



FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL

Implementación del Balanced Scorecard para incrementar la rentabilidad de la Empresa de Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L. El Agustino, 2016.

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTORA:

Margory Alexandra Mujica Olivero

ASESOR:

Mg. Ronald Dávila Laguna

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

LIMA-PERÚ

2016

PÁGINA DEL JURADO

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

DEDICATORIA

La presente Tesis, va dedicada con todo mi amor a Dios por ser la fuente de mi inspiración y mi fuerza a lo largo de mi carrera, a mi hermosa familia por darme su apoyo constante durante mi formación profesional y a todos los docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial que me transmitieron sus enseñanzas durante la carrera de Ingeniería Industrial.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Cesar Vallejo y a los profesores de la Facultad de Ingeniería Industrial, quienes me formaron profesionalmente.

La Autora

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Margory Alexandra Mujica Olivero con DNI N° 70430462, a efectos de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería Industrial Escuela de Ingeniería, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, julio del 2017

Margory Alexandra Mujica Olivero

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis “Implementación del Balanced Scorecard para incrementar la rentabilidad de la Empresa de Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L. El Agustino, 2017”, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Ingeniero Industrial.

El presente trabajo consta de ocho capítulos:

I Introducción

II Método

III Resultados

IV Discusión

V Conclusiones

VI Recomendaciones

VII Referencias

VIII Anexos

Margory Alexandra Mujica Olivero

ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS	5
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	6
PRESENTACIÓN	7
RESUMEN	17
ABSTRACT	18
I. INTRODUCCION	19
1.1 Realidad problemática	20
1.2 Trabajos previos	28
1.3 Teorías relacionadas	36
1.3.1 Balanced ScoreCard o Tablero de Gestión Estratégica (TGE)	36
1.3.2 Rentabilidad	45
1.4. Formulación del problema	48
1.4.1. Problema General	48
1.5. Justificación del Estudio	49
1.5.1. Teórica	49
1.5.2 Justificación práctica	49
1.5.3 Justificación metodológica	49
1.5.4 Económica	50
1.6. Hipótesis	50
1.6.1 Hipótesis Principal	50
1.6.2. Hipótesis Específicas	50
1.7 Objetivos	50
1.7.1. Objetivos Generales	50
1.7.2. Objetivos específicos	50

II. MÉTODO	52
2.1 Diseño de investigación	53
2.1.1 Tipo de estudio	53
2.2 Variables operacionalización	54
2.2.1 Variable independiente:	54
2.2.2 Variable dependiente:	55
2.3 Población y muestra	58
2.3.1. Población	58
2.3.2. Muestra	58
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	58
2.4.1 Técnicas	58
2.4.2 Instrumentos	58
2.4.3. Validez	59
2.4.4 Confiabilidad de instrumento	59
2.5 Métodos de análisis de datos	59
2.6 Aspectos éticos	60
2.7 Desarrollo de la propuesta	61
2.7.1 Situación actual	61
2.7.2 Propuesta de mejora	74
2.7.3 Implementación de la propuesta	78
2.7.4 Resultados	106
2.7.5 Análisis económico y financiero	112
III. RESULTADOS	115
3.1 Procesamiento de datos	120
3.1.1 Variable dependiente: Rentabilidad	120
3.1.2 Dimensión 1 de la variable dependiente: Margen bruto	122
3.1.3 Dimensión 2 de la variable dependiente: Margen neto	125
3.2 Análisis inferencial	127
3.2.3 Análisis de la hipótesis general	127

IV. DISCUSIÓN	135
V. CONCLUSIONES	138
VI. RECOMENDACIONES	140
VI. REFERENCIAS	142
VIII. ANEXOS	148

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Diagrama de Ishikawa	24
Ilustración 2: Representación gráfica de forma porcentual del diagrama de Pareto.	27
Ilustración 3: Organigrama general de la Empresa Soncco y Mujica S.R.L.	62
Ilustración 4: Diagrama de Ishikawa	63
Ilustración 5: Representación gráfica de forma porcentual del diagrama de Pareto.	64
Ilustración 6: Flujo grama Planificación del servicio de transportes de carga	70
Ilustración 7: Diagrama de flujo de la ejecución del servicio de transportes de carga	72
Ilustración 8: Flujo grama de cierre del servicio de transportes de carga.	73
Ilustración 9: Cadena de abastecimiento	82
Ilustración 10: Reunión de los trabajadores con el Gerente de la empresa	83
Ilustración 11: Mapa Estratégico	85
Ilustración 12: Factoring electrónico Transportes Soncco & Mujica S.R.L.	92
Ilustración 13: Flujo grama de Factoring BCP	93
Ilustración 14: Ejecución del servicio Transportes Soncco & Mujica (Ampliación de horario)	100
Ilustración 15: Imágenes de los trabajadores y vehículos en la planta Transportes Soncco & Mujica	104
Ilustración 16: Comparación de indicadores de Rentabilidad	107
Ilustración 17: Costo Beneficio	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla de causas que forman parte de la problemática del área.	26
Tabla 2: Matriz de operacionalización de la variable independiente	56
Tabla 3: Matriz de operacionalización de la variable dependiente	57
Tabla 4:: Diagrama de Pareto.	64
Tabla 5: Ingresos por zonas de servicio antes del Balanced Scorecard	68
Tabla 6: Indicadores de Rentabilidad	69
Tabla 7: Matriz de prioridad para resolver la problemática	75
Tabla 8: Cronograma de Actividades.	76
Tabla 9: Presupuesto de inversión (6 meses)	77
Tabla 10: Dimensiones del Balanced Scorecard	86
Tabla 11: Perspectiva financiera	89
Tabla 12: Perspectiva del cliente	94
Tabla 13: Clientes por zonas y total de servicios en el semestre (mayo a octubre 2016)	94
Tabla 14: Resumen	95
Tabla 15: Nivel de satisfacción	95
Tabla 16: Perspectiva interna	96
Tabla 17: Servicio de entrega de mercadería a clientes por zonas (mayo a octubre del 2016)	97
Tabla 18: Nivel de entrega de servicio (mayo a octubre del 2016)	97
Tabla 19: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	101
Tabla 20: Eficiencia de los choferes	102
Tabla 21: Comparación de los indicadores	106
Tabla 22: Comparación de servicios realizados en 6 meses de las unidades de transporte según zonas asignadas	110
Tabla 23: Comparación de ingresos por zonas	111
Tabla 24: Gastos de implementación	113
Tabla 25: Comparación de Beneficio y costo	114
Tabla 26: Data de indicadores de la rentabilidad (antes y después)	116
Tabla 27: Resumen porcentual de rentabilidad y sus indicadores (antes y después)	119

Tabla 28: Estadística descriptiva de la variable rentabilidad	120
Tabla 29: Estadística descriptiva de la dimensión margen bruto	123
Tabla 30: Estadística descriptiva de la dimensión margen neto	125
Tabla 31: Prueba de normalidad de rentabilidad, antes y después	128
Tabla 32: Criterio para determinar la normalidad de la variable Rentabilidad	128
Tabla 33: Estadística de muestras emparejadas de la variable dependiente	129
Tabla 34: Prueba t-student del antes y después de la variable Rentabilidad	129
Tabla 35: Prueba de normalidad comparativa del indicador índice de margen bruto antes y después	130
Tabla 36: Criterio para determinar la normalidad del indicador cumplimiento de plan de mantenimiento	130
Tabla 37: Estadística de muestras emparejadas del antes y después del indicador índice de margen bruto	131
Tabla 38: Prueba t-student del antes y después del indicador índice de margen bruto	132
Tabla 39: Prueba de normalidad comparativa del indicador índice de margen neto antes y después	132
Tabla 40: Criterio para determinar la normalidad del indicador índice de margen neto	133
Tabla 41: Estadística de muestras emparejadas de la dimension margen neto	133
Tabla 42 : Prueba t-student del antes y después de del indicador índice de margen neto	133

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Matriz FODA	65
Cuadro 2: Flujo de caja primer semestre	67
Cuadro 3: Estado de Resultados	68
Cuadro 4: Metodologías relacionadas con el estudio	74
Cuadro 5: Objetivos Estratégicos	80
Cuadro 6: Gestión de la cadena de suministro	81
Cuadro 7: Flujo de ventas	89
Cuadro 8: Zonas que abarca la Empresa Transportes Soncco & Mujica	95
Cuadro 9: Esquema gratificación	102
Cuadro 10: Capacitaciones Transporte Soncco & Mujica	103
Cuadro 11: Flujo de caja de los 2 semestres (antes y después)	109
Cuadro 12: Comparación de utilidades de los 2 semestres de estudio	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cuadro comparativo de los servicios de transportes	110
Gráfico 2: Comparación de ingresos en nuevos soles	111
Gráfico 3: Comparación de utilidades de los 2 semestres en nuevos soles	112
Gráfico 4: Diagrama comparativo de frecuencias de la variable Rentabilidad	121
Gráfico 5: Diagrama normal esperado de la variable Rentabilidad antes y después	121
Gráfico 6: Diagrama comparativo de cajas de indicador de eficiencia antes y después	122
Gráfico 7: Diagrama comparativo de frecuencias del indicador índice de margen bruto antes y después	123
Gráfico 8: Diagrama normal esperado de indicador índice de margen bruto antes y después	124
Gráfico 9: Diagrama comparativo de cajas de indicador de eficiencia antes y después	124
Gráfico 10: Diagrama comparativo de frecuencias del indicador índice de margen neto antes y después	126
Gráfico 11: Diagrama normal esperado de indicador índice de margen neto antes y después	126
Gráfico 12: Diagrama comparativo de cajas de indicador de margen neto antes y después	127

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA	149
Anexo 2: Validación de Expertos	150
Anexo 3: MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	164
Anexo 4: Documentos para ingresos al puerto de los Conductores	169
Anexo 5: Certificado de cursos obligatorios para ingreso al puerto DP WOLRD y APM (PBIP)	171
Anexo 6: Certificado de cursos obligatorios para ingreso a los puertos DP WORLD y APM (Seguridad Portuaria)	172
Anexo 7: Detalle de recorrido de rutas mediante el Sistema GPS	173

RESUMEN

La presente tesis cuyo título es Implementación del Balanced Scorecard para incrementar la rentabilidad de la Empresa de Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L. El Agustino, 2016 es de tipo cuantitativo y cuasi experimental. Su objetivo es determinar como la implementación del Balanced ScoreCard incrementará la rentabilidad en la empresa Transportes Soncco & Mujica El Agustino 2016. Su Método de investigación es aplicada y explicativa con la finalidad de incrementar la rentabilidad de la Empresa de Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L Para esta investigación el problema principal se concentra en la falta de liquidez, retrasos de pagos y los trámites engorrosos para las cobranzas. La población está constituida por los datos cuantitativos tomados a los servicios de transporte de carga, con una frecuencia diaria y consolidada semanalmente, a lo largo de 6 meses antes y 6 meses después de aplicar el Balanced ScoreCard, la muestra es igual a la población. En los resultados obtenidos se demostró que el Balanced Scorecard mejoró la rentabilidad en la empresa de transportes. Se obtuvo después de la aplicación un incremento en la rentabilidad de 5,18%, de la dimensión margen bruto un incremento en 4,37% y de la dimensión margen neto en 3,18%. Se concluye que el resultado del análisis descriptivo de la variable independiente, Balance Scorecard, se demostró que al comparar los 2 estados de ganancias y pérdidas obtenidas, la utilidad en el segundo semestre luego de aplicar el Balance Score Card se incrementó en S/.234,818.58. El resultado del análisis inferencial de la variable dependiente, rentabilidad, se demostró que los datos son no paramétricos con la prueba de normalidad (Kolmogorov-Smirnov) y con la prueba t student, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis del investigador (H1) y con una significancia de 0.00.

Palabras clave: Balanced Scorecard, Rentabilidad y servicios de transportes.

ABSTRACT

The present thesis whose title is Implementation of the Balanced Scorecard to increase the profitability of the Transport and Services Company Soncco & Mujica S.R.L. El Agustino, 2016 is quantitative and quasi experimental. Its objective is to determine how the implementation of the Balanced ScoreCard will increase profitability in the company Transportes Soncco & Mujica El Agustino 2016. Its research method is applied and explained in order to increase the profitability of the Transport and Services Company Soncco & Mujica SRL For this research the main problem is focused on the lack of liquidity, payment delays and cumbersome procedures for collections. The population is made up of quantitative data taken from freight transport services, with a daily frequency and consolidated weekly, during the 6 months before and 6 months after applying the Balanced ScoreCard, the sample is equal to the population. In the results obtained it was demonstrated that the Balanced Scorecard improved the profitability in the transport company. An increase in profitability of 5.18% was obtained after the application, of the gross margin dimension, an increase of 4.37% and of the net margin dimension of 3.18%. It was concluded that the results of the descriptive analysis of the independent variable, Balance Scorecard, showed that when comparing the 2 statements of gains and losses, the profit in the second half after applying the Balance Score Card increased by S / .234,818.58 . The results of the inferential analysis of the dependent variable, profitability, showed that the data were non-parametric with the normality test (Kolmogorov-Smirnov) and the student t test, therefore the null hypothesis (H0) was rejected and Accepts the hypothesis of the investigator (H1) and with a significance of 0.00.

Key words: Balanced Scorecard, Profitability and transport services.

I. INTRODUCCION

1.1 Realidad problemática

En los países como Japón, Estados Unidos, el proceso de crecimiento empresarial es constante y la mejora integral que se plantean represente un constante cambio en el mundo de los negocios por la forma como orientan su producción a conquistar nuevos mercados. Esto constituye incorporar nuevas herramientas en la mejora de su organización orientada a incrementar la rentabilidad. En 1990 se plantean nuevas formas de medir el desempeño organizacional, esto debido a que entre el 70% y el 90% de las organizaciones no lograban tener éxito con su estrategia y era necesario incorporar a las mediciones variables de intangibles que tomaban fuerza y que estaban asociadas al capital humano (empleados) y a la información (tecnología), ya que las mediciones para la época sólo se enfocaban en la perspectiva financiera. Dado lo anterior, surge la propuesta de agregar a la perspectiva financiera tres nuevas perspectiva: 1) clientes, 2) proceso y 3) aprendizaje y crecimiento, lo que constituyó la base del Balanced Scorecard. El uso del cuadro de Mando Integral (BSC) ha dado un cambio drástico a la empresas y el objetivo es que el personal que labora en la empresa siempre estén dirigidos al logro de las metas y al cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización para el logro de metas estratégicas de largo plazo.

En Latinoamérica es un reto la sola idea de trabajar sobre hipótesis de horizontes de mediano y largo plazo, es innovador en algunas estructuras empresariales. Es importante una vez definida la estrategia tener la decisión de orientar todos los recursos hacia ella. Por lo tanto es necesario que los ejecutivos de la empresa tomen la decisión de querer enfocarse en la estrategia demostrando un fuerte compromiso durante todo el proceso. Con estos antecedentes, el Balanced Scorecard funciona como una potente herramienta de transformación organizacional. Algunas experiencias presentadas en los países como Brasil y Chile, los dirigentes sienten que el modelo es exitoso una vez que observan a las iniciativas “trabajando” e impactando en el logro de las metas trazadas en su propia empresa. Efectivamente todos los elementos de la SFO (Strategy Focused Organization) son el medio para alcanzar la continuidad del Balanced Scorecard, el alcance verdadero del procedimiento dentro de las organizaciones se obtiene cuando las reuniones de gestión operacionales se transforma en reuniones

estratégicas, donde se analizan las hipótesis estratégicas en función del feedback que proporciona el Balanced Scorecard, considerando los cambios en las variables del entorno. Existen modelos en diversos países de Latinoamérica que así lo manifiestan, desde empresas familiares locales hasta gigantes como Petrobrás. La realidad de muchas de las empresas latinoamericanas en las que podemos trabajar es que resulta elemental una perfecta implementación del Balanced Scorecard, debido a que la falta de alineamiento de la estrategia con los carentes recursos puede significar, en algunos casos, la opción de no permanecer en el mercado. El beneficio del Balanced Scorecard es que permite alinear y evaluar todas estas iniciativas, identificando su impacto y su vínculo con la estrategia de la empresa. Es importante resaltar el transporte de carga por carretera en América Latina representa un elemento esencial en la dinámica de la economía de cada país, ya que se transforma en el medio por excelencia para tener los productos al alcance del consumidor final ya sea a nivel nacional o en el extranjero. Por tal motivo, es esencial que la actividad de transporte cuente con los componentes obligatorios para asumir el compromiso que tiene en el crecimiento económico y que permita mediante la herramienta conocer su mejora continua y su nivel de rentabilidad, lo que permitirá establecer políticas de crecimiento orientado al largo plazo.

En el Perú empresas diversas implementaron el Balanced Scorecard de manera satisfactoria teniendo resultados significativos que ayudó a mejorar su rentabilidad y al mismo tiempo su posicionamiento en el mercado. Dichas empresas como Microsoft Perú S.R.L., IBM del Perú S. A. C., Corporación SLIN SAC. Un ejemplo importante es la empresa Nestle ya que concede un marco, una estructura y un lenguaje para transmitir la visión, misión y la estrategia; empleando las mediciones necesarias para comunicar a los empleados de la empresa sobre las causas del éxito actual y venidero. El sector transporte ha influenciado en el desarrollo de otros sectores tales como la infraestructura, los combustibles, los repuestos y los servicios de asistencia al transporte. Como se ha demostrado en varios estudios, la infraestructura de transporte, y en especial las carreteras son de significativa importancia en el crecimiento y desarrollo de un país. En Perú según la emisión del último informe del sector transportes y comunicaciones los vehículos de transporte de carga han crecido de 129, 555 en el año 2000 a 213,025 en el 2010 (64.43%), ocasionando una sobreoferta e servicio, el aumento del número de transportistas

informales, inseguridad y obstáculos operativos. El sector requiere con urgencia una mejor administración y la incorporación de herramientas dinámicas para evaluar su rentabilidad e incorporar nuevas formas de transporte más limpias y que cubran la demanda nacional, acrecentándose esta necesidad en la capital y otras ciudades donde no hay un estudio veraz que permita una mejor administración del sector.

La empresa de transportes y servicios Soncco y Mujica S.R.L. dio inicio a sus operaciones el 6 de abril del 2015 siendo una empresa familiar y contando con tres unidades de transportes, la experiencia en el rubro de transportes y los contactos necesarios llevaron a la empresa a inyectar más capital para comprar más unidades y seguir creciendo debido a la alta demanda en el sector transportes de carga y esto llevó a adquirir más contratos con las agencias de aduanas y distintos clientes como TLI S.A.C., ANTARES ADUANAS S.A.C., ADUAMERICA S.A., MILENIUM S.A., entre otros clientes que la empresa ha ido obteniendo contratos; a la fecha cuenta con 12 unidades de transporte de carga. La visión de la empresa es “Ser una empresa líder como prestadores de servicios de carga por carretera a nivel nacional; con altos estándares de calidad, así como seguridad, puntualidad y responsabilidad en el transporte”. La Misión es proporcionar un servicio integral y personalizado de transporte de carga por carretera; que cumpla con los requerimientos de seguridad, confiabilidad y eficiencia. Valores: Confiabilidad ya que damos a nuestros clientes la seguridad de ser una empresa que brinda un servicio de calidad, Compromiso, porque tenemos el compromiso de lograr los objetivos de la empresa contribuyendo con nuestro trabajo y participando activamente en la toma de decisiones de manera oportuna, Puntualidad ya que cumplimos con la entrega a tiempo de la mercadería al destino asignado, Honestidad, porque actuamos con sinceridad hacia nosotros mismos, nuestros clientes; utilizamos de manera justa los recursos de la empresa, Ética en vista que cumplimos con nuestros valores y disponibilidad porque somos personas con espíritu de servicio hacia nuestros clientes, y compañeros de trabajo.

Para poder identificar los problemas de la empresa donde me encuentro realizando mi trabajo de tesis en el área de Gerencia General de la Empresa Transportes

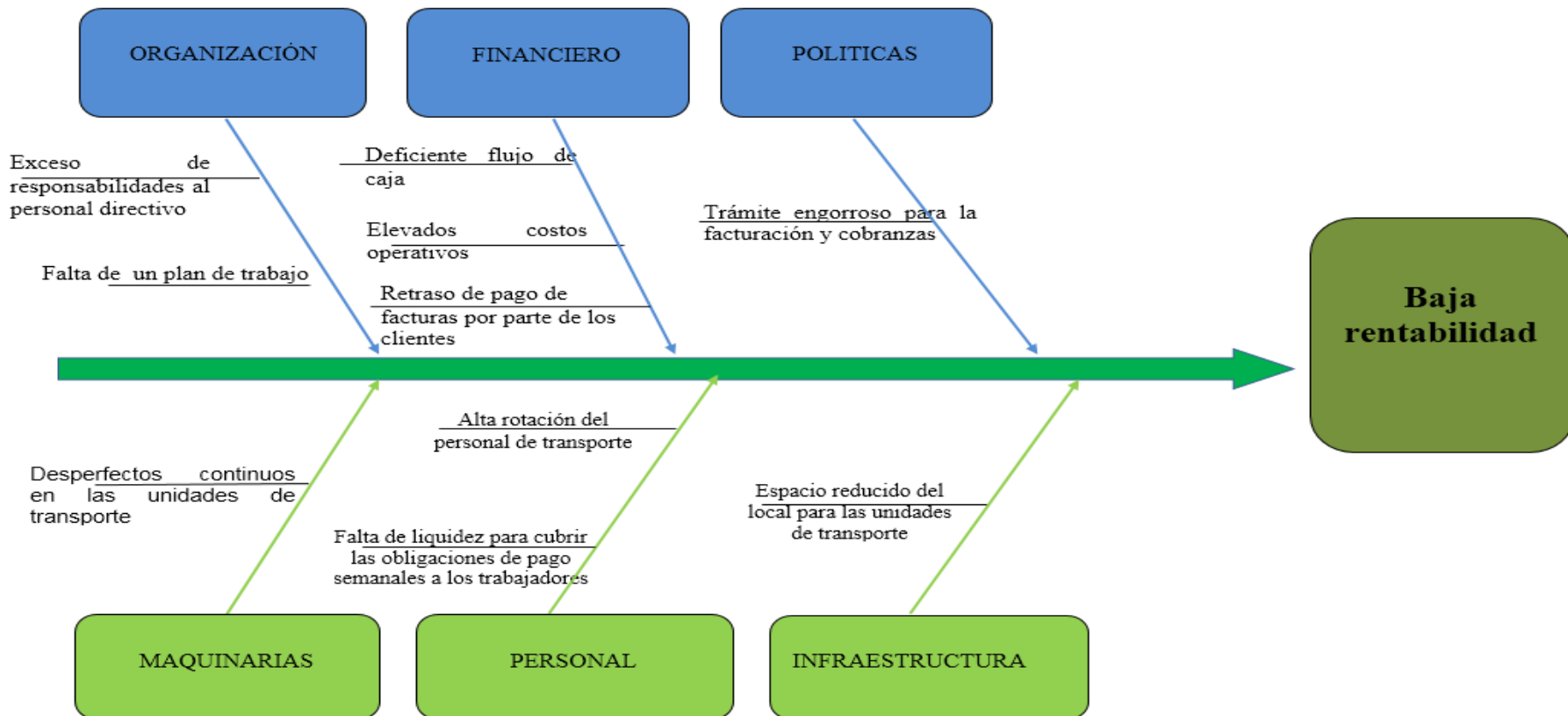
Soncco & Mujica S.R.L. se utilizaron las herramientas Ishikawa para poder identificar los principales problemas.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Cuando queda bien definido, delimitado y ubicado dónde se presenta un problema significativo, es momento de investigar sus causas. Una herramienta de especial utilidad para esta búsqueda es el **diagrama de causa-efecto** o **diagrama de Ishikawa**: un método gráfico mediante el cual se representa y analiza la relación entre un efecto (problema) y sus posibles causas. **(Gutierrez, Humberto, 2010, p. 192).**

Ilustración 1: Diagrama de Ishikawa

ESQUEMA DE ISHIKAWA CAUSA – EFECTO



Fuente: Elaboración propia

En la figura se observa las causas que ocasionan la baja rentabilidad en la empresa de transportes y servicios Soncco&Mujica S.R.L.

DIAGRAMA DE PARETO

Es imposible e impráctico pretender resolver todos los problemas de un proceso o atacar todas las causas al mismo tiempo. En este sentido, el **diagrama de Pareto (DP)** es un gráfico especial de barras cuyo campo de análisis o aplicación son los datos categóricos cuyo objetivo es ayudar a localizar el o los problemas vitales, así como sus causas más importantes. La idea es escoger un proyecto que pueda alcanzar la mejora más grande con el menor esfuerzo. El diagrama se sustenta en el llamado principio de Pareto, conocido como “Ley 80-20” o “Pocos vitales, muchos triviales” , el cual reconoce que sólo unos pocos elementos (20%) generan la mayor parte del efecto (80%); el resto genera muy poco del efecto total. De la totalidad de problemas de una organización, sólo unos cuantos son realmente importantes. **(Gutiérrez, Humberto. 2010, p.179).**

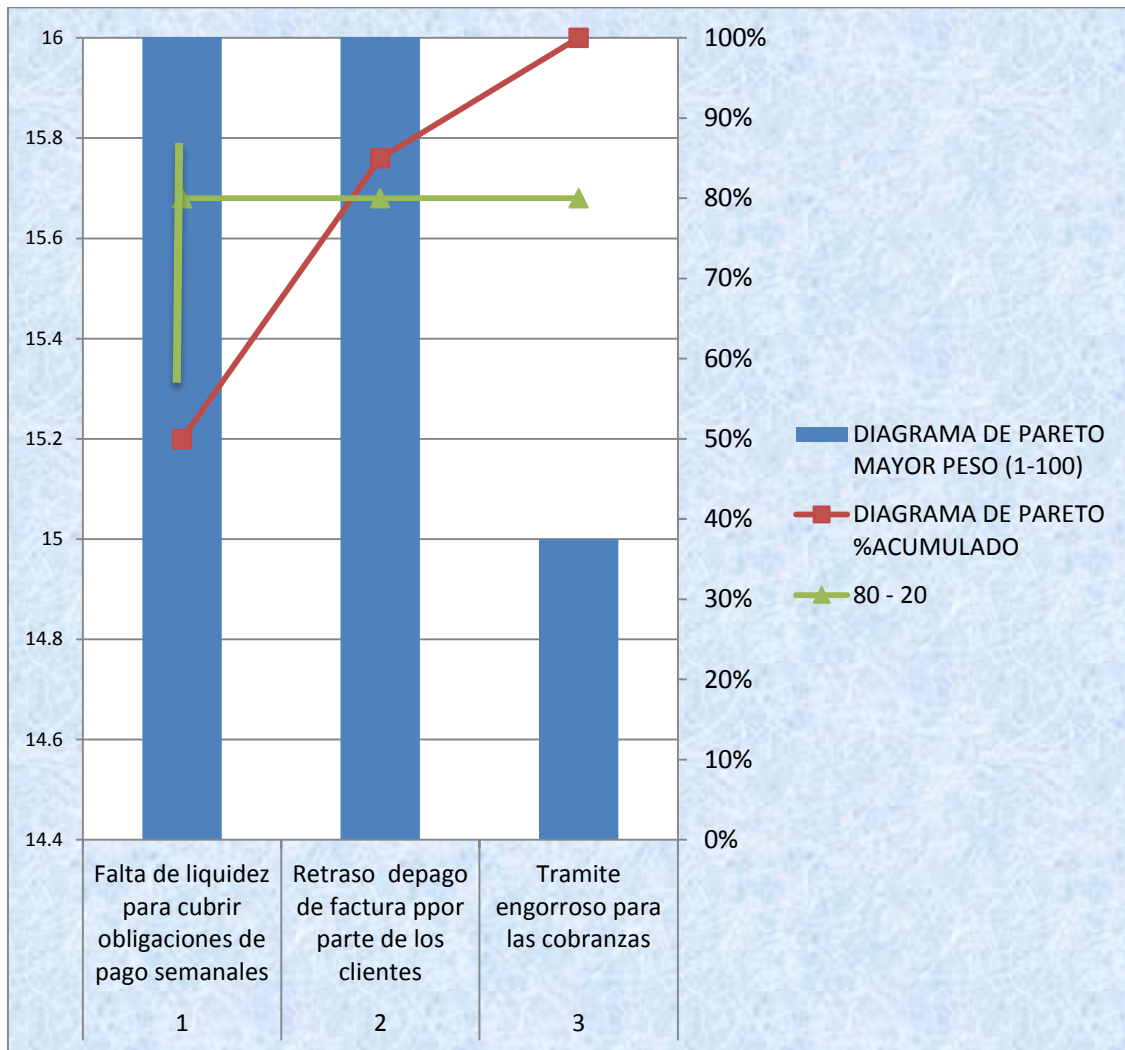
En tanto el diagrama determina los problemas importantes y cuáles de estos pactamos otorgar mayores esfuerzos a la solución. Este diagrama es conocido como la ley 80-20, abordando los pocos vitales estaremos solucionando muchos triviales los cuales generan poco del efecto total.

Tabla 1: Tabla de causas que forman parte de la problemática del área.

Nro.	CAUSA	MAYOR PESO (1-100)	%ACUMULADO
1	Deficiente flujo de caja	50	26%
2	Elevados costos operativos	40	47%
3	Falta de liquidez para cubrir las obligaciones de pago semanales a los trabajadores	40	68%
4	Retraso de pago de facturas por parte de los clientes	25	82%
5	Trámite engorroso para la facturación y cobranzas	10	87%
6	Alta rotacion personal de transporte	10	92%
7	Fallas y desperfectos en las unidades de transporte	8	96%
8	Falta de un plan de trabajo	5	99%
9	Espacio reucido para las unidades de transporte	3	99%
10	Exceso de responsabilidades al personal directivo	2	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2: Representación gráfica de forma porcentual del diagrama de Pareto.



Fuente: Elaboración propia

En el diagrama de Pareto se observa que los problemas que son más frecuentes en el área son el deficiente flujo de caja, alta rotación de personal, elevados costos operativos, y falta de un plan estratégico.

1.2 Trabajos previos

Con referencia a la presente tesis, se ha encontrado diferentes antecedentes que guardan relación con el tema que se está tratando, y servirá como análisis en el presente estudio.

HINCAPIÉ y MEZA. Alineación de las estrategias organizacionales con Balanced ScoreCard para el seguimiento y medición del desempeño de los procesos del sistema de gestión de calidad en la empresa Sumilec S.A. Tesis (Ingeniero Industrial). Colombia, Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial, 2011, 167 pp.

El Objetivo es diseñar un sistema de gestión empresarial para realizar seguimiento y medición del desempeño de los procesos del sistema de Gestión de Calidad para la empresa SUMILEC S.A. a través de la herramienta Balanced ScoreCard. El trabajo en mención busca Implementar el Balanced ScoreCard dicha herramienta es un método que permite hacer mediciones de desempeño de los procesos de una organización, en términos de su visión y las estrategias para cumplirla. Esta herramienta pone la visión y la estrategia en acción, teniendo la visión como la meta más alta por cumplir, y la estrategia el modo de llegar a cumplirla. Es una investigación aplicada porque permite establecer iniciativas estratégicas para el logro de resultados a corto, mediano y largo plazo, realizando la planificación estratégica necesaria para el cumplimiento de objetivos organizacionales y de la visión organizacional, lo que permite establecer metas estratégicas que esté por encima del 80%. Conclusiones: Se logra introducir la planificación estratégica en la estandarización de calidad en los productos o servicios, permitiendo avanzar hacia una cultura de calidad y mejoramiento continuo, a través de objetivos planificados acordes a las políticas de calidad de la organización, permitiendo una mejora significativa en la empresa.

La presente tesis es relevante ya que permite hacer un seguimiento y medición del desempeño de los procesos del sistema de gestión de calidad, lo que permite mejorar la rentabilidad que es parte de la problemática de la empresa en estudio.

GRAJALES y MALDONADO. Diseño del Balanced Scorecard (BSC) para la empresa laminados JAB S.A.S. Tesis (Ingeniero Industrial). Colombia, Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ingeniería Industrial, 2015, 136 pp.

El objetivo es diseñar el Balanced Scorecard (BSC), con el fin de medir en la empresa Laminados JAB S.A.S. las actividades con respecto a las estrategias previstas por la compañía, para proporcionar a la gerencia y directivos un desarrollo global del desempeño del negocio. Se construyó una herramienta de indicadores de gestión para la empresa Lamiados JAB para que las diferentes gerencias de la empresa tengan control y puedan tomar decisiones respecto a los resultados de estos. Es una investigación aplicada ya que la herramienta brinda información respecto diferentes aspectos como aprovechamiento de recursos tanto insumos, como en mano de obra entre otros temas de gran impacto para la rentabilidad de la empresa, facilitando la toma de decisiones para el cumplimiento de las metas establecidas por la gerencia, planteando metas por encima del 85%. Conclusiones: En el trabajo se consolidó la información de la empresa en general para identificar qué aspectos son primordiales atacar para que los indicadores de gestión tengan un impacto alto dentro de la evolución global de la empresa y se reforzaron algunos de los conceptos que deben tenerse presentes en la vida laboral. Se logra un 30 % de reducción en el tiempo de ejecución del laminado, utilizando los principios de análisis de operaciones junto con el diagrama de operaciones de proceso.

Es relevante la tesis en la presente investigación debido a que los indicadores del Balanced Scorecard constituyen una herramienta importante para contribuir en resolver la problemática planteada respecto a la rentabilidad.

ANDRADE, Juan. Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil. Tesis (Ingeniero Industrial). Guayaquil – Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana, 2012, 97 pp.

El objetivo es realizar un diseño e implementación de la metodología del cuadro de mando integral en una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil. Mediante grupos focales, la empresa

aplicando la metodología se revisó y actualizó el FODA, su misión y visión. Se elaboró el mapa estratégico adecuado a la forma de negocio y su forma de comercializar y se consideró las perspectivas financieras, cliente, proceso y aprendizaje. Dado que el estudio es aplicado los objetivos estratégicos se formularon de manera detallada y se establecieron indicadores de gestión que servirán como herramientas de medición para establecer el control de cumplimiento. Mediante la medición de los indicadores, se comprobó que sólo el 40% del mando medio y el 55% de los empleados, comprenden la estrategia y la forma de contribuir a la empresa. Conclusiones: El desglose del cuadro de mando según la localidad permitió definir el cuadro de mando central. Los indicadores permitieron medir, controlar y mejorar los procesos y se revisaron periódicamente para ver si se cambian de ser posible. Esto permitió revertir los porcentajes anteriores, logrando que se comprenda mejor la estrategia para la mejora de la empresa, para lo cual se consideró que las metas de los indicadores sea del 90%, lo cual impulsó la mejora en la producción y la comercialización de los materiales de acero.

Aporta a la presente investigación por la implementación que se realiza del Balance Scorecard en beneficio de la empresa.

HOYOS, Heidy. Desarrollo de la planeación estratégica a través del Balanced ScoreCard en sales UP S.A. Tesis (Ingeniero Industrial). Bogotá – Colombia, Universidad Libre de Colombia, Facultad de Ingeniería Industrial, 2013, 184 pp.

El objetivo es desarrollar la planeación estratégica en SALES UP S.A a través del Balanced Scorecard (BSC). Con la presente investigación se escogió el tipo de estudio descriptivo de enfoque cuantitativo, puesto que se recolectará información que permita analizar los resultados de las encuestas que se aplicarán a la población objeto de estudio. Es un sistema que ofrece una metodología práctica y estructurada para dirigir el proceso operativo de una empresa hacia un objetivo global definido en la visión y traducido en un conjunto de indicadores estratégicamente desplegados por toda la organización. A lo largo del presente

trabajo se realiza una investigación de aspectos de planeación estratégica alineados al Balanced Scorecard. Después de explicar los aspectos teóricos del sistema de gestión, estos se ponen en práctica, mediante una implementación de las perspectivas que propone el BSC originalmente en la empresa Sales Up. El desarrollo, se concluye con la integración del sistema de gestión dentro de los procesos administrativos existentes en la organización. Conclusiones: Se han alineado los distintos aspectos del proceso operativo con los objetivos específicos de la organización en su conjunto para dirigir las acciones de todos los trabajadores hacia el logro de la visión. El sistema de medición y control desarrollado posibilita una retroalimentación constante y relacionada específicamente con la estrategia organizacional. El proceso de planeamiento estratégico de tal forma se une al proceso de ejecución y se convierte en un ejercicio continuo que forma parte estable del proceso operativo diario de la organización. Se han alineado los distintos aspectos del proceso operativo con los objetivos específicos de la organización en su conjunto para dirigir las acciones de todos los trabajadores hacia el logro de la visión. Las políticas de la compañía dan como desempeño aceptable con el 70% de las pruebas. Para aumentar la curva de aprendizaje se propone meta de 80% mínimo y una meta futura el 90%

La tesis aporta a la presente investigación ya que pone énfasis en la estrategia organizacional y las acciones que vinculan a los trabajadores al logro de la visión.

DÍAZ y MARRERO. El modelo Scor y el Balanced ScoreCard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. Tesis (Ingeniero Industrial). Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas Villa Clara, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, 2013, 57pp.

El objetivo es las herramientas que se proponen utilizar para la realización de este paso son diagramas de flujo, de actividades y de hilos, así como el Modelo General de Organización (MGO) para la conformación de los flujos y su integración. Es una investigación aplicada que se propone un procedimiento basado en el Modelo de Referencia de las Operaciones de la Cadena de Suministro o del inglés modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference model) que permite vincular los objetivos del negocio con las operaciones del proceso logístico y desarrollar un

enfoque sistemático para identificar, controlar y mejorar su desempeño desde la perspectiva de la empresa como eslabón de la cadena de suministro. Su integración con la herramienta Balanced Scorecard constituye una poderosa combinación intangible que permite la gestión integral y mejora continua del sistema integrando los tres niveles de dirección y facilitando el proceso de toma de decisiones de manera eficiente y proactiva. La integración con la herramienta Balanced Scorecard permite abarcar todos los procesos y actividades que conforman el proceso logístico con indicadores (KPI's) apropiados, facilitando la toma de decisiones y el mejoramiento continuo del sistema para el logro exitoso de la estrategia de la organización.

Es importante la tesis para la presente investigación en vista que involucra a los procesos en la mejora continua integrando al Balance Score Card para una buena toma de decisiones.

PAREDES y TORRES. Propuesta de implementación de un sistema MRP integrando técnicas de Manufactura Esbelta para la mejora de la rentabilidad de la Empresa de Calzado Paredes. Tesis (Ingeniero Industrial) Trujillo- Perú, Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería Industrial, 2014, 196 pp.

El objetivo es mejorar la rentabilidad de la Empresa Calzados Paredes SAC. Mediante la implementación de un sistema MRP I integrado a las Técnicas de Manufactura Esbelta. Se muestra la situación de dicha empresa y las operaciones asociadas al proceso productivo, luego se establecen puntos a corregir o mejorar para la optimización de los procesos y aumentar la rentabilidad de la empresa. Se inicia la investigación con un marco teórico sobre el sistema MRP y las Técnicas de Manufactura Esbelta a utilizar, que ayudan a entender el contenido del informe, luego se hace una descripción sobre la organización de la empresa, macro procesos y procesos internos dentro de los cuales nos enfocamos en el proceso productivo. Se establece que las áreas de estudio son almacenes, corte, centrado, habilitado y fierro. Se concluye con la implementación del MRP es importante ya que según el estudio realizado, el análisis financiero que incluye los costos asociados a la investigación y a la implementación de la propuesta demuestra que

el proyecto y la implementación son rentables al generar ganancias, lo cual implica un crecimiento de la rentabilidad del 7%.

Se rescata de la presente tesis la mejora de la rentabilidad que constituye en el proyecto el problema principal, para lo cual se aplicará el Balanced Scorecard.

GARCÍA, William. Propuesta de mejora de la gestión de almacén de repuestos para incrementar la rentabilidad en SCANNIA del Perú S.A. Tesis (Ingeniero Industrial). Trujillo- Perú, Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería Industrial, 2014, 114 pp.

El objetivo general es incrementar la rentabilidad en Scania del Perú s.a. a través de una propuesta de mejora de la gestión del almacén de repuestos, donde se evaluaron todos los factores que afectan la eficiencia del almacén y se reconoció el impacto que ocasiona en este servicio. Entre los principales factores evaluados con diagrama de Pareto por sus costos tenemos el nivel de servicio (mide la disponibilidad de repuestos) y es bajo a la fecha, la demora en el transporte y los pedidos elevados, los cual afectan directamente a las ventas externas e internas. La metodología utilizada en la presente investigación es: los pronósticos de suavizamiento exponencial, clasificación ABC múltiple por costos y frecuencia de pedidos, implementación de un software, modelo y cantidad optima de pedidos, además de la evaluación y selección de proveedores. Estos nos permitirán mantener inventarios adecuados, donde cada ítem tendrá una cantidad mínima y una cantidad máxima; por lo cual cuando cada ítem llegue a su mínimo automáticamente se procederá con el pedido y para calcular la cantidad óptima se toma como referencia el máximo. La selección del proveedor nos facilita elegirlo de manera óptima y de acuerdo a las prioridades que necesita nuestro almacén; así con esta implementación mejoramos nuestro nivel de servicio y rentabilidad. Se lograron la viabilidad económica con un VAN de \$ 25 282.80, TIR de 94.91%, Costo beneficio (B/C) de 4.33 y un PRI de 2 meses con 7 días. Tendrá un impacto positivo en el nivel de servicio del almacén alcanzando un 88.25% de 76.7%, con un índice de rotación de 7.33 de 4.96 y una rentabilidad de 3.62 de 2.45 que se tiene con durante el estudio. Conclusión: Se determinó que se puede incrementar la rentabilidad con los datos mencionados y manteniendo un inventario óptimo según cantidades establecidas y mejorando calidad en la atención al cliente.

La tesis mencionada es relevante para la presente investigación al definir los principales gastos, reducir tiempos e incrementar las ventas (servicios) y por ende incrementar la rentabilidad.

MENDOZA, Jannie. Aplicación de Balanced ScoreCard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles E.I.R.L. Tesis (Maestro en Ingeniería Industrial). Trujillo – Perú, Universidad Nacional de Trujillo, Escuela de Postgrado, 2015, 114 pp.

El objetivo es implementar el Balanced ScoreCard (BSC) como modelo de Gestión, herramienta que permite la medición y control de gestión de las áreas consideradas como críticas, el cual constituye un plan piloto posteriormente aplicable a toda la organización, con la finalidad de incrementar su rentabilidad y optimización de la misma. En esta investigación se utilizó el método deductivo, específicamente el método pre experimental con pre y post prueba para determinar las Gestiones antes y después de aplicado el Balanced ScoreCard, que fue desarrollado en base a las teorías del Balanced ScoreCard, planeamiento y control; inicialmente se hizo un estudio de la situación actual de la empresa tanto interna, participación en el mercado, factores críticos del entorno y factores críticos de éxito, con todo ello se diseñó y analizó el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para determinar los objetivos y las estrategias; en base este análisis se diseñó el Cuadro de Mando Integral para luego determinar los indicadores en cada perspectiva del BSC y su respectiva estrategia para cumplir con las metas trazadas. Conclusión: La aplicación del Balanced ScoreCard tuvo como resultado un incremento de la utilidad neta en 4.10% (comparado el 2014 respecto al 2013) y la medición y control de cada perspectiva optimizando los resultados en cada uno; ello aún tiene la limitación de que las mejoras de la aplicación del BSC se ven reflejadas a partir de agosto 2014, lo que podemos concluir que al ser aplicado durante todo el año los resultados serán mejores.

La tesis aporta al presente proyecto debido a que el balance ScoreCard contribuyo a la mejora de la utilidad optimizando en el resultado de cada proceso, lo que mejora la rentabilidad de la empresa.

DEL AGUILA, Laly. Análisis y mejora de procesos de una empresa consultora en base a la implementación de ISO 9001:2008 y Balanced ScoreCard. Tesis (Ingeniero Industrial). Lima – Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería, 2014, 104 pp.

El objetivo es plantear una propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad basada en la norma internacional ISO 9001:2008 y Balanced Scorecard en una empresa consultora. Con esta propuesta se busca responder las exigencias de las empresas clientes, la organización, aumentar la competitividad y el desempeño global de la organización. Es una tesis aplicada en la que se realizó el estudio de los conceptos teóricos relacionados con calidad, sistema de gestión de calidad, principios de una gestión de calidad y Balanced Scorecard (definición y pautas para su construcción). Se realizó el análisis de su situación actual, consiguiendo detectar las principales problemáticas. Se identificaron sus causas y se propuso mejoras como rediseño de los procesos, cambios en la estructura organizacional y otros. Se desarrolla el Manual de sistema de gestión de calidad y el Balanced Scorecard. Para el sistema de gestión de la calidad se describe el alcance, política y objetivos de la calidad, procedimientos, instructivos y plan de calidad. En el caso del Balanced Scorecard se detalla los objetivos estratégicos, las relaciones causa-efecto sobre las que se basan estos y los indicadores. Se concluye que con ella se generan grandes beneficios en la productividad, rentabilidad y valores intangibles en la organización.

La tesis es relevante para el presente proyecto de investigación ya que permite conocer más sobre el funcionamiento de la gestión de las empresas y poner en práctica el Balanced ScoreCard.

CASTRO, María. Implementación del balance Scorecard en una empresa que manufactura artículos complementarios de cuero Tesis (Ingeniero Industrial). Lima – Perú: Universidad Mayor de San Marcos. Facultad de Ingeniería Industrial, 2010, 136 pp.

El objetivo es aumentar margen de ganancias optimizando el consumo de cuero y ventas desde la perspectiva de disminución de costos. Es un estudio de tipo aplicada, cuya metodología está centrada en la aplicación teórica al implementar el Balance Scorecard. En el proceso se realizó la concientización del personal para ver el impacto que tiene la implementación considerando la iniciativa de que tengan para efectos de mejorar la manufactura, seguido de una capacitación para que su aporte permita el crecimiento empresarial. Conclusiones: Se puso énfasis en el control de calidad de los productos, se orientó a tener una visión a largo plazo y se puso énfasis en la calidad del producto que representa finalmente la opción de mejora para que la empresa logre un crecimiento sostenido.

Aporta a la presente investigación el poner énfasis en la mejora empresarial ya que permitirá el crecimiento empresarial y un incremento de la rentabilidad.

1.3 Teorías relacionadas AL TEMA

1.3.1 Balanced ScoreCard o Tablero de Gestión Estratégica (TGE)

1.3.1.1 Definiciones:

Balanced ScoreCard (BSC) es un sistema de gestión que traduce las metas y las estrategias en un conjunto de indicadores para conocer, controlar y aumentar el nivel de efectividad de una organización o una unidad estratégica. **(Villajuana, Carlos, 2010, p.28)**

El Balanced ScoreCard, es una herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. Presente una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos. **(Martínez y Milla, 2012, p.174)**

Las empresas basadas en estrategias utilizan el cuadro de mando integral para colocar la estrategia en el centro de sus procesos de gestión. El cuadro de mando integral hace una contribución única al describir la estrategia de forma regular y reveladora. Antes que se desarrollaran los cuadros de mandos estratégicos, los directivos empresariales no tenían un marco generalmente aceptado para describir la estrategia, o se no podían aplicar algo que no podían describir bien. El solo

hecho de describir y la estrategia por medio de mapas y cuadros de mando es un enorme avance. **(Kaplan y Norton, 2001, p. 36)**

Los procesos de gestión alrededor del Balanced Scorecard permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizando de este modo, el Balanced Scorecard se convierte en la base para gestionar las organizaciones de la era de la información. **(Martínez, R., 2002, p.85)**

El principal objetivo del BSC está en la relación del planeamiento estratégico con las acciones operacionales de la empresa por medio de las siguientes acciones: esclarecer y traducir la visión y la estrategia; comunicar y asociar objetivos y medidas estratégicas; planear, establecer metas y ordenar iniciativas estratégicas; mejorar el feedback y el aprendizaje estratégico. **(Scaramussa, S. et al., 2010, p.6)**

1.3.1.2 Elementos del Balanced ScoreCard

Es un sistema porque comprende los siguientes elementos:

- a) Actividades (o procesos) necesarios para su diseño o rediseño
- b) Procedimiento o método de construcción o ejecución
- c) Responsable de su seguimiento
- d) Recursos, principalmente en lo que corresponde a las personas involucradas, la información y el tiempo para su análisis y la toma de decisiones respectivas. **(Villajuana, Carlos, 2010, p.28)**

1.3.1.3 Dimensiones del Balanced ScoreCard (Tablero de gestión estratégica- TGE)

Se construye a partir de las cuatro siguientes perspectivas

- a) **Financiera:** Esta dimensión se refiere a las expectativas directas e inmediatas de los accionistas, los fundadores y los directivos con real poder de decisión. Se refleja en la búsqueda de rentabilidad, creación de un mayor valor de tipo económico y/o mejora de la calidad de vida. No se descarta que los anhelos anteriores vayan acompañados del respeto a las exigencias de la sociedad.

- b) Del cliente:** Comprende las metas, las estrategias, los inductores y los indicadores relacionados con la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los clientes externos. Aquí puede incluirse como cliente externo a la sociedad o parte de esta. De manera general un cliente es toda persona que consume, utiliza, compra, decide la compra, paga y/o recibe el producto o el servicio entregado por una organización, una unidad estratégica, un proceso o una unidad orgánica. A su vez un cliente externo es toda persona que no pertenece a la organización que consume, utiliza, adquiere, decide la adquisición, para y/o recibe el producto o el servicio entregado por esta.
- c) De los procesos internos:** Se trata de los elementos implicados en la satisfacción de los clientes internos y, en algunos casos específicos como el servicio post venta de los clientes externos. Un cliente interno puede ser una persona, un puesto, un proceso o una unidad orgánica (área, sección, departamento, oficina, gerencia o dirección).
- d) Aprendizaje y crecimiento:** Se denomina perspectiva del personal o de los trabajadores. Busca satisfacer los intereses comunes y superiores del personal como medio para conseguir procesos capaces. En esta cuarta perspectiva lo esencial es comprender que la satisfacción del personal es primero, pues su logro es uno de los requisitos vitales para el compromiso. (Villajuana, Carlos, 2010, p.31-32)

1.3.1.4 Indicadores y fórmulas del Balanced Scorecard

- a) Crecimiento de las ventas:** Es la expectativa que tienen los directivos de una empresa para tomar decisiones.

Comparando las ventas registradas de las proyectadas, para comparar el comportamiento de las ventas en porcentaje, se tiene:

$$\frac{CVR}{CVP} \times 100$$

Dónde:

CVR: son el índice de crecimiento de las ventas registradas en el periodo

CVP: son el índice de crecimiento de ventas proyectadas en el periodo

b) Satisfacción del cliente: Referido al cliente, lo que permite saber el nivel de conformidad que tienen del servicio brindado

Comparando los clientes conformes del servicio con el total de clientes de forma porcentual, se tiene:

$$\frac{CCS}{TC} \times 100$$

Dónde:

CCS: Clientes conformes del servicio

TC: Total de clientes

c) Entrega del servicio: Referido a los procesos internos que están involucrados con el cumplimiento de los mismos para la satisfacción de los clientes. Tiene que ver con el servicio oportuno y de calidad.

Comparando las entregas de servicios realizadas frente a las programadas en un periodo y en porcentaje, se tiene:

$$\frac{TER}{TEP} \times 100$$

Dónde:

TER: Total entregas realizadas

TRP: Total de entregas programadas

d) Capital humano en transporte: Esta asociado al personal en cuanto al conocimiento de sus labores y que permiten el crecimiento de la empresa.

Comparando el personal eficiente con el integro de personal de la empresa, en porcentaje se tiene:

$$\frac{TPE}{TP} \times 100$$

Dónde:

TPE: Total personal eficiente
TP : Total del personal

(Villajuana, Carlos, 2010, p.31-32)

1.3.1.5 Procedimiento de construcción, implantación y control del tablero de gestión estratégica (TGE)

Para construir el TGE lo ideal es disponer de un plan estratégico. Sin embargo su carencia no impide su diseño. Para superar esta ausencia se tiene la siguiente metodología:

Paso 1: Identificar la función esencial y la primera perspectiva del TGE

La función esencial es la razón fundamental por la cual fue creada o existe una organización, una unidad estratégica, una unidad orgánica, un proceso o un producto, sin la cual no tendría sentido. De manera simple, la función esencial viene a ser el para qué existe o para qué se creó la organización y, por tanto, para hallarla deberá responder la pregunta ¿para que se creó la organización?. Su respuesta mostrará un “para qué” en el cual predominará el campo económico o el social, es decir, no se tratara de un “para qué” totalmente económica o social. Así la primera etapa del proceso de construcción del TGE consiste en señalar con precisión y pocas palabras “para qué” se creó o “para qué” existe una organización e, inmediatamente después, hacer lo mismo en cada unidad estratégica. Por la naturaleza dinámica del TGE, este trabajo no pierde efectividad si las funciones se exploran simultáneamente o si se empieza en la dimensión de unidad de unidad estratégica o negocio. Con independencia del punto de partida, lo importante es que ambos procesos se ajusten y alimenten en forma interactiva.

Paso 2: Deducir la meta nuclear con el método directo

La meta nuclear es aquella de mayor jerarquía que centraliza todos los componentes del TGE, lo que la constituye en su elemento central y su primera perspectiva. Gráficamente aparecerá en la cúspide del TGE. Que la meta nuclear del TGE sea una sola no significa que contenga un solo indicador. Partiendo de la sentencia “lo que empieza bien termina bien”, es muy importante acertar con la

meta nuclear tanto porque a metas diferentes corresponderán estrategias correctas a partir de metas incorrectas. Por esta razón recomendamos un proceso gradual de inferencia. Derivar la meta nuclear con el método directo significa explorarla observando la función esencial. En este caso se debe responder la pregunta ¿Qué lograr en cumplimiento de la función esencial, cuánto y cuándo?

Paso 3: Afinar y definir la meta nuclear

Para la precisión de la meta nuclear inicial deducida con el método directo es recomendable recurrir a dos métodos complementarios. El primero es el “método de tormenta de metas” y el segundo el “método de los para qué sucesivos”. Ambos deben tomar como insumo la meta descubierta bajo el método directo. El método de tormenta de metas se trabaja en equipo, Consisten en plantear objetivos mediante la técnica de brainstorming. Una vez que se cuente con un conjunto de objetivos o metas, estos se ordenan en un gráfico según su relación causa-efecto hasta encontrar aquel objetivo que incluya a todos los demás. Si ninguno resulta suficiente para comprender a los demás, se opta por extraer el objetivo más completo y revisarlo hasta lograr comprender al resto. Finalmente el objetivo hallado debe ser un logro dentro de la función esencial y cumplir con los requisitos de cuanto y cuando. De no ser así, deber a finarse hasta determinar la meta nuclear.

Paso 4: Completar el TGE en la primera perspectiva

Los elementos principales del TGE son la meta, las estrategias, los inductores y los indicadores con sus respectivas unidades de medida. De manera general, la construcción del TGE en cada una de sus perspectivas consta de los siguientes pasos:

- Precisar la meta central de la perspectiva correspondiente
- Identificar los cuellos de botella y los tapones, que dificulta el logro de la meta anterior
- Formular estrategias que superen los tapones y los cuellos de botella y exploten las recomendaciones de los distintos modelos estratégicos. Si una organización dispone de un plan estratégico vigente, debe utilizarlo como insumo de la ejecución de esta etapa.

- Deducir los inductores. Son subestrategias o actividades que se necesitan para poner en marcha las estrategias iniciales. También se puede inferir directamente a partir de las necesidades que surgen de la meta nuclear o meta central para cada perspectiva.
- Determinar los indicadores. Se asigna indicadores a las metas y las estrategias y sus inductores. Para lograr que esta etapa facilite la toma de decisiones efectivas la clave es medir lo que realmente es importante y medirla singularmente a como dé lugar.

Paso 5: construir el TGE en la segunda perspectiva

La construcción de la TGE de la segunda perspectiva, que puede ser la del cliente financiero, se inicia con la definición de la meta central. Para establecerla el principio más importante que debe practicarse es la convergencia, es decir, debe ser concebida como una meta nuclear.

Paso 6: Identificar los procesos internos clave

Una vez fijadas o afinadas las metas centrales, las estrategias, los inductores y los indicadores, tanto desde la perspectiva financiera como desde la perspectiva del cliente, se pasa a identificar los procesos internos clave (PIC), estos procesos son aquellos que hacen posible que las estrategias se plasmen y los objetivos financieros y los relacionados con el cliente se logren.

Paso 7: Construir el TGE con cada proceso interno clave

La siguiente etapa es señalar, en cada uno de los procesos internos clave, sus correspondientes metas centrales, estrategias, inductores e indicadores. Las estrategias y los inductores deben hallarse bajo una concepción no lineal y multivariable.

Paso 8: Construir el TGE en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Luego de deducidas las metas centrales, las estrategias, los inductores y los indicadores de cada proceso interno clave, debe hacerse lo mismo en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. En esta etapa se debe construir el crecimiento que facilitará a cada persona la entrega de lo mejor de sí en

conocimientos, talentos y valores. Para esto deberá identificarse que es lo que realmente anhela las personas y no lo que la organización quiere de ellas.

Paso 9: Diseñar el tejido o el mapa de metas

Cuando ya se dispone de la meta nuclear y sus metas causales estas deben ordenarse según su relación causa – efecto. Las metas causales serán las metas centrales de las perspectivas que siguen a la primera del TGE.

Paso 10: Diseñar el tejido o el mapa estratégico

El tejido estratégico no es sino la síntesis grafica de las relaciones de las estrategias formuladas en las perspectivas de las TGE, sea en el ámbito corporativo o en cada unidad estratégica. Su elaboración tiene como propósito deducir la suficiencia y la consistencia de las estrategias.

Paso 11: Diseñar el tejido o mapa de indicadores

Para simplificar la observación de las relaciones causa-efecto entre los indicadores de las cuatro perspectivas y, fundamentalmente para facilitar la identificación de las causas de las variaciones en los resultados obtenidos respecto de las metas fijadas para cada indicador es necesario hacer un esquema del tejido de indicadores y señalar allí, mediante flechas las relaciones causa efecto.

Paso 12: Determinar los elementos de control de los indicadores

Posteriormente se deberá determinar para cada indicador un conjunto de elementos de control: unidades de medida, medio de verificación verificador, frecuencia de medición, patrón de comparación y responsable de fijarlo y responsable del desempeño.

Paso 13: Verificar si la suma de las metas específicas es igual a la meta nuclear

Después de fijar las metas específicas relacionadas con cada indicador se debe estimar.

Paso 14: Diseñar el tejido de responsables

Con el propósito de observar con claridad las relaciones de dependencia de los puestos y toma de decisiones de reconfiguración o ajuste organizacional deberá dibujarse el tejido de responsables.

Paso 15: Integrar el TGE corporativo y el TGE de cada unidad estratégica

Después de construir el TGE corporativo y los TGE de las unidades estratégicas deberá evaluarse cuan alineados se encuentran estos sistemas, si sus elementos serán suficientes para alcanzar la meta nuclear corporativa y observarse si los indicadores se complementan.

Paso 16: Diseñar el sistema de incentivos

El objetivo central del sistema de incentivos es dinamizar la gestión basada en los indicadores como diseñar, ejecutar y afinar el Balanced ScoreCard.

Paso 17: Ejecutar el TGE

Después de representar los posibles inconvenientes que tendría el sistema en su ejecución formal, y luego de realizar las correcciones respectivas, se está en condiciones de ejecutarlo. En esta fase se describen las actividades, se fijan los plazos y se elige el tipo de liderazgo.

Paso 18: Controlar y afinar el TGE:

Finalmente, conforme se desarrolle el sistema deberán medirse los resultados, mirar hacia adelante y ajustar el TGE. Se debe tomar en cuenta que el desempeño evoluciona a través del tiempo y en igual medida las metas y las estrategias también tienen que cambiar.

(Villajuana, Carlos, 2010, p.35 - 45)

1.3.2 Rentabilidad

1.3.2.1 Definiciones

La rentabilidad es una dimensión monetaria de eficiencia que puede medir en parte, el grado de satisfacción psíquica de los individuos, pero no en su totalidad. La facilidad de cuantificar el beneficio empresarial permite que el concepto de rentabilidad adquiera importancia como elemento que sirve de guía de actuación.

(Parada, José, 1988, p.15)

La rentabilidad se refiere a la relación que existe entre los ingresos y los costos generados por aquellos activos que fueron utilizados para la operación de la empresa. **(Robles Carlos, 2012, p.53)**

Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori. **(Sánchez, Juan, 2002, p.2)**

Existen muchas medidas de rentabilidad. En conjunto, estas medidas permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Sin utilidades, una compañía no podría atraer capital externo. Los dueños, los acreedores y la administración prestan mucha atención al incremento de las utilidades debido a la gran importancia que el mercado otorga a las ganancias. **(Gitman y Zutter, 2012 p. 73)**

La rentabilidad económica tiene por objeto medir la eficacia de la empresa en la utilización de sus inversiones, comparando un indicador de beneficio (numerador del ratio) que el activo neto total como variable descriptiva de los medios

disponibles por la empresa para conseguir aquellos (denominador del ratio).
(Sánchez, Amparo, 1994, p. 161)

1.3.2.2 Función financiera y objetivo financiero

La función financiera está constituida por un esquema de análisis y estudio que son necesarios para definir en qué activos se invertirá los recursos, como se financiaría las inversiones y a la vez de qué forma se distribuirán las utilidades de la empresa. Las inversiones de activos tienen como objetivo entregar las utilidades operacionales, el financiamiento de las inversiones lleva asociado un costo financiero.

(Parada, José, 1988, p.17)

El objetivo operativo es maximizar las utilidades netas antes de los impuestos, lo que se transforma en la optimización del capital propio de la empresa, frente a este propósito, se enfrenta dos situaciones:

- a) Situación económica: Se debe buscar como instancia básica que los ingresos originados por una inversión igualen o superen a los costos provocados en dicha inversión. Esto significa que se debe tomar decisiones sobre precios de ventas, costos fijos y variables, pensando en su optimización en el mediano y largo plazo.
- b) Situación financiera: Esto se refiere a que los pagos que una empresa realiza sean cubiertos en la cantidad y plazo que se habían estipulado inicialmente, en consecuencia una situación financiera sana es aquella en que los fondos que recibe una empresa son los necesarios y suficientes para pagar las cuentas pendientes. La situación financiera depende de los plazos de pago de las deudas, de los plazos dados a los clientes, de la rotación de las existencias, del monto de pasivos, del monto de activos por cobrar y de la calidad de activos fijos, los cuales pueden garantizar compromisos de la empresa. **(Parada, José, 1988, p.18)**

1.3.2.3 Estrategias Operativas para mejorar el rendimiento, tácticas para mejorar el margen de beneficio

- a) **Aumento de ventas mayor que los aumentos de costos**

Se puede lograr mayor margen cuando el aumento de ventas es mayor al aumento de costo, lo que se traduce en toma de decisiones sobre:

Precios de ventas

Cantidades reducidas y vendidas

Nivel de costos fijos y variables

b) Disminución de ventas en menor proporción que una probable caída de los costos

Mirando esta situación por el lado de los costos, podría esperarse una baja en los costos por introducción de equipos productivos más eficientes. Esta caída de los costos presente una situación favorable desde el punto de vista de margen, ya que podría aceptarse una caída en las ventas y el margen no se sentiría. Sin embargo, en esta situación difícil pensar que las ventas descenderán por la incorporación de nuevas tecnologías, suponiendo en el resto de las variables constantes, ya que la nueva tecnología al permitir disminuir los costos podría dejar un mayor margen de maniobrabilidad para fijar precios de ventas más atractivos y obtener ventas adicionales que podrían estar actualmente en manos de la competencia.

c) Disminución de costos con ventas constantes

Existen algunos productos en los cuales se espera que no sufran modificaciones en el precio o en la cantidad, Situaciones como estas pueden presentarse en productos que tienen mercados cautivos cuando no existen competidores importantes, pero con un control de precios de parte del estado, situaciones que se presentan en países donde se aplica este mecanismo. De igual forma se puede apreciar en algunos productos con fuerte competencia en los cuales es difícil alterar el precio ya que éste está determinado por el mercado, sin embargo a pesar de este hecho puede ocurrir que la empresa venda un producto prestigioso y mantener cierta clientela fiel a la marca o el producto. **(Parada, José, 1988, p. 54-55)**

1.3.2.4 Dimensiones de la rentabilidad

a) Margen Bruto: Indica el margen de ganancia en relación con las ventas, deducido los costos de los servicios. Cuando más grande es el margen

bruto, será mejor pues significa que tiene un bajo costo de los servicios que brinda.

- b) **Margen neto:** Permite evaluar si el esfuerzo hecho en la operación dura el periodo de análisis está permitiendo una adecuada redistribución para los propietarios de la empresa.

1.3.2.5 Indicadores y fórmulas de la rentabilidad:

- a) **Índice de margen bruto (IMB)**

$$\text{IMB} = \frac{\text{Utilidad Bruto}}{\text{Ventas}} \times 100$$

- b) **Índice de margen neto**

$$\text{IMN} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema General

¿De qué manera la implementación del Balanced ScoreCard incrementará la rentabilidad en la empresa Transportes Soncco & Mujica El Agustino 2016?

1.4.2. Problemas Específicos

PE1: ¿De qué manera la implementación del Balanced ScoreCard incrementará el margen bruto en la empresa Transportes Soncco & Mujica El Agustino 2016?

PE2: ¿De qué manera la implementación del Balanced ScoreCard incrementará el margen neto en la empresa Transportes Soncco & Mujica El Agustino 2016?

1.5. Justificación del Estudio

Para Bernal (2010), "Toda investigación está orientada a la resolución de algún problema; por consiguiente, es necesario justificar, o exponer, los motivos que merecen la investigación. Asimismo, debe determinarse su cubrimiento o dimensión para conocer su viabilidad. Indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante" (p.106).

1.5.1. Teórica

En investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente. (Bernal, C. 2010, p. 106).

El presente proyecto de investigación se justifica teóricamente gracias a **Villajuana, Carlos (2010)**, en lo relacionado al Balanced ScoreCard, y a **Parada, José (1988)**, respecto al incremento de la rentabilidad en la empresa Soncco & Mujica S.R,L, porque nos permite conocer y contrastar los conceptos con los resultados obtenidos.

1.5.2 Justificación práctica

Se considera que una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo. (Bernal, C 2010, p. 106).

El presente proyecto de investigación tiene una justificación práctica, porque permitirá encontrar la solución al problema actual que presenta la empresa Soncco & Mujica S.R,L, que es el incremento de la rentabilidad.

1.5.3 Justificación metodológica

"En investigación científica, la justificación metodológica del estudio se da cuando el proyecto propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento valido y confiable. (Bernal, C. 2010, p.107).

La investigación desarrollada se justifica metodológicamente, puesto que respeta los esquemas metodológicos planteados por los protocolos de la

metodología de la investigación. Contribuirán a incrementar la rentabilidad, mediante las comparaciones de cálculos realizados antes y después de la aplicación del Balanced ScoreCard.

1.5.4 Económica

Es fundamental que los propietarios de la empresa o sus gestores profesionales definan de manera clara y previa que objetivos o metas se tienen que alcanzar, por lo que se refiere a la mejora del nivel de beneficios, de la posición competitiva o la valoración de las acciones de la empresa en el mercado de valores (Alfaro, Gonzales y Pina. 2013, p.121)

El presente proyecto de investigación se justificación económicamente, debido a que al implementar el Balanced ScoreCard, se busca mejorar la rentabilidad y se demostrará a través de los estados financieros. Del mismo modo, garantizará una producción continua lo que contribuirá a no tener sobre costos, generando mayor rentabilidad a la empresa.

1.6. Hipótesis

1.6.1 Hipótesis Principal

La implementación del Balanced ScoreCard incrementa la rentabilidad en la empresa Transportes Soncco & Mujica El Agustino 2016

1.6.2. Hipótesis Específicas

HE1: La implementación del Balanced ScoreCard incrementa el margen bruto en la empresa Transportes Soncco & Mujica El Agustino 2016

HE2: La implementación del Balanced ScoreCard incrementa el margen neto en la empresa Transportes Soncco & Mujica El Agustino 2016?

1.7 Objetivos

1.7.1. Objetivos Generales

Determinar como la implementación del Balanced ScoreCard incrementará la rentabilidad en la empresa Transportes Soncco& Mujica El Agustino 2016.

1.7.2. Objetivos específicos

OE1: Determinar como la implementación del Balanced ScoreCard incrementará el margen bruto en la empresa Transportes Soncco & Mujica El Agustino 2016.

OE2: Determinar como la implementación del Balanced ScoreCard incrementará el margen neto en la empresa Transportes Soncco& Mujica El Agustino 2016.

II. MÉTODO

2.1 Diseño de investigación

Los diseños cuasi experimentales, son diseños de un solo grupo de control cuyo grado de control es mínimo. Generalmente es útil como un primer acercamiento al problema. En ciertas ocasiones los diseños pre experimentales sirven como estudios exploratorios, pero sus resultados deben observarse con precaución” (Hernández, Fernando y Baptista 2014, p. 137).

El diseño de la presente investigación es **Cuasi experimental** de series cronológicas, pues el investigador ejerce un control mínimo sobre la variable independiente, no hay asignación aleatoria de los sujetos participantes de la investigación ni hay grupo de control. La investigación es **cuasi experimental**, específicamente se utilizará el diseño de pre prueba y post prueba con un solo grupo de series cronológicas.

G 1 2 3 4 5 6 **X** 7 8 9 10 11 12

Es un diseño de un solo grupo con medición previa (antes) y posterior (después) de la variable dependiente, pero sin grupo control.

Dónde: X: variable independiente (Balanced ScoreCard).

1, 2, 3, 4, 5, 6: mediciones previas (antes de la aplicación del Balanced Scorecard) de la variable dependiente rentabilidad.

7, 8, 9, 10, 11, 12: medición posterior (después de la aplicación del Mantenimiento Productivo Total) de la variable dependiente rentabilidad.

2.1.1 Tipo de estudio

Aplicada: La investigación **es aplicada**, porque permite resolver problemas (Hernández S., Fernández C. y Baptista P. 2014, p. XXIV).

En la presente investigación el problema es real, con la aplicación Balanced ScoreCard se incrementará la rentabilidad de la empresa.

Explicativa: Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a

responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. (Hernández, Fernández y Baptista 2014 señalan que p. 126).

Es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo, además de describir el fenómeno, se trata de buscar la explicación del comportamiento de las variables y su fin último es el descubrimiento de las causas

Cuantitativa: En el caso de la mayoría de los estudios cuantitativos, el proceso se aplica secuencialmente: se comienza con una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se establecen objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. Después se analizan objetivos y preguntas, cuyas respuestas tentativas se traducen en hipótesis (diseño de investigación) y se determina una muestra. Por último, se recolectan datos utilizando uno o más instrumentos de medición, los cuales se estudian (la mayoría de las veces a través del análisis estadístico), y se reportan los resultados. (Hernández S., Fernández C. y Baptista P. 2014, p.17).

Es cuantitativa, porque recoge y analiza datos numéricos sobre las variables y nos permitirá tomar decisiones usando magnitudes cuantificables que pertenecen a la escala de razón y son tratadas usando herramientas de la estadística.

Longitudinal: “el interés del investigador es analizar cambios a través del tiempo en determinadas categorías, conceptos, sucesos, eventos, variables, contextos o comunidades, o bien, en las relaciones entre éstas”. (Hernández S., Fernández C. y Baptista P. 2014, p.278).

La presente investigación es longitudinal debido a que se tomarán los datos a través de un periodo de tiempo de 6 meses.

2.2 Variables operacionalización

2.2.1 Variable independiente:

Balanced ScoreCard (BSC) es un sistema de gestión que traduce las metas y las estrategias en un conjunto de indicadores para conocer, controlar y aumentar el

nivel de efectividad de una organización o una unidad estratégica. **(Villajuana, Carlos, 2010, p.28)**

2.2.2 Variable dependiente:

La rentabilidad es una dimensión monetaria de eficiencia que puede medir en parte, el grado de satisfacción psíquica de los individuos, pero no en su totalidad.

La facilidad de cuantificar el beneficio empresarial permite que el concepto de rentabilidad adquiera importancia como elemento que sirve de guía de actuación.

(Parada, José, 1988, p.15)

Tabla 2: Matriz de operacionalización de la variable independiente

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	FORMULAS	ESCALA DE EDICIÓN
INDEPENDIENTE						
VI. Balanced ScoreCard	Balanced ScoreCard (BSC) es un sistema de gestión que traduce las metas y las estrategias en un conjunto de indicadores para conocer, controlar y aumentar el nivel de efectividad de una organización o una unidad estratégica. (Villajuana, Carlos, 2010, p.28)	El Balanced Score Card es una herramienta que implica medir mediante sus dimensiones finanzas, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento. Los instrumentos son las fichas de recolección de datos	Finanzas	Crecimiento de ventas (CV)	$CV = \frac{CVR}{CVP} \times 100$ CVR: Crecimiento de ventas registras CVP: Crecimiento de ventas proyectadas	Razón
			Clientes	Satisfacción de los clientes (SC)	$SC = \frac{CCS}{TC} \times 100$ CCS: Clientes conformes del servicio TC: Total de clientes	Razón
			Procesos internos	Entrega de los servicios (ES)	$ES = \frac{TER}{TEP} \times 100$ TER: Total entregas realizadas x100 TRP: Total de entregas programadas	Razón
			Aprendizaje y crecimiento	Capital humano en transporte (CHT)	$CHT = \frac{TPE}{TP} \times 100$ TPE: Total personal eficiente TP . Total del personal	Razón

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3:Matriz de operacionalización de la variable dependiente

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFICNICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	FORMULAS	ESCALA DE MEDICIÓN
INDEPENDIENTE						
VD. Rentabilidad	La rentabilidad es una dimensión monetaria de eficiencia que puede medir en parte, el grado de satisfacción psíquica de los individuos, pero no en su totalidad. La facilidad de cuantificar el beneficio empresarial permite que el concepto de rentabilidad adquiera importancia como elemento que sirve de guía de actuación. (Parada, José, 1988, p.15)	Para medir la rentabilidad se hará uso de sus dimensiones, Margen Bruto, Margen Neto. Se utilizara como instrumento las fichas de recolección de datos.	Margen Bruto	Índice de Margen bruto (IMB)	$IMB = \frac{\text{Utilidad bruto}}{\text{Ventas}}$	Razón
			Margen Neto	Índice de Margen Neto (IMN)	$IMN = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	Razón

Elaboración Propia

2.3 Población y muestra

2.3.1. Población

Según Hernández S., Fernández C.y Baptista P. (2014), la población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (p.174)

En el presente estudio de investigación, la población está constituida por los datos cuantitativos tomados a los servicios de transporte de carga, con una frecuencia diaria y consolidada semanalmente, a lo largo de 6 meses antes y 6 meses después de aplicar el Balanced ScoreCard.

2.3.2. Muestra

Según Hernández S., Fernández C .y Baptista P. (2014), la muestra es, en esencia un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Pocas veces es posible medir a toda la población, porque lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población. (p. 175)

En el presente trabajo de tesis, por la naturaleza de la población se asume que muestra sea igual a la población.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1 Técnicas

En la actualidad la investigación científica hay una variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una terminada investigación. De acuerdo con el método y el tipo de investigación que se va a realizar, se utilizan unas u otras técnicas. **(Bernal, C. 2010, p. 192).**

Las técnicas aplicadas a la presente investigación fueron: Análisis documental y observación de Campo.

2.4.2 Instrumentos

Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. **(Hernández, Fernández y Baptista 2014, p. 199).**

En la presente investigación para la medición de los indicadores se usará las fichas de recolección de datos y archivos.

2.4.3. Validez

La validez del contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. **(Hernández, Fernández y Baptista 2014, p. 201).**

La validez del contenido de los instrumentos que son las fichas de recolección de datos, fue realizado por juicio expertos, quienes evaluaron la coherencia, suficiencia y calidad de los instrumentos mencionados.

La validación de instrumentos fue realizada por 3 expertos, Ingenieros Industriales de la Universidad Cesar Vallejo (Ver Anexo 2):

- Leonidas Bravo R.
- Jorge Malpartida G.
- Guido Suca Apaza



Firma del Experto Informante.



Firma del Experto Informante.



Firma del Experto Informante.

2.4.4 Confiabilidad de instrumento

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. **(Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p. 200).**

2.5 Métodos de análisis de datos

Análisis descriptivo.

Se denomina estadística descriptiva, al conjunto de métodos estadísticos que se relacionan con el resumen y descripción de los datos, como tablas, gráficos y el análisis mediante algunos cálculos. **(Córdoba 2003, p.1).**

Se usará la estadística descriptiva, cuya función es recolectar, procesar, presentar y analizar un conjunto de datos recogidos según los indicadores. Las

medidas estadísticas descriptivas a considerar son: la media aritmética, la mediana, la moda, desviación estándar, la varianza, sobre cuyas propiedades existe gran conocimiento, experiencia y consenso, por lo que no es necesario realizar análisis de confiabilidad.

Análisis inferencial.

La estadística inferencial es para probar las hipótesis y estimar parámetros. **(Hernández, Fernández y Baptista 2014, p.299).**

Se usará la estadística inferencial, para inferir los resultados y generalizar las mismas de la muestra a toda la población, mediante pruebas y estadísticos, como la prueba de normalidad (que será realizada mediante la prueba de Shapiro Wilk por ser la muestra menor a 30), prueba de hipótesis y la prueba t de Student a través de la comparación de medias. Las mismas que sirven para confirmar o rechazar parámetros y mediciones, probando hipótesis con base a la distribución muestral.

2.6 Aspectos éticos

Se tendrá en cuenta la veracidad de resultados; el respeto por la propiedad intelectual; el respeto por las convicciones políticas, religiosas y morales; respeto por el medio ambiente y la biodiversidad; responsabilidad social, política, jurídica y ética; respeto a la privacidad; proteger la identidad de los individuos que participan en el estudio; honestidad, etc.

2.7 Desarrollo de la propuesta

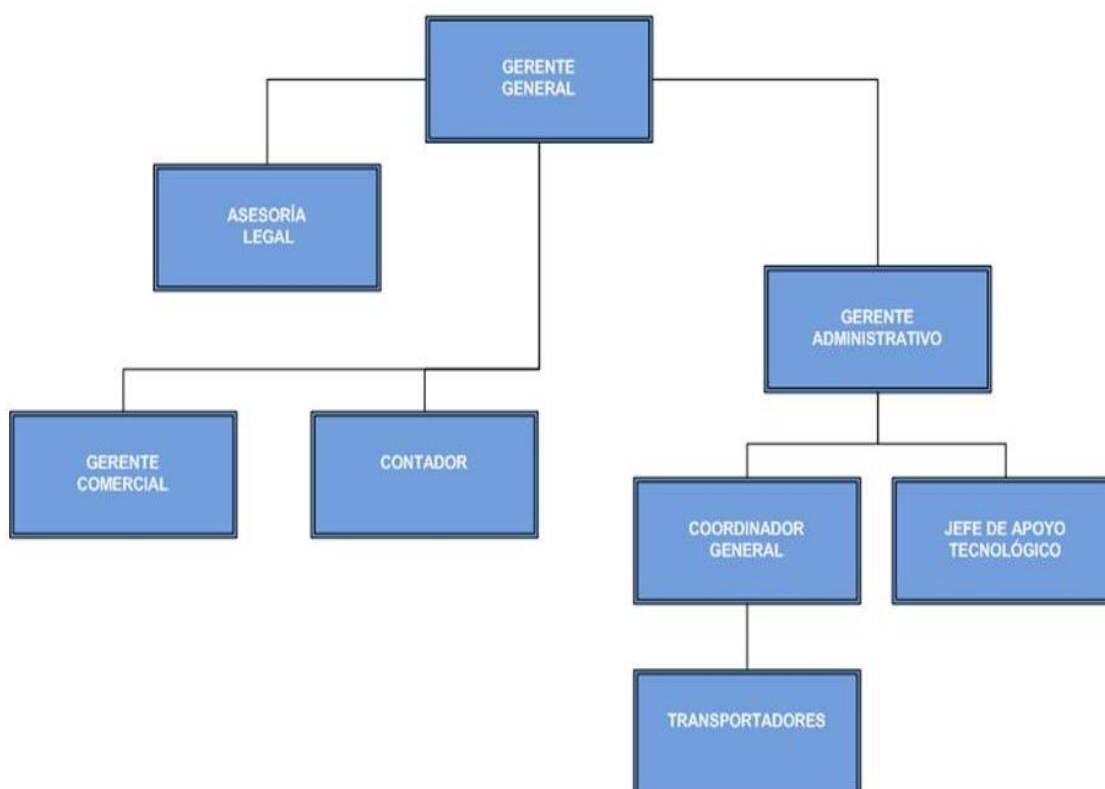
2.7.1 Situación actual

La empresa de transportes y servicios Soncco y Mujica S.R.L. dio inicio a sus operaciones el 6 de abril del 2015 siendo una empresa familiar y contando con tres unidades de transportes , la experiencia en el rubro de transportes y los contactos necesarios llevaron a la empresa a inyectar más capital para comprar más unidades y seguir creciendo debido a la alta demanda en el sector transportes de carga y esto llevó a adquirir más contratos con las agencias de aduanas y distintos clientes como TLI S.A.C., ANTARES ADUANAS S.A.C., ADUAMERICA S.A., MILENIUM S.A., entre otros clientes con los que la empresa ha ido obteniendo contratos; a la fecha cuenta con 12 unidades de transporte de carga. La visión de la empresa es “Ser una empresa líder como prestadores de servicios de carga por carretera a nivel nacional; con altos estándares de calidad, así como seguridad, puntualidad y responsabilidad en el transporte”. La Misión es proporcionar un servicio integral y personalizado de transporte de carga por carretera; que cumpla con los requerimientos de seguridad, confiabilidad y eficiencia.

Así, se ha establecido funciones y responsabilidades, que complementadas con un Manual de Procedimientos, en etapa de elaboración, beneficiarán no solo a quienes servimos; si no, harán de la Empresa y del trabajo que hacemos, un esfuerzo eficiente, con calidad y competitividad para el desarrollo de la gestión del talento humano y entregamos al país.

El MOF ha sido elaborado con la colaboración del Gerente General, Sub Gerente, coordinador de transportes y Asesoría del señor Cesar Apolinario contador de la empresa y trabajadores en general, a ellos nuestro reconocimiento y gratitud por su colaboración, sugerencias y estímulos en la elaboración del presente documento. (Ver Anexo 3)

Ilustración 3: Organigrama general de la Empresa Soncco y Mujica S.R.L.



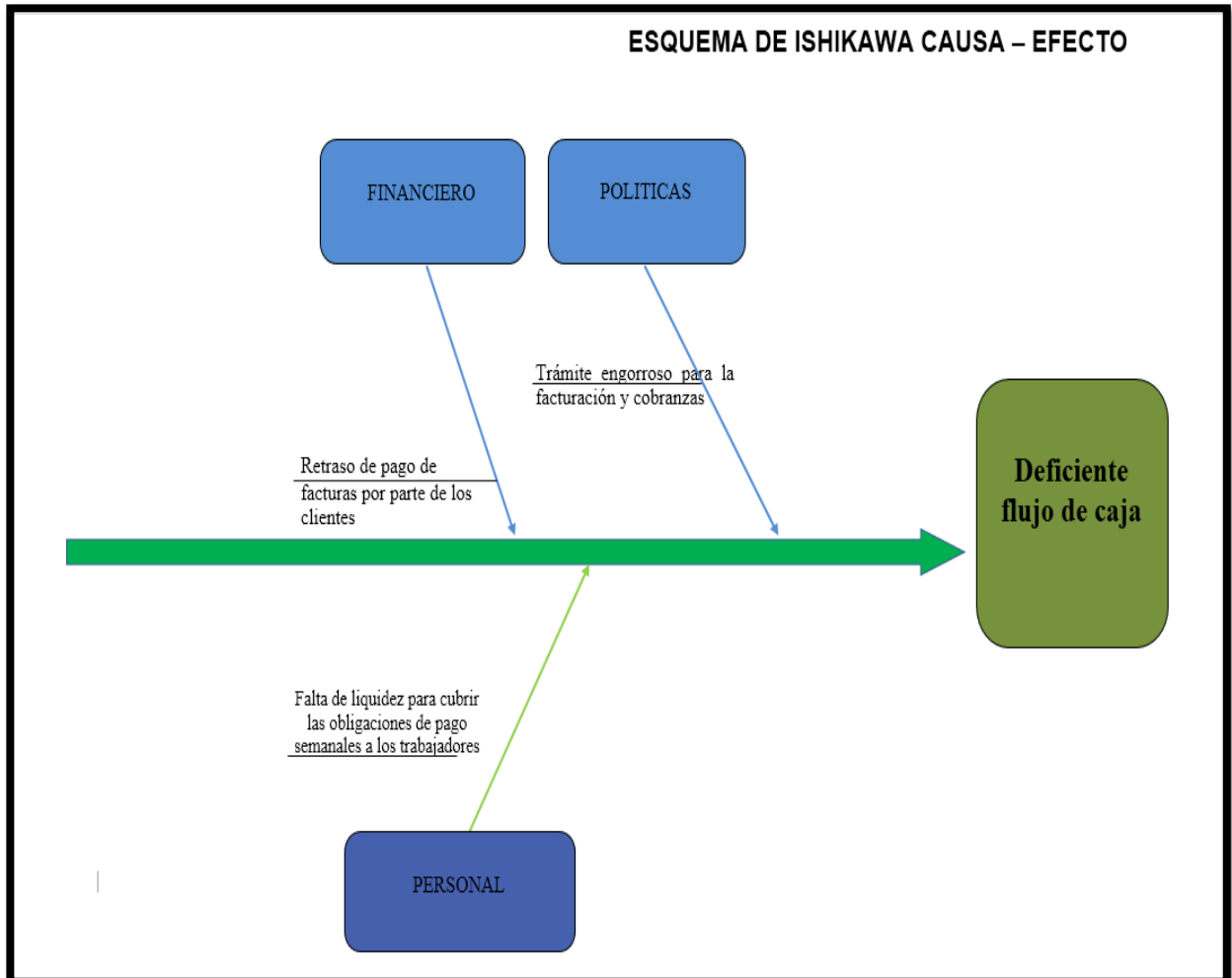
Fuente: Empresa Soncco y Mujica S.R.L.

2.7.1.1 Problemática de la Empresa de Transportes Soncco & Mujica

La problemática se centra en la alta rotación del personal de transporte entre choferes y ayudantes, falta de liquidez por retrasos de los pagos de los clientes, excesiva burocracia al momento de facturar, sobre carga de responsabilidades al área de administración, los vehículos sufren constantes desperfectos en ruta. Haciendo un análisis detectamos que si no se solucionan los problemas principales en la empresa y sabiendo que el mayor impacto es la inestabilidad laboral porque hay bastante rotación de personal que genera un alto impacto económico en la empresa debido a que si no hay conductor las unidades de transporte dejan de operar hasta que podamos contratar otro chofer y por tal motivo no se obtendrá la rentabilidad esperada, y tendrá falta de liquidez.

Se detalla la problemática en el diagrama de Ishikawa de la empresa, identificando las causas más resaltantes en la baja rentabilidad de la empresa.

Ilustración 4: Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

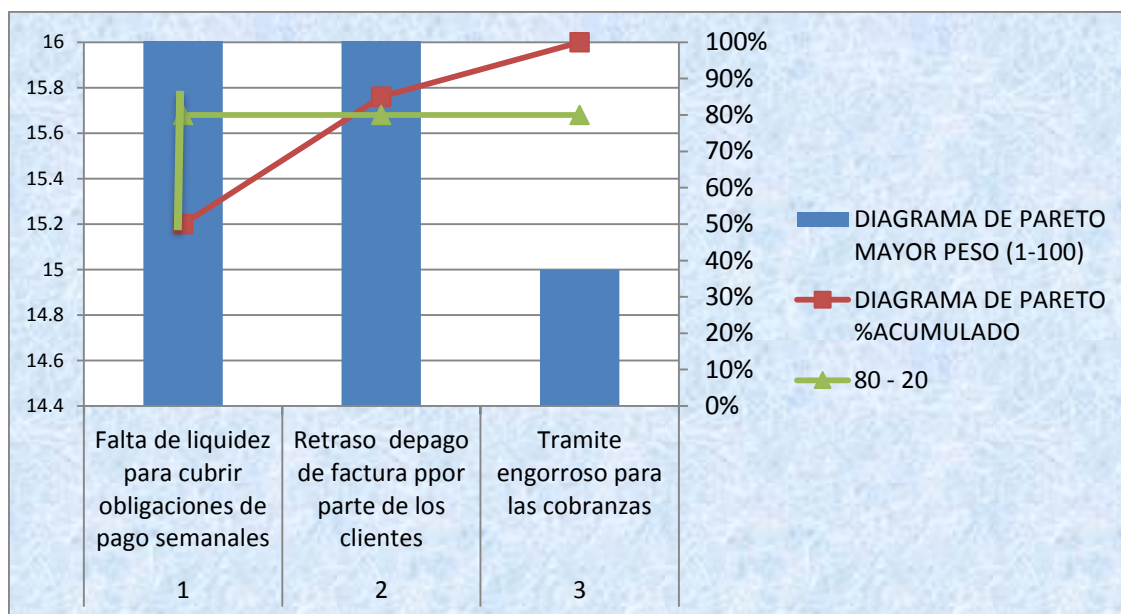
Mediante el diagrama de Pareto se identifica los problemas más relevantes de la problemática en estudio

Tabla 4: Diagrama de Pareto.

DIAGRAMA DE PARETO			
Nro.	CAUSA	MAYOR PESO (1-100)	%ACUMULADO
1	Falta de liquidez para cubrir obligaciones de pago semanales	50	50%
2	Retraso de pago de factura por parte de los clientes	35	85%
3	Tramite engorroso para las cobranzas	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5: Representación gráfica de forma porcentual del diagrama de Pareto.



Elaboración propia

Del gráfico, se observa que el problema principal que tiene la empresa es el deficiente flujo de caja, que es un factor determinante para el cumplimiento de compromisos de pago tanto con los trabajadores como con los proveedores.

ANALISIS FODA

La matriz FODA tiene un alcance mayor y una importancia distinta que la matriz de portafolio de empresas, aunque la primera no reemplaza la segunda. Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización. (KOONT Z *et.al.*, 2012, p.136)

En la siguiente matriz FODA identificamos nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que nos van a permitir ver la realidad de la empresa y poder plantear nuestras estrategias para poder alcanzar nuestros objetivos.

Cuadro 1: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tener contrato con clientes fidelizados en el rubro. • Unidades de transporte modernas y que cumplen los requisitos que exige el Ministerio de Transportes • Experiencia en el rubro y reconocimiento de los clientes. • Mano de obra calificada. • Las unidades están aseguradas contra accidentes y robos y tienen GPS. • Plena satisfacción de los clientes por el servicio brindado. 	<ul style="list-style-type: none"> • El crecimiento en el rubro de servicio de transportes, por el incremento de empresas diversas en el mercado. • Alianzas con clientes potenciales para atender mercados más grandes. • Barreras de entrada a la industria del transporte de carga por carretera, lo que permite el crecimiento de la empresa. • Acceso a las tecnologías de la información y comunicación que ayudan a tener un mejor control de las actividades empresariales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente flujo de caja • Alta rotación de personal • Elevados costos operativos • Falta de un planeamiento estratégico • Incumplimiento de compromiso de pago de facturas por parte de los clientes • Trámite engorroso para la facturación y cobranzas • Fallas y desperfectos en las unidades de transporte • Alquiler del local para las unidades de transporte aumenta los costos operativos • Falta de liquidez para cubrir pagos semanales a los trabajadores • Sobre carga de responsabilidades a Administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de transporte informales que operan en el mismo entorno geográfico. • El incremento de las tasas de interés dificulta el acceso a financiamiento, lo cual reduce la capacidad de crecimiento que puede llegar a tener la empresa de transportes Soncco & Mujica en el futuro. • Las bajas tasas de interés pasivas ofrecidas por el sistema financiero nacional hace que no sea atractivo mantener los excedentes ahorrados en instituciones financieras, reduciendo así las posibles fuentes de inversión. • La incertidumbre fiscal y las constantes reformas en este ámbito, dificultan también el desarrollo de las actividades empresariales, por las alzas en el pago de los tributos. • Regulaciones ambientales, que implican numerosos requisitos para desarrollar la actividad de transporte.

--	--

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis Foda, también resalta como problema principal el deficiente flujo de caja por pagos fuera de plazo que los clientes no efectúan en las fechas programadas.

Cuadro 2: Flujo de caja primer semestre

- ANTES

Ingresos							
		MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST	SET	OCT
	Ventas en efectivo (40%)	181,648	175,168	170,096	169,568	167,248	174,688
	Cobro de Ventas a Credito (60%)	272,472	262,752	255,144	254,352	250,872	262,032
	Ventas totales	454,120	437,920	425,240	423,920	418,120	436,720
Egresos	Compra Combust-Lubric- Repuestos)	28,160	28,160	28,160	28,160	28,160	28,160
PERSONAL ADMINISTRATIVO	REMUNIERACIONES						
	SECRETARIA	850	850	850	850	850	850
	CONTADOR	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
	GERENTE GENERAL	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
	GERENTE COMERCIAL	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
	GERENTE ADMIN	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
	COORDINADOR	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	JEFE APOYO	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	ESSALUD 9%	689	689	689	689	689	689
	gratificaciones						4,169.25
cts							
choferes (12 a razon de 1500 c/u)	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	
ESSALUD 9%	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620	
gratificaciones						9,000	
cts							
Pago de Impuestos	69,273	66,801	64,867	64,666	63,781	66,618	
Pago de Alquileres	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	
Pago de Mantenimiento						12,000	
Pago de servicios Publicos	150	160	170	150	145	125	
combustible	43,200	43,200	43,200	43,200	43,200	43,200	
Difusion e imagen	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	
Otros Pagos	9,082	8,758	8,505	8,478	8,362	8,734	
Total Egresos	180,823	178,038	175,860	175,613	174,607	202,965	
Saldo de ingresos	-180,823	-178,038	-175,860	-175,613	-174,607	-202,965	
Deuda de clientes	272,472.00	262,752.00	255,144.00	254,352.00	250,872.00	262,032.00	
Disponibilidad de efectivo	-453,295.44	-440,790	-431,004	-429,964.66	-425,479	-464,997	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla, el flujo de caja del semestre analizado (mayo a octubre del 2016) antes de aplicar el Balanced Scorecard, se muestra el comportamiento de los servicios con un 60% de crédito otorgado a los clientes debido a que en el rubro transportes se trabaja bajo esa modalidad, los competidores más cercanos brindan crédito de hasta el 100% a 15 días y fraccionado en 2 cuotas, lo que nos impide establecer una cultura de precios acorde a nuestras necesidades. Sin embargo al cierre mensual se tiene efectivo disponible pero que no cubre las obligaciones que tenemos mensualmente tanto en pagos a proveedores como al personal.

Estado de Ganancia y pérdidas del semestre en estudio

El estado de ganancias y pérdidas sirve para calcular los indicadores de la rentabilidad: margen bruto y margen neto, siendo necesario saber la utilidad obtenido en ese periodo de mayo a octubre del 2016.

Cuadro 3: Estado de Resultados

ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS ANTES	
VENTAS	2,200,033.90
GASTOS	810,707.15
DEPRECIACION DE VEHICULOS	99,000.00
UTIL. ANTES DE IMPUESTO	1,290,326.75
IMPUESTO	348388.2216
UTILIDAD	941,938.53

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se obtiene la utilidad correspondiente al periodo mayo a octubre del 2016, observando una utilidad neta de S/. 941,938.53, que está calculado pero con la salvedad que se tiene cuentas por cobrar por un 60% ya que la modalidad de prestación de servicios está establecido de esa forma.

Comparación de costos

Entre los meses de mayo a octubre durante 6 meses, con unidades de transporte que cubre las zonas de Callao, Cercado y Ate, en total 12 unidades

Tabla 5: Ingresos por zonas de servicio antes del Balanced Scorecard

ZONA CALLAO	ZONA CERCADO	ZONA ATE	TOTAL SERVICIOS + IGV
INGRESO BRUTO 1	INGRESO BRUTO 2	INGRESO BRUTO 3	
167320	150000	136800	454120
157920	148000	132000	437920
156040	142000	127200	425240
157920	134000	132000	423920
148520	140000	129600	418120
157920	142000	136800	436720

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se observa que en las 3 zonas de servicio los ingresos en la zona del Callao es mayor, observando mayores servicios durante el semestre de estudio, seguido de la zona cercado y en menor proporción en la zona Ate

Indicadores variables Rentabilidad

Tabla 6: Indicadores de Rentabilidad

ANTES	
MARGEN BRUTO	0.59
MARGEN NETO	0.43

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se observa los indicadores de la rentabilidad, obtenidos durante semestre en estudio, cuyos valores son calculados del flujo de caja y el estado de ganancias y pérdidas del periodo mayo a octubre del 2016.

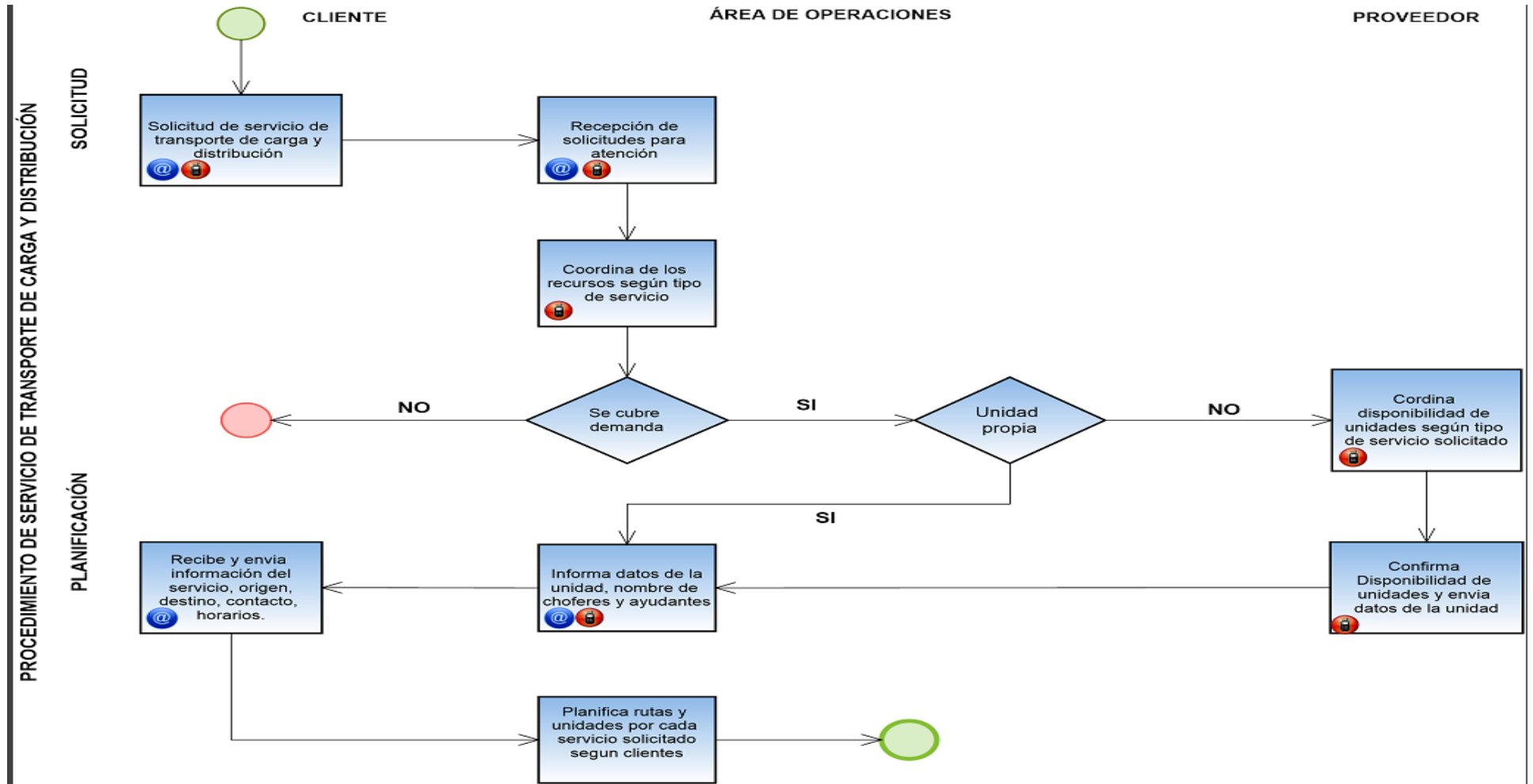
El margen bruto antes de la aplicación del Balanced Scorecard representa un 0,59% deducido de los costos de los servicios antes de impuestos, lo que representa un porcentaje bajo ya que hay un alto costo en los servicios que brinda la empresa Soncco & Mujica S.R.L.

El margen neto antes de la aplicación del Balanced Scorecard representa un 0,43% lo que responde a que el esfuerzo en la inversión realizada para el periodo de análisis aun es bajo y debe ser mayor, ya que es necesario un incremento porcentual para garantizar una buena rentabilidad de la empresa Soncco & Mujica S.R.L.

Flujo grama de los procesos principales

En el siguiente gráfico se muestra el flujo grama de planificación del servicio de transportes de carga, como se solicita el servicio y como se planifica el trabajo a seguir por el área de operaciones.

Ilustración 6: Flujo grama Planificación del servicio de transportes de carga



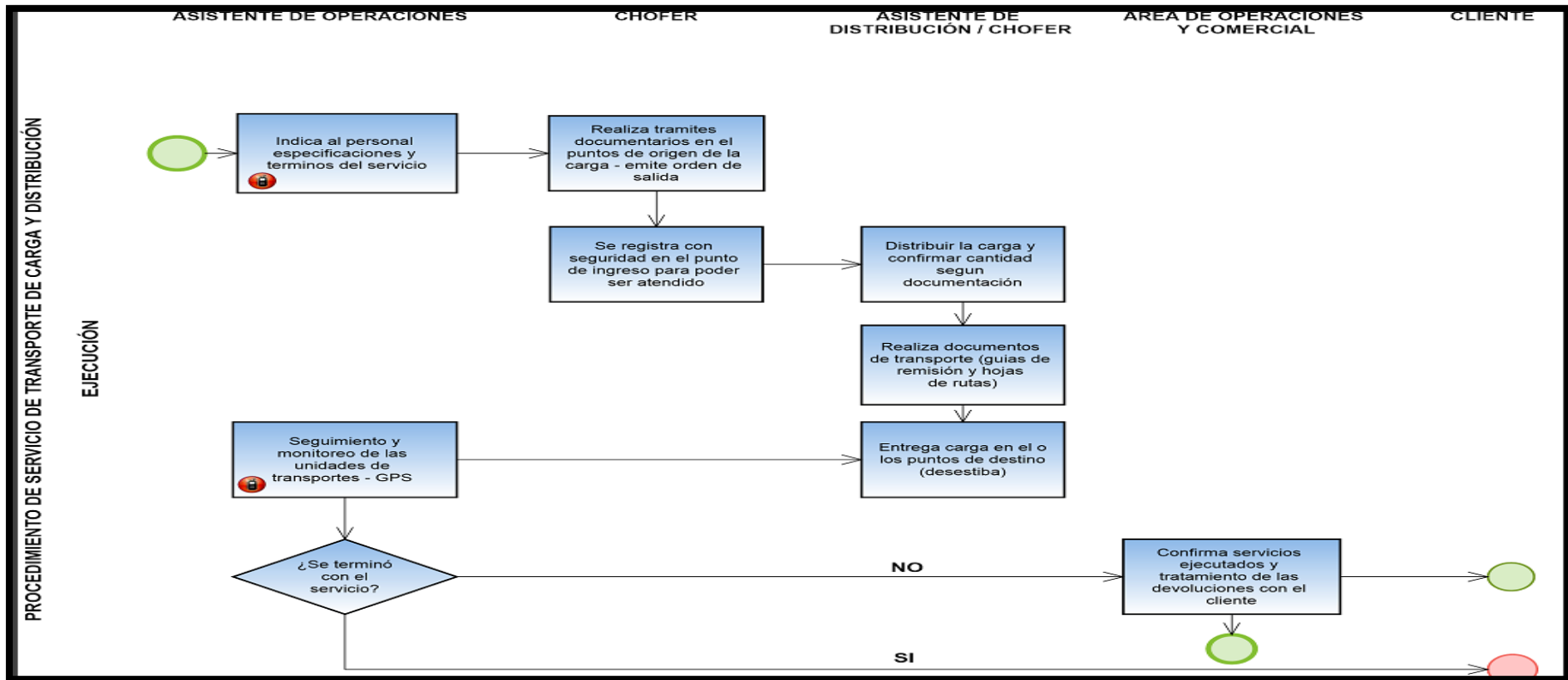
Fuente: Empresa de transportes Soncco & Mujica.

En la figura se muestra el flujo grama de planificación del servicio de transporte de carga, el cual inicia con la solicitud del cliente, quien detalla el servicio que solicita y el destino de la carga, el cual sigue el proceso que se tiene establecido según el diagrama hasta planificar la ruta y programar posteriormente el día y hora del servicio, previa coordinación con el cliente, considerando el horario factible para la entrega de la carga.

Ejecución del servicio

En el siguiente gráfico se muestra la ejecución del servicio como se realiza el transporte de la mercadería desde el punto de partida hacia el punto de llegada.

Ilustración 7: Diagrama de flujo de la ejecución del servicio de transportes de carga

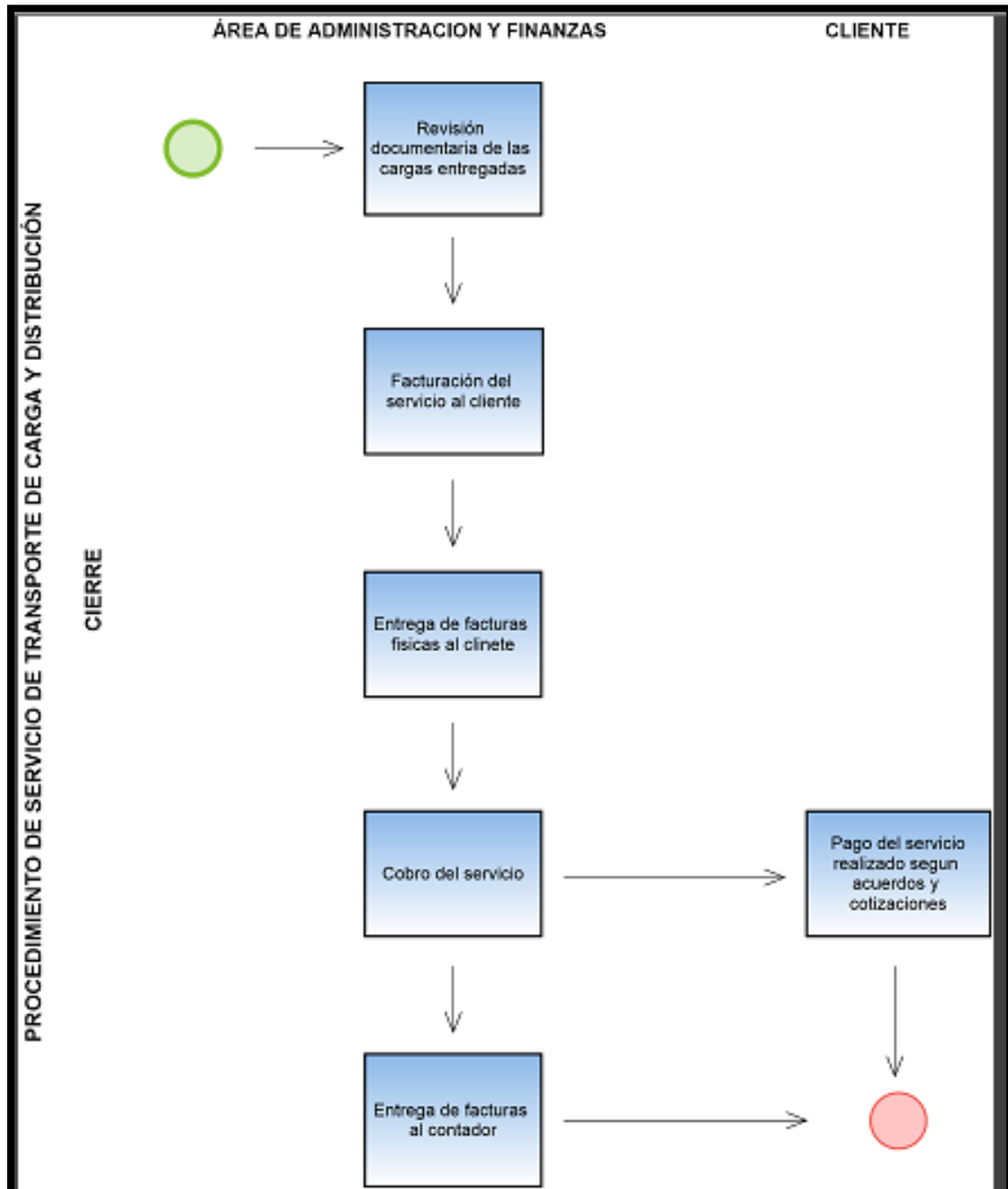


Fuente: Empresa de transportes Soncco & Mujica

Cierre

En el siguiente gráfico se muestra la etapa del cierre cuando se entregan y se revisan los documentos de la carga realizada, se entregan las facturas y culmina con el cobro según acuerdo previo.

Ilustración 8: Flujo grama de cierre del servicio de transportes de carga.



Fuente: Empresa de Transportes Soncco & Mujica S.R.L

De la figura, según el flujograma de cierre de servicio se detalla el procedimiento considerando en esta etapa el cobro del servicio el cual depende del acuerdo con el cliente antes de ejecutar el servicio, que puede ser al contado o a crédito.

2.7.2 Propuesta de mejora

Frente a la situación descrita de la situación actual de la empresa, el investigador propone como alternativas de solución metodológicas las siguientes herramientas:

Cuadro 4: Metodologías relacionadas con el estudio

ALTERNATIVAS DE SOLUCION	SUSTENTO	VERSATILIDAD	INFORMACION OPORTUNA
BALANCE SCORECARD	Es una herramienta de gestión empresarial y a partir de allí se construye la perspectiva financiera	Permite obtener información financiera en tiempo real	Se logra la información con prontitud para la toma de decisiones
GESTION DE PROCESOS	Facilita en manejo adecuado de los procesos	Es complejo pero abarca toda la empresa	Se obtiene la información por departamentos
DIRECCION ESTRATEGICA	Requiere de una planificación, un proceso de continuo de toma de decisiones	Es una herramienta de gestión que se orienta a una planificación a nivel de alta gerencia	No es dinámica pero está sujeta a toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

En la figura, se observa 3 alternativas de metodología a seguir en las cuales se sustenta sus ventajas, versatilidad y la información oportuna.

Alternativas de solución

Ante la problemática presentada en el área de perecibles se establece identificar las alternativas de solución mediante metodologías o herramientas que serán importantes para minimizar la problemática que se presenta en el área.

Se plantea las alternativas:

Gestión: Para mejorar la dinámica del negocio

Procesos: Para mejorar los procesos de servicio y disponibilidad de recursos

Calidad: para mejorar la calidad del servicio

Mantenimiento: Para un buen funcionamiento de los vehículos

Se asigna puntos según aspectos relacionados con la problemática

Se establece una puntuación de 1 a 5 cuyos valores representa lo siguiente

- | | | |
|--------------|---|----------------------------------|
| 1 a 2 | : | Problema de bajo impacto |
| 3 a 4 | : | Problema de mediano impacto |
| 5 | : | Problema critico de alto impacto |

Tabla 7: Matriz de prioridad para resolver la problemática

CONSOLIDADO DE PROBLEMAS POR AREAS	Deficiente flujo de caja	Falta de liquidez	Elevados costos operativos	Incumplimiento de pagos de clientes	Tramites engorros	Total problemas
Gestión	3	3	4	3	4	17
Procesos	4	4	3	4	3	18
Calidad	2	2	2	3	4	13
Mantenimiento	1	1	1	2	1	6
Total problemas	10	10	10	12	12	54

Fuente: Elaboración propia

Puntuación

Bajo	1-2
Medio	3-4
Alto	5

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que los procesos tienen mayor impacto en la problemática lo que implica que es preciso mejorar los procesos operativos y por consiguiente se propone la metodología Balance Score Card ya que la problemática se asocia directamente con la disponibilidad de recursos para el cumplimiento de obligaciones de la empresa ya que se comprueba que hay margen de utilidad, pero que se direcciona el negocio mejorando el servicio y estableciendo un sistema de cobranzas riguroso con la finalidad de disponer recursos económicos que nos permita laborar con responsabilidad.

Cronograma de implementación de la propuesta

De acuerdo a lo expuesto y visto la problemática del área se decide implementar la propuesta considerando 4 semanas que permitirá establecer las actividades para luego poner en práctica la propuesta.

Tabla 8: Cronograma de Actividades.

Se realiza durante el mes de noviembre, destinado una semana para cada actividad programada.

ITEM		RESPONSABLE	ACTIVIDAD	2016																													
				NOVIEMBRE																													
			01-nov	02-nov	03-nov	04-nov	05-nov	06-nov	07-nov	08-nov	09-nov	10-nov	11-nov	12-nov	13-nov	14-nov	15-nov	16-nov	17-nov	18-nov	19-nov	20-nov	21-nov	22-nov	23-nov	24-nov	25-nov	26-nov	27-nov	28-nov	29-nov	30-nov	
			M	V	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M
1	Jaasiel Soncco / Margory Mujica/Carlos Mujica/Jhonny Ramirez/ Cesar	Coordinación entre el equipo de la empresa																															
2	Jaasiel Soncco / Margory Mujica/Carlos Mujica/Jhonny Ramirez	Diseño del balanced scorecard (Mapa Estratégico)																															
3	Jaasiel Soncco/ Cesar Apolinario/ Margory Mujica	Determinación de indicadores y metas																															
4	Cesar Apolinario	Implementación Perspectiva Financiera																															
5	Carlos Mujica Castro	Implementación Perspectiva del cliente																															
6	Jaasiel Soncco / Margory Mujica /Carlos Mujica	Implementación Perspectiva Interna																															
7	Jaasiel Soncco / Margory Mujica	Implementación Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento																															
8	Jaasiel Soncco / Margory Mujica/Carlos Mujica/Jhonny Ramirez/ Cesar Apolinario	Seguimiento y control del Balanced Scorecard																															

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla en el cronograma de actividades se detalla 4 actividades principales en las cuales se ejecutan sub actividades que permiten concretar la implementación de manera efectiva en un periodo de 4 semanas de lunes a sábado.

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION

Para la ejecución de la propuesta según las actividades planteadas se establece el presupuesto que cubrirá los gastos incurridos en la presente mejora según el siguiente detalle:

1. RECURSOS HUMANOS

Capacitación a los choferes con temas relacionados al servicio oportuno y cumplimiento de obligaciones laborales

2. RECURSOS MATERIALES

Repuestos

Accesorios para vehículos

Vestuarios para choferes

Personal de cobranzas

Se aclara que los demás aspectos vinculados a la implementación no se consideran porque se aprovecha a los trabajadores que realicen las actividades en horario de trabajo.

Tabla 9: Presupuesto de inversión

GASTOS EN LA IMPLEMENTACION	UNITARIO	TOTAL
COMPRA DE ACCESORIOS (VEHICULOS)	200	2400
INCENTIVOS A CHOFERES	200	2400
CAPACITACION A CHOFERES	100	1200
OTROS SERVICIOS DE DIFUSION		1000
TOTAL		7000

Fuente: Elaboración propia

Se tiene una inversión en la implementación de S/.14,500.00

2.7.3 Implementación de la propuesta

En la empresa Soncco & Mujica S.R.L. se establece la implementación de la propuesta de mejora, mediante la herramienta Balanced Scorecard.

Se procede a una reunión con el la participación de todo el personal involucrado y el responsable del área, para dejar constancia de las actividades que se realizaran durante el periodo de tiempo asignado, según el cronograma establecido

Una vez identificadas las deficiencias y problemas presentes la empresa Soncco y Mujica S.R.L., en reunión de equipo de trabajo de la empresa, se decidió aplicar el Balanced Scorecard como herramienta dinámica para un adecuado control económico de la empresa.

Fue de esa forma que se estableció un compromiso entre todos los integrantes en beneficio de la empresa y de todos los trabajadores, que tendrá un impacto positivo con los clientes.

Plan Estratégico

El plan estratégico es una manual conformado por actividades que una empresa plantea para apoyar al logro de la misión, visión y objetivos estratégicos que una organización desea alcanzar en el largo plazo; se ha encontrado que en el caso de la Empresa de transportes y servicios Soncco & Mujica S.R.L. no existía un plan estratégico motivo por el cual se procedió a elaborarlo en Noviembre 2016 el cual se prevé que se desarrolle en los próximos 10 años, en el que se da a conocer la visión, objetivos estratégicos, se presentan también los valores, políticas, manual de funciones, entre otra información que será de mucha utilidad para el desarrollo del presente trabajo .El plan estratégico fue elaborado en una junta de la Gerencia General con el apoyo de la jefatura de todas las {áreas que existe en la empresa Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L.

Misión

Proporcionar un servicio integral y personalizado de transporte de carga por carretera; que cumpla con los requerimientos de seguridad, confiabilidad y eficiencia.

Se establecen criterios estratégicos para difundir en la empresa para conocimiento de todos los trabajadores.

Visión

Ser una empresa líder como prestadores de servicios de carga por carretera a nivel nacional; con altos estándares de calidad, así como seguridad, puntualidad y responsabilidad en el transporte.

Valores:

- ✓ **Confiabilidad:**

Damos a nuestros clientes la seguridad de ser una empresa que brinda un servicio de calidad.

- ✓ **Compromiso:**

Tenemos el compromiso de lograr los objetivos de la empresa contribuyendo con nuestro trabajo y participando activamente en la toma de decisiones de manera oportuna.

- ✓ **Puntualidad:**

Cumplimos con la entrega a tiempo de la mercadería al destino asignado.

- ✓ **Honestidad:**

Actuamos con sinceridad hacia nosotros mismos, nuestros clientes; utilizamos de manera justa los recursos de la empresa.

- ✓ **Ética:**

Cumplimos con nuestros valores.

- ✓ **Disponibilidad:**

Somos personas con espíritu de servicio hacia nuestros clientes, y compañeros de trabajo.

Objetivos Estratégicos

La Empresa de Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L. con la finalidad de poder mejorar el rendimiento de la empresa se planteó objetivos estratégicos para poder alcanzar los resultados esperados.

Cuadro 5: Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS :EMPRESA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS SONCCO & MUJICA S.R.L	
CLIENTES	Satisfacción del cliente Brindar un servicio a la medida Brindar un servicio eficiente Generar entorno de confianza Fidelizar al cliente
FINANCIERA	Aumentar participación en el mercado Lograr lealtad con los clientes Maximizar la eficiencia operativa Aumentar los socios Minimizar costos
PROCESOS	Calidad del servicio Mejorar el entorno laboral Mejorar procesos internos
APRENDIZAJE	Preparar y capacitar al RRHH Brindar la infraestructura necesarios para un óptimo rendimiento Soporte y Asesoría informática Flexibilidad de los sistemas informáticos Amplio conocimiento de los objetivos corporativos Estilo de Gestión y liderazgo Seleccionar y retener personal capacitado y con experiencia

Fuente: Elaboración propia

Para poder tener un mayor conocimiento de la Empresa de transportes Soncco & Mujica S.R.L. en cuanto a su proceso productivo (Servicio), se realizó la siguiente matriz con ayuda del Gerente General y con información obtenida del plan estratégico, en el siguiente cuadro se describe cómo funciona toda la cadena de suministro, desde los proveedores hasta llegar al cliente final.

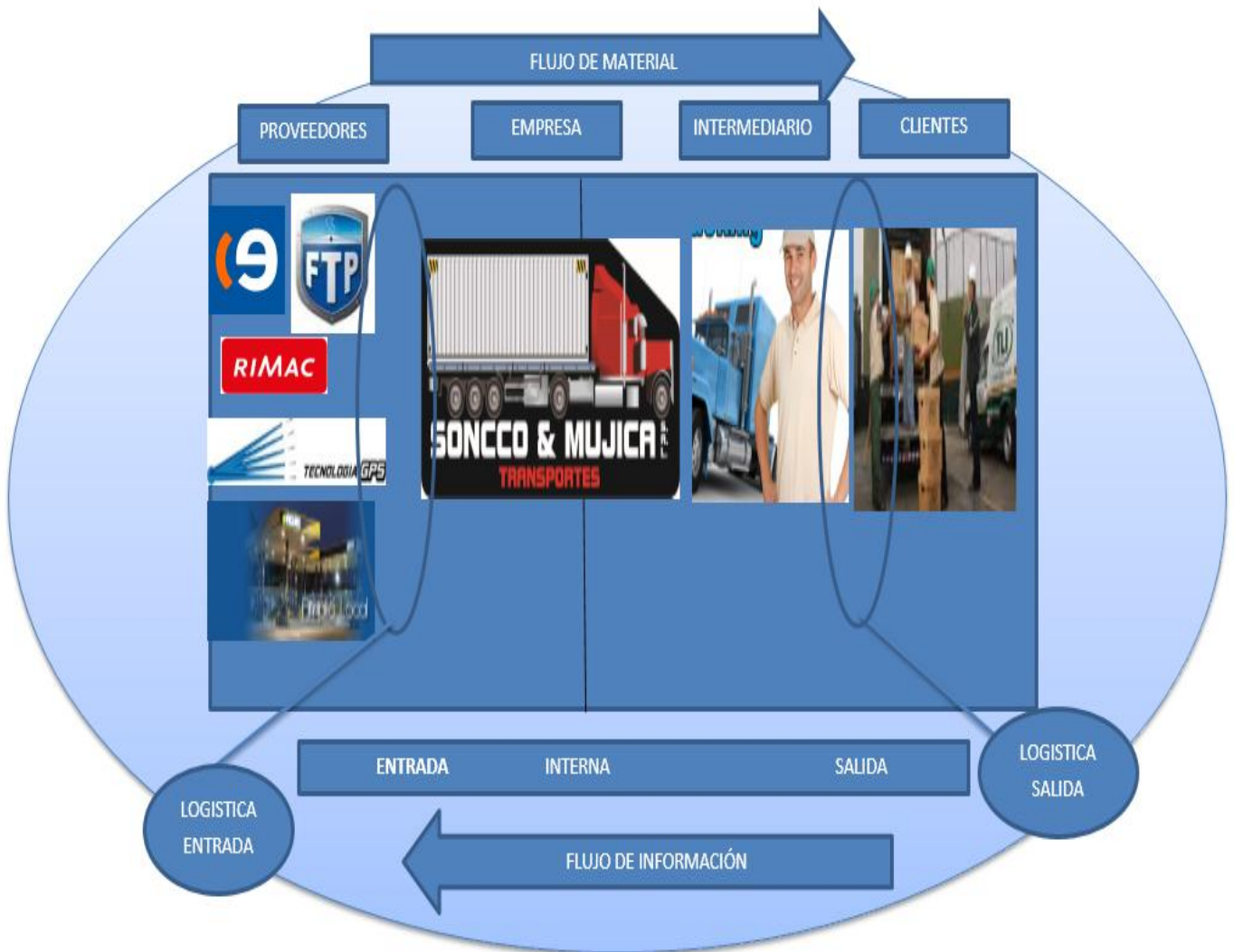
Cuadro 6: Gestión de la cadena de suministro

PROVEEDORES	EMPRESA TRANSPORTES Y SONCCO & MUJICA(PRODUCCIÓN DEL SERVICIO)	DISTRIBUIDOR (CHOFER)	CLIENTE FINAL (AGENCIA DE ADUANAS)
<p>La empresa cuenta con proveedores para que pueda realizar sus servicios sin ninguna dificultad.</p> <p>Telefonía: Entel del Perú S.A.; la empresa necesita utilizar líneas celulares para poder estar comunicados y monitorear cómo va la carga.</p> <p>GPS: Tecnología Motriz S.A.; los vehículos necesitan contar con GPS ya que es un requisito principal que pide el puerto y la agencia de aduanas para monitorear el servicio y seguridad de la carga y los vehículos.</p> <p>Permisos: FTP; se necesita de permisos obligatorios para entrar a los puertos como DP WORLD y APM y esta empresa se encarga de solicitar los permisos.</p> <p>Seguros: Positiva compañía de Seguros y Mapfre compañía de seguros, adquirimos los seguros obligatorios para nuestros conductores, el SCRT y el seguro para los vehículos contra todo riesgo en caso de accidentes y el SOAT.</p> <p>Documentación: Imprenta y gráficos S.A.; esta empresa nos realiza las impresiones de facturas, guías, hojas membretadas que la empresa necesita para hacer trámites, cobranzas y realizar los servicios.</p> <p>Petróleo: Grifo Aguki</p> <p>Repuestos y llantas y otros: Servicios Generales de transportes S.A.</p>	<p>El servicio inicia con la llamada de los clientes para solicitar el servicio, luego se acepta el servicio y el área de operaciones elabora la hoja de ruta y las guías para entregárselas al chofer y pueda realizar el servicio.</p> <p>Luego el chofer se dirige al puerto a recoger la mercadería y lo lleva hacia el destino asignado.</p>	<p>El chofer es el distribuidor que es la persona que hace que la mercadería llegue a su destino realizando el servicio de manejo para transportar la mercadería.</p>	<p>Se entrega y se descarga la mercadería en los almacenes del cliente que solicitó el servicio de manera eficiente y se realiza la devolución de contenedor vacío.</p>

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro se establece la cadena de suministros que inicia en el proveedor y finaliza con el cliente, en la que la empresa inicia sus actividades al recibir la solicitud del servicios, el chofer programado para atender el servicio es el responsable de entregar la mercadería y el cliente recepciona en los almacenes de su empresa culminando de esta manera el servicio programado

Ilustración 9: Cadena de abastecimiento



Fuente: Elaboración propia

En la cadena de abastecimiento se tiene el recorrido del abastecimiento desde el proveedor hasta los clientes, cuyo proceso es dinámico y se busca atender el tiempo establecido para evitar los retrasos en los despachos.

Desarrollo de la implementación del Balanced Scorecard

1. Coordinación entre el equipo de la empresa

Para que el Balanced Scorecard sea un instrumento de control de gestiones administrativa asumiendo la responsabilidad el gerente de la empresa, para ello es muy necesario que este muy comprometido con todo el proceso pues, actúa de manera activa en el desarrollo de modelo y debe asegurarse que la programación de las actividades sean prioridad y tenga el apoyo de todos los trabajadores de la empresa.

Ilustración 10: Reunión de los trabajadores con el Gerente de la empresa



Fuente: Empresa Soncco & Mujica S.R.L.

Se observa en la figura la información que da el Gerente General para fines de crecimiento de la empresa presentando el plan de trabajo anual y se debate para perfeccionar el plan con aportes de los colaboradores.

2. Diseño del Balanced Scorecard

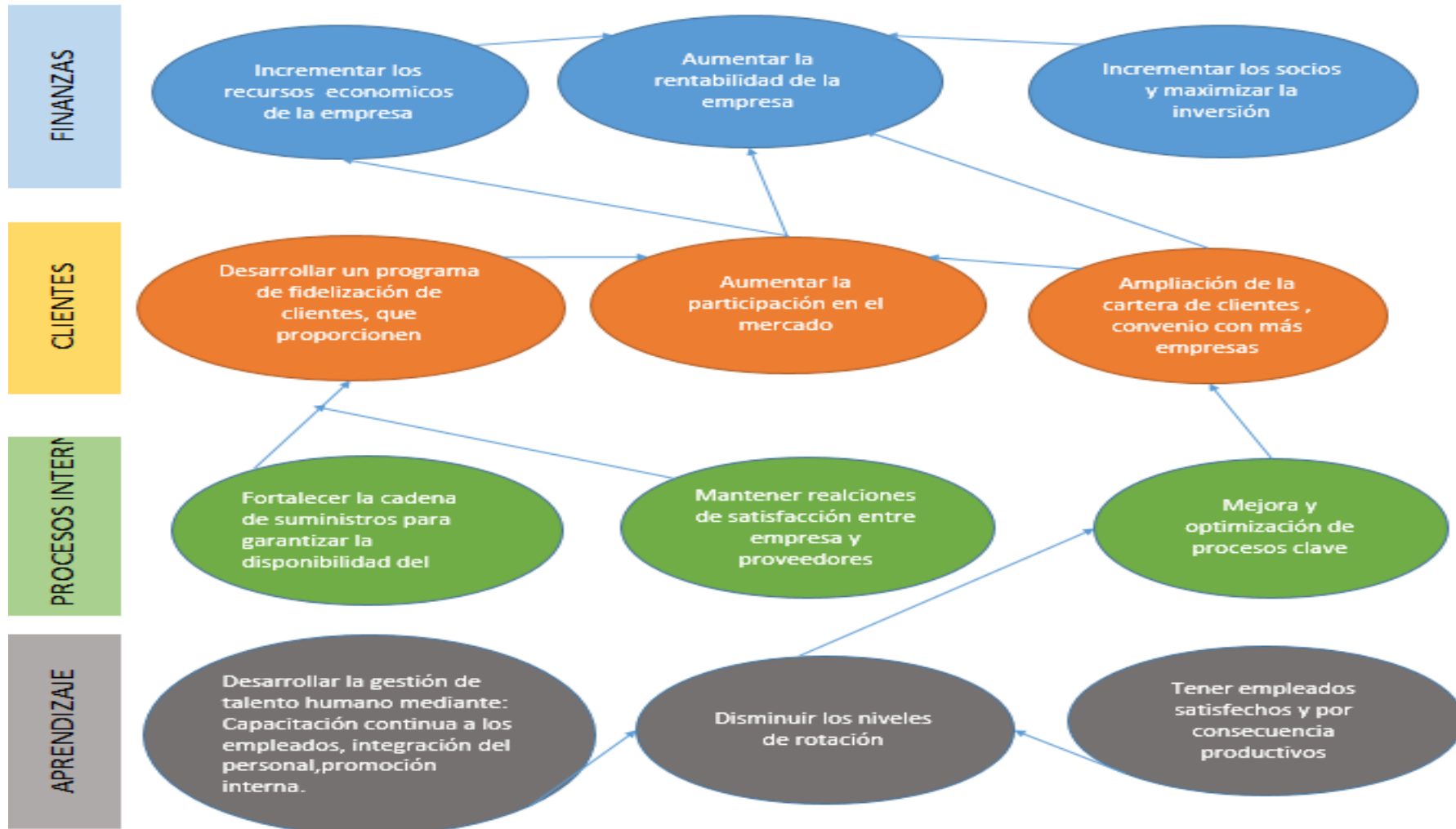
Para el diseño del Balanced Scorecard se empezó con la elaboración del mapa estratégico

Mapa estratégico

El mapa estratégico permite entender de mejor manera la estrategia de la empresa. En el mapa se analizan los objetivos y como va encadenándose y afectándose entre ellos, estableciendo una relación causa y efecto. Las rutas de causa – efecto ayudan a enfocar a la organización para seguir la formulación estratégica.

A continuación se muestra el mapa desarrollado.

Ilustración 11: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

En la figura se muestra el mapa estratégico en la que interactúan las finanzas, clientes, procesos internos y el aprendizaje, con fines de mejorar el nivel de ingresos a la empresa en base a una cultura del servicio eficiente el cliente con procesos internos definidos y aprendizaje de las mejoras con fines de mejorar la dirección de la empresa y lograr mayores beneficios a la empresa.

Determinación de Indicadores y metas de objetivos

Teniendo como base el Mapa estratégico se construirá un cuadro en el que se van a encontrar relacionados los objetivos y en el que se va a determinar cuáles son los indicadores para medir el cumplimiento de estos objetivos y las metas necesarias para este cumplimiento.

Tabla 10: Dimensiones del Balanced Scorecard

	Objetivos estratégicos	Indicadores
PERSPECTIVA FINANCIERA	1. Generar nuevos ingresos a la compañía	Crecimiento de ventas (CV)
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	1. Satisfacer las necesidades de los clientes	Satisfacción de los clientes (SC)
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	1. Mejora de procesos logísticos	Entrega de los servicios (ES)
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1. Capacitar a nuestros choferes para crear una cultura enfocada en la satisfacción del cliente interno.	Capital humano en transporte (CHT)

Fuente: Elaboración propia

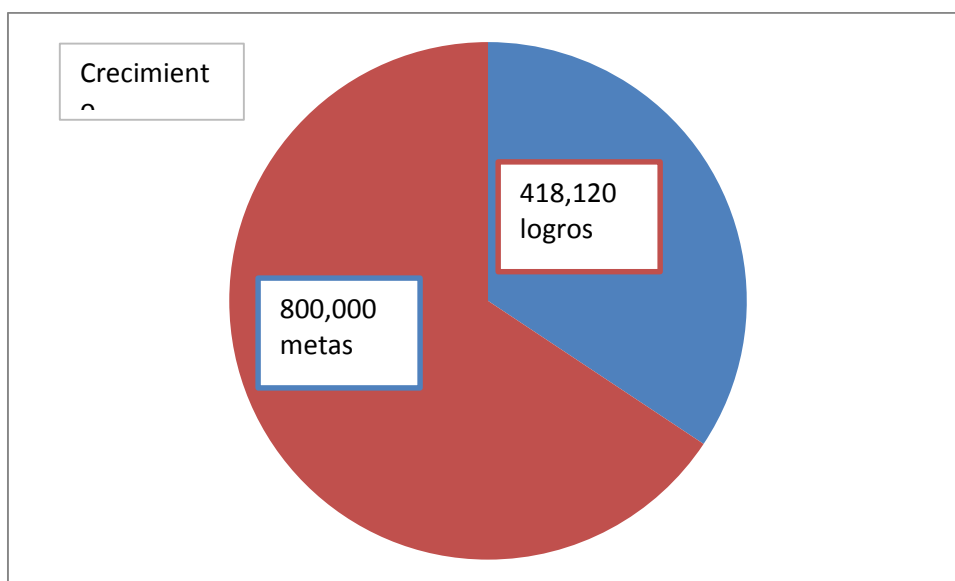
3. Implementación de los indicadores

Análisis de los resultados de las dimensiones obtenidas con sus indicadores respectivos de la variable independiente: Balanced Scorecard

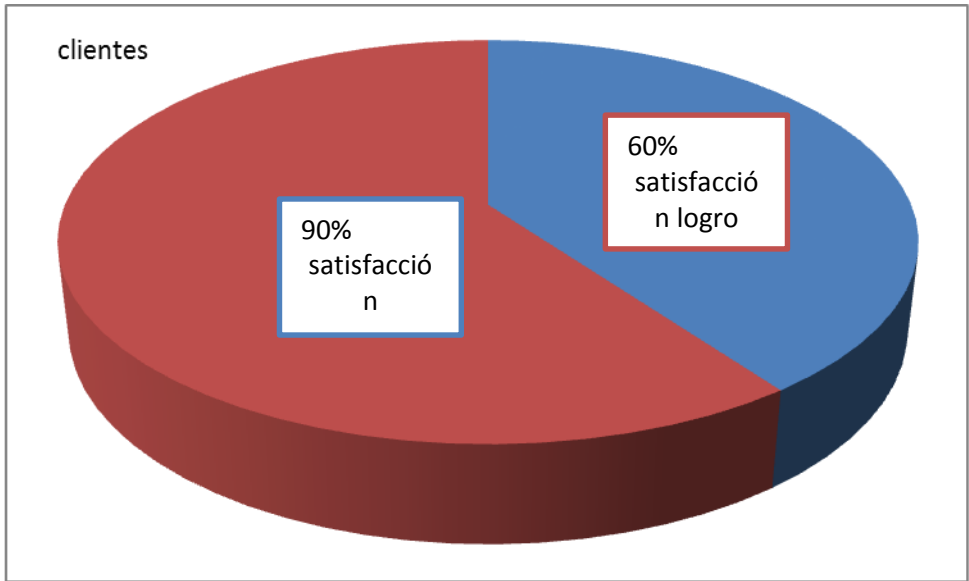
DIMENSIONES	RESULTADOS MAS BAJOS EN EL SEMESTRE 2016		
	INDICADORES	logros	meta
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CAPITAL HUMANO EN TRANSPORTE	50%	80%
FINANZAS	CRECIMIENTO	418,120	800,000
CLIENTES	SATISFACCION DE CLIENTES	60%	90%
PROCESOS INTERNOS	ENTREGA DE SERVICIOS	86%	95%

De acuerdo a los resultados mostrados en la tabla se puede observar que el logro en las dimensiones de los indicadores respectivos es:

En las finanzas, con los ingresos promedios no se tiene un bajo nivel de rentabilidad lo que implica mejorar el servicio y al mismo tiempo ampliar la cobertura del servicio.

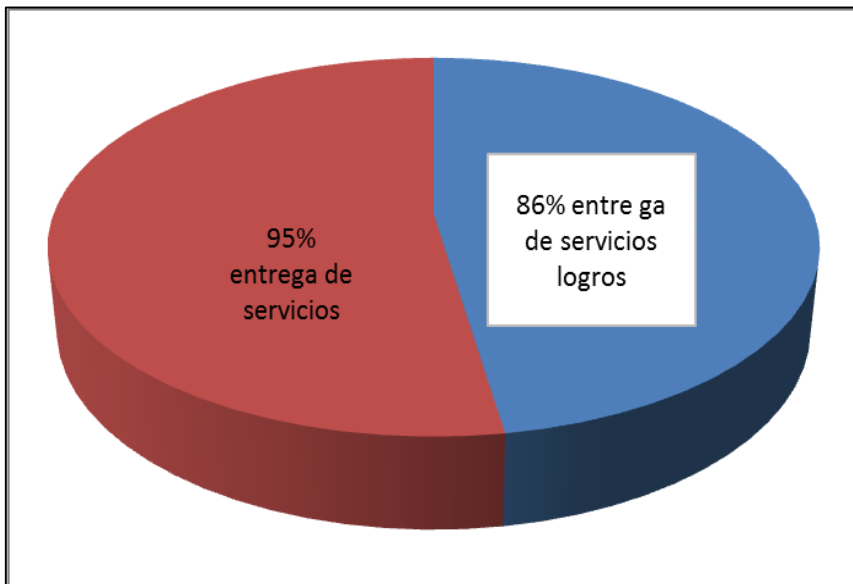


Respecto a los clientes es preciso mejorar el servicio para la satisfacción de los clientes



En los procesos internos es necesario mejorar las entregas en los plazos previstos para evitar quejas e insatisfacciones por retrasos e incumplimientos

Procesos internos



3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo: Generar nuevos ingresos a la compañía

Indicador: Crecimiento de ventas

Seguimiento: A cargo del Gerente General

Tabla 11: Perspectiva financiera

Unidad de medida: Valor en S/. Frecuencia de medición: Mensual Clasificación: Eficiente Unidad de medida: Porcentaje	Umbral: En este indicador la calificación será dada por la empresa Soncco y Mujica S.R.L. para poder medir el crecimiento de las utilidades de la empresa. 0 – 50% Deficiente 51 – 70% Insuficiente 71 – 85% Aceptable 86 – 100% Ideal
Fórmula: Crecimiento de ventas (CV) $CV = \frac{CVR}{CVP} \times 100$	Dónde: CVR: Crecimiento de ventas registras CVP: Crecimiento de ventas proyectadas

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7: Flujo de ventas

Ingresos							
		MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST	SET	OCT
	Ventas en efectivo (40%)	181,648	175,168	170,096	169,568	167,248	174,688
	Cobro de Ventas a Credito (60%)	272,472	262,752	255,144	254,352	250,872	262,032
	Ventas totales	454,120	437,920	425,240	423,920	418,120	436,720

Fuente: Elaboración propia

Las ventas actuales no representan ingresos significativos para cubrir las obligaciones de manera oportuna porque de las ventas actuales se dispone solo el 40% de efectivo el resto es deuda por cobrar.

Según el resumen de ventas se establece un seguimiento para el siguiente semestre con un incremento promedio del 20% en los servicios mensuales, con una proyección a incrementar en un 40% luego del semestre en estudio para un plan de financiamiento de nuevas unidades para la empresa.

Plan de mejora Perspectiva Financiera

La falta de recursos disponibles es uno de los problemas más frecuentes que enfrenta la empresa Transportes Soncco & Mujica, por tal motivo para tener un mayor ingreso de efectivo en la empresa y evitar la falta de liquidez se evaluó opciones como pedir un préstamo bancario la cual implicaba pagar intereses y hacer un contrato por un tiempo determinado con el Banco y la segunda opción era afiliarnos al sistema de Factoring la cual nos adelanta el pago de facturas y tener de forma más rápida el dinero disponible del pago de las facturas sin necesidad de endeudarnos, por tal motivo se eligió hacer el contrato con el Banco de Crédito del Perú para obtener el servicio de Factoring con nuestros clientes.

➤ Factoring

Es un sistema de pago a proveedores, que le brinda la posibilidad de adelantar el cobro de sus facturas a tasas competitivas en forma rápida, segura y eficiente, sin afectar su línea de crédito.

❖ Beneficios para el cliente

- Reducción del manejo de documentos, efectivo y cheques.
- Mayor eficiencia y rapidez, al disminuir los procesos administrativos.
- Aumento del poder de negociación con proveedores, ya que éstos podrán acceder a mejores tasas de financiamiento.
- Acceso a la más completa información electrónica sobre la situación de tus pagos.

❖ Beneficios para la empresa Transportes Soncco & Mujica

- Acceder al cobro adelantado de las facturas a tasas preferenciales

- Consultar los abonos en cualquier momento ingresando a la web de Factoring Electrónico.
- Recibir el abono directamente en la cuenta corriente de la empresa evitando así esperas por consultas, trámites, etc.
- Genera ahorro en gastos operativos y administrativos de cobranza.
- Proceso de aplicación del Factoring Electrónico
- Se realizó la firma de solicitud del contrato
- El Banco esperó dos días para aprobar el servicio
- En el primer mes (Diciembre) solo pudimos acceder a Factoring con una empresa llamada TLI ya que las demás empresas no se encontraban afiliadas al servicio.
- En el mes de Enero se solicitó a la empresa Antares Aduanas y Nuevo Milenium también nuestros clientes afiliarse el servicio de Factoring para lo cual los evaluaron y el Banco les aprobó la línea de crédito en Febrero y ello benefició a la empresa ya que nosotros pudimos acceder al servicio y poder recibir el cobro de las facturas de manera más rápida.
- A partir del mes de marzo pudimos contar con 3 empresas de los 6 clientes que tenemos que nos paguen mediante este sistema y por lo cual se ve reflejado en el flujo de caja del segundo semestre durante la implementación del Balanced Scorecard.

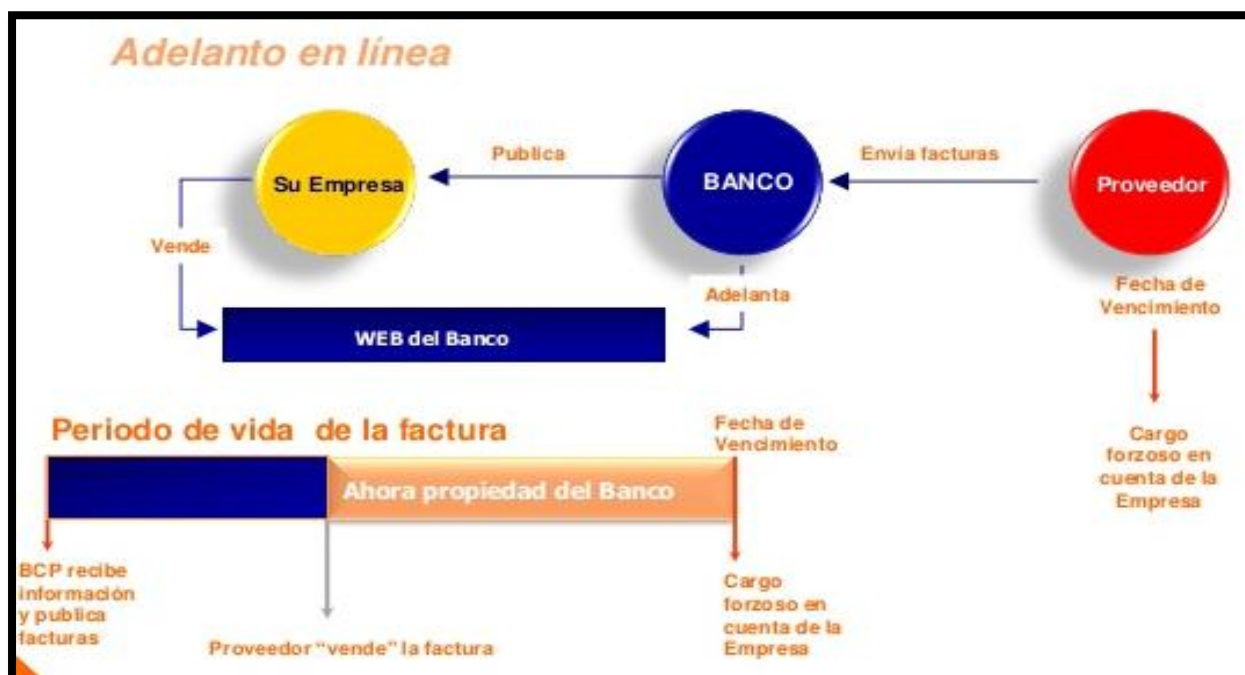
Ilustración 12: Factoring electrónico Transportes Soncco & Mujica S.R.L.

The screenshot shows the BCP Factoring Electrónico web interface. At the top, there is a blue header with the BCP logo and navigation links: [www.viabcp.com](#), [página principal](#), [contáctanos](#), [preguntas frecuentes](#), and [mapa del sitio](#). Below the header, the main title is "Factoring Electrónico" with a security icon and the text "Este es un ambiente seguro". There are two main navigation tabs: "Descripción del servicio" and "Operaciones y consultas". Under "Operaciones y consultas", there are sub-tabs for "Operaciones" and "Consultas". The main content area displays a welcome message: "Bienvenido EMPRESA DE TRANSPORTES Y RUC. 20600272358". Below this, it says "Importes totales por cobrar" and shows a table with two columns: "Mes" and "US\$". There is a "Salir" button to the right of the table. At the bottom, there is a note: "Nota: En esta página, todos los documentos se muestran en dólares independientemente de la moneda original."

Fuente: Empresa de transportes Soncco & Mujica S.R.L.

En la figura se observa la tabla principal del Factoring que es un novedoso sistema de cobranza, que le permite recibir de forma rápida y eficiente el pago de las facturas emitidas a sus clientes con el respaldo del Banco de Crédito del Perú. En este sistema se visualiza la descripción del servicio que se realiza, las operaciones y consultas a realizar, donde se puede observar al detalle de los documentos.

Ilustración 13: Flujo grama de Factoring BCP



Fuente: www.viabcp.com.pe

En la figura se observa el flujo grama del factoring detallando la factura vencida y evaluar las morosidades de los clientes en caso de presentarse para darle un tratamiento adecuado y evitar morosidad en la empresa que ocasiona falta de efectivo al momento de cumplir con las obligaciones que se tiene con los diversos proveedores.

3.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Objetivo: Satisfacer las necesidades de los clientes

Indicador: Satisfacción de los clientes

Descripción: Este indicador mide que tan a gusto está el cliente con los servicios brindados donde se toma en cuenta el costo de la empresa y de la competencia. Se busca conocer la satisfacción del cliente tomando en cuenta la calidad del servicio y su aceptación positiva.

Riesgo: De no realizarse la medición no se conocerá con claridad el gusto y calidad del servicio y saber cómo es recibido y la percepción que tiene.

Seguimiento: Estará a cargo del área de Administración.

Tabla 12: Perspectiva del cliente

Unidad de medida: Frecuencia de medición: Mensual Clasificación: Efectividad	Umbral: 0 – 50% Deficiente 51 – 70% Insuficiente 71 – 85% Aceptable 86 – 100% Ideal
Fórmula: Satisfacción de los clientes (SC) $SC = \frac{CCS}{TC} \times 100$	Dónde: CCS: Clientes conformes del servicio TC: Total de clientes

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Clientes por zonas y total de servicios en el semestre (mayo a octubre 2016)

MES	CLIENTES POR ZONAS - SEMESTRE PASADO				SERVICIOS
MAYO	24	23	21	21	89
JUNIO	20	22	23	19	84
JULIO	22	19	22	20	83
AGOSTO	23	20	19	22	84
SETIEMBRE	21	20	20	18	79
OCTUBRE	20	22	19	23	84
	ZONA CALLAO				503
MAYO	18	21	20	16	75
JUNIO	19	19	21	15	74
JULIO	20	18	19	14	71
AGOSTO	17	17	18	15	67
SETIEMBRE	21	16	19	14	70
OCTUBRE	22	16	17	16	71
	ZONA CERCADO				428
MAYO	14	15	16	12	57
JUNIO	15	14	13	13	55
JULIO	13	14	15	11	53
AGOSTO	16	15	14	10	55
SETIEMBRE	14	15	13	12	54
OCTUBRE	15	13	14	15	57
	ZONA ATE				331

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se muestra los servicios que se realizó a las 3 zonas, siendo más relevante la zona del Callao

Tabla 14: Resumen

CUADRO RESUMEN (MAYO A OCTUBRE 2016)		
CLIENTES POR ZONAS	TOTAL CLIENTES	TOTAL SERVICIOS
CALLAO	20	503
CERCADO	18	428
ATE	15	331

Fuente: Elaboración propia

Se tiene el resumen de clientes y los servicios realizados en el semestre

Tabla 15: Nivel de satisfacción

NIVEL DE SATISFACCION			
ZONA	CALLAO	CERCADO	ATE
CONFORMES	15	12	9
TOTAL CLIENTES	20	18	15
% SATISFACCION	75	67	60

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla, que el nivel de satisfacción esta entre 60 y 75%, siendo las disconformidades resaltantes las demoras en las entregas a los clientes, por lo que al implementar este factor de seguimiento a los clientes permitirá saber qué acciones correctivas hacer con fines de mejorar el servicio

Plan de mejora Perspectiva Cliente

Atender la demanda insatisfecha

Antes solo se atendía tres zonas debido a la falta de liquidez de la empresa, ya que ir a una ruta más lejana implicaba mayores gastos para la empresa y en el momento no se podía cubrir pese a que se obtenía mayores ingresos.

Debido a la mejora en la perspectiva financiera con la implementación del sistema de Factoring electrónico se decidió ampliar las rutas ya que de esta manera atendemos la demanda insatisfecha, logrando mayor satisfacción de nuestros clientes y de esta manera poder ampliarnos a más zonas y de esta manera obtener más clientes; las rutas fueron ampliadas de 3 a 5 zonas:

Cuadro 8: Zonas que abarca la Empresa Transportes Soncco & Mujica

ZONAS	DISTRITOS	TARIFA
ZONA 1	Callo	S/ 380.00
ZONA 2	Cercado de Lima	S/ 450.00
ZONA 3	Ate	S/ 600.00
ZONA 4	Chorrillos	S/ 750.00
ZONA 5	Lurín	S/ 850.00

Fuente: Empresa de transportes Soncco & Mujica S.R.L.

En la figura se representa las zonas de servicio que brinda la empresa, con nuevas rutas adicionales que permitirá ampliar el mercado del servicio de transporte e incrementar las utilidades progresivamente, principalmente resolviendo el problema de liquidez de la empresa, por los servicios prestados al crédito.

3.3 PERSPECTIVA INTERNA

Objetivo: Mejora de los procesos logísticos

Indicador: Cumplimiento de entrega de mercadería

Interpretación: Este indicador nos muestra el índice de entregas realizadas a tiempo, con respecto al número total de despachos de la empresa, con el fin de recibir información de la calidad del servicio de despachos de la empresa

Riesgo: De no realizarse la medición la empresa no podría poseer la información para reconocer como el cliente nos ve respecto a la entrega de mercadería a tiempo.

Seguimiento: El área de operaciones realizará la labora de seguimiento desde la generación de la orden de compra hasta su entrega teniendo en cuenta los tiempos estimados.

Tabla 16: Perspectiva interna

Categoría: Logística	Umbral: 0 – 50%	Deficiente
Clasificación: Eficiencia	51 – 70%	Insuficiente
Unidad de medida: Porcentual	71 – 85%	Aceptable
Frecuencia de medición: Mensual	86 – 100%	Ideal

Fórmula: Entrega de los servicios (ES) $ES = \frac{TER}{TEP} \times 100$	Dónde: TER: Total entregas realizadas TRP: Total de entregas programadas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Servicio de entrega de mercadería a clientes por zonas (mayo a octubre del 2016)

MES	SERVICIOS	
MAYO	89	CALLAO
JUNIO	84	
JULIO	83	
AGOSTO	84	
SETIEMBRE	79	
OCTUBRE	84	
MAYO	75	CERCADO
JUNIO	74	
JULIO	71	
AGOSTO	67	
SETIEMBRE	70	
OCTUBRE	71	
MAYO	57	ATE
JUNIO	55	
JULIO	53	
AGOSTO	55	
SETIEMBRE	54	
OCTUBRE	57	

Fuente: Elaboración propia

En las tablas se observa las entregas programadas, sin embargo se han programado mayor cantidad de entregas de las cuales se cancelan por motivos diversos

Tabla 18: Nivel de entrega de servicio (mayo a octubre del 2016)

ZONA	CALLAO	CERCADO	ATE
ENTREGAS EFECTUADAS	503	428	331
ENTREGAS PROGRAMADAS	540	500	350
% DE ENTREGA DE SERVICIO	93	86	95

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla que el nivel de entrega del servicio fluctúa entre el 86 y 95%, variando en las zonas de servicio, lo que indica que hay mayor cancelación del servicio en la zona del cercado.

Plan de mejora Perspectiva Interna

Ampliación de horarios para entrega de mercadería a los clientes

La empresa de Transportes Soncco & Mujica por medio de la Gerencia General y en coordinación con el área operativa y administrativa decidió ampliar el horario para entrega de mercadería a los clientes ya que de esta manera mejoramos los tiempos de entrega y poder atender mayor demanda; antes se atendía en el horario de 7:00 am a 4:00 pm para recojo de mercadería(según requerimiento de cliente) y la descarga de contenedores se realizaba con un máximo hasta las 8:00 pm por políticas de la empresa, si en caso hasta las 8:00 pm no se lograba descargar debido al tráfico de atención a los clientes en el almacén el vehículo pernoctaba en los almacenes hasta el día siguiente, a primera hora se regresaba para seguir con el proceso de descarga y el vehículo recién quedaba disponible al día siguiente en el lapso de 9:00 am a 12:00 pm dependiendo disponibilidad de las agencias, pero este proceso implicaba que en ese horario no se podía realizar ningún servicio con ese vehículo por ende no realizábamos todos los servicios proyectados; motivo por el cual se decidió ampliar el horario hasta las 11:00 pm para descarga de

mercadería según el cliente lo requiera, de esta manera mejoramos los procesos internos, aumentamos nuestros servicios y satisfacemos a nuestros clientes.

A continuación se adjunta cuadro de horarios para recojo y descarga de mercadería según flujo normal del servicio.

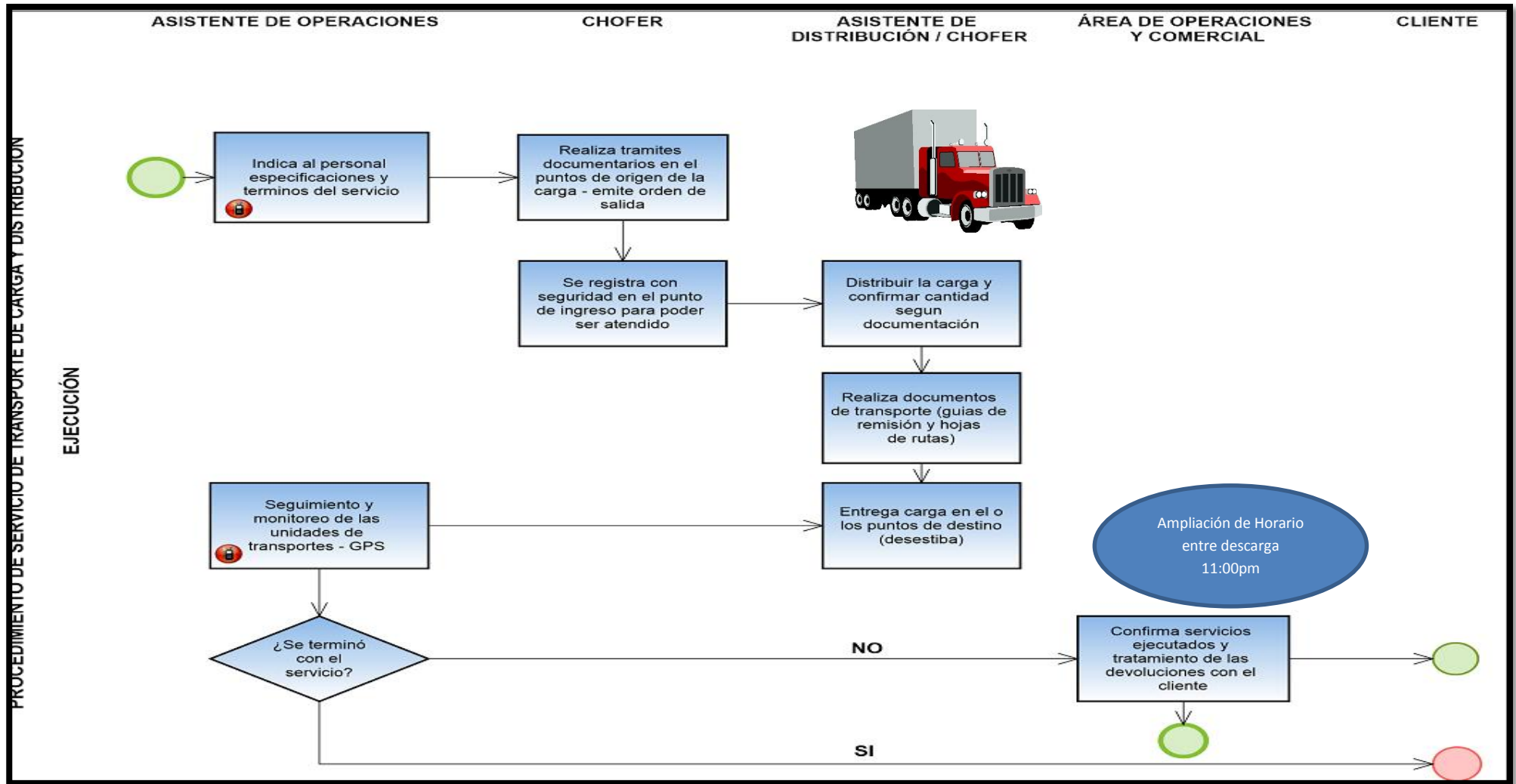
Cuadro N°8: Horarios de servicios

HORARIOS		
INICIO	TERMINO	
07:00 a.m.	11:00 a.m.	
08:00 a.m.	12:00 p.m.	
09:00 a.m.	01:00 p.m.	
10:00 a.m.	02:00 p.m.	
11:00 a.m.	03:00 p.m.	
12:00 p.m.	04:00 p.m.	
01:00 p.m.	05:00 p.m.	
02:00 p.m.	06:00 p.m.	
03:00 p.m.	07:00 p.m.	
04:00 p.m.	08:00 p.m.	11:00 p.m.

Ampliación de horario para descarga de contenedor

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14: Ejecución del servicio Transportes Soncco & Mujica (Ampliación de horario)



Fuente: Empresa de transportes Soncco & Mujica y elaboración propia

En la figura se presenta el nuevo procedimiento de servicio con ampliación horaria en las rutas que actualmente presta, debido a la necesidad de los usuarios, lo que incrementará los ingresos a la empresa.

3.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo: Capacitar a nuestros choferes para crear una cultura enfocada en la satisfacción del cliente.

Indicador: Capital humano en transporte

Interpretación: Este indicador controla el cumplimiento de las capacitaciones programadas a los choferes para obtener una cultura enfocada a la satisfacción del cliente interno y su nivel de rendimiento.

Seguimiento: Este se llevara a cabo por el área de administración de la empresa, evaluando la cantidad de capacitaciones para los choferes y evaluando su desempeño en función de los servicios realizados.

Tabla 19: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Categoría: Administrativo	Umbral: 0 – 50% Deficiente
Unidad de medida: Porcentaje	51 – 70% Insuficiente
Frecuencia de medición: Mensual	71 – 85% Aceptable
Clasificación: Eficacia	86 – 100% Ideal
Fórmula:	Dónde:
Capital humano en transporte (CHT)	TPE: Total personal eficiente
$CHT = \frac{TPE}{TP} \times 100$	TP: Total del personal

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Eficiencia de los choferes

ZONA	CALLAO	CERCADO	ATE
PERS. EFICIENTE	3	2	3
TOTAL PERSONAL	4	4	4
% eficiencia	75	50	75

Fuente: Elaboración propia

Se observa que los choferes de la zona de Cercado tienen baja eficiencia a comparación de los choferes del Callao y Lima, lo que demuestra la razón de las cancelaciones de los servicios, siendo una causa que ocasiona pérdidas a la empresa, por lo que la capacitación permanente que se imparta en el próximo semestre será determinante para revertir este indicador.

Plan de mejora: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Incentivos a los trabajadores y capacitaciones

La empresa de transportes Soncco & Mujica como estrategia para motivar y retener a su personal eficiente y así obtener mejores resultados en coordinación de la Gerencia con el área contable decidió mejorar el esquema de pago de las gratificaciones.

Cuadro 9: Esquema gratificación

Gratificación	
Antes	Después (A partir Julio 2017)
Media gratificación (según ley 28015)	Gratificación completa

Fuente: Elaboración propia

Además de dar un 50% más de su remuneración y viáticos a los trabajadores que tengan que quedarse en ampliación de horario según lo requiera el cliente además de darle día libre el sábado para los que tengan que trabajar en horarios extendidos.

Capacitaciones

Se ha mejorado el esquema de capacitaciones ya que se ha accediendo a convenios con empresas para que dicten los cursos y charlas.

Antes solo se dictaba los cursos obligatorios que las empresas exigen para entrar a los puertos, pero ahora se ha implementado un esquema de charlas para mejorar el manejo del talento humano, el clima laboral y nuestro personal sea más eficiente. (Ver anexo 6 y 7)

A continuación se presenta el esquema:

Cuadro 10: Capacitaciones Transporte Soncco & Mujica

CURSOS OBLIGATORIOS	FRECUENCIA
PBI	Anual
Seguridad Portuaria	Semestral
HSSE	Anual
Mercancías peligrosas	Anual
CHARLAS	FRECUENCIA
Salud y seguridad en el trabajo	Trimestral
Atención al cliente	Mensual
Motivación laboral	Mensual
Pautas y normativa de la empresa	Mensual
Liderazgo (Para Gerencias)	Mensual

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 15: Imágenes de los trabajadores y vehículos en la planta Transportes Soncco & Mujica



Fuente: Transportes Soncco & Mujica

En las imágenes presentadas se observa los trabajadores, unidades de transporte y además los garajes de las unidades disponibles durante las 24 horas.

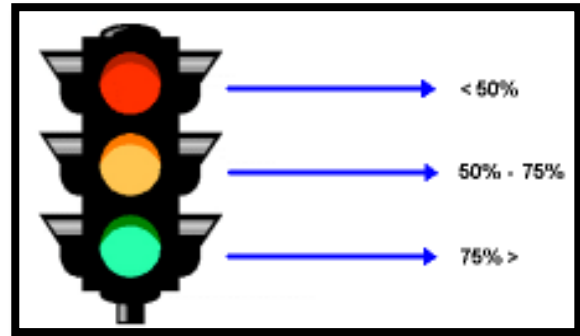
Seguimiento y Control de Balanced Scorecard

Como cualquier proceso se debe ejercer un control y en este caso se hará un control trimestral a los resultados del Balanced Scorecard con el fin de hacer seguimiento a las metas de objetivos que no estén cerca a la meta y poder aplicar un plan correctivos y hacer cumplir lo establecido.

El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral se elaboró en Microsoft Excel a partir de todo el desarrollo de la guía y bajo el esquema necesario para lograr una herramienta dinámica y de fácil manipulación para cada empresario. El empresario no tiene tiempo de adentrarse en complicadas fórmulas, para él es necesario contar con una herramienta ágil y de fácil comprensión.

El siguiente cuadro nos indican las convenciones que estableceremos para poder llevar a cabo desempeño de los indicadores de objetivos, y saber si se cumplen o no.

Tabla N°: Cuadro de seguimiento



COLOR	CONVENCIÓN
	Peligro
	Precaución
	Cercano/En la meta
	Supera la meta

Fuente: Elaboración propia

Si el indicador de la perspectiva en análisis está en rojo es urgente llevar a cabo una reestructuración de la misma, si se encuentra en amarillo es necesario que incluya algunos criterios que son relevantes y si se encuentra en verde significa que se cumple la meta y si está en azul se superó la meta.

2.7.4 Resultados

Evaluación de los indicadores de rentabilidad antes y después de la implementación

Se obtiene del estado de ganancias y pérdidas, obtenido los resultados que se muestra en la siguiente tabla

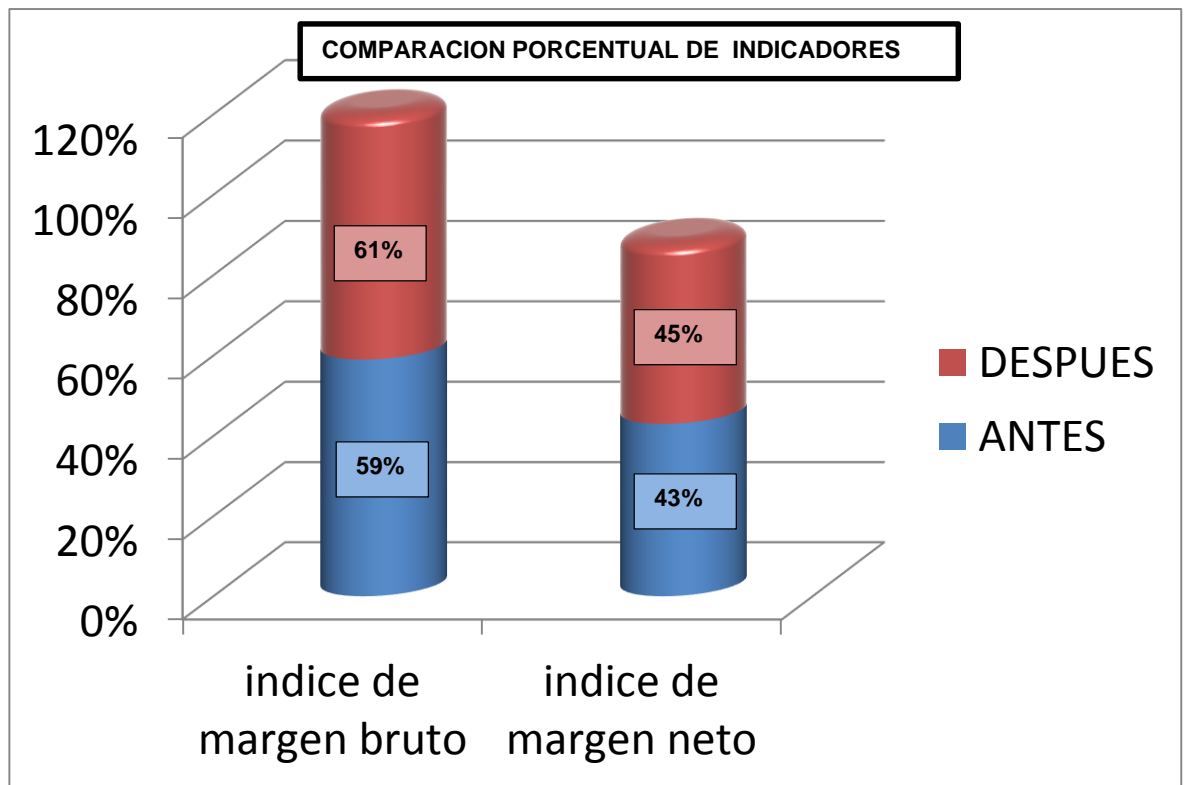
Tabla 21: Comparación de los indicadores

INDICADORES DE RENTABILIDAD		
	ANTES	DESPUES
INDICE DE MARGEN BRUTO	0.59	0.61

INDICE DE MARGEN NETO	0.43	0.45
--------------------------	------	------

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16: Comparación de indicadores de Rentabilidad



Fuente: Elaboración propia

De la figura se puede observar que hay un incremento en ambos indicadores, lo que confirma una mejora en las ventas en la empresa Soncco & Mujica S.R.L.

Cuadro 11: Flujo de caja de los 2 semestres (antes y después)

Ingresos		ANTES						DESPUES					
		MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST	SET	OCT	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
	Ventas en efectivo (40%)	181,648	175,168	170,096	169,568	167,248	174,688	357,790	362,383	368,660	367,735	364,927	356,898
	Ventas a Credito (60%)	272,472	262,752	255,144	254,352	250,872	262,032	153,339	155,307	157,997	157,601	156,397	152,956
	Amortizaciones		163,483	183,926	216,872	200,938	225,785	209,626	138,005	147,542	150,097	149,721	140,757
	Ventas totales	454,120	601,403	609,166	640,792	619,058	662,505	720,754	655,694	674,199	675,433	671,045	650,612
	Ingresos del periodo	181,648	338,651	354,022	386,440	368,186	400,473	567,416	500,387	516,202	517,833	514,648	650,612
Egresos	Compra Combust-Lubric- Repuesto	28,160	28,160	28,160	28,160	28,160	28,160	28,160	28,160	28,160	28,160	28,160	28,160
PERSONAL ADMINISTRATIVO	REMUNIERACIONES												
	SECRETARIA	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850
	CONTADOR	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
	GERENTE GENERAL	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
	GERENTE COMERCIAL	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
	GERENTE ADMIN	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
	COORDINADOR	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	JEFE APOYO	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	ESSALUD 9%	689	689	689	689	689	689	689	689	689	689	689	689
	gratificaciones						4,169.25						
cts													8,339
choferes (12 a razon de 1500 c/u)	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
ESSALUD 9%	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620
gratificaciones						9,000							9,000
cts													18,000
Pago de Impuestos	69,273	66,801	64,867	64,666	63,781	66,618	77,969	78,970	80,338	80,136	79,524	77,774	
Pago de Alquileres	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	
Pago de Mantenimiento							12,000						12,000
Pago de servicios Publicos	150	160	170	150	145	125	210	180	140	195	175	215	
combustible	43,200	43,200	43,200	43,200	43,200	43,200	43,243	43,286	43,330	43,373	43,416	43,460	
Difusion e imagen	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	
Otros Pagos	9,082	12,028	12,183	12,816	12,381	13,250	14,415	13,114	13,484	13,509	13,421	13,012	
Total Egresos	180,823	181,308	179,539	179,950	178,626	207,481	196,456	196,168	197,910	197,831	197,155	246,588	
Saldo de ingresos	825	157,343	174,483	206,490	189,560	192,992	370,960	304,219	318,292	320,001	317,493	404,024	
Deuda de clientes	272,472.00	262,752.00	255,144.00	254,352.00	250,872.00	262,032.00	306,677.28	310,613.76	315,994.56	315,201.60	312,794.40	305,912.64	
Disponibilidad de efectivo	-271,647.44	-105,409	-80,661	-47,861.71	-61,312	-69,040	64,283	-6,395	2,297	4,800	4,698	98,112	

Fuente: Elaboración propia

Comparación de costos

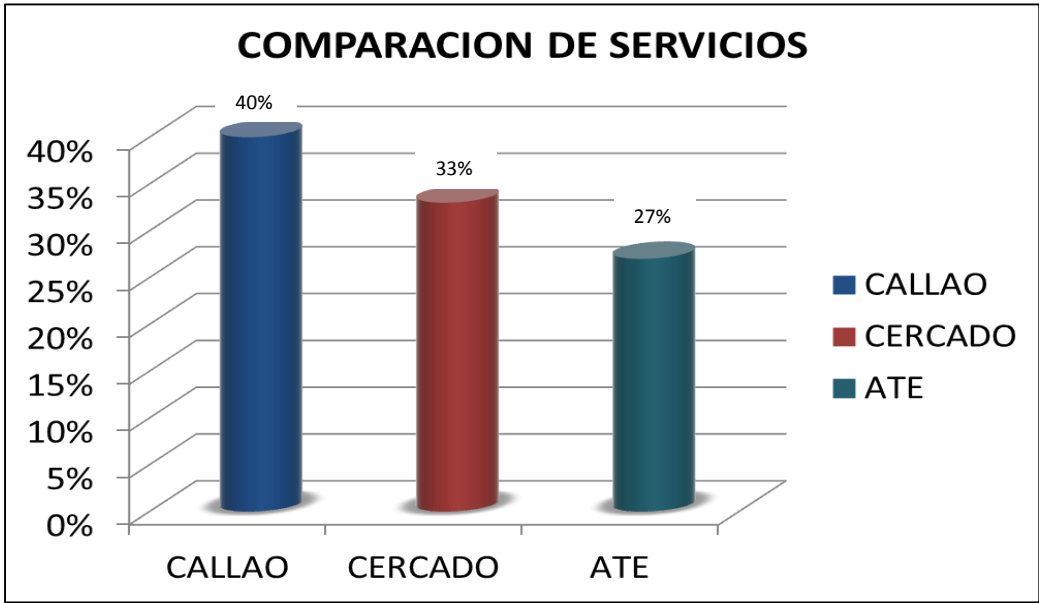
De Noviembre a abril después de aplicar el Balanced Scorecard con las 12 unidades de transporte, zonas de Callao, Cercado y Ate.

Tabla 22: Comparación de servicios realizados en 6 meses de las unidades de transporte según zonas asignadas

MESES	FRECUENCIA DEL SERVICIO														
	UNIDAD1	UNIDAD2	UNIDAD3	UNIDAD4	TOTAL	UNIDAD5	UNIDAD6	UNIDAD7	UNIDAD8	TOTAL	UNIDAD9	UNIDAD10	UNIDAD11	UNIDAD12	TOTAL
1	24	23	21	21	89	18	21	20	16	75	14	15	16	12	57
2	20	22	23	19	84	19	19	21	15	74	15	14	13	13	55
3	22	19	22	20	83	20	18	19	14	71	13	14	15	11	53
4	23	20	19	22	84	17	17	18	15	67	16	15	14	10	55
5	21	20	20	18	79	21	16	19	14	70	14	15	13	12	54
6	20	22	19	23	84	22	16	17	16	71	15	13	14	15	57
	ZONA CALLAO					ZONA CERCADO					ZONA ATE				

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1: Cuadro comparativo de los servicios de transportes



Fuente: Elaboración propia

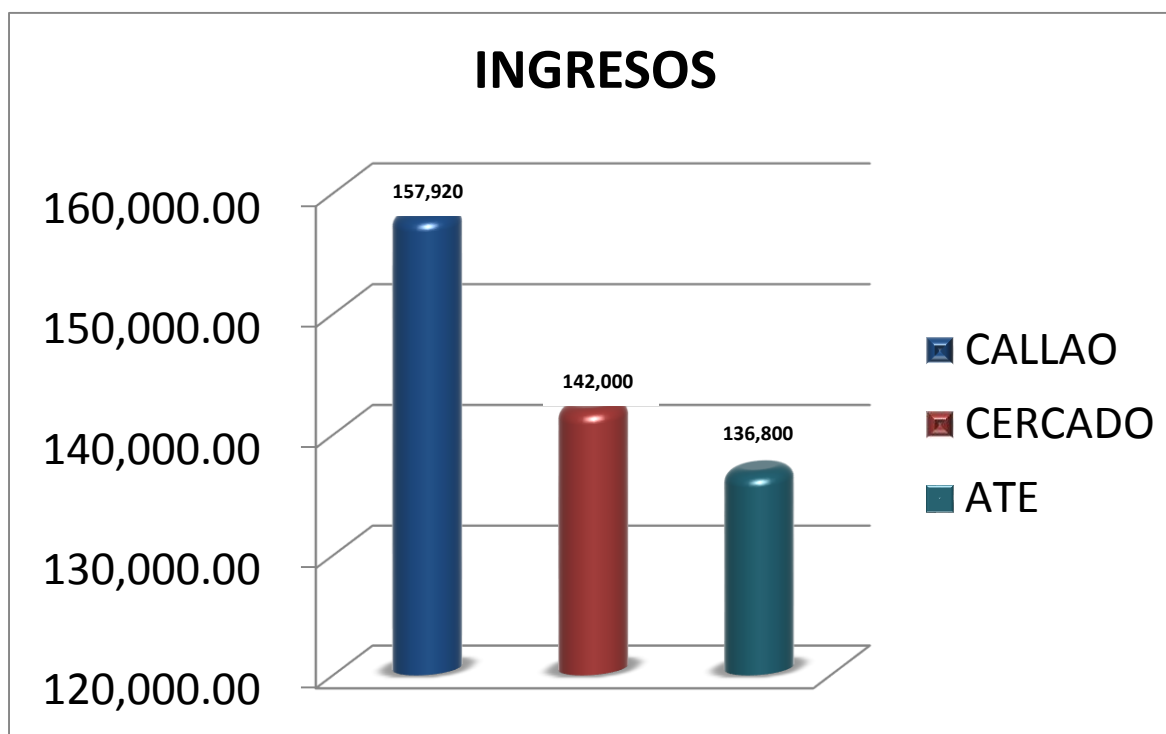
En la figura se observa que la mayor demanda se concentra en la zona del Callao con un 40% del servicio, seguido del Cercado con 33% y Ate con un 27%

Tabla 23: Comparación de ingresos por zonas

COSTO BRUTO DEL SERVICIO				TOTAL	COSTO BRUTO DEL SERVICIO				TOTAL	COSTO BRUTO DEL SERVICIO				TOTAL	ZONA CALLAO	ZONA CERCADO	ZONA ATE
UNIDAD1	UNIDAD2	UNIDAD3	UNIDAD4		UNIDAD5	UNIDAD6	UNIDAD7	UNIDAD8		UNIDAD9	UNIDAD10	UNIDAD11	UNIDAD12		INGRESO BRUTO 1	INGRESO BRUTO 2	INGRESO BRUTO 3
470	470	470	470	1880	500	500	500	500	2000	600	600	600	600	2400	167320	150000	136800
470	470	470	470	1880	500	500	500	500	2000	600	600	600	600	2400	157920	148000	132000
470	470	470	470	1880	500	500	500	500	2000	600	600	600	600	2400	156040	142000	127200
470	470	470	470	1880	500	500	500	500	2000	600	600	600	600	2400	157920	134000	132000
470	470	470	470	1880	500	500	500	500	2000	600	600	600	600	2400	148520	140000	129600
470	470	470	470	1880	500	500	500	500	2000	600	600	600	600	2400	157920	142000	136800

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2: Comparación de ingresos en nuevos soles



Fuente: Elaboración propia

Se observa en la figura que los mayores ingresos por el servicio de transporte se da en la zona del Callao, con S/. 157,920.

2.7.5 Análisis económico y financiero

De acuerdo a la mejora que se establece en el servicio de transporte de la empresa Soncco & Mujica, se logra determinar un incremento de la utilidad en el segundo semestre como se muestra en el estado de ganancias y pérdidas obtenidos:

Cuadro 12: Comparación de utilidades de los 2 semestres de estudio

PRIMER SEMESTRE

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS ANTES	
VENTAS	2,200,033.90
GASTOS	810,707.15
DEPRECIACION DE VEHICULOS	99,000.00
UTIL. ANTES DE IMPUESTO	1,290,326.75
IMPUESTO	348388.2216
UTILIDAD	941,938.53

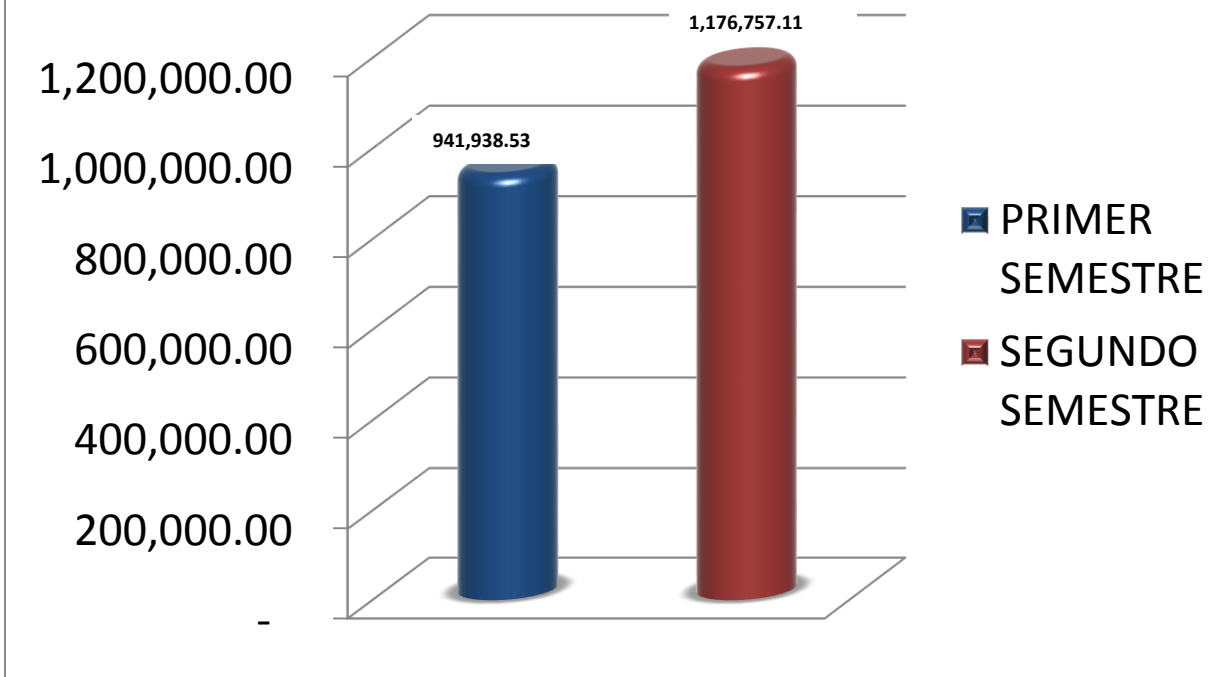
SEGUNDO SEMESTRE

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS DESPUES	
VENTAS	2,637,280.00
GASTOS	926,283.96
DEPRECIACION DE VEHICULOS	99,000.00
UTIL ANTES DE IMPUESTO	1,611,996.04
IMPUESTO	435238.9313
UTILIDAD	1,176,757.11

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3: Comparación de utilidades de los 2 semestres en nuevos soles

UTILIDADES DE LOS 2 SEMESTRES



Fuente: Elaboración propia

Al comparar los 2 estados de ganancias y pérdidas obtenidas se puede observar que la utilidad en el segundo semestre luego de aplicar el Balance ScoreCard se incrementó en **S/.234,818.58**

GASTOS INCURRIDOS EN LA IMPLEMENTACION

Tabla 24: Gastos de implementación

GASTOS EN LA IMPLEMENTACION	UNITARIO	TOTAL
COMPRA DE ACCESORIOS (VEHICULOS)	200	2400
INCENTIVOS A CHOFERES	200	2400
CAPACITACION A CHOFERES	100	1200
OTROS SERVICIOS DE DIFUSION		1000
TOTAL		7000

Fuente: Elaboración propia

OBTENCION DEL COSTO BENEFICIO

Determinado los gastos incurridos en la implementación que es de S/.7,000.00 se deduce el costo beneficio:

Tabla 25: Comparación de Beneficio y costo

BENEFICIO COSTO	
INCREMENTO DE UTILIDAD	234,818.58
COSTO DE IMPLEMENTACION	7,000.00
RESULTADO	33.55

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 17: Costo Beneficio

$$B/C = \frac{234818}{7000} = 33.55$$

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al resultado obtenido se concluye que la implementación del Balanced Scorecard, permitió lograr que la el incremento de la utilidad lograda en el segundo semestre sea 33.55 veces el costo que implico la implementación.

III. RESULTADOS

Análisis descriptivo de los indicadores del Balanced Scorecard

Para el procesamiento estadístico se elige el mes de mayo 2016 y el mes de marzo del 2017 en la data después de la implementación, debido a tener el mayor margen neto respecto a los otros meses.

En el análisis descriptivo no se considera la dimensión de finanzas por ser un sólo mes de análisis.

semanas	clientes		procesos internos		aprendizaje y crecimiento	
	antes	despues	antes	despues	antes	despues
1ra semana	50%	75%	75%	85%	60%	75%
2da semana	60%	78%	70%	84%	64%	80%
3ra semana	64%	80%	76%	88%	70%	84%
4ta semana	68%	82%	80%	90%	76%	86%

Elaboración propia

Tabla: Estadística descriptiva de las dimensiones del Balanced Scorecard

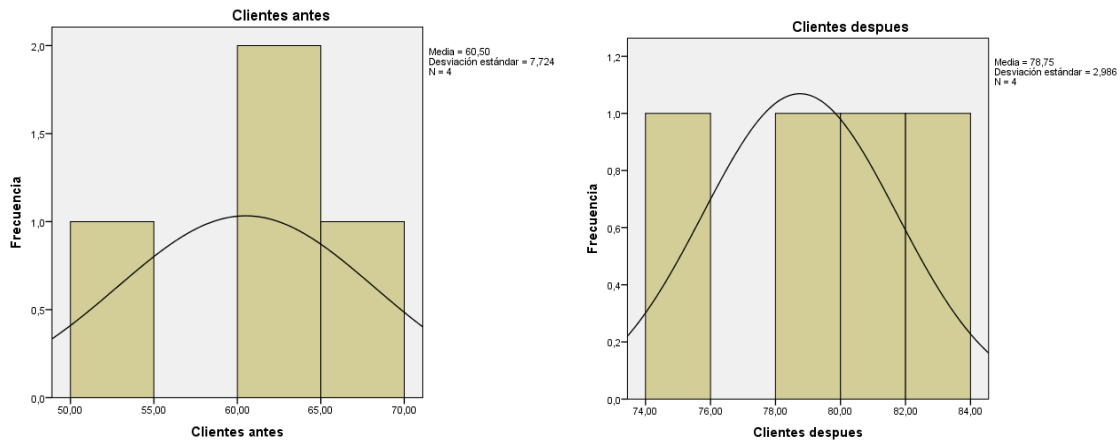
Dimensiones		Estadístico
Clientes antes	Media	60,5000
	Mediana	62,0000
	Varianza	59,667
	Desviación estándar	7,72442
Clientes después	Media	78,7500
	Mediana	79,0000
	Varianza	8,917
	Desviación estándar	2,98608
Procesos internos antes	Media	76,5000
	Mediana	75,5000
	Varianza	5,667
	Desviación estándar	2,38048
Procesos internos después	Media	86,7500
	Mediana	86,5000
	Varianza	7,583
	Desviación estándar	2,75379
aprendizaje y crecimiento antes	Media	67,5000
	Mediana	67,0000
	Varianza	49,000
	Desviación estándar	7,00000
aprendizaje y crecimiento después	Media	81,2500
	Mediana	82,0000
	Varianza	23,583
	Desviación estándar	4,85627

Fuente: Spss versión 22

De los resultados obtenidos se concluye:

a) La dimensión clientes en el mes de marzo del 2017 tuvo un crecimiento porcentual en su indicador satisfacción de clientes de 18,25%, lo que demuestra que los clientes solicitaron mayores servicios de transportes de carga.

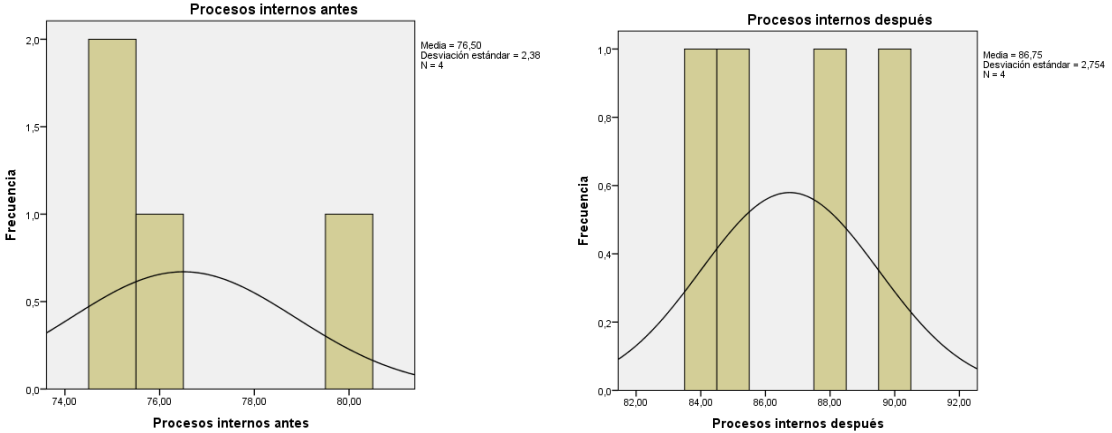
Figura: Grafica de frecuencias comparadas antes y después de la dimensión clientes



Fuente: Spss versión 22

b) La dimensión procesos internos, también en el mes de marzo del 2017 tuvo un crecimiento en su indicador entrega de los servicios de 10,25%, siendo importante para la empresa ya que genera confianza en el servicio de transporte de carga que se brinda.

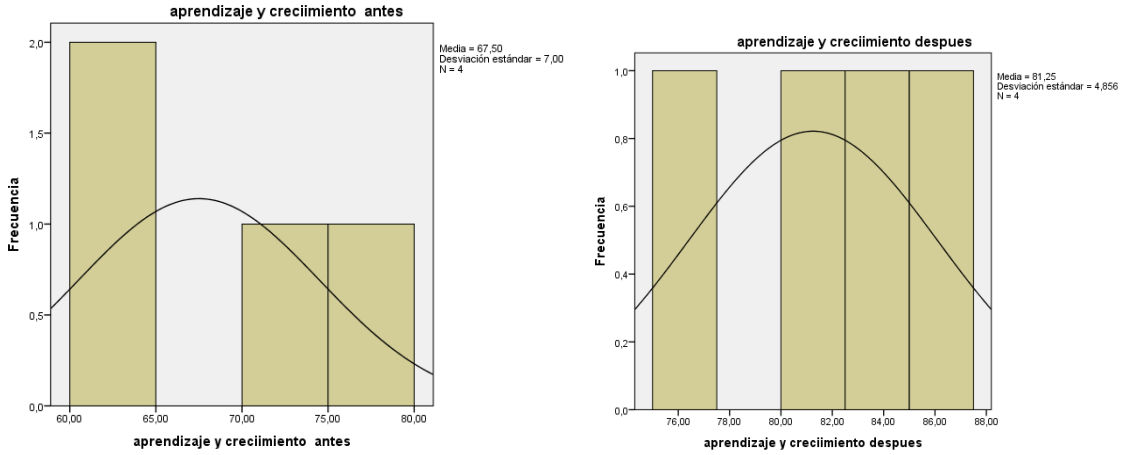
Figura: Grafica de frecuencias comparadas antes y después de la dimensión procesos internos



Fuente: Spss versión 22

c) La dimensión aprendizaje y crecimiento del mismo modo en el mes de marzo del 2017 presentó un incremento en su indicador capital humano de 13,75% lo que refleja un mejor trato del personal de transporte durante el servicio a los clientes.

Figura: Grafica de frecuencias comparadas antes y después de la dimensión aprendizaje y crecimiento



Fuente: Spss versión 22

Tabla 26: Data de indicadores de la rentabilidad (antes y después)

CALCULO DEL MARGEN BRUTO Y NETO - ANTES DEL BALANCE SCORE CARD								
TOTAL	VENTAS	GASTO MENSUAL	DEPRECIACION	UT IL. ANTES DE IMP	IMPUESTO	UTILIDAD	MARGEN BRUTO	MARGEN NETO
454,120.00	384847.46	180,823.44	16,500.00	187,524.02	50,631.48	136,892.53	0.487	0.356
437,920.00	371118.64	181,307.92	16,500.00	173,310.72	46,793.90	126,516.83	0.467	0.341
425,240.00	360372.88	179,538.95	16,500.00	164,333.93	44,370.16	119,963.77	0.456	0.333
423,920.00	359254.24	179,950.11	16,500.00	162,804.13	43,957.11	118,847.01	0.453	0.331
418,120.00	354338.98	178,625.68	16,500.00	159,213.30	42,987.59	116,225.71	0.449	0.328
436,720.00	370101.69	207,481.15	16,500.00	146,120.54	39,452.55	106,668.00	0.395	0.288
2,596,040.00	2200033.90	1,107,727.25	99,000.00	993,306.65	268,192.80	725,113.85		
CALCULO DEL MARGEN BRUTO Y NETO - DEPUES DEL BALANCE SCORE CARD								
TOTAL	VENTAS	GASTO MENSUAL	DEPRECIACION	UT IL. ANTES DE IMP	IMPUESTO	UTILIDAD	MARGEN BRUTO	MARGEN NETO
511128.8	433160.00	196,455.59	16,500.00	220,204.41	59,455.19	160,749.22	0.508	0.371
517689.6	438720.00	196,168.43	16,500.00	226,051.57	61,033.92	165,017.65	0.515	0.376
526657.6	446320.00	197,909.81	16,500.00	231,910.19	62,615.75	169,294.44	0.520	0.379
525336	445200.00	197,831.23	16,500.00	230,868.77	62,334.57	168,534.20	0.519	0.379
521324	441800.00	197,154.83	16,500.00	228,145.17	61,599.20	166,545.98	0.516	0.377
509854.4	432080.00	246587.7365	16,500.00	168,992.26	45,627.91	123,364.35	0.391	0.286
3,111,990.40	2637280.00	1,232,107.62	99,000.00	1,306,172.38	352,666.54	953,505.84		

Fuente: Elaboración propia

Resumen

Tabla 27: Resumen porcentual de rentabilidad y sus indicadores (antes y después)

meses	margen bruto		margen neto		Rentabilidad	
	antes	despues	antes	despues	antes	despues
1	48.7	50.8	35.6	37.1	42.15	43.95
2	46.7	51.5	34.1	37.6	40.40	44.55
3	45.6	52	33.3	37.9	39.45	45.85
4	45.3	51.9	33.1	37.9	39.20	45.35
5	44.9	51.6	32.8	37.7	38.85	44.65
6	39.5	39.1	28.8	28.6	34.15	40.62

Fuente: Elaboración propia

3.1 Procesamiento de datos

Se realiza el análisis descriptivo de la variable dependiente con sus dimensiones y respectivos indicadores.

3.1.1 Variable dependiente: Rentabilidad

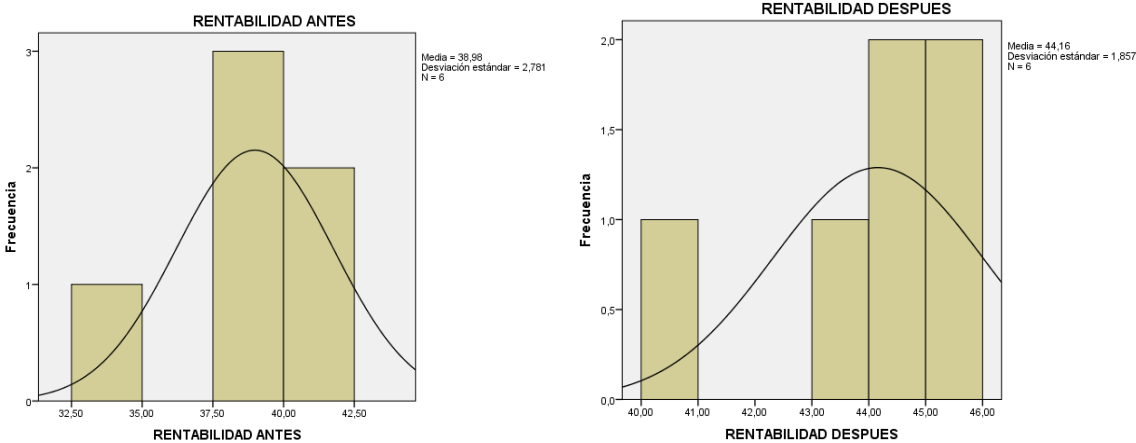
Tabla 28: Estadística descriptiva de la variable rentabilidad

Comparación antes y después de la variable Rentabilidad				Estadístico	
Variable	Rentabilidad	Rentabilidad antes	Media	38,9833	
			95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	36,0649
				Límite superior	41,9018
			Media recortada al 5%	39,0926	
			Mediana	39,3250	
			Varianza	7,734	
			Desviación estándar	2,78095	
		Rentabilidad después	Media	44,1617	
			95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	42,2130
				Límite superior	46,1103
			Media recortada al 5%	44,2646	
			Mediana	44,6000	
			Varianza	3,448	
			Desviación estándar	1,85688	

Fuente: SPSS versión 22

De la tabla se observa la relación que guarda la rentabilidad antes y después de la aplicación del Balance Scorecard.

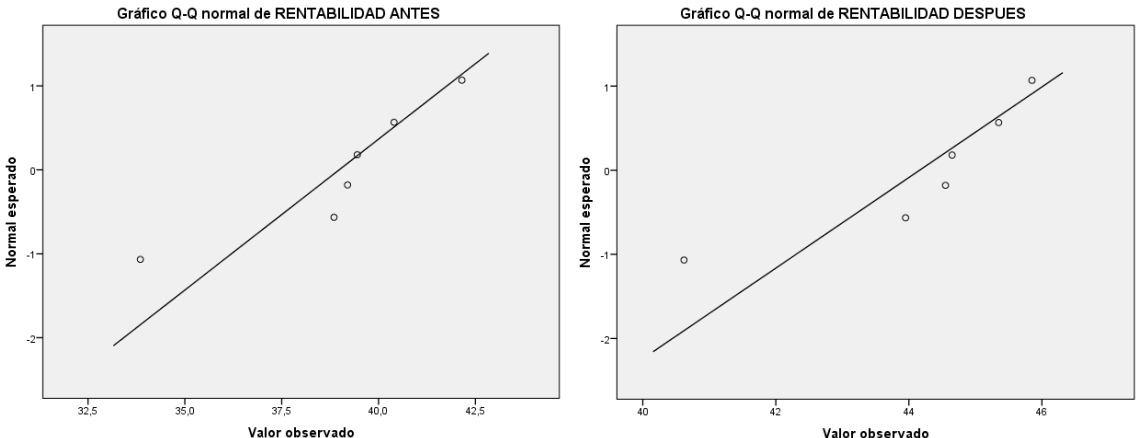
Gráfico 4: Diagrama comparativo de frecuencias de la variable Rentabilidad



Fuente: SPSS versión 22

En las gráficas correspondientes a variable dependiente rentabilidad, se observa que hay una diferencia significativa entre las medias del antes y despues, cuya diferencia porcentual es de 5.18%.

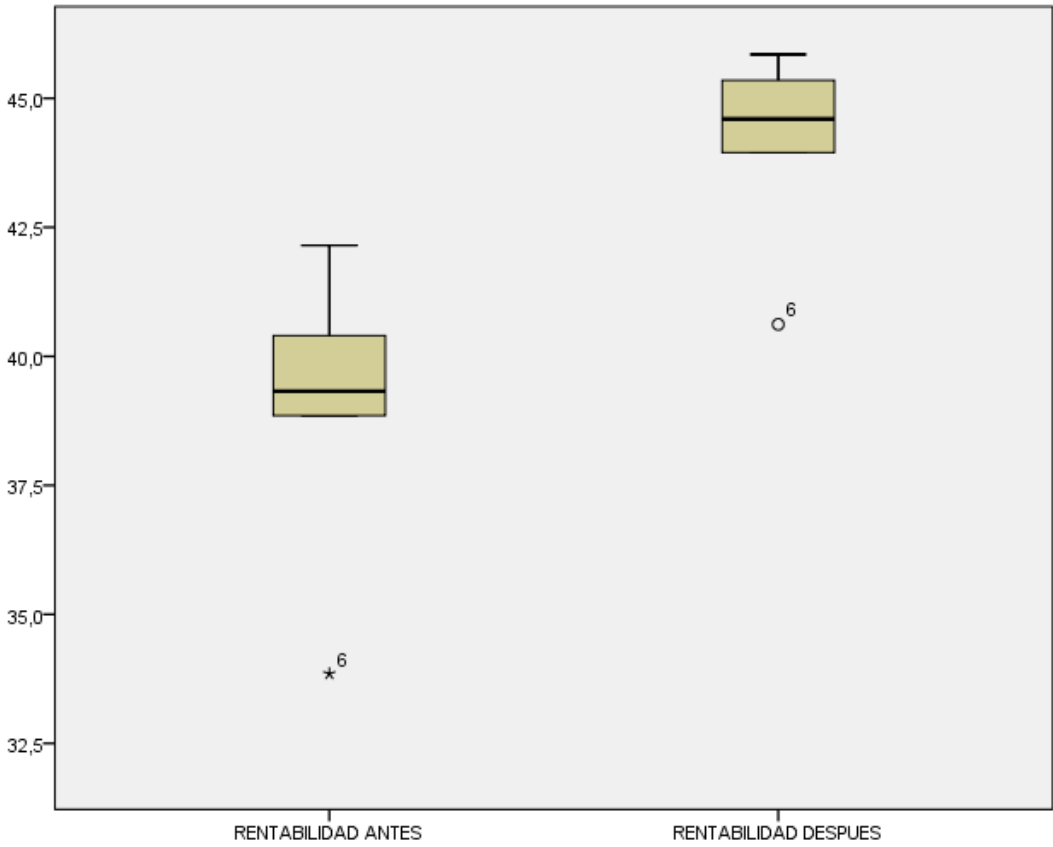
Gráfico 5: Diagrama normal esperado de la variable Rentabilidad antes y despues



Fuente: SPSS versión 22

En los gráficos correspondientes se verifica que los datos antes y despues de la variable productividad, tienen un comportamiento normal.

Gráfico 6: Diagrama comparativo de cajas de indicador de eficiencia antes y después



Fuente: SPSS versión 22

En el gráfico, se observó, que antes de la aplicación del Balance Scorecard el la rentabilidad fue de 38,98% y al aplicar el Balance Scorecard fue de 44,16% a partir del mes de diciembre del 2016, por lo tanto hubo una mejora de 5.18%.

3.1.2 Dimensión 1 de la variable dependiente: Margen bruto

Según el procesamiento del indicador índice de margen bruto, se obtienen los siguientes resultados:

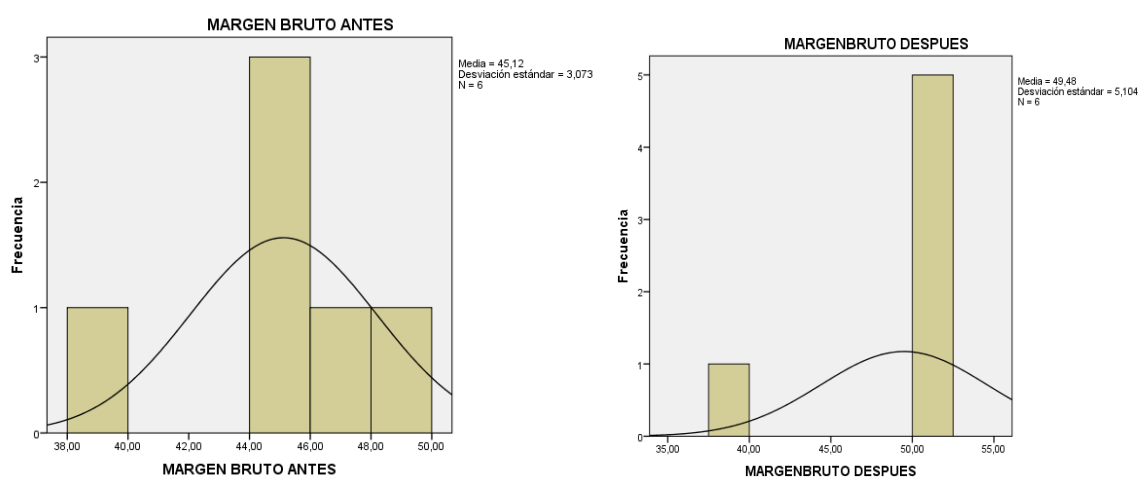
Tabla 29: Estadística descriptiva de la dimensión margen bruto

Dimensión	Comparación antes y después del indicador índice de margen bruto		Estadístico	
MARGEN BRUTO			Estadístico	
	INDICE DE MARGEN BRUTO ANTES	Media		45,1167
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	41,8920
			Límite superior	48,3413
		Media recortada al 5%		45,2296
		Mediana		45,4500
		Varianza		9,442
		Desviación estándar		3,07273
	INDICE DE MARGENBRUTO DESPUES	Media		49,4833
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	44,1267
			Límite superior	54,8399
		Media recortada al 5%		49,9204
		Mediana		51,5500
		Varianza		26,054
Desviación estándar		5,10428		

Fuente: SPSS versión 22

De la tabla se observa la relación que guarda la dimensión margen bruto antes y después de la aplicación del Balance Scorecard.

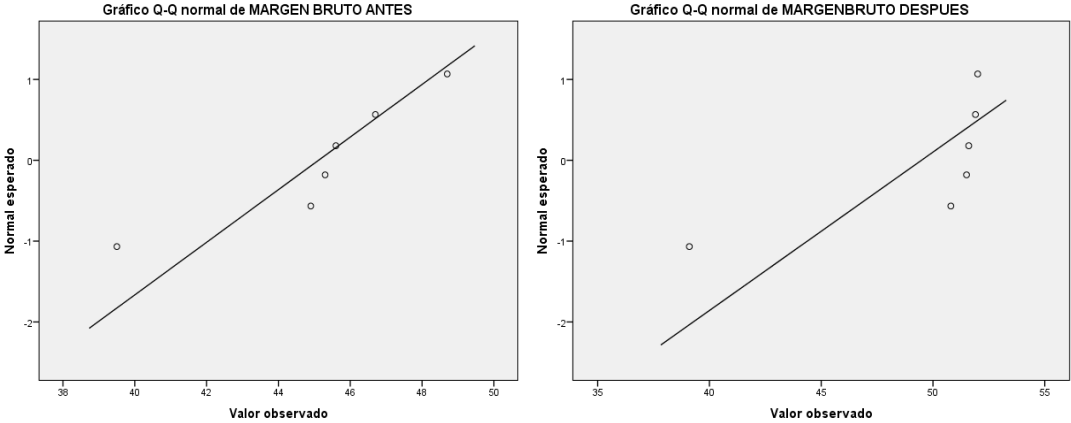
Gráfico 7: Diagrama comparativo de frecuencias del indicador índice de margen bruto antes y después



Fuente: SPSS versión 22

En las gráficas correspondientes a variable dependiente rentabilidad del indicador, índice de margen bruto, se observa que hay una diferencia significativa entre las medias del antes y después, cuya diferencia porcentual es de 4.37%.

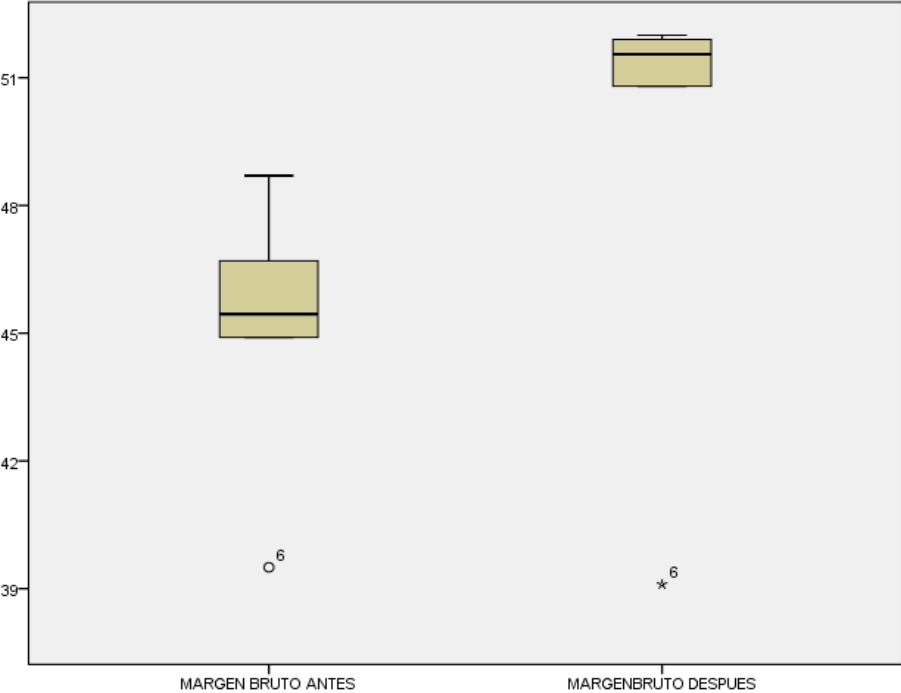
Gráfico 8: Diagrama normal esperado de indicador índice de margen bruto antes y después



Fuente: SPSS versión 22

En los gráficos correspondientes se verifica que los datos antes y después del índice de margen bruto, tienen un comportamiento normal.

Gráfico 9: Diagrama comparativo de cajas de indicador de eficiencia antes y después



Fuente: SPSS versión 22

En el gráfico , se observó, que antes de la aplicación del Balanced Scorecard el indicador índice de margen bruto fue de 45,1167% y al aplicar el Balanced Scorecard fue de 81,8250% a partir del mes de diciembre del 2016, por lo tanto hubo una mejora de 4.37%.

3.1.3 Dimensión 2 de la variable dependiente: Margen neto

Según el procesamiento del indicador índice de margen neto, se obtienen los siguientes resultados:

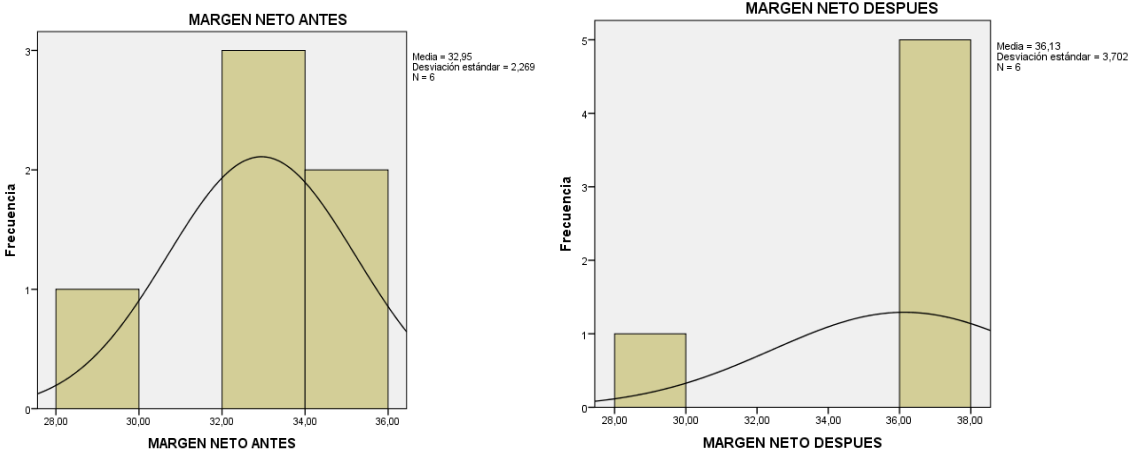
Tabla 30: Estadística descriptiva de la dimensión margen neto

Dimensión	Comparación antes y después del indicador índice de margen neto			Estadístico
MARGEN NETO	INDICE DE MARGEN NETO ANTES	Media		32,9500
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	30,5691
			Límite superior	35,3309
		Media recortada al 5%		33,0333
		Mediana		33,2000
		Varianza		5,147
		Desviación estándar		2,26870
	INDICE DE MARGEN NETO DESPUES	Media		36,1333
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	32,2481
			Límite superior	40,0186
		Media recortada al 5%		36,4537
		Mediana		37,6500
		Varianza		13,707
		Desviación estándar		3,70225

Fuente: SPSS versión 22

De la tabla se observa la relación que guarda la dimensión margen neto antes y después de la aplicación del Balance Score card.

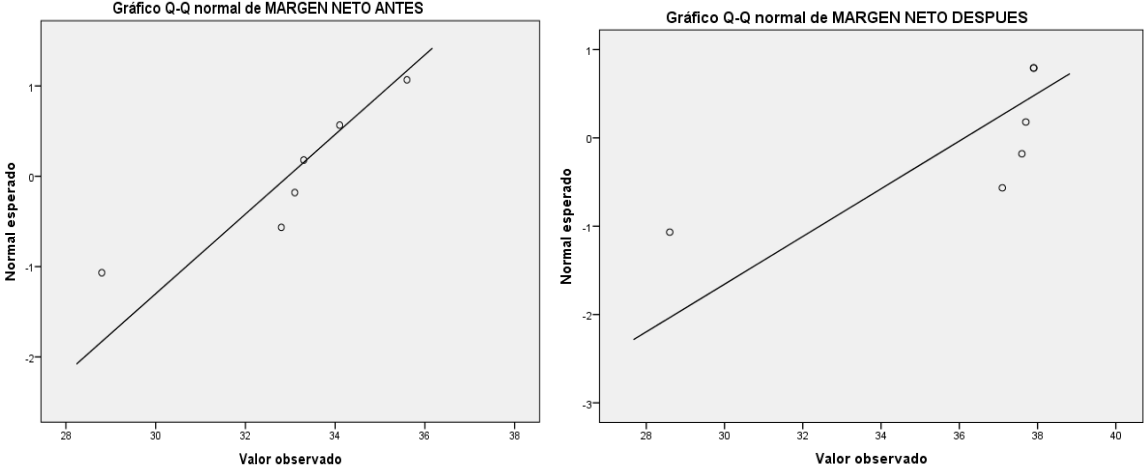
Gráfico 10: Diagrama comparativo de frecuencias del indicador índice de margen neto antes y después



Fuente: SPSS versión 22

En las gráficas correspondientes a variable dependiente rentabilidad del indicador, índice de margen neto, se observa que hay una diferencia significativa entre las medias del antes y después, cuya diferencia porcentual es de 3,18%.

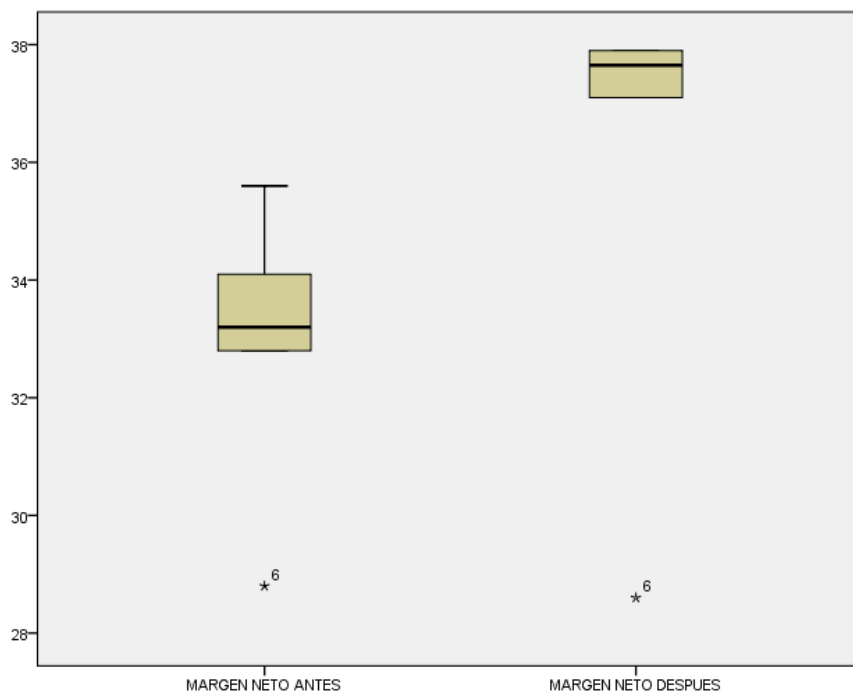
Gráfico 11: Diagrama normal esperado de indicador índice de margen neto antes y después



Fuente: SPSS versión 22

En los gráficos correspondientes se verifica que los datos antes y después del índice de margen neto, tienen un comportamiento normal.

Gráfico 12: Diagrama comparativo de cajas de indicador de margen neto antes y después



Fuente: SPSS versión 22

En el gráfico , se observó, que antes de la aplicación del Balanced Scorecard el indicador índice de margen neto fue de 32,95% y al aplicar el Balanced Scorecard fue de 36,13% a partir del mes de enero del 2017, por lo tanto hubo una mejora de 3,18%.

3.2 Análisis inferencial

Se desarrolló la prueba o contrastación de hipótesis general, utilizando un criterio de decisión, para de esta manera rechazar o aceptar la hipótesis. Para tal fin utilizaremos el software estadístico SPSS versión 22

3.2.3 Análisis de la hipótesis general

Prueba de normalidad

Verificaremos si los datos provienen de una distribución normal, para una muestra menor a 30 datos, mediante el estadígrafo Shapiro Wilk.

Si el valor P es mayor al nivel de significación α (0.05) quiere decir que los datos provienen de una distribución normal.

P valor > α = los datos provienen de una distribución normal.

Si el P valor es menor al nivel de significación α (0.05) quiere decir que los datos no provienen de una distribución normal.

P valor $\leq \alpha$ = los datos no provienen de una distribución normal

Variable Dependiente: Rentabilidad: Según el procesamiento de la variable rentabilidad se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 31: Prueba de normalidad de rentabilidad, antes y después

PRUEBA DE NORMALIDAD	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Rentabilidad antes	,868	6	,219
Rentabilidad después	,822	6	,092
*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.			
a. Corrección de significación de Lilliefors			

Fuente: SPSS versión 22

Los resultados del procesamiento se muestran a través del estadígrafo Shapiro Wilk por ser la muestra menor que 30, para lo cual el criterio establecido es el siguiente:

P-valor $\Rightarrow \alpha$ acepta H_0 = los datos provienen de una distribución normal

P-valor $< \alpha$ acepta H_1 = los datos no provienen de una distribución normal

Tabla 32: Criterio para determinar la normalidad de la variable Rentabilidad

NORMALIDAD		
P-Valor (antes) = 0,219	>	$\alpha=0,05$
P-Valor (después) = 0,092	>	$\alpha=0,05$
Según los resultados obtenidos para la variable rentabilidad, al cumplirse el criterio de los resultados obtenidos antes y después cuyo valor es mayor que 0,05, se concluye que provienen de una distribución normal.		

Elaboración Propia

Prueba de hipótesis

H₀: La implementación del Balanced Scorecard no incrementa la rentabilidad de la Empresa de Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L. El Agustino, 2017.

H₁: La implementación del Balanced Scorecard incrementa la rentabilidad de la Empresa de Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L. El Agustino, 2017.

Tabla 33: Estadística de muestras emparejadas de la variable dependiente

Estadísticas de muestras emparejadas				
	Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
RENTABILIDAD ANTES	45,1167	6	3,07273	1,25444
RENTABILIDAD DESPUES	49,4833	6	5,10428	2,08381

Fuente: SPSS versión 22

En la tabla, respecto a la rentabilidad, se observa que antes de la aplicación del Balanced Scorecard, la media fue de 45,12% y después de que se aplicó el Balance Scorecard fue de 49,48%, donde se mejoró en un 4,37% a partir del mes de diciembre del 2016

Tabla 34: Prueba t-student del antes y después de la variable Rentabilidad

Prueba de muestras emparejadas								
VARIABLE	Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
RENTABILIDAD ANTES – RENTABILIDAD DESPUES	-5,17833	1,88823	,77087	-7,15991	-3,19676	-6,718	5	,001

Fuente: SPSS versión 22

De la tabla se observa que el resultado obtenido del sig. (bilateral) resulta 0,001 siendo menor que 0,05, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alterna (H₁), con una mejora de la media del indicador de 5,18%. Por lo

que se concluye que: **La implementación del Balanced Scorecard incrementa la rentabilidad de la Empresa de Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L. El Agustino, 2017.**

3.2.4 Análisis de la primera dimensión margen bruto

Verificaremos si los datos provienen de una distribución normal, para una muestra menor a 30 datos, mediante el estadígrafo Shapiro Wilk.

Según el procesamiento del indicador 130 índice de margen bruto, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 35: Prueba de normalidad comparativa del indicador índice de margen bruto antes y después

PRUEBA DE NORMALIDAD	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Índice de margen bruto antes	,880	6	,271
Índice de margen bruto después	,569	6	,060
*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.			
a. Corrección de significación de Lilliefors			

Fuente: SPSS versión 22

Los resultados del procesamiento se muestran a través del estadígrafo Shapiro Wilk por ser la muestra menor que 30, para lo cual el criterio establecido es el siguiente:

P-valor \Rightarrow α acepta H_0 = los datos provienen de una distribución normal

P-valor $<$ α acepta H_1 = los datos no provienen de una distribución normal

Tabla 36: Criterio para determinar la normalidad del indicador cumplimiento de plan de mantenimiento

NORMALIDAD		
P-Valor (antes) = 0,271	>	$\alpha=0,05$
P-Valor (después) = 0,060	>	$\alpha=0,05$
Según los resultados obtenidos para el indicador índice de margen bruto, al cumplirse el criterio de los resultados obtenidos antes y después cuyo valor es mayor que 0,05, se concluye que provienen de una distribución normal.		

Fuente: Elaboración Propia

F

H_0 : La implementación del Balanced Scorecard no incrementa el margen bruto

de la Empresa de Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L. El Agustino, 2017.

H1: La implementación del Balanced Scorecard incrementa el margen bruto de la Empresa de Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L. El Agustino, 2017.

Tabla 37: Estadística de muestras emparejadas del antes y después del indicador índice de margen bruto

Estadísticas de muestras emparejadas				
	Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
MARGEN BRUTO ANTES	45,1167	6	3,07273	1,25444
MARGENBRUTO DESPUES	49,4833	6	5,10428	2,08381

Fuente: SPSS versión 22

En la tabla, el indicador índice de margen bruto, se observa que antes de la aplicación del Balanced Scorecard la rentabilidad fue de 45,1167% y después de que se aplique el Balance Scorecard fue de 49,483%, donde se mejoró un 4,37% a partir del mes de diciembre del 2016.

Tabla 38: Prueba t-student del antes y después del indicador índice de margen bruto

Prueba de muestras emparejadas								
Indicador de margen bruto	Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
MARGEN BRUTO ANTES – MARGENBRUTO DESPUES	-4,36667	2,91936	1,19182	-7,43035	-1,30299	-3,664	5	,015

Fuente: SPSS versión 22

De la tabla se observa que el resultado obtenido del sig. (bilateral) resulta 0,015 siendo menor que 0,05, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), con una mejora de la media del indicador de 4,37%. Por lo que se concluye que: **La implementación del Balanced Scorecard incrementa el margen bruto de la Empresa de Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L. El Agustino, 2017.**

3.2.5 Análisis de la segunda dimensión margen neto

Verificaremos si los datos provienen de una distribución normal, para una muestra menor a 30 datos, mediante el estadígrafo Shapiro Wilk.

Según el procesamiento del indicador índice de margen neto, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 39: Prueba de normalidad comparativa del indicador índice de margen neto antes y después

PRUEBA DE NORMALIDAD	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Índice de margen neto antes	,878	6	,262
Índice de margen neto después	,563	6	,062

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: SPSS versión 22

Los resultados del procesamiento se muestran a través del estadígrafo Shapiro Wilk por ser la muestra menor que 30, para lo cual el criterio establecido es el siguiente:

P-valor => α acepta H_0 = los datos provienen de una distribución normal

P-valor < α acepta H_1 = los datos no provienen de una distribución normal

Tabla 40: Criterio para determinar la normalidad del indicador índice de margen neto

NORMALIDAD		
P-Valor (antes) = 0,262	>	$\alpha=0,05$
P-Valor (después) = 0,062	>	$\alpha=0,05$
Según los resultados obtenidos para el indicador índice de margen neto, al cumplirse el criterio de los resultados obtenidos antes y después cuyo valor es mayor que 0,05, se concluye que provienen de una distribución normal.		

Fuente: Elaboración Propia

Prueba de hipótesis

H_0 : La implementación del Balanced Scorecard no incrementa el margen neto de la Empresa de Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L. El Agustino, 2017.

H_1 : La implementación del Balanced Scorecard incrementa el margen neto de la Empresa de Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L. El Agustino, 2017.

Tabla 41: Estadística de muestras emparejadas de la dimensión margen neto

Estadísticas de muestras emparejadas				
	Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Índice de margen neto antes	32,9500	6	2,26870	,92619
Índice de margen neto después	36,1333	6	3,70225	1,51144

Fuente: SPSS versión 22

En la tabla, respecto a dimensión margen neto, se observa que antes de la aplicación del Balance Scorecard, la media del índice de margen neto de 32,95% y después de que se aplicó el Balance Scorecard la media fue de 36,13%, donde se mejoró un 3,18% a partir del mes de diciembre del 2016

Tabla 42 : Prueba t-student del antes y después de del indicador índice de margen neto

Prueba de muestras emparejadas

Indicador de margen neto	Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
INDICE DE MARGEN NETO ANTES – MARGEN NETO DESPUES	-3,18333	2,09515	,85534	-5,38206	-,98460	-3,722	5	,014

Fuente: SPSS versión 22

De la tabla se observa que el resultado obtenido del sig. (bilateral) resulta 0,014 siendo menor que 0,05, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), con una mejora de la media del indicador índice de margen neto de 3,18%. Por lo que se concluye que: **La Implementación del Balanced Scorecard incrementa el margen neto de la Empresa de Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L. El Agustino, 2017.**

IV. DISCUSIÓN

- Según los resultados obtenidos en nuestra hipótesis general se logró determinar que la implementación del Balanced Scorecard incrementa la rentabilidad de la Empresa de Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L.

El Agustino, 2016, con un nivel de significancia de 0,001, por lo cual se concluye con el rechazo de la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna y se logró un incremento de la rentabilidad de 5,18%, HINCAPIÉ y MEZA. En su tesis Alineación de las estrategias organizacionales con Balanced ScoreCard para el seguimiento y medición del desempeño de los procesos del sistema de gestión de calidad en la empresa Sumilec S.A., de tipo Aplicada, al finalizar su investigación concluye en que realizando la planificación estratégica necesaria para el cumplimiento de objetivos organizacionales y de la visión organizacional, permite establecer metas estratégicas que esté por encima del 80%. permitiendo avanzar hacia una cultura de calidad y mejoramiento continuo, a través de objetivos planificados acordes a las políticas de calidad de la organización, permitiendo una mejora significativa en la empresa.

- Según los resultados obtenidos del indicador índice de margen bruto de la dimensión margen bruto, se logró determinar la implementación del Balanced Scorecard incrementa el margen bruto de la Empresa de Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L. El Agustino, 2016, con un nivel de significancia de 0,015, por lo cual se concluye con el rechazo de la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna y logrando un incremento del margen bruto de 4,37%. El autor **GRAJALES y MALDONADO**. en su tesis **Diseño del Balanced Scorecard (BSC) para la empresa laminados JAB S.A.S.** de tipo aplicada brinda información respecto diferentes aspectos como aprovechamiento de recursos tanto insumos, como en mano de obra entre otros temas de gran impacto para la rentabilidad de la empresa, Se logra un 30 % de reducción en el tiempo de ejecución del laminado, utilizando los principios de análisis de operaciones junto con el diagrama de operaciones de proceso, lo que permite incrementar la rentabilidad de la empresa.

- Según los resultados obtenidos del indicador índice de margen neto de la dimensión margen neto, se logró determinar la implementación del Balanced Scorecard incrementa el margen neto de la Empresa de

Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L. El Agustino, 2016, con un nivel de significancia de 0,014, por lo cual se concluye con el rechazo de la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna se logró un incremento del margen neto de 3,18%. Por su parte HOYOS, Heidy, en su tesis Desarrollo de la planeación estratégica a través del Balanced ScoreCard en sales UP S.A., de enfoque cuantitativo, puesto que se recolectará información que permita analizar los resultados. Concluye que las políticas de la compañía dan como desempeño aceptable con el 70% de las pruebas. Para aumentar la curva de aprendizaje se propone meta de 80% mínimo y una meta futura el 90%.

V. CONCLUSIONES

Durante el proceso de investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- Con respecto al objetivo general, se logró determinar que la implementación del Balanced Scorecard incrementa la rentabilidad de la Empresa de Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L. El Agustino, 2016, con un nivel de significancia de 0,001, por lo cual se concluye con el rechazo de la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna y se logró un incremento de la rentabilidad de 5,18%,

- Como segunda conclusión según los resultados obtenidos del indicador índice de margen bruto de la dimensión margen bruto, se logró determinar la implementación del Balanced Scorecard incrementa el margen bruto de la Empresa de Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L. El Agustino, 2017, con un nivel de significancia de 0,015, por lo cual se concluye con el rechazo de la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna y logrando un incremento del margen bruto de 4,37%.

- Como última conclusión según los resultados obtenidos del indicador índice de margen neto de la dimensión margen neto, se logró determinar la implementación del Balanced Scorecard incrementa el margen neto de la Empresa de Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L. El Agustino, 2017, con un nivel de significancia de 0,014, por lo cual se concluye con el rechazo de la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna se logró un incremento del margen neto de 3,18%.

VI. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones a las que se llegó durante el proceso de esta investigación fueron las siguientes:

- Con respecto al objetivo general, es preciso que al implementar el Balanced Scorecard como herramienta de mejora de la rentabilidad tenga a la vez una mejora significativa en la operatividad de la empresa en el sentido de mejora de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, para lograr un incremento de los servicios que generen mayores ingresos y que la gerencia incentive el mayor esfuerzo desplegado por los trabajadores.

- Respecto al margen bruto, es preciso que para que su incremento sea significativo se debe establecer estrategias de ventas de servicios mediante un plan de marketing en las zonas donde aún no se brinda el servicio, para lo cual es preciso potenciar el departamento de marketing y ventas.

- Como última recomendación la dimensión margen neto, debe ser significativo para que la empresa tenga capacidad de ampliar los servicios y proyectarse a un crecimiento con mayor número de unidades de servicio, para lo cual el área financiera deberá informar oportunamente para que se establezca un plan de inversiones para atender demandas de otras nuevas rutas que permitan ampliar el servicio.

VI. REFERENCIAS

Libros impresos

Alfaro, Gonzales y Pina. Economía de la Empresa. Mc Graw Hill, España. 2da Edición. 2013, 150pp.
ISBN: 9788448183653

Bernal, Cesar. Metodología de la investigación 3ª edición. Colombia: Pearson Educación, 2010, 106 pp.
ISBN: 9789586991285

Córdova Zamora, Manuel. Estadística descriptiva e inferencial. 5ta. Edición. Perú 2003 . Editorial Moshera SRL.
ISBN: 9972-813-05-3

Gitman, Lawrence y Zutter, Chad. Principios de Administración Financiera, Décimo segunda edición, Pearson, México, 2012, 582 pp.
ISBN: 9786073209830

Gutiérrez Pulido, Humberto. Calidad total y productividad. 3ª edición. Mc Graw Hill, México. 2010, 363pp.
ISBN: 9786071503152

HERNANDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. 6ªEd. México: DF, 2014. 600pp.
ISBN: 978-1-4562-2396-0

Kaplan, Robert y Norton, David. Como utilizar el cuadro de mando integral. Harvard Business, segunda edición. España, 2009.

ISBN: 9788498750478

Martínez, Daniel y Milla, Artemio. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos. Madrid – España, 2012.

ISBN: 9788499694177

Martínez, R. Balanced Scorecard: nueva metodología para el desarrollo de indicadores de gestión. Medellín, Universidad EAFIT. 2002.

Parada, Rigoberto. Rentabilidad empresarial. Editorial Universidad de Concepción. 1988.

ISBN: 69.515

Robles Román, Carlos. Fundamentos de la Administración Financiera. Red tercer milenio. Primera edición. México 2012.

ISBN: 978-607-733-099-8

Villajuana, Carlos. Como tejer el Balanced Scorecard. Ediciones Esan. Primera edición. Lima – Perú. 2010.

ISBN: 9789972622816

Valderrama, Santiago. Pasos para la elaboración de proyectos de investigación científica. Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. 2° ed. Perú. Editorial San Marcos E.I.R.L., 2014, 495 p.

ISBN: 978-612-302-878-7.

Libros en línea

Sánchez, Amparo. La rentabilidad económica y Financiera de la gran empresa española. Revista española de Financiación y Contabilidad. Vol. XXIV n. 78.

Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/44122.pdf>

Sánchez Ballesta, Juan Pedro. Análisis de la rentabilidad de la empresa. 2002.

Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>

SCARAMUSSA, S. et al. La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. Revista Visión de Futuro, Enero-Junio 2010, Volumen 13, Año 7, N°1. Disponible en:

<http://www.fce.unam.edu.ar/revista>

SALKIND, Nell., Métodos de investigación [en línea]. México: Prentice-Hall, 1999 [fecha de consulta: 15 de octubre 2015]. Disponible en: <https://goo.gl/Fmueeb>
ISBN 9701702344

Trabajos previos

ANDRADE, Juan. Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil. Tesis (Ingeniero Industrial). Guayaquil – Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana, 2012, 97 pp.

CASTRO, María. Implementación del balance Scorecard en una empresa que manufactura artículos complementarios de cuero Tesis (Ingeniero Industrial). Lima – Perú: Universidad Mayor de San Marcos. Facultad de Ingeniería Industrial, 2010, 136 pp.

DEL AGUILA, Laly. Análisis y mejora de procesos de una empresa consultora en base a la implementación de ISO 9001:2008 y Balanced ScoreCard. Tesis (Ingeniero Industrial). Lima – Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería, 2014, 104 pp.

DÍAZ y MARRERO. El modelo Scor y el Balanced ScoreCard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. Tesis (Ingeniero Industrial). Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas Villa Clara, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, 2013, 57pp.

GARCÍA, WILLIAM. Propuesta de mejora de la gestión de almacén de repuestos para incrementar la rentabilidad en SCANNIA del Perú S.A. Tesis (Ingeniero Industrial). 2014, 114 pp.

GRAJALES y MALDONADO. Diseño del Balanced Scorecard (BSC) para la empresa laminados JAB S.A.S. Tesis (Ingeniero Industrial). Colombia, Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ingeniería Industrial, 2015, 136 pp.

HINCAPIÉ y MEZA. Alineación de las estrategias organizacionales con Balanced ScoreCard para el seguimiento y medición del desempeño de los procesos del sistema de gestión de calidad en la empresa Sumilec S.A. Tesis (Ingeniero Industrial). Colombia, Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial, 2011, 167 pp.

HOYOS, Heidy. Desarrollo de la planeación estratégica a través del Balanced ScoreCard en sales UP S.A. Tesis (Ingeniero Industrial). Bogotá – Colombia, Universidad Libre de Colombia, Facultad de Ingeniería Industrial, 2013, 184 pp.

MENDOZA, Jannie. Aplicación de Balanced ScoreCard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles E.I.R.L. Tesis (Maestro en Ingeniería Industrial). Trujillo – Perú, Universidad Nacional de Trujillo, Escuela de Postgrado, 2015, 114 pp.

PAREDES y TORRES. Propuesta de implementación de un sistema MRP integrando técnicas de Manufactura Esbelta para la mejora de la rentabilidad de la Empresa de Calzado Paredes. Tesis (Ingeniero Industrial) Trujillo- Perú, Universidad Privada del Norte, 2014, 196 pp.

VIII. ANEXOS

Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	FORMULAS	ESCALA DE MEDICION
P. GENERAL	O. GENERAL	H. GENERAL							
¿Cómo la implementación del Balance ScoreCard incrementará la rentabilidad en la empresa Transportes Soncco & Mujica El Agustino 2016?	Determinar como la implementación del Balance ScoreCard incrementará la rentabilidad en la empresa Transportes Soncco & Mujica El Agustino 2016.	La implementación del Balance ScoreCard incrementa la rentabilidad en la empresa Transportes Soncco & Mujica El Agustino 2016	VI. Balance Scorecard	Balanced ScoreCard (BSC) es un sistema de gestión que traduce las metas y las estrategias en un conjunto de indicadores para conocer, controlar y aumentar el nivel de efectividad de una organización o una unidad estratégica. (Villajuana, Carlos, 2010, p.28)	El Balanced Score Card es una herramienta que implica medir sus dimensiones finanzas, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento. Los instrumentos son las fichas de recolección de datos	Finanzas	Crecimiento de ventas (CV)	$CV = \frac{CVR}{CVP} \times 100$ CVR: Crecimiento de ventas registras CVP: Crecimiento de ventas proyectadas	Razón
						Clientes	Satisfacción de los clientes (SC)	$SC = \frac{CCS}{TC} \times 100$ CCS: Clientes conformes del servicio TC: Total de clientes	Razón
						Procesos internos	Entrega de los servicios (ES)	$ES = \frac{TER}{TEP} \times 100$ TER: Total entregas realizadas x100 TRP: Total de entregas programadas	Razón
						Aprendizaje y crecimiento	Capital humano en transporte (CHT)	$CHT = \frac{TPE}{TP} \times 100$ TPE: Total personal eficiente TP . Total del personal	Razón
P. ESPECÍFICO	O. ESPECÍFICOS	H. ESPECÍFICOS							
¿De qué manera la implementación del Balance ScoreCard incrementará la variación del beneficio en la empresa Transportes Soncco & Mujica El Agustino 2016?	Determinar como la implementación del Balance ScoreCard incrementará la variación del beneficio en la empresa Transportes Soncco & Mujica El Agustino 2016.	Determinar como la implementación del Balance ScoreCard incrementará la variación del beneficio en la empresa Transportes Soncco & Mujica El Agustino 2016.	VD. Rentabilidad	La rentabilidad es una dimensión monetaria de eficiencia que puede medir en parte, el grado de satisfacción psíquica de los individuos, pero no en su totalidad. La facilidad de cuantificar el beneficio empresarial permite que el concepto de rentabilidad adquiera importancia como elemento que sirve de guía de actuación. (Parada, José, 1988, p.15)	Para medir la rentabilidad se hará uso de sus dimensiones, Margen Bruto, Margen Neto. Se utilizara como instrumento las fichas de recolección de datos.	Margen Bruto	Índice de Margen Bruto (IMB)	$IMB = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	Razón
						Margen Neto	Índice de Margen Neto (IMN)	$IMN = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	Razón
¿De qué forma la implementación del Balance ScoreCard incrementará la variación en las ventas en la empresa Transportes Soncco & Mujica El Agustino 2016?	Determinar como la implementación del Balance ScoreCard incrementará la variación de las ventas en la empresa Transportes Soncco & Mujica El Agustino 2016.	Determinar como la implementación del Balance ScoreCard incrementará la variación de las ventas en la empresa Transportes Soncco & Mujica El Agustino 2016.							

Anexo 2: Validación de Expertos

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita):

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de formación para adultos SUBE de la EAP de Ingeniería Industrial en la sede Lima Norte, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaremos el grado de Bachiller.

El título de mi proyecto de investigación es:

Implementación del Balanced Scorecard para incrementar la rentabilidad en la empresa de Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L. El Agustino 2016, y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole los sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Firma
Apellidos y nombre:
Mujica Olivero Margory Alexandra
D.N.I: 70430462

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable Independiente: Balanced ScoreCard

Balance ScoreCard (BSC) es un sistema de gestión que traduce las metas y las estrategias en un conjunto de indicadores para conocer, controlar y aumentar el nivel de efectividad de una organización o una unidad estratégica. (Villajuana, Carlos, 2010, p.28)

Dimensiones de las variables:

Dimensión 1

Financiera: Esta dimensión se refiere a las expectativas directas e inmediatas de los accionistas, los fundadores y los directivos con real poder de decisión. Se refleja en la búsqueda de rentabilidad, creación de un mayor valor de tipo económico y/o mejora de la calidad de vida. No se descarta que los anhelos anteriores vayan acompañados del respeto a las exigencias de la sociedad. (Villajuana, Carlos, 2010, p.31)

Dimensión 2

Del cliente: Comprende las metas, las estrategias, los inductores y los indicadores relacionados con la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los clientes externos. Aquí puede incluirse como cliente externo a la sociedad o parte de esta. De manera general un cliente es toda persona que consume, utiliza, compra, decide la compra, paga y/o recibe el producto o el servicio entregado por una organización, una unidad estratégica, un proceso o una unidad orgánica. A su vez un cliente externo es toda persona que no pertenece a la organización que consume, utiliza, adquiere, decide la adquisición, para y/o recibe el producto o el servicio entregado por esta. (Villajuana, Carlos, 2010, p.31)

Dimensión 3

De los procesos internos: Se trata de los elementos implicados en la satisfacción de los clientes internos y, en algunos casos específicos como el servicio posventa de los clientes externos. Un cliente interno puede ser una persona, un puesto, un proceso o una unidad orgánica (área, sección, departamento, oficina, gerencia o dirección). (Villajuana, Carlos, 2010, p.32)

Dimensión 4

Aprendizaje y crecimiento: Se denomina perspectiva del personal o de los trabajadores. Busca satisfacer los intereses comunes y superiores del personal como medio para conseguir procesos capaces. En esta cuarta perspectiva lo esencial es comprender que la satisfacción del personal es primero, pues su logro es uno de los requisitos vitales para el compromiso. (Villajuana, Carlos, 2010, p. 32)

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente: Balanced ScoreCard

Dimensiones	Indicadores	fórmula	Escala de medición
Finanzas	Crecimiento de ventas (CV)	$CV = \frac{CVR}{CVP} \times 100$ CVR: Crecimiento de ventas registras CVP: Crecimiento de ventas proyectadas	Razón
Clientes	Satisfacción de los clientes (SC)	$SC = \frac{CCS}{TC} \times 100$ CCS: Clientes conformes del servicio TC: Total de clientes	Razón
Procesos internos	Entrega de los servicios (ES)	$ES = \frac{TER}{TEP} \times 100$ TER: Total entregas realizadas x100 TRP: Total de entregas programadas	Razón
Aprendizaje y crecimiento	Capital humano en transporte (CHT)	$CHT = \frac{TPE}{TP} \times 100$ TPE: Total personal eficiente TP: Total del personal	Razón

Fuente: Elaboración propia.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE : BALANCED SCORECARD

N°	DIMENSIONES	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1							
1	Finanzas: Crecimiento de ventas (CV)	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2							
2	Cientes: Satisfacción de los clientes (SC)	/		/		/		
	DIMENSIÓN 3							
3	Procesos Internos: Entrega de los servicios (ES)	/		/		/		
	DIMENSIÓN 4							
4	Aprendizaje y crecimiento: Capital humano en transporte (CHT)	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: LEONIDAS BARRERA
 DNI: 08650346

Especialidad del validador: ING. IND. MSA, Dr

19 de 01 del 2017

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE : BALANCED SCORECARD

N°	DIMENSIONES	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	DIMENSIÓN 1 Finanzas: Crecimiento de ventas (CV)							
2	DIMENSIÓN 2 Clientes: Satisfacción de los clientes (SC)	Si	No	Si	No	Si	No	
3	DIMENSIÓN 3 Procesos Internos: Entrega de los servicios (ES)	Si	No	Si	No	Si	No	
4	DIMENSIÓN 4 Aprendizaje y crecimiento: Capital humano en transporte (CHT)	Si	No	Si	No	Si	No	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador (Dr/ Mg): Jorge Malpartida G.
 DNI: 70400346

Especialidad del validador: Ing. Industrial

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

18 de Enero del 2017

 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE : BALANCED SCORECARD

Nº	DIMENSIONES	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Finanzas: Crecimiento de ventas (CV)	✓		✓		✓		
	DIMENSION 2	Si	No	Si	No	Si	No	
2	Cientes: Satisfacción de los clientes (SC)	✓		✓		✓		
	DIMENSION 3	Si	No	Si	No	Si	No	
3	Procesos Internos: Entrega de los servicios (ES)	✓		✓		✓		
	DIMENSION 4	Si	No	Si	No	Si	No	
4	Aprendizaje y crecimiento: Capital humano en transporte (CHT)	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Saca Apaza Guido Rene

DNI: 42203023

Especialidad del validador: Industria sostenible

9 de 05 del 2017

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del Experto Informante.

Variable Dependiente: Rentabilidad

La rentabilidad es una dimensión monetaria de eficiencia que puede medir en parte, el grado de satisfacción psíquica de los individuos, pero no en su totalidad. La facilidad de cuantificar el beneficio empresarial permite que el concepto de rentabilidad adquiera importancia como elemento que sirve de guía de actuación.

(Parada, José, 1988, p.15)

Dimensiones de las variables:

Dimensión 1

Margen Bruto: Indica el margen de ganancia en relación con las ventas, deducido los costos de los servicios. Cuando más grande es el margen bruto, será mejor pues significa que tiene un bajo costo de los servicios que brinda.

Dimensión 2

Margen neto: Permite evaluar si el esfuerzo hecho en la operación dura el periodo de análisis está permitiendo una adecuada redistribución para los propietarios de la empresa.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Dependiente: Rentabilidad

Dimensiones	indicadores	fórmula	Escala de medición
Margen Bruto	Índice de Margen bruto (IMB)	$IMB = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	Razón
Margen Neto	Índice de Margen Neto (IMN)	$IMN = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	Razón

Fuente: Elaboración propia.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: RENTABILIDAD

Nº	DIMENSIONES	Pertinencia ¹				Relevancia ²				Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	SI	No			
1	Margen bruto: Índice de Margen Bruto (IMB)											
2	Margen neto: Índice de Margen Neto (IMB)											

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI hay

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: D^r/M^g: BRAVO PENAL, LIONEL DNI: 08655346

Especialidad del validador: LEY, TRD, PSA, IR

08.05 de 05 del 2017

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante: 

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: RENTABILIDAD

Nº	DIMENSIONES	Pertinencia ¹				Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	
1	Margen Bruto : Índice de Margen Bruto (IMB)	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	
	DIMENSION 2	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	
2	Margen neto: Índice de Margen Neto (IMN)	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	

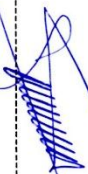
Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mg. Jorge Maldonado G. DNI: 10400316

Especialidad del validador: Jos. Fernández

09 de 05 del 2017



Firma del Experto Informante.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: RENTABILIDAD

N°	DIMENSIONES	Pertinencia ¹				Relevancia ²				Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	SI	No			
1	DIMENSION 1 Margen Bruto : Índice de Margen Bruto (IMB)	✓		✓		✓		✓				
2	DIMENSION 2 Margen neto: Índice de Margen Neto (IMN)	✓		✓		✓		✓				

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Dice Apaza Quispe DNI: 42203023

Especialidad del validador: Industria Textil

9 de 05 del 2017

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.



Anexo 3: MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

PRESENTACIÓN

La Empresa de Transportes y Servicios Soncco & Mujica S.R.L., es una empresa que cuenta con 1 año de experiencia en el rubro y en el poco tiempo que lleva de funcionamiento tiene un objetivo claro que es alcanzar un alto prestigio en el ámbito nacional.

La filosofía de la empresa se orienta en ser una empresa de transportes de carga, con atención personalizada orientada a brindarle valor agregado al cliente y con personal altamente motivado y capacitado.

En ese sentido, para alcanzar los fines y objetivos, es necesario diseñar una estructura organizacional y funcional que con precisión y claridad exponga las responsabilidades, obligaciones, niveles de autoridad y de coordinación que deben guardar todos los que integran la Empresa, con la finalidad que su colaboración, esfuerzo y compromiso en el trabajo coadyuven a lograr esos propósitos y metas.

El resultado de esta labor, es el presente documento denominado Manual de Organización y Funciones – MOF instrumento técnico normativo de gestión que permitirá que los esfuerzos realizados sean eficientes.

El MOF es fruto de un constante y permanente estudio y evaluación de la visión y misión de la Empresa, teniendo en cuenta los requerimientos y necesidades que demanda el mundo profesional y laboral cada vez más cambiante y exigente.

Así, se ha establecido funciones y responsabilidades, que complementadas con un Manual de Procedimientos y un Sistema Computarizado de Información Integral, en etapa de elaboración, beneficiarán no solo a quienes servimos; si no, harán de la Empresa y del trabajo que hacemos, un esfuerzo eficiente, con calidad y competitividad para el desarrollo de la gestión del talento humano y entregamos al país.

El MOF ha sido elaborado con la colaboración del Gerente General, Sub Gerente, coordinador de transportes y Asesoría del señor Cesar Apolinario Contador de la empresa y trabajadores en general, a ellos nuestro reconocimiento y gratitud por su colaboración, sugerencias y estímulos en la elaboración del presente documento.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	GERENTE GENERAL
Dependencia:	AREA DE GERENCIA
Números de cargos:	UNO
Reporta a (nombre del cargo):	GERENTE

OBJETIVO PRINCIPAL

Es la persona responsable de controlar, supervisar el trabajo junto con el Sub Gerente que los empleados cumplan de manera satisfactoria con sus funciones.

FUNCIONES ESENCIALES

- Planifica y dirige las áreas de la empresa.
- Trabaja de manera conjunta con el Sub Gerente.
- Vela por el cumplimiento de las normas y políticas de seguridad de la empresa.
- Negocia personalmente los contratos comerciales con grandes clientes.

PROCEDIMIENTOS

1	Realiza la correcta selección de personal con ayuda del Sub Gerente.
2	Maneja de manera conjunta con el Sub Gerente las cuentas bancarias.
3	Redacta los informes, normas y políticas de la empresa.
4	Da el visto bueno a las solicitudes que lo requieran.
5	Realiza los contratos comerciales de compra y venta de bienes.
6	Convoca a la junta de accionistas.
7	Firma los documentos legales que se requiere en la empresa.
8	Se encarga de buscar nuevos clientes para la empresa.
9	Se reúne con los empleados una vez por mes para motivarlos y hacer un feedback.
10	Firma y actualiza contratos con los clientes de la empresa.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	SUB GERENTE
Dependencia:	AREA DE GERENCIA
Números de cargos:	UNO
Reporta a (nombre del cargo):	GERENTE GENERAL

OBJETIVO PRINCIPAL

Es la persona responsable de administrar la empresa y supervisar que el coordinador y los conductores cumplan con su trabajo de manera eficiente.

FUNCIONES ESENCIALES

- Organiza y dirige las áreas de la empresa junto con el Gerente General.
- Trabaja de manera conjunta con el Gerente General.
- Gestiona y supervisa a los empleados.
- Vela por el cumplimiento de las normas y políticas de seguridad de la empresa.
- Coordina con el Gerente General los contratos comerciales.
- Planifica y autoriza al coordinador a realizar los servicios de carga.

PROCEDIMIENTOS

1	Controla y supervisa las cargas diarias de transportes de carga.
2	Maneja de manera conjunta con el Gerente General las cuentas bancarias.
3	Redacta el e-mail que se requieran enviar en el día.
4	Contrata los seguros necesarios para la empresa y los empleados.
5	En caso falte el Gerente General realiza las firmas necesarias de los documentos legales que lo requieran.
6	Realiza el monitoreo mediante GPS de las unidades.
7	Organiza las capacitaciones necesarias para los empleados.
8	Se encarga de sacar los permisos obligatorios para los conductores y renovar los permisos de la empresa.
9	Se reúne con los empleados para entregarles sus boletas y hace firmar los contratos.
10	Realiza la facturación y las cobranzas de la empresa.
11	Se encarga de realizar los pagos de los empleados y las obligaciones de la empresa.
12	Registra los servicios y gastos diarios de la empresa.
13	Se encarga de tener la documentación de la empresa en regla y realiza los trámites documentarios.

14	Enviar las facturas mensuales de servicios y compras para su contabilidad al estudio contable y verificar que se hagan las declaraciones tributarias de manera mensual.
-----------	---

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	COORDINADOR
Dependencia:	AREA DE OPERACIONES
Números de cargos:	UNO
Reporta a (nombre del cargo):	SUB GERENTE

OBJETIVO PRINCIPAL

Es la persona responsable de contactar con los clientes de la empresa y organizar las cargas diarias, supervisar el trabajo de los conductores de manera directa.

FUNCIONES ESENCIALES

- Organiza diariamente los servicios de transportes de carga a realizar.
- Reporta las rutas, e informe diario al Sub Gerente.
- Cumplimiento de las normas y políticas de seguridad de la empresa.
- Supervisa a los conductores.

PROCEDIMIENTOS

1	Realiza y contesta las llamadas para coordinar con los clientes de la agencia de transporte los servicios de cargas a realizar de manera diaria.
2	Asistir de manera puntual a la cochera donde se encuentran las unidades de transporte y controlar que los conductores cumplan con su horario y puedan realizar un trabajo eficiente.
3	Maneja las guías de ruta y se las entrega a los conductores.
3	Verifica el correcto funcionamiento de las unidades.
4	Realiza un informe diario de los recorridos y si hubiese alguna falla en las unidades.
5	Se encarga de verificar que las guías estén llenadas de manera correcta y no falte ningún dato y ningún documento para no tener problemas al momento de facturar.
6	Apoya al Gerente en la selección de personal (Conductor) en la prueba de manejo.
7	Reemplaza a los conductores en caso falten.
8	Informa y capacita a los conductores sobre alguna nueva norma, capacitaciones o reuniones que deben asistir.

9	Verificar que los conductores utilicen los implementos de seguridad cuando entren al puerto o lo requiera el cliente.
----------	---

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	CONDUCTOR
Dependencia:	AREA DE OPERACIONES
Números de cargos:	12
Reporta a (nombre del cargo):	COORDINADOR

OBJETIVO PRINCIPAL

Es la persona responsable de transportar la mercadería al destino designado de manera correcta y cumpliendo los parámetros de calidad.
--

FUNCIONES ESENCIALES

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Realiza el transporte de mercadería la ruta designada. • Reportar su ubicación y/o algún imprevisto al coordinador. • Cumplimiento de las normas y políticas de seguridad de la empresa. • Asistir a las capacitaciones y reuniones convocadas. |
|--|

PROCEDIMIENTOS

1	Realizar el transporte mediante las unidades de la mercadería a la ruta asignada.
2	Usar los implementos de seguridad cuando ingresen al puerto.
3	Asistir de manera puntual a la cochera donde se encuentren las unidades y puedan desempeñar de manera eficiente sus funciones.
4	Asistir a las reuniones y capacitaciones que convoque la Gerencia.
5	Tener vigente sus documentos personales como breveté y DNI para evitar inconvenientes al momento de realizar la carga.
6	Realizar un servicio de calidad.

Anexo 4: Documentos para ingresos al puerto de los Conductores



Fuente: Transportes Soncco & Mujica S.R.L.

Anexo 5: Certificado de cursos obligatorios para ingreso al puerto DP WOLRD y APM (PBIP)



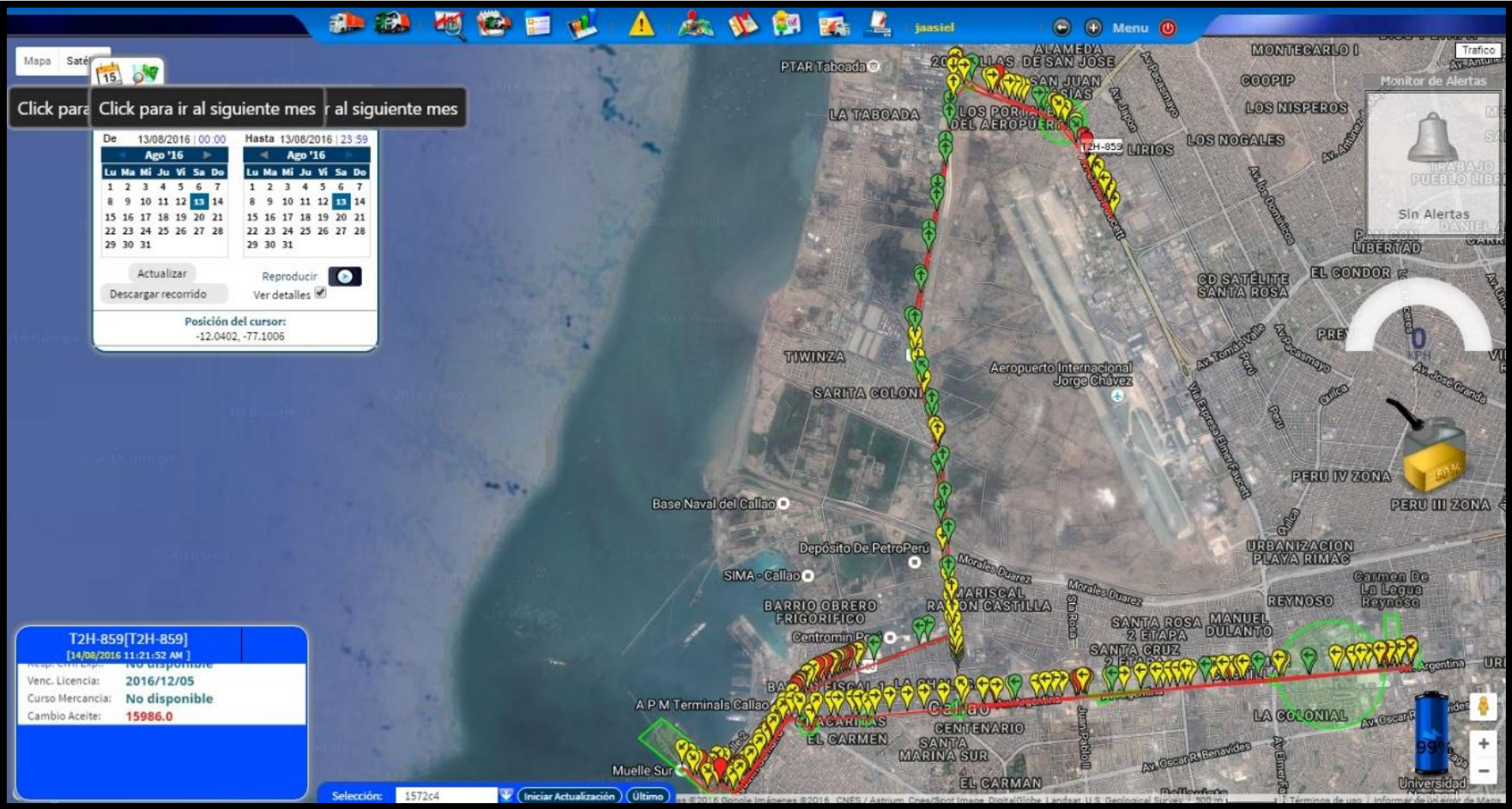
Fuente: Transportes Soncco & Mujica

Anexo 6: Certificado de cursos obligatorios para ingreso a los puertos DP WORLD y APM (Seguridad Portuaria)



Fuente: Transportes Soncco & Mujica

Anexo 7: Detalle de recorrido de rutas mediante el Sistema GPS



Fuente: Transportes Soncco & Mujica S.R.L.