

**DISEÑO DE UN MODELO DE BALANCED SCORECARD PARA LA  
OPTIMIZACIÓN DE TIEMPO DE LAS RUTAS DE TRANSPORTE PÚBLICO  
URBANO EN UNA EMPRESA PRIVADA DEL MUNICIPIO DE CHÍA**

**AUTORES**

**ÁNGELA MARÍA RODRÍGUEZ PRIETO**

**JUAN ÁNGEL AGUIRRE DÍAZ**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS**

**CONTADURÍA PÚBLICA**

**BOGOTÁ**

**2020**

**DISEÑO DE UN MODELO DE BALANCED SCORECARD PARA LA  
OPTIMIZACIÓN DE TIEMPO DE LAS RUTAS DE TRANSPORTE PÚBLICO  
URBANO EN UNA EMPRESA PRIVADA DEL MUNICIPIO DE CHÍA**

**AUTORES**

**ÁNGELA MARÍA RODRÍGUEZ PRIETO**

**JUAN ÁNGEL AGUIRRE DÍAZ**

**Presentado para optar al título de: Contador Público**

**DIRECTORES**

**JASLEIDY ASTRID PRADA SEGURA**

**EFREN DANILO ARIZA RUIZ**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS**

**CONTADURÍA PÚBLICA**

**BOGOTA**

**2020**

## **Agradecimientos**

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador, darnos fuerza para continuar cada día y ser nuestro bastón y guía.

A nuestras familias, por su amor, trabajo y sacrificio, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí.

A nuestros docentes por haber compartido sus conocimientos a lo largo de estos años.

De manera especial, a los directores de nuestro proyecto de grado, Jasleidy Astrid Prada Segura, Efrén Danilo Ariza Ruiz y a nuestro jurado Robinson Alexander García Gaona, que, con sus aportes, dedicación y valiosos consejos contribuyeron de forma importante en la construcción de esta investigación.

## Tabla de Contenido

<b>CAPÍTULO 1. Diseño de un modelo de Balanced Scorecard para la optimización de tiempo de las rutas de transporte público urbano en una empresa privada del municipio de Chía.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Definición del problema.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Justificación.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>4</b>
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
<b>1.4 Metodología.....</b>	<b>5</b>
1.4.1 Entrevista administradores de la empresa.....	6
1.4.2 Encuesta dirigida a usuarios del transporte urbano en el municipio de Chía.....	7
<b>CAPITULO 2. Marco Teórico.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Antecedentes.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Conocimiento Disponible.....</b>	<b>14</b>
2.2.1 La Gestión Empresarial: .....	16
2.2.2 Planeación Estratégica: .....	17
2.2.3 El Balanced Scorecard:.....	18
<b>CAPÍTULO 3. Diagnostico Interno y Externo de la Empresa .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Contextualización de la empresa.....</b>	<b>20</b>
3.1.1 Modalidad y Nivel de posicionamiento.....	20
3.1.2 Historia de la empresa .....	21
<b>3.1.3 Organigrama de la empresa.....</b>	<b>22</b>
3.1.4 Situación financiera actual de la Empresa Autoservicio Chía.....	24

<b>3.2 Diagnóstico.....</b>	<b>25</b>
3.2.1 Análisis de resultados de la entrevista:.....	26
3.2.1.1 Matriz DOFA.....	27
3.2.1.2 Matriz DOFA Estratégica.....	29
3.2.3 Análisis de las encuestas realizadas a los usuarios:.....	31
<b>CAPITULO 4. Diseño del Balanced Scorecard .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1 Objetivos estratégicos.....</b>	<b>43</b>
4.1.1 Mapa Estratégico.....	44
<b>4.2 Indicadores.....</b>	<b>45</b>
4.3 Matriz de Impacto.....	50
4.4 Construcción practica del BSC.....	51
<b>Conclusiones.....</b>	<b>55</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>56</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>60</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1:</b> Matriz DOFA .....	27
<b>Tabla 2:</b> Matriz DOFA Estratégica.....	30
<b>Tabla 3:</b> Consolidación de resultados pregunta 1 .....	32
<b>Tabla 4:</b> Consolidación de resultados pregunta 2.....	33
<b>Tabla 5:</b> Consolidación de resultados pregunta 3.....	35
<b>Tabla 6:</b> Consolidación de resultados pregunta 4.....	36
<b>Tabla 7:</b> Consolidación de resultados pregunta 5.....	38
<b>Tabla 8:</b> Consolidación de resultados pregunta 6.....	39
<b>Tabla 9:</b> Consolidación de resultados pregunta 7.....	41
<b>Tabla 10:</b> Indicador Financiero .....	46
<b>Tabla 11:</b> Indicadores de satisfacción al cliente .....	47
<b>Tabla 12:</b> Indicadores de Procesos internos .....	49
<b>Tabla 13:</b> Indicadores de aprendizaje y crecimiento .....	49
<b>Tabla 14:</b> Matriz de Impacto .....	50

## Índice de Figuras

<b>Figuras 1:</b> Clasificación de Departamentos según el número de víctimas en accidentes .....	2
<b>Figuras 2:</b> Diagrama de componentes en una BSC .....	19
<b>Figuras 3:</b> Porcentaje de participación de la empresa en el municipio de Chía .....	21
<b>Figuras 4:</b> Organigrama de la empresa .....	23
<b>Figuras 5:</b> Consolidación de resultados pregunta 1 .....	32
<b>Figuras 6:</b> Consolidación de resultados pregunta 2 .....	34
<b>Figuras 7:</b> Consolidación de resultados pregunta 3 .....	35
<b>Figuras 8:</b> Consolidación de resultados pregunta 4 .....	37
<b>Figuras 9:</b> Consolidación de resultados pregunta 5 .....	38
<b>Figuras 10:</b> Consolidación de resultados pregunta 6 .....	40
<b>Figuras 11:</b> Consolidación de resultados pregunta 7 .....	41
<b>Figuras 12:</b> Mapa estratégico .....	45
<b>Figuras 13:</b> Imagen Software BSC .....	51
<b>Figuras 14:</b> Imagen Software BSC .....	52
<b>Figuras 15:</b> Imagen Software BSC .....	53

## **Resumen**

La planeación estratégica es uno de los pilares fundamentales dentro de la gestión empresarial que permite integrar las fortalezas con las oportunidades, analizando las debilidades y amenazas y direccionando correctamente el logro de los objetivos de la organización, generando a su vez, satisfacción a los usuarios internos y externos. Esta investigación diseña un modelo de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) para así lograr la optimización en el tiempo de las rutas de transporte público urbano en una empresa del municipio de Chía; este estudio tiene un enfoque de metodología mixta, cuenta con tres partes, la inicial de revisión documental, continuando así, con la segunda denominada trabajo de campo en la cual se aplicaron herramientas de diagnóstico como encuestas y entrevistas a la población objeto de este estudio, para concluir con la tercera fase donde se recopiló la información obtenida con el objeto de realizar el correspondiente análisis e integración de resultados, que permitieron el diseño de una herramienta útil, confiable y práctica que ayude a complementar y facilitar la toma de decisiones en pro del bienestar empresarial, económico, social y medio ambiental para el municipio.

## **Palabras claves**

Gestión empresarial, Responsabilidad social, Transporte público, Balanced Scorecard, Planeación estratégica.



## **Abstrac**

Strategic planning is one of the fundamental pillars within business management that allows integrating strengths with opportunities by correctly directing the achievement of the organization's objectives, generating, in turn, satisfaction to internal and external users. This research aims to design a management model based on the Balanced Scorecard methodology to achieve optimization in time of urban public transport routes in a company in the municipality of Chia, in the light of social responsibility; This study has a mixed methodology approach, has three phases, the initial document review, continuing with the second phase of field work in which diagnostic tools such as surveys and interviews were applied to the population under study. , to conclude with the third phase where the information obtained to perform the corresponding analysis and integration of results was collected, which allowed the design of a useful, reliable and practical tool that helps complement and facilitate decision-making in favor of corporate well-being , economic, social and environmental for the municipality.

## **Keywords**

Business management, Social responsibility, Public transport, Balanced Scorecard, Strategic planning.

## **Introducción**

El transporte público es uno de los servicios más utilizados en todas las ciudades y municipios de Colombia; este funciona como producto de la formulación de planes de desarrollo que buscan el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos; desafortunadamente el mal diseño de estos sistemas, la mala administración de los recursos públicos y el deterioro de las mallas viales, lo ha convertido en un caos con alto impacto socioeconómico y medioambiental para el país.

Es importante la búsqueda de posibles herramientas que contribuyan en mitigar el caos por el cual atraviesa el servicio público en Colombia y en especial en este municipio “chía”. Por ello, mediante esta investigación se quiere diseñar un cuadro de mando integral o balanced scorecard que pueda llegar a implementarse a futuro en una de las empresas de transporte más grandes e importantes del municipio. Para ello, fue necesario fragmentar este trabajo de investigación en tres etapas, divididas y descritas en cuatro capítulos; en el primer capítulo se define el problema objeto de la investigación, se justifica la importancia de la búsqueda de posibles soluciones a la problemática, los objetivos de la investigación y la metodología a utilizar; en el capítulo 2 se describe importante información teórica, utilizada como base en la estructuración del cuadro de mando integral; en el capítulo 3 se recopila y analiza toda la información recolectada con las herramientas propuestas en la metodología (encuestas y entrevista), con el fin de realizar un diagnóstico general de la situación actual de una empresa de transporte público en el municipio de chía (Autoservicio chía) y de su entorno en general y por último en el capítulo 4 se desarrolla un modelo de Balanced Scorecard ajustable a las necesidades actuales de dicha organización económica.

## **CAPÍTULO 1. Diseño de un modelo de Balanced Scorecard para la optimización de tiempo de las rutas de transporte público urbano en una empresa privada del municipio de Chía**

En este capítulo se expondrá brevemente el origen del problema que se ha tomado como base para el desarrollo de esta investigación, además, se dará a conocer su importancia como complemento en la preparación de futuros profesionales involucrados en el desarrollo empresarial y se plantearán los objetivos y la metodología utilizada para el logro de los mismos.

### **1.1 Definición del problema**

El transporte público en el municipio de Chía, como en otras ciudades se ve afectado por múltiples factores como los son, el continuo crecimiento de la población, la superposición de rutas y la inadecuada infraestructura en servicios anexos al transporte público (parqueaderos, paraderos y terminales de pasajeros), trayendo como consecuencia una problemática con repercusiones bien conocidas para los usuarios, conductores, empresas, e incluso para los mismos automotores, como son el incremento del costo de vida, contaminación ambiental, estrés, problemas de salud y daño de vehículos entre otros.

Por lo tanto, la administración municipal junto con las empresas de transporte, han diseñado diferentes medidas de control que ayuden a minimizar dichas consecuencias, uno de estos mecanismos ha sido la incorporación de relojes en las rutas, para controlar el tiempo de recorrido de cada vehículo, ya que estos, deben cumplir con horarios previamente establecidos, tratando así de homogenizar y regular la prestación de este servicio público; pero, debido a la popularmente llamada guerra del centavo, no ha sido posible el cumplimiento a cabalidad de los objetivos inicialmente propuestos por las empresas, convirtiéndose esto en una problemática que demanda soluciones más a fondo.

Además, el comportamiento habitual y arraigado de los conductores es egoísta, donde prima el interés personal por encima del bien común, convirtiendo las mallas viales del municipio en verdaderos campos de batalla por los pasajeros, trayendo como consecuencia

accidentes de tránsito que comprometen la vida de los usuarios, peatones, incluso la del mismo conductor, además, de multas y sanciones, peleas entre conductores y posibles daños mecánicos para el automotor que incrementan la contaminación medio ambiental.

Como se cita en el capítulo I de las reglas generales y educación en el tránsito. Artículo 55. “Comportamiento del conductor, pasajero o peatón”; toda persona que tome parte en el tránsito como conductor, pasajero o peatón, debe comportarse en forma que no obstaculice, perjudique o ponga en riesgo a los demás y debe conocer y cumplir las normas y señales de tránsito que le sean aplicables, así como obedecer las indicaciones que les den las autoridades de tránsito.

Según la Gobernación de Cundinamarca para el año 2018, en el ranking de los 10 departamentos con mayor número de víctimas en accidentes fatales de tránsito, se encuentra Cundinamarca, ocupando el cuarto puesto con 461 casos. (El 10% de los casos involucra al transporte público) (Gobernación de Cundinamarca, 2018)

**Figuras 1:** Clasificación de Departamentos según el número de víctimas en accidentes



*Fuente: Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses.*

En el caso del municipio de Chía la secretaria de tránsito, aunque estimo una reducción del 29% de muertes a causa de accidentes de tránsito respecto al año anterior (2017), considera la implementación de medidas que contribuyan a mitigar las consecuencias del colapso vehicular particular y de transporte público en el municipio. (Gobernación de Cundinamarca, 2018)

Teniendo en cuenta la problemática planteada, se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cómo diseñar un modelo de Balanced Scorecard en la planeación estratégica y gestión en costos que permita la optimización de tiempos en las rutas de transporte urbano en una empresa en el municipio de Chía?

## **1.2 Justificación**

Este trabajo fortalece la sublínea de la investigación denominada Contabilidad y articulación con el entorno organizacional, involucrada en la línea de Gestión Social, Participación y Desarrollo Comunitario, al construir conocimiento a partir de la interacción entre las prácticas contables profesionales y los usuarios de la misma, enfocándose en la búsqueda de posibles herramientas de mejora de la gestión empresarial que permitan a su vez el aumento de la calidad de vida de una sociedad, con soluciones a problemas que está enfrenta a diario e intervienen de forma directa en su desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural.

Además, contribuye de forma importante en el desarrollo académico y futuro desempeño profesional del estudiante de contaduría pública, al ampliar su campo de acción, dando otra visión de la importancia de la contabilidad en la gestión empresarial; eliminando ciertos estigmas que abordan al contador público como un elemento empresarial encargado únicamente de los estados financieros; aportando a la educación de futuros Contadores Públicos de calidad, con pertenencia y responsabilidad social, que desarrollen destrezas, habilidades y aptitudes que les permita crear conocimientos para transformar la realidad socioeconómica del País, enfrentado los retos que implica el crecimiento y desarrollo empresarial

Igualmente, brinda beneficios al programa de Contaduría Pública al involucrar temas como el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral una herramienta valiosa en cualquier gestión empresarial donde el contador se convierte en un elemento clave.

### **1.3 Objetivos**

Con la realización de esta investigación se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

#### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) para lograr la optimización en el tiempo de las rutas de transporte público urbano en una empresa del municipio de Chía.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Realizar una revisión sistemática de bibliografía relacionada con el tema objeto de la investigación.

Hacer un diagnóstico general de la empresa Autoservicio Chía, involucrando su ámbito interno (entorno organizacional) y externo (usuarios frecuentes del servicio suministrado por la empresa) para lograr identificar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Construir una matriz del Cuadro de Mando Integral que se ajuste a las necesidades de la empresa, basado en sus debilidades, fortalezas y oportunidades halladas en el diagnóstico inicial.

## 1.4 Metodología

Esta investigación se considera de tipo mixto, ya que busca a través de información documental recopilada y trabajo de campo, desarrollar un modelo de gestión viable que ayude a solucionar ciertas problemáticas de carácter organizacional que presenta la empresa de transporte público Autoservicio Chía.

Con el objetivo de lograr un diseño eficaz y acorde a las necesidades actuales de la empresa es necesario realizar un diagnóstico en ella, conociendo así su actual funcionamiento, identificando sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, ya que estos, se convierten en los principales indicadores que se tomaran como base para el diseño y la construcción del Cuadro de Mando Integral; para esto, se cuenta con la disposición de directivos y personal directamente encargado de manejar la información relacionada con el problema objeto de esta investigación.

En el inicio de este estudio fue necesario recopilar información documental referente al modelo de gestión Balanced Scorecard a través de fichas bibliográficas y fichas de trabajo, creando así una base de datos para ser utilizada como soporte en el desarrollo de la investigación.

Por otra parte, se debió recolectar información útil para el análisis y diagnóstico de la empresa; se utilizaron instrumentos como entrevistas al gerente y al personal directamente encargado de diseñar las rutas de transporte urbano y de implementar los tiempos que se manejan dentro de cada una de estas; además, se recopiló datos externos relacionados directamente con el entorno que involucra el sistema de transporte, para ello, se utilizaron herramientas como encuestas y cuestionarios, dirigidos directamente a los usuarios.

### 1.4.1 Entrevista administradores de la empresa

(Gerente, jefe de recursos humanos y jefe del sistema integrado de gestión)

¿Se consideran una empresa sólida y estable en el negocio del transporte cumpliendo con sus objetivos?

¿Con qué recursos físicos cuenta la empresa para el logro de sus objetivos económicos, financieros y sociales?

¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Considera que es el adecuado en el logro del desarrollo de las actividades?

¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? ¿Considera que es suficiente o insuficiente en el desarrollo de las Actividades?

¿Qué áreas de la empresa ofrecen mayor potencial y cuales considera que se deben mejorar?

¿Han realizado investigaciones sobre el mercado y competidores directos?

¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?

¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos, y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos y acatados por toda la organización?

¿Tiene la empresa un programa escrito y presupuesto asignado a la innovación y desarrollo de nuevos servicios?

¿Qué fortalezas considera que posee la empresa?

¿Cuáles considera que son las debilidades, aquello en que se está fallando?

¿Qué oportunidades se presentan para la empresa en el entorno actual y futuro?

¿Qué amenazas considera que se presentan en el entorno laborar de la empresa?

¿Cómo podría la empresa controlar y disminuir estas amenazas?

¿Cómo podría la empresa aprovechar de forma eficiente sus oportunidades y fortalezas?

¿Dentro de la empresa existen herramientas que permitan conocer el grado de satisfacción de sus usuarios?

¿Con que frecuencia se realizan capacitaciones a los empleados? ¿Y cuáles son consideradas como las más importantes?



¿Cómo se mide la productividad del recurso humano dentro de la empresa? ¿Cumplen sus funciones correctamente?

¿Cómo es el clima interno de la empresa? ¿Por qué considera que es así?

¿Ha crecido la empresa en los últimos años? ¿Cómo lo ha hecho?

#### **1.4.2 Encuesta dirigida a usuarios del transporte urbano en el municipio de Chía**

##### **Características de la encuesta y la población:**

Se dirige a usuarios frecuentes del servicio urbano de la empresa Autoservicio Chía dentro del municipio, entre 18 y 60 años de edad; el lugar que se escogió para efectuar la encuesta fue el terminal de transporte urbano y municipal; La encuesta se realizó en franjas de horario denominadas “horas de carga”

##### **Preguntas:**

1. ¿Cómo considera que es la atención que usted recibe por parte de la empresa?
2. ¿Cómo considera que es la presentación personal de los conductores de los vehículos de la empresa Autoservicio Chía?
3. ¿Cómo considera que es la presentación y aseo del parque automotor de la empresa Autoservicio Chía?
4. ¿Cómo considera que es la forma de conducción de los operarios de los vehículos de la empresa Autoservicio Chía?
5. ¿Cómo considera que es el costo del servicio que usted utiliza?
6. ¿Cómo considera que es el cumplimiento de los horarios establecido en las rutas de transporte de la empresa Autoservicio Chía?
7. ¿Cómo considera que es el cumplimiento en los recorridos y uso de paraderos de los vehículos de transporte de la empresa Autoservicio Chía?

Opciones de respuesta:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

## CAPITULO 2. Marco Teórico

### 2.1 Antecedentes

Según, World Health Organization (2011) en su artículo de análisis “Transporte Urbano y Salud” el transporte urbano hace parte de la cotidianidad del ser humano proveyendo acceso al trabajo, educación, servicios de salud y oportunidades de recreación, pero además, influye con gran impacto en su salud, al ser responsable de una gran creciente contaminación del aire con emisiones significativas de CO<sub>2</sub> y de otros contaminantes que aumentan el calentamiento global, también, con emisiones sonoras de vehículos motorizados y riesgos de accidentes. Esta problemática atribuible al transporte se evidencia con mayor impacto en ciudades en desarrollo debido a factores como la edad y composición de la flota de vehículos y a la rápida motorización con mantenimiento deficiente.

En nuestro país, una gran cantidad de población depende del servicio público intermunicipal y urbano para la realización de sus actividades productivas y educativas, debido a la insuficiente prestación de este servicio y al mal funcionamiento de las rutas establecidas en la malla vial, la comunidad ha tenido que recurrir a otros medios de transporte generalmente divididos de acuerdo a su nivel socioeconómico (vehículos privados, taxis, motos etc.) situación que afecta de forma directa la movilidad y conlleva al aumento de la contaminación con grandes impactos ambientales, esta fue la conclusión a la que llegó el autor Rojas (2012) en su investigación: “Modelo sostenible de movilidad para la Sabana Centro (estación multimodal de pasajeros Chía)”.

Este argumento es compartido por la Dirección de Infraestructura y Transporte de Bogotá D.C. en su artículo publicado en el año 2005 “Transporte público colectivo, individual y masivo de pasajeros, el transporte intermunicipal y las terminales satélites en Bogotá”; donde describe la situación del transporte público urbano e intermunicipal en Bogotá y en otras ciudades del país, haciendo énfasis en la importancia de procurar una adecuada prestación de este servicio, en condiciones de calidad, oportunidad y accesibilidad, ya que así lo demanda el aumento de la población con el consecuente desarrollo urbanístico.

El transporte urbano en autobús es uno de los servicios públicos más utilizados en Colombia y muchas ciudades de América Latina y el Caribe, así lo plantea Sant'Anna (2002) en su libro "Autobuses urbanos: Sistemas modernos y tradicionales en el Mercosur ampliado"; pero, pese a su importancia los sistemas y rutas de transporte no se han diseñado de forma eficiente, aumentando el desgaste de los vehículos, el consumo de combustible, la posibilidad de accidentes y la contaminación medio ambiental.

La crisis en los sistemas de transporte público, además, se expresa con una baja de rendimiento de los sistemas, con disminución en sus usuarios, con elevados costos y tarifas, con condiciones de congestión en aumento y en crecimiento de nuevas formas precarias e inseguras de transporte colectivo; debido a esto el Banco de Desarrollo de América Latina CAF (2005), en su artículo "El transporte urbano en América Latina y la situación actual en Colombia" recalca la importancia del análisis de las condiciones generales del sector empresarial dedicado al transporte público, ya que de ello depende el éxito de la implantación de cualquier proyecto orientado a encarar una transformación de las modalidades operativas de los sistemas de transporte de las ciudades,

El crecimiento de las ciudades y la expansión de sus áreas urbanas han generado grandes desafíos para el desarrollo en diferentes ámbitos, dentro de los cuales se encuentra el sistema de transporte; este planteamiento es bien referenciado por el autor Durán, Duvan (2014), en su artículo "Estudio del transporte público Colectivo en Bogotá", donde además describe como la movilidad de las ciudades contribuye a su consolidación en un sistema económico cada vez más globalizado y competitivo en busca de mejores condiciones de vida y facilidades para la ejecución de actividades productivas de la población. De tal manera que la gestión de un correcto sistema de movilidad podría tener efectos sobre la eficiencia de la economía urbana.

Autores como Carrasco, D. Sánchez, D. Flórez, S, & Delgado, M.L. (2016), dejan ver como organizacionalmente un CMI sirve en las empresas de transporte en Colombia, considerándolo como una herramienta de gestión útil y atractiva para la gestión eficiente de las empresas de transporte urbano colectivo, siempre y cuando los directivos sean conscientes de su utilidad, viabilidad y las condicionantes de su implementación.

Los problemas de transporte urbano no son exclusivos de Colombia, en las ciudades de América Latina van en incremento, sobre todo como resultado de un crecimiento urbano desorganizado, trayendo como consecuencia el aumento en el uso de otros medios de transporte motorizado y por ende la congestión vehicular, provocando significativos impactos ambientales en las ciudades y afectando además los sistemas financieros del transporte público, este argumento es bien referenciado por el autor Figueroa (1996) en su artículo “Transporte y calidad de vida en las ciudades latinoamericanas”;

En la actualidad existen importantes estudios realizados en instituciones educativas de otras ciudades como la universidad de Madrid “Optimización de rutas de transporte” en el año 2013 donde describe la utilización de mecanismos de diseño de rutas en el transporte de pasajeros, determinando la mejor forma de realizar un recorrido de calidad disminuyendo a la vez los costos para la empresa. Esta investigación es un ejemplo de herramienta, que podría contribuir de forma importante en el mejoramiento de la situación actual del transporte público en este municipio.

Otros ejemplos se podrían encontrar en artículos como el denominado “Diseño y optimización de rutas y frecuencias en el transporte colectivo urbano, modelos y algoritmos” de Mauttone (2010), donde expone la importancia de la implementación de la planificación del transporte público urbano colectivo (TPUC) tanto en países desarrollados como en los que están en vía de desarrollo. El autor define que el TPUC, implica determinar un plan de recorridos, frecuencias, horarios, asignación de personal y flotas en base a los vehículos disponibles para realizar los viajes; buscando como objetivos principales la maximización de la calidad del servicio (minimizar tiempos de viaje y espera), y del beneficio de las empresas transportadoras.

Argumentos similares se pueden encontrar en artículos como el del autor González, Oscar (2005), “El transporte público colectivo, individual y masivo”, donde afirma que el nuevo urbanismo, ha señalado que los usos mixtos del suelo y un adecuado diseño urbano, pueden favorecer el uso de los sistemas públicos de transporte; ejemplos prácticos, como los encontrados en Curitiba (Brasil), Washington D.C. (EEUU), Toronto y Ottawa (Canadá), Francfort (Alemania) y la ciudad de México, donde han adoptado políticas integrales de transporte y uso del suelo; concluyendo de forma importante que no es

suficiente concentrar esfuerzos solo a movilizar personas en grandes volúmenes y bajos costos relativos, sino que además es necesario actuar en la estructura urbana; adelantar las acciones normativas y actuaciones en las áreas de influencia de los sistemas; aprovechar las experiencias internacionales y apoyar la iniciativa privada para que lo que se realice conduzca a ciudades más ordenadas y más humanas.

Además, Quintero (2015) en su artículo “El transporte sostenible y su papel en el desarrollo del medio ambiente urbano”; relata a fondo el origen de la problemática de movilidad en las áreas urbanas y sus consecuencias de impacto negativo sobre el medio ambiente (consumo energético de fuentes no renovables, el incremento en los niveles de contaminación atmosférica, emisiones de gases contaminantes y ruido); además, aporta información sobre algunos modelos de transporte masivo implementados en otras ciudades del mundo, que han logrado brindar nuevas perspectivas para mejorar la eficiencia del servicio en los recorridos, buscando como valor agregado la disminución de los índices de accidentalidad, garantizando la seguridad y comodidad de sus usuarios.

Moller (2001), “Una propuesta de mejoramiento del transporte público colectivo en Santiago de Cali”; presenta las principales deficiencias del sistema de transporte público en esta ciudad, en especial las originadas por la llamada “guerra del centavo” para los pasajeros, los conductores, las empresas prestadoras del servicio, los ciudadanos y la economía local. Además, explica propuestas para la creación de un sistema de transporte más eficiente, agradable, rápido, barato, amigable con el medio ambiente y económicamente sostenible, sin necesidad de una costosa inversión en infraestructura vial o en tecnologías, aumentando así la competitividad de las empresas.

Según Bermeo (2009), en su artículo “Diseño de un modelo de optimización de rutas de transporte, el hombre y la máquina”; existen en la actualidad varios métodos para lograr la optimización del servicio en el transporte urbano de personas y de mercancías, están son: TSP (Traveling salesman problem), CPP (Chinese postman problem) y finalmente el VRP (Vehicle routing problem). Cada uno de estos permite diseñar rutas de transporte para varios vehículos, con la posibilidad de conocer con anticipación el tipo de automotor a utilizar, sus dimensiones, peso máximo a cargar etc.

El transporte ya sea público de pasajeros o de carga es uno de los puntos clave en la satisfacción del cliente; sin embargo, es uno de los costos logísticos más elevados para una empresa y es necesario la administración efectiva del sistema de transporte, para lo cual se ha utilizado sistemas de asignación de rutas (VRP), con el objetivo principal de minimizar tiempo y costos para una organización logrando a su vez un aumento en la competitividad.

Avendaño & Fuertes (2016), en su artículo “Mejoramiento de la gestión gerencial de la empresa Transportes Unidos de Colombia-Transucol Ltda. de Palmira, mediante la implantación del modelo Balance Scoreboard (Cuadro de Mando Integral)” describen la utilización de un cuadro de mando integral (Balance Scoreboard) para desarrollar una gestión de mejoramiento de una empresa de transporte público urbano e intermunicipal en la ciudad de Palmira. “El cuadro de mando integral es una estructura de control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada”.

De acuerdo con Pulido & Vargas (2015), en su artículo “Modelo de medición para la gestión integral según el BSC en el Ministerio de Transporte de Colombia”, el gobierno colombiano ha venido promoviendo la modernización de entidades en el sector público, que logren ofrecer productos con altos índices de calidad a bajos costos, pero, para alcanzar estos objetivos se requiere la implementación de herramientas que permitan realizar un adecuado seguimiento y medición, que faciliten la obtención de información confiable y oportuna para mejorar el proceso de toma de decisiones; es aquí, cuando se debe dar importancia a modelos como el Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral, de Kaplan y Norton, que implementado de forma adecuada y según las necesidades de la empresa se convierte de una herramienta útil de direccionamiento y gestión estratégica.

Según el autor Pacco C. (2015), en su artículo “La evaluación de la situación económica - financiera y su influencia en la toma de decisiones en la empresa de transporte de pasajeros interprovincial caso expreso San Gerónimo S.A.C año 2012 – 2013”, la movilización de pasajeros a través del transporte público urbano es una de las actividades económicas más lucrativas, convirtiéndose además en una fuente importante de generación

de empleo, por ello la importancia de realizar un adecuado análisis e interpretación de los estados financieros a fin de generar una adecuada utilidad para la empresa.

Teniendo en cuenta al autor Duque, G. (2007), en su artículo “Módulo de Economía del transporte, en el programa de Ingeniería Civil”, el transporte se encuentra relacionado con la economía, a tal punto que se puede afirmar que el transporte, como cualquier otra actividad productiva, es parte de ella; “sin la función del sistema de transporte, no se puede el bien económico, esto nos da puesto que la infraestructura se constituye en un factor de producción, y la movilidad en un determinante del costo y del mercado.”

Tavera Ruiz, Johanna (2013), en su ensayo “Soacha y Chía, dos Municipios conurbanos, dos realidades diferentes”, da a ver que en Chía y Soacha el problema del transportes es de vital importancia; debido a su cercanía con Bogotá al traer un paquete de influencias que se ven reflejadas en las economías de cada municipio “la influencia que ejerce Bogotá como centro económico sobre los municipios de Soacha y Chía, al ser poblaciones conurbadas al Distrito Capital, haciendo énfasis en indicadores de finanzas públicas e indicadores socioeconómicos”. Como conclusión se puede decir que, aunque los dos Municipios en estudio son diferentes, se ven altamente beneficiados por el hecho de colindar con la ciudad de Bogotá, y sus indicadores son bajos respecto al promedio del país

## **2.2 Conocimiento Disponible**

Las organizaciones empresariales se enfrentan a la necesidad de generar un cambio continuo en pro de alcanzar un nivel de competitividad y crecimiento que les permita no solo sobrevivir en el mercado, sino también, el lograr obtener un posicionamiento para alcanzar un nivel de éxito integral, a nivel financiero, económico y social. Por ello, las empresas deben autoevaluar sus políticas, objetivos y estrategias para que incluyan e integren un sistema de gestión moderno que permita evaluar la planificación y desempeño de su negocio. Estos planteamientos no deberían ser ajenos a ninguna organización y en especial a una empresa dedicada a prestar un servicio público de tal importancia e impacto económico, social y medio ambiental para una comunidad, como lo es el transporte de pasajeros.



Los problemas de movilización que se viven a diario dentro de una ciudad dependen en gran medida del transporte público urbano influyendo de forma directa sobre la calidad de vida de la población en general; “el crecimiento territorial y poblacional, exige un sistema de movilidad urbana con mayor eficiencia que conduzca a ciudades más ordenadas y más humanas, procurando una adecuada prestación de servicios en condiciones de calidad, oportunidad, seguridad y accesibilidad” (González, 2005, pág. 3)

Además, de acuerdo a los planteamientos expuestos por Figueroa (1996), El transporte público urbano se debe analizar como un componente de cualquier ciudad, consumiendo su espacio, permitiendo la movilidad de los ciudadanos, garantizando la accesibilidad de las personas a sus diferentes actividades. Desafortunadamente a medida que crece la ciudad los procesos desorganizados del uso del suelo hacen más complejas y difíciles las soluciones a la demanda aumentada por el crecimiento poblacional, haciendo que el transporte pierda efectividad, aumentando su costo, disminuyendo los rendimientos a nivel empresarial y afectando el progreso social.

La desorganización y mal manejo administrativo de las empresas de transporte público urbano en muchas ciudades y en especial en el municipio de Chía, han traído como consecuencia innumerables problemas de origen social, económico y medioambiental, como anteriormente se expuso; por ello, surge la necesidad de replantear las políticas empresariales e integrar sistemas gestión que permitan identificar el origen de dichas problemáticas, buscando así, posibles soluciones aplicables al problema base (¿Cómo optimizar los tiempos de las rutas de transporte público urbano?)

Para lograr un inicio exitoso en esta investigación es necesario conocer y profundizar conceptos claves e importantes, como lo son la Gestión Empresarial y la Planeación Estratégica; contextos que se convierten en la base de la construcción asertiva de la herramienta de gestión denominada Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI).

### 2.2.1 La Gestión Empresarial

El éxito y la viabilidad económica son elementos claves para cualquier organización empresarial, pero, para alcanzarlos es necesario realizar una correcta gestión empresarial; que puede definirse “como la habilidad que poseen los líderes de organizar, controlar y dirigir a un grupo de personas para lograr el objetivo propuesto por medio de diversas estrategias.” (EmprendePyme.net, 2016, pág. 3)

Es importante el control y la evaluación de las funciones administrativas con el fin de garantizar el logro de los objetivos empresariales, por ello, dentro de una correcta gestión empresarial interviene la interacción de decisiones sobre los recursos internos disponibles con las características del entorno en el cual se desempeña la organización.

Además, la globalización exige nuevas tendencias que impliquen el pasar de la competencia meramente industrial a la competencia que incluya la nueva era de la información, con la cual se integran nuevas capacidades para lograr el éxito a nivel competitivo, por ello; “La habilidad de una organización para explorar sus activos intangibles se ha convertido en algo mucho más decisivo que gestionar sus activos tangibles” (Bernate, 2004, pág. 35)

De acuerdo a los planteamientos expuestos por Bernate (2004), se ha pasado entonces de una economía dominada por los activos tangibles, en la cual los indicadores financieros eran los adecuados, a una economía dominada por activos intangibles como fuentes más importantes de ventaja competitiva; esta nueva economía supone la creación de herramientas que describan los activos en base en el conocimiento y las estrategias de creación de valor.

Según Barba (2011), los activos intangibles permiten a una empresa lograr la motivación de los empleados estimulando sus habilidades y capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta, aplicando tecnología y sistemas de información, desarrollando así, mejores relaciones con sus clientes para retener su lealtad.

### **2.2.2 Planeación Estratégica**

Herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones para lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. Además, ayuda a la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados. En este sentido, es una herramienta fundamental en la toma de decisiones al interior de cualquier organización (Armijo, 2009, pág. 5).

Según Roncancio (2018), en su artículo “¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve? La planificación es considerada la primera etapa de todo ciclo productivo la cual parte de la definición de los objetivos estratégicos (metas primordiales).

Una vez establecidas las metas, se debe realizar un análisis de los recursos disponibles (materiales, humanos, tecnológicos, etc.) y de las variables del entorno (los retos, las dificultades, la competencia etc.). La consideración de estos elementos es primordial para todo proceso de planificación estratégica ya que no pueden emprenderse estrategias para las que no se dispone de recursos, ni conviene desperdiciar o ignorar las potencialidades presentes en la organización, incluso en su punto de partida.

Una vez culminado el análisis estratégico, se deberá proceder a diseñar un plan básico o una estrategia mínima, que pueda irse complejizando a medida que así lo requieran las necesidades de la organización. Para ello, el plan principal deberá segmentarse en operaciones de bajo nivel, es decir, metas a corto plazo, fáciles de vislumbrar y de concebir en el tiempo, cuya articulación genera el plan a largo plazo. A este proceso de traducción en acciones concretas se lo conoce como ejecución estratégica.

Finalmente, el proceso deberá controlarse y someterse a dinámicas de diagnóstico y evaluación estratégica, para saber qué tanto se aproximan sus resultados a lo proyectado inicialmente y dónde están las fallas, las dificultades o los retos y de qué manera pueden solventarse para obtener mayor eficiencia y resultados óptimos.

En resumen, el proceso de planificación estratégica consiste de:

- Definir o revisar los valores, misión y visión de la organización.
- Llevar a cabo un análisis de entorno.
- Redefinir los objetivos estratégicos a largo plazo.
- Desarrollar un plan de acción estratégica para cumplirlos.
- Desarrollar procedimientos y acciones a corto plazo que conduzca en dirección a la meta.
- Evaluar el resultado y volver a aplicar el método.

### 2.2.3 Balanced Scorecard:

Modelo de gestión administrativa, desarrollada en los años 90 por los profesores David P. Norton y Robert S. Kaplan; ellos, a través de sus estudios lograron identificar una teoría viable y de gran ayuda para el direccionamiento de las empresas.

De acuerdo a García (2012), esta metodología se basa en 4 perspectivas esenciales:

**La perspectiva financiera:** Se encarga de medir el rendimiento financiero de la empresa al conocer los ingresos reales de la organización y su capacidad presupuestal. Permite hacer un análisis real del comportamiento económico de la organización; cuando se quiere analizar una empresa este indicador no es suficiente, ya que se direcciona únicamente en la obtención de resultados a corto plazo.

**La perspectiva de clientes:** El cliente es la principal fuente de ingresos de cualquier empresa y este indicador mide la actuación de la empresa frente a ellos. Para conseguir resultados financieros, es necesario aportar valor a los clientes. La perspectiva de clientes evalúa varios factores que influyen en la experiencia del cliente.

**La perspectiva de procesos internos:** Es necesario ser excelentes en aquellos procesos que van a permitir satisfacer las necesidades de los clientes y accionistas, de aquí radica la importancia de gestionar y medir la actuación de la empresa desde la perspectiva de

procesos internos. Permite optimizar el funcionamiento en procesos internos para garantizar agilidad y eficacia.

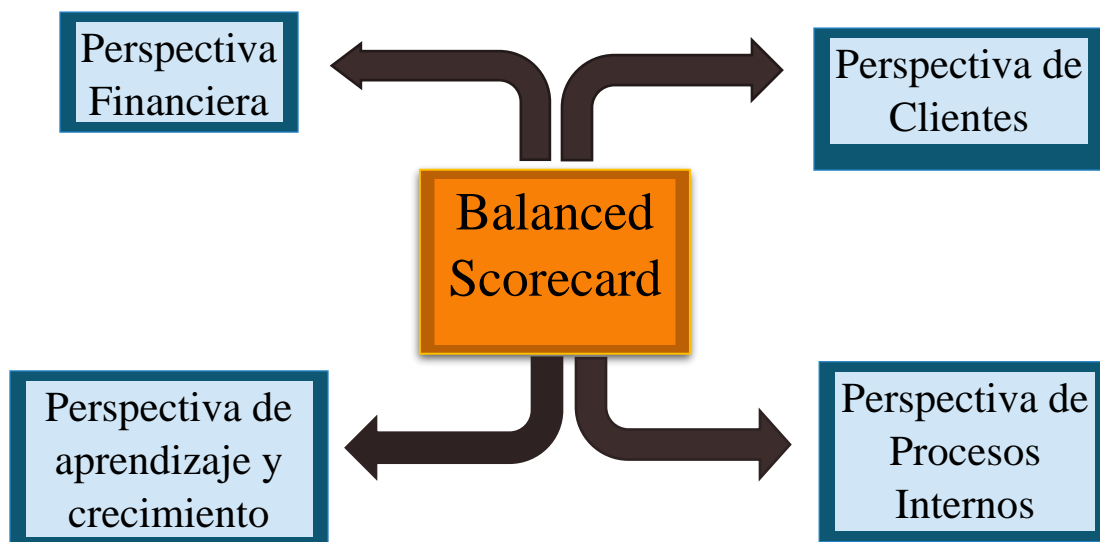
**La perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Aquí se plantea las ideas de cómo la organización podrá crear valor en el futuro a través de la implementación de los diferentes planes de entrenamiento, estrategias de mercadeo, con la creación de una fuerte cultura organizacional, permitiendo, además, analizar la infraestructura de la organización.

“Convirtiéndose este último elemento dentro del BSC, es la clave para poder mantener el proceso de mejora dentro de la organización y conservar las posibles ventajas competitivas que el modelo haya podido darle a la empresa dentro del entorno en el que compite”.

(García, 2012, pág. 6)

De esta forma, el Balanced Scorecard pretende mejorar el funcionamiento de una organización económica.

**Figuras 2:** Diagrama de componentes en una BSC



**Fuente:** Elaboración propia de los autores.

### **CAPÍTULO 3. Diagnostico Interno y Externo de la Empresa**

Para realizar un diagnóstico más preciso de la empresa Autoservicio Chía, es necesario conocer su nivel de posicionamiento y de participación actual en el mercado del transporte público en el municipio de Chía.

Actualmente el municipio de Chía cuenta con 7 empresas de transporte público, divididas en 3 modalidades de acuerdo al servicio que prestan.

#### **3.1 Contextualización de la empresa**

##### **3.1.1 Modalidad y Nivel de posicionamiento**

###### **Rutas urbanas y participación en el mercado (Definido por número de vehículos):**

- Transportes Valvanera con 9%
- Flota Chía 13%
- Autoservicio Chía 78% (Ilustración 3)

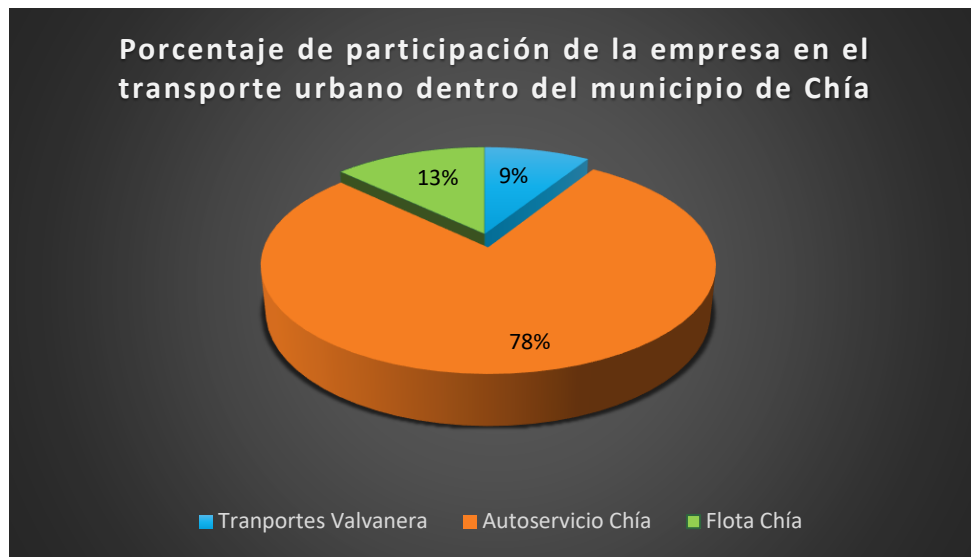
###### **Operación nacional (servicio intermunicipal)**

- Flota Chía
- Transportes Valvanera
- Autoservicio Chía
- Sonatrans
- Flota Ayacucho
- Transportes Teusaca

###### **Servicio de Taxi**

- Autoservicio Chía
- Cootrasinchia

**Figuras 3:** Porcentaje de participación de la empresa en el municipio de Chía



**Fuente:** Elaboración propia de los autores

### 3.1.2 Historia de la empresa

#### Auto Servicio Chía Ltda.

Auto Servicio Chía Ltda. es una compañía de Transporte Público, enfocada en la prestación del servicio de movilización de pasajeros; fue creada en el año de 1.939, hace 80 años.

En 1987 se hizo la legalización total de la empresa, acto que consta según la Escritura Pública No. 600 del 9 de agosto de 1.987, realizada en la Notaria Única de Chía, además de la Inscripción de Cámara de Comercio (No. 218.885 del 11 de septiembre de 1987) y la Resolución No. 237 del 25 de noviembre de 1.987 según el Ministerio de Fomento Inscrita bajo el No. 213.

Con el pasar de los años fue creciendo la empresa y sus servicios; la línea de taxis pasó a ser individual y se obtuvo el radio teléfono para comunicarse, el cual era operado por una sola persona, hoy la empresa cuenta con siete radio operadores.

Actualmente cuenta con un amplio portafolio de Servicios, como son el Servicio Individual (taxi), Colectivo Urbano, Colectivo intermunicipal, Servicio Especial y por último con su Nueva Línea Dorada con la ruta: Chía-Bogotá y viceversa, la cual cuenta con Buses completamente nuevos, mejorando así las condiciones de los pasajeros.

Además, la empresa cuenta con diferentes dependencias de trabajo: Gerencia, Recursos humanos, Tesorería, Oficina de Rodamiento, Sala de operaciones (Radio), Recepción, Servicios Generales. Actualmente la empresa realiza la gestión correspondiente en vía de lograr su certificación.

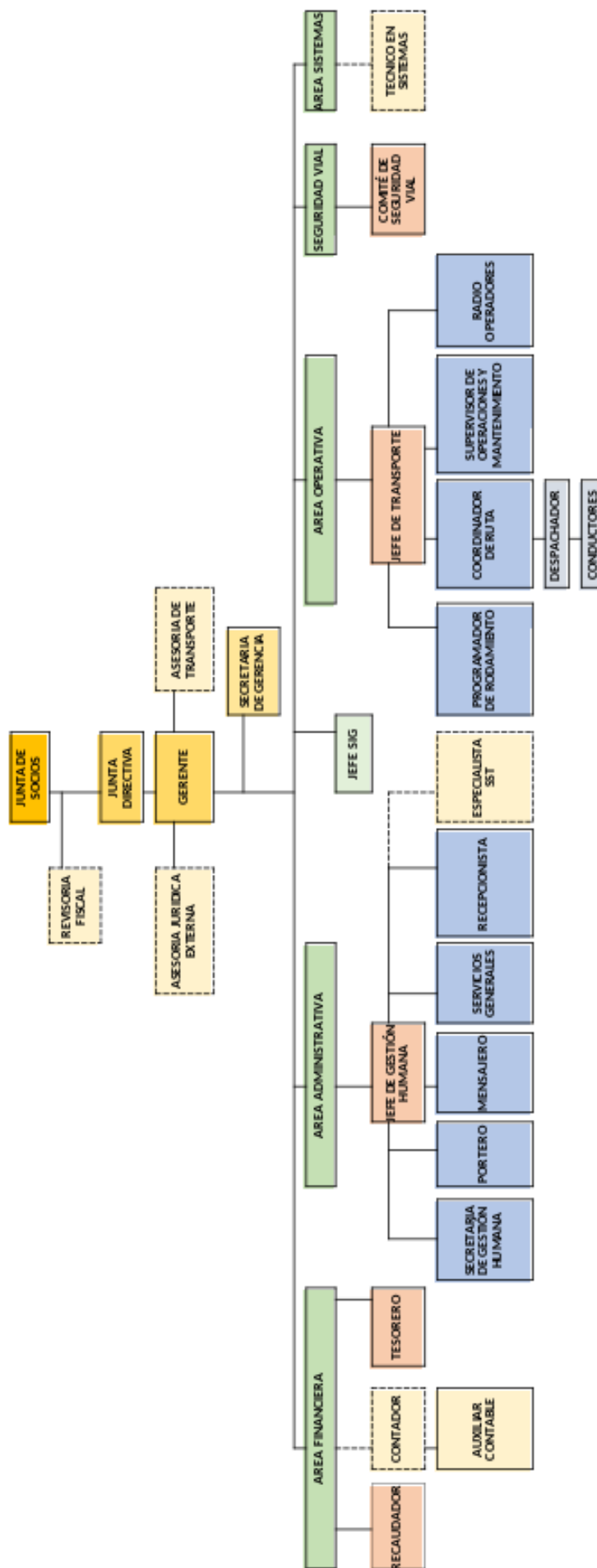
### **3.1.3 Organigrama de la empresa**

El organigrama se presenta con la finalidad de conocer de forma simplificada la estructura de la empresa, las funciones dentro de ella y las relaciones que existen en cada departamento; con esto es más fácil analizar la estructura para detectar posibles errores e identificar las áreas que necesitan una mayor intervención. Entre las situaciones que pueden ser detectadas a través de este sistema están:

- Errores de control interno.
- Duplicación de funciones.
- Actividades de interés que se han descubierto.
- La existencia de una departamentalización inadecuada.
- Ausencia de mando.
- Falta de claridad en lo referente al tipo de autoridad que se le asigna a un cargo.
- Una estructura totalmente desequilibrada, en donde algunos pueden asumir un mayor control de lo que les corresponde.

Los organigramas también desempeñan una labor como medio de organización dentro de una entidad. (García, 2017, pág. 1)





**Figuras 4:** Organigrama de la empresa

**Fuente:** Suministrado por la empresa

### 3.1.4 Situación financiera actual de la Empresa Autoservicio Chía

#### Resultado comparativo años 2019 - 2018

A diciembre 31 de					
	2019	Part / Ing Netos	2018	Part / Ing Netos	Variación
<b>Ingresos</b>					
<b>Total Ingresos</b>	2.267.080.484	100,00%	2.087.530.424	100,00%	8,60%
<b>Costos De Ventas</b>					
<b>Total Costo De Ventas</b>	856.245.580	37,77%	826.702.532	39,60%	3,57%
<b>Resultado Bruto</b>	1.410.834.904	62,23%	1.260.827.892	60,40%	11,90%
<b>Gastos De Administración</b>					
<b>Total Gastos Fijos</b>	1.288.312.659	56,83%	1.135.075.397	54,37%	13,50%
<b>Resultado Operacional</b>	122.522.245	5,40%	125.752.495	6,02%	-2,57%
<b>Ingresos No Operacionales</b>					
<b>Total Ingresos No Operacionales</b>	41.412.256	1,83%	86.289.877	4,13%	-52,01%
<b>Gastos No Operacionales</b>					
<b>Total Gastos No Operacionales</b>	42.298.012	1,87%	47.869.790	2,29%	-11,64%
<b>Resultado Antes De Impuestos</b>	121.636.489	5,37%	164.172.582	7,86%	-25,91%
Impuesto de Renta	35.893.000	1,58%	67.454.000	3,23%	-46,79%
Impuesto Diferido	5.437.000	0,24%	0	0,00%	0,00%
<b>Resultado Neto</b>	80.306.489	3,54%	96.718.582	4,63%	-16,97%

Como complemento de análisis nos fue suministrado por el contador de la empresa un resumen del resultado comparativo de sus ingresos entre los años 2018 y 2019; en este, se puede identificar que la empresa tuvo problemas en la generación de ingresos operacionales y no operacionales para la última vigencia. A razón de esto, se decidió realizar la presente investigación con el fin de identificar las fallas actuales de la empresa y así poder diseñar un cuadro de mando en aras de mejorar dichos procesos que le permitan fortalecer su operación y que con ello se traduzca en un mayor posicionamiento de la empresa en el mercado

### **3.2 Diagnóstico**

A continuación, se hará la presentación formal de los resultados, obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de diagnóstico, a los siguientes grupos de interés:

1. Personal administrativo y staff complementario de la organización. (Entrevista)
2. Usuarios del servicio. (Encuesta a 256 usuarios frecuentes del servicio de transporte urbano de las rutas asignadas a la empresa Autoservicio Chía)

En razón de lo expuesto hasta este punto y con el fin de brindar una mayor consistencia con las pretensiones del estudio se iniciará con la presentación de los resultados del primer grupo de interés y al finalizar esta sección se hará el análisis de los usuarios, así como un análisis general del contexto.

### **3.2.1 Análisis de resultados de la entrevista**

Para lograr un diagnóstico interno preciso de la empresa se tomó como herramienta una entrevista, la cual fue aplicada al gerente de la empresa, al jefe de recursos humanos, jefe del sistema integrado de gestión y jefe de rodamiento.

Con base en los resultados obtenidos en la entrevista a la gerencia administrativa de la empresa se procedió en la realización de una Matriz DOFA, ya que es una herramienta que permite dar una perspectiva sobre la situación actual de la empresa permitiendo la formulación y evaluación de estrategias.

La matriz DOFA muestra con claridad cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, elementos que, al tenerlos claros, dan una visión global e integral de la verdadera situación de la empresa.

### 3.2.1.1 Matriz DOFA

Tabla 1: Matriz DOFA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	<b>GERENCIAL:</b>		<b>GERENCIAL:</b>
1	Solidez financiera que soporta la operación normal de la empresa	1	Poco interés por parte de la organización en la expansión y posicionamiento en el servicio especial (Innovación)
2	Respaldo crediticio con las Entidades Financieras	2	Desacuerdos entre los socios
3	Cobertura en todo el municipio		<b>SERVICIO AL CLIENTE:</b>
	<b>GESTION ADMINISTRATIVA:</b>	3	Temor al Cambio administrativo y Operativo
4	Planta de Personal preparada con experiencia y experticia.	4	Ambiente laboral deficiente
5	Generación de empleo para el municipio y alrededores	5	Falta de zona de descanso para los conductores en horas valle de algunas de las modalidades
6	Parque Automotor de 143 Urbano 125 Individual 62 Nacional 3 Especial	6	Falta de actualizar el sistema de redes y comunicación
8	Instalaciones propias para el desarrollo de la actividad de transporte	7	Baja Inversión en Desarrollo Tecnológico
9	Control satelital para rutas de colectivo urbano.	8	Fallas en el Proceso de Archivo y Correspondencia
	<b>OPERACIONES:</b>	9	Baja cobertura en la formación a conductores y personal operativo y administrativo.
10	Bajo nivel de Accidentalidad		<b>OPERACIONES:</b>
11	Mayor representación en servicio de rutas en el municipio	10	Inconformidad de los afiliados por las nuevas implementaciones tecnológicas
11	Amplia prestación en servicio (Urbano, Operación Nacional, Individual y Especial)	11	Página web desactualizada
12	Buen reconocimiento y experiencia.	12	Carencia de vehículos adecuados a condiciones de personas con discapacidad
		13	Falta de control para el mantenimiento de los vehículos de los afiliados
		14	Alto Porcentaje del parque automotor del servicio urbano con vida útil avanzada

<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>1</b>	Asignación de nuevas rutas, horarios, capacidad transportadoras o modalidades de servicios
<b>2</b>	Prestar servicios adicionales a los vehículos afiliados a la compañía
<b>3</b>	Creación de alianzas con otras empresas de transporte u otras organizaciones
<b>4</b>	Atender demanda insatisfecha de servicios complementarios de transporte
<b>5</b>	Incremento de la demanda de usuarios por el crecimiento de la población en el municipio, aumento en zonas comerciales y presencia de turistas.
<b>6</b>	Sistema de control de conteo de pasajeros para medir la producción real de los vehículos
<b>7</b>	Escuela de formación de conductores vinculada a la organización.

<b>AMENAZAS</b>	
	<b>COMPETENCIA:</b>
<b>1</b>	Habilitación de otras empresas de transporte en el municipio de chíá y alrededores.
<b>2</b>	Presencia de Servicio de Transporte No Autorizado
<b>3</b>	Mayor presencia de la competencia en el mercado
	<b>COMUNIDAD:</b>
<b>4</b>	Robo de Vehículos y Pasajeros en el desarrollo de la Actividad de Transporte
	<b>AFILIADOS:</b>
<b>5</b>	Puesta en marcha del tren de cercanías y expansión de la cobertura de Transmilenio afecta el servicio de operación nacional
	<b>LEGAL:</b>
<b>6</b>	Cambios de Plan de Movilidad de Transito por la administración municipal
<b>7</b>	Demandas de responsabilidad civil derivadas de accidentes de tránsito y demandas laborales en contra de la sociedad.
<b>8</b>	Creación de nuevas Modalidades de Servicio
<b>9</b>	Vacíos Jurídicos en algunos normas o leyes los temas administrativos y operativos que puedan afectar el funcionamiento de la organización

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

### 3.2.1.2 Matriz DOFA Estratégica

A partir del análisis de la Matriz DOFA, a continuación se desarrolla un proceso de creación de estrategias que permitan fortalecer la gestión empresarial “Matriz DOFA ESTRATEGICA”; para ello, se realiza la interacción entre:

- Fortalezas y oportunidades “estrategias ofensivas” (E-O); permitiendo atacar el mercado en búsqueda de mayores resultados en la gestión.
- Debilidades con Oportunidades “estrategias Correctivas” (D-O); permitiendo restablecer parámetros con el fin de evitar problemas en el ejercicio del negocio.
- Fortalezas con Amenazas “Estrategias Defensivas” (F-A); permitiendo hacer frente a los obstáculos visualizados para la empresa, por parte de agentes externos o competidores directos.
- Debilidades con Amenazas “Estrategias Preventivas” (D-A); permitiendo tomar acciones que prevengan con antelación los posibles problemas que la empresa pueda llegar a tener con el tiempo. (Dueñas, 2010, pág. 45)

Tabla 2: Matriz DOFA Estratégica

## MATRIZ DOFA ESTRATEGICA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
			GERENCIAL:		GERENCIAL:
	1		Solidez Financiera que soporta la operación Normal de la empresa	1	Falta de conocimiento de los Objetivos de la empresa por parte del personal operativo
	2		Buena Historia Crediticia con las Entidades Financieras	2	Poco interés por parte de la organización en la expansión y posicionamiento en el servicio especial
	3		Alianza estratégica con centros comerciales	<b>SERVICIO AL CLIENTE:</b>	
	4		Cobertura en todo el municipio	4	No se sabe medir la satisfacción de los clientes
	5		Área de servicio al cliente y Calidad	5	Deficiencia en la prestación del servicio
	6		Buena Reputación en el medio y el municipio	<b>GESTION ADMINISTRATIVA:</b>	
	7		Planta de Personal con suficiencia, experiencia y conocimientos	6	Temor al Cambio administrativo y Operativo
	8		Generación de empleo para el municipio y alrededores	7	Ambiente laboral deficiente
	9		Realización de actividades de bienestar (integraciones lúdicas)	8	Desacuerdos entre los socios
	10		Sistema Satelital de Asignación de Servicios Individual, Control Satelital para rutas de colectivo Urbano.	9	Falta de transferencia de conocimiento en cargos críticos (backup)
	11		Parque Automotor de 143 Urbano 125 Individual 62 Nacional 3 Especial	10	Malas Prácticas de la prestación del Servicio por parte de algunos conductores
	12		Instalaciones propias para el desarrollo de la actividad de transporte	11	Falta de zona de descanso para los conductores en horas valle de algunas de las modalidades
	13			12	Falta de actualizar el sistema de redes y comunicación
	14			13	Baja Inversión en Desarrollo Tecnológico
	15			14	Inconsistencias en Bases de Datos de Conductores y Terceros
	16			15	Fallas en el Proceso de Archivo y Correspondencia
	17			16	Baja cobertura en la formación a conductores y personal operativo y administrativo
18			17	<b>OPERACIONES:</b>	
19			18	Inconformidad de los afiliados por las nuevas implementaciones tecnológicas	
20			19	Página web desactualizada	
21			20	Deficiencia en el control de la operación de taxis	
22			21	Carencia de vehículos adecuados a condiciones de personas con discapacidad	
23			22	Falta de control para el mantenimiento de los vehículos de los afiliados	
24			23	Alto Porcentaje del parque automotor del servicio urbano con vida útil avanzada	
		<b>ESTRATEGIAS F-O</b>		<b>ESTRATEGIAS D-O</b>	
		<b>APROVECHAR LAS FORTALEZAS Y VOLVERLAS OPORTUNIDADES</b>		<b>MINIMIZAR LAS DEBILIDADES APROVECHANDO LAS OPORTUNIDADES</b>	
OPORTUNIDADES	1	Asignación de nuevas rutas, horarios, capacidad transportadoras o modalidades de servicios	Combinación de rutas urbanas y ampliación de horarios buscando optimizar los servicios para el beneficio de los usuarios	Crear un plan de formación para la transferencia de conocimientos de los cargos críticos	
	2	Prestar servicios adicionales a los vehículos afiliados a la compañía	Alianzas estratégicas con talleres para mejorar control de vehículos	Acondicionar en todas las modalidades la zona de descanso para conductores	
	3	Creación de alianzas con otras empresas de transporte u otras organizaciones		Implementar un sistema de seguimiento para el manejo de correspondencia y archivo que identifique el estado de dicha documentación	
	4	Atender demanda insatisfecha de servicios complementarios de transporte	Ampliar la cobertura del sistema satelital a todos los servicios que presta la compañía	Implementación del Sistema Integrado de Gestión	
	5	Incremento de la demanda de usuarios por el crecimiento de la población en el municipio, aumento en zonas comerciales y presencia de turistas.		Implementar mecanismos de resolución de conflictos y mejorar el clima laboral	
	6	Sistema de control de conteo de pasajeros para medir la producción real de los vehículos	Implementar el sistema de control de ingreso de pasajeros a los servicios colectivos	Implementar área de servicio al cliente	
	7	Escuela de formación de conductores vinculada a la organización.	Diseñar el programa de capacitaciones enfocado a todo el personal administrativo y operativo	Modernización del sistema de redes y comunicación	
				Centralizar la información de las bases de datos de los conductores y terceros	
				Analizar y definir una nueva política de reposición de vehículos	



AMENAZAS	ESTRATEGIAS F-A		ESTRATEGIAS D-A	
		F-A DISMINUIR LA AMENAZA APROVECHANDO LAS FORTALEZAS		D-A MINIMIZAR LAS DEBILIDADES Y EVITAR LAS AMENAZAS
1	<b>COMPETENCIA:</b> Alianzas estratégicas entre las empresas de la competencia			
2	Habilitación de otras empresas de transporte en el municipio de chía y alrededores.			
3	Presencia de Servicio de Transporte No Autorizado	Ampliar la capacidad transportadora racionalizando las diferentes modalidades de servicio		Gestionar con las entidades del estado los procesos de asignación de capacidad a la empresa para ampliación de cobertura
4	Mayor presencia de la competencia en el mercado			Realizar campañas de sensibilización a usuarios sobre los riesgos presentes al tomar el servicio de transporte no autorizado
	<b>COMUNIDAD:</b>			
5	Migración de los usuarios a otro tipo de servicio o empresa por la deficiencia en el servicio prestado	Incentivar el uso masivo de los servicios autorizados		
6	Robo de Vehículos y Pasajeros en el desarrollo de la Actividad de Transporte	Implementar dispositivos tecnológicos en los vehículos para control de su seguridad y la de pasajeros.		
	<b>AFILIADOS:</b>			
7	Puesta en marcha del Tren de cercanías y expansión de la cobertura de Transmilenio afecta el servicio de operación nacional	Fortalecer el cumplimiento de rutas y horarios autorizados		
	<b>LEGAL:</b>			
8	Expedición de nueva reglamentación de tránsito y transporte que puede afectar la operación de la empresa			
9	Cambios de Plan de Movilidad de Tránsito por la administración municipal			
10	Demandas de responsabilidad civil derivadas de accidentes de tránsito y demandas laborales en contra de la sociedad.			
11	Creación de nuevas Modalidades de Servicio			
12	Vacíos Jurídicos en algunas normas o leyes los temas administrativos y operativos que puedan afectar el funcionamiento de la organización			

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

### 3.2.3 Análisis de las encuestas realizadas a los usuarios

A continuación, se presenta en forma gráfica los resultados obtenidos con la aplicación de una encuesta a 252 usuarios frecuentes del servicio de transporte urbano de la empresa Autoservicio Chía en las rutas regulares asignadas a esta empresa por parte de la administración municipal.

La finalidad es facilitar la visualización de datos, efectuar comparaciones y unificar decisiones respecto a puntos críticos de la empresa en razón a la atención de los usuarios.

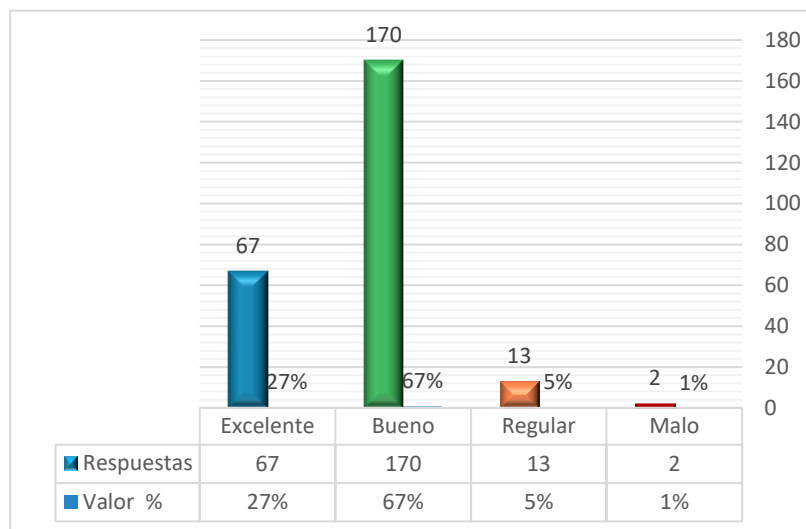
1. ¿Cómo considera que es la atención que usted recibe por parte de la empresa?

**Tabla 3:** Consolidación de resultados pregunta 1

Opción	Número de respuestas	Porcentaje
<b>Excelente</b>	67	27%
<b>Bueno</b>	170	67%
<b>Regular</b>	13	5%
<b>Malo</b>	2	1%
	<b>252</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

**Figuras 5:** Consolidación de resultados pregunta 1



**Fuente:** Elaboración propia de los autores

### Interpretación:

Los datos de la tabla correspondiente a la pregunta 1, nos demuestran que de un total de 252 usuarios frecuentes de transporte urbano de las rutas establecidas para Autoservicio Chía, el 67% que corresponde a 170 usuarios, determinan que la empresa presta una atención buena; el 27% que corresponde a 67 usuarios, determina que la empresa presta una atención excelente y tan solo el 6% que corresponde a 15 usuarios, determina que la atención es de regular a mala.

### Conclusión:

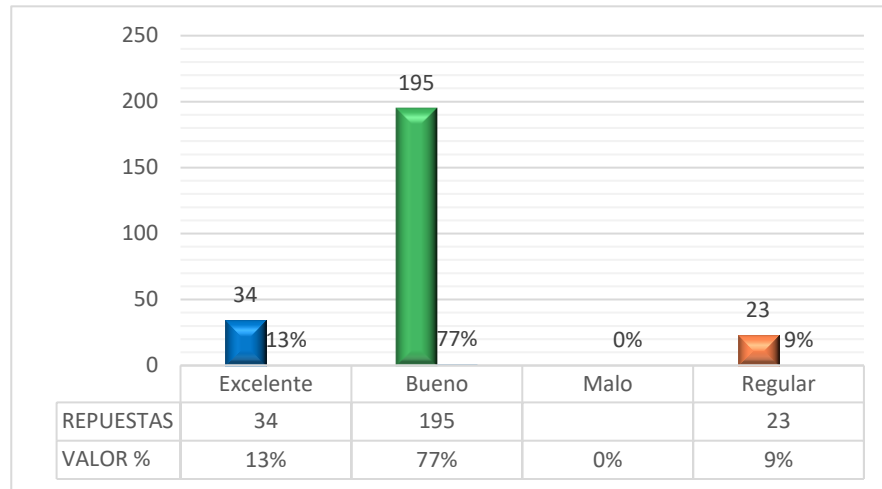
Estos datos son de gran importancia debido a que demuestran que la empresa da una buena atención al público, aunque debe mejorar en ciertos aspectos para llegar a un nivel de excelencia en el mercado del transporte urbano en Chía.

2. ¿Cómo considera que es la presentación personal de los conductores de los vehículos de la empresa Autoservicio Chía?

**Tabla 4:** Consolidación de resultados pregunta 2

Opción	Número de respuestas	Porcentaje
<b>Excelente</b>	34	13%
<b>Bueno</b>	195	77%
<b>Regular</b>	23	9%
<b>Malo</b>	0	0%
	<b>252</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

**Figuras 6:** Consolidación de resultados pregunta 2

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

### **Interpretación:**

Los datos de la tabla correspondiente a la pregunta 2, nos demuestran que de un total de 252 usuarios frecuentes de transporte urbano de las rutas establecidas para Autoservicio Chía, el 77% que corresponde a 195 usuarios, considera que es la presentación personal de los conductores de los vehículos de la empresa Autoservicio Chía; el 13% que corresponde a 34 usuarios manifiesta que es excelente y tan solo el 9% que corresponde a 23 usuarios determina que es regular.

### **Conclusión:**

Estos datos demuestran que la empresa, aunque es una de las más antiguas del municipio siempre se ha destacado por tener una muy buena imagen ante sus usuarios, sus conductores siempre están bien uniformados cumpliendo con las normas básicas que les impone la empresa para la prestación del servicio. Este se convierte en un aspecto en el cual se puede mejorar en pro de alcanzar la excelencia.

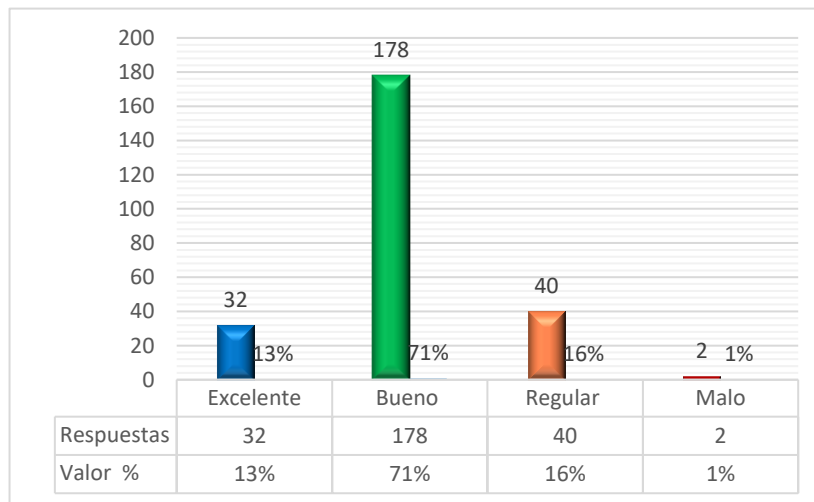
3. ¿Cómo considera que es la presentación y aseo del parque automotor de la empresa Autoservicio Chía?

**Tabla 5:** Consolidación de resultados pregunta 3

Opción	Número de respuestas	Porcentaje
<b>Excelente</b>	32	13%
<b>Bueno</b>	178	71%
<b>Regular</b>	40	16%
<b>Malo</b>	2	1%
	<b>252</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

**Figuras 7:** Consolidación de resultados pregunta 3



**Fuente:** Elaboración propia de los autores

### Interpretación:

Los datos de la tabla correspondiente a la pregunta 3, nos demuestran que de un total de 252 usuarios frecuentes de transporte urbano de las rutas establecidas para Autoservicio Chía, el 71% que corresponde a 178 usuarios, determina que la presentación y aseo de los vehículos que utiliza que es bueno y tan solo el 13% que corresponde a 32 usuarios, considera es excelente; contrastando con el 17% que corresponde a 42 usuarios los cuales determinan que la presentación y aseo del vehículo es de regular a mala.

### Conclusión:

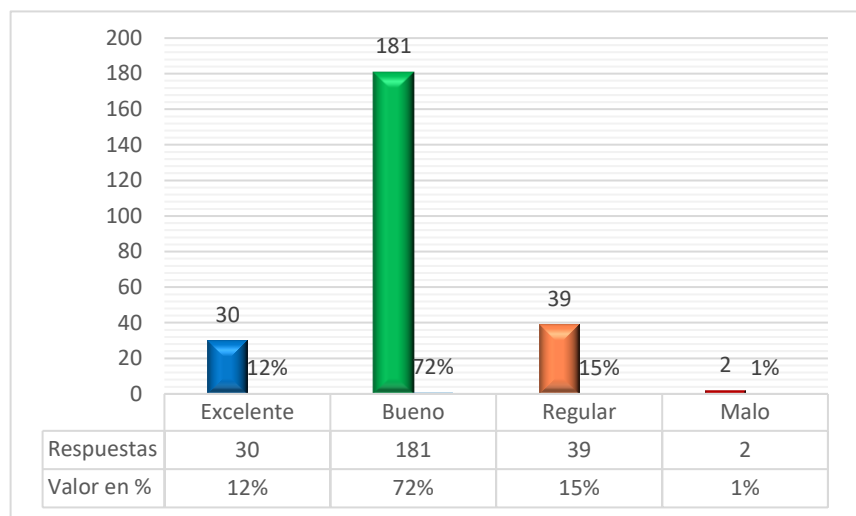
Por normatividad de la empresa los vehículos siempre deben estar limpios y en buen estado mecánico y aunque en su gran mayoría los automóviles cumplen con estas condiciones una pequeña parte evade este requisito de gran importancia para la prestación de un servicio cómodo y agradable para sus usuarios.

4. ¿Cómo considera que es la forma de conducción de los operarios de los vehículos de la empresa Autoservicio Chía?

**Tabla 6:** Consolidación de resultados pregunta 4

Opción	Número de respuestas	Porcentaje
<b>Excelente</b>	30	12%
<b>Bueno</b>	181	72%
<b>Regular</b>	39	15%
<b>Malo</b>	2	1%
	<b>252</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

**Figuras 8:** Consolidación de resultados pregunta 4

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

### **Interpretación:**

Los datos de la tabla correspondiente a la pregunta 4, nos demuestran que de un total de 252 usuarios frecuentes de transporte urbano de las rutas establecidas para Autoservicio Chía, el 72% que corresponde a 181 usuarios, considera que la forma de conducción de los operarios de los vehículos es buena; el 12% que corresponde a 30 usuarios considera que es excelente; en contraste con el 16% que corresponde a 41 usuarios que catalogan la forma de conducción de los operarios como regular o mala.

### **Conclusión:**

Estos datos nos demuestran que aunque existe un porcentaje alto de satisfacción de los usuarios en cuanto a la forma de conducción del operario del vehículo transportador, existe una brecha alta de inconformidad por parte de ellos, lo cual se podría presentar como consecuencia de los tiempos establecidos para el cumplimiento de las rutas y a la mala calidad de la malla vial presente en muchos barrios y veredas.

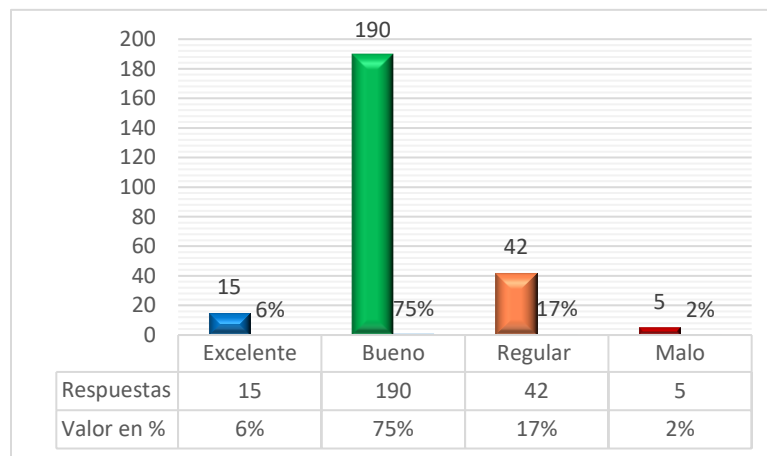
5. ¿Cómo considera que es el costo del servicio que usted utiliza?

**Tabla 7:** Consolidación de resultados pregunta 5

Opción	Número de respuestas	Porcentaje
<b>Excelente</b>	15	6%
<b>Bueno</b>	190	75%
<b>Regular</b>	42	5%
<b>Malo</b>	5	2%
	<b>252</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

**Figuras 9:** Consolidación de resultados pregunta 5



**Fuente:** Elaboración propia de los autores

**Interpretación:**

Los datos de la tabla correspondiente a la pregunta 5, nos demuestran que de un total de 252 usuarios frecuentes de transporte urbano de las rutas establecidas para Autoservicio



Chía, el 75% que corresponde a 90 usuarios considera que es el costo del servicio que utiliza es bueno y el 6% que corresponde a 15 usuarios considera que es excelente, determinando así, que el 81% de los usuarios están de acuerdo con el valor que pagan por la utilización del servicio.

### **Conclusión:**

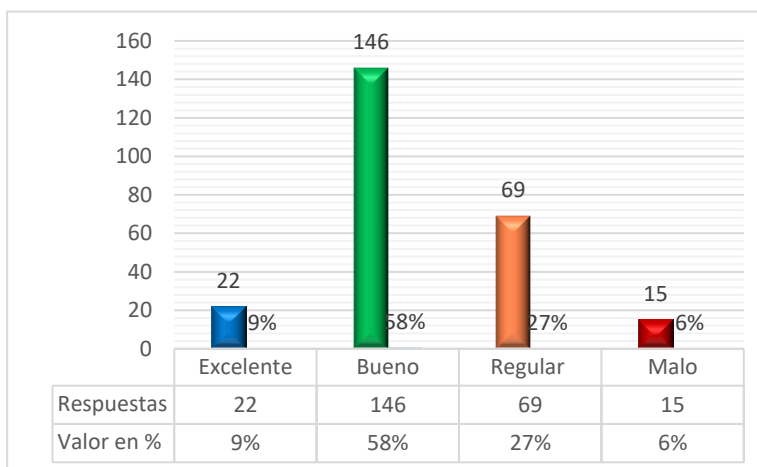
Estos datos nos demuestran que existe un porcentaje alto de usuarios que se sienten conformes con el valor actual que cobran las rutas urbanas por su servicio, el cual es ajustado de forma general a todas las empresas de transporte que prestan un servicio similar al de la empresa Autoservicio Chía.

6. ¿Cómo considera que es el cumplimiento de los horarios establecido en las rutas de transporte de la empresa Autoservicio Chía?

**Tabla 8:** Consolidación de resultados pregunta 6

<b>Opción</b>	<b>Número de respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Excelente</b>	22	9%
<b>Bueno</b>	146	58%
<b>Regular</b>	69	27%
<b>Malo</b>	15	6%
	<b>252</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

**Figuras 10:** Consolidación de resultados pregunta 6

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

### **Interpretación:**

Los datos de la tabla correspondiente a la pregunta 6, nos demuestran que de un total de 252 usuarios frecuentes de transporte urbano de las rutas establecidas para Autoservicio Chía, el 58% que corresponde a 146 usuarios considera que es el cumplimiento de los horarios establecido en las rutas es bueno, el 9% que corresponde a 22 usuarios considera que es el cumplimiento de los horarios establecido en las rutas es excelente; en contraste con el segundo lugar del 27% que corresponde a 69 usuarios, que determinan que el cumplimiento de los horarios es regular y el 6% que corresponde a 15 usuarios que consideran que los horarios son malos.

### **Conclusión:**

Estos datos nos demuestran que existe un porcentaje alto de usuarios que se sienten conformes con los horarios de las rutas establecidas, posiblemente al llevar muchos años utilizando el mismo servicio.

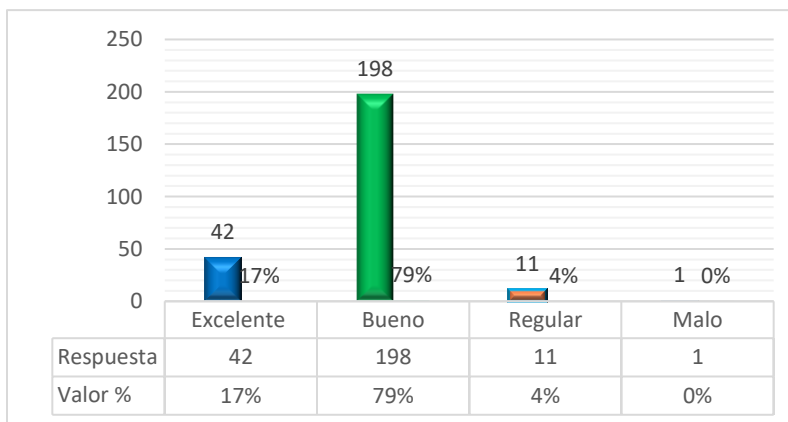
7. ¿Cómo considera que es el cumplimiento en los recorridos y uso de paraderos de los vehículos de transporte de la empresa Autoservicio Chía?

**Tabla 9:** Consolidación de resultados pregunta 7

Opción	Número de respuestas	Porcentaje
<b>Excelente</b>	42	42%
<b>Bueno</b>	198	198%
<b>Regular</b>	11	11%
<b>Malo</b>	1	0%
	<b>252</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

**Figuras 11:** Consolidación de resultados pregunta 7



**Fuente:** Elaboración propia de los autores

**Interpretación:**

Los datos de la tabla correspondiente a la pregunta 7, demuestran que de un total de 252 usuarios frecuentes de transporte urbano de las rutas establecidas para Autoservicio Chía, el 79% que corresponde a 198 usuarios considera que el cumplimiento en los recorridos y uso de paraderos de los vehículos de la empresa es bueno, el 17% que corresponde a 48 usuarios considera que el cumplimiento en los recorridos y uso de paraderos de los vehículos de la empresa es excelente y tal solo el 4% que corresponde a 12 usuarios es regular a malo.

**Conclusión:**

Estos datos nos demuestran que existe un porcentaje alto de usuarios que se sienten conformes con el cumplimiento en los recorridos y uso de paraderos de los vehículos de transporte de la empresa; cabe anotar que los paraderos en el municipio no son de estricto cumplimiento.

**Conclusión general:**

Se concluye de forma general que la empresa Autoservicio Chía es una organización reconocida en el sector del transporte por su amplia trayectoria que le ha permitido lograr un buen posicionamiento en el municipio de Chía. Esto se evidencia a través de los resultados obtenidos por las encuestas aplicadas a 252 usuarios, en las cuales se identificó que su permanencia y crecimiento dentro del sector del transporte se debe principalmente a la buena atención que brinda a sus usuarios. Sin embargo, existen pequeñas falencias que se evidencian principalmente en los resultados obtenidos en preguntas relacionadas con el aseo y presentación de los vehículos, en la forma de conducción de los transportadores y en el cumplimiento de los horarios de las rutas establecidas.

## **CAPITULO 4. Diseño del Balanced Scorecard**

La implementación de una metodología BSC parte de la configuración de una planeación estratégica; este proceso trabaja con la situación global de la organización para que los objetivos y estrategias que se establezcan involucren a todas las actividades que se desarrollan. Así, se pretende que todos los esfuerzos de una organización estén dirigidos al cumplimiento de las metas establecidas.

### **El proceso de desarrollo del Balance Scorecard fue dividido en dos partes:**

Una primera parte teórica y una segunda practica donde se muestran la secuencia para la construcción del del Cuadro de Mando Integral con la ayuda de un Software.

Después de conocer los valores, la misión y la visión de la empresa y de haber hecho el diagnostico interno y externo de la misma, se debe continuar con el desarrollo de la primera parte que implica varios pasos, los cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

1. Definir los objetivos estratégicos
2. Seleccionar indicadores para medir y seguir el rendimiento
3. Establecer metas, planes de acción e iniciativas

### **4.1 Objetivos estratégicos**

Después del conocimiento y diagnóstico de la empresa fue necesario el establecimiento de objetivos estratégicos encaminados a la obtención de indicadores propios que se ajusten a las necesidades actuales de empresa y que, además, se puedan implementar en el diseño del Balanced Scorecard:

**Perspectiva Financiera**

- ✓ Manejar de forma eficiente las fortalezas de la empresa dirigidas al área financiera.
- ✓ Aumentar los ingresos y usuarios disminuyendo a su vez costos.

**Perspectiva de clientes:**

- ✓ Medir tiempos de respuesta para quejas y reclamos.
- ✓ Fortalecer la imagen de la empresa

**Perspectiva de procesos internos:**

- ✓ Revisión de actividades continúa evitando así la presentación de errores en cualquiera de las fases de la prestación del servicio.
- ✓ Mejorar la comunicación interna permitiendo generar un trato más amable entre empleados y usuarios del servicio.

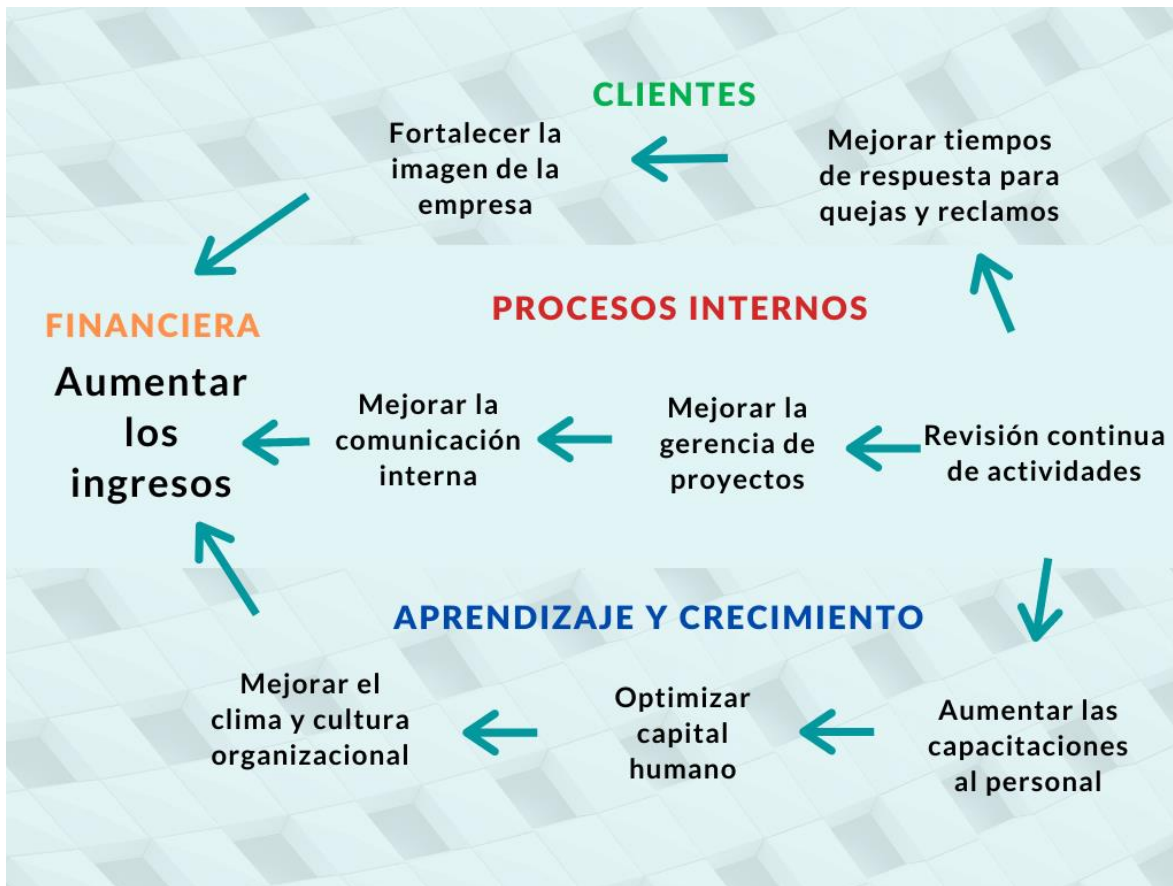
**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

- ✓ Mejorar el clima y la cultura organizacional, creando un entorno más unido y comprometido con los objetivos de la empresa.
- ✓ Definir estrategias de gestión encaminadas a la capacitación de personal administrativo y operativo con la finalidad de generar trabajadores más competentes y dispuestos a mejorar la empresa.

**4.1.1 Mapa estratégico**

Una herramienta importante en la construcción del Balanced Scorecard es el Mapa Estratégico, una completa representación visual de la estrategia de una organización, que describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

Figuras 12: Mapa estratégico



**Fuente:** Creación propia de los autores

## 4.2 Indicadores

Para la selección de algunos indicadores que se ajusten al objeto social de esta empresa, se tomó como referencia modelos ya establecidos en artículos publicados como el de la autora Dueñas, N. (2010). Guía metodológica para la planificación estratégica en pymes basada en Balanced Scorecard.

## Perspectiva Financiera

Esta perspectiva refleja el rendimiento operativo, el crecimiento y la sustentabilidad de la empresa. A través de él se analiza el desempeño de la empresa como generadora de ingresos.

### Rentabilidad sobre las ventas

Este indicador, mide la eficiencia de la elaboración y distribución que alcanza una empresa durante sus operaciones. Se calcula dividiendo el resultado o utilidad bruta del negocio por el monto total de ventas (también puede multiplicarse por 100 para obtener el ratio expresado en porcentaje).

Así, la fórmula para calcularlo es:  **$RV = (Ventas - CV) / Ventas \times 100$**

**Tabla 10:** Indicador Financiero

Indicador	Qué mide	Principio de gestión	Unidad de medida	Medición	Frecuencia
<b>Rentabilidad sobre ventas</b>	Mide la rentabilidad de una empresa con respecto a las ventas	Rentabilidad	Porcentaje	$\frac{\text{Utilidad} \times 100}{\text{Ventas}}$ $\frac{1'410.834.904 \times 100}{2'267.080.484}$ <p>62.24%</p>	Anual

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

La rentabilidad sobre las ventas: Este indicador demuestra que la empresa posee una rentabilidad del 62.24% con respecto a sus ingresos o, en otras palabras, el 60% de cada peso que genera la empresa está disponible para cubrir los costos generales y producir ganancias.



## Perspectiva de clientes

Esta perspectiva es fundamental al diseñar una propuesta de valor diferencial. Ya que en ella se ubican factores únicos que podrán marcar la diferencia competitiva obteniéndose así mejores resultados de marketing, un mayor índice de fidelización de clientes y por ende una mayor rentabilidad.

### Indicadores de Satisfacción al Cliente:

Es una medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen las expectativas del cliente. La satisfacción del cliente se define como "el número de clientes, o el porcentaje del total de clientes, cuyo reporte de sus experiencia con una empresa, sus productos, o sus servicios (índices de calificación) superan los niveles de satisfacción establecida.

**Tabla 11:** Indicadores de satisfacción al cliente

Indicador	Qué mide	Principio de gestión	Unidad de medida	Medición	Frecuencia
<b>Satisfacción del cliente</b>	Satisfacción de los clientes	Capital relacional	Porcentaje	Por medio de encuestas, evaluando criterios sobre el 100%  85% (calificación Buena)	Anual
<b>Evolución de quejas y reclamos</b>	La evolución de quejas y reclamos y su pronta solución	Eficacia	Porcentaje	<u># de quejas resueltas</u> <u># de quejas recibidas</u>  $= \frac{21}{30} \times 100\% = 70\%$  Calificación: Buena	Anual

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

De 252 encuestas de satisfacción hechas a usuarios: Según análisis de los resultados obtenidos y por las encuestas a los usuarios frecuentes del servicio público urbano de la empresa Autoservicio chía se determina que el porcentaje de satisfacción de los usuarios y de evolución de quejas y reclamos se encuentra en un porcentaje alto (85% y 70% respectivamente); son calificaciones que establecen un índice de satisfacción al cliente como bueno.

### **Perspectiva de procesos internos**

La eficiencia y eficacia de los procesos internos empresariales están estrechamente relacionados con la cadena de valor de cualquier organización económica, por lo tanto, al identificar, disminuir y/o eliminar puntos críticos se podrá alcanzar el logro de los objetivos planteados en pro de alcanzar la excelencia competitiva a nivel financiero económico y social.

#### **Indicador de Eficiencia Interna:**

La eficiencia analiza el volumen de recursos gastados para alcanzar las metas. Una actividad eficiente hace un uso óptimo de los recursos y, por tanto, tiene el menor costo posible.

#### **Índice de absentismo de empleados:**

Este se determinó específicamente en el área administrativa, debido a que en el área operativa es muy difícil calcular de este índice ya que los conductores frecuentemente colocan relevos sin la autorización de la administración.

Tabla 12: Indicadores de Procesos internos

Indicador	Qué mide	Principio de gestión	Unidad de medida	Medición	Frecuencia
<b>Eficiencia Interna</b>	Coeficiente que permite conocer el nivel de productividad en cada área de gestión	Productividad	Porcentaje	$\frac{\text{Eficiencia personal}}{\text{Eficiencia del área}} \times 100 = 70\%$	Anual
<b>Índice de absentismos de empleados</b>	Mide la cantidad de fallas de empleados un periodo de tiempo	Efectividad y eficiencia	Porcentaje	$\frac{\# \text{ de absentismo de trabajadores}}{\text{Total de trabajadores Área administrativa:}} \times 100 = 25\%$ <p>Calificación aceptable</p>	Mensual

Fuente: Elaboración propia de los autores

### Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Dentro del Balanced Scorecard esta perspectiva es de gran importancia para alcanzar los objetivos estratégicos encaminados al desarrollo y crecimiento empresarial

Tabla 13: Indicadores de aprendizaje y crecimiento

Indicador	Qué mide	Principio de gestión	Unidad de medida	Medición	Frecuencia
<b>Porcentaje de Capacitaciones incrementadas al personal operativo de la empresa durante el 2019</b>	Aumento de los programas de desarrollo integral de personal de la empresa diseñados para alcanzar competitividad	Eficacia	Porcentaje	$\frac{\text{Cap. 2019} - \text{Cap. 2018}}{\text{Total de cap. 2019}} \times 100$ $\frac{11 - 11}{11} \times 100 = 0\%$ <p>Brecha: desfavorable</p>	Anual

Fuente: Elaboración propia de los autores

Al inicio del año 2019 la empresa planeó entre uno de sus objetivos incrementar en un 20% las capacitaciones al personal operativo, con el fin de mejorar la atención al cliente y aunque no se cumplió, se han reducido de manera significativa las quejas de los usuarios según lo manifestado por la empresa.

### 4.3 Matriz de Impacto

Para plasmar en resumen los factores críticos encontrados en el análisis, la selección de los objetivos estratégicos planteados y las medidas de corrección se estructuró una matriz de Impacto

**Tabla 12:** Matriz de Impacto

<b>MATRIZ DE IMPACTO</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>
<b>FACTORES CRITICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poco interes por parte de la organización en la expansión en servicio especial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deficiencias en la prestación del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de actualizar el sistema de redes y comunicación</li> <li>Falta de conocimiento de los objetivos de la empresa por el personal operativo</li> <li>Temor al cambio administrativo y operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja cobertura en la formación a conductores , personal operativo y administrativo</li> <li>Ambiente laboral deficiente</li> </ul>
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar los ingresos y los usuarios disminuyendo costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar el volumen de usuarios</li> <li>Fortalecer la imagen de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión continua de actividades</li> <li>Mejorar comunicación interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el clima y la cultura organizacional</li> <li>Definir estrategias de gestión</li> </ul>
<b>MEDIDAS DE CORRECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar sistemas de gestión de costos</li> <li>Alianzas estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevos canales de comunicación y fortalecer los existentes entre empresa y usuarios</li> <li>Minimizar tiempos de espera dando respuesta al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inducción constante a la filosofía de la empresa</li> <li>Realización de actividades para fomentar el trabajo en equipo</li> <li>Habilitar las capacidades de lo trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer sistemas de motivación e incentivos</li> <li>Fortalecer el área de recursos humanos</li> <li>Fomentar la cultura del aprendizaje empresarial</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.4. Contrucción practica del Balnaced Scorecad

En la segunda parte se muestra la secuencia detallada para la construcción practica del Cuadro de Mando Integral con la ayuda de la utilización de un Software

1. En el primer paso se define la Misión, la Visión y los Valores de la empresa; ademàs, se determinan los objetivos estratégicos de cada una de las 4 perspectivas del BSC.

**Figuras 13:** Imagen Software BSC

The screenshot displays the BSC Designer software interface. At the top, there is a navigation bar with buttons for navigation and actions like 'Agregar', 'Eliminar', and 'Editor de valores'. The main area contains a table of KPIs with columns for 'Nombre', 'Progreso', 'Valor', 'Medida', 'Objetivo', 'Progreso YT', 'Valor YT', and 'Objetivo YT'. The table lists various KPIs such as 'Cuadro de mando con 4 perspectivas para empresa autoservicio', 'Finanzas', 'mejorar ganancias', 'Aumentar ingresos', 'Cliente', 'Mejorar la imagen de la empresa', 'mejorar tiempos de respuesta para quejas y reclamos', 'Procesos Comerciales Internos', 'Mejorar la comunicacion interna', and 'mejorar la gerencia de proyectos'. Each KPI has a progress indicator (percentage and bar chart) and a target value. On the right side, there is a panel for 'mayo de 2020' with a monthly calendar and a summary for 'Mejorar el clima y la cultura organizacional' showing a value of 60 for May 2020.

Nombre	Progreso	Valor	Medida	Objetivo	Progreso YT	Valor YT	Objetivo YT
Cuadro de mando con 4 perspectivas para empresa autoservicio - 1	8.72%				8.46%		
Finanzas			%				
mejorar ganancias			%				
Aumentar ingresos	91.89%	96.907	%	100	75.93%	90.817	100
Cliente	91.89%	96.907	%	100	75.93%	90.817	100
Mejorar la imagen de la empresa	91.89%	96.907	%	100	75.93%	90.817	100
mejorar tiempos de respuesta para quejas y reclamos	91.89%	94	%	97	75.93%	88.093	97
Procesos Comerciales Internos	7.34%	9.962	%	100	7.34%	9.962	100
Mejorar la comunicacion interna	-100%	60	%	100	-100%	60	100
mejorar la gerencia de proyectos	21.6%	60	%	100	21.6%	60	100

Summary for 'Mejorar el clima y la cultura organizacional' (May 2020): Valor, Puntuación, mayo de 2020: 60

**Fuente:** Software BSC DESIGNER

2. Se definen las iniciativas o planes de acción encaminados en el logro de cada objetivo estratégico de cada perspectiva.

**Figuras 14:** Imagen Software BSC

## Iniciativa

### Nombre

Mejorar la organizacion y administracion de los recursos en proyectos

### Estado

Análisis

### Descripción

Mejorar la ejecucion de una serie de actividades que consumen recursos como tiempo, dinero, gente, materiales, energía, comunicación (entre otros) para lograr unos objetivos pre-definidos

### Plazo

2020-02-03

2020-06-30

### Presupuesto

0

\$ COP

### Lista de documentos

Agregar URL

### Ejecutado

0

### Disponible

0

### Responsable

Agregar

### Duración

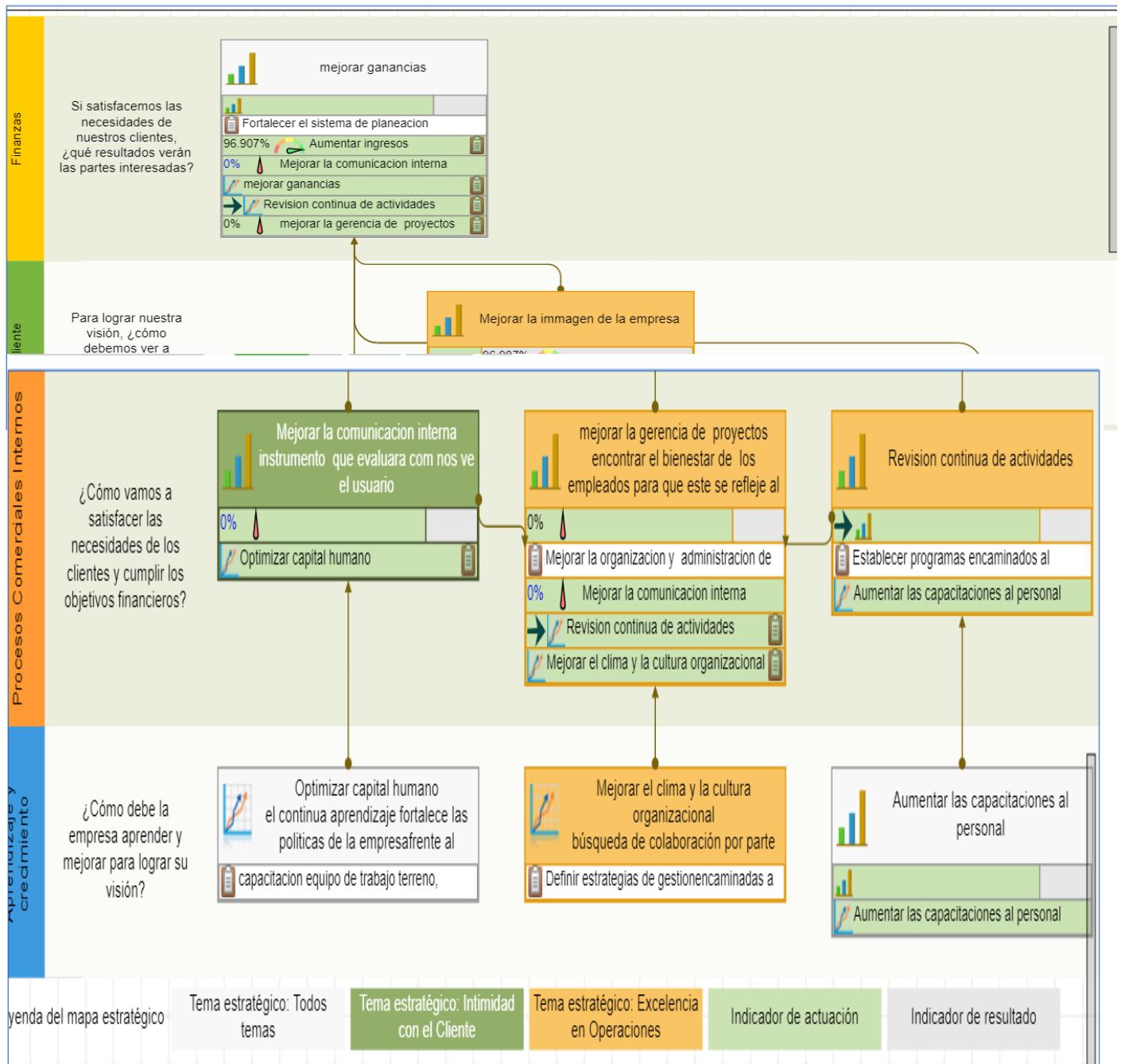
5

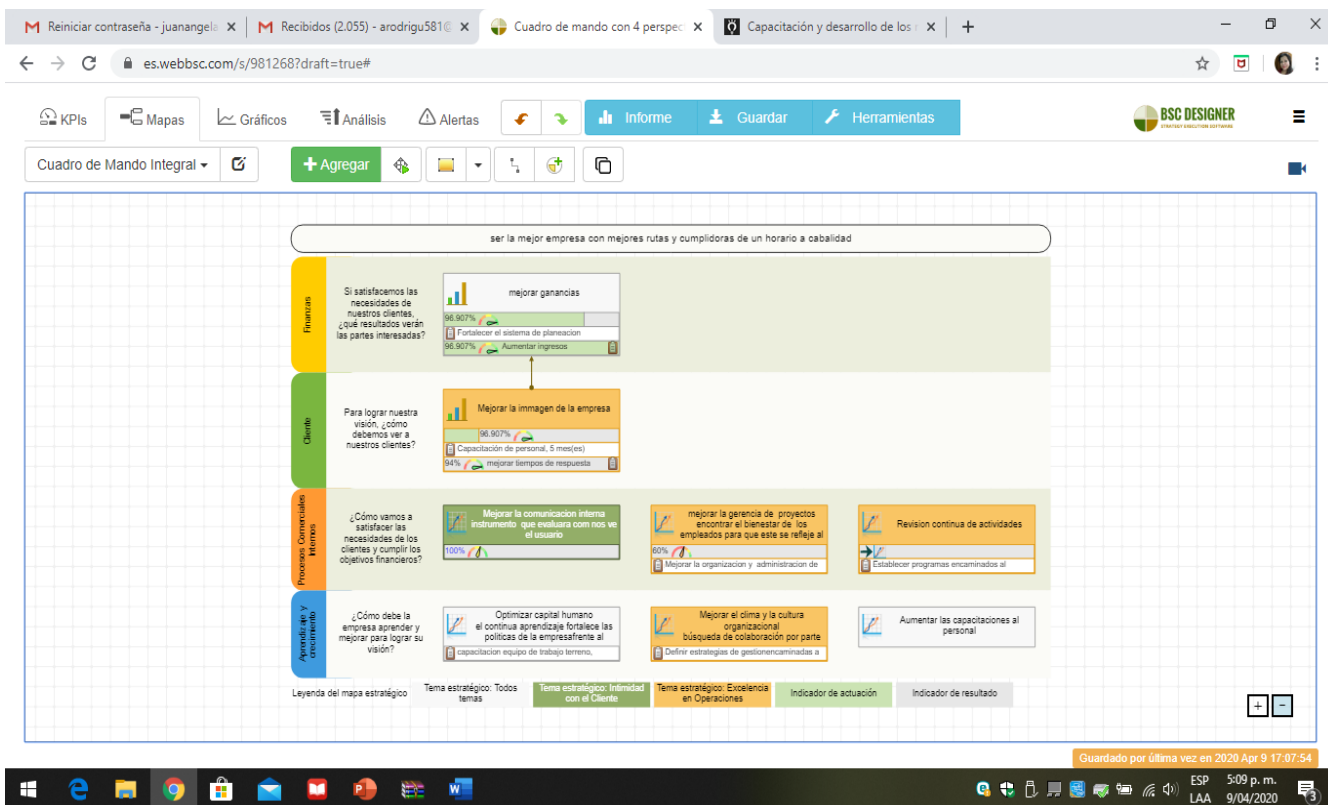
mes(es)

**Fuente:** Software BSC DESIGNER

### 3. Gráficos y tablas que muestran en resumen el avance y los resultados del progreso de la construcción del Balanced Scorecard

**Figuras 15:** Imagen Software BSC





**Fuente:** Software BSC DESIGNER

Herramientas como estas son de gran importancia en el momento que se quiera lograr de forma óptima la aplicación de la metodología Balanced Scorecard en una organización. Un Software de Balanced Scorecard genera aportes importantes en términos de aplicación práctica y medición. Este tipo de herramienta, principalmente, ayuda a que la estrategia sea el fundamento de cada acción de modo que todos los esfuerzos estén bien direccionados hacia el cumplimiento de las metas.



## Conclusiones

Debido a la globalización las empresas de transporte público se enfrentan a la necesidad de lograr una constante innovación, que les permita no solo sobrevivir sino también trascender en un mercado laboral, cuyo ambiente cada vez es más competitivo; de aquí nace la necesidad de la implementación de nuevas herramientas que permitan el fortalecimiento organizacional.

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión empresarial que ha permitido plantear propuestas para mejorar el desempeño de los procesos administrativos y operativos de la empresa de transporte público Autoservicio Chía; estas propuestas bien implementadas, podrían ayudar a evitar, corregir o minimizar problemas que actualmente enfrenta esta empresa a nivel financiero, con sus clientes y en sus procesos internos, fortaleciendo a la vez su crecimiento organizacional y en consecuencia ayudando a mitigar los problemas de movilidad en el transporte público generados por la implementación de relojes en las rutas urbanas.

De acuerdo, al diagnóstico que se realizó a nivel interno en la empresa Autoservicio Chía, se puede concluir que es una organización económica bastante sólida, pero, como cualquier otra, cuenta con debilidades que al ser intervenidas se pueden transformar en ventajas competitivas en el sector del transporte; para ello, es necesario la implementación de herramientas como el Balanced Scorecard que pueden facilitar la ejecución de estrategias a través de indicadores, logrando así el cumplimiento de los objetivos propuestos encaminados al crecimiento económico, financiero y social.

Esta investigación se convierte en una herramienta de apoyo y crecimiento en nuestro futuro desempeño profesional; al involucrar el campo de acción del contador público en otras áreas de la empresa, donde se creía erróneamente que él no tenía competencia.

Al involucrarnos y ampliar nuestro campo de acción en todas las áreas de una empresa, nos damos cuenta que como contadores podemos llegar a ser los mejores administradores de cualquier organización.

## Bibliografía

- Aguado, A. (2013). Optimización de rutas de transporte. Recuperado el 7 de febrero de 2019 de [https://eprints.ucm.es/23027/1/Memoria\\_OptimizacionRutasTransporte.pdf](https://eprints.ucm.es/23027/1/Memoria_OptimizacionRutasTransporte.pdf)
- Avendaño, M. J. (2016). Mejoramiento de la gestión gerencial de la empresa Transportes Unidos de Colombia-Transucol Ltda de Palmira, mediante la implantación del modelo Balance Scoreboard (Cuadro de Mando Integral). Recuperado el 20 de febrero de 2019, de <http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/working/article/view/1907>
- Barba, J. F. (2011). Estrategia Competitiva, Balance Scorecard. Recuperado el 7 de marzo de 2019, de <https://competitivestrategy404a.files.wordpress.com/2011/06/balance-score-card-informe.pdf>
- Bermeo, M. E. (2009). Diseño de un modelo de optimización de rutas de transporte. El hombre y la máquina. Recuperado el 22 de febrero de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=47811604005>
- Bernate, C. (2004). Cómo diseñar un Cuadro de Mando Integral basado en índices de gestión. Recuperado el 6 de marzo de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/como-disenar-un-cuadro-de-mando-integral-basado-en-indices-de-gestion/>
- CAF. (2005). El transporte urbano en América Latina y la situación actual en Colombia. Recuperado el 2019, de [https://flacso.edu.ec/cite/media/2016/02/CAF\\_2005\\_El-transporte-urbano-en-America-Latina-y-la-situacion-actual-en-Colombia.pdf](https://flacso.edu.ec/cite/media/2016/02/CAF_2005_El-transporte-urbano-en-America-Latina-y-la-situacion-actual-en-Colombia.pdf)
- Carrasco, S. (2016). El Cuadro de Mando Integral en las Empresas Públicas de Transporte Urbano Colectivo. Recuperado el 24 de febrero de 2019, de <https://docplayer.es/3150337-El-cuadro-de-mando-integral-en-las-empresas-publicas-de-transporte-urbano-colectivo-algunas-cuestiones-relativas-a-su-implantacion.html>
- Dueñas, N. X. (2010). Guía metodológica para la planificación estratégica en pymes del sector servicios basada en Balanced Scorecard. Recuperado el 5 de febrero de 2020, de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9315/tesis404.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Duque, G. (noviembre de 2007). Módulo de Economía del transporte, en el programa de Ingeniería Civil. Recuperado el 20 de febrero de 2019, de [http://godues.blogspot.com/2007/11/el-transporte-en-colombia\\_07.html](http://godues.blogspot.com/2007/11/el-transporte-en-colombia_07.html)
- Durán, M. D. (2014). Estudio del transporte público Colectivo en Bogotá. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de [repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3857/T10.14%20D931e.pdf;...3](http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3857/T10.14%20D931e.pdf;...3)
- EmprendePyme.net. (2016). ¿Qué es la gestión empresarial? Recuperado el 6 de marzo de 2019, de <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-gestion-empresarial.html>
- Figuroa, O. (1996). Transporte y calidad de vida en las ciudades latinoamericanas. Sus relaciones con el uso del suelo y la contaminación urbanas. Recuperado el 9 de febrero de 2019, de <http://www.eure.cl/index.php/eure/article/view/1141>
- García, c. J. (2012). Propuesta de un modelo de Balanced Scorecard para Cootranar Ltda. Buscando mejorar el desempeño de la empresa. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/10566>
- Gómez, O. D. (2011). Régimen jurídico del transporte. Recuperado el 9 de febrero de 2019, de <https://www.terminalarmenia.com/userfiles/files/REGIMENTRANSPORTE2011.pdf>
- González, O. (2005). El transporte público colectivo, individual y masivo. Recuperado el 6 de febrero de 2019, de <http://www.contraloriabogota.gov.co/sites/default/files/Contenido/Informes/Estructurales/Movilidad/2005%20Transporte%20P%C3%BAblico%20Colectivo%2C%20Individual%20y%20Masivo%2C%20Intermunicipal%20y%20Terminales%20Satelitales%20en%20Bogota.pdf>
- Mauttone, A. (2010). Diseño y optimización de rutas y frecuencias en el transporte colectivo urbano,. Recuperado el 7 de febrero de 2019, de <https://www.fing.edu.uy/inco/pedeciba/bibliote/reptec/TR0307.pdf>

- Moller, R. (2011). Una Propuesta de Mejoramiento del Transporte Público Colectivo en Santiago de Cali. Recuperado el 9 de febrero de 2019, de [http://revistaingenieria.univalle.edu.co/index.php/ingenieria\\_y\\_competitividad/articloe/view/2333](http://revistaingenieria.univalle.edu.co/index.php/ingenieria_y_competitividad/articloe/view/2333)
- Osorio, P. B. (2016). Programación Lineal para la distribución de viajes de una empresa de transportes. Recuperado el 9 de marzo de 2019, de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6400/Osorio\\_cp.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6400/Osorio_cp.pdf?sequence=1)
- Pacco, F. (2015). La evaluación de la situación económica - financiera y su influencia en la toma de decisiones en la empresa de transporte de pasajeros interprovincial San Geronimo. Recuperado el 22 de febrero de 2019, de <https://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2190>
- Pulido, I. (2015). Modelo de Medición para la Gestión Integral según el BSC en el Ministerio de Transporte de Colombia. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/3521>
- Quintero, J. R. (2015). El transporte sostenible y su papel en el desarrollo del medio ambiente urbano. Recuperado el 5 de febrero de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5432139>
- Rojas, M. (2012). Modelo sostenible de movilidad para la Sabana Centro (estación multimodal de pasajeros Chía). Recuperado el 8 de febrero de 2019, de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/13890>
- Sánchez, A. H. (2018). Las empresas de transporte público colectivo urbano en Colombia y la Calidad de su servicio. Recuperado el 22 de febrero de 2019, de [hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacio/article/.../1573](http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacio/article/.../1573)
- Santamaría, A. (2015). Los estados financieros y su influencia en la toma de decisiones gerenciales en la empresa de transportes Miranada. Recuperado el 22 de febrero de 2019, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/10159>

Sant'Anna, J. A. (2002). Autobuses urbanos: Sistemas modernos y tradicionales en el Mercosur ampliado. Recuperado el 10 de febrero de 2019, de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17529/autobuses-urbanos-sistemas-modernos-y-tradicionales-en-el-mercosur-ampliado>

Tavera, R. J. (2013). Ensayo Soacha y Chía, dos Municipios conurbanos, dos realidades diferentes. Recuperado el 22 de febrero de 2019, de <http://hdl.handle.net/10654/11901>

## Anexos

### 1. Fichas Bibliográficas

AGUADO Aranda, Andres. Optimización de rutas de transporte. U.C.M. 2013, pp. 1-78, en [https://eprints.ucm.es/23027/1/Memoria\\_OptimizacionRutasTransporte.pdf](https://eprints.ucm.es/23027/1/Memoria_OptimizacionRutasTransporte.pdf)

AVENDAÑO, M., MONTOYA, J. C., & FUERTES, M. L. Mejoramiento de la gestión gerencial de la empresa Transportes Unidos de Colombia-Transucol Ltda. de Palmira, mediante la implantación del modelo Balance Scoreboard (Cuadro de Mando Integral). 2016, en <http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/working/article/view/1907>

BARBA, Juan. F. Estrategia Competitiva, Balance Scorecard. 2011, en <https://competitivestrategy404a.files.wordpress.com/2011/06/balance-score-card-informe.pdf>

BERMEO Muñoz, Elver A.; CALDERÓN Sotero, Jaime Hernán. Diseño de un modelo de optimización de rutas de transporte. El Hombre y la Máquina, núm. 32, enero-junio, 2009, pp. 52-67 Universidad Autónoma de Occidente Cali, Colombia, en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=47811604005>

BERNATE, C. Cómo diseñar un Cuadro de Mando Integral basado en índices de gestión. 2004, en <https://www.gestiopolis.com/como-disenar-un-cuadro-de-mando-integral-basado-en-indices-de-gestion/>

CAF. El transporte urbano en América Latina y la situación actual en Colombia. Vicepresidencia de Infraestructura. Dirección de Análisis y Programación Sectorial. Marzo 2005, en [https://flacso.edu.ec/cite/media/2016/02/CAF\\_2005\\_El-transporte-urbano-en-America-Latina-y-la-situacion-actual-en-Colombia.pdf](https://flacso.edu.ec/cite/media/2016/02/CAF_2005_El-transporte-urbano-en-America-Latina-y-la-situacion-actual-en-Colombia.pdf)

CARRASCO D, Sánchez D, Flórez S, Delgado M.L. (2016). El Cuadro de Mando Integral en las Empresas Públicas de Transporte Urbano Colectivo: algunas cuestiones relativas a su implantación, Recuperado el 24 de feb. De 2019, en <https://docplayer.es/3150337-El-cuadro-de-mando-integral-en-las-empresas-publicas-de-transporte-urbano-colectivo-algunas-cuestiones-relativas-a-su-implantacion.html>

DUQUE Escobar, Gonzalo. Módulo de Economía del Transporte, en el programa de Ingeniería Civil.( Manizales, noviembre de 2007), en [http://godues.blogspot.com/2007/11/el-transporte-en-colombia\\_07.html](http://godues.blogspot.com/2007/11/el-transporte-en-colombia_07.html)

DURÁN Matiz, Duván F. Estudio del Transporte Público Colectivo en Bogotá. Universidad de la Salle Bogotá D.C. 2014, en [repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3857/T10.14%20D931e.pdf;...3](http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3857/T10.14%20D931e.pdf;...3)

EMPRENDEPYME.NET. ¿Qué es la gestión empresarial? 2016, en <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-gestion-empresarial.html>

FIGUEROA, Oscar. Transporte y calidad de vida en las ciudades latinoamericanas. Sus relaciones con el uso del suelo y la contaminación urbanas. Revista eure Vol. XXII, N° 67, Santiago de Chile, diciembre 1996, pp. 29-44, en <http://www.eure.cl/index.php/eure/article/view/1141>

GARCÍA Cortes, Jonnathan. A. Propuesta de un modelo de balanced score card o cuadro de mando Integral para Cootranar Ltda. buscando mejorar el desempeño de la empresa (Bachelor's thesis, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, noviembre 2012, en <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/10566>

GÓMEZ Pineda, Oscar D. Régimen jurídico del transporte terrestre en Colombia. Bogotá D.C. 2011, en <https://www.terminalarmenia.com/userfiles/files/REGIMENTRANSPORTE2011.pdf>

GONZÁLES Arana, Oscar. El transporte público colectivo, individual y masivo de pasajeros, el transporte intermunicipal y las terminales satelites en Bogotá. Contraloría de

Bogotá (2005). Mayo de 2005, en <http://www.contraloriabogota.gov.co/sites/default/files/Contenido/Informes/Estructurales/Movilidad/2005%20Transporte%20P%C3%BAblico%20Colectivo%2C%20Individual%20y%20Masivo%2C%20Intermunicipal%20y%20Terminales%20Satelites%20en%20Bogota.pdf>

MAUTTONE, Antonio. Diseño y optimización de rutas y frecuencias en el transporte colectivo urbano, Modelos y Algoritmos. Universidad de la Republica. Montevideo, Uruguay. 2010, pp. 3 – 12, en <https://www.fing.edu.uy/inco/pedeciba/bibliote/reptec/TR0307.pdf>

MOLLER, Rolf. Una Propuesta de Mejoramiento del Transporte Público Colectivo en Santiago de Cali. Universidad del Valle. Vol. 3, No. 1, junio de 2001, pp. 2-16, en [http://revistaingenieria.univalle.edu.co/index.php/ingenieria\\_y\\_competitividad/article/view/2333](http://revistaingenieria.univalle.edu.co/index.php/ingenieria_y_competitividad/article/view/2333)

OSORIO, Paula. B. Programación Lineal para la distribución de viajes de una empresa de transpores. Universidda Nacional Mayor de San Marcos.2016, pp 4-1, en [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6400/Osorio\\_cp.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6400/Osorio_cp.pdf?sequence=1)

PACCO, Fidel. La evaluación de la situación económica - financiera y su influencia en la toma de decisiones en la empresa de transporte de pasajeros interprovincial caso expreso San Gerónimo S.A.C año 2012 – 2013, pp. 53-57, en <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2190>

PULIDO, I. C. R., & VARGAS, D. R. Modelo de medición para la gestión integral según el BSC en el Ministerio de Transporte de Colombia. 2015, pp. 83-104, en <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/3521>

QUINTERO Gonzales, Julian R. El transporte sostenible y su papel en el desarrollo del medio ambiente urbano. Octubre 2015, pp. 87 – 97, en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5432139>



ROJAS Moya, Manolo. Modelo sostenible de movilidad para la Sabana Centro (estación multimodal de pasajeros Chía). Universidad Javeriana. Bogota D.C. 2012, en <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/13890>

SÁNCHEZ Abril, Héctor M. Las empresas de transporte público colectivo urbano en Colombia y la calidad de su servicio, 2018 en, [hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacio/article/.../1573](http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacio/article/.../1573)

SANTAMARÍA Santamaría, Agustín. Los estados financieros y su influencia en la toma de decisiones gerenciales en la empresa Transportes Miranda S.A.C. 2014-2015, pp 34-35, en <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/10159>

SANT'ANNA, José A. Autobuses urbanos: Sistemas modernos y tradicionales en el Mercosur ampliado. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C. Junio 2002, en <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17529/autobuses-urbanos-sistemas-modernos-y-tradicionales-en-el-mercosur-ampliado>

TAVERA Ruiz, Johanna C. Ensayo Soacha y Chía, dos Municipio conurbados, dos realidades diferentes, 2013, en <http://hdl.handle.net/10654/11901>

## 2. Fichas de Trabajo

### Sinóptica

SANT'ANNA, José A. Autobuses urbanos:  
Sistemas modernos y tradicionales  
en el Mercosur ampliado  
PP. 9-12

Problemática de transporte el  
América Latina

En muchas ciudades de América Latina y el Caribe, el sistema de transporte público más importante ha sido el autobús, pero, pese a su importancia los sistemas y rutas de transporte no se han diseñado de forma eficiente, aumentando el desgaste de los vehículos, el consumo de combustible, la posibilidad de accidentes y la contaminación medio ambiental.

### Sinóptica

ROJAS Moya, Manolo  
Modelo sostenible de movilidad para  
la Sabana Centro  
(estación multimodal de pasajeros Chía)  
pp. 15-20

Importancia del transporte  
público para el municipio de Chía

Una gran cantidad de población depende del servicio público intermunicipal y urbano dentro de la sabana centro para la realización de sus actividades productivas y educativas, pero, debido a la insuficiente prestación de este servicio y al mal funcionamiento de las rutas establecidas en la malla vial, la comunidad ha tenido que recurrir a otros medios de transporte generalmente dividido de acuerdo a su nivel socioeconómico (vehículos privados, taxis, motos etc.) situación que afecta de forma directa la movilidad y conlleva al aumento de la contaminación con grandes impactos ambientales.

### Sinóptica

FIGUEROA, Oscar  
Transporte y calidad de vida en las  
ciudades latinoamericanas.  
pp. 29-44

Transporte y calidad de vida

Los problemas de transporte urbano en las ciudades de América Latina van en incremento, sobre todo como resultado de un crecimiento urbano desorganizado, trayendo como consecuencia el aumento en el uso de otros medios de transporte motorizado y por ende la congestión vehicular y degradación medioambiental.

### Sinóptica

<p>D.I.T de Bogotá D.C. Transporte público colectivo, individual público y masivo de pasajeros, el transporte intermunicipal y las terminales satélites pp. 5-20</p>	<p>Las ciudades exigen mayor eficiencia en su transporte</p>
<p>El servicio de transporte público urbano e intermunicipal en Bogotá, como en otras ciudades del País debe procurar una adecuada prestación, en condiciones de calidad, oportunidad y accesibilidad, sin embargo, el desarrollo urbanístico de las ciudades ha generado cambios en la oferta del servicio; el número de la población aumenta exigiendo un transporte público urbano con mayor eficiencia.</p>	

### Sinóptica

<p>Banco de Desarrollo de América Latina CAF El transporte urbano en América Latina y la situación actual en Colombia pp. 3-10</p>	<p>Crisis en los sistemas de transporte público</p>
<p>La crisis público han sido relativamente frecuentes en muchas ciudades Latinoamericanas, expresándose en una baja de rendimiento de los sistemas, con disminución en sus usuarios, con elevados costos y tarifas, con condiciones de congestión en aumento y en crecimiento de nuevas formas precarias e inseguras de transporte colectivo; debido a esto, el autor recalca la importancia del análisis de las condiciones generales del sector empresarial dedicado al transporte público, ya que de ello depende el éxito de la implantación de cualquier proyecto orientado a encarar una transformación de las modalidades operativas de los sistemas de transporte de las ciudades.</p>	

### Sinóptica

<p>AGUADO Aranda, Andres. Optimización de rutas de transporte de pasajeros pp. 1-78</p>	<p>¿Por qué la importancia de la utilización de mecanismos de diseño de rutas en el transporte?</p>
<p>Se describe importantes estudios sobre la utilización de mecanismos de diseño de rutas en el transporte de pasajeros, determinando la mejor forma de realizar un recorrido de calidad, tratando de disminuir los costos para la empresa. Convirtiéndose esta investigación en un ejemplo de herramienta utilizadas en otros países, que podría</p>	

contribuir de forma importante en el mejoramiento de la situación actual del transporte público en este municipio.

### Sinóptica

<p>MAUTTONE, Antonio. Diseño y optimización de rutas y frecuencias en el transporte colectivo urbano, Modelos y Algoritmos. pp. 3 – 12</p>	<p>Importancia de planificación en el transporte público urbano</p>
<p>La importancia de la implementación de la planificación del transporte público urbano colectivo (TPUC) tanto en países desarrollados como en los que están en vía de desarrollo. El autor define que el TPUC, implica determinar un plan de recorridos, frecuencias, horarios, asignación de personal y flotas en base a los vehículos disponibles para realizar los viajes; buscando como objetivos principales la maximización de la calidad del servicio (minimizar tiempos de viaje y espera), y del beneficio de las empresas transportadoras.</p>	

### Sinóptica

<p>GÓMEZ Pineda, Oscar D Principios básicos y Régimen Jurídico del transporte terrestre en Colombia. pp.13-15</p>	<p>Normatividad vigente del transporte en Colombia</p>
<p>Edita, compila y comenta los principios básicos y la normatividad vigente del transporte en Colombia; además, de diferenciarlos entre carga, mixto y el de pasajeros, brinda a una amplia información sobre definiciones relacionadas con el tema, autoridades competentes en términos de cumplimiento, habilitación, sanciones y seguros; convirtiendo este artículo en material importante para la investigación a realizar.</p>	

### Sinóptica

<p>QUINTERO Gonzales, Julian R. El transporte sostenible y su papel en el desarrollo del medio ambiente urbano pp. 87-97</p>	<p>Relación del transporte público y el medio ambiente urbano</p>
<p>Relata el origen de la problemática de movilidad en las áreas urbanas y sus consecuencias de impacto negativo sobre el medio ambiente (consumo energético de fuentes no renovables, el incremento en los niveles de contaminación atmosférica, emisiones de gases contaminantes y ruido); además, aporta información sobre algunos modelos de transporte masivo</p>	

implementados en otras ciudades del mundo, que han logrado brindar nuevas perspectivas para mejorar la eficiencia del servicio en los recorridos, buscando como valor agregado la disminución de los índices de accidentalidad, garantizando la seguridad y comodidad de sus usuarios.

### Sinóptica

<p>MOLLER, Rolf. Una propuesta de mejoramiento del transporte público colectivo en Santiago de Cali pp. 2-16</p>	<p>Deficiencias en el transporte público</p>
<p>Presenta las principales deficiencias del sistema de transporte público en la ciudad de Cali, en especial las originadas por la llamada “guerra del centavo” para los pasajeros, los conductores, las empresas prestadoras del servicio, los ciudadanos y la economía local. Además, explica propuestas para la creación de un sistema de transporte más eficiente, agradable, rápido, barato, amigable con el medio ambiente y económicamente sostenible, sin necesidad de una costosa inversión en infraestructura vial o en tecnologías, aumentando así la competitividad de las empresas.</p>	

### Sinóptica

<p>BERMEO Muñoz, Elver A. Diseño de un modelo de optimización de rutas de transporte, el hombre y la maquina pp. 52-67</p>	<p>Métodos de optimización del servicio en el transporte urbano</p>
<p>Existen en la actualidad varios métodos para lograr la optimización del servicio en el transporte urbano de personas y de mercancías, están son: TSP (Traveling salesman problem), CPP (Chinese postman problem) y finalmente el VRP (Vehicle routing problem). Cada uno de estos permite diseñar rutas de transporte par varios vehículos, con la posibilidad de conocer con anticipación el tipo de automotor a utilizar, sus dimensiones, peso máximo a cargar etc. El transporte ya sea público de pasajeros o de carga es uno de los puntos clave en la satisfacción del cliente; sin embargo, es uno de los costos logísticos más elevados para una empresa y es necesario la administración efectiva del sistema de transporte, para lo cual se ha utilizado sistemas de asignación de rutas (VRP), con el objetivo principal de minimizar tiempo y costos para una organización logrando a su vez un aumento en la competitividad.</p>	

### Sinóptica

<p>AVENDAÑO, M., MONTOYA, J. C., &amp; FUERTES, M. Mejoramiento de la gestión gerencial de la empresa Transportes Unidos de Colombia-Transucol Ltda. de Palmira, mediante la implantación del modelo Balance Scoreboard (Cuadro de Mando Integral) pp. 7-17</p>	<p>Caso práctico de utilización del modelo Balance Scoreboard</p>
---	---

La utilización de un cuadro de mando integral (Balance Scoreboard) para desarrollar una gestión de mejoramiento de una empresa de transporte público urbano e intermunicipal en la ciudad de Palmira. “El cuadro de mando integral es una estructura de control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada”.

El BSC o Cuadro de Mando Integral es una valiosa herramienta de control de gestión que evalúa la actuación empresarial a partir de diferentes indicadores agrupados en torno a cuatro perspectivas fundamentales: Finanzas, Procesos internos, Formación y crecimiento y Clientes

### Sinóptica

<p>PULIDO, I. C. R., &amp; VARGAS, D. R. Modelo de medición para la gestión integral según el BSC en el Ministerio de Transporte de Colombia pp. 83-104</p>	<p>Caso práctico de utilización del modelo Balance Scoreboard</p>
---	---

El gobierno colombiano ha venido promoviendo la modernización de entidades en el sector público, que logren ofrecer productos con altos índices de calidad a bajos costos, pero, para alcanzar estos objetivos se requiere la implementación de herramientas que permitan realizar un adecuado seguimiento y medición, que faciliten la obtención de información confiable y oportuna para mejorar el proceso de toma de decisiones; es aquí, cuando se debe dar importancia a modelos como el Balance ScoreCard o Cuadro de Mando Integral, de Kaplan y Norton, que implementado de forma adecuada y según las necesidades de la empresa se convierte de una herramienta útil de direccionamiento y gestión estratégica.

### Sinóptica

<p>PACCO, Fidel. La evaluación de la situación económica financiera y su influencia en la toma de</p>	<p>Importancia de los análisis financieros en las empresas</p>
---	--

decisiones en la empresa de transporte  
pp. 53-57

La movilización de pasajeros a través del transporte público urbano es una de las actividades económicas más lucrativas, convirtiéndose además en una fuente importante de generación de empleo, de aquí la importancia de realizar un adecuado análisis e interpretación de los estados financieros a fin de generar una adecuada utilidad para la empresa.

### Textual

DUQUE Escobar, Gonzalo. Relación del transporte y la economía  
Módulo de Economía del transporte,  
en el programa de Ingeniería Civil  
pp. 3

El transporte se encuentra relacionado con la economía, a tal punto que se puede afirmar que el transporte, como cualquier otra actividad productiva, es parte de ella; “sin la función del sistema de transporte, no se puede el bien económico, esto nos da puesto que la infraestructura se constituye en un factor de producción, y la movilidad en un determinante del costo y del mercado.”

### Textual

GONZÁLEZ, Arana Oscar Importancia del transporte público  
de calidad  
El transporte público colectivo,  
individual y masivo de pasajeros ,  
el transporte intermunicipal y  
las terminales satélites en Bogotá  
pp.3

“El crecimiento territorial y poblacional, exige un sistema de movilidad urbana con mayor eficiencia que conduzca a ciudades más ordenadas y más humanas, procurando una adecuada prestación de servicios en condiciones de calidad, oportunidad, seguridad y accesibilidad”

### Sinóptica

SANTAMARÍA, Agustín Importancia de la contabilidad  
en el mercado del transporte  
Los estados financieros y su influencia  
en la toma de secisiones gerenciales en la  
empresa de transportes Miranada  
pp. 34-35

Describe la importancia de la contabilidad en el mercado del transporte, aunque afirma que es común escuchar de parte de los actores de organizaciones y grupos empresariales preguntas como: ¿de qué sirve los estados financieros que preparan los contadores Públicos, si estos no están acorde a la realidad de un mundo voluble y competitivo?”, pregunta que para su entorno era constante y de paso en el medio colombiano tuvo resonancia en cada actor de la empresa colombiana.

### Sinóptica

TAVERA Ruiz, Johanna C. Soacha y Chía, dos Municipios conurbanos, dos realidades diferentes pp. 5-17	Influencia de la ciudad de Bogotá sobre municipio cercanos
---	---

En Chía y Soacha el problema del transporte es de vital importancia, ya que estando cerca de Bogotá trae un paquete de influencias que se ven reflejadas en las economías de cada municipio “la influencia que ejerce Bogotá como centro económico sobre los municipios de Soacha y Chía, como poblaciones conurbadas al Distrito Capital, haciendo énfasis en indicadores de finanzas públicas e indicadores socioeconómicos”.

### Sinóptica

DURÁN Matiz, Duván F. Estudio del transporte público Colectivo en Bogotá pp. 3-17	¿Por qué es importante la movilidad urbana?
--	--

El crecimiento de las ciudades y la expansión de sus áreas urbanas han generado grandes desafíos para el desarrollo en diferentes ámbitos, dentro de los cuales se encuentra el sistema de transporte. La movilidad de las ciudades contribuye a su consolidación en un sistema económico cada vez más globalizado y competitivo en busca de mejores condiciones de vida y facilidades para la ejecución de actividades productivas de la población. De tal manera que la gestión de un correcto sistema de movilidad podría tener efectos sobre la eficiencia de la economía urbana.

### Textual

CARRASCO D, Sánchez D, Flórez S. El Cuadro de Mando Integral en las Empresas Públicas de Transporte Urbano Colectivo	Cuestiones relativas a la implantación de un CMI
---	---



pp. 12

Organizacionalmente un CMI sirve en las empresas de transporte en Colombia. Se considera al cuadro de mando integral como una herramienta de gestión útil y atractiva para la gestión eficiente de las empresas de transporte urbano colectivo, siempre y cuando los directivos sean conscientes de su utilidad, viabilidad y las condicionantes de su implantación.

### Textual

GONZÁLES Arana, Oscar.

Exigencias del nuevo urbanismo

El transporte público colectivo, individual y masivo  
pp. 5

El nuevo urbanismo, ha señalado que los usos mixtos del suelo y un adecuado diseño urbano, pueden favorecer el uso de los sistemas públicos de transporte; casos prácticos, Curitiba (Brasil), Washington D.C. (EEUU), Toronto y Ottawa (Canadá), Francfort (Alemania) y la ciudad de México, han adoptado políticas integrales de transporte y uso del suelo. Sin embargo, no es suficiente concentrar esfuerzos solo a movilizar personas en grandes volúmenes y bajos costos relativos, es necesario actuar en la estructura urbana; adelantar las acciones normativas y actuaciones en las áreas de influencia de los sistemas; aprovechar las experiencias internacionales y apoyar la iniciativa privada para que lo que se realice conduzca a ciudades más ordenadas y más humanas.

### Sinóptica

FIGUEROA, Oscar.

El transporte público, componente indispensable en una ciudad

Transporte y calidad de vida en las ciudades latinoamericanas.  
Sus relaciones con el uso del suelo y  
pp. 29-44

El transporte público urbano se debe analizar como un componente de cualquier ciudad, consumiendo su espacio, permitiendo la movilidad de los ciudadanos, garantizando así la accesibilidad de las personas a sus diferentes actividades

### Textual

EMPRENDEPYME.NET.

¿Qué es la gestión empresarial?

¿Qué es la gestión empresarial?

La gestión empresarial es la habilidad que poseen los líderes de organizar, controlar y dirigir a un grupo de personas para lograr el objetivo propuesto por medio de diversas estrategias.

### Textual

BERNATE, C. Habilidad organizacional  
 Cómo diseñar un Cuadro de Mando  
 Integral basado en índices de gestión.  
 pp. 2

La habilidad de una organización para explorar sus activos intangibles se ha convertido en algo mucho más decisivo que gestionar sus activos tangibles.

### Sinóptica

BERNATE, C. Importancia de los activos intangibles  
 Cómo diseñar un Cuadro de Mando  
 Integral basado en índices de gestión.  
 pp. 2-10

Hemos pasado de una economía dominada por los activos tangibles, en la cual los indicadores financieros eran los adecuados, a una economía dominada por activos intangibles como fuentes más importantes de ventaja competitiva; esta nueva economía supone la creación de herramientas que describan los activos en base en el conocimiento y las estrategias de creación de valor.

### Sinóptica

BARBA, Juan. F. Importancia de los activos intangibles  
 Estrategia Competitiva,  
 Balance Scorecard.  
 pp. 2

Los activos intangibles permiten a una empresa lograr la motivación de los empleados estimulando sus habilidades y capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta, aplicando tecnología y sistemas de información, desarrollando así, mejores relaciones con sus clientes para retener su lealtad.

### Sinóptica

GARCÍA Cortes, Jonnathan. A. Perspectivas del BSC  
 Propuesta de un modelo de balanced scorecard

o cuadro de mando Integral para Cootranar Ltda.  
pp. 9-12

La metodología del Balanced Scorecard se basa en 4 perspectivas esenciales: La perspectiva financiera, La perspectiva de clientes, La perspectiva de procesos internos, La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

### Textual

GARCÍA Cortes, Jonnathan. A.  
Propuesta de un modelo de balanced scorecard  
o cuadro de mando Integral para Cootranar Ltda.  
pp. 6

Importancia de la perspectiva  
de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Este elemento se convierte dentro del BSC, en la clave para poder mantener el proceso de mejora dentro de la organización y conservar las posibles ventajas competitivas que el modelo haya podido darle a la empresa dentro del entorno en el que compete.

### Sinóptica

OSORIO, Paula. B.  
Programación Lineal para la  
distribución de viajes de una empresa  
de transpores.  
pp. 4-11

Programación lineal y aplicaciones

La programación lineal recopila varias técnicas matemáticas (funciones lineales) empleadas para asignar de forma óptima los recursos limitados a distintas demandas, tareas, operaciones o productos que compiten entre ellos.  
Dentro de sus aplicaciones más comunes se encuentra: Planeación de operaciones y venta para lograr el costo mínimo, análisis de la productividad en la producción o servicios, para encontrar la mezcla óptima de productos “planeación de productos”, programación de vehículos, para encontrar las rutas óptimas de movimiento de productos desde su origen a su destino, entre otras.

### Textual

OSORIO, Paula. B.  
Programación Lineal para la  
distribución de viajes de una empresa  
de transpores.  
pp. 20

Elementos básicos de un modelo  
de programación lineal.

Elementos básicos de un modelo de programación lineal: Variables de decisión (¿Qué se trata de determinar?), Función objetivo (meta), que se busca optimizar ya sea maximizar (beneficios) o minimizar (costos) y Restricciones que se deben satisfacer.

### 3. Instrumentos de diagnóstico



#### **Encuesta Usuarios Transporte Urbano Chía**

Fecha:

Lugar:

Encuestador:

1. ¿Cómo considera que es la atención que usted recibe por parte de la empresa?
  - A. Excelente
  - B. Bueno
  - C. Regular
  - D. Malo
  
2. ¿Cómo considera que es la presentación personal de los conductores de los vehículos de la empresa Autoservicio Chía?
  - A. Excelente
  - B. Bueno
  - C. Regular
  - D. Malo
  
3. ¿Cómo considera que es la presentación y aseo del parque automotor de la empresa Autoservicio Chía?
  - A. Excelente
  - B. Bueno
  - C. Regular
  - D. Malo

4. ¿Cómo considera que es la forma de conducción de los operarios de los vehículos de la empresa Autoservicio Chía?
- A. Excelente
  - B. Bueno
  - C. Regular
  - D. Malo
5. ¿Cómo considera que es el costo del servicio que usted utiliza?
- A. Excelente
  - B. Bueno
  - C. Regular
  - D. Malo
6. ¿Cómo considera que es el cumplimiento de los horarios establecido en las rutas de transporte de la empresa Autoservicio Chía?
- A. Excelente
  - B. Bueno
  - C. Regular
  - D. Malo
7. ¿Cómo considera que es el cumplimiento en los recorridos y uso de paraderos de los vehículos de transporte de la empresa Autoservicio Chía?
- A. Excelente
  - B. Bueno
  - C. Regular
  - D. Malo

## **Entrevista a los Administrativos de la Empresa Autoservicio Chía LTDA**

1. ¿Se consideran una empresa sólida y estable en el negocio del transporte cumpliendo con sus objetivos?

Somos una de las empresas más grandes prestadoras del servicio de transporte público en el municipio de Chía y con su gran compromiso hacia la comunidad ha alcanzado posicionarse como una de las importantes dentro de la modalidad urbana y de taxis.

2. ¿Con qué recursos físicos cuenta la empresa para el logro de sus objetivos económicos, financieros y sociales?

La empresa cuenta con una planta física grande y adaptable a las necesidades que exige el mercado en el que se encuentra, actualmente a adquirido un nuevo lote de vehículos para remplazar los que han cumplido su ciclo para ser chatarizados.

La empresa cuenta con 125 taxis, 108 microbuses urbanos, 35 camionetas urbanas, 30 buses de operación nacional, 32 camionetas de operación nacional; en total 330 vehículos en promedio.

3. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Considera que es el adecuado en el logro del desarrollo de las actividades?

Actualmente se cuenta con nivel tecnológico necesario para cubrir las necesidades generales de la empresa y se tiene en un estudio la implementación de un nuevo sistema de software contable, ya que, el utilizado actualmente es un poco antiguo limitando ciertas áreas en las cuales se está utilizando.

4. ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? ¿Considera que es suficiente o insuficiente en el desarrollo de las Actividades?

La empresa cuenta con una junta de socios, un área fiscal, la junta directiva, el gerente con sus asesores jurídico y de transporte; existe un área financiera donde se encuentra el recaudador, el contador, el tesorero, el auxiliar contable, el área administrativa de gestión humana, el portero, mensajero, servicios generales, recepción, y el especialista del sistema de seguridad y salud en el trabajo, el jefe del sistema integral; por otra parte está la parte operativa encabezada por el jefe de transporte donde está el programador de rodamiento, supervisor de rutas y mantenimiento, radioperadores, los despachadores, los conductores y el comité de seguridad vial.

5. ¿Qué áreas de la empresa ofrecen mayor potencial y cuales considera que se deben mejorar?

El área operativa, es la principal de la empresa y es la que se considera que necesita mayor atención, ya que en esta se centra la productividad de la empresa.

6. ¿Han realizado investigaciones sobre el mercado y competidores directos?

No, en el último año no se han realizado estudios al respecto.

7. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?

Se tiene un organigrama en la empresa que permite delimitar las funciones y responsabilidades de cada uno de los trabajadores en cada área, además existe un jefe asignado que es el responsable de vigilar su funcionamiento.



8. ¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos, y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos y acatados por toda la organización?

Claro que sí, todas las áreas cuentan con manuales de función, los cuales han sido aceptados por la parte administrativa, cuando un empleado o colaborador entra a la empresa este recibe su manual y debe presentar una evaluación sencilla que certifica su conocimiento y aceptación. Además, la empresa cuenta con políticas ya establecidas.

9. ¿Qué fortalezas considera que posee la empresa?

La empresa cuenta con una solidez financiera que soporta la operación de la empresa, tiene amplia cobertura en todo el municipio, cuenta con una planta de personal preparada y con experiencia, esta es una empresa generadora de empleo, tiene instalaciones propias para el desarrollo de sus actividades, posee un sistema satelital para seguimiento de las rutas, existe un bajo registro de accidentalidad, cuenta con buen reconocimiento y experiencia entre otras.

10. ¿Cuáles considera que son las debilidades, aquello en que se está fallando?

Existe poco interés por parte de los socios en la expansión y posicionamiento en el servicio especial, hay desacuerdos entre socios, hay cierto temor al cambio administrativo y operativo, a veces se presentan conflictos entre trabajadores, falta de zonas de descanso para los conductores en horas valle de algunas modalidades, baja inversión en desarrollo tecnológico, baja cobertura en la formación a conductores y personal operativo y administrativo.

11. ¿Qué oportunidades se presentan para la empresa en el entorno actual y futuro?

Se presenta la asignación de nuevas rutas, horarios y modalidades de servicios, creación de alianzas con otras empresas de transporte para atender la demanda insatisfecha de servicios complementarios de transporte, incremento de la demanda

de usuarios por el crecimiento de la población, propuesta de la escuela de formación de conductores vinculados a la organización.

12. ¿Qué amenazas considera que se presentan en el entorno laboral de la empresa?

Se ha presentado por parte de la secretaria de transporte la habilitación de otras empresas de transporte en el municipio de Chía y sus alrededores, existe además, la presencia de servicio de transporte no autorizado, robo de vehículos y pasajeros en el desarrollo de la actividad, cambio del plan de movilidad por parte de la administración municipal, demandas de responsabilidad civil derivadas de accidentes de tránsito y demandas laborales en contra de la empresa, creación de nuevas modalidades de servicio, vacíos jurídicos en algunas normas o leyes sobre temas operativos y administrativos.

13. ¿Dentro de la empresa existen herramientas que permitan conocer el grado de satisfacción de sus usuarios?

Si, realizan encuestas anuales con la finalidad de conocer la percepción de los usuarios.

14. ¿Con que frecuencia se realizan capacitaciones a los empleados? ¿Y cuáles son consideradas como las más importantes?

Al inicio de un nuevo periodo operativo ya se deben tener programadas las capacitaciones que se deberán efectuar a empleados administrativos y operadores. Para el año 2019, se tuvieron problemas en el área de recursos humanos por ciertos cambios efectuados por la herencia, esto hizo que el objetivo de lograr las capacitaciones propuestas no se cumpliera.

15. ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano dentro de la empresa?

¿Cumplen sus funciones correctamente?

A través del área de recursos humanos y el área financiera ya que el aumento de ingresos es consecuencia del buen funcionamiento del área donde se realice una gestión.

16. ¿Cómo es el clima interno de la empresa? ¿Por qué considera que es así?

Es un clima agradable, aunque al manejar tanto personal no falta que se presenten conflictos de convivencia entre el personal administrativo y operativo de la empresa.

17. ¿Ha crecido la empresa en los últimos años? ¿Cómo lo ha hecho?

Si, la empresa ha crecido bastante, actualmente a aumentando su parque automotor, y cuenta con un lote propio que fue adquirido recientemente para trasladar la sede administrativa, así mismo, el personal administrativo y operativo también ha aumentado

Se busca el apoyo de la administración que permita la creación de paraderos independientes entre servicio urbano e intermunicipal, ya que al agruparse la gente en un solo paradero se genera traumatismos y aumenta la competencia entre transportadores. Se considera que estas medidas ayudaran a mejorar la movilidad dentro y fuera del municipio.

#### 4. Certificados de participación de los autores en otros eventos



  
**UNIMINUTO**  
 Corporación Universitaria Minuto de Dios  
 Educación de calidad al alcance de todos  
 Sede Virtual y a Distancia

**La Sede UNIMINUTO Virtual y a Distancia**

Certifica que

*Ángela María Rodríguez Prieto*

C.C. 35.195.174

Participó con la ponencia

**Modelo Balanced Scorecard para optimizar tiempo en rutas de transporte urbano, en Chía, a la luz de la responsabilidad social**

En el **III encuentro internacional y IV nacional de investigación contable**, celebrado en la ciudad de Bogotá, D.C., el día 30 de noviembre de 2019.

  
**Edgar Germán Martínez**  
 Decano Facultad  
 Ciencias Empresariales

  
**Yury Marcela Robles Camargo**  
 Directora Programa  
 Contaduría Pública

  
**Manolo Chaves Barco**  
 Secretario de Sede



PERSONERÍA JURÍDICA OTORGADA POR LA RESOLUCIÓN N° 10345 DEL 1 DE AGOSTO DE 1990. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL Y CÓDIGO SNIES 2829

  
**UNIMINUTO**  
 Corporación Universitaria Minuto de Dios  
 Educación de calidad al alcance de todos  
 Sede Virtual y a Distancia

**La Sede UNIMINUTO Virtual y a Distancia**

Certifica que

*Juan Angel Aguirre Diaz*

C.C. 80.472.787

Participó con la ponencia

**Modelo Balanced Scorecard para optimizar tiempo en rutas de transporte urbano, en Chía, a la luz de la responsabilidad social**

En el **III encuentro internacional y IV nacional de investigación contable**, celebrado en la ciudad de Bogotá, D.C., el día 30 de noviembre de 2019.

  
**Edgar Germán Martínez**  
 Decano Facultad  
 Ciencias Empresariales

  
**Yury Marcela Robles Camargo**  
 Directora Programa  
 Contaduría Pública

  
**Manolo Chaves Barco**  
 Secretario de Sede



PERSONERÍA JURÍDICA OTORGADA POR LA RESOLUCIÓN N° 10345 DEL 1 DE AGOSTO DE 1990. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL Y CÓDIGO SNIES 2829

