) para proponer un sistema de gestión integral es necesario:

Reconocer que la gestión de la organización es una sola, pues obedece a una sola unidad de propósito (la visión de la organización) y a una sola naturaleza (la misión). Esta condición integral significa que la gestión incluye cuatro etapas del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

1.2 Gestión Estratégica del Conocimiento

Blanco Dopico et al. (1998, 1999 y 2002) analizan la estrategia y cultura organizativa y el aprendizaje organizacional e individual como elementos básicos de un "Sistema de información contable para la gestión estratégica", al señalar que éste, si la actuación organizativa se sustenta en una aproximación estratégica basada en el análisis prospectivo y el tratamiento

de la incertidumbre, debería tratar de reflejar los posibles escenarios de actuación de la organización y las situaciones a las que deberá hacer frente, modelando conjuntos de efectos y consecuencias mediante análisis sucesivos de diferentes combinaciones de los elementos del contexto general de la organización.

La gestión estratégica del conocimiento se enfoca en la necesidad de incorporar un estudio estratégico de la organización. Cuando se habla de la gestión del conocimiento a menudo se combina la valoración del Know - how de la empresa, el impulso de la cultura corporativa y la puesta en marcha de los dispositivos que faciliten el acceso al conocimiento a través de la tecnología que ayudará a crear las bases para ofrecer valor a nuestro cliente. (Molina & Serra, 2001).

Para que una organización funcione es necesario disponer de una estrategia, de un plan de objetivos y un sistema de control de la gestión, y entre otras cosas de un conjunto de procesos bien definidos, de un sistema de comunicación interna y de evaluación de desempeño acompañada de una cultura organizativa propia. (Santillán de la Peña, 2006)

Con el nacimiento de la era de las TIC's entre esos factores surge con fuerza lo intangible como objetivos estratégicos para las organizaciones el conocimiento organizativo, que tiene la premisa en las personas y que deben ser gestionado eficientemente para el beneficio de la empresa administrando el conocimiento y el aprendizaje organizacional. (Peluffo & Contreras, 2002)

En definitiva, la Gestión de Conocimiento se refiere más a la capacidad de aprender y generar conocimiento; y en este contexto se transforma en un aprendizaje continuo que es de vital importancia para el funcionamiento sostenible de las organizaciones, concluyendo que es un tema netamente estratégico, con el único objetivo de crear valor a los accionistas, a los clientes y a los empleados. (Peluffo & Contreras, 2002)

Por ende, se debe tener en cuenta la estrategia de la organización por cuanto toda la información que suministre será de gran importancia para la toma de decisiones que favorezca a la estrategia elegida dada su influencia que tiene en los patrones de conducta en cada uno de los miembros de la organización. (Peluffo & Contreras, 2002)

Estamos hablando de una “Gestión integrada y sistematizada” de los tres factores que en el contexto actual aparecen como determinantes del éxito o del fracaso de las organizaciones: Las personas, la tecnología y la información. (Santillán de la Peña, 2006)

El planteamiento estratégico supone considerar la necesidad de medir los intangibles, pero no de forma indiscriminada, sino de forma sistematizada, con planteamientos causa-efecto en relación con los objetivos y planes de actuación que permitan operar la estrategia de la organización, destacando qué aspectos se consideran relevantes por las organizaciones empresariales para desarrollar una adecuada Gestión estratégica del conocimiento, que se considera deben reflejarse en un conjunto de indicadores insertado en un cuadro de mando integral que permita integrarlas y adoptar decisiones estratégicas futuras. (Villajuana, 2007)

1.3 Modelo de Gestión del Capital Intelectual y del Conocimiento

Ross et al. (1997) para las organizaciones es fundamental diseñar un modelo de medición y gestión del capital intelectual entendiéndose como tal al conjunto de recursos intangibles y capacidades de carácter estratégico, que posee o controla una organización, sino sólo aquellos que son fuente de ventaja competitiva sostenible y apropiable.

Para mejorar la capacidad competitiva de una empresa, entre otras, se han de identificar el conjunto de activos intangibles que generarán valor en el futuro; estructurarlos en un modelo alineado a la estrategia de la empresa y gestionarlos sistematizadamente. (Soto & Sauquet, 2006)

Por ello, una empresa crea su propio modelo de capital intelectual en base a la capacidad de posesión de conocimientos, experiencia, tecnología organizacional, relacionado con el cliente, procesos, estructura organizativa, donde es la suma del capital humano y el capital estructural.

Steward (2007) define el capital intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual experiencia que puedan utilizarse para crear valor. Está claro que existe un capital que nadie se preocupa por medir y del que nadie informa dentro de la organización, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real. Identificar y medir el capital intelectual (activos intangibles) permite convertir en visible los activos que generan valor.

La medición del valor intelectual aporta información interna para la gestión de las organizaciones, permitiendo visualizar las estrategias ofreciendo indicadores de los que se puede establecer un análisis de la gestión y evaluación para la toma de decisiones. (Soret, 2008)

1.3.1 Capital Humano

Es el valor de lo que los individuos pueden producir, tanto individual como, sobre todo, colectivamente. Tiene que ver con las competencias (conocimientos, habilidades y cualidades profesionales), con la capacidad de innovar y mejorar, y con el compromiso y la motivación (dedicación y calidad en la actuación). En definitiva, es el conocimiento aplicado muy relacionado con el compromiso; es decir se complementa con la capacidad de aprender. Este se diferencia de los otros dos porque este capital no es propiedad de la empresa. (López & Grandío, 2005, pág. 52)

1.3.2 Capital Estructural

Es el valor del conocimiento clave sistematizado, empaquetado, difundido y accesible, conformado por los procesos, medios, infraestructuras, tecnología, sistemas de información y de gestión que posibilitan la creación de valor. El capital estructural pertenece a la empresa incidiendo

positivamente sobre la eficiencia de la organización. (López & Grandío, 2005, pág. 52)

1.3.3 Capital Relacional

López & Grandío (2005), el Capital Relacional engloba el valor del conjunto de relaciones que mantiene la empresa con su entorno. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa, y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son evidentemente cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes como son los proveedores, competidores y aliados. (pág. 52, párr. 5)

1.4 Modelo de Gestión de la Calidad Total

La Asociación Española de la Calidad (1987) define el modelo de Gestión de la Calidad Total como una filosofía de gestión cuyo objetivo final es suministrar productos con un nivel de calidad que satisfagan a los clientes y que simultáneamente consigan la motivación y satisfacción de los empleados, gracias a un proceso de mejora continua en los procesos de la organización con la participación de las personas que se relacione con la misma de forma directa.

La calidad según Miranda et al. (2007) es un atributo que por lo general se asigna a los productos, a los cuales se cataloga como de buena o mala calidad. Sin embargo, en la actualidad este concepto sirve para calificar el quehacer de las personas sin importar a qué se dediquen por eso la calidad total abarca todas las actividades que se realizan dentro de la empresa con el compromiso de cada uno de los integrantes, sea cual sea su puesto de trabajo o actividad que desempeñe. Por lo tanto, la calidad no es un atributo de los productos o una característica de los servicios, sino una filosofía de vida de los seres humanos. La gente de calidad produce artículos de calidad, ofrece servicios de calidad; por eso, el reto de las organizaciones es contar con gente de calidad.

La Calidad Total pone énfasis en la prevención, con el objeto de hacer las cosas bien a la primera buscando la participación y el compromiso de todos, y tiene como objetivo obtener la satisfacción de todas las personas de la empresa con su trabajo. Este enfoque de calidad se ha incluido en el modelo de vida de los seres humanos y por lo tanto, en las organizaciones se le considera como un nuevo modelo de gestión o administración. (Martinez, 2012)

Considerar a la calidad como modelo de administración ha hecho que muchos estudiosos del tema la llamen calidad total, o calidad integral, o con nombres parecidos; sin embargo, nosotros preferimos llamarla administración por calidad (APC), lo cual quiere decir que todas las cosas que queremos lograr en la organización deben alcanzarse mediante el desarrollo de todos los procesos con calidad. Trabajando con calidad lograremos los objetivos y las metas de la organización. (Martinez, 2012)

Ya se sabe que la administración consiste en lograr resultados coordinando los recursos; entonces, al hablar de administración por calidad se entiende que debemos realizar todos los procesos, actividades, tareas desde el inicio hasta el final con las especificaciones técnicas establecidas que garantizan la calidad del producto o servicio deseado por nuestros clientes lográndose con la participación de todos los estamentos de la empresa. (Martinez, 2012)

La calidad se elevó a categoría de modelo y a través de ella lograremos las metas y los objetivos de la empresa.

1.4.1 Sistema de Gestión de la Calidad

La gestión de la calidad se lleva a cabo mediante un sistema, es decir, mediante un conjunto de elementos mutuamente relacionados entre sí. La calidad no se obtiene por casualidad, sino mediante los recursos y procesos adecuados, en otras palabras, a través de la gestión orientada a la excelencia empresarial. (López, 2006)

En la actualidad, se incluye un conjunto de verificaciones del cumplimiento de distintos requisitos, no sólo del producto o servicio, sino también de los parámetros del proceso, del mantenimiento preventivo y del control metodológico.

La empresa debe aportar los recursos necesarios para que la política de calidad sea viable y documentarlo en un manual por cuanto la implantación de un sistema de calidad ha adquirido una gran importancia, hasta el punto que la certificación se ha convertido en sinónimo de seguridad para todas las partes relacionadas con la empresa. La coordinación de todas las actividades de la empresa se efectúa a través de un Sistema de Calidad. (López, 2005, pág. 12)

La Dirección debe crear un clima organizacional favorable para motivar a toda la organización hacia la calidad, involucrándose totalmente e impulsar y apoyar la implantación del sistema. La Cadena de Deming mejora la calidad suponiendo obtener ventajas competitivas respondiendo a tiempo con todas las expectativas con la finalidad de satisfacer nuevas necesidades de los clientes aumentando el valor del producto o servicio que se le suministra. (López, 2005, pág. 13-15)

1.4.1.1 Norma ISO 9001:2008

Las normas ISO son un conjunto de normas y directrices internacionales que han servido como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad. La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades, estar siempre muy atento a las necesidades del cliente a sus quejas o muestras de insatisfacción. (Griful & Canela, 2002)

Las normas ISO 9001 permiten elaborar a las organizaciones el manual de calidad y los procedimientos basados en la orientación por procesos para poder ser certificada. (p. 36, párr. 2)

Para garantizar el desarrollo, implementación y mejora de un Sistema de Gestión de la Calidad, esta nueva norma trae consigo un nuevo enfoque basado en procesos lográndose con esto garantizar la eficacia del SGC pudiendo engranar todos los procesos, actividades y tareas relacionadas entre sí de forma sistemática con lo que se logra un mejoramiento continuo dentro de las organizaciones, conllevando a la satisfacción del cliente. (Griful & Canela, 2002)

Sin duda alguna, es a través de este enfoque se establece el control continuo de los diferentes procesos que forman parte del Sistema de Calidad. La adopción de un sistema de gestión de calidad debería ser una decisión estratégica de la organización, cuyo diseño e implementación esté influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, procesos, empleados y además del tamaño y estructura de la empresa. (Fontalvo & Vergara, 2010)

Las normas ISO 9000 identifican 8 principios que pueden ser utilizados con el fin de direccionar las empresas hacia un mejor desempeño.

1.4.1.1.1 Enfoque al Cliente

El primer elemento en el que las organizaciones deben basarse para cambiar su gestión es en el cliente orientando la mejora continua de sus procesos que contribuya en conocer sus más altas expectativas para satisfacer sus prioridades. Las necesidades del cliente deben ser el eje sobre el que emergen todas las decisiones de la organización, de forma que todas y cada uno de los procesos se planteen como último objetivo la satisfacción de dichas necesidades. (Griful & Canela, 2002, pág. 35)

Las empresas que están enfocadas al mercado en lo más alto de la cúspide colocan a sus clientes; por tanto se debe crear un ambiente propicio para que los mandos intermedios apoyen al personal que está en contacto frecuente con el cliente. En ese intento de orientarse hacia el cliente, la empresa ha de identificarlo y proporcionarle un servicio de calidad, un precio

justo, en el momento oportuno y a lo largo del tiempo. (Fontalvo & Vergara, 2010)

1.4.1.1.2 Liderazgo

Para un liderazgo eficiente el primer paso es establecer las directrices creando la visión hacia los clientes manteniendo un ambiente interno donde el personal se involucre en los objetivos de la organización. La Alta Dirección debe actuar de forma coherente respecto a la filosofía de calidad total, comportándose como líderes estimulando la colaboración y participación de todo el personal en el proceso de mejora continua. (Fontalvo & Vergara, 2010)

1.4.1.1.3 Participación del Personal

La organización ante todo está formada por personas, de ahí su importancia identificando al personal clave e incluirlo en el proceso de toma de decisiones generando un ambiente propicio con el fin de que entregue su talento de forma que mejore los sistemas y procesos en beneficio de la empresa. (De la Torre & Palomera, 2013)

1.4.1.1.4 Enfoque a Procesos

Gimeno et al. (2006) indica que cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso permite alcanzar eficientemente el resultado esperado.

Por lo general, esta orientación a los procesos tiene una notable repercusión sobre la estructura organizativa, por cuanto se considera a la empresa como un conjunto de cadenas de procesos que cortan transversalmente a la estructura jerárquica departamental creándose un nuevo tipo de estructura organizativa. (Fontalvo & Vergara, 2010)

1.4.1.1.5 Orientación a la Gestión del Sistema

Gimeno, Repullo & Rubio (2006) define que la gestión del sistema trata de identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos (p. 245, párr. 1)

Los miembros de la empresa deben de ser instruidos para gestionar el sistema de procesos, en particular del suyo, y en general del resto; en otras palabras documentarse cada proceso y procedimiento de la organización. Esta información ha de estar clasificada de forma coherente. Y accesible a quien corresponda su estudio, examen o revisión. (Fontalvo & Vergara, 2010)

1.4.1.1.6 Mejora Continua

El proceso de mejoramiento continuo en el desempeño global de todas sus actividades debe ser el objetivo primordial de esta con la finalidad de mejorar la eficacia de su sistema aplicando la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las verificaciones de inspección, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la Dirección, donde es responsable de la mejora constante de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad. Estos procesos son los instrumentos que deben utilizarse para obtener la mejora continua. (Griful & Canela, 2002)

1.4.1.1.7 Toma de decisiones basadas en hechos

La toma de decisiones para ser objetivas se basan en hechos reales siendo un aspecto crucial el análisis de la información y de los datos que se tiene. Quien no quiera aceptar los resultados, debe de realizar un esfuerzo para mejorar por sí mismo los datos, hasta obtener el resultado esperado o exigido. (Fontalvo & Vergara, 2010)

A mayor calidad de la información, mejor calidad en la toma de decisiones se pueden seguir criterios analíticos cuantificables y exactos, si se tiene información perfecta. La información, vale tanto como el beneficio, o ausencia de pérdidas que se obtengan en base a esa información. (Griful & Canela, 2002)

1.4.1.1.8 Relaciones con los proveedores

Según Griful & Canela, 2002 las relaciones entre los proveedores y la organización son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

1.4.1.2 Malcolm Baldrige

El modelo enfatiza el enfoque de sistemas para alcanzar la alineación de objetivos que se consiguen mediante indicadores que se derivan de la estrategia, los criterios están enlazados a través de relaciones causa-efecto. La estrategia y los planes de acción guían todas las acciones sobre los recursos y alinean los indicadores de todas las unidades administrativas para asegurar la satisfacción del cliente y la sostenibilidad en el mercado. (Heredia, 2001)

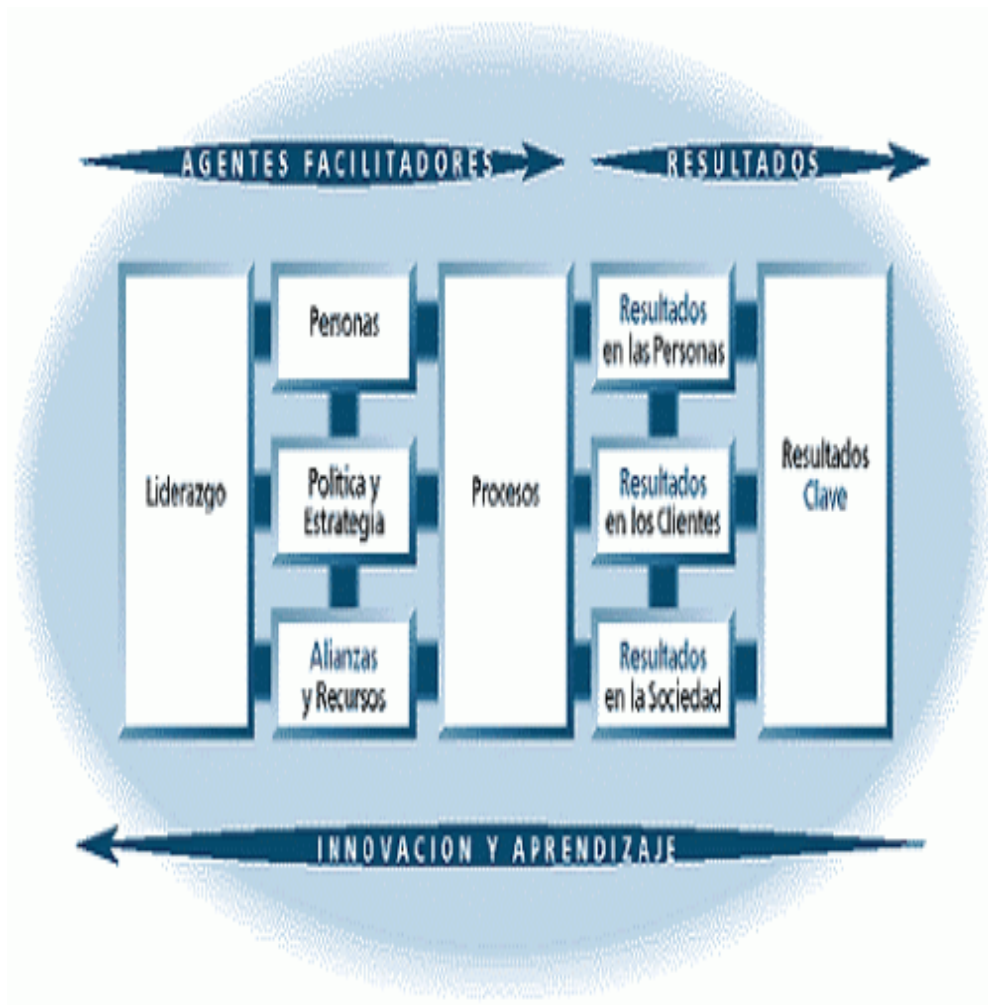
1.4.1.3 El modelo EFQM

El Modelo EFQM pone énfasis en autoevaluarse y como resultado de esta autoevaluación, la empresa obtiene una información detallada acerca de sus puntos fuertes y áreas de mejoras. Esta información sirve para identificar cuáles son los puntos en que se debe invertir más esfuerzos para conseguir el objetivo final de la mejora continua en los procesos y en los resultados. (Martínez, 2002, pág. 29)

Pretender crear un marco, tomando en cuenta que cada organización tiene sus propias peculiaridades, ésta sean suficientemente amplio como para que cualquier organización o unidad pueda llevar a cabo el auto diagnóstico de la calidad de su gestión. El modelo distingue entre criterios facilitadores y

criterios resultados. Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logra mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos. (Ferrando & Granero, 2005)

Figura 1-1 Modelo EFQM de Excelencia



Fuente: European Foundation for Quality Management

Elaborado por: Fuente

El Modelo EFQM de Excelencia se basa en la definición de Excelencia y en los ocho componentes fundamentales de la Excelencia que son:

- Orientación hacia los resultados
- Orientación al cliente
- Liderazgo y Coherencia
- Gestión por Procesos y Hechos
- Desarrollo e Implicación de las personas
- Proceso continuo de Aprendizaje, Innovación y Mejora
- Desarrollo de Alianzas
- Responsabilidad Social de la Organización

1.5 Un nuevo enfoque basado por Procesos

En una organización, comúnmente un proceso involucra a más de un departamento. El enfoque por procesos es una herramienta que permite analizar la gestión de las organizaciones, sin dejar de tener en cuenta que las organizaciones fueron creadas para lograr objetivos mediante las actividades que realiza. (Pérez Fernández, 2010)

Este enfoque gestiona de forma horizontal, es decir, en un mismo proceso alcanzan a intervenir empleados de diferentes departamentos de toda la empresa alcanzando una visión trascendental de la empresa como la continua secuencia de macro-procesos y procedimientos para el logro de objetivos, y buscando principalmente la coherencia entre lo que se dice, lo que se hace y lo que se obtiene. (Pérez Fernández, 2010)

Para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades entre sí, las cuales transforman elementos de entradas en resultados.

Existen cuatro etapas para gestionar los procesos: (Pérez Fernández, 2010, pág. 230)

- Identificación y secuencia de procesos
- Descripción de los procesos
- Seguimiento y medición de procesos
- Mejora de los procesos

1.6 Procesos

Muchos autores definen el concepto de procesos como la combinación de personas e información a través de una serie de actividades conjuntas para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

Pérez Fernández (2010, pág. 51) muestra como ISO 9000 define proceso:

“El conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados”.

1.6.1 Cadena de Valor

Distinguir entre las tareas que aportan valor a los procesos principales que constituyen a una organización., de aquellas que no lo hacen y por las cuales el cliente no está dispuesto a pagar, constituye una estrategia de diferenciación de las empresas en el mercado, es decir se constituye , según Michael Porter (2007), en una ventaja competitiva.

Para realizar esa distinción se requiere de una forma sistemática de examinar todas las actividades de una empresa y de cómo se interrelacionan entre sí. La cadena de valor es una herramienta útil disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas. (Medina, 2005)

1.6.2 Mapa de Procesos

El mapa de procesos o red de procesos es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa a través de esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas-salidas en la cual la

salida de cualquier proceso se convierte en la entrada del otro. (Fontalvo & Vergara, 2010)

Para la elaboración de un mapa de procesos se deben establecer los procesos que garanticen a la organización poder generar una ventaja competitiva para lo cual analizaremos cómo poder determinar cuáles pueden ser los procesos claves para el éxito requerido.

Este concepto de mapa de procesos lo refuerzan Sangeeta et al. (2004), cuando definen la calidad de un sistema como un concepto multidimensional no puede evaluarse con un solo indicador dado que se involucra características de entrada, soportado en un componente estratégico, que en el mapa de procesos se ve reflejado en los procesos directivos. (pág. 91, párr. 2)

1.6.3 Enfoque por Procesos

Para Tovar & Mota (2007) la administración por procesos consiste en identificar, definir, interrelacionar, optimizar, operar y mejorar los procesos del negocio. Es una transición desde simplemente vigilar, e inspeccionar a los departamentos hacia un enfoque de administración integral del flujo de actividades que agregan valor a los clientes internos como externos. (p. 20, párr. 2)

Las actuales estructuras organizacionales son el principal obstáculo para la administración por procesos. Se han creado barreras que evitan la comunicación entre las diferentes áreas de la organización que impide el flujo de las actividades que agregan valor en un proceso. (p.21, párr. 1)

Sin embargo, cada vez más y más empresas se han dado cuenta de esto, y buscar dejar a un lado la estructura departamental para cambiar a una estructura por procesos, tomando como base la diferencia que existe entre un proceso y un departamento y estructurando esquemas de operación a

través de las fronteras funcionales. Estas empresas han comprobado que el éxito de un negocio depende de la comprensión y la mejora de los procesos. (Tovar & Mota, 2007, pág. 21)

Es por esto que el enfoque además de satisfacer las necesidades de los clientes externos, identifica quién es nuestro cliente interno, descubrir sus necesidades y desarrollar y/o mejorar los procesos que cumplan estas necesidades. (p. 29, párr. 4)

Este enfoque es un esquema flexible, sistemático y disciplinado, que alinea los procesos del negocio con las estrategias del mismo, es una sola base para definir y administrar procesos, incorporando el uso de los indicadores claves del negocio de manera proactiva y de esta forma busca evaluar tanto el desempeño de los procesos y como de los resultados de la organización. (Tovar & Mota, 2007)

Cada unidad administrativa forma parte de un proceso y juega un rol predominante en el logro de las estrategias de la organización; aun cuando todos los procesos agregan valor, algunos son considerados como claves y otros como de soporte. Los procesos claves de la organización son aquellos que forman parte de la cadena de valor y que son esenciales para la estrategia de la empresa y que impacta de forma directa a los requerimientos del cliente; mientras que los procesos de soportes son aquellos que a través de recursos, insumos o actividades apoyan en la operación de los procesos claves. (Tovar & Mota, 2007, pág. 20)

1.6.3.1 Establecimiento de los Procesos Claves

Dentro de la red de procesos debemos garantizar que se establezcan aquellos procesos que le garantizarán a la organización implementar la estrategia seleccionada con la que la organización puede generar una ventaja competitiva en el entorno que se desenvuelve. (Fontalvo & Vergara, 2010)

Una vez identificados los procesos claves procederemos a graficarlos en un mapa de procesos clasificándolos en procesos gerenciales, operativos y de apoyo siendo útil para proporcionar a todos los miembros de la empresa una visión global del conjunto de actividades constituyéndose en una excelente herramienta de planificación de la calidad.(Pérez Fernández, 2010)

1.6.4 Gestión por Procesos

Fernández (2003) manifiesta que en la gestión tradicional cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones recibidas, pero con poca información en relación al resultado final de su trabajo. (p. 37, párr. 4)

La Gestión por Procesos consiste en concentrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en vez de en las tareas o actividades. Las actividades se sistematizan para lograr que fluyan en forma integrada y rápidamente hasta el final de la transacción. (p. 37, párr. 1)

Cada proceso tiene un responsable, por lo que la organización departamental puede cambiar radicalmente. En las organizaciones las personas se agrupan por áreas o departamentos y cada jefe de departamento concentra su atención en el buen funcionamiento de su área. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. (p. 37, párr. 1-2)

Son finalmente, los procesos y no los departamentos o las áreas funcionales de la organización las que crean valor y, según Medina (2003) para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan entre sí, lo que se denomina enfoque basado en procesos. (p.112, párr. 3)

La gestión por procesos permite además la incorporación de una gran variedad de técnicas de desarrollo organizacional que apoyan la adopción de prácticas innovadoras de gestión participativa. (Medina, 2005).

En suma, la gestión por procesos, involucra un cambio de gran magnitud como sugiere Harrington James: “Cambiar las formas de pensar, actuar y hablar. Dejar de pensar en la estructura organizacional y comenzar a centrarse en los procesos y el valor generado a sus clientes y a la organización” (1991).

Michael Hammer & James Champy describe la gestión del cambio por procesos de manera breve enfatizando en estos el rol protagónico y la creación de valor: “Por procesos es una serie de actividades que, tomadas conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente”. (1994, pág. 15)

La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia. (Pérez, 2010)

Esto implica que producir cambios en el diseño o ejecución de los procesos centrales que constituyen a una organización, produce ineludiblemente cambios en el modelo y gestión de la misma como un todo. Este cambio por procesos va de la mano e interrelacionados con su estructura, así como en la cultura y en el clima organizacional, lo que emerge un giro total en el estilo de gestión y no sencillamente en una actividad o área de la organización. (Medina, 2005, pág. 121)

1.6.5 Gestión por Procesos: una forma avanzada de gestión

Una organización eficiente y como lo describe Mora (2003) gestiona el cambio hacia los procesos, entendiendo esto como un denominador común donde se centran los esfuerzos y se trabaja con una visión de objetivo hacia el cliente. (p. 106. párr. 6)

Partiendo de la idea de una empresa es una organización, parte de un macro objetivo que normalmente es representativo de una estrategia, a partir de ese objetivo se elaboran los procesos como elementos clave de su misión, que son la consecuencia de la realización operativa de numerosas tareas, que, realizadas por grupos relacionadas entre sí, generan actividades. (Mora, 2003, pág. 103)

Un conjunto de éstas, integrándose por líneas, ocasionan subprocesos que finalmente dan como resultado los procesos. En consecuencia, los procesos es el núcleo donde confluyen los conocimientos de las diferentes partes funcionales o departamentales de la empresa, integrando los diferentes intereses en una meta común y cuya referencia será cumplir con las expectativas de los clientes a lo que se dirige dicho proceso. (Mora, 2003, pág. 104)

De esta manera, se concluye que el simple hecho de implantar la gestión por procesos, se replantea la meta a conseguir. (p. 103, párr. 3)

1.6.6 Mejora en los Procesos

Para Medina (2005, pág. 189) sostiene:

Que la mejora de los procesos se concentra en una parte de uno, o varios procesos, dentro de un área funcional, más que en su totalidad. Minimizar o eliminar actividades que no agregan valor al proceso bajo análisis, es la actividad fundamental de esta modalidad.

Medina (2005) determina que para ello se analizan procesos con el fin de reducir la duplicidad de tareas por lo que resulta necesario identificar los principales insumos, actividades de transformación y productos de los procesos. La mejora de procesos, involucra normalmente, pequeños equipos funcionales cuya dinámica de gestión es de carácter participativo.

1.7 Modelo Estratégico de Gestión de la Calidad de Servicio

En todos los modelos subyace la idea de la calidad de servicio como comparación entre el servicio esperado y el percibido haciendo referencia sobre a la necesidad de disponer de estándares y sistemas de medición del servicio efectivo, donde no solo es importante la relación con los clientes sino también con el conjunto de integrantes de la cadena de valor de la empresa.

Un análisis más profundo revela que las percepciones de la empresa sobre las expectativas de sus clientes son el elemento básico sobre el que la empresa construye su estrategia de calidad poniendo énfasis en los aspectos estratégicos de la calidad de servicio, en la medida en que destaca la necesidad del proceso de planificación, implementación y control estratégico.

Por otro lado, se identifica que puede llegar a producirse una inconsistencia entre el concepto formal de la calidad como un componente clave de la misión organizativa y el grado de compromiso real de la dirección con la misma para aplicar en cada uno de los procesos de la empresa.

Según Larrea (1991, pág. 145) sostiene que la calidad del servicio:

Se orienta hacia el cliente, por ello es importante preguntar a los clientes que es lo que desean, qué expectativas tienen del servicio, como perciben el servicio prestado por la empresa y como se sitúa esta percepción en relación con la percepción que tienen de nuestros competidores.

En realidad esta posición metodológica se fundamenta en una premisa: El cliente sabe lo que quiere, sabe más que nadie lo que desea: incluso, es el único que sabe lo que desea. Frente a esta posición, la teoría de la calidad del servicio se basa que en el interior de cada cliente surgen determinadas expectativas respecto al nivel de servicio esperado.

Por lo tanto, resulta imprescindible que la dirección realice una adecuada planificación y control estratégico de la calidad que permita minimizar lo que espera el cliente y lo que realmente recibe. Un modelo de calidad de servicio hace especial hincapié en los aspectos y organización interna como condicionantes básicos de la calidad de servicio ofrecida por una organización.

Al igual que sucede con cualquier nuevo modelo, requiere de discusión y posterior contrastación empírica, que sin duda, contribuirán a refinarlo y mejorar la capacidad explicativa de la realidad que se pretenda abordar: las causas que determinan los diferentes niveles de calidad de servicio ofrecidos por las organizaciones.

1.8 Balanced Scorecard

1.8.1 Reseña Histórica

En enero de 1992 Robert S. Kaplan y David. Norton, considerados por muchos los padres de la estrategia, escribieron un artículo titulado *Balanced Scorecard Measures that Drive Performance* donde trataban sobre la necesidad de utilizar nuevos sistema de medición de desempeño de las organizaciones para ser más competitivas.

Ruiz et al. (2007) expone que en 1996 se ve como una herramienta que puede medir hasta lo inmedible convirtiéndose en una herramienta de gestión integral. En el 2000 ya se establece como una metodología de

gestión integral a nivel organizacional, en el 2004 en cambio se vislumbra como la importancia del gráfico que agiliza los procesos de entendimiento de la estrategia a través de la implementación del mapa estratégico.

En el 2006, se manifiesta la necesidad de alinear el comportamiento y el sistema en la organización que entienda a la perfección la estrategia para que la pueda llevar a cabo con un mínimo de errores.

En sus principios, esta herramienta se desarrolló como un sistema de medición hasta convertirse en un entorno competitivo cambiante en el eje del proceso de aprendizaje estratégico de todas las empresas.

La característica que permite al BSC diferenciarse de las herramientas de gestión empresarial, es un método estructurado de selección de indicadores, en primer lugar la empresa debe analizar el mercado y las estrategias para luego construir un modelo de negocio que permita identificar las interrelaciones existentes entre los diferentes componentes del negocio, este modelo es utilizado a manera de mapa para seleccionar los indicadores del BSC.

1.8.2 Marco Conceptual

Según Kaplan y Norton (1997, pág. 20) el Balanced Scorecard surge:

Como una herramienta excelente para comunicar a la visión a toda la organización y, en cualquier caso debe ser utilizado más como un sistema de comunicación, de información y de aprendizaje que como un sistema de control.

La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, ha tomado mayor relevancia que invertir y gestionar los activos físicos tradicionales.

En este contexto, ¿de qué manera es posible realizar una adecuada medición en las empresas modernas? En la mayoría de las organizaciones está presente una clase particular de indicadores de desempeño

ampliamente utilizada: información financiera. En compañías privadas, el beneficio es el principal indicador de éxito y las ganancias son cuidadosamente vigiladas. Los indicadores financieros son necesarios, pero no suficientes.

El Tablero de Comando Integrado o Balanced Scorecard, desarrollado por el reconocido profesor de la Universidad de Harvard, Dr. Robert Kaplan, en conjunto con David Norton, ofrece una alternativa a los tradicionales indicadores financieros.

Por su parte, Carrión (2007) define, el Balanced Scorecard como un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, y acercarla a todos los empleados.

Este instrumento complementa las medidas financieras tradicionales con criterios que miden el desempeño en base a tres perspectivas adicionales: la de los clientes, la de los procesos internos, y la del aprendizaje y crecimiento.

El Cuadro de Mando surge como un sistema de medición para facilitar a las empresas la tarea de la Gerencia, con la finalidad de mejorar la creación de valor a largo plazo. Existe una relación causa – efecto en el modelo por ello el Cuadro de Mando Integral más que un simple modelo de medición de intangibles, es un sistema de gestión que tiene en consideración, tanto indicadores financieros como los indicadores del capital intelectual. (López & Grandío, 2005)

Con el caso de estudio de las cuatro perspectivas comprenderemos la implementación de esta herramienta de gestión en el Consorcio Metro Bastión, operadora de servicio de Transporte en la ciudad de Guayaquil, que enfrenta hoy en día importantes desafíos de crecimiento y agregación de valor motivados por la construcción de la segunda troncal que entrará en funcionamiento a mediados del año 2013 con un servicio novedoso de paradas Express que podría cambiar los hábitos de los usuarios y con su

modelo basado en la metodología del BSC al mostrar cómo es posible trasladar la visión a la acción, a través del Tablero de Comando.

Tal y como lo indican Norton y Kaplan (2001), el éxito viene de hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.

Según Niven (2004, pág. 193) concluye que:

Las actividades empresariales que actualmente crean valor no se reflejan en los activos fijos y tangibles de la empresa sino en las ideas que tienen las personas por toda la empresa, en las relaciones con clientes y proveedores, en las bases de datos con información clave y en las culturas de innovación y calidad. En conclusión, los estados financieros seguirán siendo herramientas importantes de la empresa, dado que determinan sin las mejoras en la satisfacción de los clientes, la calidad, las entregas puntuales y la innovación dan lugar a mejores resultados financieros y a la creación de valor a los accionistas.

Analizaremos este instrumento desde las cuatro perspectivas. Dentro de la perspectiva financiera, Metro Bastión relaciona los objetivos enfocada a los requerimientos de crear rentabilidad a los accionistas.

Para lograr un mejor desempeño financiero es fundamental incrementar el número de usuarios, con ese objetivo en esta perspectiva se medirá las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre el servicio que recibe de parte de la operadora.

La Perspectiva de Clientes, como su nombre lo dice está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes; en este caso los usuarios porque sin ellos no podríamos existir. Por consiguiente, deberá cubrir la principal necesidad vinculada con el objetivo estratégico la calidad del servicio, vinculada con la accesibilidad, tiempo de viaje, frecuencia de servicio, confort, confiabilidad, seguridad e información.

Además, en esta perspectiva se tendrá en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí, esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se debe cubrir las de los usuarios, a fin de que utilicen el servicio y generen una ganancia. Algunos indicadores de esta perspectiva son: Satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del incremento en el número de usuarios, situación que es el efecto de clientes que se convierte en un usuario habitual y que por comodidad, por trasladarse y llegar a tiempo a su lugar de destino, brindado un servicio de calidad la empresa siempre tomará en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en este caso conductores en contacto con el cliente por cuanto el objetivo es asegurarle un mejor nivel de vida a los habitantes.

Dentro de la perspectiva de procesos internos se analizará la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero.

Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos

clave a través de la cadena de valor Implementando un proceso de mejora continua en cada una de las unidades que permitan mejorar el nivel de servicio para captar un mayor número de usuario que se ve reflejado en la rentabilidad de la institución.

La Perspectiva de Procesos ayuda a definir la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los usuarios un servicio de calidad y los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas orientadas a satisfacer las expectativas de los usuarios. (Martínez & Milla, 2005)

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada dentro del Consorcio, debido al escaso avance de este tema en la empresa. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Por lo que se enfoca relativamente al aprendizaje y mejora en:

- Las habilidades y competencia de las personas (gestión de los empleados) donde se incluirá indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación y capacitación.
- Se analiza los sistemas de información existente con la finalidad de ver si los sistemas que proveen información es útil para el trabajo y el desarrollo de sus actividades.
- Se pone énfasis en la cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción de sus tareas y medir si el personal está a gusto de trabajar en la empresa, la capacidad de trabajar en equipo, está alineado con la visión de la empresa, y cuáles son los factores que hacen que se comprometa con la institución.

1.8.3 Sistema de Control de Gestión

Constituye un conjunto sistematizado de procedimientos que da soporte al conjunto del sistema, y que al mismo tiempo, se configura la cultura de la empresa, es decir, una manera de entender la gestión.

Por su parte, Serra et al. (2005) sostiene que es una técnica de dirección porque es la propia dirección de la organización la que a través de la implantación del sistema de control de gestión se involucra el proceso de cambio y se transmite por toda la organización. Las características del sistema de control de gestión implantado en una empresa dependen, en gran medida, de su estructura organizativa y de las responsabilidades asignadas a cada unidad. El control de la gestión debe estar alineado con la estrategia empresarial donde la definición de los objetivos debe ser el elemento unificador, todo esto se puede conseguir a través de una técnica llamada Balanced Scorecard.

1.8.4 Cuadro de Mando Integral

Según J. Harrington: “Si usted no puede medir lo que hace, no puede controlarlo. Si no puede controlarlo, no puede dirigirlo. Si no puede dirigirlo, no puede mejorarlo”. Es una herramienta gerencial estratégica que incorpora nuevos enfoques en un medio cambiante y que ayuda a la organización a clarificar su misión, visión y objetivos.

El Cuadro de Mando Integral proporciona una nueva herramienta para que la Alta Dirección encause a la organización en estrategias para el éxito a largo plazo alineando y apoyando los procesos claves de la organización, por eso proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que ayuda a implantar y obtener un feedback sobre su estrategia.

Permite visualizar el despliegue de la estrategia conocida como Mapa Estratégico a través de una cadena de relaciones causa - efecto, conectando los resultados perseguidos en la estrategia con los inductores que los harán posibles. (Membrado, 2007)

El CMI, más que un sistema de medición, es un sistema de gestión que puede canalizar las energías, las habilidades y conocimiento específicos de

todo aquellos que trabajan dentro de la organización, hacia la consecución de los objetivos estratégicos a largo plazo. (Norton & Kaplan, 2009)

Martínez & Milla (2012) la pregunta que se plantearon cuáles eran los indicadores apropiados de los resultados futuros y la respuesta era obvia las que miden la estrategia; en consecuencia todos los objetivos y los indicadores de un Cuadro de Mando Integral, financieros y no financieros , debían derivarse de la visión y estrategia de la organización. De este modo, el Balanced Scorecard se convirtió en una herramienta para gestionar la estrategia.

1.8.5 Elementos Básicos del Balanced Scorecard

Para la construcción de un sistema de medición que describa la estrategia se necesita un modelo general que sirva de base.; tal es así que el CMI ofrece ese marco para describir estrategias destinadas a crear valor.

La estrategia no es proceso único de gestión, sino que es un paso de una larga cadena que lleva a una empresa desde una declaración de misión de alto nivel en cualquier nivel de la organización. (Martínez & Milla, 2012, pág. 205)

El marco del CMI se circunscribe en un conjunto de elementos más amplio que desarrolla el proceso estratégico de una empresa. (Norton & Kaplan, 2001)

1.8.5.1 Misión

Describe el negocio en que la organización quiere desarrollarse, qué tecnología o know How va aplicar, qué necesidades va a satisfacer y en qué mercados o segmentos va a operar, en definitiva para que fue creada la empresa o su razón de ser. (Martínez & Milla, 2012, pág. 207)

1.8.5.2 Visión

Representa el objetivo a largo plazo de la empresa o su propósito estratégico. (Martínez & Milla, 2012, pág. 207)

1.8.5.3 Valores

Indica los principios rectores que van a guiar la actuación de los trabajadores, los cuales están fuertemente marcados por la cultura de la empresa y pueden ser de carácter explícito o implícito. (Martínez & Milla, 2012, pág. 207)

1.8.5.4 Metas

Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un período de tiempo determinado, el proceso de fijación de metas tiene una importancia fundamental en el proceso de implantación del CMI, ya que es en este momento cuando los diferentes responsables de la organización hacen el seguimiento.

1.8.5.5 Perspectivas

La metodología del Cuadro de Mando Integral define cuatro perspectivas que enmarca los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas que son consideradas como válidas en la mayor parte de las organizaciones, estableciendo un equilibrio entre los objetivos a corto y a largo plazo entre los resultados deseados y sus inductores de actuación.

Las perspectivas se clasifican en dos tipos: externas o de resultados e internas o facilitadoras. Las externas engloban los resultados de la actuación de la organización y comprenden las perspectivas financieras y de clientes.

Las internas comprenden los objetivos sobre los que la empresa tiene margen de actuación y que facilitan la consecución de los objetivos enmarcados en las perspectivas externas; representan parte de los activos intangibles de la organización así como se demuestra en la siguiente gráfica:

Figura 1-2

Perspectivas del BSC



Fuente: Kaplan & Norton

Elaborado por: Los Autores

1.8.5.5.1 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera debe crear valor para los accionistas a través del aumento de los ingresos, una productividad financiera a corto y largo plazo, esto implica la definición de objetivos para mejorar la estructura de costos y el uso óptimo de los activos, así como, para ingresar a nuevos mercados y mejorar el margen de los clientes actuales. Por lo tanto la actividad financiera de la empresa puede mejorarse a través de dos enfoques básicos: crecimiento o productividad. (Martínez & Milla, 2012)

1.8.5.5.2 Perspectiva Clientes

La perspectiva del cliente está relacionada con la percepción del cliente, hacia el cumplimiento de requisitos tales como: precio, tiempo, calidad,

desempeño, servicio. Lo que busca esta perspectiva es agregar valor en las transacciones relacionadas con el cliente, definiendo objetivos que permitan cumplir con sus expectativas. (Martínez & Milla, 2012)

Siguiendo a Kaplan y Norton (2004) se puede definir la proposición de valor al cliente de la siguiente forma:

La proposición de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes que tiene en su objetivo. La proposición de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer para sus clientes mejor o diferentes que la competencia.

1.8.5.5.3 Perspectiva de Procesos internos

Peralta(2004) identifican que los procesos más críticos dentro de la cadena de valor donde se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros, cuyo objetivo es la satisfacción del cliente consiguiendo altos rendimientos financieros; para lo cual se analiza los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos claves de la cadena de valor lo que producen y entregan un valor añadido a sus clientes y reduce costes para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

1.8.5.5.4 Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento

Esta perspectiva está relacionada con el desarrollo del capital humano, de información y organizativo, a pesar de ser una perspectiva con periodo de gestación largo, es una de las más importantes para lograr un verdadero cambio en el funcionamiento de la organización. La consecución de los objetivos de las perspectivas financieras, clientes y procesos, reside en las capacidades estratégicas. (Martínez & Milla, 2012)

1.8.6 El BSC como enfoque estratégico dentro de las organizaciones

Según (Muñiz, 2003) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

La estrategia de la empresa debe ser el denominador común entre las unidades donde haga sinergia entre las cuatro perspectivas; por ello en el momento de la elaboración del Cuadro de Mando Integral, deben establecerse los objetivos para cada unidad administrativa de la organización en función de la estrategia, de modo que los resultados de cada una de ellas sea coherente con los objetivos de las otras áreas.

Kaplan & Norton (2000) sostiene que:

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un enfoque estratégico de negocios que cubre cuatro importantes perspectivas de negocio: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje.

Una de las ventajas del mapa estratégico es que ayuda a mejorar la eficacia en la ejecución del Plan Estratégico, logrando que el mismo no se quede en lo que es un plan sino que se transforme en objetivos alcanzables. El mapa estratégico también ayuda a las organizaciones a lograr resultados a través del mejoramiento de los procesos; por eso se afirma que es una de las claves para mejorar el rendimiento del negocio: en primer lugar, determinar la estrategia; luego, diseñar el mapa.

Otro beneficio importante del Mapa Estratégico dentro del Balanced Scorecard es su capacidad para comunicar la estrategia. La comunicación se logra a través de objetivos que se convierten en un lenguaje común, que todos entienden, dentro de la organización. El

mapa estratégico, a través del Balanced Scorecard, muestra a una organización cómo cada uno de sus objetivos se convierte en resultados.

Por eso, una y otra vez que el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) ofrece una nueva forma de administrar a partir del mapa estratégico, que es una representación gráfica de los objetivos a lograr, es por eso que el mapa estratégico se enfoca en pocos pero vitales objetivos y no en muchos y todos vinculados entre sí, en base a una relación causa-efecto.

Finalmente, como sostiene Amo (2010) los Indicadores de Gestión o KPI (Key Performance Indicator) ayuda a evaluar el éxito en el logro de los Objetivos propuestos. El Balanced Scorecard (BSC) es parte del sistema de medición, un sistema de administración que es utilizado para centrar, alinear y equilibrar las metas de la organización.

El Mapa Estratégico proporciona claridad en cuanto a roles y responsabilidades requeridos para cerrar la brecha entre la formulación de la estrategia y la obtención de resultados en el nivel de rendimiento. Comienza a diseñar un mapa estratégico a partir de uno o más temas estratégicos; sigue las perspectivas, agrega una propuesta estratégica de valor y termina vinculando causas y efectos que grafican todo lo que hay que hacer para lograr resultados. (Martínez & Milla, 2012)

1.8.7 Estrategia Empresarial

Siguiendo a Gimbert (2003) se puede afirmar que ningún método o criterio de evaluación nos garantiza a priori, antes de su puesta en práctica, que una estrategia tendrá éxito. A lo máximo que se puede aspirar como empresa, de modo anticipado a la aplicación de su estrategia, es a conocer si esta no funcionara debido a sus imperfecciones e incoherencia.

La organización debe adaptar su estructura y su cultura corporativa a la estrategia definida donde debe estar más orientada a los procesos donde el sistema estratégico establecido, integrándose con el resto de sistemas de información utilizado por la organización.

El poder de establecer un sistema de gestión basado en la estrategia se necesita disponer de una planificación estratégica que permita operar, mediante su concreción de objetivos estratégicos medibles relacionados entre sí, es decir conocer la misión, visión, valores, competencias críticas y líneas estratégicas para poder determinar su relación para alcanzar los objetivos planteados. (Amo, 2010)

Las empresas fracasan a la hora de ejecutar su estrategia donde los ejecutores de la estrategia desconocen o no comprenden ésta, por lo que difícilmente se alcance los resultados planificados. Muchos directivos no hacen el seguimiento de la estrategia, lo que se concluye que si la organización no dispone de un sistema de información estratégica no se podrá valorar los logros de los directivos donde debemos alinear la estructura organizativa y las personas con las necesidades estratégica.

Son muchas las empresas que no alinean sus acciones a tomar, los recursos y presupuestos con los objetivos de ingresos. Las personas son los ejecutores de la estrategia en resultados, y si no se alinean las personas con la estrategia no conseguiremos los resultados planificados, unas de las barreras es ir actualizando las competencias de sus recursos humanos.

Toda empresa que formule una estrategia debe analizar su situación actual, revisando las barreras antes de llevar a cabo su implantación, pudiendo poner en práctica mediante la metodología de Cuadro de Mando Integral, creando un sistema de gestión basado en la estrategia definida.

Es indudable que la formulación de una estrategia competitiva hace la diferencia y es vital para la supervivencia de las organizaciones; sin embargo es evidente que un aspecto clave para que una estrategia sea implantada de

forma efectiva en toda la organización es el compromiso de todos sus miembros.

A modo de conclusión y continuando con las ideas de Porter (1987) se puede afirmar que la estrategia es seleccionar un conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado. (Martínez & Milla, pág. 5)

1.8.8 Mapa Estratégico

Según (Martínez & Milla, 2005, pág. 216) un mapa estratégico debe:

Proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de la empresa, con el fin de establecer objetivos e indicadores, y lo más importante, poder gestionarlos. De este modo se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución. (párr. 1)

Para que esto sea así, el mapa estratégico debe cumplir según Kaplan & Norton (2004) varios principios básicos:

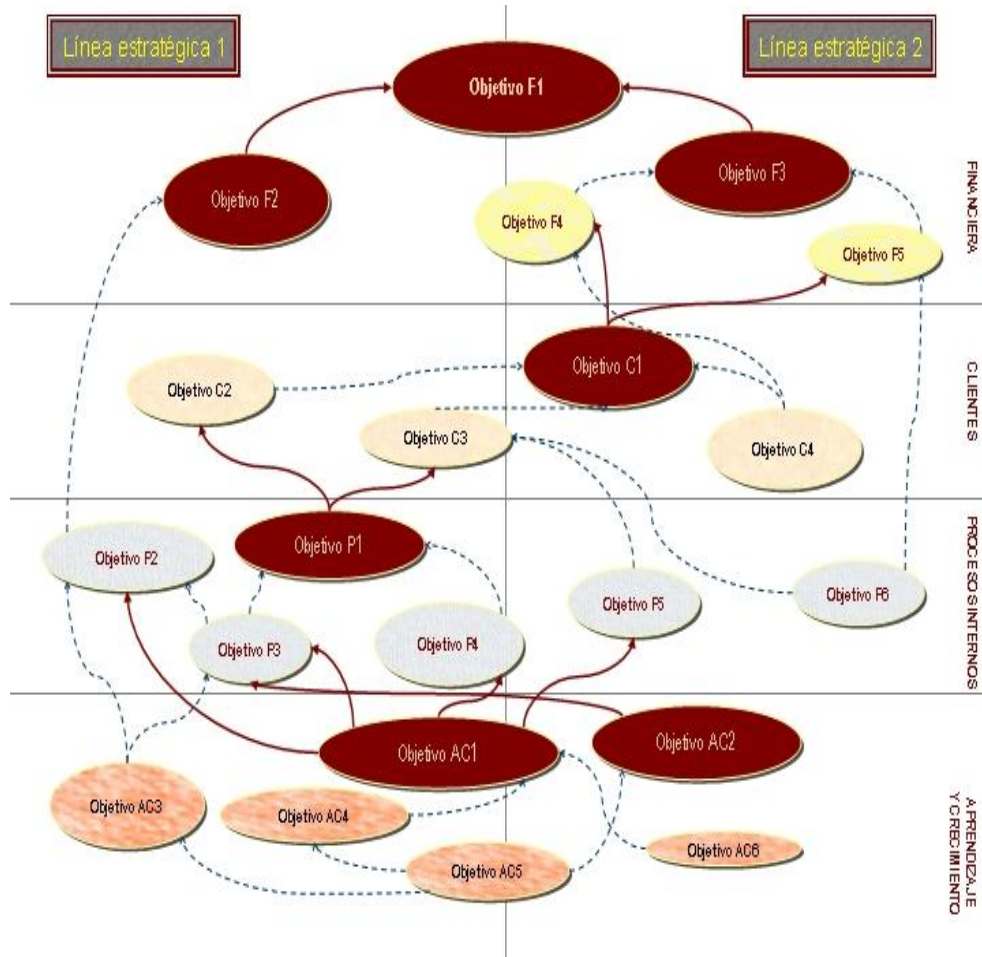
La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias, por este motivo es posible mejorar sustancialmente los resultados a corto plazo con implicaciones a largo plazo.

Si la satisfacción de los usuarios es la fuente de la creación de valor sostenible, la correcta definición de los clientes objetivos y de la proposición de valor para satisfacerlo es la dimensión más importante de la estrategia.

El valor nace de los procesos internos, sobre los que sustenta su propuesta de valor a través de la gestión de sus procesos relevantes que se ve reflejada en la cadena de valor. La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos de forma integral; por tal razón las mejoras en los procesos operativos generalmente aportan

resultados a corto plazo a través del ahorro de costes y el aumento de la calidad. (p.216, párr. 2-6)

Figura 1-3 Esquematzación y Elementos de un Mapa Estratégico



Fuente: Libro Norton & Kaplan Mapas Estratégicos **Elaborado por:** Fuente

El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia. Cuando los componentes de la perspectivas de las capacidades estratégicas están en la misma línea que la estrategia, la empresa tendrá un alto grado de preparación organizativa, dándole la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia. (p. 216, párr. 7)

1.8.9 Balanced Scorecard como un Sistema de Administración Estratégico

El Balanced Scorecard se dirige principalmente, según Hitt et al. (2008) hacia una deficiencia importante de los métodos tradicionales, la habilidad de ligar la estrategia de largo plazo de la Organización con las acciones que se realizan en el corto plazo.

Además, este análisis de costos reafirmó la importancia del área de Operación y Recaudo, áreas clave para garantizar la operación de la compañía. Dentro de los desafíos para la implementación del Cuadro de Mando Integral, está el compromiso y participación de cada uno de los integrantes del área, empezando por la Directiva y en particular por la Gerencia de Operaciones.

Para esto, consta de cuatro importantes procesos:

- Traducción de la Visión del Consorcio debido que ayuda a los directivos y gerentes a entender de forma más clara y discutir sobre la visión y estrategia de la empresa.
- Comunicar y unir por cuanto permite a los administradores comunicar la estrategia a todos los integrantes de la organización y ligarla a cada uno de los objetivos de los departamentos e individuos.
- Plan de Negocios por cuanto contribuye a integrar los planes financieros y de negocio de la organización.
- Retroalimentación y Aprendizaje ya que permite a la empresa monitorear los resultados a corto plazo y llevar a cabo una estrategia de aprendizaje.

Ballve (2002) define el Balanced Scorecard como una herramienta muy útil para las organizaciones ya que, a diferencia de los métodos tradicionales, permite utilizar sistemas de control alrededor de medidas financieras y de negocio, en donde existe una gran relación entre las acciones de hoy y las metas futuras.

Además, en una economía donde la competencia es agresiva y en la cual las empresas deben generar ventajas competitivas para subsistir, esta herramienta hace posible la utilización de uno de los atributos más valioso: **la información.**

1.8.10 Principales Beneficios de la utilización de un BSC

La implementación de un Balanced Scorecard contribuirá a visualizar de forma rápida y sencilla los avances en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, facilitando la toma de decisiones. Por ello, se le propondrá al Consorcio, que el diseño permitirá alimentar automáticamente el BSC y visualizar los resultados en la intranet de la compañía, facilitando el seguimiento de los resultados y contribuyendo a la toma de decisiones oportuna.

Además, se plantea la oportunidad de desarrollar un BSC a nivel de procesos unitarios para cada unidad administrativa y conseguir ventajas como:

- La mejora la productividad y la efectividad de la misión, reduciendo los costos asociados a los procesos.
- Permite a la organización alinear las actividades que desempeña con su Planificación Estratégica contribuyendo a su desarrollo e implementación sobre una base continua al considerar un feedback de información tendiente a guiar los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos planteados.

- La medición de la eficiencia en los procesos, provee una base para la selección de las mejoras que deben realizarse en una primera instancia.
- Permite a los gerentes la identificación de mejores prácticas en la organización y la expansión de su utilización al resto de los departamentos o secciones.
- La visualización de la empresa que provee un sistema de medición soporta mejor y más rápidamente decisiones presupuestarias y de control de procesos en la organización. En otras palabras, reduce el riesgo.
- Provee información contable que permite desarrollar un sistema de incentivos sobre la base de datos reales, no anécdotas ni juicios subjetivos. Este proceso contribuye al desarrollo y motivación del recurso humano, fundamental en la competitividad de la organización.
- Permite un Benchmarking a los procesos de desarrollo de performance de otras organizaciones.
- La recolección de datos de proyectos pasados, permite aprender a estimar los costos más acuciosamente en el desarrollo futuro.

Según (Martínez & Milla, 2012) el principal beneficio de la aplicación del BSC es permitir que todo el mundo conozca su importancia para la estrategia general de la empresa y que es una parte activa y fundamental; y quienes han implementado con éxito saben que los empleados que están en primera línea deben conocer y usar esta herramienta si se quiere que se alcance el nivel de eficacia propuesto.

1.8.11 Requisitos que debe cumplir un BSC para su Aplicación

Unos de los principales requisitos para su aplicación tiene que ser representativo de la realidad que pretende explicar, para ello el BSC debe basarse en una estructura compuesta por elementos esenciales y respetar las reglas funcionales de la realidad que busca representar.

Debe ser lo más simple posible, se refiere a evitar la duplicación, lo superfluo, lo que pueda inducir a error, lo que dificulte el análisis, etc. Mientras más simple sea el Tablero de Comando, más fácil será extraer las conclusiones sobre la realidad que explica, requiriendo así menor esfuerzo analítico.

Debe ser utilizado con una frecuencia regular, en lo que respecta al funcionamiento, la frecuencia con que deben ser presentados los resultados (cuadros de situación) debe respetar el marco operacional de la organización, permitiendo la generación de alternativas y facilitando la toma de decisiones.

Debe ser utilizado como herramienta explicativa y predictiva, para esto es necesario que quienes utilicen el BSC hayan recibido las instrucciones respectivas y posean la adecuada capacitación. De esta manera este modelo constituye una herramienta poderosa, tanto para unificar las visiones globales de la realidad, como para generar alternativas de acción estratégica, tácticas u operativas. (Muñiz & Monfort, 2005)

Debe incorporar la comparación de objetivos y de datos reales frente a los pronosticados, por cuanto este punto se refiere al análisis que es necesario realizar luego de la recopilación y despliegue de la información, y a cómo este proceso debe aportar los lineamientos para una gestión orientada al mejoramiento continuo y al trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada.

1.8.12 Balanced Scorecard: Sistema de Comunicación, Control y Aprendizaje Estratégico

En su libro Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional (Marchant, pág. 128) indica:

El BSC les garantiza el cumplimiento de la visión de sus compañías, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos, surge como una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía. Pero conocer la visión no lo es todo, se ha visto también que la mayoría de empresas al tratar de llevar a la acción la visión no consiguen hacerlo.

Cuántos fracasos al implementar herramientas gerenciales como Planeación Estratégica, Calidad Total, Reingeniería, y muchas más. La visión se convierte en algo precioso, que en ocasiones todo el mundo repite de memoria, pero que es etérea, no logramos hacerla realidad en nuestras empresas. No existe un enlace entre las metas individuales y la estrategia y mucho menos entre la estrategia y el presupuesto.

El BSC luego de comunicar la visión en la organización, logra que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas las cuales es posible ir monitoreando. Es importante recalcar que monitorear la estrategia es el segundo escalón en este proceso.

El BSC se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelamiento de la **estrategia**. Es posible definir las hipótesis sobre las que se basa nuestra estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos y en la relación entre los indicadores de resultados y los guía o impulsores del resultado.

El enfoque del BSC lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la compañía puede tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro, de esta manera la compañía será exitosa y cumplirá su visión, convirtiéndola en una empresa apta para trabajar. (p. 128, párr. 7)

Una vez que se empieza a utilizar el enfoque del Balanced Scorecard, la organización se dará cuenta de los resultados que se puede conseguir y la interacción de éste enfoque con cualquiera de otras herramientas gerenciales, llámese calidad total, reingeniería o cualquier otra, se convertirá en un poderoso rayo láser con el cual la empresa podrá alcanzar lo que desee, su sueño anhelado, no habrá nada que no pueda vencer a través de esta combinación poderosa.

Lo que requieren hoy en día las empresas son indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar los trade-offs no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa y que respondan a objetivos estratégicos.

Finalmente, el Balanced Scorecard hace posible el aprendizaje estratégico, una vez probadas las hipótesis de nuestras estrategias es fácil conocer cómo llevar a la compañía a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si por ejemplo algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

1.8.13 Balanced Scorecard como modelo de gestión

Heredia (2001, pág. 74) dentro de su proceso estratégico sostiene que una vez que el BSC haya sido implantado, el sistema de indicadores se convierte en un mecanismo de retroalimentación, poniendo atención en la consecución

de los objetivos estratégicos lo que permite monitorizar los resultados obtenidos.

En síntesis, según Kaplan & Norton (2008, pág. 22) el desarrollo de la estrategia y los vínculos entre ella y las operaciones internas siguen siendo variadas. Creemos que las empresas se beneficiarían si adoptaran un enfoque orientado a los sistemas que relacione la estrategia con las operaciones. (párr. 5)

Contar con un sistema de gestión amplio e integrado ayudará a superar las dificultades a la hora de implantar la estrategia para integrar la planificación estratégica y la ejecución operativa. (p. 23, párr. 1)

1.8.14 Aplicación del BSC en el modelo de Gestión

El Balanced Scorecard es el medio y la herramienta para llevar una organización a una situación deseada por el equipo directivo, convirtiendo la visión y la estrategia en objetivos operacionales que direccionen el comportamiento y la performance. Cuando en la organización se desea implementar el Balanced Scorecard para focalizarse en la estrategia, primero debe hacer algo fundamental que es definir cuál es la estrategia de la organización. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/six-balanced-scorecard-como-estrategia-exitosa>

Para la implementación del modelo hay dos formas de llevarlo a cabo, después de haber identificado el modelo de negocio sobre el cual se va a trabajar, los cuales se detalla a continuación:

- **Modelo de control y seguimiento**

Para este modelo se da un seguimiento puntual sobre los avances en los logros de las estrategias con respecto a lo planteado y el Balanced Scorecard libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que,

imprevistamente, requieren de más tiempo para analizarlos, lo cual se da cuando los datos no corresponden con el objetivo.

- **Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación**

En una empresa u organización que esté en crecimiento, donde no existe un acuerdo general o se quiera aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el Balanced Scorecard no se utiliza como un modelo de control, sino más bien como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquece las definiciones originales.

1.8.15 Sistema de Indicadores de Gestión

Según Heredia (2001, pág. 56) distingue:

El Sistema de Indicadores como la expresión y despliegue de la estrategia de la empresa cuyo objetivo es la mejora en los procesos, actividades y recursos críticos para alcanzar los objetivos estratégicos, aquellos que permitirán obtener ventajas competitivas en el mercado.

Un buen sistema de indicadores debe traducir la misión y la estrategia de la empresa.

El proceso de diseño de un sistema de indicadores clarifica los objetivos estratégicos e identifica los factores críticos para su consecución; una vez clarificado los objetivos y cuantificados, se puede comunicar a toda la organización donde se identifican las metas que deben conseguirse para que los objetivos estratégicos de la empresa puedan alcanzarse. (p. 58, párr. 2)

Por lo tanto, el Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión estratégica, una herramienta de evaluación permanente que a través de objetivos, indicadores, metas y planes de acción, permite asegurar el éxito

de la ejecución del plan estratégico, corrigiendo las desviaciones que puedan producirse. (Heredia, 2001).

El proceso de desarrollo y utilización del sistema de indicadores es también un proceso de aprendizaje para la dirección. (pág. 59, párr. 3)

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Antecedentes

El nuevo concepto de transportación urbana tuvo origen en la ciudad de Curitiba, con graves de movilidad y con poco presupuesto, y bajo este esquema decidió cerrar el acceso vehicular a las áreas de mayor congestión e implementar un sistema con carriles exclusivos, y paraderos ubicados cada 500 metros, en cuyo interior una persona se dedica al cobro del pasaje, dando comienzo a un novedoso sistema de transporte “Tubobus”, de bajo costo y que al mismo tiempo minimizará el tráfico y la contaminación ambiental.

Actualmente, estas medidas innovadoras forman parte de un modelo de desarrollo urbano que ha revolucionado y desarrollado en diversas ciudades de América Latina, denominado Tubobus en Curitiba-Brasil, Trans-Milenio en Bogotá-Colombia, O-Bahnen Alemania.

La M.I. Municipalidad de Guayaquil con el objetivo de mejorar su modelo de desarrollo contrató a consultores nacionales expertos en transporte, los mismos que después de las respectivas evaluaciones, concluyeron que por las características topográficas de la ciudad el esquema más conveniente era el de Trans-Milenio (Bogotá). Y propusieron la construcción de 7 troncales que cubrirán toda la urbe y reemplazarán en dos décadas las 174 rutas de transporte urbano que actualmente tiene la ciudad.

El nuevo sistema denominado Sistema Integrado de Transporte Masivo Urbano de Guayaquil – SISTEMA METRO-VÍA, está conformada por una red de corredores troncales de elevada capacidad, operados en vías exclusivas y alimentados por buses integrados de forma física, operativa y con una sola tarifa respetándose la media tarifa en beneficio del usuario, que permitirán dar una respuesta satisfactoria a las necesidades de movilidad del usuario del transporte urbano de Guayaquil. Este modelo es similar al utilizado en

diversas ciudades de Brasil y al de Bogotá; cabe mencionar que el sistema, está sustentado en tres premisas:

1. Ningún subsidio por parte del Estado por la aplicación de alguna tecnología
2. No incremento en las tarifas, manteniéndolas por decreto oficial, y
3. Prestando un servicio en la urbe sin prescindir de la intervención de los transportistas.

2.2 Marco Legal

La “Fundación Municipal Transporte Masivo Urbano de Guayaquil”, fue creada como un organismo de derecho privado, con finalidad social, con domicilio en la ciudad de Guayaquil, tiene por objeto impulsar, administrar y controlar en forma permanente y coordinada el *SISTEMA DE TRANSPORTACIÓN URBANA METRO-VÍA* creado y regulado por la Municipalidad de Guayaquil mediante Ordenanza municipal, en aplicación del artículo 234 párrafo tercero de la Constitución Política de la República.

El sistema METRO-VÍA tiene por propósito lograr permanentemente la eficiencia y el mejoramiento del transporte urbano de Guayaquil en beneficio de la comunidad, mediante un Sistema Integrado de Transporte Masivo de Pasajeros (SITMPG), aplicando esquemas modernos de administración y control.

La Fundación no podrá bajo ningún concepto ser operador ni socio o accionista de ninguna empresa que preste servicio de transporte masivo terrestre urbano automotor, ya que la operación del sistema se contratará con transportistas urbanos, y la Fundación no es ni podrá ser transportista.

La “*FUNDACIÓN MUNICIPAL TRANSPORTE MASIVO URBANO DE GUAYAQUIL*” es una Fundación Municipal integrada por la MI. Municipalidad de Guayaquil, la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas, la Junta

Cívica de Guayaquil, Cámaras de la Producción de Guayaquil (Comercio, Industrias y Construcción), Universidades (Católica, Estatal y Politécnica) de Guayaquil, Banca Privada de Guayaquil, la Federación de Transportadores Urbanos de la Provincia del Guayas y un ciudadano de prestigio nominado por el Concejo Cantonal de Guayaquil y nombrado por la asamblea. Recuperado de <http://www.metrovia-gye.com.ec/estatutos>.

La Asamblea es el órgano supremo de gobierno de la Fundación, la misma que estará conformada por: la Municipalidad de Guayaquil a través de sus representantes judiciales y extrajudiciales, con derecho a 8 votos; la Comisión de Tránsito del Guayas, a través de su Director Ejecutivo, con derecho a un voto, y la Junta Cívica de Guayaquil, a través de su Presidente, con derecho a un voto.

La Asamblea General estará presidida por el Alcalde de Guayaquil o su delegado y actuará como Secretario de la misma el Gerente General de la Fundación. La Asamblea General se reunirá por lo menos una vez al año, dentro de los primeros cuatro meses del año, y extraordinariamente cuando la convoque su Presidente.

La Fundación Municipal Transporte Masivo Urbano de Guayaquil, es una persona jurídica de derecho privado y sin fines de lucro con las atribuciones de gestionar, regular e impulsar en forma planificada el Sistema Integrado de Transporte Urbano Masivo de Guayaquil denominado "Sistema METROVIA", conformado por las estaciones, terminales y paradas, Estación de Transferencia, además rutas que forman parte del sistema integrado.

De acuerdo al marco jurídico donde constan los estatutos publicados en la página web de la Fundación Metro-Vía se constituye con la denominación de Fundación Transporte Masivo Urbano de Guayaquil e indica lo siguiente:

Que mediante el Acuerdo Ministerial No. 0220, de fecha 25 de marzo de 2004, emitida por el Ministro de Gobierno, Cultos, Policía y Municipalidades, cambiando a su denominación actual, mediante el Acuerdo Ministerial No. 0093, de fecha 17 de mayo de 2005, emitida por el mismo Ministerio. El 30 de junio de 2010, mediante Decreto

Ejecutivo No. 410 de la Función Ejecutiva y publicado en el Registro Oficial No. 235 del 14 de julio de 2010, el Señor Presidente de la República, Ec. Rafael Correa Delgado, dispone el cambio de la denominación del Ministerio de Gobierno, Policía, Cultos y Municipalidades, por la de Ministerio del Interior. Mediante Oficio No. 2010-6515-SJ-JK, el Subsecretario Jurídico del Ministerio del Interior, Señor Ramiro Rivadeneira, le hizo conocer a la Fundación, que el expediente de la Fundación Municipal Transporte Masivo Urbano de Guayaquil, había sido remitido al Ministerio de Transportes y Obras Públicas, por ser a quien le corresponde su evaluación y control. Recuperado de <http://www.metrovia-gye.com.ec/estatutos.aspx>

2.3 Estructura del ente regulador de las operaciones del Sistema BRT en la ciudad de Guayaquil

En la ciudad de Guayaquil funciona un sistema de autobús de tránsito rápido que fue inaugurada el 30 de julio de 2006 bajo la administración de la alcaldía de Abogado Jaime Nebot Saadi. Hasta finales del 2012, el sistema contaba con dos troncales en funcionamiento y uno en proceso de construcción. Además posee 3 terminales de integración, 1 parada de integración, 59 estaciones menores y 16 rutas alimentadoras.

Su denominación es **Sistema Integrado Transporte Masivo Urbano de Guayaquil** y está administrado por la "Fundación Municipal Transporte Masivo Urbano de Guayaquil", que a su vez está regulado por la M.I. Municipalidad. Este sistema opera con autobuses articulados de marca Busscar Urbanuss Pluss.

Su estructura está formada de la siguiente manera como se describe en la página web de la Metro-Vía:

La Troncal I fue inaugurada el 30 de julio de 2006, aunque de forma incompleta, ya que su recorrido comprendía únicamente desde el sur hasta el centro urbano; el tramo se completó al enlazar el centro urbano con el noreste. La troncal II tenía previsto su construcción en agosto del 2009; mientras que la troncal III fue inaugurada el 4 de mayo del 2008, uniendo el noroeste de la ciudad con el centro urbano.

Las Troncales I y III suman en su totalidad alrededor de 30,51 Km de recorrido. La red de líneas aún está en proceso de ampliación y en total se prevé construir 7 troncales. Las "Terminales de Integración" son las estaciones principales de la Metro-Vía, de la cual parten y terminan sus recorridos los diferentes buses articulados y alimentadores de dicho Sistema de Transporte, las mismas que están ubicadas en los extremos de la ciudad de Guayaquil, actualmente existen tres terminales: Río Daule, El Guasmo, y Bastión Popular. Las "Paradas de Integración", a diferencia de las terminales, son de menor tamaño y sirven como eje de cruces entre las varias troncales y de momento solo existe dos en el centro urbano de Guayaquil: la Parada de Integración I.E.S.S y la Biblioteca Municipal. Recuperado de <http://www.metrovia-gye.com.ec>

El 26 de enero del 2004 fue creada la "Fundación Municipal Transporte Masivo Urbano de Guayaquil", el cual es un organismo privado regulado por la M.I. Municipalidad de Guayaquil. La finalidad de esta fundación municipal es el desarrollo, construcción, operación y administración de un nuevo sistema de transporte público dentro de la ciudad de Guayaquil.

Como resultado final se dio la creación del *Sistema Integrado Transporte Masivo Urbano de Guayaquil*, mejor conocido como *Sistema Metro Vía* tomando como referencia el ya mencionado sistema Trans-Milenio de Colombia. El 30 de julio de 2006, después de dos años de haber comenzado su construcción, el Sistema Metro-Vía inició oficialmente sus operaciones en la ciudad. Recuperado de <http://www.metrovia-gye.com.ec>

La primera troncal transporta un promedio de 100.000 viajes de pasajeros por día y siete líneas son eventualmente previstas, cuya demanda se incrementa a transportar un promedio de 300,000 pasajeros al día. A diferencia del Trans-Milenio de Bogotá, la Metro-Vía sólo tiene un carril exclusivo en cada dirección; sin embargo, una gran expansión está en

marcha, y las líneas futuras tendrán 2 carriles por sentido en las zonas de alta demanda. Recuperado <http://www.metrovia-gye.com.ec>

Por lo expuesto, la Metro-Vía fue diseñada para reemplazar los autobuses privados y proporcionar uno de los más limpios, seguros, un servicio más eficiente; de hecho, alrededor del 30 por ciento del incremento del tráfico en la ciudad se atribuyen al sistema antiguo de colectivos; y, con la implementación de este nuevo sistema de transportación cerca de 250 colectivos serán sustituidos por la primera línea, el cual inicialmente se utilizara 40 autobuses articulados y 40 autobuses alimentadores.

2.3.1 Descripción Física del Sistema

El Sistema METRO-VÍA, con la finalidad de conseguir una amplia cobertura territorial, estará conformado por las siguientes rutas troncales:

- **Troncal I** “Guasmo-Terminal Río Daule”
- **Troncal II** “25 de Julio-Terminal Río Daule”
- **Troncal III** “Bastión Popular-Centro Urbano”
- **Troncal IV** “Batallón del Suburbio-Centro Urbano”
- **Troncal V** “Puente Portete-Centro Urbano”
- **Troncal VI** “Prosperina- Centro Urbano”
- **Troncal VII** “Orquídeas-Centro Urbano”

Los paraderos estarán instalados a lo largo del recorrido de las rutas troncales, su ubicación estará definida por el flujo de pasajeros; en las zonas con mayor concentración de pasajeros se ubicarían entre 400 y 700 metros, y en los sectores con menor afluencia de pasajeros cada 2,000 metros de distancia entre cada terminal o paradas.

Una vez que las personas ingresen a la Parada deben cancelar su tarifa para luego abordar el bus en forma cómoda y rápida. Existen cuatro áreas principales: el área de ingreso, donde estará situada la boletería para el

cobro del pasaje; el área de espera, el área de control de ingreso y por último el área de la salida. La infraestructura de los paraderos está basada en un ingreso y una salida, ambas dotadas de rampas para facilitar la movilidad de los discapacitados.

2.3.1.1 Tipos de Estructura Física de los Paraderos

El tipo de estructura física de los paraderos, fue tomada esta información de la página web de la entidad encargada de la administración, control y regulación, la misma que se describe con las siguientes especificaciones:

Las Paradas de tipo “A” son aquellas ubicadas en el parterre central de la acera, en calles con circulación vehicular en uno o doble sentido, donde los accesos y salidas peatonales se efectúan a través de rampas. Los anchos referenciales son de 3 metros, 3,50 metros, 4 metros, y 6 metros, y con longitudes referenciales de 30 metros y 60 metros. Recuperado de <http://www.metrovia-gye.com.ec/>

Las paradas de tipo “B” son aquellas ubicadas en aceras izquierdas con respecto al sentido de circulación vehicular, y que ocupan la calzada de la vía transversal a los carriles exclusivos, cuenta con dos módulos integrado uno con otro, el módulo grande que es paralelo al sentido de la circulación de la troncal tiene un ancho de 3 metros y una 4 metros con una longitud de 26 metros y 52 metros. Recuperado de <http://www.metrovia-gye.com.ec/>

El módulo pequeño que ocupa parte de la calzada de la vía transversal, en algunos casos, tiene un ancho y una longitud de 5m, y en otros casos un ancho de 2 metros y con una longitud de 15 metros, en este módulo se encuentran las áreas de ingreso y salida como el área de control, a este módulo se unen las rampas de ingreso y salida. Recuperado de <http://www.metrovia-gye.com.ec/>

Las Paradas de tipo “C” son aquellas ubicadas bajo pasos elevados donde se presentan diferentes niveles con respecto a los carriles

exclusivos, lo que motiva que el módulo de la parada comprenda dos andenes que prestan su servicio a cada sentido de circulación de transporte público. Su ingreso y salida peatonal se canaliza por un solo lado. Recuperado de <http://www.metrovia-gye.com.ec>

El ancho referencial de esta parada es de aproximadamente 11, metros y su perímetro será cerrado sin causar obstrucción visual, optimizando los espacios verdes abiertos con jardinería y mobiliario urbano.

Las paradas de Tipo “D” son aquellos ubicados en parterres centrales que tienen forma trapezoidal, con un ancho referencial por un lado es de 3 metros con una longitud de 30 metros

Las de Tipo “E” son aquellas ubicadas en el centro de la calle y que cumplen la función de paradas de transferencia entre dos o más troncales, su ancho y longitudes dependen de su ubicación con respecto a cada una de las troncales.

Las de Tipo “F” son aquellas ubicadas bajo pasos elevados, cuyas bases con respecto al nivel de las calzadas se encuentran a un mismo nivel, pero que por el ancho de estas, es necesario considerar paradas paralelas que sirvan a los dos sentidos de circulación, estas paradas que se encuentran comunicadas entre sí, tienen en sus módulos grandes un ancho referencial de 3,5 metros y con una longitud de 24 metros, su módulo pequeño que las comunica tiene un ancho de 6 metros con una longitud de 12 metros. Recuperado de <http://www.metrovia-gye.com.ec>

Las Paradas de Transferencias constituyen las paradas en la que los usuarios pueden transferirse de un servicio troncal a otro con diferentes rutas o recorridos. Los estudios realizados por el Municipio de Guayaquil han determinado las siguiente Paradas de Transferencia:

- Parada José Joaquín de Olmedo
- Parada Primero de Mayo
- Parada Antonio José de Sucre

Las Paradas de Integración son espacios diseñados para recibir tanto a los pasajeros que utilizan los buses troncales, como aquellos que llegan mediante los buses alimentadores.

Mientras que las Terminales de Integración constituyen el espacio físico en el que finalizan o inician su recorrido los buses troncal y los buses alimentadores. Todo Terminal de Integración cuenta con un paradero de integración, el mismo que permite el trasbordo de los usuarios de un bus alimentador a un bus articulado, y viceversa.

Uno de los aspectos interesantes del nuevo sistema lo constituye la integración de recorridos a través de un mismo paquete tarifario y esta integración se realizará a través de las estaciones, buses y paradas.

La recaudación de los valores, estará a cargo de una empresa seleccionada, que depositará el dinero en un fideicomiso desde donde se pagará a los operadores y gastos administrativos correspondientes.

2.4 Diferencias entre el actual y el nuevo Sistema de Transporte de Guayaquil

Las diferencias entre la transportación urbana actual y el nuevo sistema METRO-VÍA, se presentan desde su estructura operativa hasta la infraestructura que servirá de soporte a la ejecución de sus servicios; básicamente, se está hablando de otra modalidad de transportación urbana, cuya única similitud serán los usuarios.

A continuación se presentan las principales diferencias, tanto a nivel operacional como administrativo:

- **Nivel Operacional**

A diferencia del transporte convencional, el sistema opera en carriles exclusivos, donde el tiempo de recorrido es menor evitando de esta manera la congestión vehicular. Con la modalidad de pago de la tarifa única mientras el usuario se mantenga dentro del sistema; beneficio sin duda alguno para los ciudadanos pagando un costo bajo.

Con la implementación de paradas exclusivas y a través de una educación al usuario para el ingreso y salida de pasajeros al sistema, reduciendo de esta manera el nivel de siniestralidad en comparación al servicio brindado por el transporte tradicional.

- **Nivel Administrativo**

A diferencia del transporte urbano actual, el sistema METRO-VÍA estará regido por la Fundación Transporte Masivo Urbano de Guayaquil, la autoridad titular de la gestión. Ente al cual las actuales cooperativas y asociaciones de transporte urbano pueden asociarse cumpliendo ciertas normativas. Se busca seguir un modelo de calidad del servicio público, por esto se manejará un registro y base de datos estadísticos, que no existe en la actualidad.

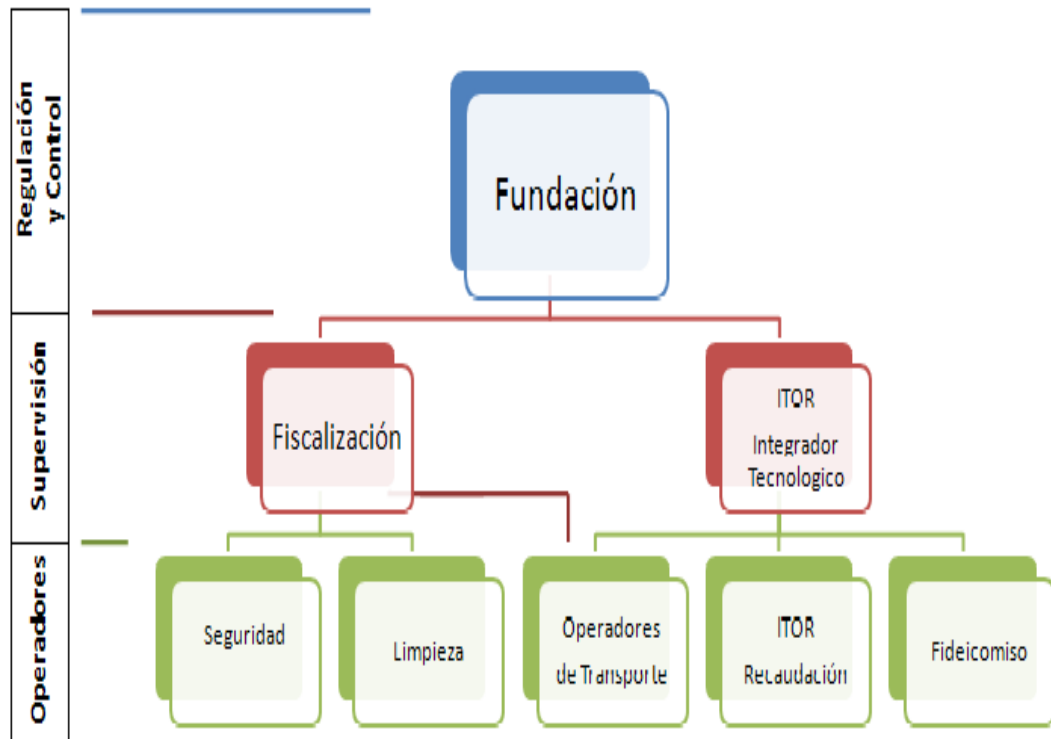
Estas diferencias buscan un mejor cuidado al ambiente urbano como también la satisfacción del usuario; por tanto los usuarios deberán condicionando su comportamiento a las normas establecidas por la Fundación Transporte Masivo Urbano de Guayaquil, respetando los derechos y obligaciones de cada uno de ellos.

2.5 Esquema General de la Metro-Vía

Con el fin de buscar la eficiencia en el servicio de transporte en la ciudad de Guayaquil, el esquema de la Metro-Vía se basa en 3 niveles que se detalla a continuación: el primero es el de regulación y control, la misma que está a cargo de la fundación Metro Vía, el segundo es el de supervisión, que se

encuentra a cargo de un ente fiscalizador y del Integrador Tecnológico, y por último, que corresponde a la parte operativa que está conformado por operadores de seguridad, limpieza, de transporte, y un fideicomiso.

Figura 2-1 Esquema del Sistema de Transporte



Fuente: Fundación Municipal Transporte Masivo Urbano de Guayaquil
Elaborado por: Fuente

2.6 Marco Operacional

El Consorcio Metro-Bastión es una operadora dedicada al Transporte Masivo de Pasajeros dentro de la ciudad de Guayaquil iniciando sus actividades el 3 de mayo del 2008 con el propósito de contribuir en la reorganización y modernización del transporte público en la ciudad; una vez que fue otorgada la licitación por parte de la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil a través de la Fundación *METRO-VIA*.

El Consorcio Metro-Bastión es una empresa de carácter privado, sus oficinas están ubicadas en el km 11 de la vía Daule, conformada por 13 cooperativas

de transporte que son: Nueva Unión, 10 de Agosto, Florida Norte, Ciudadelas Unidas, Atahualpa, Corazón de Jesús, Pascuales, Hermano Miguel, Ecuador Latino, Gran Colombia, Juan Pueblo I, Hyndai 94 y Río Amazonas.

Estas se unieron con el objetivo de participar en la licitación, la misma que fue otorgada por parte del Municipio de Guayaquil por intermedio de la Fundación Metro vía, con el objetivo de brindar un buen servicio y cumplir con las exigencias del contrato de operación.

El Consorcio Metro-Bastión cuenta con 65 buses articulados marca Volvo los mismos que operan en el carril exclusivo y 70 buses convencionales marca Mercedes Benz los que utilizamos para abastecer o alimentar al sistema por medio de rutas abiertas Pascuales, U de Bastión, Casuarina, Túnel San Eduardo, Ceibos, Mapasingue Este, Flor de Bastión.

Dentro de las instalaciones se cuenta con un surtidor de combustible, un área de lavado, Mantenimiento, y una amplia infraestructura otorgada en comodato por parte del Municipio, contamos con un nómina de 451 empleados de los cuales el 85% son operativos y el 15% administrativos distribuidos en las diferentes áreas.

2.6.1 Unidad de Operaciones

Es la unidad que se encarga de planificar y organizar la cantidad de recursos, esto es número de conductores y buses que se necesitan para cumplir con el "*Grafico de Marchas*", el mismo que es diseñado por el ITOR (Integrador Tecnológico y Operador de Recaudo).

2.6.2 Unidad de Recaudación

Su función principal es de fiscalizar el proceso y control de los ingresos que realiza el ITOR empresa operadora del servicio de recaudo a través de la conciliación de la cantidad de dinero acreditado en el fideicomiso Metro

Bastión a través de los reportes emitido de forma diaria garantizando el flujo correcto de acuerdo a la cantidad de usuarios que traslada el consorcio.

Además, controla el adecuado uso de las tarjetas asignadas a cada uno de los conductores de los buses alimentadores con el fin de reducir la evasión.

2.6.3 ITOR: Integrador Tecnológico y Operador de Recaudo

Dentro del esquema de funcionamiento del sistema es el órgano responsable de la planificación, operación y control del Recaudo y de la Flota de Transporte. Además, concilia los ingresos recaudados vs. pasajes, los ingresos reportados por sistemas de recaudo-pasajes-reporte de entidad financiera.

Con este nuevo enfoque su objetivo es mejorar la atención en taquillas, brindando el servicio de venta de pasajes, recargas de tarjetas, generación de créditos gestionando Centros de Atención al Cliente con el fin de emitir y controlar las tarjetas de pasajes a usuarios.

Dentro del control operacional de flota, tiene como función esencial el diseñar y optimizar la programación de la operación definiendo la programación del servicio de transporte(frecuencia), el control de la flota verificando el cumplimiento de itinerarios, el auxilio en caso de emergencia/accidentes y el control del conductor respecto a la operación de las unidades

Además es la responsable de la implementación y actualización tecnológica del sistema de recaudo y control de flota. La empresa asignada a esta función es el Consorcio TRANVIA, cuyo contrato de concesión tiene una duración de 8 años. Recuperado de <http://www.metrovia-gye.com.ec/Oitor.aspx>

2.6.4 Fideicomiso

Es el órgano responsable encargado de recibir de forma diaria del ITOR (Integrador Tecnológico y Operador de Recaudo) los valores producto de la venta de pasajes y recarga de tarjetas electrónicas administrando los fondos y las cuentas. Dentro de sus funciones esta de liquidar, compensar, descontar multas y pagar diariamente los valores que le corresponden a cada uno de los participantes.

El Banco de Guayaquil es la institución financiera que actualmente se encarga de las funciones del fideicomiso del Sistema METRO-VIA. Recuperado de <http://www.metrovia-gye.com.ec/Ofideicomiso.aspx>

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Problema

La investigación nace de la necesidad de diseñar una herramienta como sistema de control de gestión para el Consorcio Metro-Bastión que traduzca su estrategia y la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de un grupo de indicadores claves ligados con iniciativas estratégicas que permitan alinear las acciones y directrices de todos los miembros de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral es utilizado como un modelo de gestión, una herramienta de comunicación, de cambio organizacional y parte de un principio básico “de que sólo se puede gestionar lo que se puede medir”.

3.2 Objetivo General

Diagnosticar la situación actual de la empresa, mediante una metodología con enfoque investigativo, que permita la identificación y priorizar a través del diagrama de causa-efecto las principales causas que originan los problemas existentes en el Consorcio Metro-Bastión.

3.3 Objetivos Específicos

- Determinar los métodos de investigación empleados para este proyecto de investigación.
- Desarrollar el método cuantitativo de investigación
- Desarrollar el método cualitativo necesario para obtener información relevante.
- Identificar las relaciones causa-efecto que existe en los problemas identificados.
- Realizar la priorización de los problemas identificados en el Consorcio.

3.4 Métodos de Investigación

En la presente investigación se hace énfasis en los métodos cualitativo y cuantitativo con la finalidad de obtener información relevante que cumpla con el objetivo del presente proyecto y que aporte a la solución de los problemas identificados en el Consorcio Metro-Bastión, para ello se da como primer paso al método cuantitativo, ya que de esta manera los investigadores toman como referencia de las personas que hacen funcionar las distintas operaciones en la empresa.

3.4.1 Método Cuantitativo

Este trabajo de investigación se apoya en un análisis cuantitativo mediante encuestas dirigidas a una muestra de la población que son los trabajadores del Consorcio Metro-Bastión, con la finalidad de conocer si ellos están enterados de los problemas que atraviesa su empresa y el aporte que pudieran generar para solucionarlos

3.4.1.1 Determinación de la Población y de la Muestra

3.4.1.1.1 Población

El universo o la Población para el presente análisis cuantitativo, lo constituyen todos los trabajadores de las distintas áreas del Consorcio Metro-Bastión, incluyendo personal de áreas administrativas y operativas.

Tabla 1 *Distribución por Área empleados de Metro-Bastión*

ÁREA	Número de Trabajadores	%
Conductores	322	71,56%
Operaciones	9	2,00%
Mantenimiento	42	9,33%
Recaudaciones	19	4,22%
Administrativo	33	7,33%
Servicios Generales	25	5,56%
	450	100,00%

Elaborado por: Los Autores

3.4.1.1.2 Cálculo de la Muestra

Con el objetivo de tener una información relevante para el estudio, la muestra utilizada no se basa en un método probabilístico sino más bien está en la experiencia y conocimiento de los integrantes del ELCE que son un número de 10 empleados los mismos que son jefes departamentales que reciben día a día los problemas ocurridos en la operación, convirtiéndose a su vez en información clave para el desarrollo del presente trabajo.

$$n = \frac{Z^2 (P)(Q)(N)}{e^2 (N-1) + Z^2 (P)(Q)}$$

Dónde:

n.- Es la variable que se desea conocer.

P,Q.- Es la probabilidad de estar o no incluida en la muestra., cuando se conoce se asume que la probabilidad P y Q es igual a 0,5

Z.- Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal se define con una probabilidad de error= 0,05, lo que equivale un intervalo de nivel de confianza de 95% ; por tanto el valor de z es igual a 1,96

N.- Es el total de la población, en este caso se considera a los 450 empleados del Consorcio que tienen los elementos para responder a los temas de la investigación a realizar.

E.- Es el error de desviación

Con la aplicación y cálculo de la misma, resulta la siguiente muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0,5)(0,5)(450)}{(0,05)^2 (450 - 1) + (1.96)^2 (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{3.8416 (112,50)}{1,1225 + 0,9604} \Rightarrow n = 207,4895578 \quad \therefore$$

$$n = 208$$

Esto significa que se realizaran 208 encuestas entre los trabajadores del Consorcio Metro-Bastión. (Ver Anexo de Encuestas)

3.4.1.1.3 Análisis descriptivo de la muestra

Se realizó el análisis estadístico de los resultados de las encuestas, lo cual permite interpretar los resultados obtenidos.

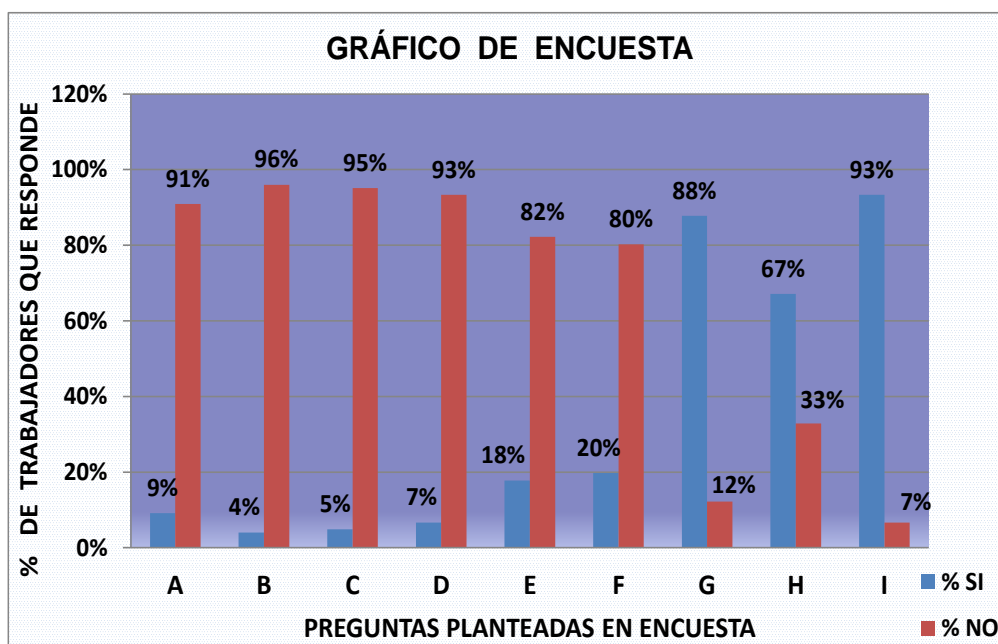
Tabla 2 Preguntas de la Encuesta tabuladas

PREGUNTAS	DESCRIPCIÓN DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA	% SI	% NO
A	Conoce la estrategia de la empresa	9%	91%
B	Su departamento tiene objetivos claramente definidos	4%	96%
C	Están alineados los objetivos de su departamento a la estrategia de la empresa	5%	95%
D	Existen indicadores de desempeño en su departamento	7%	93%
E	Son adecuados los procesos para cumplir a cabalidad su trabajo	18%	82%
F	Considera que el ambiente laboral es excelente	20%	80%
G	Tiene claro cuáles son sus metas individuales	88%	12%
H	Cree que ayudaría en la Gestión, una herramienta de control para mejorar el desempeño de los procesos	67%	33%
I	Considera que aumentaría el desempeño de los trabajadores, un incentivo de acuerdo a su nivel de desempeño	93%	7%

Elaborado por: Los Autores

En la tabla # 2 se muestra que las preguntas de la encuesta están clasificadas de acuerdo al literal que aparecen, y a su vez tabuladas en porcentajes con el criterio que fue diseñado, por ejemplo la pregunta A, esta direccionada a saber qué porcentaje de trabajadores conoce la estrategia del Consorcio Metro-Bastión.

Gráfico 1 Estadístico de preguntas de encuestas



Elaborado por: Los Autores

El gráfico # 1 muestra la relación porcentual de los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores del Consorcio, esto permite aseverar que un gran porcentaje de ellos sabe que la empresa tiene problemas de orden administrativo que se pueden resolver, si se implementan herramientas de gestión que sean efectivas.

3.4.2 Método Cualitativo

El método cualitativo de esta investigación hace énfasis en obtener información real con datos tomados de la gestión de los distintos procesos, para ello se propuso la creación de un equipo de trabajo denominado ELCE (Equipo líder para el cambio estratégico). Los integrantes del Equipo líder para el cambio estratégico, fueron seleccionados la capacidad de dirigir y administrar procesos y áreas de la empresa.

ELCE está compuesto por los jefes departamentales en un número de 15, los mismos que aportaron en la identificación de los distintos problemas y

falencias de la empresa luego se realizó el análisis FODA a través de 10 sesiones de 2 horas cada una, a continuación se detalla los integrantes.

Tabla 3 *Conformación del ELCE*

EQUIPO LIDER PARA EL CAMBIO ESTRATÉGICO "ELCE"		
Nº	NOMBRE DE INTEGRANTES	CARGO EN LA EMPRESA
1	Arq. Raúl López	Gerente de Operaciones
3	Abg. Mireya Peralta	Jefe de Recursos Humanos
2	Ing. Mauricio Murgueyito	Gerente de Mantenimiento
4	Ing. Guillermo Gilces	Jefe de Contabilidad
5	Sra. Mary Flores	Jefe de Compras
6	Sr. Javier Rueda	Jefe de Recaudaciones
7	Sr. Javier Barba	Jefe de Infraestructura
8	Ing. Annabelle Quimis	Analista de Recaudo
9	Sr. Gilbert Macas	Jefe de Bodega
10	Sr. Vicente Armijos	Secretario del Comité de Empresa

Elaborado por: Los Autores

Luego de hacer un análisis general se llega a la conclusión de formar talleres de trabajo con un equipo de colaboradores de la empresa de diferentes áreas llamado **Equipo Líder Para El Cambio Estratégico**, seleccionados por su experiencia y capacidad de producir información que es relevante para llegar al objetivo final de este trabajo. En este proceso investigativo se utilizará los siguientes métodos:

- a. **Descriptivo.-** Se orientó en una observación sistemática estudiando la situación actual del Consorcio describiendo todos los pasos que forman parte del BSC como herramienta estratégica visualizando las relaciones entre las perspectivas a través de la elaboración del Mapa Estratégico para su posterior elaboración de la ficha de indicadores que permita alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

b. Inductivo.- Permitió deducir y sacar conclusión de los fenómenos estudiados de la muestra seleccionada de la investigación, específicamente para entender la utilización del Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica para la elaboración de un modelo de gestión.

Tabla 4 Descripción Focus Group

Características	Descripción
Tamaño	15
Composición	Homogéneo, participantes preseleccionados por área
Marco Físico	Apropiada para la sesión
Duración	10 sesiones de 2 horas cada una
Grabación	Fotos
Moderador	Investigadores, habilidades para comunicarse

Elaborado por: Los Autores

En el análisis FODA el criterio utilizado para priorizar las Fortalezas y Debilidades de Metro-Bastión son las siguientes. (Ver Anexos 4 y 5)

El impacto está dado por tres categorías, Alto con 7 puntos, Medio con 3, y Bajo con 0 puntos, estos puntajes vienen dados por el impacto que tiene las fortalezas o en su defecto las debilidades para que Metro-Bastión cumpla con el normal desenvolvimiento de las operaciones. (Ver Anexos 8).

La Importancia en cambio se cuantifica en base a la competencia y se cuantifica como determinante 4 puntos, promedio 2 puntos, y no es determinante 0 puntos. En cambio para priorizar las Oportunidades y Amenazas, (Ver Anexos 2 y 3) utilizamos el siguiente criterio:

El Impacto y la probabilidad de que ocurra, se define si es Alto 4 puntos, Medio 2 puntos, Bajo 1 punto, también se utilizó el plazo de la siguiente manera, corto plazo menos de un año con 3 puntos, mediano de 1 a 3 con 2 puntos, largo plazo más de 5 con un punto esto permitió determinar los principales elementos, obteniendo una relación lo más exhaustiva posible ponderando y ordenando de acuerdo a su importancia a efectos de quedar con los factores de mayor importancia para la organización.(Ver Anexos 8).

3.5 Procedimiento y Técnica de Recolección de Datos

Para aprovechar y corroborar de mejor manera la información proporcionada por parte de los investigados se realiza una entrevista al Gerente, con la finalidad de tener una visión general de los problemas en la gestión.

Se detectaron 8 principales problemas que fueron formulados por cada uno de los participantes que forman parte del grupo ELCE que sirven para la toma de acciones correctivas y luego cuantificarlas dentro de la segunda fase.

En el taller desarrollado con los integrantes del “ELCE” se identificaron las principales falencias y problemas que hay en la empresa en los distintos procesos y departamentos, obteniendo las ventajas al tenerlas y desventajas para lo cual se hace uso del formato F.BSC.01.

Tabla 5

Formato de falencias y problemas

	FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE FALENCIAS Y PROBLEMAS			F.BSC.01
FALENCIAS	VENTAJAS AL TENER	DESVENTAJAS	PROBLEMAS QUE ORIGINA	
Falta de control en las disposiciones establecidas por la fundación	Asegurar el cumplimiento con las disposiciones de la Fundación Metrovía	Provoca multas y sanciones con la Fundación Metrovía	Excesivo pago de multa a Fundación Metrovía	
Falata de control en recaudaciones de valores	Permite controlar de manera efectiva la recaudación de valores	No se controla efectivamente los valores recaudados	Faltante en valores de montos recaudados	
Falta de mecanismo para cubrir faltante en recaudo de conductores	Disminución en egresos por concepto de faltante de recaudo a conductores de buses alimentadores	Se continua pagando valores faltante diferenciado a conductores de buses alimentadores	Pago innecesarios a conductores de buses alimentadores por reajuste de tarjeta	
Falta de Software integrado para procesos	Permite optimizar el tiempo, asegurando la información y evita perdidas	Genera re-procesos y la información es vulnerable	Pérdida económica debido al re-proceso en pago de nómina	
No se cumple con plan de capacitación	Permite tener personal calificado y productivo	Provoca baja productividad en el personal	Alto número de siniestros de buses	
No se cumple con plan de mantenimiento para buses establecido por fabricante	Permite tener unidades de buses en optimas condiciones operativas	Provoca avería continuas en los buses	Contínuas averías en buses Articulados y Alimentadores	
Falta de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Permite cumplir con las disposiciones establecidas por el IESS y EL MRL	La empresa es objeto de sanciones por incumplimiento en materia de Seguridad y Salud Ocupacional	Pago innecesario por multas debido a incumplimiento en materia de Seguridad y Salud Ocupacional	
Falta de presupuesto para gestión de trabajo social	Permite establecer programas de trabajo social que involucren y comprometan a los trabajadores	No se puede gestionar el trabajo social	Falta de conductores debido al ausentismo y poco compromiso	


Elaborado por: Los Autores

3.6 Análisis de Resultados del Diagnóstico Situacional

Una vez que se identifican las falencias y los problemas que ocasionan descritos en el formato F.BSC.01 se procede de forma conjunta con todos los integrantes del ELCE hacer el análisis de resultados, con el objetivo de conocer cuáles son los problemas con mayor relevancia, cuantificando el

impacto económico que ocasionan, donde se evidencia en detalle en el formato F.BSC.02 una pérdida económica mensual de \$75.293,08.

Tabla 6 *Formulación de Problema*


	FORMATO DE PROBLEMAS Y PÉRDIDAS ECONÓMICAS	F.BSC.02
CLASIFICACIÓN DE PROBLEMAS	PROBLEMAS	PÉRDIDAS ECONÓMICAS AL MES EN DÓLARES
A	Continuas averías en buses Articulados y Alimentadores	\$ 22.954,34
B	Alto número de siniestros de buses	\$ 21.238,74
C	Pago innecesarios a conductores de buses alimentadores por reajuste de tarjeta	\$ 13.238,33
D	Excesivo pago de multa a Fundación Metrovía	\$ 11.671,32
E	Falta de conductores debido al ausentismo y poco compromiso	\$ 2.023,68
F	Faltante en valores de montos recaudados	\$ 1.666,67
G	Pago innecesario por multas debido a incumplimiento en materia de Seguridad y Salud Ocupacional	\$ 1.500,00
H	Pérdida económica debido al re-proceso en pago de nómina	\$ 1.000,00
TOTAL POR MES		\$ 75.293,08

Elaborado por: Los Autores

3.7 Priorización de problemas identificados en el diagnóstico

Con el fin de hacer un análisis más detallado y que permita identificar los problemas con mayor afectación económica para la empresa se clasificó los problemas de acuerdo a las pérdidas económicas y asignando el porcentaje que le corresponde a cada una para luego acumular el porcentaje de pérdidas como se detalla en la tabla 6 (formato para priorizar problemas).

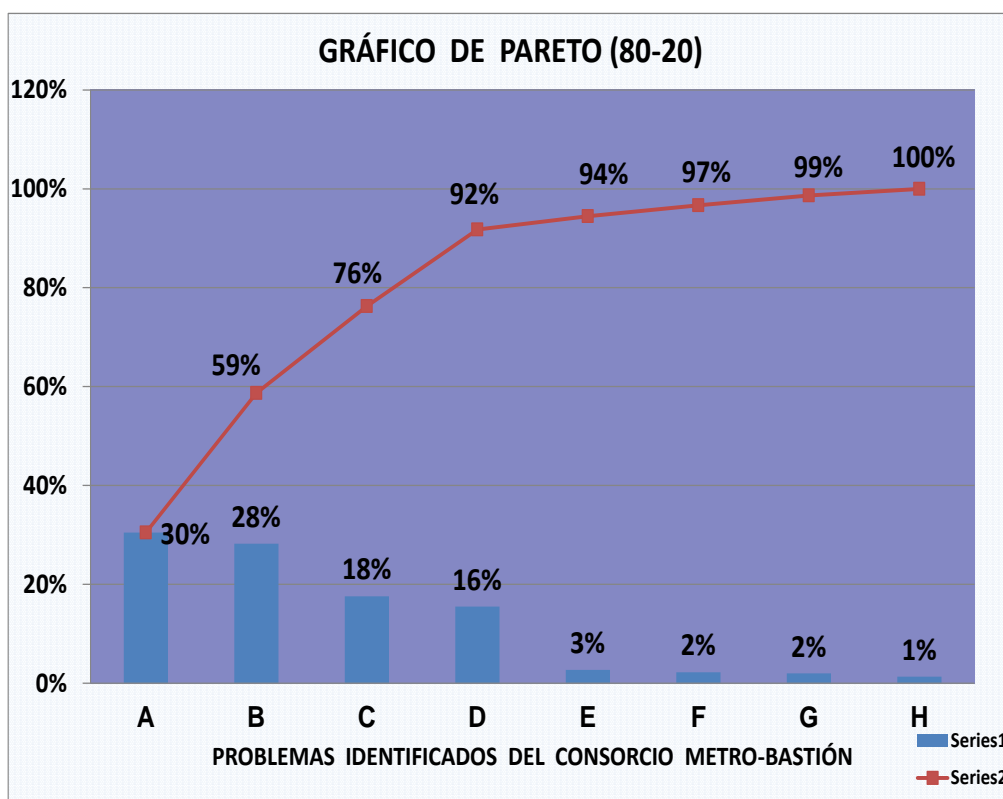
Tabla 7 Análisis de las causas de pérdidas

	FORMATO PARA PRIORIZAR PROBLEMAS		F.BSC.03
CLASIFICACIÓN DE PROBLEMAS	PÉRDIDAS ECONÓMICAS MENSUALES EN DÓLARES	PORCENTAJE DE LAS PÉRDIDAS	PORCENTAJE ACUMULADO DE LAS PÉRDIDAS
A	\$ 22.954,34	30%	30%
B	\$ 21.238,74	28%	59%
C	\$ 13.238,33	18%	76%
D	\$ 11.671,32	16%	92%
E	\$ 2.023,68	3%	94%
F	\$ 1.666,67	2%	97%
G	\$ 1.500,00	2%	99%
H	\$ 1.000,00	1%	100%

Elaborado por: Los Autores

Los problemas más relevantes que aquejan al Consorcio Metro-Bastión se presentan de manera gráfica mediante el método de Pareto.

Gráfico 2 Gráfico de Pareto



Elaborado por: Los Autores

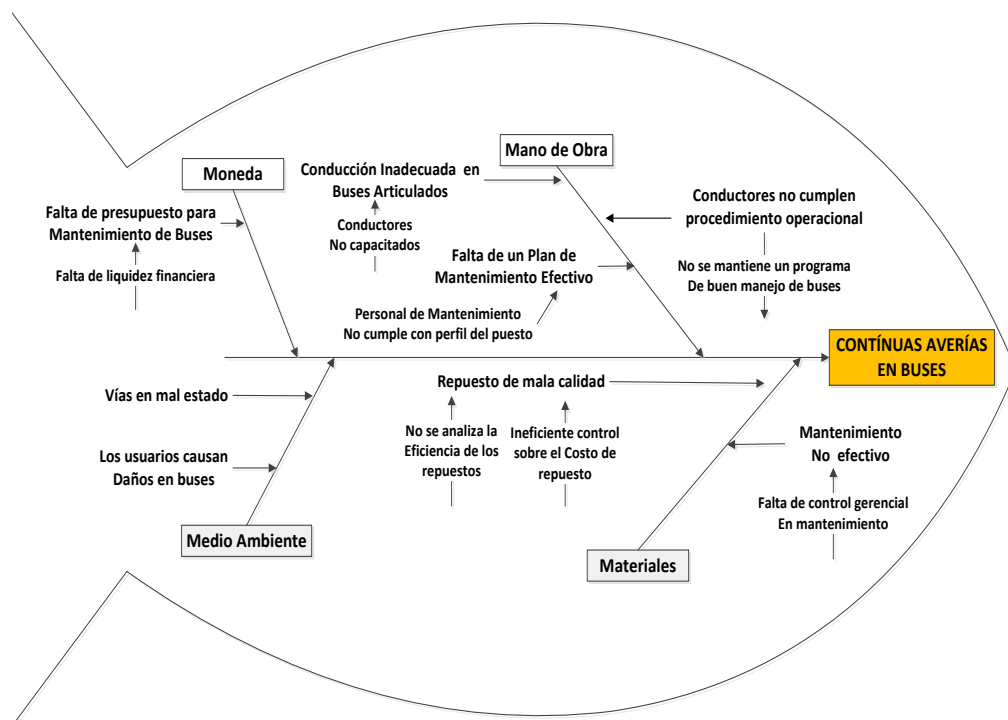
En el gráfico Pareto se evidencia que los problemas A, B, C, D representan el 92 % del total de problemas que la empresa en la actualidad tiene, es decir que corrigiéndolos de manera oportuna y eficiente se solucionan gran parte de los mismos, además se los pueden priorizar y realizar el análisis causa efecto de cada uno con el fin de brindar una oportuna solución. Los problemas de mayor impacto son:

- A. Desgaste acelerado de buses
- B. Alto números de siniestros
- C. Pago excesivo de multas a fundación
- D. Perdidas por ausentismo de operadores (choferes)

3.8 Análisis Causa-Efecto

Una vez priorizado las cuatros grandes falencias que representan el 80/20 y en términos relativos tienen un peso de 92% de los problemas que aquejan al Consorcio Metro-Bastión se procedió a identificar todas las posibles causas del problema a través de la conformación del grupo ELCE. Directamente se propuso como causas mayores las 4emes (M's) que se utiliza en la construcción del diagrama: Mano de Obra, Métodos, Maquinaria, Dinero; asignando a cada una de ellas las causas identificadas agregando otras causas mayores como: manejo de gente, materiales, medio ambiente. (Sánchez, 2003, pág. 46). Ver gráfico 3

Gráfico 3 Problema A.- Continuas averías en buses



Elaborado por: Los Autores

Una forma de agrupamiento de las causas es identificando cuales son las causas controlables e incontrolables y observables e inobservables, donde se detalla las causas primarias y secundarias del desgaste de buses acelerado en la medida de los posible son mutuamente excluyente que representen causas vitales (las necesarias). Ver tabla 8

Tabla 8 *Continuas averías en Buses*

CAUSAS PRIMARIAS	CAUSAS SECUNDARIAS
Conductores no cumplen procedimiento Operacional	No se tiene un programa de buen manejo de buses
Conducción Inadecuada en buses Articulado	Conductores no capacitados
Falta de un Plan de mantenimiento efectivo	Personal de Mantenimiento No cumple con perfil del puesto
Falta de presupuesto para mantenimiento de buses	Falta de liquidez financiera
Repuestos de mala calidad	No se analiza la eficiencia de los repuestos
	Ineficiente control sobre el costo de repuestos
Mantenimiento No efectivo	Falta de control gerencial en Mantenimiento

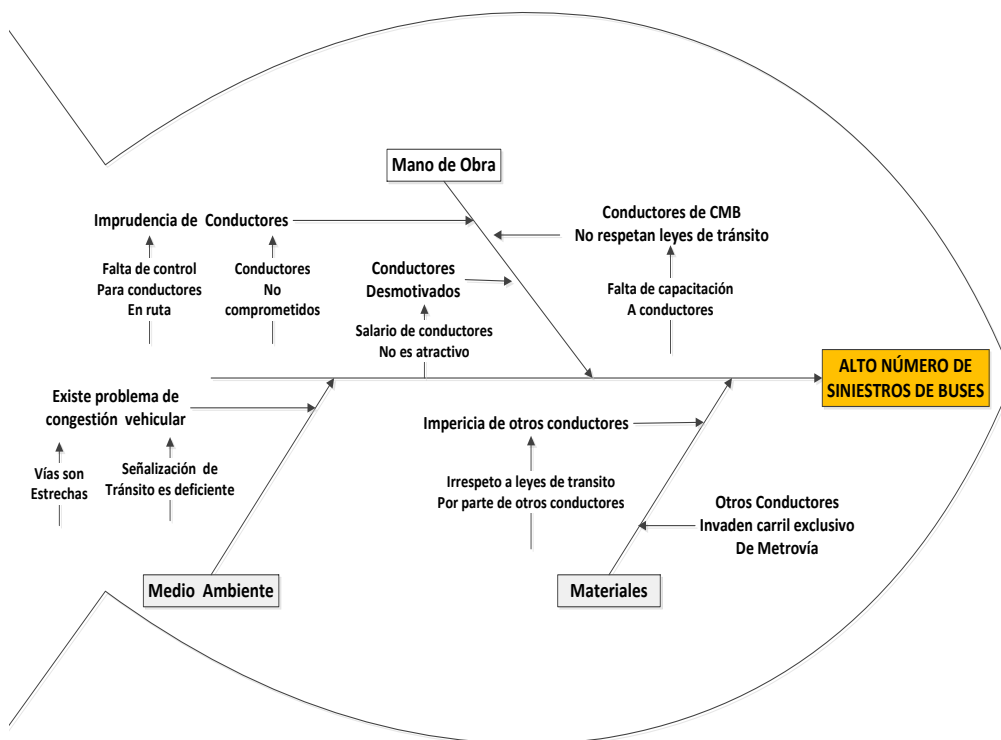
Elaborado por: Los Autores

La imprudencia de los choferes de la flota, problemas de congestión vehicular e irrespeto de las normas y leyes de transito de conductores de Metro-Bastión y la imprudencia de otros conductores que invaden el carril exclusivo de la Metro-vía son entre las principales causas mayores.

Las mismas que uniéndose a las sub-causas con flechas donde una de ellas puede asociarse a más de una causa mayor por su cercanía de estas con el

rectángulo que contiene el problema, porque mientras más cerca se ubiquen, serán más importante y determinen las causas del problema analizado. Ver gráfico 4

Gráfico 4 Problema B.- Alto número de siniestros



Elaborado por: Los Autores

Dentro de las causas primarias y secundarias que originaron el problema analizado Alto Número de Siniestros están determinadas en la Tabla 15 como las más relevantes que tienen las causas individuales sobre el efecto.

Después del análisis y cuantificación de las causas y que representan altos costos en el mantenimiento se señala que la mayoría de los siniestros son originados básicamente por la falta de control, conductores no comprometidos y la falta de procedimientos para la operación de los buses; siendo una de las causas secundarias de mayor impacto es la congestión vehicular.

Tabla 9 *Alto número de siniestros*

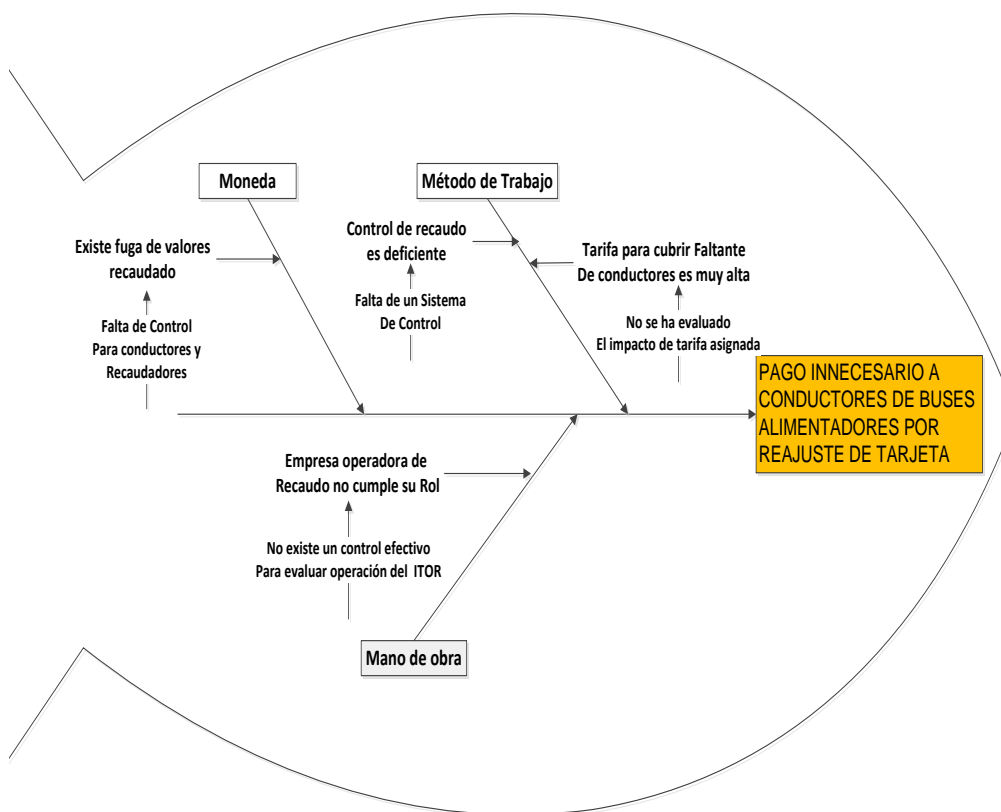
CAUSAS PRIMARIAS	CAUSAS SECUNDARIAS
Conductores del CMB no cumplen Leyes de tránsito	Falta de capacitación a conductores
Imprudencia de conductores	Falta de control para conductores en ruta
	Conductores no comprometidos
Conductores desmotivados	Salario del conductor no es atractivo
Existe problema de congestión vehicular	Vías estrechas
	Señalización de tránsito deficiente
Impericia de otros conductores	Irrespeto a leyes de tránsito por parte de otros conductores
Otros conductores invaden carril exclusivo para Metrovía	

Elaborado por: Los Autores

Otro de las falencias es el pago innecesario a conductores de alimentadores donde se indican las principales causas a través del análisis de las relaciones causa-efecto vinculada con el problema analizado. Ver gráfico 5

Tomando en cuenta, que mientras más se especifique y se cuantifique el problema se obtiene un mejor beneficio de las causas con mayor impacto o mayor probabilidad. Este paso se lo puede realizar más objetivamente a partir del análisis de las frecuencias de las causas con una gráfica de Pareto.

Gráfico 5 Problema C.- Pago innecesario a conductores de alimentadores



Elaborado por: Los Autores

Entre las causas primarias que deriva el problema del pago innecesario a conductores de alimentadores con mayor impacto es el deficiente sistema de control de recaudo por parte del Operador Tecnológico que no cumple con su rol de hacer seguimiento efectivo para evaluar las recaudaciones que generan fugas de valores siendo muy alta la tarifa para cubrir esos faltantes a los conductores de alimentadores. Ver tabla 10

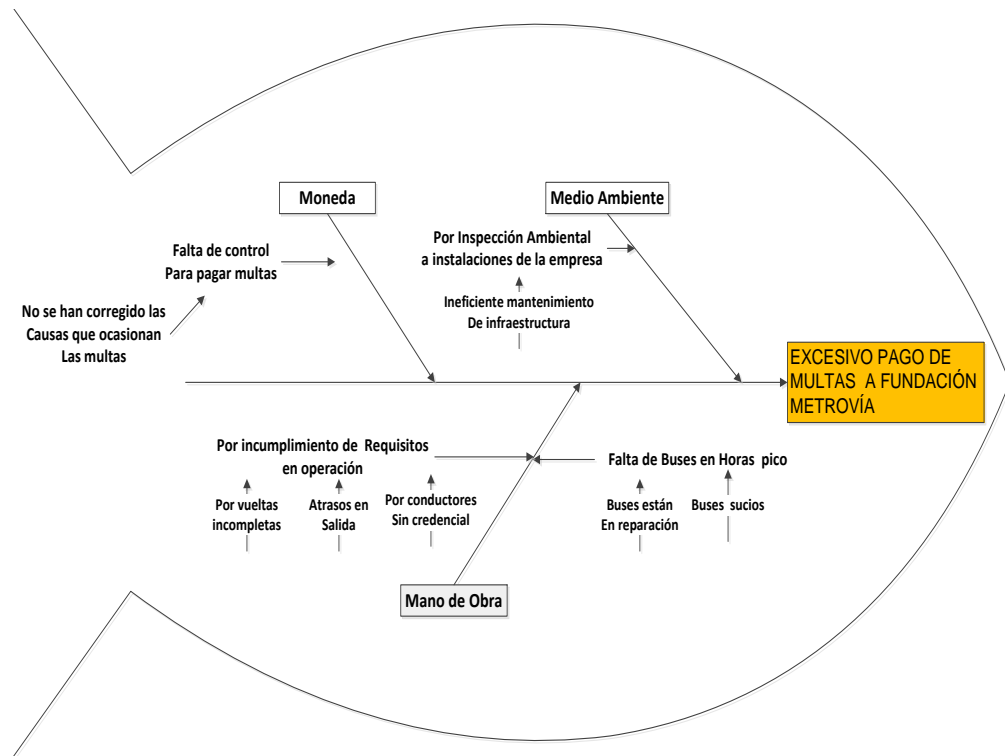
Tabla 10 *Pago innecesario a conductores de alimentadores*

CAUSAS PRIMARIAS	CAUSAS SECUNDARIAS
Control de recaudo es deficiente	Falta de un sistema de control informático
Tarifa para cubrir faltante de conductores es muy alta	No se ha evaluado el impacto de la tarifa asignada
Existe fuga de valores recaudado	Falta de control para recaudadores y conductores
Empresa operadora de recaudo no cumple rol	No existe un control para evaluar operación del ITOR

Elaborado por: Los Autores

Se identificaron con el departamento de Operaciones las causas de mayor probabilidad que generan un excesivo pago por concepto de multas a la fundación, las mismas que se detallan a continuación como las más relevantes: por no cumplir con la eficiente operación de los buses, carecer de un sistema de gestión de calidad ISO 9001 y ambiental ISO 1400, tener buses con desperfectos en la carrocerías, por la falta de acierto en la carga y apertura de cierre de viajes. Ver gráfico 6

Gráfico 6 Problema D.- Excesivo pago de multas a la fundación Metrovía



Elaborado por: Los Autores

Esta representación gráfica permite analizar las relaciones entre las causas con el propósito de medir el comportamiento del proceso, e identificar oportunidades de mejoramiento para la elaboración de propuestas de solución.

Finalmente, a través de la construcción del diagrama de causa-efecto donde se consideraron los cuatros grandes problemas que soporta el Consorcio Metro-Bastión y se expresa las causas reales de los problemas analizado ha permitido atacar indiscutiblemente en cada uno de ellos en los que se pueda tener control de sus causas y efectos

Tabla 11 Excesivo pago de multas a la fundación Metrovía

CAUSAS PRIMARIAS	CAUSAS SECUNDARIAS
Falta de Buses en horas pico	Buses están en reparación
	Buses sucios
Incumplimiento de requisitos para operación de buses	Por vueltas incompletas
	Atrasos en salidas de buses
	Conductores sin credencial
Falta de control para pagar multas	No se han corregido las Causas que ocasionan Las multas
Por Inspección Ambiental a instalaciones de la empresa	Ineficiente mantenimiento de infraestructura

4. DISEÑO DE UN PROYECTO DE BALANCED SCORECARD COMO MODELO DE GESTIÓN PARA EL CONSORCIO METRO BASTION

La empresa no tiene establecido un plan estratégico ni tampoco cuenta con un modelo de gestión que asegure la eficacia en la ejecución de todos sus procesos por ello se considera necesario conocer su situación actual y que esto sirva como referencia para identificar las necesidades, las falencias, los problemas y de esta manera formular un modelo estratégico de gestión.

4.1 Descripción de la Situación actual del Consorcio Metro-Bastión

El Consorcio Metro-Bastión es una operadora de transporte en el sistema BRT que presta el servicio en la troncal denominada Bastión-Centro y sus rutas alimentadoras. El horario de servicio comprende desde las 5 de la mañana hasta 12 de la noche.

En la actualidad traslada un promedio diario de 180,000 usuarios lo que representa la cantidad de \$ 38,000 dólares con una facturación al cierre del 2012 de \$ 14,208.805.40 dólares; de los cuales el 93% corresponde a recaudaciones por pasajes y el 7% a otros ingresos.

Dentro de sus erogaciones tiene un valor total de \$ 14,139.831.94 dólares, donde el 27% constituye la nómina, el 21% costo de venta, el 48% gastos generales, 3% gastos de operación flota y el 1% gastos financieros obteniendo al final del ejercicio una utilidad \$ 68,973.46 dólares.

Ante la preocupación de la Alta Dirección por los resultados financieros identificó la necesidad de buscar una nueva herramienta de gestión que busque la eficiencia y productividad que genere mayores utilidades.

Es importante señalar que toda organización tiene como objetivo maximizar sus utilidades, basa en gran parte sus ingresos en el incremento de las ventas, en nuestro caso en el incremento en el número de usuarios que

utilizan el servicio de transporte; para ello es necesario cumplir con las expectativas que tienen los clientes en el servicio brindado.

Para conocer la opinión de los usuarios se tomó como marco referencial las encuestas de satisfacción para medir la Percepción del usuario respecto al nivel de servicio que brinda el Sistema Metro-Vía”. Estas encuestas fueron el punto de partida para determinar los problemas que tienen los usuarios al momento de trasladarse dentro del corredor Bastión- Centro y sus rutas alimentadores.

Una vez descrita la situación de Metro-Bastión desde el punto de vista de la perspectiva de resultados, la empresa se enfocó en las perspectivas internas para el desarrollo del nuevo modelo de gestión y de aplicación de una nueva herramienta estratégica seleccionando un sistema de indicadores apropiado que permita alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

En la actualidad existen 2 troncales en funcionamiento con una tercera en proceso de formar parte del sistema.

4.2 Análisis de Percepción de los Usuarios

4.2.1 Troncal Bastión Popular-Centro

Para la Troncal III Bastión Popular - Centro se encuestaron 2.886 usuarios información proporcionada por la Fundación Municipal de Transporte Masivo Urbano de Guayaquil ,donde la mayor incidencia se da en la calificación **Bueno** con un **49.94%**. El cuadro muestra la calificación de cada pregunta, y el porcentaje obtenido de acuerdo al puntaje recibido. Ver tabla 12

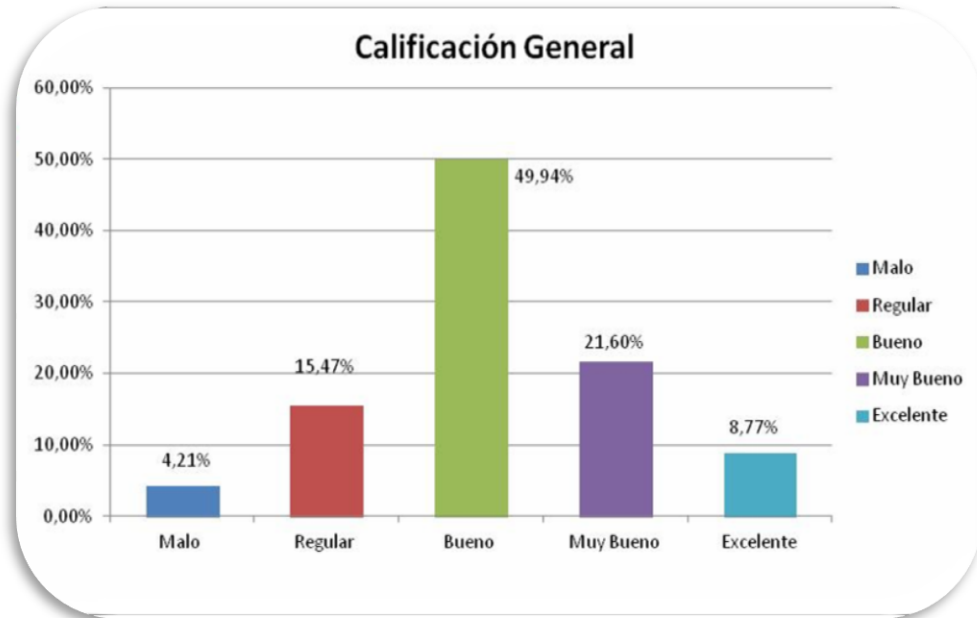
Tabla 12 *Calificación General*

Calificación				
10 - 19	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
4,21%	15,47%	49,94%	21,60%	8,77%

Fuente: Fundación Municipal Transporte Masivo Urbano de Guayaquil

Elaborado por: Fuente

Gráfico 7 Calificación General Troncal 3



Fuente: Fundación Municipal Transporte Masivo Urbano de Guayaquil

Elaborado por: Fuente

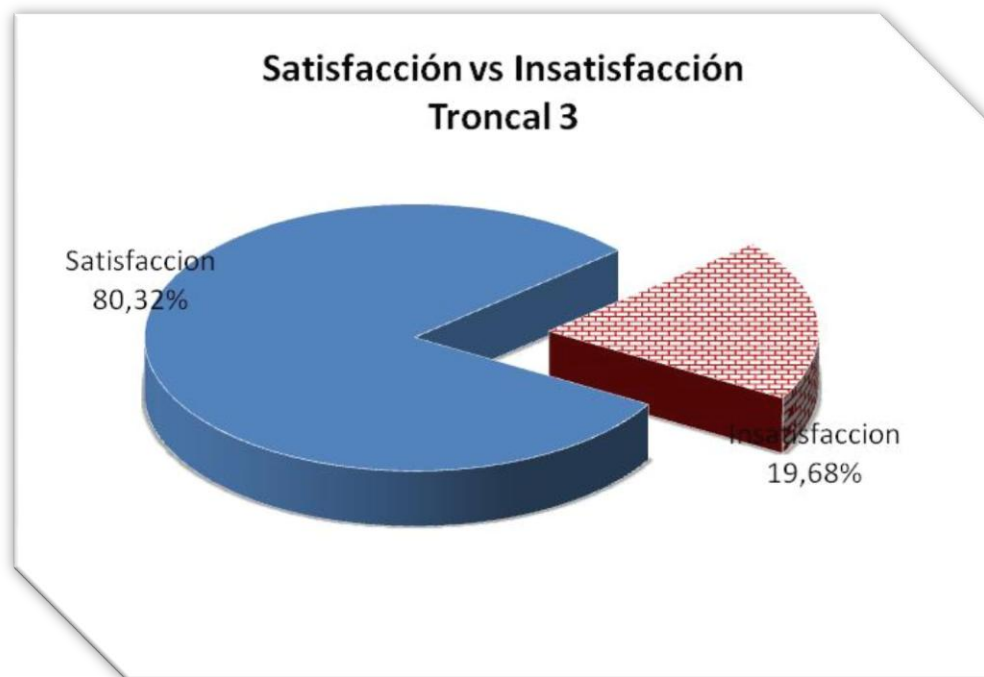
Tabla 13 Niveles de Satisfacción e Insatisfacción

Satisfacción	80,32%	La suma de Bueno, Muy Bueno y excelente
Insatisfacción	19,68%	La suma de Regular y Malo
	100,00%	Total

Fuente: Fundación Municipal Transporte Masivo Urbano de Guayaquil

Elaborado por: Fuente

Gráfico 8 Totales de Satisfacción e Insatisfacción



Fuente: Fundación Municipal Transporte Masivo Urbano de Guayaquil

Elaborado por: Fuente

En cuanto a la **Troncal 3**, el nivel de satisfacción al usuario ha disminuido al 80.32% tomando en cuenta los resultados de junio 2012 los cuales fueron de 80.55%, agrupando las calificaciones de Bueno, Muy Bueno, y Excelente. Ver tabla 14

Las mayores deficiencias del servicio son: a) el tiempo de espera para abordar las unidades en las paradas con un 47.12% de insatisfacción; b) la seguridad que brinda el sistema dentro de las unidades de transporte tiene un 26.02% de insatisfacción.

Tabla 14 Niveles de Satisfacción e Insatisfacción por pregunta

Troncal # 3 Basi3n Popular				
	Pregunta	Satisfaccion	Insatisfaccion	
			Jul-2012	Vs. Jun-2012
1	El servicio que brinda el Sistema Metrovía comparado con el sistema tradicional es	80,49%	19,51%	↘ -5,25%
2	La informaci3n que le proporciona el Sistema Metrovía sobre sus rutas es	83,44%	16,56%	↗ 2,53%
3	La atenci3n en el cobro de la tarifa en Paradas y Terminales es	86,00%	14,00%	↗ 0,62%
4	El tiempo en que el Sistema Metrovía lo traslada a su punto de destino es	79,83%	20,17%	↘ -18,72%
5	Como considera al tiempo de espera para abordar la unidad en las Paradas	52,88%	47,12%	↗ 0,35%
6	La Seguridad que le brinda el Sistema Metrovía dentro de las unidades para usted es	73,98%	26,02%	↗ 8,14%
7	Para usted, qué nivel de cordialidad muestran los choferes hacia los pasajeros	83,06%	16,94%	↗ 3,24%
8	Como podría usted calificar la forma de conducir de los choferes	86,35%	13,65%	↗ 2,84%
9	Como califica usted la limpieza dentro de las Paradas y Terminales	84,41%	15,59%	↗ 4,74%
10	Como califica usted la limpieza dentro de los buses	82,19%	17,81%	↗ 5,94%
	Promedio	79,26%	20,74%	

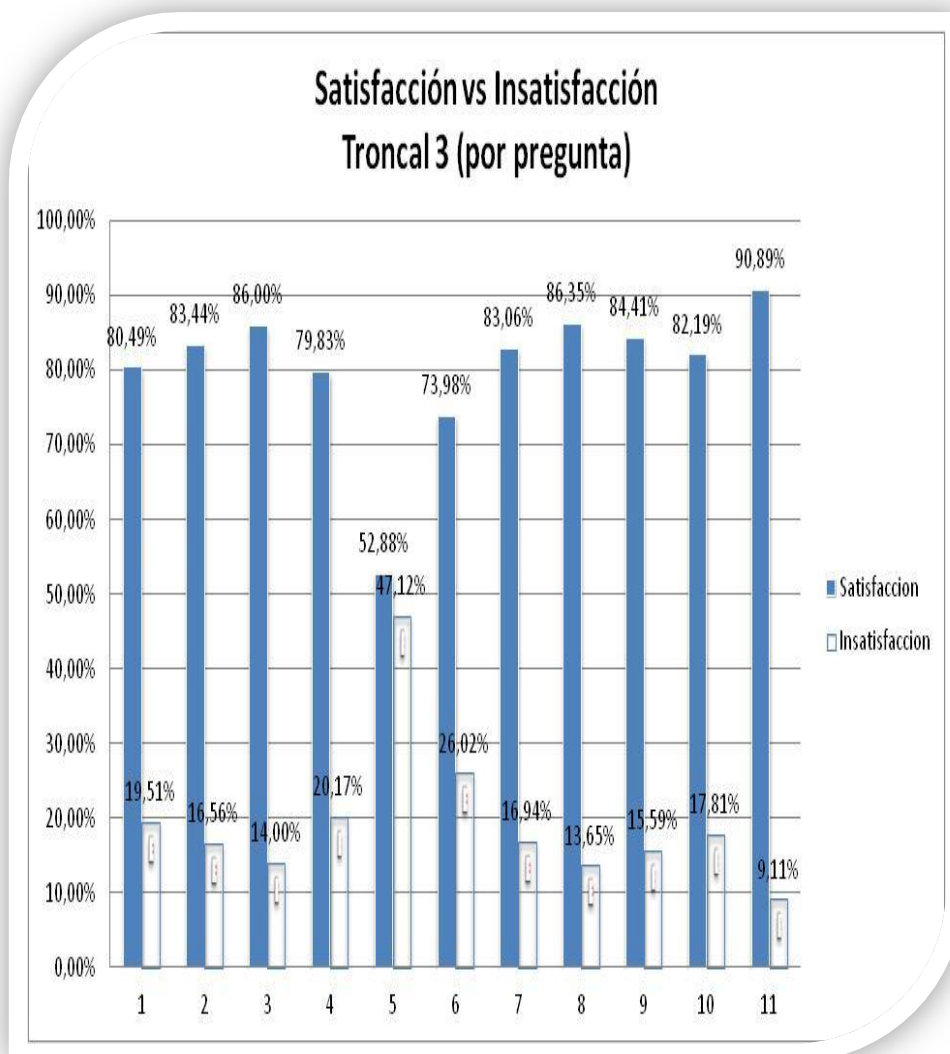
	Pregunta	Satisfaccion	Insatisfaccion	
		- Ha mejorado mucho - Ha mejorado algo - Se mantiene igual	- Ha empeorado mucho - Ha empeorado algo	
11	Cree usted que el servicio de la Metrovía ha	90,89%	9,11%	↘ -1,87%

TOTALES		Satisfaccion	Insatisfaccion	
PROMEDIOS TRONCAL 3		80,32%	19,68%	↗ 0,23%

Fuente: Fundaci3n Municipal Transporte Masivo Urbano de Guayaquil

Elaborado por: Fuente

Gráfico 9 Satisfacción e Insatisfacción por pregunta



Fuente: Fundación Municipal Transporte Masivo Urbano de Guayaquil

Elaborado por: Fuente

Las fortalezas del servicio son: a) La forma de conducir del conductor con un 86.35% de satisfacción; b) la atención en el cobro de la tarifa en Paradas y Terminales tiene un 86% de satisfacción; c) en cuanto a la seguridad que brinda el sistema dentro de las unidades ha disminuido un 8%, antes llegaba al 82% de satisfacción.

4.2.2 Rutas Alimentadoras

Para las rutas alimentadoras de la Troncal Bastión Popular, se consideró para el sondeo la Ruta Alimentadora Pascuales y la Ruta Alimentadora Vía a la Costa; se obtuvieron a 605 encuestas, siendo el **47.74%** de calificación buena. El cuadro muestra la calificación de cada pregunta, y el porcentaje obtenido de acuerdo al puntaje recibido. Ver tabla 15

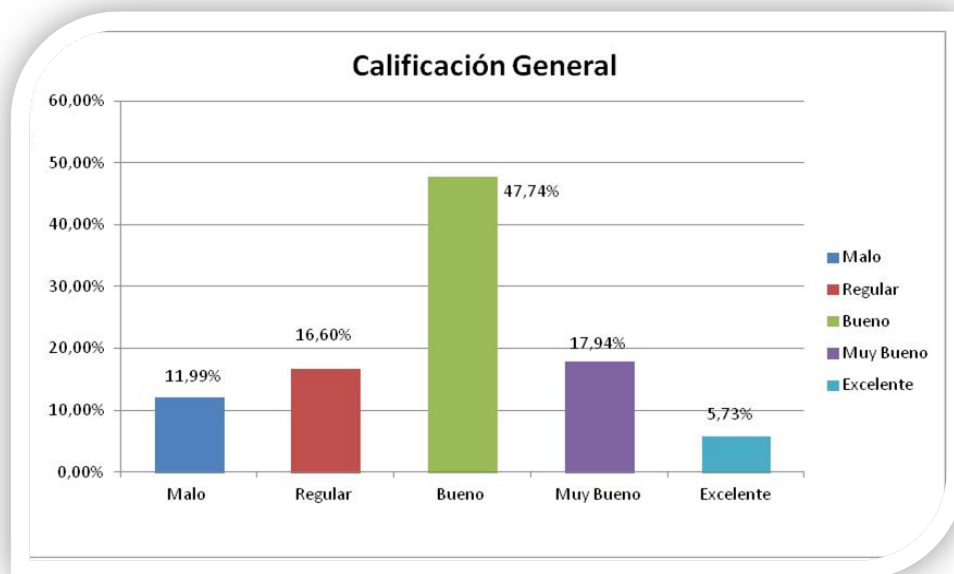
Tabla 15 Calificación General

Calificación				
10 - 19	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
11,99%	16,60%	47,74%	17,94%	5,73%

Fuente: Fundación Municipal Transporte Masivo Urbano de Guayaquil

Elaborado por: Fuente

Gráfico 10 Calificación General Ruta Alimentadoras Troncal Bastión Popular



Fuente: Fundación Municipal Transporte Masivo Urbano de Guayaquil

Elaborado por: Fuente

Tabla 16 Niveles de Satisfacción e Insatisfacción

Satisfacción	71,40%	La suma de Bueno, Muy Bueno y excelente
Insatisfacción	28,60%	La suma de Regular y Malo
	100,00%	Total

Fuente: Fundación Municipal Transporte Masivo Urbano de Guayaquil

Elaborado por: Fuente

En cuanto a las rutas alimentadoras de la **Troncal III Bastión Popular**, el nivel de satisfacción de los usuarios de las rutas alimentadoras de la Troncal Bastión Popular (Ruta Flor de Bastión y Ruta San Eduardo) es de 71.40%, tomando en cuenta las calificaciones de Bueno, Muy Bueno, y Excelente. Ver gráfico 11

Gráfico 11 Totales de Satisfacción e Insatisfacción



Fuente: Fundación Municipal Transporte Masivo Urbano de Guayaquil

Elaborado por: Fuente

Tabla 17 Niveles de Satisfacción e Insatisfacción por pregunta

Alimentadores Troncal # 3 Bastión Popular				
	Pregunta	Satisfacción	Insatisfacción	
			Jul-2012	Vs. Jun-2012
1	El servicio que brinda el Sistema Metrovia comparado con el sistema tradicional es	89,75%	10,25%	↘ -22,18%
2	La información que le proporciona el Sistema Metrovia sobre sus rutas es	89,26%	10,74%	↘ -3,43%
3	La atención en el cobro de la tarifa en Paradas y Terminales es	85,45%	14,55%	↘ -0,21%
4	El tiempo en que el Sistema Metrovia lo traslada a su punto de destino es	40,33%	59,67%	↗ 18,70%
5	Como considera al tiempo de espera para abordar la unidad en las Paradas	14,21%	85,79%	↘ -7,42%
6	La Seguridad que le brinda el Sistema Metrovia dentro de las unidades para usted es	51,40%	48,60%	↗ 12,09%
7	Para usted, qué nivel de cordialidad muestran los choferes hacia los pasajeros	56,69%	43,31%	↘ -1,94%
8	Como podría usted calificar la forma de conducir de los choferes	92,40%	7,60%	↘ -4,24%
9	Como califica usted la limpieza dentro de las Paradas y Terminales	91,74%	8,26%	↗ 1,08%
10	Como califica usted la limpieza dentro de los buses	80,99%	19,01%	↘ -10,12%
	Promedio	69,22%	30,78%	

	Pregunta	Satisfacción	Insatisfacción	
		- Ha mejorado mucho - Ha mejorado algo - Se mantiene igual	- Ha empeorado mucho - Ha empeorado algo	
11	Cree usted que el servicio de la Metrovía ha	93,22%	6,78%	↘ -5,46%

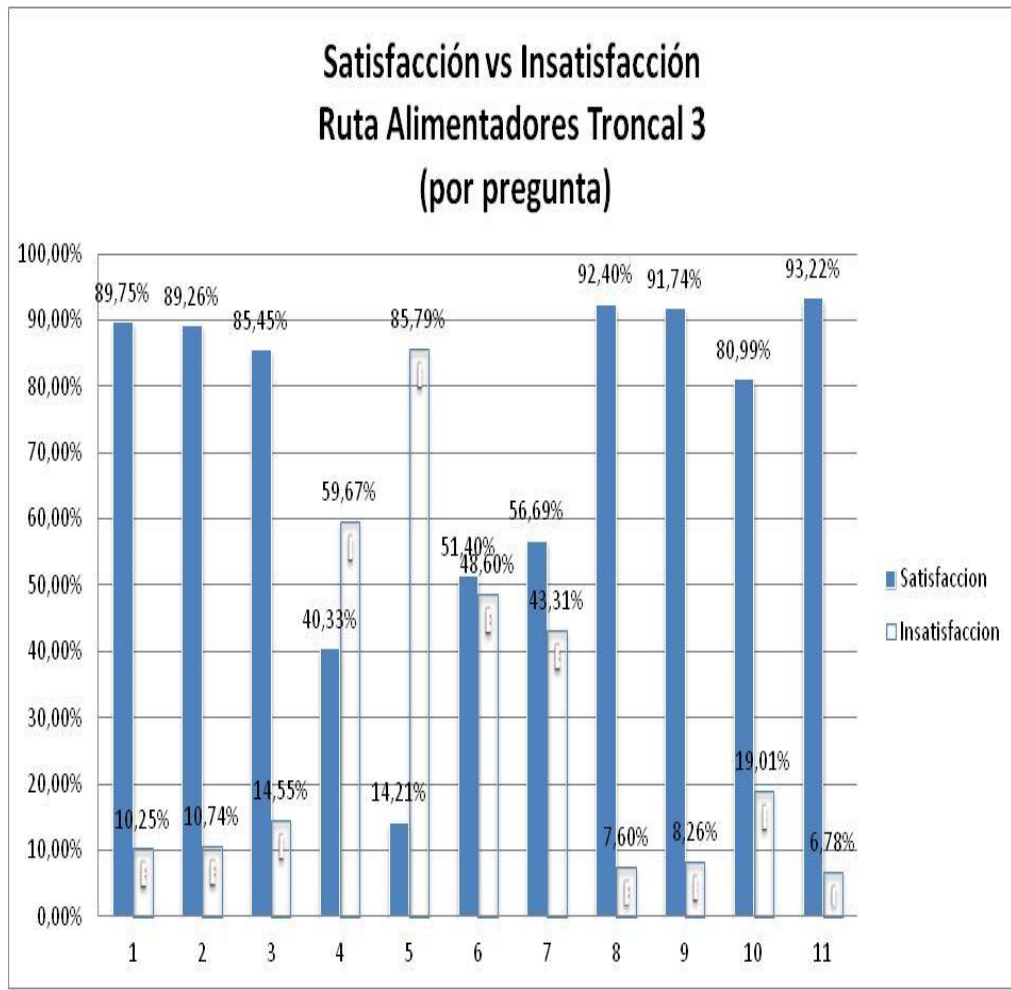
TOTALES		Satisfacción	Insatisfacción	
PROMEDIOS TRONCAL 3		71,40%	28,60%	↘ -2,10%

Fuente: Fundación Municipal Transporte Masivo Urbano de Guayaquil

Elaborado por: Fuente

Las mayores deficiencias del servicio son: a) tiempo de espera para abordar la unidad en las paradas cuenta con un 85.79% de insatisfacción; b) El tiempo en que el Sistema Metro-Vía lo traslada a su punto de destino con un 59.67% de insatisfacción, c) y el nivel de insatisfacción en la seguridad dentro de las unidades. Ver gráfico 12

Gráfico 12 Satisfacción e Insatisfacción por pregunta



Fuente: Fundación Municipal Transporte Masivo Urbano de Guayaquil

Elaborado por: Fuente

Las fortalezas del servicio son: a) La forma de conducir de los choferes cuenta con un 92.40% de satisfacción; b) La limpieza dentro de las Paradas y Terminales con un 91.74% de satisfacción; c) La satisfacción en cuanto a la limpieza dentro de los buses subió 10%; y d) la satisfacción del servicio de la Metro Vía en comparación con el sistema convencional aumentó 22%.

Tabla 18 Porcentaje de personas en la forma que contestaron cada pregunta

Alimentadores Troncal # 3 Bastión Popular					
Pregunta	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1 El servicio que brinda el Sistema Metrovía comparado con el sistema tradicional es	1,82%	8,43%	62,81%	20,83%	6,12%
2 La información que le proporciona el Sistema Metrovía sobre sus rutas es	1,82%	8,93%	64,46%	18,84%	5,95%
3 La atención en el cobro de la tarifa en Paradas y Terminales es	2,98%	11,57%	60,99%	19,01%	5,45%
4 El tiempo en que el Sistema Metrovía lo traslada a su punto de destino es	19,83%	39,83%	28,10%	9,42%	2,81%
5 Como considera al tiempo de espera para abordar la unidad en las Paradas	42,64%	43,14%	13,39%	0,83%	0,00%
6 La Seguridad que le brinda el Sistema Metrovía dentro de las unidades para usted es	21,65%	26,94%	36,69%	11,74%	2,98%
7 Para usted, qué nivel de cordialidad muestran los choferes hacia los pasajeros	31,40%	11,90%	32,07%	16,69%	7,93%
8 Como podría usted calificar la forma de conducir de los choferes	2,48%	5,12%	57,19%	27,93%	7,27%
9 Como califica usted la limpieza dentro de las Paradas y Terminales	1,32%	6,94%	50,58%	30,58%	10,58%
10 Como califica usted la limpieza dentro de los buses	4,79%	14,21%	42,64%	27,27%	11,07%
Promedio	13,07%	17,70%	44,89%	18,31%	6,02%

Pregunta	Empeorado Mucho	Empeorado Algo	Se mantiene Igual	Mejorado Algo	Mejorado Mucho
11 Cree usted que el servicio de la Metrovía ha	1,16%	5,62%	76,20%	14,21%	2,81%

TOTALES	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
PROMEDIOS TRONCAL 3	11,99%	16,60%	47,74%	17,94%	5,73%

Fuente: Fundación Municipal Transporte Masivo Urbano de Guayaquil

Elaborado por: Fuente

4.2.2.1 Análisis del Entorno

4.2.2.1.1 Rutas Troncales

El nivel de satisfacción de los usuarios de la **Troncal I**, tomando en cuenta las calificaciones de Bueno, Muy Bueno, y Excelente, ha disminuido

considerablemente al 72,76% en el estudio actual, en comparación con las encuestas que se obtuvieron de junio 2012 que obtuvo 78.54%.

Las mayores deficiencias del servicio son: a) el tiempo de espera para abordar las unidades en las paradas con un 59.11% de insatisfacción; b) la seguridad que brinda el sistema dentro de las unidades de transporte tiene un 52.17% de insatisfacción; c) en cuanto a la limpieza dentro de los buses, la insatisfacción subió un 31%; d) respecto a la limpieza dentro de las paradas y terminales, la insatisfacción subió un 15%; e) en lo referente a la cordialidad de los conductores, la insatisfacción subió un 12%.

Las fortalezas detectadas: a) el servicio en si del sistema Metro Vía comparado con el transporte tradicional con un 91.91% de satisfacción, aumentando 18.46% en comparación con los sondeos anteriores; b) el tiempo en que se lo traslada a su punto de destino tiene un 89.16% de satisfacción, ha aumentado en un 30.67%.

4.2.2.1.2 Rutas Alimentadoras

El nivel de satisfacción de los usuarios de las rutas alimentadoras de la **Troncal I Guasmo-Rio Daule** (Ruta Alborada-Norte y Ruta Pradera-Sur) es de 72.37%, tomando en cuenta las calificaciones de Bueno, Muy Bueno, y Excelente.

Las mayores deficiencias del servicio son: a) el tiempo de espera para abordar las unidades en las paradas con un 92.90% de insatisfacción; b) el nivel de cordialidad que muestran los choferes para con los pasajeros tiene un 50.30% de insatisfacción.

CUADROS COMPARATIVOS DE PARADAS Y TRONCALES

A continuación se presentan cuadros comparativos de las diferentes encuestas realizadas.

Tabla 19 Niveles de Satisfacción

Nivel de Satisfacción											
Nivel	Nov-08	Jun-09	Dic-09	Abr-10	Ago-10	Dic-10	Abr-11	Ago-11	Dic-11	Jun-12	Jul-12
Troncal I	74,83%	75,67%	84,53%	84,00%	86,75%	82,06%	81,71%	84,90%	81,66%	78,54%	72,76%
Troncal III	72,90%	70,14%	82,24%	77,51%	81,19%	76,92%	74,17%	77,03%	84,11%	80,55%	80,32%

Nivel de Insatisfacción											
Nivel	Nov-08	Jun-09	Dic-09	Abr-10	Ago-10	Dic-10	Abr-11	Ago-11	Dic-11	Jun-12	Jul-12
Troncal I	25,18%	24,33%	15,47%	16,00%	13,25%	17,94%	18,29%	15,10%	18,34%	21,46%	27,24%
Troncal III	27,10%	29,86%	17,76%	22,49%	18,81%	23,08%	25,81%	22,97%	15,89%	19,45%	19,68%

Fuente: Fundación Municipal Transporte Masivo Urbano de Guayaquil

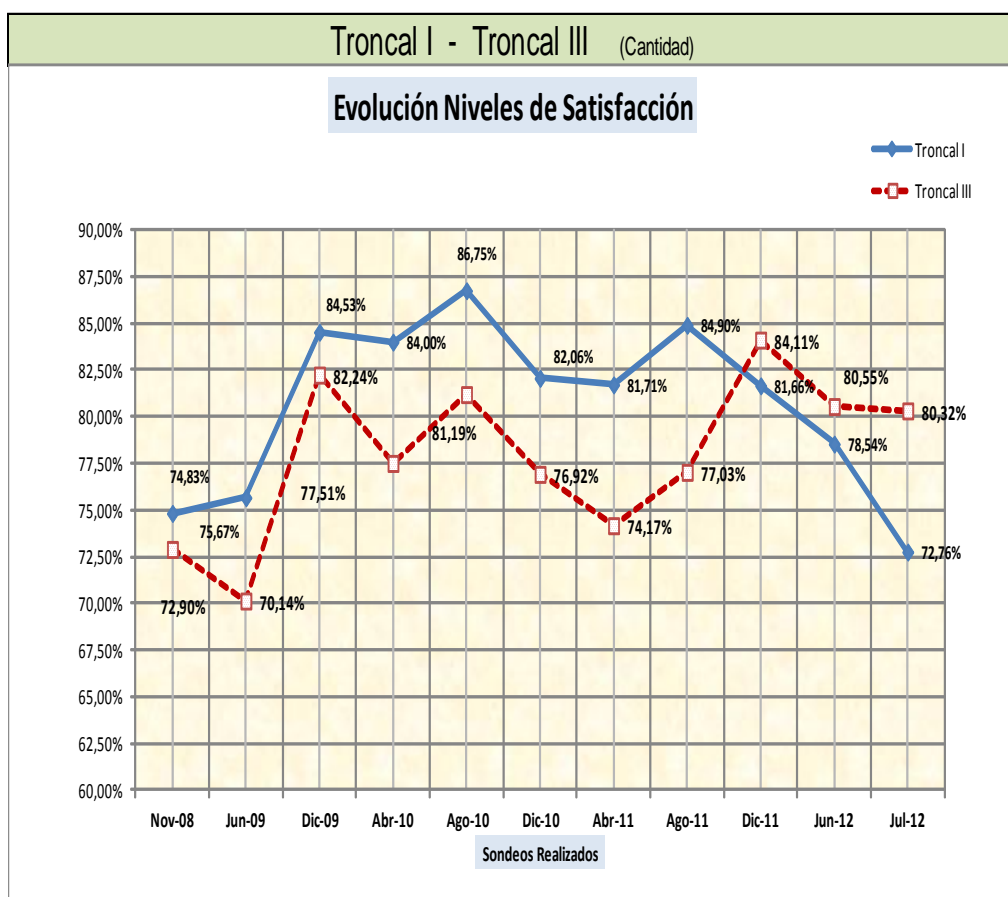
Elaborado por: Fuente

La tabla 19 muestra la evolución de niveles de satisfacción e insatisfacción basados en el porcentaje de personas, y en la forma que contestaron cada pregunta de la encuesta.

Las fortalezas del servicio son: a) la limpieza dentro de los buses con un 90.14% de satisfacción; b) la forma de conducir de los choferes con un 89.55% de satisfacción; c) en cuanto al tiempo en que el sistema traslada al pasajero a su punto de destino, ha aumentado la satisfacción en un 21.55%.

El estudio de sondeos de percepción de la calidad del servicio a los usuarios realizado por la Fundación Municipal de Transporte Masivo Urbano de Guayaquil en Julio 2012 se pudo determinar que la evolución en los niveles de satisfacción comparando la Troncal I (Metroquil) y la Troncal III (Metro-Bastión) existe un brecha de 8 puntos porcentuales que coloca al Consorcio por arriba de la media aceptable en la calidad de servicio. Ver gráfico 13

Gráfico 13 Evolución de Niveles de Satisfacción



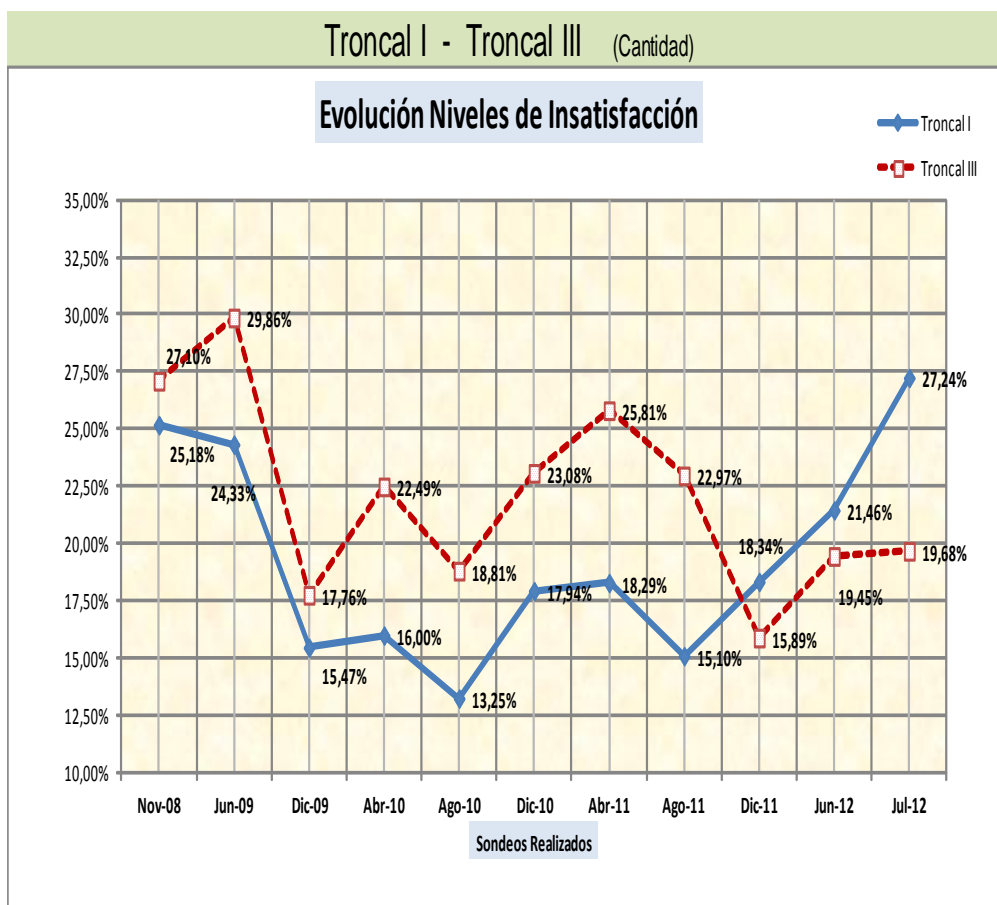
Fuente: Estadísticas del Estudio de Percepción de la Fundación Metrovía

Elaborado por: Fuente

A mediados del 2008 con el inicio de la operación de la Troncal III los niveles de insatisfacción bordeaba el 30%; pero con el transcurrir de la operación el servicio fue mejorando a tal punto que a Julio de 2012 se redujo al 19,68% comparado con los niveles de insatisfacción de la Troncal I que a su vez tuvo un ascenso hasta llegar a un 27,24%. Ver gráfico 14

Gráfico 14

Evolución de Niveles de Insatisfacción



Fuente: Fundación Municipal Transporte Masivo Urbano de Guayaquil

Elaborado por: Fuente

4.3 Análisis del Orgánico Funcional del Consorcio Metro Bastión

En respuesta a la necesidad de contar con una organización participativa, moderna, representativa, abierta a los cambios y tendencias mundiales, pero al mismo tiempo consciente de la realidad de la ciudad de Guayaquil, el Consorcio Metro Bastión ha hecho un esfuerzo por dinamizar la gestión, definiendo para ellos diferentes niveles de participación: procesos estratégicos y procesos que generen valor agregado.

En este marco, la gestión del talento humano adquiere gran relevancia y se basa en la formulación de un plan estratégico con resultados medibles y procesos claros que estimulan una cultura organizacional gerencial, por tanto un mayor desempeño de las personas, así como una política de rendición de la gestión.

Además de las personas, los procesos y la gestión, este capítulo se complementa con el plan de trabajo, en el que están consagrados, en líneas generales, los objetivos de esta gestión.

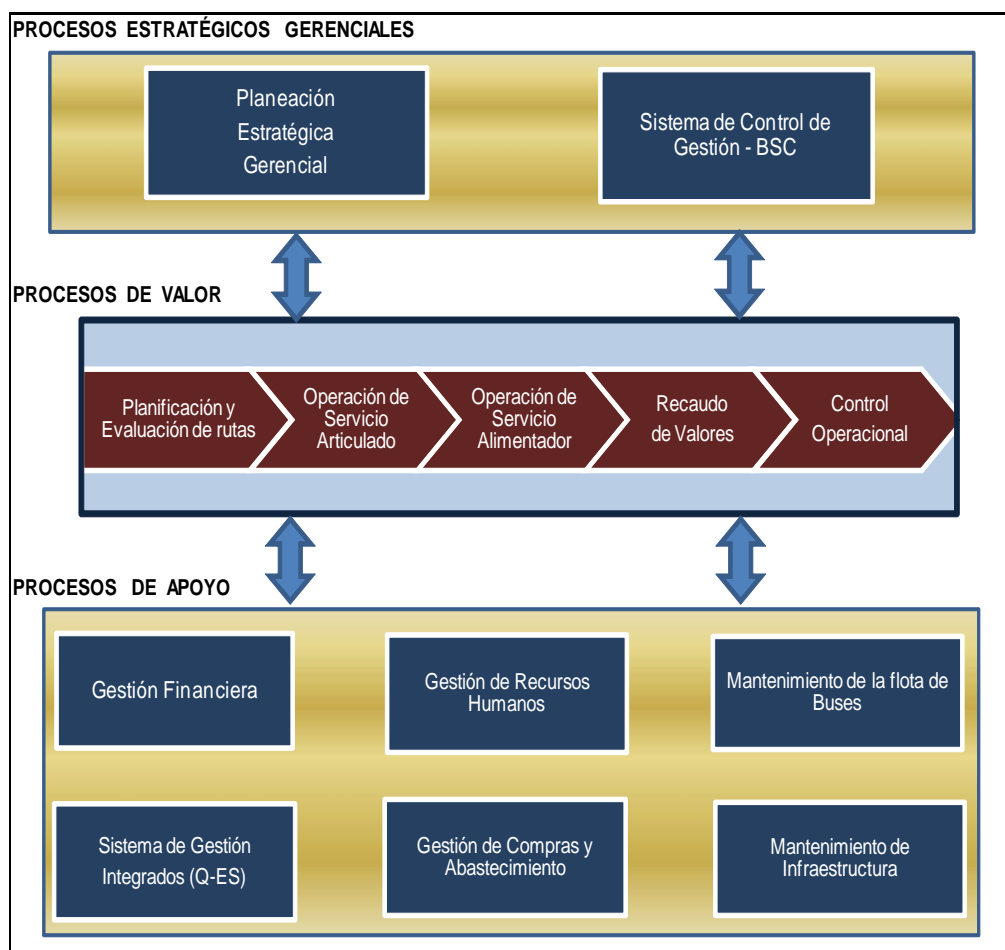
En base a este análisis fundamentado, este nuevo enfoque traerá como contrapartida beneficios para el Consorcio Metro-Bastión que permitirá mejorar todos los sistemas de planeación y de gestión de control, por ello es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar los objetivos estratégicos y planes de acción con la finalidad de que sean lo más cercano a la realidad de nuestra empresa.

El Consorcio define su estructura organizacional sustentada en la misión, visión, valores institucionales y políticas de Calidad, describiendo los procesos estratégicos gerenciales, los procesos de valor y los procesos de apoyo.

Dentro de los procesos de valor se incluye las áreas o unidades que generan valor agregados al Consorcio como: Planificación y Evaluación de rutas, Operación del servicio articulado y alimentador, Recaudo de valores y Control Gerencial.

Gráfico 15

Mapa de Procesos Consorcio Metro Bastión



Elaborado por: Los Autores

4.4 Proceso de Aplicación del Modelo de Gestión Estratégico en el Consorcio Metro Bastión

Los desafíos que establece **Metro Bastión** son el punto de partida del desarrollo del Modelo de Gestión Estratégico Institucional para los próximos años por lo que el Gerente General transmitirá al equipo ejecutivo esta información. Se actualizó la Misión y Visión de la compañía, modificándolas si fuera necesario. Y es aquí además, donde comienzan a definirse los objetivos estratégicos del Consorcio.

Posteriormente, se desarrollaron talleres de planificación estratégica participativa; al mismo asistieron tanto jefes departamentales como supervisores y ciertos operadores, procurando representar en este grupo a la totalidad de las áreas de la compañía. Este fue un proceso liderado por el Gerente General y la Alta Dirección, donde se revisan una vez más los lineamientos estratégicos del Consorcio Metro Bastión.

Entre los principales objetivos de este proceso; primero, podemos mencionar una mejora en la comunicación, para compartir cuáles son los desafíos que establecen los accionistas y la línea base que plantea la Gerencia General como desafíos futuros; y segundo, establecer iniciativas estratégicas para cada una de las áreas de operación, consecuentes con los objetivos globales.

Las acciones desarrolladas para determinar el modelo de indicadores fueron los siguientes:

A. Análisis de los lineamientos estratégicos de Metro Bastión

En esta fase se revisaron la misión, visión y los objetivos estratégicos de la compañía, identificando además, los compromisos adquiridos por cada una de las unidades de operación en la búsqueda de alcanzar estas metas.

B. Análisis de la situación actual

Se levantaron los indicadores con los que actualmente trabaja Metro Bastión. Para ello, fue necesario revisar la información contenida en los reportes utilizados y los compromisos contra los cuales se evalúa el desempeño de cada una de las áreas. Evaluamos estos indicadores y su asociación con la estrategia.

C. Selección de los Factores Críticos de Éxito de cada área de operación

Una vez que se ha contrastado la planificación estratégica con el control de gestión, se identificaron aquellos indicadores que mejor

representan los objetivos perseguidos por cada una de las áreas de la compañía.

D. Selección de los indicadores que comparan el Balanced Scorecard

A partir del resultado obtenido en el análisis de las áreas, se diseñó un tablero de comando que refleja en forma sencilla, y a través de un número reducido de indicadores, los resultados esperados a nivel compañía.

E. Determinación de metas

Para cada uno los indicadores del BSC se fijan las metas que sirvan para monitorear el desempeño y gestión institucional.

F. Elaboración de un Plan de Monitoreo

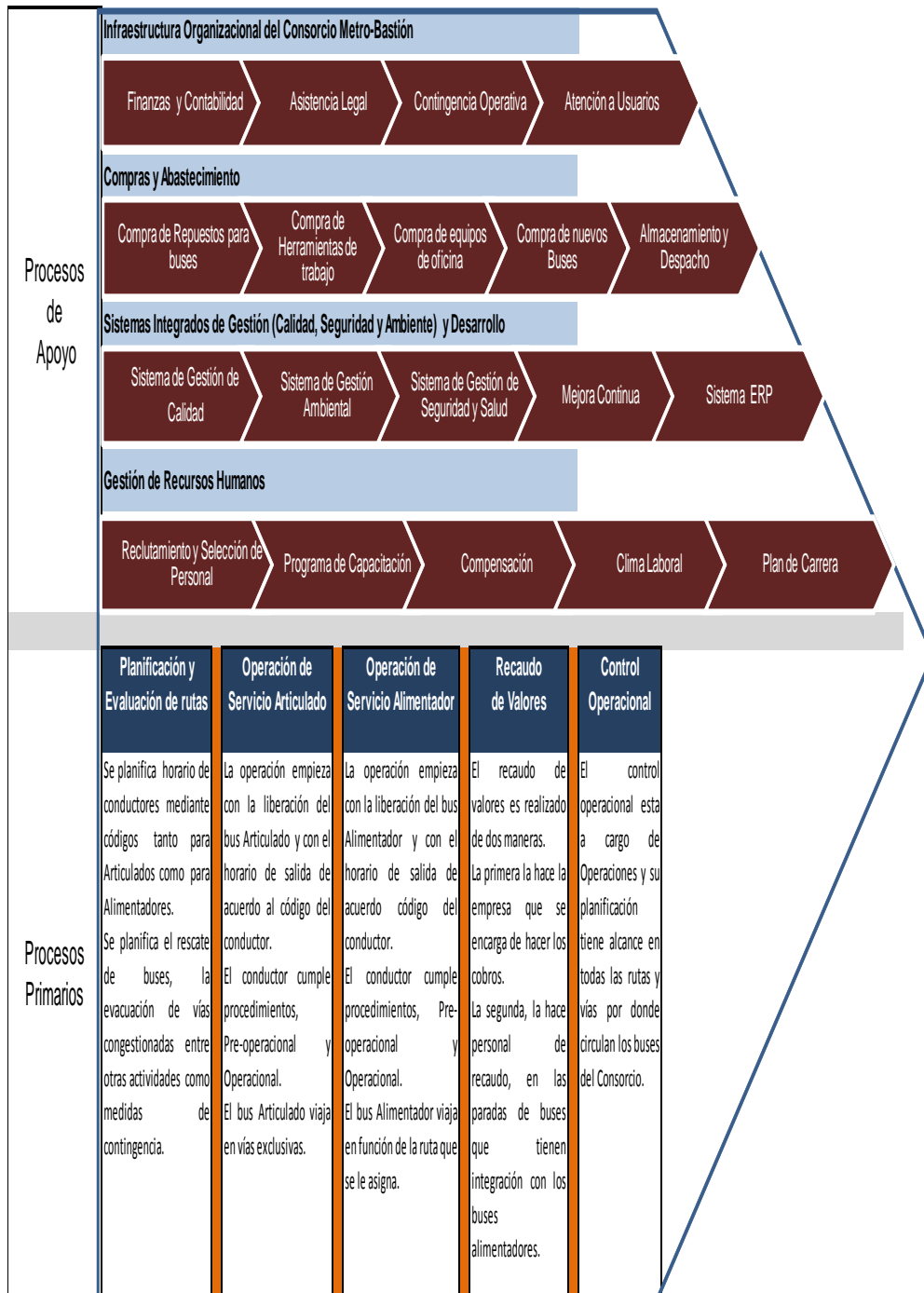
Es necesario definir y validar los próximos plazos que se deberían realizar para potenciar esta herramienta de gestión y garantizar el efectivo uso del BSC diseñado que estará sujeto de análisis para su aplicación dentro de la institución.

4.4.1 Cadena de Valor

El Consorcio Metro-Bastión definió a través de la implementación y análisis de esta herramienta, la suma de beneficios integrando cada una de las actividades generadoras de valor a fin de identificar fuentes de ventajas competitivas en los procesos internos describiendo los procesos de apoyo y procesos primarios. Ver gráfico 16

Gráfico 16

Cadena de Valor de Metro-Bastión



Elaborado por: Los autores

4.5 Evaluación de la Misión y Visión de Metro- Bastión

MISIÓN

Brindar un servicio de transporte urbano en la ciudad de Guayaquil, con una flota vehicular moderna, mediante una labor basada en la seguridad, honestidad y trato agradable, con un personal comprometido, cumpliendo altos estándares de calidad, buscando siempre el mayor beneficio para nuestros usuarios, inversionistas y el cuidado del medio ambiente asegurando el desarrollo sustentable, con el fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes.

VISION

Ser la operadora líder del Ecuador en el servicio de transporte urbano en el sistema BRT, guiada por la integridad, el trabajo en equipo y la innovación de nuestra gente, a través de la mejora continua constituyéndose en un modelo a seguir que contribuya a la demanda de transporte público masivo en la ciudad de Guayaquil.

4.6 Valores Corporativos

Los valores que guían el accionar del consorcio Metro Bastión, es importante mencionar que existen 9 valores bajo los cuales se rige el comportamiento de sus trabajadores. Estos son:

- Seguridad
- Honestidad
- Excelencia total
- Responsabilidad social
- Cordialidad y buen servicio
- Buen gobierno corporativo
- Comunicación institucional integrada, y
- Compromiso con los usuarios, clientes e inversionistas.

4.7 Política de Calidad de Metro Bastión

Facilitar al ciudadano de Guayaquil un servicio de transporte masivo de calidad a través de un sistema moderno y seguro, personal competente y la mejor relación precio-servicio, comprometidos con la satisfacción de los clientes y la mejora continua. La estructura organizacional del Consorcio, alineada con su misión, visión, valores corporativos y una política de calidad, se sustenta en la filosofía y enfoque de servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

4.8 Política Integradora de Gestión

Metro- Bastión es un consorcio de carácter privado que brinda un servicio de Transporte Público Masivo para los habitantes de la ciudad de Guayaquil, mediante el control operacional de la flota a través de la prestación de un servicio eficiente que contribuye a una mejora calidad de vida y bienestar de los usuarios cumpliendo con los más altos estándares de las normas ISO con la utilización de un Sistema de Gestión de Calidad en cada uno de sus procesos e implementación de mejora continua traducidos en las cuatros perspectivas vinculadas con la estrategia basados en los siguientes pilares:

- ❖ Compromiso del Personal.
- ❖ Eficiencia en su Operación.
- ❖ Impulsar los procesos generadores de valor
- ❖ Incrementar en los niveles de control en los procesos para una mejora continua.
- ❖ Mejoramiento en la percepción de los usuarios.
- ❖ Incremento en la satisfacción de los usuarios.
- ❖ Contribuir en el buen vivir de los habitantes manteniendo los estándares de confiabilidad y oportunidad en la prestación del servicio.

4.9 Matriz FODA

Con todos los elementos e información recabada, construimos lo que se llama una matriz **FODA**, que viene de **F**: Fortalezas; **O**: Oportunidades; **D**: Debilidades; **A**: Amenazas. Esta matriz consiste en una tabla de doble entrada y nos permite contrastar los factores clave externos. (Anexos 7)

Se realizó un diagnostico interno y externo (Anexos 8) con la implementación del formulario FODA indicando los factores del entorno como: económico, políticos, sociales, culturales y tecnológico su efecto en la organización, midiendo el impacto si es alto, medio y bajo; el plazo y la probabilidad de que ocurra que fueron totalizados por su importancia y desarrollados por los integrantes del ELCE.

Del primer taller “ELCE” se seleccionaron aquellos puntos de más alto impacto para proceder a valorarlos en orden de importancia para la elaboración de la matriz; pero ello no significa que los otros puntos no se deban tener en cuenta, sino que deben hacer parte de las diferentes tareas del proyecto, pero debido a que su impacto es relativamente bajo, harán parte de las actividades complementarias del proyecto. Ver tabla 20

El desarrollo de la Matriz FODA permite establecer las estrategias combinando los factores internos con los externos que afectan la gestión de la empresa. Ver Anexo 10

Tabla 20 Matriz de importancia

MATRIZ DE IMPORTANCIA - F.O.D.A.			
Fortalezas	TOTAL	Debilidades	TOTAL
(F1) La empresa cumple con las disposiciones laborales y sociales	11	(D1) Existe Contratacion de personal por compromiso	11
(F2) La empresa de transporte es organizada	11	(D2) Hay Personal administrativo que no cumple con perfil para puesto de trabajo	11
(F3) La Flota de buses es moderna	11	(D3) Existe desgaste de Buses por mala operación	11
(F4) La Alta Dirección de la Empresa esta comprometida con las mejoras	11	(D4) En la Empresa existe asociacion de empleados que la perjudican	11
(F5) La empresa tiene alta capacidad de liquidez financiera	11	(D5) Falta de equipo y herramientas para el taller de MTO	11
(F6) La empresa tiene el Aval de la Alcaldía de la Ciudad de Guayaquil	11	(D6) Falta de comunicación interna y externa	10
(F7) Adquisición de materiales y repuestos de calidad	9	(D 7) Planificación basada en decisiones empíricas	10
		(D 8) El sistema informático es vulnerable	9
Oportunidades	TOTAL	Amenazas	TOTAL
(O1) Apoyo de la SETEC	11	(A1) Sanciones por responsabilidad patronal	11
(O2) Incremento en tarifas de pasaje	11	(A2) Deterioro de vías	11
(O3) Nuevas troncales del Sistema Metrovía seguirán entrando en operación en nuevas rutas	11	(A3) Riesgo en el control para el tránsito	11
(O4) Renovación del Contrato con Fundación	11	(A4) Aumento de precios de insumos, materiales y repuestos	11
(O5) Incremento de Usuarios del Sistema Metrovía (Clientes)	11	(A5) Reclamos de usuarios	11
(O6) Avance tecnologico	11	(A6) Multas y sanciones impuestas por la fundación	11
(O7) Certificaciones de Normas Nacionales e Internacionales	11	(A7) Invasión de carril exclusivo	10
(O8) Alza de tarifa de pasaje para buses urbanos	9	(A8) La tarifa es establecida por la política	9

Elaborado por: Los Autores

A continuación se presenta la Matriz FODA desarrollada donde se enfoca solamente hacia los factores claves para el éxito identificando los factores externos del entorno a través de un diagnóstico comparado con las fuerzas y debilidades internas que posee el Consorcio.

Para el diseño del Balanced Scorecard se toma como punto de partida el desarrollo de la Matriz FODA en el cual se detallan las estrategias que sirven para establecer y definir los objetivos estratégicos. Ver tabla 21

Tabla 21 Matriz FODA

MATRIZ FODA		FUERZAS INTERNAS	
		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		<p>(F1) La empresa cumple con las disposiciones laborales y sociales</p> <p>(F2) La empresa de transporte es organizada</p> <p>(F3) La Flota de buses es moderna</p> <p>(F4) La Alta Dirección de la Empresa esta comprometida con las mejoras</p> <p>(F5) La empresa tiene alta capacidad de liquidez financiera</p> <p>(F6) La empresa tiene el Aval de la Alcaldía de la Ciudad de Guayaquil</p>	<p>(D1) Existe Contratación de personal por compromiso</p> <p>(D2) Hay Personal administrativo que no cumple con perfil para puesto de trabajo</p> <p>(D3) Existe desgaste de Buses por mala operación</p> <p>(D4) En la Empresa existe asociación de empleados que la perjudican</p> <p>(D5) Falta de equipo y herramientas para el taller de MTO</p> <p>(D6) Falta de comunicación interna y externa</p> <p>(D7) Planificación basada en decisiones empíricas</p> <p>(D8) El sistema informático es vulnerable</p>
OPORTUNIDADES (O)	ALTERNATIVAS (FO)	ALTERNATIVAS (DO)	
FUERZAS EXTERNAS	<p>(O1) Apoyo de la SETEC</p> <p>(O2) Incremento en tarifas de pasaje</p> <p>(O3) Nuevas troncales del Sistema Metrovia seguirán entrando en operación en nuevas rutas</p> <p>(O4) Renovación del Contrato con Fundación</p> <p>(O5) Incremento de Usuarios del Sistema Metrovia (Clientes)</p> <p>(O6) Avance tecnologico</p> <p>(O7) Certificaciones de Normas Nacionales e Internacionales</p>	<p>1.- Utilizar fondos de SE TEC para capacitar al personal Administrativo y Operativo (F2; O1)</p> <p>2.- Obtener Acreditaciones y Certificaciones para mejorar imagen de la empresa (F4; O4, O7)</p> <p>3.- Ofrecer servicio diferenciado con el buen trato del usuario "Clientes" (F3, F4; O5)</p> <p>4.- Establecer alianzas con cooperativas de transporte para Optimizar rutas (F2, F3; O2, O3)</p> <p>5.- Fortalecer la imagen del Consorcio como empresa Lider en el mercado (F2, F6; O5, O6)</p>	<p>1.- Contratar personal que cumpla perfil del puesto (D1; O7)</p> <p>2.- Fortalecer y Respaldar la Gestión del Comité de Empresas (D4; O4)</p> <p>3.- Fortalecer las competencias al personal administrativos y operativos a través de capacitación (D2; O1)</p> <p>4.- Reducir el gasto innecesario por Gestión Administrativa, Gestión Técnica y Operativa (D7; O7)</p> <p>5.- Fortalecer el sistema informático con el uso de un Software integrado (D8; O6)</p>
AMENAZAS (A)	ALTERNATIVAS (FA)	ALTERNATIVAS (DA)	
<p>(A1) Sanciones por responsabilidad patronal</p> <p>(A2) Deterioro de vías</p> <p>(A3) Riesgo en el control para el tránsito</p> <p>(A4) Aumento de precios de insumos, materiales y repuestos</p> <p>(A5) Reclamos de usuarios</p> <p>(A6) Multas y sanciones impuestas por la fundación</p>	<p>1.- Trabajar bajo procedimientos estándares (F2; A5)</p> <p>2.- Mantener los buses en optimas condiciones (F3; A5)</p> <p>3.- Mantener vías de circulación para los buses de la empresa en buen estado (F4; A2, A3)</p> <p>4.- Fortalecer el control operacional de conductores en ruta (F6; A5)</p> <p>5.- Cumplir con todas las disposiciones establecidas por la Fundación (F4, F6; A6)</p>	<p>1.- Motivar el desarrollo profesional de los empleados para mejorar el nivel del servicio. (D2, D4; A5)</p> <p>2.- Cumplir con proceso de reclutamiento y selección (D1; A1)</p> <p>3.- Proveer de mantenimiento efectivo a la flota de buses (D6; A2)</p>	

Elaborado por: Los Autores

4.10 Establecer los Factores Críticos de Éxito y Formulación de Estrategias

Una vez hecha la valoración ponderada de los aspectos claves para el desarrollo de nuestro proyecto, se procedió con la formulación de las correspondientes estrategias dirigidas a potencializar las fortalezas y las oportunidades del Consorcio, y a neutralizar, para evitar o minimizar las debilidades buscando detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas.

Las estrategias formuladas fueron acciones lo suficientemente sustentadas para que estas sean objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión. Son acciones precisas de ejecutar, y que sean de fácil implementación, formuladas que direccionan al Consorcio a trabajar para la consecución de los objetivos estratégicos.

El desarrollo de la Matriz Foda permite establecer las estrategias combinando los factores internos con los externos que afectan la gestión de la empresa. A continuación se detallan las estrategias

4.10.1 Estrategia FO

Aquí se presentaron acciones que permitirán aprovechar al máximo nuestras fortalezas internas combinando con las oportunidades que tiene el Consorcio para potenciar y asegurar el éxito del proyecto.

- Utilizar fondos de SETEC para capacitar al personal administrativo y operativo.
- Obtener acreditaciones y certificaciones para mejorar imagen de la empresa.
- Ofrecer servicio diferenciado con el buen trato del usuario "Clientes".
- Establecer alianzas con cooperativas de transporte para optimizar rutas.

4.10.2 Estrategias DO

De igual manera se identificaron debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo para aprovecharlas al máximo en el desarrollo del proyecto.

- Contratar personal que cumpla perfil del puesto
- Fortalecer y Respalda la Gestión del Comité de Empresas.

- Fortalecer las competencias a personal administrativo y operativo a través de capacitación.
- Reducir el gasto innecesario por Gestión Administrativa, Gestión Técnica y Operativa.
- Fortalecer el sistema informático con el uso de un Software integrado.

4.10.3 Estrategias FA

Aquí se identificaron las acciones que conducen cada una de las fortalezas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenacen nuestro modelo de gestión.

- Trabajar bajo procedimientos estándares para mejorar el servicio y disminuir reclamos.
- Mantener vías de circulación para los buses de la empresa en buen estado.
- Fortalecer el control operacional de conductores en ruta.
- Cumplir con todas las disposiciones establecidas por la Fundación.

4.10.4 Estrategias DA

En este grupo de acciones se establecieron los planes para cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones fueron muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades internas del Consorcio que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto.

- Motivar el desarrollo profesional de los empleados para mejorar el nivel del servicio.
- Cumplir con proceso de reclutamiento y selección.

- Proveer de mantenimiento efectivo a la flota de buses.
- Establecer convenio de crédito con proveedores.

4.11 Definición de los Objetivos Estratégicos

Una vez realizado el análisis FODA, se procede a sintetizar las estrategias con la finalidad de formular los objetivos que luego formaran parte del mapa estratégico.

A continuación se enlistan los siguientes objetivos estratégicos:

- Incrementar el Número de Usuarios.
- Incrementar la Rentabilidad.
- Reducir el Pago de Multas.
- Reducir las pérdidas económicas por Siniestros.
- Reducir el Número de Reclamos de Usuarios.
- Incrementar la Satisfacción de los Usuarios.
- Cumplir con el Número de Frecuencia de Buses.
- Disponer de Buses en Estado Operativo.
- Incrementar la Eficiencia del SGSSO.
- Cumplir con los Informes del Control Operacional para todas las Frecuencias.
- Disminuir el Número de Buses que ingresan al taller por mantenimiento.
- Aumentar el promedio Mensual de Buses Articulados que se limpian.
- Cumplir con el Programa de Mantenimiento de Buses.
- Reducir el Índice de Rotación de Personal
- Cumplir con el Proceso de Selección del Personal de acuerdo al Perfil.
- Utilizar los fondos de la SETEC para la capacitación del personal.
- Cumplir con el Programa Mensual del Mejor Empleado del Mes.
- Administrar los procesos con un Software Integrado.
- Incrementar el Número de Afiliados al Comité de empresa.

4.12 Mapa Estratégico

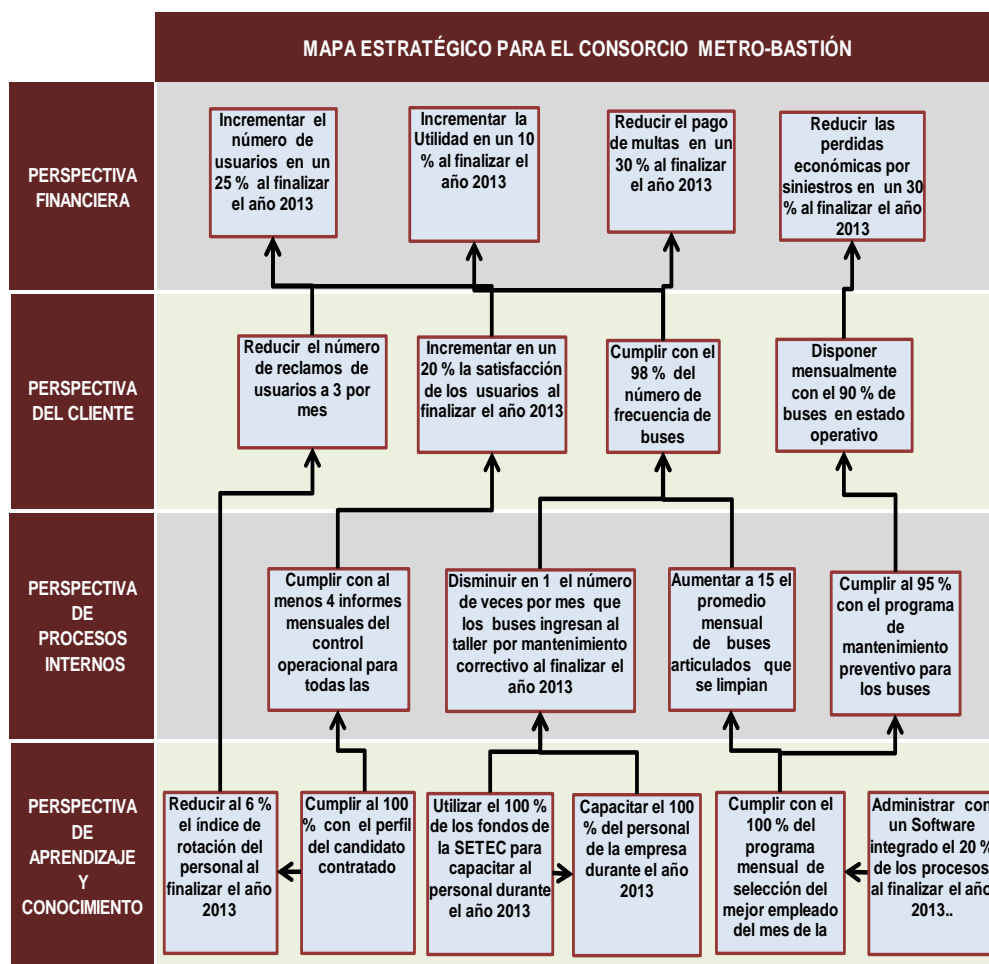
El mapa estratégico permite visualizar los objetivos alineados de acuerdo a las perspectivas del Balanced Scorecard: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de procesos internos y Perspectiva de desarrollo y aprendizaje.

La función principal del Mapa Estratégico diseñado para el Consorcio Metro-Bastión consiste en comunicar la estrategia a todos los trabajadores que se ven involucrados en su ejecución, además muestra cómo la empresa logrará su visión a través de los objetivos concretos. Quedando conformado de la siguiente manera:

- Perspectiva financiera, tiene 4 objetivos.
- Perspectiva del cliente, tiene 4 objetivos.
- Perspectiva de procesos internos, tiene 4 objetivos, y
- Perspectiva de desarrollo y aprendizaje, tiene 6 Objetivos.

En total el Mapa estratégico del CMB contiene 18 objetivos estratégicos que permite alcanzar la estrategia , los mismos que se muestran a continuación:

Gráfico 17 Mapa estratégico para el consorcio Metro – Bastión



Elaborado por: Los Autores

El mapa Estratégico que se muestra en el gráfico 17, se diseñó de acuerdo a las necesidades del CMB, y contienen los objetivos estratégicos formulados anteriormente.

4.13 Matriz Objetivos

Una vez definidos los objetivos, se instrumentó la “Matriz de objetivos estratégicos” para validar si el planteamiento de cada uno está alineado a las perspectivas del BSC y tienen relación con la misión, visión del Consorcio.

Tabla 22

Matriz Objetivos

PERSPECTIVAS DEL BSC	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NOMBRE DEL INDICADOR	META
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la Utilidad en un 10 % Al finalizar el año 2013	Utilidad	10%
	Reducir las pérdidas económicas por siniestros en un 30 % al finalizar el año 2013	Siniestralidad	30%
	Reducir el Pago de Multas en un 30 % al finalizar el año 2013	Multas	30%
	Incrementar el número de usuarios en un 25 % al Finalizar el año 2013	Cantidad de Usuarios	25%
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Reducir el número de reclamos de usuarios a 3 por mes	Reclamos de Usuarios	3 Reclamos
	Disponer mensualmente con el 90 % de buses en estado operativo	Reclamos de Usuarios	90%
	Incrementar en un 20 % la Satisfacción de los usuarios al Finalizar el año 2013	Buses Operativos	20%
	Cumplir con el 98 % del número de frecuencia de buses	Usuarios Satisfecho	98%
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Cumplir con al menos 4 informes mensuales del control operacional para todas las rutas	Control Operacional	90%
	Cumplir al 95 % con el programa de mantenimiento preventivo para los buses	Mantenimiento Preventivo	4 Informes
	Disminuir en 1 el número de veces por mes que los buses ingresan al taller por mantenimiento correctivo al finalizar el año 2013	Mantenimiento Correctivo	1 vez/mes
	Aumentar a 15 el promedio mensual de buses articulados que se limpian	Buses limpios	15 promedio
PERSPECTIVA DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Reducir al 6 % el índice de rotación del personal al finalizar el año 2013	Rotación de Personal	6%
	Cumplir al 100 % con el perfil del candidato contratado	Perfil de puesto de trabajo	100%
	Utilizar el 100 % de los fondos de la SETEC para capacitar al personal durante el año 2013	Presupuesto SETEC	100%
	Capacitar el 100 % del personal de la empresa durante el año 2013	Capacitaciones	100%
	Cumplir con el 100 % del programa mensual de selección del mejor empleado del mes de la empresa	Mejor empleado del mes	100%
	Administrar con un Software Integrado el 20 % de los procesos al finalizar el año 2013	ERP integrador	20%

Elaborado por: Los Autores

Con el diseño del Mapa estratégico se tiene una visión más clara del objetivo a alcanzar, definiendo indicadores que permitan el monitoreo de manera sistémica, fundamentado en el control estratégico y basado en cuatro perspectivas del BSC.

Tabla 23 Matriz Perspectiva

ESTRATEGIAS DEL FODA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PERSPECTIVAS DEL BSC
Reducir el gasto innecesario por Gestión Administrativa, Gestión Técnica y Operativa	Incrementar la Utilidad en un 10 % Al finalizar el año 2013	PERSPECTIVA FINANCIERA
	Reducir las pérdidas económicas por siniestros en un 30 % al finalizar el año 2013	
Cumplir con todas las disposiciones establecidas por la Fundación	Reducir el Pago de Multas en un 30 % al finalizar el año 2013	
Establecer alianzas con cooperativas de transporte para Optimizar rutas	Incrementar el número de usuarios en un 25 % al Finalizar el año 2013	PERSPECTIVA DEL CLIENTE
Fortalecer la imagen del Consorcio como empresa Líder en el mercado	Reducir el número de reclamos de usuarios a 3 por mes	
Mantener los buses en optimas condiciones	Disponer mensualmente con el 90 % de buses en estado operativo	
Ofrecer servicio diferenciado con el buen trato del usuario "Clientes"	Incrementar en un 20 % la Satisfacción de los usuarios al Finalizar el año 2013	
Mantener vías de circulación para los buses de la empresa en buen estado	Cumplir con el 98 % del número de frecuencia de buses	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS
Fortalecer el control operacional de conductores en ruta	Cumplir con al menos 4 informes mensuales del control operacional para todas las rutas	
	Cumplir al 95 % con el programa de mantenimiento preventivo para los buses	
Proveer de mantenimiento efectivo a la flota de buses	Disminuir en 1 el número de veces por mes que los buses ingresan al taller por mantenimiento correctivo al finalizar el año 2013	
	Aumentar a 15 el promedio mensual de buses articulados que se limpian	
Cumplir con proceso de reclutamiento y selección	Reducir al 6 % el índice de rotación del personal al finalizar el año 2013	PERSPECTIVA DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE
Contratar personal que cumpla perfil del puesto	Cumplir al 100 % el proceso de selección y contratación	
Utilizar fondos de SETEC para capacitar al personal Administrativo y Operativo	Utilizar el 100 % de los fondos de la SETEC para capacitar al personal durante el año 2013	
Fortalecer las competencias al personal administrativos y operativos a través de capacitación	Capacitar el 100 % del personal de la empresa durante el año 2013	
Motivar el desarrollo profesional de los empleados para mejorar el nivel del servicio.	Cumplir con el 100 % del programa mensual de selección del mejor empleado del mes de la empresa	
Fortalecer el sistema informático con el uso de un Software integrado	Administrar con un Software Integrado el 20 % de los procesos al finalizar el año 2013	

Elaborado por: Los Autores

En la tabla 23, se puede apreciar que una estrategia define uno o más objetivos en función de la respectiva perspectiva.



4.14 Ficha de Indicadores

Para la elaboración de la Matriz del Balanced Scorecard es necesario medir los objetivos estratégicos con indicadores que nos ayudarán a evaluar el cumplimiento de las metas. A continuación se diseña la ficha para cada uno de los indicadores, facilitando de esta manera el proceso de auditoría debido a que reúnen datos relevantes para cada indicador.

- **Perspectiva Financiera**

El Consorcio a determinado que su estrategia financiera se enfoca en cuatro propuestas de valor que ayudará a maximizar las ganancias de los aportantes a través de incremento de la utilidad, reducción de las pérdidas económicas, reducción de multas y de captación de un mayor número de usuario.

Figura 4-1 Ficha del indicador utilidad

FICHA DE INDICADOR						F-01
Nombre del Indicador	Utilidad					
Objetivo	Incrementar la Utilidad en un 10 % Al finalizar el año 2013					
Fórmula de Cálculo	$\left(\frac{\text{Utilidad Neta del Mes Actual} - \text{Utilidad Neta del Mes Anterior}}{\text{Utilidad Neta del Mes Anterior}} \right) * 100$					
Departamento Responsable	Gerencia General					
Fuente de captura	Estado de Resultados					
Frecuencia de medición	Mensual					
Meta del indicador	10	Valor Mínimo	6	Valor Máximo	10	Tendencia 
Unidad de medida (Indicador)	%					
SEMAFORIZACIÓN						
	INACEPTABLE	< 6 %				
	ACEPTABLE	6 % - 10 %				
	EXCEPCIONAL	> 10 %				



Elaborado por: Los Autores

El objetivo de este indicador es medir como estamos con el incremento en la utilidad, tiene una tendencia ascendente, el responsable es el Gerente General de la empresa y se mide de manera mensual, las variables que utilizamos en el cálculo son:

- ✓ Utilidad Neta del mes actual.
- ✓ Utilidad Neta del mes anterior.

La fuente de captura de los datos es el Estado de Resultado manteniendo en términos aceptable una utilidad esperada entre los rangos del 6 al 10% al final del año.

Figura 4-2 Ficha del indicador utilidad

FICHA DE INDICADOR						F-02
Nombre del Indicador	Siniestralidad					
Objetivo	Reducir las pérdidas económicas por siniestros en un 30 % al finalizar el año 2013					
Fórmula de Cálculo	$\left(\frac{\text{Gasto por Siniestro mes anterior} - \text{Gasto por Siniestro mes actual}}{\text{Gasto por Siniestro mes anterior}} \right) * 100$					
Departamento Responsable	Operaciones					
Fuente de captura	Registro contable					
Frecuencia de medición	Mensual					
Meta del indicador	30	Valor Mínimo	30	Valor Máximo	40	Tendencia 
Unidad de medida (Indicador)	%					
SEMAFORIZACIÓN						
	INACEPTABLE	> 40 %				
	ACEPTABLE	40 % - 30 %				
	EXCEPCIONAL	< 30 %				

Elaborado por: Los Autores



Este indicador permite medir las pérdidas económicas que se producen por los siniestros, tiene una tendencia descendente es decir que mientras más bajo sea el indicador estamos en una mejor posición, el responsable es el Gerente de Operaciones de la empresa, las variables que se utilizan para el cálculo son:

- ✓ Gastos por siniestros mes anterior.
- ✓ Gastos por siniestros mes actual.

El objetivo de la compañía se traduce en reducir en un 30% los índices de siniestros que generaría un ahorro sustancial minimizando sus pérdidas económicas manteniendo este indicador entre los rangos aceptables de un 30% y 40% durante el año.

La fuente de información para este indicador se toma de los registros contables y su análisis será de forma mensual para ir midiendo el comportamiento en la reducción de los gastos por conceptos de siniestros que durante en los últimos años representa un rubro muy importante para la compañía.

Figura 4-3 Ficha del indicador multas

FICHA DE INDICADOR						F-03
Nombre del Indicador	Multas					
Objetivo	Reducir el Pago de Multas en un 30 % al finalizar el año 2013					
Fórmula de Cálculo	$\left(\frac{\text{Pago de multa en mes anterior} - \text{Pago de multa en mes actual}}{\text{Pago de multa en mes anterior}} \right) * 100$					
Departamento Responsable	Operaciones					
Fuente de captura	Registro contable					
Frecuencia de medición	Mensual					
Meta del indicador	30	Valor Mínimo	30	Valor Máximo	40	Tendencia 
Unidad de medida (Indicador)	%					
SEMAFORIZACIÓN						
	INACEPTABLE	> 40 %				
	ACEPTABLE	40 % - 30 %				
	EXCEPCIONAL	< 30 %				



Elaborado por: Los Autores

Este indicador permite medir la reducción por conceptos de multas impuestas por la Fundación, tiene una tendencia descendente es decir que mientras más bajo sea el indicador existe un ahorro sustancial, el responsable es el Gerente de Operaciones de la empresa, las variables que se utilizan para el cálculo son:

- ✓ Pagos de multas mes anterior.
- ✓ Pagos de multas mes actual.

El objetivo de la compañía es mantener en términos aceptables dentro del rango del 30% y 40% reduciendo su incidencia dentro del presupuesto, considerando que en los registros contables representa un rubro muy elevado por conceptos de multas por causas diversas como: las constantes sanciones por la falta de limpieza de los buses, impericia de los conductores por no respetar las leyes de tránsito que va en desmedro al flujo de efectivo.

Figura 4-4 Ficha del indicador cantidad de usuarios

FICHA DE INDICADOR						F-04
Nombre del Indicador	Cantidad de Usuarios					
Objetivo	Incrementar el número de usuarios en un 25 % al Finalizar el año 2013					
Fórmula de Cálculo	$\left(\frac{\# \text{ Usuarios en el mes actual} - \# \text{ Usuarios en el mes anterior}}{\# \text{ Usuarios en el mes anterior}} \right) * 100$					
Departamento Responsable	Operaciones					
Fuente de captura	Registros de Itor					
Frecuencia de medición	Mensual					
Meta del indicador	25	Valor Mínimo	10	Valor Máximo	25	Tendencia 
Unidad de medida (Indicador)	%					
SEMAFORIZACIÓN						
	INACEPTABLE	< 10 %				
	ACEPTABLE	10 % - 25 %				
	EXCEPCIONAL	> 25 %				

Elaborado por: Los Autores

El objetivo de este indicador es medir el incremento en el número de usuarios que utilizan la Troncal de forma mensual, tiene una tendencia ascendente, el responsable es el Gerente de Operaciones donde la captura de información y fuente de datos provienen de los registros del ITOR, las variables que utilizamos en el cálculo son:



- ✓ Usuarios mes actual.
- ✓ Usuarios del mes anterior.

- **Perspectiva de Clientes**

Para definir los objetivos estratégicos se identificaron dos grandes stakeholders: la Fundación Metro-Vía y los usuarios externos. Las propuestas de valor se basaron en calidad y servicio, atributos que ayudan a la empresa a crear ventaja competitiva en el mercado como son: calidad y servicio.

Manteniendo una relación muy cercana que permita conocer las expectativas de lo que espera recibir el usuario y su percepción del servicio brindado ayudará en la reducción del número de reclamos que a diario se está expuesto por la creciente demanda por la utilización del sistema.

Figura 4-5 Ficha del indicador reclamos de usuarios



FICHA DE INDICADOR						F-05
Nombre del Indicador	Reclamos de Usuarios					
Objetivo	Reducir el número de reclamos de usuarios a 3 por mes					
Fórmula de Cálculo	$(\Sigma \text{ Reclamos del mes})$					
Departamento Responsable	Operaciones					
Fuente de captura	Registro de Operaciones					
Frecuencia de medición	Mensual					
Meta del indicador	3	Valor Mínimo	3	Valor Máximo	6	Tendencia 
Unidad de medida (Indicador)	Unidad					
SEMAFORIZACIÓN						
	INACEPTABLE	> 6				
	ACEPTABLE	6 - 3				
	EXCEPCIONAL	< 3				

Elaborado por: Los Autores

Este indicador permite medir la reducción por conceptos de reclamos de usuarios, tiene una tendencia descendente es decir que mientras más bajo sea el indicador implica que se ofrece un mejor servicio enfocado a un buen trato al usuario fortaleciendo la imagen del Consorcio a través de sus atributos calidad y servicio, cuyo responsable de medición es el Gerente de Operaciones.

El objetivo es reducir el número de reclamos de los usuarios e ir mejorando brindando un servicio óptimo de calidad dentro de los rangos permitidos entre 3 y 6 reclamos por mes.



Figura 4-6 Ficha del indicador buses operativos

FICHA DE INDICADOR						F-06	
Nombre del Indicador	Buses Operativos						
Objetivo	Disponer mensualmente con el 90 % de buses en estado operativo						
Fórmula de Cálculo	$\left(\frac{\text{Número de buses en estado operativo}}{\text{Número total de buses que tiene la empresa}} \right) * 100$						
Departamento Responsable	Mantenimiento						
Fuente de captura	Registros de Mantenimiento						
Frecuencia de medición	Mensual					Tendencia	
Meta del indicador	90	Valor Mínimo	80	Valor Máximo	90		
Unidad de medida (Indicador)	%						
SEMAFORIZACIÓN							
	INACEPTABLE	< 80 %					
	ACEPTABLE	80 % - 90 %					
	EXCEPCIONAL	> 90 %					

Elaborado por: Los Autores

El objetivo de este indicador es medir la disponibilidad de buses operativos, tiene una tendencia ascendente, refleja que mientras mayor es el indicador la flota está operativa en un 100%, el responsable del registro de la información es el Gerente de Mantenimiento a través del cumplimiento del plan anual de mantenimiento de la flota.



Figura 4-7 Ficha del indicador usuario satisfecho

FICHA DE INDICADOR						F-07	
Nombre del Indicador	Usuarios Satisfecho						
Objetivo	Incrementar en un 20 % la Satisfacción de los usuarios al Finalizar el año 2013						
Fórmula de Cálculo	$\left(\frac{\text{Usuarios Satisfechos}}{\text{Usuarios Encuestados}} \right) * 100$						
Departamento Responsable	Operaciones						
Fuente de captura	Registros de Recaudo de valores						
Frecuencia de medición	Mensual					Tendencia	
Meta del indicador	20	Valor Mínimo	15	Valor Máximo	20		
Unidad de medida (Indicador)	%						
SEMAFORIZACIÓN							
	INACEPTABLE	< 15 %					
	ACEPTABLE	15 % - 20 %					
	EXCEPCIONAL	> 20 %					

Elaborado por: Los Autores

El objetivo de este indicador es medir la satisfacción e insatisfacción del usuario de forma mensual, con una tendencia creciente, analizando la percepción por el servicio prestado en la ruta alimentadora y de articulados. Esta información es proporcionada por el Recaudo de valores.

Figura 4-8 Ficha del indicador frecuencia de buses

FICHA DE INDICADOR						F-08
Nombre del Indicador	Frecuencia de Buses					
Objetivo	Cumplir con el 98 % del número de frecuencia de buses					
Fórmula de Cálculo	$\left(\frac{\text{Número de Frecuencias realizadas}}{\text{Número de Frecuencias planificadas}} \right) * 100$					
Departamento Responsable	Operaciones					
Fuente de captura	Registros de operaciones					
Frecuencia de medición	Mensual					
Meta del indicador	98	Valor Mínimo	90	Valor Máximo	98	Tendencia 
Unidad de medida (Indicador)	%					
SEMAFORIZACIÓN						
	INACEPTABLE	< 90 %				
	ACEPTABLE	92 % - 98 %				
	EXCEPCIONAL	> 98 %				

Elaborado por: Los Autores



El objetivo de este indicador es medir el número de frecuencias realizadas en el mes con respecto a las planificadas, porque mientras mayor es la tendencia se traslada en el cumplimiento de las frecuencias de los buses, responsable Gerente de Operaciones.

- **Perspectiva Procesos Internos**

El Consorcio Metro- Bastión define cinco procesos claves generadores de valor en los cuales la empresa debe enfocarse: la planificación y evaluación de las rutas, operación del servicio articulado y alimentador, recaudo de valores y el control operacional.

Se pudo determinar que a mayor eficiencia en el Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional, cumpliendo con los informes mensuales de las operaciones de las rutas y aplicando un programa preventivo, correctivo y predictivo de mantenimiento para disminuir el tiempo de espera de los buses en taller mejora la gestión operativa, la gestión de los clientes que se ve traducida en una mayor satisfacción de los usuarios a través de un servicio óptimo de calidad.



Figura 4-9 Ficha del indicador control operacional

FICHA DE INDICADOR						F-09
Nombre del Indicador	Control Operacional					
Objetivo	Cumplir con al menos 4 informes mensuales del control operacional para todas las rutas					
Fórmula de Cálculo	Σ (Número de Informes de Control Operacional realizados al mes)					
Departamento Responsable	Operaciones					
Fuente de captura	Registros de Operaciones					
Frecuencia de medición	Mensual					
Meta del indicador	4	Valor Mínimo	4	Valor Máximo	6	Tendencia 
Unidad de medida (Indicador)	Unidad					
SEMAFORIZACIÓN						
	INACEPTABLE	< 4				
	ACEPTABLE	4 - 6				
	EXCEPCIONAL	> 6				

Elaborado por: Los Autores

El objetivo de este indicador es medir el cumplimiento mensual en el número de informes mensuales en el control operacional para todas las rutas, de tendencia creciente; mientras mayor es el indicador se mantiene un mejor control en la operación de los conductores, responsable es el Gerente de Operaciones.

Figura 4-10 Ficha del indicador programa de mantenimiento



FICHA DE INDICADOR						F-10	
Nombre del Indicador	Programa de Mantenimiento						
Objetivo	Cumplir al 95 % con el programa de mantenimiento para los buses						
Fórmula de Cálculo	$\left(\frac{\text{Número de Buses que se da Mantenimiento}}{\text{Número Total de Buses de la empresa}} \right) * 100$						
Departamento Responsable	Mantenimiento						
Fuente de captura	Registros de Mantenimiento						
Frecuencia de medición	Mensual					Tendencia	
Meta del indicador	95	Valor Mínimo	80	Valor Máximo	95		
Unidad de medida (Indicador)	%						
SEMAFORIZACIÓN							
	INACEPTABLE	< 80					
	ACEPTABLE	80 - 95					
	EXCEPCIONAL	> 95					

Elaborado por: Los Autores

El objetivo de este indicador es medir el cumplimiento mensual con el programa de mantenimiento de los buses, de tendencia creciente, cuyo responsable es el Gerente de Mantenimiento.

Siendo la meta excepcional de este indicador el 95%, considerando un rango aceptable entre el 80 y 95% con una frecuencia de medición mensual basándose en los registros del área de mantenimiento.

Figura 4-11 Ficha del indicador ingreso de bus al taller



FICHA DE INDICADOR						F-11	
Nombre del Indicador	Ingreso de bus al taller						
Objetivo	Disminuir en 1 el número de veces por mes que los buses ingresan al taller por mantenimiento al finalizar el año 2013						
Fórmula de Cálculo	Promedio del Número de veces que un bus entra al taller por mes						
Departamento Responsable	Mantenimiento						
Fuente de captura	Registro de Mantenimiento						
Frecuencia de medición	Mensual					Tendencia	
Meta del indicador	1	Valor Mínimo	1	Valor Máximo	3		
Unidad de medida (Indicador)	Unidad						
SEMAFORIZACIÓN							
	INACEPTABLE	> 2					
	ACEPTABLE	.= 2					
	EXCEPCIONAL	.= 1					

Elaborado por: Los Autores

Este indicador permite medir la disminución en el número de veces por mes que los buses ingresan al taller por mantenimiento, mientras menor es la tendencia menor es el tiempo que transcurre los buses inoperativo, información proporcionada por el Gerente de Mantenimiento en sus registros.

El objetivo es disminuir en 1 el número de veces por mes que ingresan los buses al taller por mantenimiento.

Figura 4-12 Ficha del indicador buses limpios

FICHA DE INDICADOR						F-12
Nombre del Indicador	Buses limpios					
Objetivo	Aumentar a 15 el promedio mensual de buses articulados que se limpian					
Fórmula de Cálculo	Promedio Mensual de buses que son limpiados					
Departamento Responsable	Mantenimiento					
Fuente de captura	Registros de Mantenimiento					
Frecuencia de medición	Mensual					
Meta del indicador	15	Valor Mínimo	10	Valor Máximo	15	Tendencia 
Unidad de medida (Indicador)	Número Promedio					
SEMAFORIZACIÓN						
	INACEPTABLE	< 10				
	ACEPTABLE	10 - 15				
	EXCEPCIONAL	> 15				

Elaborado por: Los Autores



El objetivo de este indicador es medir el número de buses articulados y alimentadores que cumple con las especificaciones y normas de limpieza que exige la fundación, su tendencia es creciente cuyo responsable es el Gerente de Mantenimiento.

Aumentar en 15 el número promedio mensual de buses articulados en el área de limpieza con el fin de reducir las multas y/o sanciones impuestas por la Fundación por este concepto.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

El Consorcio apuntala que para la obtención de estos cambios en la organización, el medio más importante es su capital intangible, compuesta por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional; como son las habilidades y competencias de su personal, los valores corporativo, la cultura organizacional, el trabajo en equipo y los ERP.

Figura 4-13 Ficha del indicador rotación de personal



FICHA DE INDICADOR						F-13
Nombre del Indicador	Rotación de Personal					
Objetivo	Reducir al 6 % el índice de rotación del personal al finalizar el año 2013					
Fórmula de Cálculo	$\left(\frac{\# \text{ Personas que ingresan a laborar} - \# \text{ Personas que se retiran de la Empresa}}{\text{Total de Personas de la Nómina}} \right) * 100$					
Departamento Responsable	Recursos Humanos					
Fuente de captura	Registros de Recursos Humanos					
Frecuencia de medición	Trimestral					Tendencia 
Meta del indicador	6	Valor Mínimo	6	Valor Máximo	8	
Unidad de medida (Indicador)	%					
SEMAFORIZACIÓN						
	INACEPTABLE	> 8 %				
	ACEPTABLE	8 % - 6 %				
	EXCEPCIONAL	< 6 %				

Elaborado por: Los Autores

Este indicador permite medir la disminución en el índice de rotación del personal tomando como variable el número de personas que ingresan y de deserciones durante el año, la tendencia es decreciente porque mientras menor es la rotación del personal en el Consorcio menor es el costo que acarrea un proceso de contratación, esta información es proporcionada por el Jefe de Recursos Humanos de forma trimestral.

Metro-Bastión tiene bien claro que la rotación de personal va muy ligada con la satisfacción laboral y ésta a su vez con la motivación; entendiéndose satisfacción como el grado de bienestar que experimenta el empleado con motivo de su trabajo y el ambiente en que se desenvuelve que provoca dirigir su conducta hacia un objetivo, factores claves para mantener la estabilidad emocional del individuo en su trabajo.



Figura 4-14 Ficha del indicador perfil de puestos de trabajo

FICHA DE INDICADOR						F-14
Nombre del Indicador	Perfil de puestos de trabajo					
Objetivo	Cumplir al 100 % con el perfil del candidato contratado					
Fórmula de Cálculo	$\left(\frac{\text{Número de requisitos del perfil cumplidos}}{\text{Número de requisitos del perfil establecidos}} \right) * 100$					
Departamento Responsable	Recursos Humanos					
Fuente de captura	Registros de Recursos Humanos					
Frecuencia de medición	Mensual					Tendencia 
Meta del indicador	100	Valor Mínimo	95	Valor Máximo	100	
Unidad de medida (Indicador)	Número Promedio					
SEMAFORIZACIÓN						
	INACEPTABLE	< 95 %				
	ACEPTABLE	95 % - 100 %				
	EXCEPCIONAL	> 100 %				

Elaborado por: Los Autores

El objetivo de este indicador es medir el cumplimiento de los requisitos que debe poseer los candidatos para el cargo y si son contratados de acuerdo a las necesidades del puesto, mientras mayor es la tendencia implica que hay una valoración muy alta del perfil del capital humano con que cuenta el Consorcio, información que será proporcionada por el Área de Recursos Humanos.



Figura 4-15 Ficha del indicador presupuesto SETEC

FICHA DE INDICADOR						F-15
Nombre del Indicador	Presupuesto SETEC					
Objetivo	Utilizar el 100 % de los fondos de la SETEC para capacitar al personal durante el año 2013					
Fórmula de Cálculo	$\left(\frac{\text{Presupuesto otorgado por SETEC utilizado}}{\text{Presupuesto Total otorgado por SETEC}} \right) * 100$					
Departamento Responsable	Recursos Humanos					
Fuente de captura	Registros de Recursos Humanos					
Frecuencia de medición	Mensual					Tendencia 
Meta del indicador	100	Valor Mínimo	95	Valor Máximo	100	
Unidad de medida (Indicador)	Número Promedio					
SEMAFORIZACIÓN						
	INACEPTABLE	< 90 %				
	ACEPTABLE	90 % - 100 %				
	EXCEPCIONAL	> 100 %				

Elaborado por: Los Autores

El objetivo de este indicador es medir la utilización de los fondos otorgados por la SETEC para la capacitación del personal, responsable el área de Talento Humano que dará seguimiento al cumplimiento con el Plan anual de capacitación de nuestro personal.



Figura 4-16 Ficha del indicador capacitaciones

FICHA DE INDICADOR						F-16
Nombre del Indicador	Capacitaciones					
Objetivo	Capacitar el 100 % del personal de la empresa durante el año 2013					
Fórmula de Cálculo	$\left(\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones programadas}} \right) * 100$					
Departamento Responsable	Recursos Humanos					
Fuente de captura	Registros de Recursos Humanos					
Frecuencia de medición	Mensual					Tendencia 
Meta del indicador	100	Valor Mínimo	95	Valor Máximo	100	
Unidad de medida (Indicador)	Número Promedio					
SEMAFORIZACIÓN						
	INACEPTABLE	< 95 %				
	ACEPTABLE	95 % - 100 %				
	EXCEPCIONAL	> 100 %				

Elaborado por: Los Autores

Con el objetivo de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en la empresa, este indicador permitirá analizar si el plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades del Consorcio, mientras mayor es la tendencia brinda mayores beneficios haciendo énfasis en aspectos específicos y necesario para que el empleado pueda desempeñar bien sus funciones y mejorar su desempeño.



Figura 4-17 Ficha del indicador mejor empleado del mes

FICHA DE INDICADOR						F-17	
Nombre del Indicador	Mejor empleado del mes						
Objetivo	Cumplir con el 100 % del programa mensual de selección del mejor empleado del mes de la empresa						
Fórmula de Cálculo	$\left(\frac{\# \text{Actividades realizadas para seleccionar mejor empleado del Mes}}{\# \text{Actividades planificadas para seleccionar mejor empleado del Mes}} \right) * 100$						
Departamento Responsable	Trabajo Social - Recursos Humanos						
Fuente de captura	Registros de Recursos Humanos						
Frecuencia de medición	Mensual					Tendencia	
Meta del indicador	100	Valor Mínimo	98	Valor Máximo	100		
Unidad de medida (Indicador)	Número Promedio						
SEMAFORIZACIÓN							
	INACEPTABLE	< 98 %					
	ACEPTABLE	98 % - 100 %					
	EXCEPCIONAL	> 100 %					

Elaborado por: Los Autores

El Consorcio establece como política que una vez al mes se elija al mejor empleado como parte de incrementar la motivación del personal en función del rendimiento obtenido dentro de su puesto, el objetivo es medir la incidencia que tiene en el desempeño de sus actividades y darle su reconocimiento.

Figura 4-18 Ficha del indicador ERP integrador

FICHA DE INDICADOR						F-18
Nombre del Indicador	ERP integrador					
Objetivo	Administrar con un Software Integrado el 20 % de los procesos al finalizar el año 2013					
Fórmula de Cálculo	$\left(\frac{\text{Número de Procesos Administra dos con ERP}}{\text{Número de Procesos Administra dos en la empresa}} \right) * 100$					
Departamento Responsable	Gerencia General					
Fuente de captura	Sistema Informático de la empresa					
Frecuencia de medición	Mensual					Tendencia 
Meta del indicador	20	Valor Mínimo	15	Valor Máximo	20	
Unidad de medida (Indicador)	%					
SEMAFORIZACIÓN						
	INACEPTABLE	< 15 %				
	ACEPTABLE	15 % - 20 %				
	EXCEPCIONAL	> 20 %				

Elaborado por: Los Autores

El objetivo de utilizar la información que integren todos los aspectos funcionales de la empresa implementando un sistema de gestión que sirva de soporte para la realización de una administración eficiente, responsable la Gerencia General.

4.15 Estrategias

Es clave para el cumplimiento del BSC, tomar las siguientes acciones como las mencionadas a continuación:

- Implementar un Sistema de Información Integrado (ERP) que facilitará la obtención de información de cada uno de los procesos que involucran el correcto funcionamiento de la empresa dando como resultado final usuarios satisfechos.
- Implementación de un Programa de Mantenimiento, el mismo que permitirá aplicar el mantenimiento recomendado por el fabricante del parque automotor logrando un mayor rendimiento y ahorro del desgaste.

- Implementar un Plan de Capacitación nos ayudará elevar las competencias de los colaboradores; capacitando de acuerdo a las necesidades del puesto.
- Implementar las 5'S en el departamento de Mantenimiento.
- Implementar un Sistema Integrado de Gestión basado en ISO 9001, ISO 14000 y OHSAS 18001.

4.16 Elaboración de Cuadro de Mando Integral

Una vez definidos los indicadores y las metas, la forma y el período en la que van a ser medidos, el siguiente paso es desarrollar el tablero de control haciendo uso de los colores del semáforo para visualizar cumplimiento y su evolución.

A continuación se presenta el Tablero o Cuadro de mando final que sirve como modelo para ir monitoreando la tendencia de los indicadores. Ver tabla 24

Tabla 24 Cuadro de mando integral sin valores

CUADRO DE MANDO INTEGRAL - CONSORCIO METRO-BASTIÓN												
	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DEL CÁLCULO (FÓRMULA MATEMÁTICA)	TENDENCIA	META	MÍNIMO	MÁXIMO	AÑO 2013					
							JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
PERSPECTIVA FINANCIERA	Utilidad	$((\text{Utilidad Neta del mes Actual} - \text{Utilidad Neta del mes anterior}) / (\text{Utilidad Neta del mes anterior}) * 100$	↑	10%	6%	10%						
	Siniestralidad	$((\text{Gasto por siniestro mes anterior} - \text{Gasto siniestro mes actual}) / (\text{Gasto siniestro mes anterior}) * 100$	↓	30%	30%	40%						
	Multas	$((\text{Pago de multa mes anterior} - \text{Pago de multa mes actual}) / (\text{Pago de multa mes anterior}) * 100$	↓	30%	30%	40%						
	Cantidad de Usuarios	$((\# \text{ Usuarios en mes actual} - \# \text{ Usuarios en mes anterior}) / (\# \text{ Usuarios en mes anterior}) * 100$	↑	25%	10%	25%						
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Reclamos de Usuarios	(Suma de todos los reclamos del mes)	↓	3 Reclamos	3	6						
	Buses Operativos	$(\text{Número de buses en estado Operativo} / \text{Número total de buses que tiene la empresa}) * 100$	↑	90%	80%	90%						
	Cantidad de Usuarios	$(\text{Usuarios Satisfechos} / \text{Usuarios Encuestados}) * 100$	↑	20%	15%	20%						
	Frecuencia de Buses	$(\text{Número de Frecuencia realizadas} / \text{Número de Frecuencia Planificadas}) * 100$	↑	98%	90%	98%						
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Control Operacional	(Suma de Informes de Control Operacional realizados al mes)	↑	4 Informes	4	6						
	Mantenimiento Preventivo	$(\text{Buses que entran al taller por mantenimiento preventivo} / \text{Número Total de buses de la empresa}) * 100$	↑	95%	80%	95%						
	Mantenimiento Correctivo	(Promedio mensual del número de veces que un bus entra al taller por mantenimiento correctivo)	↓	1 Vez/Mes	1	3						
	Buses limpios	(Promedio mensual de buses que son limpiados por días)	↑	15 Promedio	10	15						
PERSPECTIVA DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Rotación de Personal	$((\# \text{ de personas que ingresan a laborar} - \# \text{ de personas que salen de la empresa}) / \text{Total del personal de la Nómina de la empresa}) * 100$	↓	6%	6%	8%						
	Perfil de puesto de trabajo	$(\text{Número de requisitos de perfil cumplidos} / \text{Número de requisitos de perfil establecido}) * 100$	↑	100%	95%	100%						
	Presupuesto SETEC	$(\text{Presupuesto otorgado por SETEC utilizado} / \text{Presupuesto Total otorgado por SETEC}) * 100$	↑	100%	90%	100%						
	Capacitaciones	$(\text{Capacitaciones realizadas} / \text{Capacitaciones programadas}) * 100$	↑	100%	95%	100%						
	Mejor empleado del mes	$(\# \text{ Actividades realizadas para seleccionar mejor empleado del mes} / \# \text{ Actividades planificadas para seleccionar mejor empleado del mes}) * 100$	↑	100%	98%	100%						
	ERP integrador	$(\text{Número de procesos administrados con ERP} / \text{Número de procesos administrados en la empresa}) * 100$	↑	20%	15%	20%						

Elaborado por: Los Autores

La tabla muestra el cuadro de mando integral que se diseña con el fin de monitorear el comportamiento de los indicadores. Lo cual permite conocer con certeza a manera que se vayan registrando.

Tabla 25 Cuadro de mando integral con valores simulados

CUADRO DE MANDO INTEGRAL - CONSORCIO METRO-BASTIÓN												
	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DEL CÁLCULO	TENDENCIA	META	MINIMO	MÁXIMO	AÑO 2013					
							JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
PERSPECTIVA FINANCIERA	Utilidad	$((\text{Utilidad Neta del mes Actual} - \text{Utilidad Neta del mes anterior}) / (\text{Utilidad Neta del mes anterior}) * 100$	↑	10%	6%	10%	0,00%	1,00%	3,00%	6,10%	8,50%	10,50%
	Siniestralidad	$((\text{Gasto por siniestro mes anterior} - \text{Gasto siniestro mes actual}) / (\text{Gasto siniestro mes anterior}) * 100$	↓	30%	30%	40%	70,00%	50,00%	39,00%	35,00%	28,00%	25,00%
	Multas	$((\text{Pago de multa mes anterior} - \text{Pago de multa mes actual}) / (\text{Pago de multa mes anterior}) * 100$	↓	30%	30%	40%	80,00%	70,00%	50,00%	39,00%	32,00%	29,00%
	Cantidad de Usuarios	$((\# \text{ Usuarios en mes actual} - \# \text{ Usuarios en mes anterior}) / (\# \text{ Usuarios en mes anterior}) * 100$	↑	25%	10%	25%	5,00%	7,00%	8,00%	9,00%	11,00%	15,00%
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Reclamos de Usuarios	(Suma de todos los reclamos del mes)	↓	3 Reclamos	3	6	12	10	8	6	4	3
	Buses Operativos	$(\text{Número de buses en estado Operativo} / \text{Número total de buses que tiene la empresa}) * 100$	↑	90%	80%	90%	75,00%	82,00%	85,00%	89,00%	91,00%	93,00%
	Usuarios Satisfecho	$(\text{Usuarios Satisfechos} / \text{Usuarios Encuestados}) * 100$	↑	20%	15%	20%	5,00%	7,00%	9,00%	12,00%	15,00%	16,00%
	Frecuencia de Buses	$(\text{Número de Frecuencia realizadas} / \text{Número de Frecuencia Planificadas}) * 100$	↑	98%	90%	98%	95,00%	96,00%	97,00%	98,00%	99,00%	99,00%
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Control Operacional	(Suma de Informes de Control Operacional realizados al mes)	↑	4 Informes	4	6	0	4	6	7	8	8
	Mantenimiento Preventivo	$(\text{Buses que entran al taller por mantenimiento preventivo} / \text{Número Total de buses de la empresa}) * 100$	↑	95%	80%	95%	60,00%	70,00%	80,00%	85,00%	91,00%	95,00%
	Mantenimiento Correctivo	(Promedio mensual del número de veces que un bus entra al taller por mantenimiento correctivo)	↓	1 Vez/Mes	1	3	4	3	3	3	2	1
	Buses limpios	(Promedio mensual de buses que son limpiados por días)	↑	15 Promedio	10	15	10	11	11	12	13	15
PERSPECTIVA DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Rotación de Personal	$((\# \text{ de personas que ingresan a laborar} - \# \text{ de personas que salen de la empresa}) / \text{Total del personal de la Nómina de la empresa}) * 100$	↓	6%	6%	8%	8,00%	8,00%	6,00%	5,00%	4,00%	4,00%
	Perfil de puesto de trabajo	$(\text{Número de requisitos de perfil cumplidos} / \text{Número de requisitos de perfil establecido}) * 100$	↑	100%	95%	100%	95,00%	95,00%	98,00%	99,00%	100,00%	100,00%
	Presupuesto SETEC	$(\text{Presupuesto otorgado por SETEC utilizado} / \text{Presupuesto Total otorgado por SETEC}) * 100$	↑	100%	95%	100%	60,00%	70,00%	95,00%	98,00%	100,00%	100,00%
	Capacitaciones	$(\text{Capacitaciones realizadas} / \text{Capacitaciones programadas}) * 100$	↑	100%	95%	100%	40,00%	60,00%	98,00%	99,00%	100,00%	100,00%
	Mejor empleado del mes	$(\# \text{ Actividades realizadas para seleccionar mejor empleado del mes} / \# \text{ Actividades planificadas para seleccionar mejor empleado del mes}) * 100$	↑	100%	98%	100%	98,00%	99,00%	100,00%	99,00%	100,00%	100,00%
	ERP integrador	$(\text{Número de procesos administrados con ERP} / \text{Número de procesos administrados en la empresa}) * 100$	↑	20%	15%	20%	10,00%	12,00%	15,00%	19,00%	20,00%	21,00%

Elaborado por: Los Autores

En la tabla # 25 se puede observar el cuadro de mando integral diseñado para el CMB, con la particularidad que contiene valores arbitrarios y simulados, lo cual permite tener una clara interpretación en la forma como el modelo de gestión está generando el cambio y mejoramiento en el desempeño de los procesos.

4.17 Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas requeridas para el presente modelo de Gestión, son planes de acción administrados como proyectos que permitirán el cumplimiento de los objetivos propuestos por el BSC.

Dentro del diseño del Balanced Scorecard para el Consorcio se han establecido las siguientes iniciativas estratégicas.

- ❖ Elaboración y Ejecución del Plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo para Buses.
- ❖ Elaboración y ejecución del programa de Capacitación integral para el personal del CMB.
- ❖ Elaboración y Ejecución de un Procedimiento para monitorear recorrido de Buses.
- ❖ Elaboración y Ejecución de un programa de Orden y Limpieza en el Taller de Buses.
- ❖ Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.
- ❖ Implementación del sistema de Gestión Ambiental.

4.18 Análisis Costo Beneficio para las iniciativas estratégicas

Realizar el análisis costo beneficio sobre la implementación de las iniciativas, permitirá conocer la mejor opción a desarrollar, y para ello se toman datos de proveedores especializados en brindar el servicio de ejecutar dichos planes. De la misma manera se hace uso de la herramienta financiera ROI para determinar la relación costo beneficio. Ver tabla 26

Tabla 26

Análisis del retorno de la inversión

TABLA DE ANÁLISIS FINANCIERO HACIENDO USO DEL RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI)							
INICIATIVAS	GASTO ACTUAL POR FALTA DE INICIATIVA	COSTO DE INVERSIÓN	AHORRO EN DÓLARES	BENEFICIO	FORMA DE CÁLCULO	R.O.I	IMPACTO
Elaboración y Ejecución del Plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo para Buses.	\$ 19.500,00	\$ 13.000,00	\$ 6.500,00	\$ 26.000,00	$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo}}{\text{Costo}}$	1,00	Es urgente y prioritario
Elaboración y ejecución del programa de Capacitación integral para el personal del CMB.	\$ 24.000,00	\$ 18.000,00	\$ 6.000,00	\$ 30.000,00	$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo}}{\text{Costo}}$	0,67	Es importante
Elaboración y Ejecución de un Procedimiento para monitorear recorrido de Buses.	\$ 650,00	\$ 520,00	\$ 130,00	\$ 780,00	$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo}}{\text{Costo}}$	0,50	Merece otro análisis
Elaboración y Ejecución de un programa de Orden y Limpieza en el Taller de Buses	\$ 3.000,00	\$ 2.500,00	\$ 500,00	\$ 3.500,00	$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo}}{\text{Costo}}$	0,40	Merece otro análisis
Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.	\$ 3.500,00	\$ 1.000,00	\$ 2.500,00	\$ 6.000,00	$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo}}{\text{Costo}}$	5,00	Es importante
Implementación del sistema de Gestión Ambiental	\$ 500,00	\$ 2.000,00	-\$ 1.500,00	-\$ 1.000,00	$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo}}{\text{Costo}}$	-1,50	N.A

CRITERIO DE CALIFICACIÓN PARA MEDIR EL IMPACTO	Valores de: (0,00 - 0,25]	Valores de: (0,25 - 0,50]	Valores de: (0,50 - 0,75]	Valores de: (0,75 - 1,00]
		No Prioritario	Merece otro Análisis	Es importante

Elaborado por: Los Autores

En la tabla # 26, se puede evidenciar que la iniciativa de elaborar y ejecutar el Plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo para Buses es la que debería desarrollarse, debido a que tiene el mejor retorno de inversión y como segunda opción ganadora está la iniciativa de elaborar y ejecutar un programa de capacitación para todo el personal del Consorcio Metro-Bastión.

CONCLUSIONES

A continuación se describen las conclusiones que se obtienen como producto del desarrollo del presente trabajo de investigación:

1. El diagnóstico situacional, permitió conocer con datos reales el impacto económico que los problemas ocasionan al Consorcio Metro-Bastión desde el inicio de sus operaciones, lo cual ha servido como punto de partida para realizar el diseño del modelo de gestión basado en el BSC.
2. El diseño del modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard ha permitido plantear propuestas para mejorar el desempeño de los procesos administrativos y operativos del Consorcio Metro-Bastión, lo cual se puede evidenciar en la simulación del cuadro de mando integral.
3. El diseño del modelo de gestión ha permitido llevar a la práctica el plan estratégico del Consorcio Metro-Bastión, lo cual se puede evidenciar a través de la realización de los talleres con el ELCE.
4. La elaboración del cuadro de mando integral, sirve a la alta dirección del Consorcio, como herramienta visual de gestión para evidenciar el comportamiento de los indicadores establecidos para cada objetivo.
5. El diseño del modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard ha permitido identificar y proponer iniciativas estratégicas como herramientas necesarias para alcanzar la meta esperada de cada indicador.
6. Las iniciativas planteadas para que se ejecuten en el Consorcio, están dirigidas al logro de los objetivos formulados en el mapa estratégico, ya que de manera directa permiten desplegar la estrategia.
7. Al trabajar con el Equipo Líder para el cambio estratégico, se pudo identificar que la estrategia que mayor impacto positivo le puede generar al Consorcio, es la sinergia que se forma cuando, los gestores

de los distintos procesos se involucran con el enfoque del Balanced Scorecard.

8. Llevar a cabo la ejecución de implementar un sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional para el Consorcio Metro-Bastión representa para todos sus empleados un pilar fundamental para minimizar los siniestros y accidentes de trabajo.
9. El modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard, ha sido considerado por la gerencia del Consorcio Metro-Bastión para ser utilizado como referente en la planificación estratégica para el año 2014
10. El cuadro de mando integral diseñado para el Consorcio Metro-Bastión ha sido acogido por varios de los departamentos para realizar el control de sus procesos, convirtiéndose en un aporte significativo para la empresa.
11. Para que el Cuadro de Mando Integral constituya un instrumento de motivación, es prioritario que el Consorcio tome la iniciativa de implementar una política de incentivos en relación con las metas propuestas para los indicadores seleccionados, contando con la ferviente participación de los responsables para la ejecución de los mismos.
12. Todos los objetivos estratégicos planteados por en el Balanced Scorecard pueden ser cumplidos, siempre la alta dirección busque la manera de direccionar todos los esfuerzos de su equipo de colaboradores.

RECOMENDACIONES

Para que el modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard logre los resultados esperados en el Consorcio Metro-Bastión se realizan las siguientes recomendaciones.

1. Realizar la implementación de las iniciativas estratégicas definidas y propuestas para el logro de los objetivos estratégicos.
2. Revisar frecuentemente la eficacia de las estrategias establecidas en el presente modelo de gestión.
3. Monitorear los distintos indicadores formulados en el cuadro de mando integral, con la finalidad de asegurar la efectividad del modelo de gestión.
4. Desarrollar un procedimiento de auditoría que sirva como herramienta de control para asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados en este modelo de gestión.
5. Fomentar la cultura organizacional del personal del Consorcio Metro-Bastión con la finalidad de lograr mejoras en la calidad del servicio que la empresa ofrece a la comunidad.

BIBLIOGRAFIA

- Acle Tomasini, Alfredo (1990). Planeación Estratégica y Control de la calidad. México. Editorial Grijalbo
- Ford, David (2003). Concepto de Administración Estratégica. México. Pearson Educación
- Gómez Ceja, Guillermo (2001). Planeación y Organización de las empresas. México. Editorial Mc Graw Hill Octava Edición
- Goodstein, Leonard (2005). Planeación Estratégica Aplicada. Colombia. Editorial Mc Graw Hill
- Mintzberg, Henry (1991). El Proceso Estratégico. México. Editorial Pearson
- Steiner, George (2006). Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber. México. Editorial Cecsca
- <http://www.metrovia-gye.com> Bajado el 27 de Agosto del 2011.
- Jensen, Bill (2000). The New Competitive Advantage Cambridge, Perseus Publishing
- Giorgio, Merli (1997). La Gestión Eficaz. Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Molina, José Luis y Marsal, Montserrat (2001) La gestión del conocimiento de las organizaciones.
- Roos, Johan, Dragonetti, Nicola y Edvinsson, Leif (1997). Capital Intelectual Valor Intangible de la empresa. Barcelona: Primera Ediciones Paidos Ibérica
- Soto, Eduardo y Sauquet, Alfons (2006). Gestión y Conocimiento en organizaciones que aprenden. México DF: Thomson Editores S.A.

- Carrión, Juan (2007). Estrategia de la Visión a la acción. Madrid: ESIC Segunda Edición
- Soret, Ignacio (2008). Modelo de Medición del Conocimiento y generación de ventajas competitivas en el ámbito de la iniciativa respuesta eficiente al consumidor. Madrid: Esic Editorial
- López, María de los Ángeles y Grandío Antonio (2005) Capital Humano como fuente de ventajas competitivas algunas reflexiones y experiencias Barcelona: Editorial Gesciblo
- Miranda, Francisco, Chamorro, Antonio y Rubio, Sergio (2007). Introducción a la Gestión de la Calidad. Madrid: Delta Publicaciones
- López, Susana (2006). Implantación de un Sistema de Calidad Los diferentes Sistemas de Calidad Existentes en la Organización. Barcelona: Ideas propias Editorial
- Griful, Eulalia y Canela, Miguel Ángel (2002) Gestión de la Calidad. Barcelona: Ediciones UPC
- Fontalvo, Tomás y Vergara, Juan Carlos (2010). Gestión de la Calidad de los Servicios ISO 9001:2008 Madrid: Editorial Eumed Primera Edición
- Heredia, José Antonio (2001). Sistema de Indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos. Barcelona: Athenea
- Medina, Alejandro (2005). Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico. Santo Domingo: Editorial Buho
- Tovar, Arturo y Mota, Alejandro (2007) .CPIMC Un modelo de Administración por Procesos. México D.F.: Panorama Editorial

- Mora, José (2003). Guía Metodológica para la Gestión Clínica por Procesos. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Maldonado, Sergio (2012). Analítica Web Medir para triunfar. Cómo definir una estrategia digital basados en datos. Madrid: ESIC Editorial. Segunda Edición
- Martínez, Daniel y Milla, Artemio (2005). Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través del Cuadro de Mando Integral. Madrid: Díaz de Santos
- Ruiz, Ronal, Guzmán, Javier y De la Rosa, José (2007). Cómo alinear estratégicamente su organización. Madrid: Editorial Visión Net Primera Edición.
- Serra, Vicente, Vercher, Salvador y Zanora Vicente (2005) Sistema de Control de Gestión Metodología para su diseño y implementación. Barcelona: Gestión 2000
- Membrado, Joaquín (2007). Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejoras. España: Ediciones Díaz de Santos
- Muñiz, Luis (2003) Cómo implantar un sistema de Control de Gestión en la práctica. Barcelona: Gestión 2000
- Amo Francisco (2010) El Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard. Madrid: Editorial Esic
- Hitt, Michael, Ireland, Duane y Hoskisson, Robert (2008). Administración Estratégica. Madrid: Cengage Learning. Séptima Edición
- Ballvé, Alberto (2002). Cuadro de Mando Organizando información para crear valor. Barcelona: Gestión 2000

- Kaplan, Robert y Norton, David (2008). Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitiva. Barcelona: Ediciones Deusto
- Rodríguez, Ernesto (2005). Metodología de la Investigación. México: Colección Universidad de Juárez. Quinta Edición
- Toro, Iván y Parra, Rubén Darío (2003). Método y Conocimiento: Metodología de la Investigación. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit
- Mohammad, Nagui (2005). Metodología de Investigación. México: Editorial Limusa S.A. Segunda Edición
- Fernández, Angel (2004). Investigación y Técnicas de Mercado. Madrid: ESIC Editorial. Segunda Edición
- Santillán de la Peña, Monserrat (2010). Gestión del Conocimiento. El Modelo de Gestión de empresas del siglo XIX. La Coruña: Editorial Netbiblo
- Peluffo, Martha & Contreras, Catalán (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación en el sector público. Santiago de Chile: Ediciones Naciones Unidas
- Pérez Fernández de Velasco, José Antonio (2010). Gestión por Procesos. Madrid: Editorial ESIC
- Fernández, Mario (2003). EL Control, fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total. Madrid: Editorial ESIC. Segunda Edición.

GLOSARIO

Entorno.- Es aquello que rodea a algo o a alguien. En ese sentido, tendríamos que decir que estamos hablando de lo que se conoce como entorno social como el conjunto de circunstancias y condiciones laborales, familiares, educativas o económicas que rodean a toda persona. Es decir, es la cultura en la que ese hombre o mujer ha crecido y se ha educado.

Balanced Scorecard.- Es una herramienta para la gestión estratégica utilizada como un medio de comunicación por todos los niveles jerárquico que ayuda enfocar todos los esfuerzos de la organización a motivar al personal.

Indicadores.- Es un instrumento que sirve para mostrar o indicar algo. Suele ser empleado para comparar desempeños entre períodos o entre entornos.

Cuadro de Mando Integral.- es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

Estrategia.- es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Proviene del griego Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía.

Mapa Estratégico.- es el proceso de elaboración de una visión estratégica macro, propuesto por Kaplan y Norton, que normalmente precede a la implementación de un cuadro de mando integral.

Gestión.- La palabra gestión proviene del Latín *gestiō*. Este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.

Factores Críticos de Éxito.- Se pueden definir como el conjunto de obstáculos que deben ser superados en su totalidad dentro de la organización para poder alcanzar el éxito en la misión encomendada, de tal modo que éste no pueda verse comprometido en ningún momento.

Planificación Estratégica.- es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Una de las herramientas más usuales en este tipo de planificación es el Análisis DAFO.

Focus Group.- Se lo denomina en inglés, o Grupo Focal, como se lo llama en el idioma español, es un tipo de técnica de estudio empleada en las ciencias sociales y en trabajos comerciales que permite conocer y estudiar las opiniones y actitudes de un público determinado.

Su metodología de trabajo consiste en la reunión de un grupo de entre seis y doce personas, más un moderador que será el encargado de hacer las preguntas y dirigir el encuentro. Para que el trabajo del Focus Group sea eficaz el moderador jamás deberá permitir que el grupo se aleje del tema de estudio.

Hipótesis.- es algo que se supone y a lo que se le otorga un cierto grado de posibilidad para extraer de ello un efecto o una consecuencia. Su validez depende del sometimiento a varias pruebas, partiendo de las teorías elaboradas.

Stakeholders.- El término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa. Generar confianza con estos es fundamental para el desarrollo de una organización.

Fortalezas.- todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia.

Oportunidades.- Es una situación favorable que ofrece el entorno a la organización, cuyo aprovechamiento adecuado mejoraría su posición de competencia.

Debilidades.- Es un factor desfavorable de la organización en relación con algunos de sus recursos y procesos internos que no lo hace capaz de responder de forma eficaz ante una oportunidad o amenaza.

Amenazas.- todos aquellos del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

Activos Intangibles.- Los activos intangibles son las fuentes más importante de la organización que otorgan ventajas competitivas sobre otras empresas, aquella organización que posea unos procesos operativos excelentes, conozca con todo detalle a su segmento de mercado, posea el conocimiento para desarrollar un producto único, motive a sus empleados, este a la vanguardia de las tecnologías e innove, tendrá garantizado su éxito.

Administración por Calidad.- es un enfoque que busca mejorar la calidad y desempeño, de forma de ajustarse o superar las expectativas del cliente. Esto puede ser logrado integrando todas las funciones y procesos relacionados con la calidad en una compañía.

TQM vigila todas las medidas de calidad usadas por una empresa, incluyendo la calidad de gestión y desarrollo, control de calidad de control y mantenimiento, mejora de la calidad y aseguramiento de la misma. Toma en cuenta todas las medidas de calidad en todos los niveles e involucra a todos los empleados.

Análisis Causa-Efecto.- Es una técnica sencilla y flexible para la identificación y análisis de las causas y efectos de un problema.

Normas ISO.- ISO es la Organización Internacional para la Estandarización, que regula una serie de normas para fabricación, comercio y comunicación,

en todas las ramas industriales. Se conoce por ISO tanto a la Organización como a las normas establecidas por la misma para estandarizar los procesos de producción y control en empresas y organizaciones internacionales.

ANEXOS

Anexo 1 Formulario de encuesta realizado en el consorcio Metro Bastión

FECHA:

CARGO:

DEPARTAMENTO:

A) ¿Conoce la estrategia de la empresa?

- SI
- NO

B) ¿Su departamento tiene objetivos claramente definidos?

- SI
- NO

C) ¿Están alineados los objetivos de su departamento a la estrategia de la empresa?

- SI
- NO

D) ¿Existen indicadores de desempeño en su departamento?

- SI
- NO

E) ¿Son adecuados los procesos para cumplir a cabalidad su trabajo?

- SI
- NO

F) ¿Cómo considera el ambiente laboral?

- EXCELENTE
- BUENO
- MALO

G) ¿Tiene claro cuáles son sus metas individuales?

- SI
- NO

H) ¿Sus objetivos departamentales están claramente definidos?

- SI
- NO

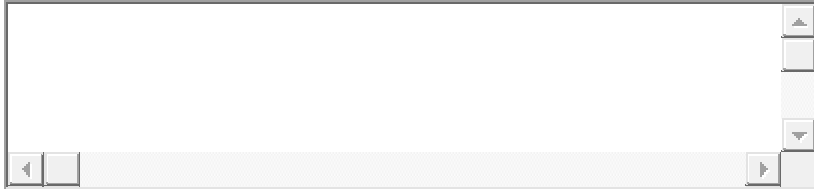
I) ¿Cree que lo ayudaría en la Gestión una herramienta de control para mejorar el desempeño de sus colaboradores?

- SI
- NO

J) ¿Considera que aumentaría el desempeño de los colaboradores con un incentivo de acuerdo a su nivel de desempeño?

- SI
- NO

K) Indique que indicadores podría aplicar en su departamento o área



Anexo 2 Diagnóstico Externo - Oportunidades

Para Oportunidades y Amenazas

El **impacto** y la **probabilidad** de que ocurra se cuantifican en base a lo siguiente:

Alto	4
Medio	2
Bajo	1

El **Plazo** se lo califica en función del tiempo:

Corto (Menos de 1 año)	3
Mediano (de 1 a 3 años)	2
Largo (más de 5 años)	1

<u>Nombre y Apellido</u>	
<u>Cargo</u>	
<u>Fecha</u>	

FACTOR DEL ENTORNO	EFFECTO EN LA EMPRESA	IMPACTO	PLAZO	PROBABILIDAD	TOTAL

Firma del Participante

Firma del Facilitador

Anexo 3 Diagnóstico Externo - Amenazas

Para Oportunidades y Amenazas

El **impacto** y la **probabilidad** de que ocurra se cuantifican en base a lo siguiente:

Alto	4
Medio	2
Bajo	1

El **Plazo** se lo califica en función del tiempo:

Corto (Menos de 1 año)	3
Mediano (de 1 a 3 años)	2
Largo (más de 5 años)	1

<u>Nombre y Apellido</u>	
<u>Cargo</u>	
<u>Fecha</u>	

FACTOR DEL ENTORNO	EFFECTO EN LA EMPRESA	IMPACTO	PLAZO	PROBABILIDAD	TOTAL

Firma del Participante

Firma del Facilitador

Anexo 4 Diagnóstico Interno - Fortalezas

Para Fortalezas y Debilidades

El **impacto** se cuantifica en base a lo siguiente:

Alto	7
Medio	3
Bajo	0

la **importancia** frente a la competencia definida, se lo cuantifica en función de:

Alta (Determinante)	4
Media (Promedio)	2
Baja (No es determinante)	0

<u>Nombre y Apellido</u>	
<u>Cargo</u>	
<u>Fecha</u>	

FACTOR INTERNO	EFFECTO DE LA NATURALEZA DEL IMPACTO	IMPACTO	IMPORTANCIA FRENTE A LA COMPETENCIA	TOTAL

Firma del Participante

Firma del Facilitador

Anexo 5 Diagnóstico Interno - Debilidades

Para Fortalezas y Debilidades

El **impacto** se cuantifica en base a lo siguiente:

Alto	7
Medio	3
Bajo	0

la **importancia** frente a la competencia definida, se lo cuantifica en función de :

Alta (Determinante)	4
Media (Promedio)	2
Baja (No es determinante)	0

Nombre y Apellido	
Cargo	
Fecha	

FACTOR INTERNO	EFEECTO DE LA NATURALEZA DEL IMPACTO	IMPACTO	IMPORTANCIA FRENTE A LA COMPETENCIA	TOTAL

Firma del Participante

Firma del Facilitador

Anexo 6 Tabla FODA

Fuentes Externas e Internas

<u>Nombre y Apellido</u>	
<u>Cargo</u>	
<u>Fecha</u>	

FACTORES EXTERNAS

OPORTUNIDADES		TOTAL
1		
2		

AMENAZAS		TOTAL
1		
2		

Firma del Facilitador

Firma del Facilitador

FUERZAS INTERNAS

<u>Nombre y Apellido</u>	
<u>Cargo</u>	
<u>Fecha</u>	

FORTALEZAS		TOTAL
1		
2		

DEBILIDADES		TOTAL
1		
2		

Firma del Participante

Firma del Participante

Anexo 7 Matriz de importancia FODA

MATRIZ DE IMPORTANCIA - F.O.D.A.					
Fortalezas		TOTAL	Debilidades		TOTAL
F1.-			D1.-		
F2.-			D2.-		
F3.-			D3.-		
F4.-			D4.-		
Oportunidades		TOTAL	Amenazas		TOTAL
O1.-			A1.-		
O2.-			A2.-		
O3.-			A3.-		
O4.-			A4.-		

Anexo 8 Formulario FODA

FORMULARIO F.O.D.A.												
Diagnóstico Externo: <i>Oportunidades</i>												
Factor del Entorno	Efecto en la organización		Impacto			Plazo			Probabilidad de que ocurra			TOTAL
	Naturaleza del Impacto		A	M	B	C	M	L	A	M	B	
Factores Económicos												
												0
												0
												0
												0
												0
												0
												0
Factores Políticos / Legales												
												0
												0
Factores Competitivos												
												0
Factores Sociales												
												0

Diagnóstico Externo: Amenazas												
Factor del Entorno	Efecto sobre la organización Naturaleza del Impacto	Impacto			Plazo			Probabilidad de que ocurra			TOTAL	
		A	M	B	C	M	L	A	M	B		
Factores Económicos												
												0
												0
												0
												0
Factores Políticos / Legales												
												0
												0
												0
												0
Factores Competitivos												
												0
												0
Factores Sociales												
												0
												0
												0
												0

Diagnóstico Interno: Fortalezas												
Factor Interno	Efecto Naturaleza de Impacto	Impacto			Importancia frente a la competencia			TOTAL				
		A	M	B	A	M	B					
Capacidad Financiera												
												0
Capacidad Directiva												
Capacidad Competitiva												
												0
												0
												0
												0
												0
												0
												0
Capacidad Tecnológica												
												0
												0
Talento Humano												
												0
												0
												0
												0

Diagnóstico Interno: *Debilidades*

Factor Interno	Efecto Naturaleza del Impacto	Impacto			Importancia frente a la competencia			TOTAL
		A	M	B	A	M	B	
Capacidad Financiera								
								0
								0
								0
								0
								0
								0
Estructura Organizacional								
								0
								0
								0
								0
Capacidad Competitiva								
								0
								0
Capacidad Tecnológica								
								0
								0
Talento Humano								
								0
								0
Administración de Crédito								
								0
								0
								0

Anexo 9 Matriz FODA

		FUERZAS INTERNAS		
		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)	
MATRIZ FODA		(F1)	(D1)	
		(F2)	(D2)	
		(F3)	(D3)	
		(F4)	(D4)	
		(F5)	(D5)	
		(F6)	(D6)	
		OPORTUNIDADES (O)	ALTERNATIVAS (FO)	ALTERNATIVAS (DO)
FUERZAS EXTERNAS	(O1)			
	(O2)			
	(O3)			
	(O4)			
	(O5)			
	(O6)			
		AMENAZAS (A)	ALTERNATIVAS (FA)	ALTERNATIVAS (DA)
	(A1)			
	(A2)			
	(A3)			
	(A4)			
	(A5)			
	(A6)			

Anexo 10 Estrategia FODA

ESTRATEGIAS DEL FODA
Reducir el gasto innecesario por Gestión Administrativa, Gestión Técnica y Operativa
Cumplir con todas las disposiciones establecidas por la Fundación
Establecer alianzas con cooperativas de transporte para Optimizar rutas
Fortalecer la imagen del Consorcio como empresa Líder en el mercado
Mantener los buses en optimas condiciones
Ofrecer servicio diferenciado con el buen trato del usuario "Clientes"
Mantener vías de circulación para los buses de la empresa en buen estado
Trabajar bajo procedimientos estándares
Obtener Acreditaciones y Certificaciones para mejorar imagen de la empresa
Fortalecer el control operacional de conductores en ruta
Proveer de mantenimiento efectivo a la flota de buses
Cumplir con proceso de reclutamiento y selección
Contratar personal que cumpla perfil del puesto
Utilizar fondos de SETEC para capacitar al personal Administrativo y Operativo
Fortalecer las competencias al personal administrativos y operativos a través de capacitación
Motivar el desarrollo profesional de los empleados para mejorar el nivel del servicio.
Fortalecer y Respalda la Gestión del Comité de Empresas
Fortalecer el sistema informático con el uso de un Software integrado

Anexo 11 Objetivos e indicadores estratégicos

UNIDAD:	RESPONSABLE:	FECHA:
----------------	---------------------	---------------

OBJETIVOS	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	PERSPECTIVA INTERNA	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Anexo 12 Tendencia Utilidad

