



**Contador Público**

**DISEÑO DE UN TABLERO DE COMANDO PARA UNA EMPRESA DE TRANSPORTE  
INTERURBANO DE PASAJEROS DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA DURANTE EL AÑO  
2018**

Autor: Horacio Manuel Centeno

Córdoba – Argentina - 2019

## Resumen

Mediante este trabajo se propone diseñar un Tablero de Comando, como herramienta de gestión para el cumplimiento de los objetivos estratégicos adoptados por la empresa Viajar SRL, que se dedica al Transporte Interurbano de Pasajeros en la provincia de Córdoba (Argentina), durante el año 2018.

El trabajo comprende, además de un desarrollo teórico sobre la gestión en empresas de transporte y la elaboración de tableros de comando, la descripción del proceso de diseño del Tablero de Comando en la empresa Viajar SRL, realizándose un diagnóstico de su situación actual, y su proyección en función de los instrumentos utilizados, los indicadores seleccionados para las diferentes perspectivas que abarca el tablero, así como las herramientas seleccionadas para su evaluación, control interno y seguimiento.

Se diseñó un trabajo de campo con herramientas cualitativas (entrevistas en profundidad, análisis documental y observación) y cuantitativas (encuestas) para la obtención de la información necesaria sobre la empresa, plasmando de este modo un proyecto de aplicación profesional, con la propuesta de diseño de un Tablero de Comando para la empresa, tendiente a garantizar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y mejorar su rentabilidad.

**Palabras clave:** gestión - empresa de transporte – tablero de comando - diseño.

## **Abstract**

This study is a professional application project that consists in the design of a Balance Scorecard to be implemented in Viajar SRL, a company dedicated to interurban passengers transport in the province of Córdoba (Argentina), during 2018.

Besides a theoretical development about management in transport companies and the elaboration of balance scorecards, the study comprises the description of the design process of the tool in Viajar SRL, including a diagnosis of its current situation and its projection regarding the instruments used, the selected indicators for the different perspectives of the balance scorecard, as well as the tools selected for its evaluation, internal control and monitoring

A fieldwork was designed with qualitative tools (in-depth interviews, documentary analysis and observations) and quantitative tools (surveys) to obtain the necessary information about the company, thus forming the professional application project, with the design proposal of a balance scorecard for Viajar SRL, in order to guarantee the fulfillment of its strategic objectives and improve its profitability.

**Keywords:** management - interurban transport company - Balance Scorecard – design.

# Índice

## Contenido

1. Planteamiento del Problema	9
1.1. Introducción	9
1.2. Problema	9
1.3. Justificación	10
2. Objetivos	11
2. 1. Objetivo General	11
2. 2. Objetivos Específicos	11
3. Marco Teórico	12
3.1. Empresas familiares	12
3.1.1. Fundamentos de Marketing Interno en Empresas Familiares	16
3.2. Empresas de transporte	19
3.3. Tablero de Comando	23
3.3.1. Origen y evolución	23
3.3.2. El Tablero de Comando en la actualidad. Su relación con la Tecnología de la Información	29
3.3.3. Implementación del Tablero de Comando	34
3.3.4. Aspectos de diseño y aplicaciones recientes del Tablero de Comando	38
4. Metodología	42
4.1. Tipo de Investigación	42
4.2. Métodos de Investigación	43
4.3. Técnicas de Investigación	44
4.4. Instrumentos de Investigación	45
5. Diagnóstico	46
5.1. Presentación de la Organización	46
5.2. Bases Estratégicas	47
5.3. Servicio	48
5.4. Estructura	49
5.5. Definición de Áreas	50
5.6. Análisis de Personal	51
5.7. Análisis de Cartera de Clientes	52
5.8. Análisis de Rutas Actuales	54

5.9. Análisis de Ventas Históricas	56
5.9.1. Análisis de Ventas	56
5.9.2. Ventas Históricas	56
5.10. Estado de Resultado 2015-2017	60
5.11. Análisis de Costos	61
5.11.1. Información Interna	61
5.11.2. Costos operativos	61
5.11.1 Análisis de Costos e Ingresos por Viaje	64
5.12. Análisis de Siniestralidad	65
5.13. Informe Coso: Análisis de Control Interno	67
5.13.1 Componente 1: Ambiente de Control	67
5.13.2 Componente 2: Administración del Riesgo	70
5.13.3 Componente 3: Actividades de Control Gerencial	72
5.13.4 Componente 4: Información y Comunicación	74
5.13.5 Componente 5: Supervisión	76
5.14. Análisis FODA	77
6. Aplicación: Diseño de Tablero de Comando	82
6.1. Etapa Estratégica	82
6.1.1. Introducción	82
6.1.2. Objetivos del CMI	83
6.2. Etapa Táctica	85
6.2.1. Perspectiva N° 1: Crecimiento, Aprendizaje y Desarrollo	85
Indicador N° 1: Desarrollo de un plan de gestión de recursos humanos	85
Indicador N° 2: Formalización de Procesos	87
Indicador N° 3: Preparación para la eventual oferta de proyectos de nuevas rutas	90
6.2.2. Perspectiva N° 2: Procesos Internos	93
Indicador N° 4: Implementación de nuevo sistema de información	93
Indicador N° 5: Adquisición de nuevos proveedores	94
Indicador N° 6: Cantidad de roturas por unidad por trimestre	98
Indicador N° 7: Actividades de Comunicación y Promoción	100
Indicador N° 8: Índice de Siniestralidad	102
6.2.3. Perspectiva N° 3: Clientes	104
Indicador N° 9: Cantidad de pasajes vendidos	104
Indicador N° 10: Cantidad de nuevos clientes institucionales (empresas y municipio)	106

Indicador N° 11: Nivel de Satisfacción de Pasajeros	107
6.2.4. Perspectiva N° 4: Financiera	110
Indicador N° 12: Ocupación por viaje	110
Indicador N° 13: Disminución de costos	111
Indicador N° 14: Sostenimiento de una rentabilidad anual del 5% mínimo	113
6.3. Mapa Estratégico	122
6.4. Etapa Presupuestaria	123
6.5. Diagrama de Gantt	130
7. Conclusiones Finales y Recomendaciones Profesionales	134
7.1. Conclusiones	134
7.2. Recomendaciones profesionales	136
8. Bibliografía	137
9. Anexos	141
9.1. Anexo I: Entrevista con Antonio R. socio gerente de la organización:	141
9.2. Anexo II: Modelo de Encuesta de satisfacción del usuario de transporte Viajar S.R.L.	144
9.3. Anexo III: Modelo de Encuesta a los empleados de Viajar S.R.L.	147
9.4. Anexo IV: Escala Salarial AOITA	153

## Índices Complementarios

Tabla 1- Cuadro Resumen de Metodología.....	45
Tabla 2-Análisis de ingresos, costos y rentabilidad según clientes.....	53
Tabla 3-Documentación e información necesaria para la participación en los procesos de licitación .....	55
Tabla 4- Detalle de Ingresos .....	57
Tabla 5- Cantidad de Pasajes Vendidos.....	59
Tabla 6- Estado de Resultado de 2015 a 2017 .....	60
Tabla 7- Índices de Rentabilidad .....	60
Tabla 8- Costos e Ingresos Totales (Evolución 2015-2016-2017).....	61
Tabla 9- Costos 2017 .....	62
Tabla 10-Detalle de costos en salarios y viáticos durante el año 2017 .....	63
Tabla 11-Rendimiento Bruto Promedio por Viaje.....	64
Tabla 12- Siniestros .....	65
Tabla 13- Componente 1: Ambiente de Control .....	67
Tabla 14- Componente 1: Ambiente de Control - Puntuación.....	68
Tabla 15- Componente 3: Administración del Riesgo .....	70
Tabla 16- Componente 2: Administración de Riesgos - Puntuación .....	70
Tabla 17- Componente 3: Actividades de Control Gerencial .....	72
Tabla 18- Componente 3: Actividades de Control Gerencial - Puntuación.....	73
Tabla 19-Componente 4: Información y Comunicación.....	74
Tabla 20- Componente 4: Información y Comunicación - Puntuación .....	74
Tabla 21- Componente 5: Supervisión .....	76
Tabla 22- Componente 5: Supervisión - Puntuación.....	76
Tabla 23- Acciones del Plan de Gestión de Recursos Humanos.....	86
Tabla 24- Cantidad de Horas Presupuestadas.....	89
Tabla 25: Documentación para Licitación y Frecuencia de Actualización.....	91
Tabla 26- Cuadro comparativo de costos de financiamiento .....	95
Tabla 27- Cuadro comparativo del precio de costo en Correas.....	96
Tabla 28- Cuadro comparativo de costos entre proveedores.....	97
Tabla 29- Presupuesto de costos en Comunicación y Promoción .....	101
Tabla 30: Composición de Trimestre para comparación de ventas.....	105
Tabla 31- Aspectos positivos y negativos según los usuarios .....	107
Tabla 32-Flujo de Fondos Primer Escenario .....	116
Tabla 33 - Flujo de Fondos Segundo Escenario.....	118
Tabla 34 - Flujo de Fondos Tercer Escenario.....	120
Tabla 35- Presupuesto.....	123
Tabla 36 - Beneficios, Ahorros y Costos por Indicador .....	124
Tabla 37 - Diagrama de Gantt .....	130

Indicador 1: Desarrollo de un plan de gestión de recursos humanos .....	87
Indicador 2- Formalización de Procesos.....	88
Indicador 3- Preparación para la eventual oferta de proyectos de nuevas rutas.....	90
Indicador 4- Implementación de un nuevo sistema de información .....	93
Indicador 5- Adquisición de Nuevos Proveedores .....	95
Indicador 6- Cantidad de roturas por unidad por trimestre .....	98
Indicador 7- Actividades de Comunicación y Promoción.....	100
Indicador 8- Índice de Siestralidad.....	102
Indicador 9- Cantidad de pasajes vendidos .....	104
Indicador 10- Cantidad de nuevos clientes institucionales.....	106
Indicador 11- Nivel de satisfacción de pasajeros .....	108
Indicador 12- Ocupación por viaje .....	110
Indicador 13- Disminución de Costos.....	112
Indicador 14-Sostenimiento de una rentabilidad anual del 5%.....	113
Figura 1: Estructura del Tablero de Comando Genérico .....	27
Figura 2-Perspectivas del Balanced Scorecard.....	31
Figura 3-Mapa de estrategia para una Organización IT genérica .....	33
Figura 4- Fases de implementación del Tablero de Comando .....	35
Figura 5- Organigrama.....	50
Figura 6- Mapa de Rutas y paradas .....	54
Figura 7-Composición de los Ingresos del ejercicio 2017 .....	57
Figura 8-Composición de los Costos año 2017.....	62
Figura 9- Mtriz FODA.....	81
Figura 10 - Mapa Estrategico .....	122



## **1. Planteamiento del Problema**

### **1.1. Introducción**

Mediante este trabajo se propone diseñar un Tablero de Comando, como herramienta de gestión para el cumplimiento de los objetivos estratégicos adoptados durante el año 2018 por la empresa Viajar S.R.L., que se dedica al Transporte Interurbano de Pasajeros en la ciudad de Córdoba (Argentina).

Por cuestiones de resguardo de la confidencialidad de la información, se utilizarán datos nominales ficticios.

La organización constituida en la ciudad de Córdoba en el año 1934, cuenta con más de 80 años de trayectoria en el mercado. Se trata de una empresa familiar, dirigida actualmente por la segunda generación, y en proceso de transición hacia la tercera generación. La forma societaria que adoptó desde sus orígenes es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada. Cuenta con 55 empleados, y una flota de 17 unidades. La estructura organizacional se monta sobre una *Gerencia General* y dos departamentos: *Administración*, y *Operativo y de Mantenimiento*. Actualmente se comenzó a trabajar en la creación de una nueva área de *Recursos Humanos*.

Su servicio se basa en el transporte de pasajeros entre localidades del interior de la provincia de Córdoba, y la ciudad de Córdoba, donde posee su domicilio legal. La sociedad tiene un total de 10 boleterías ubicadas en las diversas localidades en las que presta el servicio. En el campo del e-commerce su incursión es reciente, sólo se puede mencionar una página web y una aplicación con los horarios de los servicios, y un canal de consultas.

### **1.2. Problema**

El sistema de toma de decisiones en la organización es informal y precario. Se basa principalmente en las experiencias e intuición de sus socios (ninguno de ellos cuenta con estudios profesionales), y generalmente son de carácter reactivas.

### **1.3. Justificación**

En la actualidad, un entorno dinámico exige tomar decisiones de manera rápida y efectiva, y anticiparse así a los cambios económicos y en los hábitos de los consumidores que se registran. Es fundamental a la hora de gestionar, primero medir, para saber sobre qué aspectos se tiene que hacer hincapié a la hora de tomar decisiones y así poder gestionar eficazmente. Construir un Tablero de Comando será de gran utilidad para la organización, principalmente para sus directivos, que son quienes deben tomar las decisiones estratégicas, pero también para el resto de los integrantes de la organización, de modo tal de lograr sinergia en las acciones tendientes al logro de los objetivos. Como ya se mencionó anteriormente, esta herramienta será útil para medir el accionar de la organización en términos estratégicos y conocer de esta manera, qué tan orientada o alejada está la organización del cumplimiento de sus objetivos estratégicos; y saber si se deben tomar decisiones para corregir el rumbo o profundizar algunas acciones que le permitan estar más cerca de alcanzar estos objetivos.

Entre algunos de los beneficios que reportan las empresas que aplicaron el Tablero de Comando (*Balance Scorecard*), y que sería provechoso lograr que se replicaran en la organización bajo análisis, se pueden mencionar: la maximización de la rentabilidad; la posibilidad de ofrecer un mejor servicio, ya que se puede evaluar al personal de forma rápida y eficiente; mejorar la relación con los clientes; mejorar la comunicación y comprensión de la estrategia y sus objetivos por todos los miembros de la empresa; alinear los objetivos con el comportamiento; y favorecer la participación en el proceso de toma de decisiones.

## **2. Objetivos**

### **2. 1. Objetivo General**

Diseñar un tablero de comando para una empresa dedicada al transporte interurbano de pasajeros, Viajar S.R.L. durante el año 2018, el cual le permitirá sistematizar y fundamentar el proceso de toma de decisiones.

### **2. 2. Objetivos Específicos**

- Identificar los objetivos estratégicos de la organización desde las distintas perspectivas
- Detectar cuáles son las necesidades concretas a la hora de tomar decisiones, y cuáles son las áreas más críticas en este proceso
- Relevar información interna de la organización que permita hacer un diagnóstico lo más acertado posible para el segundo semestre del año 2017.
- Proponer indicadores de gestión apropiados para la organización de acuerdo a las cuatro perspectivas del CMI.

### **3. Marco Teórico**

#### **3.1. Empresas familiares**

Entre los autores que procuran definir conceptualmente la empresa familiar existen divergencias. Están quienes piensan que la definición pasa por una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía, para otros lo fundamental es quién ejerce el control, en tanto algunos creen que lo fundamental es la intención de continuidad en la propiedad y políticas que se llevan adelante. Es posible postular que empresa familiar es aquella empresa en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe un vínculo familiar (Gersik, 1997). En este sentido, de acuerdo con Belausteguigoitia Rius (2004), los miembros de una misma familia deben poseer más del 50% del capital de una sociedad para que ésta pueda ser considerada familiar. En otros términos, tomando como referencia esta información, es posible definir entonces que una empresa familiar se considera aquella organización en la que la mayor parte de las acciones pertenecen a una familia en particular, sin considerar su tamaño.

Un elemento que tiene gran relevancia en el desarrollo de una empresa familiar es la motivación del personal, quienes se ven altamente comprometidos en su labor, y suelen poner todo su esfuerzo para que la empresa prospere. Esto obedece a que para muchos de ellos el trabajo en una empresa familiar es una experiencia única que llega a constituir una razón de vida, aunque suene exagerado, lo cual en la práctica es muy común. Por otra parte, entre las peculiaridades de las grandes empresas familiares se destaca el hecho de que suelen estar conducidas por un consejo de administración, el cual estructura actividades tales como establecer una misión y objetivos de la empresa; definir y aprobar políticas; tomar decisiones; fijar estrategias corporativas; diseñar planes de crecimiento empresarial; y resolver y manejar la sucesión efectivamente (Leach, 1993).

Chua et al (2003) definen a la empresa familiar a partir de su comportamiento. Desde su perspectiva, una empresa familiar es aquella que se comporta como tal,

llevando adelante la visión de la coalición familiar dominante. Esta coalición, basada en una dimensión ideológica, impone su visión a la empresa determinando sus comportamientos.

Un último aspecto que no se puede soslayar respecto de las empresas familiares es la ética de los negocios (*business ethics*), que finalmente es la que genera credibilidad en el cliente y confianza hacia la empresa. Este abordaje ético ha sido desarrollado en Estados Unidos en la década de los setenta. Desde esta perspectiva, la comprensión de las organizaciones parte del reconocimiento del recurso humano, el valor de las personas y de las personas como valor. Toda empresa que apunte a la excelencia debería formular voluntariamente las responsabilidades compartidas en la organización y expresar públicamente los criterios, los valores y las finalidades que la identifican (Hodgetts y Altman, 1998).

A este respecto, resulta conveniente revisar ciertas leyes que por lo general determinan el éxito de una empresa familiar, más allá de aspectos tecnológicos o coyunturales, tal como las plantea Sánchez (1994): 1. Ley de la ejemplaridad; 2. Ley del amor incondicional; 3. Ley de la disciplina; 4. Ley de la comunicación profunda; y 5. Ley de la fuerza espiritual.

*Ley de la ejemplaridad:* Se basa en que los hijos seguirán en el tiempo los modelos y normas de conducta observadas por sus padres. Es a través del ejemplo que se guía la empresa familiar. Corresponde pues a los padres la vivencia de los valores, más que el discurso sobre ellos. Si el padre fundador de una empresa familiar maneja su negocio en forma autoritaria, es bastante probable que sus sucesores hagan lo mismo. Por el contrario, si un padre fundador ejerce un liderazgo más democrático y equitativo, es trabajador, comprensivo y humilde, los hijos tenderán a seguir su ejemplo. De todos modos, esto no implica que *de tal palo, tal astilla*, cada ser humano tiene su personalidad, y cada líder ejerce su liderazgo de manera distinta; simplemente se plantea que el ejemplo a través de los hechos puede resultar una clave del éxito de la empresa familiar (Sánchez, 1994)

*Ley del amor incondicional:* Sánchez (1994) postula que existen tres niveles de *amor*. El primero es el *amor si...* o amor condicional: *te amo si eres bueno, si haces lo*

*que corresponde, si me das buenos regalos, si haces lo que yo te digo, etc.* El segundo nivel es el *amor porque...* o causal: *te amo porque tienes buenos sentimientos, porque eres comprensivo, porque has obtenido un buen rendimiento, porque eres honrado, etc.* En estos dos casos el amor se basa en condicionamientos. El único y verdadero amor, de acuerdo con esta ley, es el del tercer nivel y es el que debería practicarse entre los miembros de una familia, que es el amor incondicional: *te amo a pesar de tus errores y tus carencias.* Esto no implica una aceptación de la trasgresión de las normas, precisamente, el amor hace que se trate de advertir a la persona amada de los errores y los males que pudiera haber cometido. Asimismo, aplicado a la empresa familiar, este amor significa que a cada cual se le concederá un lugar en la empresa de acuerdo con su capacidad, trabajo, formación y méritos en general.

*Ley de las normas de disciplina:* La disciplina es un elemento básico en toda organización, y debe fundamentarse principalmente en hábitos que sean afines con los objetivos buscados. La práctica de una rutina que tienda a disciplinar a los trabajadores permite que éstos asimilen e incorporen la necesidad de respetar determinadas normas, y que no las olviden. En una empresa familiar estas normas deben ser cumplidas en todos los niveles jerárquicos de la organización. En principio, se deberían establecer sanciones para quienes incumplan las normas, aunque quienes lo hagan sean miembros de la familia dueña de la empresa (Sánchez, 1994).

*Ley de comunicación profunda:* La comunicación entre el personal debe ser fluida y profunda. Se deben asegurar canales y medios para que haya un constante intercambio de opiniones y mensajes a fin de optimizar las tareas desarrolladas. En toda empresa familiar, más allá de los procedimientos estandarizados, también se deben generar espacios para comunicar los sentimientos, dudas, temores, aspiraciones, etc. (Sánchez, 1994).

*Ley del desarrollo espiritual:* Esta ley se vincula a la religiosidad y el desarrollo espiritual que es posible promover en el ámbito de una empresa familiar. De todos modos, su aplicabilidad se restringe a las creencias particulares de las personas, que no debieran profesar una religión en forma coercitiva (Sánchez, 1994).

En definitiva, el seguimiento de una ética en la empresa familiar supone no sólo la adopción de normas de conducta determinadas, sino una práctica continua de valores en pos del bien común y de la empresa, una manera de afrontar los desafíos que afronta la empresa para el desarrollo del negocio (Sánchez, 1994).

A partir de lo expuesto, es posible plantear que la empresa familiar se distingue por el compromiso de los miembros de una familia con el éxito del negocio, con el trabajo y los empleados, con la reinversión de los beneficios, el sacrificio, respeto y lealtad a unos valores éticos y, en general, con una cultura familiar. De acuerdo con Fernández Ortiz et al. (2006) se han distinguido cuatro criterios concretos que sirven para definir a una empresa como familiar, los cuales giran en torno a las siguientes cuatro dimensiones: Propiedad, Dirección, Sucesión e Identidad.

*Propiedad:* Más del 50% del capital de la empresa ha de pertenecer a la familia, independientemente de la generación en que ésta se encuentre;

*Dirección:* Existe una participación activa de algún miembro de la familia en la gestión y/o dirección de la empresa (Consejo de Administración, Comité de Dirección, etc.).

*Sucesión:* Hay un deseo de continuidad del negocio manteniendo la propiedad en manos de próximas generaciones de la familia;

*Identidad:* Existe un sentimiento de identidad, es decir, los miembros de la familia perciben a la empresa como parte del seno de la familia, y ambos, empresa y familia, conforman una unidad social. Se enorgullece de ser empresa familiar y se lo considera un activo importante del negocio. Este aspecto es especialmente importante, pues permite delimitar a empresas que se consideran con una clara identidad como grupo y se sienten impregnadas de la cultura de la empresa familiar.

### **3.1.1. Fundamentos de Marketing Interno en Empresas Familiares**

La redefinición del trabajo pone de manifiesto la necesidad de repensar el rol laboral dentro del mundo globalizado. A medida que se fue avanzando en la sociedad del conocimiento, la concepción del trabajo cambió y surgieron una serie de consideraciones diferentes al respecto, de lo que se desprende que en la actualidad no se cuenta con un concepto único del trabajo, o bien que prevalece una cierta tendencia ecléctica en la cual conviven distintas posturas. Es importante remarcar el valor social del trabajo. Por medio del trabajo las personas pueden satisfacer sus necesidades básicas, a la vez que se sienten productivos y útiles a la sociedad, reafirmando su dignidad (Somavia 1999). Por lo tanto las empresas deben contemplar a los empleados no sólo como proveedores internos de servicios sino también como clientes internos.

La satisfacción del cliente debe estar orientada en dos direcciones: hacia el cliente externo, por un lado, y hacia el cliente interno por otro, el conocimiento del grado de satisfacción del trabajador contribuye a elevar el nivel de productividad de la empresa. Se considera *cliente interno* a todas las personas involucradas con la organización en su proceso (proveedores, empleados de todos los niveles, etc.). El hecho de proporcionar un servicio de alto nivel al cliente externo no es posible sin un personal altamente motivado, satisfecho e integrado (Albrecht, 1990).

Es por lo tanto el marketing interno el que exige mejores capacidades para contratar, capacitar, motivar, compensar y evaluar a los empleados, a quienes se considera un activo, no un costo, enfatizando en su comprensión y en la satisfacción de sus necesidades (Kotler, 1998).

Esto ocurre así como consecuencia de las exitosas experiencias en muchas empresas, de diferentes composiciones, que recurrieron al término marketing interno para designar la aplicación de los principios del marketing en el interior de las organizaciones. Un aspecto clave para el surgimiento de este concepto es la noción de cliente interno. Es decir, toda persona que trabaja en una organización es, a la vez, proveedor y cliente (Kotler, 1998).



Otro aspecto fundamental que se destaca en el marketing interno es la necesidad de conformar un equipo que trabaje unido y coordinado, de modo tal que sus esfuerzos se orienten al cumplimiento de la misión y las estrategias de la empresa. La importancia de este enfoque se ha hecho fuerte inicialmente en las empresas de servicios, que suelen tener, a diferencia de las empresas de productos, un contacto más estratégico con los clientes. La idea primordial que subyace es la de lograr que todos los miembros cumplan, de la mejor manera posible, su papel como representantes de la empresa, de manera de perfeccionar la gestión ante todas las situaciones en las que interactúan. En este sentido, el enfoque se encuentra directamente relacionado con las estrategias comunicacionales de la empresa, las que deben manifestar coherencia en todos los canales de comunicación establecidos hacia el cliente (interno y externo) o al público en general (Kotler, 1998).

La importancia de la dinámica relacional en la empresa familiar implica el acercamiento a la teoría de la comunicación y su aplicación en la gestión de empresas familiares. La comunicación es definida en dos niveles, de acuerdo con el enfoque de Watzlawick et al., (1981): un nivel de contenidos (información que intercambian las personas) y un nivel de la relación entre quienes se comunican.

Este enfoque ha sido utilizado en la negociación y la resolución de conflictos (Fisher y Ury, 2002). En un proceso de negociación, el contenido y la relación pueden entremezclarse y distorsionarse. Por un lado, si se prioriza mantener la relación esto puede obstaculizar el logro de acuerdos sobre los contenidos, en tanto la negociación sobre los contenidos puede perjudicar la relación. La capacidad de diferenciar entre ambas dimensiones es fundamental para un buen manejo de la comunicación en la empresa familiar.

Toda empresa familiar tiene una cultura organizacional, la cual debe ser tenida en cuenta en la planificación de la comunicación, pues los miembros de la empresa deben recibir un mensaje claro, específico y que tenga sentido para su función en la organización. El marketing interno debe estar guiado por una comunicación que desde los niveles directivos de la empresa refleje una estrategia integradora. Esto puede lograrse si aquello que se transmite al personal como normativas, objetivos y

necesidades se lleva adelante en forma clara, sin contradicciones ni acciones contrarias. El accionar de cada empleado estará complementado con el accionar del resto, dando sentido al funcionamiento de la empresa (Prats, 2013).

En la gestión de la empresa familiar, los conflictos surgen como un fenómeno comunicativo, a partir de desavenencias respecto de cualquiera de las dos dimensiones contempladas, la de las tareas (contenidos, información), y la de las relaciones. Si se tiene en cuenta que en las empresas familiares la interrelación entre el contenido y la relación es elevada, se hace especialmente necesaria la capacidad de diferenciar ambos niveles. Como se ha planteado, con frecuencia la importancia del mantenimiento de las relaciones dificulta el tratamiento de los contenidos, lo que puede generar ruidos y desorden en la comunicación interna de la empresa. Del mismo modo, si se discute demasiado sobre la empresa se puede generar un conflicto en el sistema familia (Gimeno Sandig, 2004).

Desde el punto de vista de la comunicación, la gestión de la empresa familiar consiste en emitir los mensajes necesarios con claridad, de modo que no se produzcan interferencias entre los aspectos relacionales y de contenido. En cada empresa, los miembros de la familia pueden relacionarse como iguales o como diferentes según el órgano o espacio en el que se encuentren; y el desarrollo de la capacidad de metacomunicación de la empresa, entendida ésta como el acto de explicitación del funcionamiento del proceso comunicativo entre los participantes del mismo (Bateson, 1972). La metacomunicación es una capacidad importante para la gestión de la empresa familiar, pues permite que una familia detecte y eventualmente modifique los criterios relacionados a la diferenciación entre familia y empresa.

Frecuentemente, los programas de marketing interno no se encuentran debidamente formalizados, esto significa que en muchas ocasiones no constituye una actividad individualizada, sino que se encuentra implícita en iniciativas relacionadas con la calidad, programas de servicios al cliente y estrategias empresariales más amplias (Prats, 2013).

Por otra parte el marketing interno supone la realización de actividades estructuradas formales (como por ejemplo los protocolos sobre atención de reclamos y

quejas) y una amplia gama de actividades menos formales (por ejemplo, la implementación de promociones y obsequios puede ser una tarea rotativa) (Prats, 2013).

El marketing interno se encuentra directamente relacionado con la construcción de una imagen corporativa, la misma puede ser conceptualizada como un activo que pertenece a la empresa en cuestión, pero que está en manos del público (interno y externo), que es quien construye la imagen del sujeto social adaptándola a sus sistemas de creencias. La construcción de la imagen corporativa surge de las acciones cotidianas que emprende una empresa, de los mensajes explícitos y voluntarios que emite y de la percepción que tiene el público de los mismos (Gimeno Sandig, 2004).

En general muchas empresas buscan hacer un aprovechamiento intensivo de su estrategia comunicativa, pero no todas la ejecutan de una manera planificada, integral y coherente, que serían los factores esenciales para efectivizar un estilo competitivo superior. Pero antes de emprender políticas concretas de Marketing interno es preciso plantear que éstas debieran planificarse y delinearse en función de las diversas áreas y aspectos que la configuran. En todos los sectores de la economía se requiere continuidad para lograr que las acciones de Marketing interno tengan un mayor impacto y eficacia. (Prats, 2013).

### **3.2. Empresas de transporte**

En Argentina el transporte por carretera, tanto de pasajeros como de mercancías, es esencial para garantizar un adecuado desarrollo social y económico, así como para el logro de una mayor cohesión del territorio. En términos energéticos, el consumo vinculado a este sector tiene una notable incidencia sobre el consumo de energía total a nivel nacional. La energía primaria consumida por el transporte por carretera proviene del petróleo, lo cual tiende a agravar los problemas generados por la excesiva dependencia de los combustibles fósiles y por el aumento de las emisiones de CO<sub>2</sub>, lo que ha dado lugar a los fenómenos del calentamiento global del planeta y del cambio climático, con su consiguiente impacto en el medio ambiente (ITBA, 2015).

Con un índice de urbanización cercano al 90%, Argentina es uno de los países más urbanizados del mundo. De acuerdo con proyecciones del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), en 2015 había una población de 42,4 millones, con una tasa de urbanización de 94%. El crecimiento y la expansión de las ciudades plantean desafíos no sólo para la planificación urbana en general sino para el transporte en particular.

El transporte urbano se caracteriza por ser singular y complejo, radicando su importancia en que permite el libre acceso de los habitantes de la ciudad al estudio, el trabajo, la salud y el ocio. Y este acceso contribuye al desarrollo personal y colectivo, y a mejorar la calidad de vida. La planificación dirigida a la integración territorial de las ciudades se basa en el siguiente principio rector: el derecho de todos los habitantes del suelo argentino a tener garantizadas buenas condiciones para vivir y desarrollarse (y transportarse), más allá de su lugar de residencia (IAT, 2015).

En 2014 la DNV reportó que el TMDA (*tránsito medio diario anual*, que es el volumen de vehículos que circula para cada tramo de la red) en las 128 rutas que se subdividen en 1361 tramos, tuvo un promedio por tramo de 9.700 vehículos/día. De acuerdo con el TMDA, el movimiento principal de cargas y pasajeros se da en el corredor donde se concentra gran parte de la población y las principales actividades económicas del país, que es el que une Buenos Aires con Córdoba y Rosario, presentando el resto volúmenes de tráfico significativamente menores (IAT, 2015).

En cuanto al transporte interurbano de pasajeros, los orígenes y destinos de los viajes muestran una cobertura total del país, que se realiza de manera directa o mediante combinaciones que en general tienen lugar en las terminales del interior más importantes. A ello cabe añadir los tráficos que se registran en el interior, vinculando localidades intra e interprovinciales. Asimismo, hay tráficos de oferta libre que complementan a los anteriores. Actualmente los servicios regulares son prestados por 135 empresas, 91 de las cuales realizan tráfico libre, registrándose un total de 981 líneas (recorridos) de servicio público, y 524 de tráfico libre (IAT, 2015).

Las ciudades argentinas abarcan un amplio espectro, desde las metropolitanas, hasta las intermedias, medias y chicas. Cada una presenta características propias, y

plantea a la planificación del transporte escenarios singulares que demandan acciones específicas. Para ello se requiere identificar las principales necesidades en materia de transporte y movilidad que afectan a las ciudades y a sus ciudadanos. Esta problemática incluye la necesidad de integrar la planificación del transporte con la urbana; la gestión del transporte; la necesidad de que los gobiernos provinciales y el nacional participen y apoyen a los gobiernos locales; la identificación de recursos técnicos y financieros de las ciudades; los problemas de logística urbana; la identificación del crecimiento de las ciudades y las necesidades de acceso a las mismas (IAT, 2015).

Según el IAT (2015), en la provincia de Córdoba los principales problemas específicos relacionados con el transporte automotor son la saturación de la capacidad de los corredores viales, la inseguridad en los caminos, transporte de cargas con elevada tasa de accidentes; demoras e ineficiencia en la movilidad, ocasionando deseconomías en la cadena de valor agropecuaria, y problemas de señalización e iluminación de caminos. También presenta problemáticas relacionadas al deterioro de la calidad de servicios e infraestructuras de circulación. La congestión creciente, generada por la expansión del parque automotor, incrementa costos y tiempos de viaje, provoca niveles elevados de accidentes e impactos ambientales críticos.

En efecto, en los últimos años, la imagen que el transporte por carretera ofrece a la población en general conlleva una connotación de peligro, contaminación e intrusión visual y sonora, entre otros aspectos negativos. Por tal motivo, reconciliar a la opinión pública con el transporte es uno de los grandes desafíos para las empresas del sector (IAT, 2015).

Cabe consignar que en Córdoba, el transporte se encuentra regulado por el Decreto Reglamentario N°254/03 de la Ley N°8669, de explotación del servicio público de transporte en la provincia, donde se consignan todas las pautas que deben ser seguidas por las empresas que prestan el servicio de transporte automotor de pasajeros, destacándose los requisitos de funcionamiento; la determinación de recorridos y paradas, horarios y frecuencias; parque móvil; régimen de personal afectado al servicio; precio público del servicio; infraestructura de apoyo, y todo otro requisito que establezca la autoridad de aplicación.

Para las empresas de tamaño mediano dedicadas al transporte público de pasajeros vía terrestre, como Viajar SRL, es fundamental llevar un control sobre el combustible utilizado, la velocidad, la cantidad de pasajeros transportada, los tiempos del motor encendido sin movimiento, y la conducta de manejo de los choferes, a fin de optimizar el desempeño no sólo de la empresa sino del transporte público en las ciudad.

### **3.3. Tablero de Comando**

#### **3.3.1. Origen y evolución**

El Tablero de Comando o *Balance Score Card* es una herramienta de gestión desarrollada a principios de la década de los '90 a partir del trabajo de Robert Kaplan y David Norton (Kaplan Norton, 1996) en un conjunto de empresas, cuyo objetivo fue hallar nuevas formas de evaluar el desempeño empresarial. A nivel internacional, el modelo y pautas de implementación del BSC creado por estos autores fueron desarrollados en diferentes sectores y ramas de la economía, llegando incluso a hacer utilizado en el ámbito de la administración pública y en empresas de los sectores de la educación y la salud.

Los autores de management Kaplan y Norton, en el año 1990, luego de realizar una investigación en diversas empresas de primer nivel, decidieron crear un sistema para la medición del desempeño, es de esta investigación de donde surge el Balanced Scorecard (BSC). El modelo del BSC se orienta hacia los indicadores de desempeño en base a la visión y estrategia de una organización (Bourne, 2004).

De acuerdo con Avalos Robles y Paz Pérez (2015) un indicador puede definirse como una medida numérica o conceptual explícita utilizada para determinar el desempeño de la empresa u organización. Básicamente, plantean que los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos: los indicadores cuantitativos sirven para determinar grados o niveles de cantidad, en tanto los indicadores cualitativos se emplean para describir una percepción o satisfacción, por lo general, entre los miembros de la empresa.

El éxito del BSC se atribuye a tres factores importantes que deben darse en sus aplicaciones: el cambio, el crecimiento, y el hacer de la estrategia un trabajo de todos, siendo últimamente ampliamente adoptado en diferentes modelos de gestión (Kaplan & Norton, 1996).

Lajara (2016) considera que la aplicación exitosa del tablero de comando se sustenta en 5 principios comunes que distinguieron Kaplan y Norton en su trabajo

original, los cuales dan cuenta de las empresas que se basan en la estrategia. Estos principios son: 1) traducir la estrategia a términos operativos (lo que se consigue a través de los indicadores; 2) alinear la organización con el direccionamiento estratégico; 3) hacer que la estrategia sea un trabajo diario y responsabilidad de todos los integrantes de la empresa; 4) hacer de la estrategia un proceso continuo; y 5) movilizar el liderazgo para llegar al cambio (preferentemente con un tipo de liderazgo participativo).

El BSC no es una herramienta pensada para diseñar la misión o estrategia, sino para brindar un modelo que analice la visión y estrategia de una organización en objetivos estratégicos específicos, y que sean controlados a través de un conjunto de indicadores. Permitiendo también comunicar esos objetivos a toda la organización, brindando de esta manera una realimentación valiosa para la revisión permanente de la estrategia adoptada (Trulén, 2000).

El Balance ScoreCard ha sido concebido como el instrumento de management por el cual todos los componentes de un sistema organizacional son tomados en cuenta en su justa dimensión y son interconectados como elementos sinérgicos. El poder establecer el criterio de mensurabilidad en cada uno de estos componentes y relacionarlo con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, hacen a la esencia del Balance ScoreCard. Esto permite llevar a efecto el mapa por el cual se debe transitar para la consecución de la misión de la institución. El Balance ScoreCard también favorece a la recreación de modelos y escenarios probables, condicionados por determinadas variables (Fernández Terricabras, 2002).

Este establecimiento de criterios de medida permite definir el mapa por el cual se debe transitar para la consecución de la misión de la empresa. Un mapa funciona como una hoja de ruta, permitiendo a la empresa saber dónde está, definir su espacio y la distancia desde el estado de cosas en que se encuentra y al que desea llegar. Además, el BSC les permite a los directivos la determinación de elementos esenciales en una estrategia de crecimiento, como ser (Brewer, 2003):



- Innovaciones, fundamentalmente en productos, servicios y procesos. De tal manera, que permitan diferenciarse y adaptarse a los cambios del entorno con mayor facilidad.
- Inversión en recursos humanos y sistemas para generar crecimiento sostenido. Es fundamental mantener capacitado y motivado al personal y contratar personal calificado en ocasiones que sea necesario. Los sistemas deben ser actualizados constantemente de manera que sean útiles y signifiquen una herramienta para el crecimiento.
- Propuesta de valor a los beneficiarios que generará mayores márgenes. El producto debe ser capaz de atraer y convencer al cliente.
- Identificación de los beneficiarios que generan valor. Detectar cuales son los clientes que harán crecer a la organización en mayor medida.
- Optimización la gestión de recursos humanos. Dedicar un departamento o área especializada a la gestión de los recursos humanos debe ser el primer paso.

Si una empresa posee una matriz de competitividad que le permite establecer criterios de comparabilidad con otras de su sector, le puede otorgar la posibilidad de afinar el perfil de sus objetivos estratégicos financieros y estar un paso adelante de sus competidores. Si se tuvieran que sintetizar las ventajas de la herramienta BSC, pueden ser las siguientes (Norton y Kaplan, 2000):

- La construcción de un BSC deja establecer los objetivos de la institución en forma entendible. Luego que se fijan los objetivos financieros y de los beneficiarios (ingresos, cash flow, crecimiento de mercado, segmento de beneficiarios foco, etc.), la empresa puede reconocer los objetivos e indicadores para su proceso interno.

- Relaciona los objetivos e indicadores estratégicos con la estrategia organizacional y la misión. De manera de buscar un nexo que nos sirva de guía para su efectivo cumplimiento.
- La misión que tienen los integrantes de la organización mediante el seguimiento de los objetivos fijados se traduce en la estrategia de la unidad de negocios.
- Asiste en la planificación estratégica para el mediano y largo plazo.

Es precisamente el BSC un modelo que pone énfasis en la gestión y particularmente en la medición de los resultados de las acciones. Sin embargo, uno de los aspectos más valorables del modelo se encuentra en la incorporación a través de indicadores de variables de resultados no financieros, como lo pueden ser distintos niveles de satisfacción de beneficiarios o el incremento de los activos intelectuales al interior de la organización (De Waal, 2003).

Según Kaplan y Norton (2000), el BSC es la representación en una estructura coherente de la estrategia para la productividad sujeta al logro de compromisos, traducidos a metas y respaldada por un conjunto de iniciativas o proyectos. El criterio de productividad debe ser interpretado en nuestro caso como la capacidad y eficiencia en alcanzar los objetivos enunciados en un proyecto que optimice las capacidades operativas de la empresa de transporte.

Un buen Tablero de Mando debería reflejar la estrategia de la organización. Esto es lo que se indica en la siguiente figura, en la que es posible observar cómo la consideración de los costos se conjuga con el consenso o apoyo generado en los miembros de la empresa y el valor del servicio brindado en la consecución de los objetivos y realización de la misión (Norton y Kaplan, 2000).

Es importante aclarar que se utilizó principalmente el modelo y bibliografía de Norton y Kaplan, ya que fueron ellos quienes desarrollaron la herramienta. Los demás autores sólo agregan color o críticas al modelo, sin embargo el más completo y desarrollado es el llevado adelante por ellos.

Norton y Kaplan utilizando la visión de un piloto de avión, permiten ver a la compañía como un gran gigante que se puede despegar, aterrizar, pasar tormentas, para luego por fin llegar a un destino, es decir utilidades.

Figura 1: Estructura del Tablero de Comando Genérico



Fuente: Kaplan y Norton, 2000 p.24

Los resultados de la visión de las organizaciones muestran lo que las mismas tienen por metas en un determinado lapso de tiempo. Durante ese lapso, la empresa debe desarrollar un plan de marketing, acorde con las demandas de la sociedad y los requerimientos del mercado. Esta meta constituye su *misión*. Para lograrlo, hay tres cuestiones que se deben tener en cuenta (Bollinger, 2001):

1. **El costo de proporcionar el servicio:** este punto subraya la magnitud de la eficiencia operativa. Este costo medido debe contener los egresos de la entidad y la capacidad de generar nuevos ingresos.
2. **El valor del servicio:** examina los beneficios que la entidad está generando con el plan de marketing, es la más difícil de medir.

3. **El apoyo legitimizador:** dependerá del prestigio de la organización, brindado por su trayectoria y su experiencia en el campo en donde actúa.

Esta tipificación es de carácter general, no obstante, no se debe perder de vista el hecho de que, en su implementación, el BSC debe ser particular para cada empresa y debe guardar relación con la misión y la cultura de cada organización en particular con o sin fines de lucro, reinterpretándose a tal fin cada uno de los conceptos de manera que resulten adaptados al objeto de estudio (Bollinger, 2001).

El Tablero de Comando busca una redefinición de los estándares de la empresa en tal sentido que puedan adaptarse a las necesidades que planteen los clientes. Este elemento vino a llenar el vacío que tienen la mayoría de los sistemas de gestión, ninguno de los cuales contaba con un mecanismo que permitiera una retroalimentación sobre la estrategia adoptada. Los procesos de gestión promovidos desde la utilización del Tablero de Comando permiten que la empresa se equilibre y priorice la implementación de una estrategia a largo plazo, y a la vez sienta las bases para gestionar a la organización en la era de la información (Martínez, 2002).

En tal sentido, los sistemas de información son dispositivos esenciales, ya que son los que proveen los datos que permiten la detección de las fallas de gestión y su posterior corrección. Por consiguiente, en el Tablero de Comando el uso de la plataforma tecnológica es un factor crucial para el logro de la eficiencia y ésta se alcanza por la intranet organizacional. Pérez Rivera (2010) sostiene al respecto que la tecnología realza dos de los procesos estratégicos claves de la gerencia BSC. Por un lado, propicia la comunicación y el alineamiento que se pueden establecer en la intranet de modo que la totalidad de los miembros de la empresa tengan pleno conocimiento y estén acostumbrados con su estructura. En este sentido, una aplicación con mayor alcance para un sistema informático interno, cumple con el proceso de retroalimentación estratégico y sistemático del aprendizaje.

La información para la organización es el equivalente a la sangre en el cuerpo humano. Por tanto, la salud de una organización dependerá de su capacidad y habilidad para procesar la información, anticipándose al futuro más rápido que sus competidores.

Este proceso dependerá de qué tipo de información está circulando y con qué instrumentos se la está procesando (Brewer, 2003).

### **3.3.2. El Tablero de Comando en la actualidad. Su relación con la Tecnología de la Información**

Actualmente, el Tablero de Comando es concebido como una herramienta de direccionamiento administrativo, cuya funcionalidad principal es desarrollar una medición de la gestión empresarial, por lo cual su uso se ha extendido a diversas áreas de la economía, habiéndose implementado también en el ámbito público. En este apartado se presenta una actualización del BSC, teniendo en cuenta que es una herramienta que surgió en el siglo pasado, y que ha debido adaptarse no sólo a cambios tecnológicos sino a la visión y modos de hacer y desarrollar empresas en la contemporaneidad (Kaplan et al, 2009).

Básicamente, el BSC ayuda a trasladar los objetivos estratégicos de la organización a un grupo de medidas definidas de acuerdo con parámetros e indicadores seleccionados para la medición de la gestión. En este sentido, las empresas actualmente cuentan con el BSC para conocer de qué manera sus unidades de negocios generan valor agregado, además de la forma en que deben potenciarse tanto las capacidades internas como las inversiones en recursos humanos, en los sistemas y en los procesos que forman parte de la base necesaria para afianzar la actuación a futuro de la empresa. (Kaplan et al, 2009).

En la versión más actualizada de la teoría del BSC, Kaplan et al. (2009) advierten que un proceso de formación y de retroalimentación estratégica basado en el tablero de comando debe presentar tres componentes fundamentales:

1. Un marco o estructura estratégica organizativa que permita compartir y comunicar las estrategias y que de esta forma los miembros de la organización perciban la forma en que sus

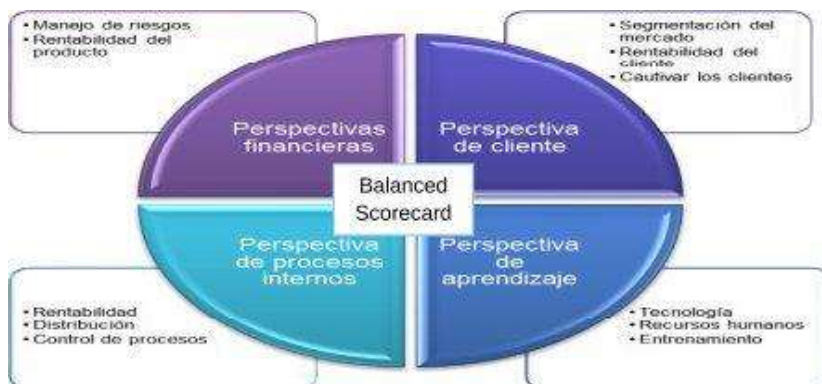
actividades individuales contribuyen al logro de la estrategia general.

2. Un proceso de retroalimentación que se nutre de información de la actuación de la organización en relación a su estrategia y permite probar las interrelaciones entre los objetivos y las medidas estratégicas adoptadas; y
3. Un equipo de estudio y proceso para la solución de problemas, que investiga, analiza y asimila de la información sobre la actuación de la organización y adopta en base a estos y a los asuntos y condiciones que surjan la estrategia más conveniente.

Seguidamente se desarrollaran las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje (organizacional). Las cuatro deben considerarse simultáneamente, al mismo tiempo que deben detectarse las relaciones que hay entre ellas, permitiendo establecer una cadena de causa-efecto y a partir de esto, tomar medidas necesarias en cada sector de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas propuestas a través de una evaluación constante que debe ser precisa en la definición de los indicadores (Alveiro Montoya, 2011).

La técnica del BSC establece que el aprendizaje y el crecimiento provienen de la base del Tablero de Comando donde se asienta todo el sistema y donde se realiza la definición de los objetivos a nivel económico y financiero. De manera gráfica se exponen las perspectivas desarrolladas por Kaplan y Norton para el BSC:

Figura 2-Perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan, R.; Norton, D. (2009). *Cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. p. 22

El BSC debe reflejar la historia de la estrategia, comenzando por los objetivos financieros a largo plazo y vinculándolos a la secuencia de acciones que es preciso desarrollar con los procesos financieros, los clientes, los procesos organizacionales internos y por último, con los miembros de la organización y los sistemas, a fin de alcanzar la deseada actuación económica en el largo plazo (Kaplan et al., 2009).

En la actualidad, la mayoría de los autores coinciden en que los clientes son el eje central de cualquier tipo de organización, y por consiguiente, que todos los procesos organizacionales deben ser creados y elaborados pensando en las necesidades y demandas de los clientes. Desde esta perspectiva, el BSC intenta medir como perciben a la organización los clientes.

En relación con la perspectiva de los procesos internos, tal como se ha planteado con anterioridad, el desarrollo del Tablero de Comando requiere una secuencia lógica, es por ello que lo que se busca desde esta perspectiva es detectar cuales son los procesos principales para lograr el cumplimiento de los objetivos de la manera más eficiente posible. Todo ello permite que las demandas de la actuación de los procesos internos se deriven de las expectativas de clientes concretos, además de los objetivos de los *stakeholders* (Kaplan et al., 2009).

Por último, en cuanto a la perspectiva de aprendizaje, cabe considerar que el éxito a largo plazo y el crecimiento de la organización dependerán de la inversión en

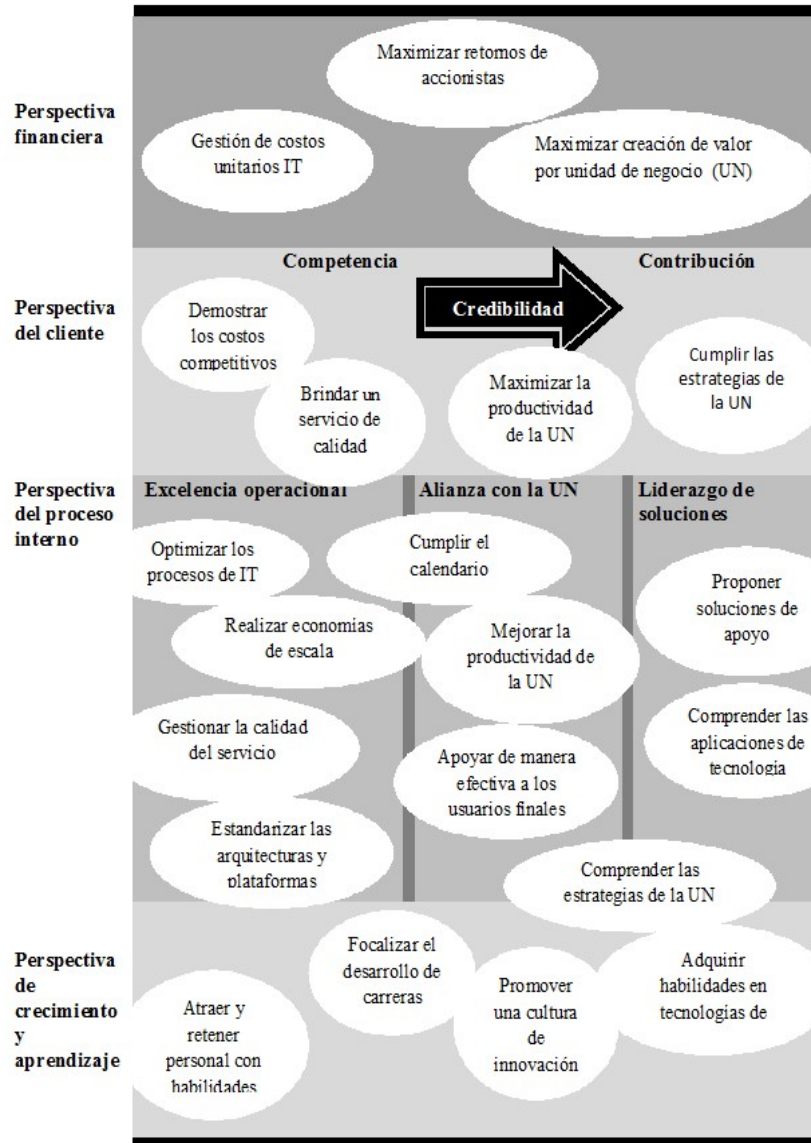
nuevas tecnologías y en la idea de concebir a la organización a través de procesos aprendizaje y mejoramiento continuo. Asimismo, el desarrollo de habilidades, el acceso a nuevas tecnologías, apuntar a promover tanto los productos como los servicios asociados, y la inversión en el desarrollo de investigación, permitirán que se realice un análisis de los alcances desde la perspectiva de aprendizaje organizacional (Kaplan et al., 2009).

El Tablero de Comando o Cuadro de Mando integral permite la organización de la Tecnología de la Información (IT, de aquí en adelante) focalizada en la estrategia al crear un lenguaje compartido entre la IT y los clientes de la unidad de negocio. Esta herramienta de algún modo evalúa la competencia de la IT para alcanzar costos competitivos y a la vez alcanzar los objetivos de calidad del servicio. El mapa de la estrategia de IT establece que ésta difiere de las estrategias de las unidades de negocio, y muestra claramente cómo la estrategia de IT se alinea con el éxito de las unidades de negocio (Gold, 2010).

En la siguiente figura se exhibe un modelo de mapa de estrategia para una organización IT genérica, en base al BSC:



Figura 3-Mapa de estrategia para una Organización IT genérica



Fuente: Elaboración propia en base a Gold (2010).

Inevitablemente, algunos objetivos no pueden ser alcanzados por alguna de las iniciativas; por ello, las iniciativas que no pueden alcanzar los objetivos estratégicos deberían detectarse. Además de focalizar explícitamente a las organizaciones basadas en tecnología, el Tablero de Comando Colaborativo conforma el Grupo de Trabajo y Acción de la Tecnología de Información, en donde las empresas participantes examinarán los aspectos fundamentales de cómo medir y maximizar el valor del capital

de información (los bienes intangibles basados en tecnología que cada empresa emplea para crear valor) (Gold, 2010).

Como conclusión preliminar, es posible afirmar que el Tablero de Comando es una herramienta que nos ayuda a trasladar las estrategias de la empresa a términos operativos, y una herramienta de comunicación en toda la organización. Del mismo modo, se lo puede pensar como un elemento de ayuda para el cambio estratégico y conseguir administración orientada por procesos, y no por funciones. Ahora bien, se entiende que el cambio conducirá a la organización a establecer prioridades y al desarrollo de actividades cotidianas consistentes con las agendas a corto, mediano y largo plazo (Alveiro Montoya, 2011). Tal realidad obliga a las organizaciones a buscar constantemente la actualización de su sistema administrativo al definir los indicios que sustentan el desarrollo de la estrategia como guía de las operaciones que se deban desarrollar, en función de los condicionamientos de los mercados y las externalidades que puedan afectar al negocio.

### **3.3.3. Implementación del Tablero de Comando**

Una de las causas principales que impulsa a las empresas a implementar el Tablero de Comando como herramienta de gestión es la detección de deficiencias que se registran a nivel administrativo, o bien la necesidad de apuntalar áreas de la empresa que requieren ser optimizadas o reforzadas, las cuales se muestran deficitarias en diversos sentidos. Un BSC preciso para cada nivel de responsabilidad permite adaptarse a la situación de cada momento y contexto con mayor facilidad, teniendo presente los aspectos que no eran apreciados en la práctica. Así como la inclusión de la medición y las variables de carácter cualitativo en la apreciación del funcionamiento y dinámica operativa de una empresa (Améndola, 2006).

Améndola (2006), en base al desarrollo teórico de Kaplan y Norton, plantea que el proceso de implementación del Tablero de Comando puede realizarse en cuatro

fases, cada una de las cuales presenta sus respectivos resultados, tal como se indica en la siguiente figura:

**Figura 4- Fases de implementación del Tablero de Comando**



*Fuente: Amendola, L. J. (2006). Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos. p. 136-144*

Por lo general, las empresas y organizaciones hacen uso de esta secuencia y diseño, ya que asegura que todo el personal que intervino en su desarrollo tenga el conocimiento y análisis de los conceptos definidos en el BSC, así como la ejecución práctica de la herramienta en el momento que sea necesario. Según Améndola (2011), el desarrollo del proceso permite la detección e interpretación, a un sistema de indicadores, de los objetivos estratégicos de la empresa sobre diversas situaciones estratégicas y operacionales. De este modo, el Tablero de Comando se ha desarrollado como una herramienta de uso universal ante la diversidad de las organizaciones donde es posible implementarlo.

La Fase 1, definición de estrategia, da cuenta del giro estratégico que implica el proceso de mutación en el cual puede estar inmersa la implementación del BSC como metodología de implantación de estrategias. Partiendo de la necesidad de generar cambios importantes para el desarrollo de la organización, se deriva una necesidad de investigación, estudio, y comunicación constante y fluida con relación a los aspectos estratégicos en los que exista una confrontación de tipo cultural (González García, 2007).

En esta fase de implementación se deben plantear los desafíos y retos a tener en cuenta para valorar y aprovechar las ventajas competitivas de la empresa, con el

propósito de crear alternativas para la nueva estructura de la organización. Según Hoyos Jurado et al. (2007), en esta etapa se definen elementos tales como: planes, objetivo, y todos los documentos sobre estrategia que existan en la empresa; el conocimiento y experiencia de miembros del equipo, los cuales conocen en profundidad los aspectos estratégicos de la organización; las guías de planificación que nos permitan establecer el camino a seguir; informes que expongan las operaciones que se realizan; los presupuestos organizativos de las operaciones y las inversiones que se tengan en cuenta; informes y balances anuales, y estados de situación financiera; Informes sobre el estudio de la industria; entrevista con los miembros jerárquicos; y orientación estratégica y de gestión o BSC de las organizaciones de superior jerarquía.

Estos elementos conforman una guía de trabajo para la arquitectura del Tablero de Comando, de modo de hacerla en forma secuencial en cada una de las perspectivas definidas con anterioridad. La culminación de esta fase se da con la elaboración de un informe a ser presentado al directorio u órgano ejecutivo para su autorización. El informe deberá establecer los siguientes elementos: misión organizacional, visión organizacional, desafíos potenciales, oportunidades que brinde el entorno, aspectos referidos a orientaciones estratégicas, la cadena de valor del proceso productivo, el modelo de perspectivas del BSC, plan ejecutivo del proyecto (Sánchez Arias, 2006).

La segunda fase implementación del Tablero de Comando persigue el fortalecimiento del órgano ejecutivo y el apoyo para el desarrollo de los objetivos estratégicos y los indicadores claves presentados en el Plan del Proyecto, según cada perspectiva. Al concluir esta etapa se estima alcanzar como resultado: la definición de los objetivos estratégicos, un boceto del modelo causa-efecto, los indicadores estratégicos seleccionados como así también los responsables de realizar su seguimiento, los lineamientos estratégicos y mecanismos para generar valor (Sánchez Arias, 2006).

En la Fase 3, definida como de Mapa estratégico y metas, se concluye el diseño del Tablero de Comando y se establecen todos los parámetros preliminares a ser utilizados en la organización. Es importante aclarar, que con el acuerdo al que arriban los integrantes del equipo ejecutivo sobre los objetivos estratégicos organizacionales y

la definición de los indicadores esenciales, se establecerán cuáles serán las palancas de valor, los cuales son factores esenciales para alcanzar el éxito organizacional. A su vez, es posible que resulte necesario realizar ajustes en la determinación tanto de los objetivos como de los sus respectivos indicadores, siendo éste un trabajo mancomunado entre todos los miembros que conforman el equipo ejecutivo de la organización (Alveiro Montoya, 2011).

Esta fase comprende también la preparación de todos los recursos necesario para la validación de los elementos ya definidos para el diseño del BSC. Un aspecto a considerar es que en esta fase el equipo guía debe seleccionar y evaluar mecanismos, como por ejemplo una aplicación sistémica, para la implementación del Tablero de Comando. Según Sánchez Arias (2006), es esta fase se espera obtener como resultado objetivos estratégicos determinados, el modelo causa-efecto con los lineamientos y medidas correctivas a aplicar, los indicadores estratégicos y los responsables a cargo de cada uno, las metas para cada indicador y las iniciativas estratégicas.

La Fase 4. Despliegue, comunicación, implantación, y automatización, se focaliza en la incorporación del Tablero de Comando en la agenda estratégica de la organización, a fin de potenciar sus posibilidades. Se trata de que el BSC forme parte fundamental del sistema de gerencia, logrando con ello una mayor claridad del estado de desempeño del negocio. Para el logro de este objetivo es preciso establecer un plan de implementación, el cual debe estar compuesto por elementos tales como (Alveiro Montoya, 2011):

- Una evaluación del estado del proceso de construcción del BSC, los indicadores que puedan quedar pendientes de definir o completar, con su respectivo plan de diseño y recolección de información.
- Plan de desarrollo de los lineamientos estratégicos, cuando se detecte que los mismos aún están incompletos.
- Identificación de responsables por vector estratégico.
- Responsables a cargo de los aspectos que aún continúen pendientes.

- Una síntesis del esquema actual de la gerencia y la idea de ajuste y reforma que se tenga pensada para que el BSC pueda ser establecido como sistema óptimo de gerencia.
- Exposición del modelo de reuniones gerenciales, proceso general de planificación y gestión, también denominado como esquema de las cuatro reuniones.
- Programas de comunicación interna, instrucción y transmisión desde los altos niveles jerárquicos hacia abajo. Como así también los medios para lograrlo.
- Incorporación del BSC. Evaluar las alternativas existentes en el mercado y las características propias de la empresa. En ocasiones, cuando las organizaciones no son complejas (tal es el caso de la empresa de transporte para la cual se propone la implementación de un Tablero de Comando en la presente investigación) se puede adaptar a sistemas preexistentes dentro de la organización.

Con esta fase final se espera obtener resultados que generen impacto en la organización, los cuales deben estar enfocados en la divulgación, la automatización, el establecimiento de la agenda gerencial del Tablero de Comando, la determinación del plan de acción para todos los aspectos que quedaran pendientes, un plan de relación entre las iniciativas y los objetivos estratégicos, y por último, un plan de ejecución del BSC a toda la organización (Sánchez Arias, 2006).

#### **3.3.4. Aspectos de diseño y aplicaciones recientes del Tablero de Comando**

Varios autores sostienen que los tableros de comando exitosos son los que logran cierta simplicidad para su funcionamiento y análisis. En este sentido, plantean que para alcanzar dicha simplicidad deben estar cuidadosamente diseñados (Avalos Robles y Paz Pérez, 2015). En efecto, el diseño y elaboración de un tablero de comando requiere un trabajo previo a la definición de sus elementos, el cual involucra la integración de un comité (o equipo de trabajo) encargado de su implementación, el que

tendrá la tarea inicial de comunicar y explicar en qué consiste el tablero de comando, qué son los indicadores de desempeño, sus tipos y para qué sirve cada uno de ellos, a fin de que los futuros colaboradores, directos e indirectos, de su implementación puedan participar en el proceso de determinación de los indicadores a utilizar.

Espinosa (2013) postula que para desarrollar la estrategia de la empresa es necesario transformar los objetivos en indicadores de gestión, conocidos como KPIs, los cuales sirven para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Desde su enfoque de diseño, el tablero de comando no debe exceder de 3 indicadores KPI por cada objetivo, toda vez que un número excesivo de indicadores puede afectar la estrategia, tornándola imprecisa y confusa. El autor sostiene que el tablero de comando es una fuente de información estratégica, y que su implementación debe sustentarse en la planificación estratégica de la empresa. De este modo, mediante su uso se podrá analizar la evolución de la empresa y en caso de registrarse desviaciones, establecer cambios o nuevas tácticas que permitan llevar a la organización al cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.

Avalos Robles y Paz Pérez (2015) plantean que el tablero de comando es una herramienta de gestión empresarial que tiene como objetivo ampliar la visión de negocio de una empresa, en base a un seguimiento detallado de variables o indicadores que orientan el rumbo estratégico. En otros términos, ayuda al nivel gerencial de la empresa a coordinar los objetivos de la organización, realizar una medición del cumplimiento de los mismos y en caso de resultados no deseados, proponer acciones correctivas. Actualmente, los tableros de comando son aplicaciones informáticas que, mediante una interfaz agradable y sencilla, permiten observar los indicadores de la empresa y en base a ellos, tomar decisiones en forma rápida y efectiva.

En el proceso de construcción de un Tablero de Comando, también deben establecerse los parámetros aceptables para cada indicador, tomando en cuenta el comportamiento precedente de la empresa y el de la competencia, a fin de contextualizar dichos parámetros en el entorno regional, nacional y/o global, de acuerdo con las necesidades y proyección de cada empresa (Avalos Robles y Paz Pérez, 2015).

Frecuentemente, para comenzar el diseño de un tablero de comando se suele trabajar con un borrador en una tabla de Excel, en la que se resaltan los indicadores determinados por la organización, junto con referencias a los niveles de aceptación o rechazo. Para ello, se suelen utilizar semáforos de colores para dar cuenta de los diferentes niveles. Así, el color verde señala un valor aceptable o dentro del rango definido; el amarillo indica estar fuera del rango, y el rojo alerta sobre una importante desviación del parámetro aceptable (Avalos Robles y Paz Pérez, 2015).

El tablero de comando debe incluir el nombre de todos los indicadores, así como la indicación o fórmula para ser calculados, junto con el tipo de resultado esperado (porcentaje, número fijo, etc.). A su vez, debe incorporar una explicación del uso de cada indicador u otras observaciones; un instructivo para su correcto uso y para la interpretación de los resultados. Asimismo, se estila utilizar un gráfico semejante a los tableros de mando de los automóviles (de ahí proviene, precisamente, el término *tablero de comando*), con una distribución que representa a los distintos departamentos o áreas de la empresa, tales como Producción, Servicios, Finanzas, Recursos Humanos, Marketing, Atención al cliente, etc (Avalos Robles y Paz Pérez, 2015).

Para el desarrollo armónico del tablero de comando, y proyectar su continuidad en el mediano plazo, es necesario definir rangos de tolerancia y periodicidad para la recolección y evaluación de cada uno de los indicadores de gestión establecidos, lo cual ayudará a la empresa a crear una cultura de gestión orientada a resultados, debiendo definirse las funciones del personal designado para la implementación, las tareas de recolección y evaluación de los indicadores y parámetros, además del modelado, ejecución y control de los planes de acción elaborados en función de los registros del tablero (Serrano Matute, 2014).

En la era de Internet y las nuevas tecnologías, varias organizaciones se dedican exclusivamente a diseñar tableros de comando para distintos tipos de organizaciones. Se trata de una herramienta que hoy representa una oportunidad de adaptarse a los tiempos cambiantes (y turbulentos), especialmente en lo referente a la conducta del consumidor; pudiendo significar una ventaja competitiva en los mercados globalizados, ya que proporciona la inteligencia organizacional necesaria para subsistir en un contexto marcado por la incertidumbre (Serrano Matute, 2014).



Si bien los principales usuarios de tableros de comando son las grandes corporaciones mercantiles, otras organizaciones e instituciones hacen uso de este recurso gerencial, pues posibilita una mejor gestión de diferentes actividades y negocios. Uno de los ámbitos donde más se utiliza actualmente el tablero de comando es en las instituciones educativas –principalmente de nivel universitario. Con esta herramienta pueden gestionar los presupuestos e ingresos (el eje financiero), los aspectos relativos a la comunidad universitaria (el eje de clientes), la administración y gestión académica (eje de procesos internos) y la formación y desarrollo (eje de aprendizaje organizacional) (Avalos Robles y Paz Pérez, 2015).

Asimismo, se han reportado casos e informes de la implementación del tablero de comando en los sectores de salud, turismo, alimentación, indumentaria y calzado, tableros de comando especializados para departamentos o áreas de la empresa, como en la gestión de recursos humanos, en entidades no lucrativas y de servicios, así como en ONGs y PyMEs. Es decir, el uso extendido del cuadro de mando integral refleja su importancia como herramienta de gestión empresarial en la contemporaneidad, en diferentes contextos y actividades (Avalos Robles y Paz Pérez, 2015).

## **4. Metodología**

Para realizar el diseño de un tablero de comando para la empresa Viajar SRL la metodología se orientará en primer lugar a la recolección y análisis de la información de la empresa, para luego hacer foco en el diseño propiamente dicho del Cuadro de Mando Integral.

Es importante aclarar que este trabajo es un Proyecto de Aplicación Profesional (PAP). El proyecto radica en la sistematización de recursos en un plazo determinado a los fines de implementar un cambio real en una situación problemática o conflictiva. Es decir que se parte de una situación inicial y se esperan lograr cambios, en este caso particularmente se buscará mejorar el funcionamiento de la organización a través del diseño de un tablero de comando. Los objetivos del proyecto se vinculan a *la intervención* para lograr *el cambio*.

### **4.1. Tipo de Investigación**

Para la recolección y análisis de la información se procederá a utilizar los siguientes tipos de investigación:

- Investigación exploratoria: Se utiliza con el fin de lograr un análisis general y una visión aproximada de los objetos de estudio, en especial, cuando los recursos y herramientas con los que cuenta el investigador son escasos para llevar a cabo un trabajo más profundo (Sabino, 1992). Para conocer a fondo la temática que se desarrollará, se utilizará variada bibliografía sobre el tema, artículos de revistas científicas relacionados, y trabajos de investigación y tesis que aborden la temática. Todos estos elementos serán de ayuda para la elaboración del marco teórico, y para definir y conceptualizar los principales aspectos del tema.

- Investigación descriptiva de la organización: Se utiliza para describir características esenciales de un grupo uniforme de fenómenos. Esgrimiendo criterios sistemáticos que permiten mostrar la estructura o la conducta de los fenómenos bajo estudio, se obtiene de esta manera información sistemática y comparable. Los

diagnósticos organizacionales parten de una descripción lo más completa posible, para luego hacer proyecciones o brindar recomendaciones sobre alguna situación específica (Sabino, 1992). En tal sentido, se realizarán entrevistas semi-estructuradas al gerente de la empresa, y a todos aquellos miembros jerárquicos que puedan aportar datos que permitan hacer un análisis profundo y concreto de la organización. Se buscará conocer el funcionamiento de la organización, detectar los problemas, analizar el entorno, identificar los puntos débiles y fuertes, y lograr hacer un diagnóstico.

#### **4.2. Métodos de Investigación**

Mediante un método de deductivo, que permite realizar un proceso evolutivo desde la recolección de datos, análisis de los mismos y posteriormente deducción de conclusiones. Para lograr esto efectivamente, se utilizara tanta metodología de análisis cualitativo como cuantitativo, de acuerdo a la fuente de información y datos que se recaben.

En lo que respecta a la metodología de carácter cuantitativa, esta se utiliza cuando toda la información numérica proveniente de la investigación. Estos datos se procesan y se vuelcan en cuadros, tablas, e indicadores. Será importante en primer término, observar la conducta individual de las variables que aparezcan en dicho análisis. Para luego analizar las relaciones que pueden detectarse entre una y otra (Sabino, 1992). Para este trabajo se emplearán encuestas, y análisis documental. Particularmente, la combinación del método deductivo cuantitativo, puede utilizarse para cuantificar y otorgar valor numérico a las variables o datos cualitativos, y de esta manera objetivizar la información.

Por otro lado, en relación a la metodología de carácter cualitativo, se utilizará un diseño flexible y se orienta al proceso de obtención de los resultados. Se basa en información de tipo verbal, que puede recogerse mediante diversas técnicas. Se procede a clasificar la información para luego analizarla comparando los datos que se refieren a un mismo aspecto y evaluando la fiabilidad de cada fuente de información (Sabino, 1992). Para este trabajo se utilizará fundamentalmente las entrevistas semi-estructuradas, y la observación.

### 4.3. Técnicas de Investigación

Siguiendo la clasificación antes propuesta, se definen a continuación las técnicas a utilizar para el desarrollo de esta investigación:

- Técnicas cuantitativas:

\*Encuestas: Se basa en solicitar información a un grupo significativo de personas a través de la formulación de preguntas e interrogantes, relacionados a la problemática bajo estudio (Sabino, 1992). Encuestar al personal de la empresa para saber qué nivel de información poseen respecto de los objetivos estratégicos, cuál es su compromiso y qué percepción tienen de la organización. Y además, a los clientes para conocer el nivel de satisfacción que tienen con el servicio y la empresa en general.

\*Análisis Documental: técnica basada en el estudio de documentos. Se solicitará a la organización que facilite el acceso a todos los documentos que sean relevantes para el análisis, como por ejemplo el contrato social, estados financieros, registros contables, manuales, etc. Se busca conocer el estado patrimonial y financiero de la organización, como también las técnicas de gestión que utiliza.

- Técnicas cualitativas:

\*Entrevistas semi-estructuradas: la entrevista es una manera particular de interacción social que persigue la obtención de datos para una investigación. A través de preguntas, una de las partes intenta recolectar información y la otra parte es la fuente de esa información (Sabino, 1992). Se utilizarán las entrevistas de tipo semi-estructuradas ya que requieren menos conocimiento sobre un tema, y a su vez son las que permiten un mayor aprovechamiento a la hora de obtener datos. Se busca obtener información sobre las funciones de cada departamento, los procesos, la planificación estratégica, etc.

\*Observación directa: se basa en la utilización sistemática de los sentidos para lograr a la captación de la realidad del fenómeno que se pretende estudiar (Sabino, 1992). Se buscará relevar aspectos como la metodología de trabajo, los procesos

operativos, interacción con los clientes, procesos de toma de decisiones, cultura, ambiente y clima organizacional, y cualquier otro aspecto relevante para el desarrollo del trabajo.

#### 4.4. Instrumentos de Investigación

Los instrumentos que se utilizarán serán: cuestionarios para las encuestas; grillas de observación; registro y grillas de análisis para el análisis documental; y guía de pautas para la entrevista. Una vez recopilada y analizada la totalidad de la información se procederá al diseño del CMI, en base a los resultados obtenidos.

Tabla 1- Cuadro Resumen de Metodología

Objetivos Específicos	Variable que se relevará	Técnica a utilizar	Metodología	Instrumento a utilizar
Identificar los objetivos estratégicos de la organización desde las distintas perspectivas.	Objetivos estratégicos.	Entrevistas	Cualitativo	Guía de pautas para la entrevista.
		Análisis documental	Cualitativo	Registro y grillas de análisis para el análisis documental,
Detectar cuáles son las necesidades concretas a la hora de tomar decisiones, y cuáles son las áreas más críticas en este proceso.	Necesidades en la toma de decisiones	Entrevistas	Cualitativo	Guía de pautas para la entrevist.
		Observación.	Cualitativo	Grillas de observaciones.
Relevar información interna y externa de la organización que nos permita poder hacer un diagnóstico lo más acertado posible de la empresa para el segundo semestre del año 2017	Información y datos que sean relevantes para el diseño del trabajo	Encuestas,	Cuantitativo	Cuestionarios para las encuestas;
		Entrevistas,	Cualitativo	Guía de pautas para la entrevista.
		Análisis documental	Cualitativo	registro y grillas de análisis para el análisis documental;
		Observación	Cualitativo	grillas de observación;
Determinar y definir cuáles serán los indicadores de gestión apropiados para la empresa, como así también la meta referencial para cada uno.	Indicadores de gestión y metas.	Encuestas	Cuantitativo	Cuestionarios para las encuestas.
		entrevistas	Cualitativo	guía de pautas para la entrevista
		análisis documental	Cualitativo	registro y grillas de análisis para el análisis documental;
		observación	Cualitativo	grillas de observación

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de objetivos y metodología

## **5. Diagnóstico**

### **5.1. Presentación de la Organización**

La empresa Viajar S.R.L. nace en Córdoba en el año 1934 como prestadora del Servicio de Transporte de Pasajeros entre las localidades de Córdoba y El Fortín, en ese momento el servicio se prestaba por caminos de tierra. Recién en la década del '60, es decir 30 años más tarde, se realiza la pavimentación de las rutas y se comienza con las mejoras de las unidades, implementándose por ejemplo, el motor trasero, lo que redujo notablemente el nivel de ruido interno. En el año 1989 se consigue la instalación de aires acondicionados en todas las unidades.

En el año 1996 comienzan a incluirse unidades con suspensión neumática, instalación de video, minibar, destinando las mismas a la prestación de servicios directos y expresos. También en ese año se inicia la aplicación de la informática en la empresa en el área administrativa. En el año 2001 y con el fin de proseguir con la mejora continua, se implementan servicios diferenciales con vehículos de tipo Minibus, mejorando de esta forma su oferta y posicionamiento en la traza.

Actualmente cuenta con 55 empleados, entre choferes, empleados administrativos, empleados de mantenimiento y mecánicos, los cuales cuentan con una fuerte representación sindical.

Posee una flota de 17 unidades, de las cuales 15 se encuentran activas y 2 están paradas a la espera de ser vendidas. La flota activa promedia 8 años de antigüedad. La Resolución N° 1/2018 de fecha 02/01/2018, de la Secretaria de Transporte de la Provincia de Córdoba extendió la vida útil de las unidades (originalmente establecida en 10 años) para aquellas que tengan más de 10 años y menos de 15, pudiendo continuar en circulación hasta el día 30/12/2018. Luego de esta fecha la empresa tendrá que reemplazar 5 unidades que quedarán obsoletas. Dicha resolución obliga además, a mantener un adecuado mantenimiento de las unidades a partir de la realización y actualización de las Revisiones Técnicas Obligatorias (RTO) cada 3 o 4 meses (según la antigüedad de cada unidad).

La forma societaria que adoptó desde sus orígenes es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada. Es una empresa familiar en la cual los socios gerentes son los dos integrantes de un matrimonio. Está dirigida actualmente por la segunda generación, y en proceso de transición hacia la tercera generación.

## **5.2. Bases Estratégicas**

Las mismas no están definidas formalmente aún, se están comenzando a estudiar y analizar. En base a entrevistas y papeles de trabajo se pudo recabar la siguiente información.

**Misión:** Brindar a los clientes un servicio de transporte terrestre de excelencia y calidad.

**Visión:** Liderar el mercado de transporte de pasajeros en la provincia de Córdoba y proyectarse hacia el resto del país como una empresa líder en el mercado, contribuyendo al bienestar general de la sociedad, con un servicio de calidad en el transporte de personas y objetos.

**Valores:** Son cinco pilares que guían el accionar y funcionamiento de la empresa y son compartidos por todos los miembros.

- Orientación al cliente: Se enfoca en los clientes, innovando y buscando alternativas que permitan brindarle la mejor calidad de servicio.

- Calidad: Se trabaja constantemente en la gestión y la calidad de los procesos tanto internos como externos de la organización.

- Innovación: Búsqueda constante de nuevas alternativas que le permitan a la empresa crecer para alcanzar la excelencia en el servicio.

- Desarrollo personal: Basado en la formación y capacitación constante del personal, en temáticas relacionadas como la Atención al Cliente, la Seguridad Vial y la adaptación a los cambios tecnológicos.

- Compromiso: de todos los miembros de la organización con un cuidado responsable de las tareas a cargo.

### **5.3. Servicio**

El servicio que presta se basa fundamentalmente en el transporte de pasajeros entre localidades del interior de la provincia de Córdoba, como por ejemplo Villa de Rosario, Luque, Las Varillas, El Fortín, Alicia, etc, y la ciudad de Córdoba, donde posee su domicilio legal. También realiza de manera accesoria el servicio de transporte de encomiendas dentro de los mismos destinos. El objeto social, según reza en el contrato social, es la explotación del transporte automotor de pasajeros y cargas en general, ya sea por vía terrestre, aérea, fluvial o marítima, dentro del territorio de la República o en el exterior.

Al ser una empresa de servicio público, la organización debe amoldarse constantemente a las múltiples exigencias de los diversos entes reguladores (por ejemplo en el precio del boleto), dejando en sus manos muy pocas variables en las que pueda plantear modificaciones.

La sociedad tiene un total de 10 boleterías ubicadas en las diversas localidades en las que presta el servicio. Ubicadas en las estaciones terminales de las ciudades de: Córdoba, Villa del Rosario, Luque, Calchín, Sacanta, El Arañado, Las Varillas, Landeta, Carlos Pellegrini y San Jorge. También cuenta con un taller para el mantenimiento de las unidades en la ciudad de Córdoba y otro más pequeño en la ciudad de Villa del Rosario. La oficina de administración se encuentra en el subsuelo de la Estación Terminal de Ómnibus de la Ciudad de Córdoba.

En el campo del e-commerce su incursión es reciente, sólo se puede mencionar una página web y una aplicación con los horarios de los servicios, y un canal de consultas. De todas formas actualmente se está trabajando en el desarrollo de una plataforma mucho más completa, que permita entre otras cosas la compra vía web de los pasajes, y además un canal de consultas y quejas a través de la aplicación WhatsApp.

El conjunto de materias primas que utiliza la organización está delimitado a los buses y todos los insumos necesarios para su correcto funcionamiento y



mantenimiento. Por ejemplo: neumáticos, repuestos, combustibles, elementos y productos de limpieza, catering de alimentos, etc.

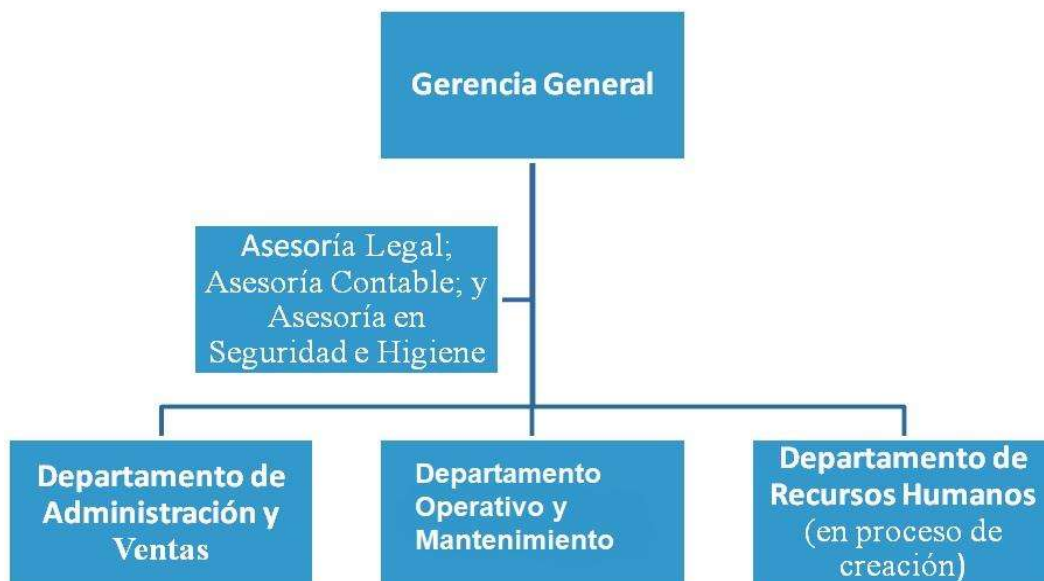
#### **5.4. Estructura**

El grado de descentralización en la toma de decisiones está enfocado en cada uno de los departamentos o áreas de la organización. La estructura organizacional se monta sobre una *Gerencia General* y dos departamentos: *Administración y Ventas*, y *Operativo y de Mantenimiento*. Actualmente se comenzó a trabajar en la creación de una nueva área de *Recursos Humanos*.

En cada departamento hay dos gerentes que toman las decisiones en conjunto o se alternan en sus funciones dependiendo de la necesidad y complejidad de cada situación. El sistema de toma de decisiones en la organización es informal y precario. Se basa principalmente en las experiencias e intuición de sus socios (ninguno de ellos cuenta con estudios profesionales como así tampoco ninguno de los gerentes), y generalmente son de carácter reactivas.

La estructura, como se puede ver en la siguiente imagen, es precaria y básica. De hecho, aunque pareciera responder a una estructura departamental, la misma no contempla todos los departamentos, actividades y/o puestos de la empresa. Esto es propio de las empresas altamente informales y familiares, lo que termina llevando a una alta concentración de la autoridad como de la toma de decisiones en los gerentes y/o directos de la empresa, o bien en los miembros de la familia empresaria.

Figura 5- Organigrama



*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa.*

### 5.5. Definición de Áreas

Las funciones de cada área son:

-Gerencia General:

Planificar, organizar, dirigir, y controlar la organización. Establecer los lineamientos y políticas generales para todos los departamentos, según la determinación de los socios. Es el responsable del logro de los resultados y del cumplimiento de las metas establecidas. Planifica las operaciones en sus diferentes horizontes temporales.

Algunas responsabilidades son: enfocar la organización hacia el cliente; definir y difundir las políticas de la organización; planificar los objetivos; planificar el sistema de gestión; definir las responsabilidades y autoridad y su comunicación dentro de la organización; representar a la organización; asegurar el suministro de recursos; establecer canales de comunicación; establecer, implantar, mantener y revisar el Sistema de Gestión de la Calidad; concientizar a la organización sobre el logro de la

satisfacción del cliente; relacionarse con otros organismos vinculados; conducir las acciones necesarias para las Auditorías Internas; determinar y controlar las acciones correctivas y preventivas; controlar la gestión de los servicios no conformes; aplicar la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

-Departamento de Administración y Ventas:

Planificar, dirigir, evaluar y controlar la implantación y desarrollo de los sistemas y procesos administrativos, financieros y contables, alineándolos operativamente hacia el logro de los objetivos de la empresa y las normas vigentes en el país. Planificar, organizar y dirigir las actividades de promoción y venta del servicio de transporte. Realizar la recaudación de ingresos provenientes de ventas de servicios.

-Departamento Operativo y de Mantenimiento:

Está formado por un lado, por todos los choferes o conductores designados para uno de los distintos servicios; y por otro lado por el personal encargado de realizar la limpieza de las unidades; reponer el combustible; aprovisionar del servicio de bebida y alimentos de a bordo; realizar mantenimiento en general de las unidades que requieran algún arreglo o recambio de repuestos; reparar las unidades dañadas

Responsabilidades comunes a todas las áreas de la empresa.

- \* Actuar frente a quejas y reclamos de clientes.
- \* Actuar frente a la detección de productos no conformes.
- \* Actuar frente a la detección de no conformidades.
- \* Colaborar con la Dirección en la difusión de la política de la calidad.
- \* Colaborar en las Auditorías Internas del Sistema de Gestión de la Calidad.

## **5.6. Análisis de Personal**

El total de la planta laboral de la empresa, 55 empleados, se distribuye con un 90% en el Departamento Operativo y de Mantenimiento (40 conductores e inspectores;

y 10 empleados de mantenimiento y mecánicos), y un 10% en el Departamento de Administración y Ventas (5 empleados)

En relación al nivel de satisfacción general de los empleados en bueno, se sienten satisfechos y reconocidos por su superior a la hora de realizar sus tareas. Los mismos destacan además, que existe una buena comunicación con sus superiores y entre sus mismos compañeros.

Este nivel de satisfacción se refleja con mayor fuerza en el Área de Administración y Ventas, disminuyendo notablemente en el Área Operativa y de Mantenimiento.

Hay unanimidad al señalar la falta de una devolución sobre su desempeño por parte de los superiores, y la falta de capacitación, así también como resaltan su deseo de recibir mayor instrucción. Los empleados están a gusto, pero se los nota desmotivados y desinformados sobre los aspectos que hacen al desempeño de su trabajo y los objetivos de la empresa.

### **5.7. Análisis de Cartera de Clientes**

En cuanto a los clientes, la mayoría son usuarios consumidores finales (docentes, estudiantes, trabajadores, y profesionales) que utilizan los servicios regularmente durante la semana para sus obligaciones laborales y/o académicas. En el caso de los docentes, estudiantes, trabajadores y adultos mayores, ellos son los usuarios, pero el principal cliente que paga el servicio es el Gobierno de la Provincia de Córdoba a través de los planes Boleto Educativo Gratuito (BEG), Boleto Adulto Mayor (BAM) y Boleto Obrero y Social (BOS).

Del total de pasajes vendidos durante el año 2017, el 17,55% corresponde a pasajes adquirido a través de alguno de los tres planes vigentes establecidos por el gobierno, es los cuales el cliente es el estado provincial. En estas ventas la empresa obtiene una rentabilidad menor (de 3,57%) a la que obtendría por la venta de pasajes a usuarios particulares (del 6,78%).

En esta diferencia de rentabilidad unitaria por pasaje, se evidencia un proporcionalidad semejante (50%) a la composición de precio de los pasajes adquiridos a partir de planes gubernamentales. En estos casos el Gobierno sólo abona el 50% del valor de los pasajes, el otro 50% significa una pérdida (o más precisamente una rentabilidad dejada de percibir) para la empresa por tratarse de un servicio público.

**Tabla 2-Análisis de ingresos, costos y rentabilidad según clientes**

Año 2017							
		Cant. de Boletos	% de venta	Valor Unitario	Costo Unitario	Rentabilidad Unitaria en \$	Rentabilidad Unitaria en %
Ingresos por Ventas	\$46.125.132,60	650.938	82,45%	\$ 70,86	\$ 66,06	\$ 4,80	6,78%
Subsidios	\$9.491.435,62	138.557	17,55%	\$ 68,50	\$ 66,06	\$ 2,45	3,57%
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$55.616.568,20</b>	789.495					

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

El resto de los clientes los conforman municipios (como el de Luque y Villa del Rosario y Río Segundo) y pequeñas fábricas (como Alladio), que contratan servicios para el traslado de sus empleados. En estos casos, la empresa realiza un acuerdo comercial en el cual los clientes reciben un porcentaje de boletos gratis a cambio del pago del mayor porcentaje de los boletos. De esta manera la empresa garantiza un ingreso mensual significativo.

La empresa tiene una imagen regular por parte de los consumidores. Los aspectos más positivos, valorados por los usuarios, son la seguridad, comodidad y buena atención al cliente que ofrece la empresa. Por el contrario, entre los aspectos más negativos, se señalan el mal estado y mantenimiento de las unidades, la falta de limpieza y la poca frecuencia en horarios picos.

Los reclamos se canalizan de tres maneras diferentes: personalmente (en las boleterías o a través de los choferes); vía web (existe un canal de contacto desde la página web de la empresa); y a través de una línea de whatsapp.

## 5.8. Análisis de Rutas Actuales

Figura 6- Mapa de Rutas y paradas



*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

Durante su recorrido de servicio, las unidades atraviesan un total diecinueve paradas y localidades, en 280 km de trayecto. Se destacan entre las ciudades más grandes a Córdoba Capital, Río Segundo (23.800 hab.), Villa del Rosario (15.000 hab), Las Varillas (20.000 hab), y San Jorge (25.500).

La actividad económica del sector se basa fundamentalmente en la agricultura y la ganadería. Gran cantidad de empleados utilizan el servicio para llegar a sus lugares de trabajo.

Existe actualmente en la ciudad de Villa del Rosario un incipiente polo educativo. El mismo se conforma por varias escuelas técnicas, el Conservatorio Provincial de Música, el Instituto Superior Villa del Rosario de Molinería y Alimentos (de gestión pública), y el profesorado en Educación (de gestión privada). Además, hay vigente un acuerdo con la Universidad Nacional de Villa María a través del cual se dicta la carrera universitaria de Medicina Veterinaria en el centro de la ciudad. Se está trabajando en profundizar este acuerdo para lograr dictar una mayor cantidad de carreras. En este sentido, ya comenzó la construcción de un Campus Universitario. Esto provoca un gran movimiento diario de estudiantes y docentes que se movilizan desde y hacia la ciudad de Villa del Rosario.

Existe un tramo bastante crítico, en relación a la cantidad de pasajes vendidos, comprendido entre la ciudad de Las Varillas y la ciudad de San Jorge. Son 107 km de recorrido en el cual se comunican pequeñas localidades como Alicia, El Fortín, Landeta, y Carlos Pellegrini. Es estos trayectos la ocupación de las unidades es muy baja, dependiendo del horario, apenas se logra llega al 40% de la ocupación como máximo.

El proceso de adquisición de nuevas rutas se lleva a cabo a través de licitaciones. El estado (ya sea Nacional o Provincial) realiza el llamado a licitación de algún determinado trayecto, y las empresas oferentes que lo deseen pueden presentarse, cumpliendo una serie de condiciones. Es importante lograr cumplir con todas estas premisas y así estar *habilitado* como ente a participar de los llamados a licitaciones que se produzcan.

Algunas condiciones y aspectos a tener en cuenta son: no registrar deudas ni incumplimientos con el Estado, no mantener reclamos administrativos ni judiciales con el Estado, y no estar inhabilitado por condena judicial.

Al momento del llamado a licitación la organización debe adquirir el pliego, y presentar una serie de documentación. Además, deberá disponer de una garantía de oferta, que estará estipulada en el mismo pliego y podrá hacerse efectiva a través de depósitos, Títulos Públicos, Fianza Bancaria o Seguro de Caucción.

**Tabla 3-Documentación e información necesaria para la participación en los procesos de licitación**

<b>Documentación e información a presentar para participar en los procesos de licitación.</b>
Copia del Contrato Social y comprobante de su inscripción
Balances completos de los últimos tres ejercicios
Certificado Fiscal para contratar otorgado por AFIP y DGR de la Provincia de Córdoba
Libre deuda Municipal
Copia del libro de Actas de los tres últimos años
Informe de Subsistencia emitido por Dirección General de Inspección de Personas Jurídicas
Extractos bancarios mensuales posteriores al último ejercicio cerrado
Detalle de Cuentas por cobrar
Detalle de inventarios de insumo
Detalle de saldo de Proveedores
Detalle de Créditos Fiscales

<b>Documentación e información a presentar para participar en los procesos de licitación.</b>
Detalle de Inventarios de Bienes de Uso
Detalle de cheques emitidos y no debitados en el banco
Detalle de Cuentas Bancarias
Detalle de Deudas Financieras
DDJJ de los RNSS (F. 931) e IVA (F. 731) presentadas posteriores al último cierre de ejercicio
Presentaciones mensuales de Ingresos Brutos e Impuestos Municipales
Detalle de Deudas Fiscales
Detalle de Deudas Sociales
Informe de abogado sobre los litigios
Flujo de Fondos
Indicadores de Capacidad Patrimonial, Económica y Financiera

*Fuente: Elaboración propia en base a información extraída del Pliego de Condiciones Generales*

## **5.9. Análisis de Ventas Históricas**

### **5.9.1. Análisis de Ventas**

Una de las principales fuentes para recabar información que utiliza la empresa son las boleterías electrónicas en todos los coches, las cuales envían información a los servidores sobre las ventas de los boletos, la que luego se utilizará para la toma de decisiones sobre horarios, estadísticas, índices, ventas, etc. En el mismo sentido, posee un software para venta en boleterías que se unifica con el de las boleterías electrónicas y de allí se obtiene la información para la contabilidad de la empresa. En el taller de mantenimiento se utiliza el mismo software de las boleterías, ya que cuenta con un módulo de prevención y mantenimiento, pero esto recién se está comenzando a utilizar.

Actualmente, la empresa usa el mínimo de información que brinda el sistema por falta de capacitación del personal responsable en el uso del software como de la información que este tiene capacidad de brindar.

### **5.9.2. Ventas Históricas**

Los ingresos de la organización están compuestos por un lado por las ventas de pasajes y el servicio de encomiendas, y por otro lado por subsidios que se reciben por parte del Estado Nacional.



Las ventas de pasajes representa el principal ingreso que tiene la empresa, en cambio los ingresos por los servicios de encomiendas apenas llegan al 1%. A continuación se muestra el detalle y montos de los ingresos producidos durante los últimos tres años.

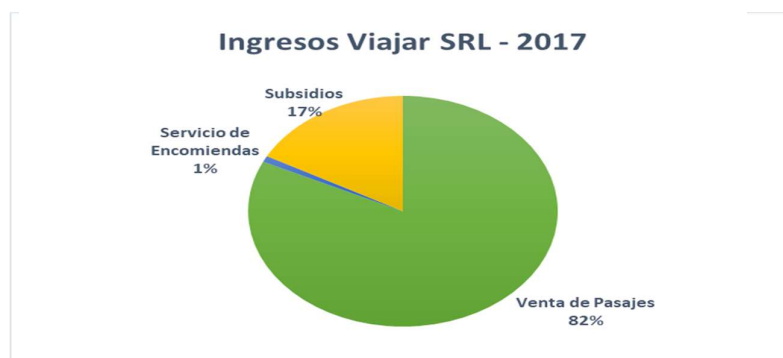
**Tabla 4- Detalle de Ingresos**

	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Venta de pasajes y encomiendas	\$46.125.132,60	\$35.089.593,80	\$25.720.189,00
Subsidios	\$9.491.435,62	\$6.707.425,23	\$6.165.948,86
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$55.616.568,20</b>	<b>\$41.797.019,03</b>	<b>\$31.886.137,86</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa.*

Del análisis surge que entre los años 2016 y 2017 se produjo un aumento de los ingresos totales del orden del 33%. Si se tienen en cuenta sólo los ingresos provenientes por venta de pasajes y encomiendas, la variación entre los años 2016 y 2017, sin tener en cuenta los subsidios, fue del 31%.

**Figura 7-Composición de los Ingresos del ejercicio 2017**



*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa.*

Los subsidios, que representan un 17% del total de ingresos, son determinados por el Ministerio de Transporte de la Nación en base a distintas variables (Cantidad de

unidades, cantidad de conductores, kilómetros recorridos, combustible consumido, cantidad de pasajeros transportados, etc.), con el objetivo de fomentar y garantizar a todos los ciudadanos el uso del servicio público de transporte de pasajeros. La empresa debe cumplir con los parámetros y requisitos establecidos por el ente, los cuales están sujeto a auditorias por parte del mismo.

En estos últimos meses se barajó la posibilidad de que el estado nacional quitara o redujera estos montos a partir de enero de 2019, y los traspasara como facultad a las provincias. Ante esta decisión, los funcionarios de la provincia de Córdoba indicaron que podrían compensar hasta el 50% de esta quita, pero ya no subsidiando la oferta como hacia el estado nacional. La idea sería subsidiar a la demanda, a través del aumento en la cantidad de boletos subsidiados en los planes ya vigentes (Boleto Educativo Gratuito (BEG), Boleto Adulto Mayor (BAM) y Boleto Obrero y Social (BOS).

Los empresarios del transporte, a través de la Federación de Empresarios del Transporte Automotor de Pasajeros (FETAP), ya se encuentran analizando la situación, y planean solicitar como mínimo un reajuste en tarifas para compensar dicha merma en los ingresos. Inevitablemente, de efectivizarse esta medida, implicaría una importante disminución en los ingresos de la empresa. Motivo por el cual, se estima sumamente necesario para el futuro de la empresa tomar todas medidas necesarias que puedan surgir a partir del diseño de CMI, tendientes a mejorar y ampliar los servicios prestados a los fines de aumentar la cantidad de pasajes vendidos, y de esta forma suplir la pérdida de ingresos.

A partir del estudio de las variables que conforman los ingresos de la organización, se puede advertir claramente que son muy pocas las opciones gestionables con las que se cuenta para lograr un aumento en los mismos. Realizando un análisis con mayor profundidad, se observa en primer lugar los subsidios. Estos aparecen como una variable exógena, en la cual la empresa sólo debe asegurar el cumplimiento de los requisitos determinados por el ente de contralor para que los mismos se efectivicen y no sufran ninguna quita.

Así mismo, de acuerdo a los datos brindados por el dueño de la empresa, históricamente en Córdoba capital no se han registrado en los últimos 20 años quita de

rutas o subsidios a las empresas, salvo en el caso de que las mismas hayan presentado quiebra o cierre, ante lo cual se abre la licitación nuevamente.

En segundo lugar, se pueden analizar los ingresos provenientes de los servicios de encomiendas. Este flujo es insignificante y tiene muy poca representatividad en términos relativos, además de significar un gran esfuerzo para la organización. Actualmente este servicio se encuentra tercerizado a través de una firma que se encarga del almacenamiento, seguimiento, y cobro de las encomiendas.

Y por último, se analizaron los ingresos provenientes de la venta de los pasajes. Estos representan el principal ingreso de la empresa. Naturalmente están determinados por la cantidad de pasajes vendidos y su respectivo precio. Como se está ante un ente que presta un servicio público, la variable precio es exógena y fijada por el estado. Por lo tanto, la única variable factible para gestionar es la cantidad de pasajes vendidos.

**Tabla 5- Cantidad de Pasajes Vendidos**

2016	2017
826.005	789.495

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa.*

Como se puede observar en la tabla anterior, entre los años mencionados se observa una disminución del 4,42% en la cantidad de pasajes vendidos entre los años 2016 y 2017. De acuerdo a los dueños de la empresa, esto se debió en principio al aumento de los precios de boletos, y por el otro al ingreso de una nueva empresa en las rutas asignadas a Viajar S.R.L. Al aumentar la competencia en el mercado local, la empresa no ha podido reducir el impacto de la amenaza, principalmente por la falta de actividades de promoción y comunicación a los clientes, como el desarrollo de estrategias comerciales eficiente.

### 5.10. Estado de Resultado 2015-2017

La evolución de los resultados a lo largo de los últimos tres años son los siguientes:

Tabla 6- Estado de Resultado de 2015 a 2017

Concepto	2017	2016	2015
Ingresos por Ventas	\$46.125.132,60	\$35.089.593,80	\$25.720.189,00
Subsidios	\$9.491.435,62	\$6.707.425,23	\$6.165.948,86
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$55.616.568,20</b>	<b>\$41.797.019,03</b>	<b>\$31.886.137,86</b>
<b>Costos</b>	<b>\$52.150.813,80</b>	<b>\$39.768.164,70</b>	<b>\$30.954.096,72</b>
Ganancia (perdida) antes del impuesto a las ganancias	\$3.465.754,48	\$2.028.854,38	\$932.041,14
Impuesto a las Ganancias	\$909.760,55	\$532.574,27	\$244.660,80
Ganancia (perdida) ordinaria	\$2.555.993,93	\$1.496.280,11	\$687.380,34
<b>Ganancia (perdida) del ejercicio</b>	<b>\$2.555.993,93</b>	<b>\$1.496.280,11</b>	<b>\$687.380,34</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa

Se observa un aumento en los resultados totales entre 2016 y 2017 del orden del 71%. Si se analiza la rentabilidad como la proporción que representan utilidades sobre los ingresos generados durante el periodo, obtenemos lo siguiente:

Tabla 7- Índices de Rentabilidad

2017	2016	2015
4,60%	3,58%	2,16%

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa.

Estos resultados demuestran que la empresa es rentable y se encuentra financieramente estable. Sin embargo, el aumento de la competencia, como se mencionó en un apartado previo, ha implicado una merma por ahora poco significativa en las ventas, pero que a mediano o largo plazo puede perjudicar los ingresos.

Es por esto, que la empresa se encuentra en un momento ideal para intervenir la situación actual y mejorar su rendimiento.

## 5.11. Análisis de Costos

### 5.11.1. Información Interna

La empresa cuenta con un sistema contable sólo a fin de controlar las compras, pagos a proveedores, liquidación de sueldos, y también para las diferentes rendiciones a los entes de contralor correspondientes. El resto de las tareas las realiza directamente el asesor contable.

En cuanto a las actividades de control es algo que la organización admite necesita mejorar y en eso está trabajando, puntualmente en el mantenimiento preventivo de las unidades, y en la capacitación al personal sobre atención al público y solución de problemas con pasajeros.

Respecto de los proveedores, la mayoría son históricos, su característica distintiva es la calidad de los productos pero también la forma de pago. La mayoría, al tener una relación de tantos años, son flexibles en cuanto a la financiación, por lo cual se evita recurrir a los bancos para financiar las compras. En el caso de YPF, que es el principal proveedor de combustible, la empresa no tiene opción de elegir otro, ya que cuenta con un cupo de gasoil subsidiado asignado por la Secretaria de Transporte, y ésta determina qué petrolera corresponde a cada empresa.

### 5.11.2. Costos operativos

En primer lugar analizaremos la evolución de los costos de la empresa en los últimos tres años.

**Tabla 8- Costos e Ingresos Totales (Evolución 2015-2016-2017)**

	2017	2016	2015
Ingresos Totales	\$ 55.616.568,20	\$ 41.797.019,03	\$ 31.886.137,86
Costos Totales	\$ 52.150.813,80	\$ 39.768.164,70	\$ 30.954.096,72
Representación en %	93,77%	95,15%	97,08%
Evolución % de Ingresos	33,06%	31,08%	100
Evolución % de costos	31,14%	28,47%	100

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa.*

En la tabla anterior se puede observar que si bien en los últimos tres años los costos han aumentado hasta un 50% desde 2015, han crecido menos que el crecimiento que han sufrido los ingresos, dando como resultado una disminución en su relación con estos últimos.

Figura 8-Composición de los Costos año 2017



Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa.

Al analizar la estructura de costos de la organización durante el año 2017, se puede apreciar que los principales costos están determinados en primer lugar por los sueldos y contribuciones patronales; en segundo lugar compras a proveedores de repuestos e insumos en general; y en tercer lugar compras de combustible subsidiado.

Tabla 9- Costos 2017

Rubro	Monto
Sueldos y Contribuciones	\$27.924.505,70
Compras de Repuestos e Insumos	\$7.235.485,66
Combustible Subsidiado	\$6.801.711,95
Otros Gastos	\$10.189.110,46
<b>Total</b>	<b>\$52.150.813,77</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa.

A la plantilla de personal se le liquidan los sueldos bajo el CCT N° 241/1975. El mismo estableció (a través de acta acuerdo del Ministerio de Trabajo de fecha 11/05/17) para el año 2017 un incremento salarial anual del 28%, más un monto fijo no remunerativo de \$ 3000 a partir de Abril, y otro de \$ 2.000 a partir de Mayo. Además se acordó un aumento en los viáticos en la misma proporción (28%).

El monto total erogado en sueldos y viáticos durante el año 2017 fue de \$21.914.601. A partir del análisis de la escala salarial del año 2017, y tomando como ejemplo de liquidación, el sueldo de un Conductor guarda de media distancia (según escala de AOITA), se puede obtener el siguiente detalle:

**Tabla 10-Detalle de costos en salarios y viáticos durante el año 2017**

Meses	Sueldo Bruto Mensual por empleado	Cantidad de Meses	Sueldo Bruto Total
Enero - Febrero - Marzo	\$21.476	3	\$64.428
Abril - Mayo	\$22.764	2	\$45.528
Junio - Julio - Agosto - Septiembre	\$24.912	4	\$99.648
Octubre - Noviembre - Diciembre	\$27.489	3	\$82.467
S.A.C. (se suman los dos medios aguinaldos anuales)	\$26.200	1	\$26.200
Suma Fija no remunerativa de Abril	\$3.000	1	\$3.000
Suma fija no remunerativa de Mayo	\$2.000	1	\$2.000
<b>Sueldo Anual Total 2017 por empleado</b>			<b>\$323.271</b>

Cantidad total empleados	55
Costo total de sueldos del personal	\$17.779.905
Costo total en viáticos al personal	\$2.468.474
<b>Total</b>	<b>\$20.248.379</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

Los valores calculados son una aproximación a los fines de mostrar la composición y evolución del salario. Existen diferencias en las liquidaciones entre los distintos empleados dependiendo de su cargo, tarea, asignaciones familiares, y/o antigüedad, por tal motivo no se llega con exactitud al mismo valor declarado en el Estado de Resultados de la organización.

Para el año 2018 el aumento salarial acordado es del 30,5%, más una suma fija no remunerativa de \$ 1.800.

Dentro de rubro *Compras de Repuestos e Insumos*, encontramos en primer lugar como principal proveedor de repuestos a COLCAR. Se trata de un agente oficial de Mercedes Benz (la mayoría de las unidades son de esta marca), tiene amplia disponibilidad de stock y rápida entrega. Durante el año 2017 se le realizaron compras por un monto total de \$1.453.506,89. Tiene un costo elevado de financiación: cobra un 5% de interés mensual, más un 9% por diferimiento de cheques.

Por otro lado, otro proveedor importante, en este caso combustible (no subsidiado), es CASSINI. Durante el año 2017 se le realizaron compras por un monto total de \$3.524.951,47. En el caso del combustible cabe aclarar que el estado subsidia el consumo de 47.000 litros mensuales (rubro *Combustible Subsidiado*), el resto del combustible necesario para funcionar se adquiere a precio de surtidor. Medido en términos de cantidad de litros consumidos, el combustible subsidiado representa casi un 74%, y el no subsidiado un 26% del total.

### 5.11.1 Análisis de Costos e Ingresos por Viaje

La empresa realiza 441 servicios semanales. Este valor anualizado es igual a 21.226 viajes. A partir de este dato se puede calcular el costo e ingreso por viaje.

Tabla 11-Rendimiento Bruto Promedio por Viaje

	2017	2016	2015
Costo promedio por viaje	\$ 2.456,93	\$ 1.873,56	\$ 1.458,31
Ingreso promedio por viaje	\$ 2.620,21	\$ 1.969,14	\$ 1.502,22
Utilidades	\$ 163,28	\$ 95,58	\$ 43,91
Rendimiento %	6,23%	4,85%	2,92%

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa



Es importante observar que los datos tomados son en promedio, y debido a la falta de registro formalizado en la empresa no se puede realizar un análisis de rendimiento por tramo. Debido a que se conoce que existen tramos con una ocupación menor al 40% de las plazas existentes, se estima que estos tramos dan pérdida financiera y son compensados por los otros tramos donde la plaza supera el 80%.

Así mismo es necesario llamar la atención sobre el crecimiento que han tenido las ganancias por viaje, de aproximadamente un 4%, en tres años gracias a las gestiones gubernamentales, ya que estas tarifas están determinadas por el estado provincial.

## 5.12. Análisis de Siniestralidad

Al analizar la cantidad y magnitud de los siniestros se puede observar que la empresa tiene un relativamente bajo nivel de siniestralidad (por lo menos comparado con su principal competidor). La firma cuenta con un promedio anual de 7 accidentes, contra 9 accidentes en los que participa su principal competidor (datos correspondientes al año 2017), de acuerdo a los datos brindados por el Director de Viajar S.R.L.

Del total de accidentes registrados durante el año 2017, en el 43% de los casos se ocasionaron daños materiales a terceros, y en un 20% se produjeron lesiones leves a terceros.

**Tabla 12- Siniestros**

	Año		
	2017	2016	2015
Cantidad de Siniestros	7	5	6

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

Si se analiza la evolución de estos valores a lo largo de los últimos tres años, se nota un aumento del 17% en la cantidad de siniestros. Con un incremento del 40% sí sólo se tiene en cuenta el último año. Durante el año 2018, computando sólo hasta el mes de septiembre, la organización registró 5 siniestros.

Se puede relacionar este crecimiento a la escasa capacitación que reciben los conductores en materia de seguridad vial, como así también inconvenientes derivados de un ineficaz proceso de mantenimiento de las unidades.

Por otro lado, es importante considerar que entre 2015 y 2017 la empresa duplicó las ventas, y por ende aumentó la cantidad de viajes que realiza, por lo cual si se compara la cantidad de siniestros con la cantidad de viajes realizados el mismo año, la proporcionalidad disminuye.

La empresa cuenta con una póliza de seguro en todas sus unidades con una franquicia de \$120.000, solo a partir de ese monto se activa la cobertura del seguro para las unidades propias. Esto puede implicar una erogación de dinero significativa, principalmente por que los accidentes que registra la empresa son menores y no alcanzan la suma estipulada por la franquicia.

Por otro lado, debido a la cobertura de seguros la empresa no se ha visto involucrada en juicios derivados de los mismos, considerando principalmente que estos son roses, abolladuras, choques a baja velocidad y no han implicado heridos, roturas significativas de otros vehículos, entre otros.

### 5.13. Informe Coso: Análisis de Control Interno

A continuación se analizará cada uno de los cinco componentes del Informe COSO a los fines de obtener información relacionada al proceso de Control Interno en la organización.

#### 5.13.1 Componente 1: Ambiente de Control

Tabla 13- Componente 1: Ambiente de Control

Componente 1: Ambiente o Entorno de Control		SI	Parcialmente	NO	Observaciones
1	¿Existe en la organización un Código de Ética?			0	
2	¿Existe un seguimiento y/o control sobre las tareas realizadas?		1		Sólo sobre algunas funciones.
3	¿Se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados y se comunican los resultados?			0	
4	¿Existe un Comité de Control Interno o un área o persona que desempeñe dicho rol?			0	
5	¿Existe un Buzón de Sugerencias para el personal de la organización?			0	Lo pueden realizar los empleados de manera personal
6	¿Existe un Canal de Denuncia para los usuarios del servicio?	2			Teléfono, Email y línea de WhatsApp
7	¿Existen eventos de capacitación sobre control interno?		1		Se están comenzando a implementar
8	¿Existe una estructura organizacional claramente definida?	2			
9	¿Existen Manuales de Procedimientos y/o mapas de Procesos?		1		Sólo para algunos procedimientos o funciones (por ejemplo Ventas y Atención al Público)
10	¿Existe un Reglamento Interno para el personal?			0	
11	¿Existen asignaciones presupuestarias para capacitación del personal?			0	

Componente 1: Ambiente o Entorno de Control		SI	Parcialmente	NO	Observaciones
12	¿Existen procedimientos preestablecidos para la selección del personal?	2			El servicio está tercerizado a través de una consultora
13	¿Existe un Plan Estratégico definido por la organización?		1		Sólo definió de manera informal Misión, Visión y Valores
14	¿Se difunde correctamente la visión, misión y objetivos estratégicos a todo el personal?			0	
Total		6	4	0	

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

**Tabla 14- Componente 1: Ambiente de Control - Puntuación**

Componente	Nivel de desarrollo	Mínimo	Máximo	Puntaje Obtenido
Ambiente o Entorno de Control	Alto	18,67	28	<b>10</b>
	Medio	9,33	18,66	
	Bajo	0	9,32	

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

A partir del análisis realizado se puede observar que la organización se encuentra en el límite inferior del nivel de desarrollo *Medio* en este componente. Se detectaron los siguientes aspectos a corregir:

En primera instancia se detectó que no existe formalmente un Plan Estratégico en la organización, sólo se definieron de manera informal algunos elementos, como la visión, misión, y los valores. Al no estar formalizados obviamente no son difundidos ni comunicados al personal.

En lo que respecta a la gestión empresarial, los controles son ocasionales y sólo en algunas tareas, actualmente a partir de la incorporación e implementación de un nuevo software se están controlando una mayor cantidad de actividades.

Lo anteriormente mencionado, se observa en el hecho de que no existe responsable encargado de las tareas de Control Interno y una sistematización para la realización de los mismos, como tampoco una persona encargada, lo que lleva a que muchas veces no se realicen

Por otro lado, no existen manuales de procedimientos, sólo algunas pocas pautas y para ciertas tareas (relacionadas con ventas y atención al público). Otras tareas fundamentales como las de mantenimiento se realizan con total informalidad, perjudicando tanto la eficacia de las actividades, como la eficiencia en el uso de los recursos. Además, se dificultan considerablemente los procesos de control, se aumentan los costos y no existe un seguimiento sobre el uso y disposición de materiales y repuestos.

En relación a la gestión de personal, no hay una asignación presupuestaria determinada para la realización de capacitaciones. Estas se realizan a criterio de los gerentes y en función de los costos que representan. Tampoco se realiza una evaluación de desempeño de cada empleado, sólo es apercibido verbalmente cuando el mismo no realiza correctamente su tarea.

Tampoco existe un Código de Ética en la organización, por lo tanto no se puede determinar si los miembros de la organización trabajan de manera honesta y si responden a los requerimientos del cliente y de los socios. Asociado a esto, también se destaca la falta de un Reglamento Interno que delimite pautas generales de trabajo como de comportamiento esperado para con los empleados, dando los premisos y limitaciones propias de la actividad.

No existe un Buzón de Sugerencias para que el personal pueda acercar sus opiniones, ideas, críticas y quejas. Cada empleado puede acercarse y realizarlas de manera personal, sin embargo, son poco habituales. No se promueve la participación, además de la exposición que implica.

### 5.13.2 Componente 2: Administración del Riesgo

Tabla 15- Componente 3: Administración del Riesgo

Componente 2: Administración de Riesgos		SI	Parcialmente	NO	Observaciones
1	¿Existe un Planeamiento de la Administración de Riesgos?			0	
2	¿Se identificaron los riesgos que puedan afectar a las distintas actividades de la organización?		1		Se identifican los relacionados al correcto funcionamiento de las unidades fundamentalmente, y otros menores
3	¿Se tienen en cuenta las innovaciones tecnológicas y su impacto en la organización?	2			Se concurre a exposiciones (nacionales e internacionales), se informan a través de boletines, informes y revistas afines, etc.
4	Los cambios o rotaciones de personal ¿pueden afectar el funcionamiento de algunas actividades?		1		Dependiendo del nivel de pericia que requiera cada tarea
5	¿Se realiza un análisis y evaluación de los riesgos detectados?			0	
6	¿Se utiliza alguna metodología particular para este análisis?			0	
7	¿Existe capacidad estratégica de respuesta para afrontar los cambios que se puedan producir?		1		
Total		2	3	0	

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa

Tabla 16- Componente 2: Administración de Riesgos - Puntuación

Componente	Nivel de desarrollo	Mínimo	Máximo	Puntaje Obtenido
Administración de Riesgos	Alto	9,34	14	5
	Medio	4.67	9,33	
	Bajo	0	4.66	

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa

A partir del análisis realizado se puede observar que la organización se encuentra en el límite inferior del nivel de desarrollo *Medio* en este componente. Se detectaron los siguientes aspectos a corregir:

No existe formalmente en la organización un planeamiento en la administración del riesgo, existiendo dificultades para detectar y evaluar la totalidad de riesgos a los que se expone. Esto se debe a un alto predominio de la informalización en los procesos al no existir manuales de procedimientos internos para las diferentes áreas.

### 5.13.3 Componente 3: Actividades de Control Gerencial

Tabla 17- Componente 3: Actividades de Control Gerencial

Componente 3: Actividades de Control Gerencial		SI	Parcialmente	NO	
1	¿Se realizan rotaciones de personal en puestos susceptibles de fraude?			0	
2	¿Se realizan arqueos o inventarios periódicamente?		1		Los arqueos se realizan todos los días al finalizar la jornada, los inventarios de materiales no se realizan con demasiada frecuencia
3	¿Existen mediciones o indicadores de desempeño para procesos o actividades?		1		Solo se utiliza un software con el que se lleva un seguimiento de cada unidad durante cada viaje (km recorridos, tiempo de cada trayecto, combustible utilizado, pasajes vendidos, etc.)
4	¿Se solicitan rendiciones de cuenta al personal?		1		Se realiza a los choferes través de del software de control al finalizar cada viaje, o cuando ocurre algún acontecimiento fuera de lo común que lo amerite.
5	¿Los principales procesos están soportados en sistemas de información?	2			Ventas y control de unidades
6	¿Existen respaldos de la información almacenada?	2			Existen dos respaldos informáticos
7	¿Se aplican controles sobre el acceso a los sistemas informáticos y archivos?	2			
8	¿Los recursos (financieros, materiales y tecnológicos) están debidamente resguardados?		1		No es su totalidad. El uso de materiales y herramientas no está correctamente supervisado.
9	¿Se evalúa la efectividad de las actividades de control implementadas?			0	
Total		6	4	0	

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa



**Tabla 18- Componente 3: Actividades de Control Gerencial - Puntuación**

Componente	Nivel de desarrollo	Mínimo	Máximo	Puntaje Obtenido
Actividades de Control Gerencial	Alto	12	18	<b>10</b>
	Medio	6	12	
	Bajo	0	6	

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

A partir del análisis realizado se puede observar que la organización se encuentra en el nivel de desarrollo *Medio* en este componente. Así mismo, se detectaron los siguientes aspectos a corregir:

La empresa no posee política y/o sistematización de la rotación del personal en puestos sensibles de fraude. Principalmente con relación al personal que tiene acceso a las cajas en las boleterías, como también aquellos que tienen acceso a materiales, herramientas y combustibles. Esta falta, junto con la inexistencia de controles efectivos, genera un escenario proclive para el cometimiento de ilícitos, fraudes y/o robos.

No hay un inventario ni control sobre materiales y herramientas en los talleres de mantenimiento. Lo que puede provocar en ocasiones el uso desmedido de algunos materiales, y el robo y/o pérdida de herramientas en los talleres, el sobrestock de materiales e insumos o las compras de urgencias, incurriendo en costos innecesarios.

Finalmente, de las pocas actividades de control que se realizan informalmente, no se evalúa formalmente de la efectividad de las actividades de control que se aplican.

### 5.13.4 Componente 4: Información y Comunicación

Tabla 19-Componente 4: Información y Comunicación

Componente 4: Información y Comunicación		SI	Parcialmente	NO	
1	¿Se le brinda a los empleados información de calidad, veraz, oportuna y pertinente como: manuales, reglamentos de trabajo, etc.?		1		Sólo información verbal de carácter informal
2	¿Se le informa clara y oportunamente al personal sobre las tareas que deben realizar?	2			De manera verbal
3	¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones?	2			
4	¿Se lleva algún tipo de archivo o registro de recursos, herramientas y mobiliario?			0	Sólo del combustible
5	¿Los canales de comunicación internos son los adecuados para difundir programas, metas y objetivos?			0	Las comunicaciones internas son sólo directas y de manera presencial, a través de los jefes o supervisores
6	¿Los canales de comunicación externos son los adecuados para atender a los requerimientos de los usuarios?		1		Los canales de comunicación externos son variados, de todas formas se podrían ampliar y mejorar
Total		4	2	0	

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa

Tabla 20- Componente 4: Información y Comunicación - Puntuación

Componente	Nivel de desarrollo	Mínimo	Máximo	Puntaje Obtenido
Información y Comunicación	Alto	8	12	6
	Medio	4	8	
	Bajo	0	4	

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa

A partir del análisis realizado se puede observar que la organización se encuentra en el nivel de desarrollo *Medio* en este componente. Se detectaron los siguientes aspectos a corregir:

Como ya se mencionó previamente, se detectó la falta información fundamental como manuales de procedimientos y reglamentos de trabajo. No hay inventarios, archivos, ni registros de materiales y herramientas en los talleres de mantenimiento, como de insumos en las oficinas administrativas. Lo que puede provocar ineficiencia en el uso de los recursos en los procesos de mantenimiento.

Finalmente, las comunicaciones internas son verbales en la mayoría de las ocasiones, salvo situaciones especiales (cambios de horarios, paradas, servicios, etc.) se utilizan comunicados. No hay un *feedback* en la comunicación por parte de los empleados.

### 5.13.5 Componente 5: Supervisión

Tabla 21- Componente 5: Supervisión

Componente 5: Supervisión		SI	Parcialmente	NO	
1	¿Se realizan tareas de monitoreo o control de las actividades que se desarrollan en la organización?		1		A través de inspectores y supervisores
2	¿Se realizan auditorias de algún tipo?		1		En algunas áreas, por ejemplo en Higiene y Seguridad y en lo relacionado con el almacenamiento de combustibles
3	¿Se establecen acciones de mejora sobre las deficiencias detectadas?		1		Si, sobre todo las que son de más fácil implementación
4	¿Se realiza un seguimiento de los planes de mejora?		1		
Total			4		

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa

Tabla 22- Componente 5: Supervisión - Puntuación

Componente	Nivel de desarrollo	Mínimo	Máximo	Puntaje Obtenido
Supervisión	Alto	5,34	8	4
	Medio	2,67	5,33	
	Bajo	0	2,66	

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa

A partir del análisis realizado se puede observar que la organización se encuentra en el nivel de desarrollo *Medio* en este componente. Se detectaron los siguientes aspectos a corregir:

Falta mayor sistematización y registros en los procesos de supervisión. Junto con la escasez de controles, se realizan pocas auditorias, sin embargo es consistente con la falta de formalización de los procesos, lo que impide la sistematización de una auditoria formal. Finalmente, los seguimientos en los planes de mejora son escasos. Las acciones de mejoras son siempre reactivas y no preventivas.

## 5.14. Análisis FODA

### Fortalezas:

- **Gran trayectoria:** La empresa cuenta con más de 80 años de trayectoria en el mercado, lo conoce muy bien. Esto permite tener, entre otras cosas, un mejor poder de negociación (ya sea con los proveedores, empleados, clientes). Durante este tiempo ha logrado posicionarse como la mejor empresa que presta el servicio en sus trayectos.

- **Utilización de tecnología para recabar información:** Una de las principales fuentes para recabar información que utiliza la empresa son las boleteras electrónicas en todos los coches, las cuales envían información a los servidores sobre las ventas de los boletos, la que luego se utilizará para la toma de decisiones sobre horarios, estadísticas, índices, ventas, etc. En el mismo sentido, posee un software para venta en boleterías que se unifica con el de las boleteras electrónicas, y de allí se obtiene la información para la contabilidad de la empresa. En el taller de mantenimiento se utiliza el mismo software de las boleteras, ya que cuenta con un módulo de prevención y mantenimiento, pero esto recién se está comenzando a implementar.

- **Equipamiento y unidades relativamente nuevas:** La organización cuenta con una flota de 17 colectivos que promedian 8 años de antigüedad, la cual se puede considerar bastante aceptable en relación a la normativa vigente. Como así también se cuenta con maquinarias, computadoras y herramientas de última generación para la realización de las tareas operativas.

- **Disponibilidad de documentación y requisitos para la presentación a licitaciones:** La empresa cuenta con la disponibilidad de la información y documentación necesaria para poder presentarse a un llamado a licitación de un nuevo tramo si esto llegará a concretarse.

- **Posee instalaciones propias para el mantenimiento de vehículos:** Existen dos talleres de mantenimiento actualmente en funcionamiento. El más grande está ubicado en la ciudad de Córdoba con aproximadamente 850 metros cuadrados de superficie, y una capacidad máxima de entre 10 y 12 unidades de transporte. El segundo se encuentra en la localidad de Villa del Rosario y tiene una superficie de 300 metros cuadrados.

### **Debilidades:**

**-No cuenta con un sistema de control interno eficiente:** es un aspecto que la organización ha detectado y está trabajando en pos de encontrar una solución. Al no poder contar con un buen sistema de control interno es difícil corregir errores y asegurar el cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto se pierde eficiencia en los procesos internos.

**-Predominio de la Informalidad propio de Empresas familiares:** el hecho de ser una empresa familiar hace que en ocasiones las cuestiones de índole familiar se lleven al ámbito organizacional, perjudicando el desarrollo de la organización.

**- El sistema de toma de decisiones en la organización es informal y precario:** Se basa principalmente en las experiencias e intuición de sus socios (ninguno de ellos cuenta con estudios profesionales como así tampoco ninguno de los gerentes), y generalmente son de carácter reactivas.

**-Principal cliente es el Estado provincial y Alta dependencia de boletos educativos:** El estado a través del Boleto Educativo es el principal cliente de la empresa. Esto provoca una alta dependencia hacia el ente, lo que provoca que la empresa deba sujetarse a los tiempos de pago del estado provincial, el cual puede ser de hasta 120 días, perdiendo liquidez y devaluación del valor por falta de actualización. Además, se cobra sólo el 50% del valor del pasaje, el resto es pérdida que insume la empresa, por tratarse de un servicio público.

**-Dependencia de subsidios para el combustible:** Se recibe por parte del Estado un cupo de 47.000 litros de combustible mensual a precio subsidiado, lo que representa un 74% del combustible utilizado, el resto debe adquirirse a precio de mercado.

**-Escasa Promoción y Comunicación por parte de la empresa:** La empresa no realiza campañas de publicidad ni promoción en ningún medio. Sólo informa de sus servicios a través de la su página web, cartelería y folletería en las boleterías.

**-Personal desmotivado:** El personal de la firma se encuentra notoriamente desmotivado y desinformado en relación a aspectos de su desempeño y aporte a la sociedad.

### **Oportunidades:**

**-La escasa competencia en los tramos concesionados:** entre los competidores directos de la organización aparecen sólo dos firmas, que son competidoras pero sólo en algunos tramos. Es decir que ninguna realiza exactamente el trazado de la ruta de manera completa como lo hace Viajar SRL.

**- Muy buena relación con los proveedores:** el hecho de tener una vasta trayectoria en el mercado hace que las relaciones con los proveedores se afiancen y se hagan mucho más amenas y fluidas. Obteniendo de esta manera preferencias especiales en los tiempos de entrega, financiación particular a un costo más bajo, preferencias en la calidad de los productos, etc.

**- Aparición en el campo del e-commerce:** Mas allá de que su incursión en este aspecto es reciente, ya que sólo se puede mencionar una página web y una aplicación con los horarios de los servicios, y un canal de consultas, actualmente se está trabajando en el desarrollo de una plataforma mucho más completa, que permita entre otras cosas la compra vía web de los pasajes, y además un canal de consultas y quejas a través de la aplicación WhatsApp. Aspectos con los que muchas otras empresas de transporte ya cuentan, y representan una nueva forma de comunicarse con los clientes.

**- Incipiente desarrollo del polo educativo Villa del Rosario:** Se encuentra en desarrollo la construcción de un Campus Universitario, para la instalación de una dependencia de la Universidad Nacional de Villa María en la ciudad. De esta manera aumentará la oferta educativa en el sector lo que provocará un mayor movimiento de estudiantes y docentes en el sector.

**Amenazas:**

- **Imagen por parte de los clientes:** La empresa tiene una imagen regular por parte de los consumidores. Entre los aspectos más negativos, se señalan el mal estado y mantenimiento de las unidades, la falta de limpieza y la poca frecuencia en horarios picos

- **Fuertes exigencias legales impuestas por los entes de control:** Al ser una empresa de servicio público, la organización debe amoldarse constantemente a las múltiples exigencias de los diversos entes reguladores (por ejemplo en el precio del boleto), dejando en sus manos muy pocas variables en las que pueda plantear modificaciones.

- **Empleados con una fuerte representación sindical:** los empleados tienen un gremio muy fuerte y con mucho poder a la hora de realizar negociaciones paritarias con la patronal. Si no se logra un acuerdo rápidamente, en ocasiones pueden llegar a tomar medidas de fuerza que perjudican el normal desenvolvimiento de las actividades, y por lo tanto significan una merma en los ingresos.

-**Quejas sobre el mantenimiento y limpieza de las unidades:** Se relevaron inconformismos en cuanto a la limpieza de las unidades y en algunas ocasiones también en cuanto al estado general de las unidades.



Figura 9- Mtriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gran trayectoria</li> <li>● Utilización de tecnología para recabar información.</li> <li>● Equipamiento y unidades relativamente nuevas</li> <li>● Disponibilidad de documentación y requisitos para la presentación a licitaciones</li> <li>● Posee instalaciones propias para el mantenimiento de vehículos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escasa competencia en los tramos concesionados</li> <li>● Muy buena relación con los proveedores.</li> <li>● Aparición en el campo del e-commerce.</li> <li>● Crecimiento de polo educativo en los tramos de la empresa.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de sistema de control interno.</li> <li>● Predominio de informalidad propio de Empresas familiares.</li> <li>● Sistema de toma de decisiones informales y precarias.</li> <li>● Principal cliente es el Estado provincial y alta dependencia de boletos educativos</li> <li>● Dependencia de subsidios para el combustible</li> <li>● Escasa Promoción y Comunicación por parte de la empresa</li> <li>● Personal desmotivado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Los usuarios poseen una imagen regular de la empresa</li> <li>● Fuertes exigencias legales impuestas por los entes de control</li> <li>● Empleados con una fuerte representación sindical</li> <li>● Quejas sobre el mantenimiento y limpieza de las unidades</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa.*

Puntualmente, en este caso tenemos una organización poco desarrollada organizativamente en su interior. El hecho de ser una empresa familiar, ha ralentizado el proceso de crecimiento de la empresa, ya que le cuesta abrirse, adaptarse y orientarse a los cambios. Más allá de eso, se ha mantenido en el mercado durante muchos años y ha sabido superar crisis y momentos difíciles. De a poco va incorporando nuevas tecnologías, y adaptándose a los cambios que imponen las mismas, pero el proceso es lento. Debe orientarse a mejorar la relación con los clientes, en los aspectos que estos consideran deficientes. No ocurre lo mismo con sus proveedores, con los cuales mantiene excelentes relaciones y muy buena imagen.

## **6. Aplicación: Diseño de Tablero de Comando**

### **6.1. Etapa Estratégica**

#### **6.1.1. Introducción**

Realizado el diagnóstico de la organización, se procedió a trabajar en forma conjunta con la dirección de la empresa, elaborándose la siguiente propuesta de Cuadro o Tablero de Comando para Viajar SRL con las cuatro perspectivas que corresponden al modelo:

- I. Perspectiva financiera
- II. Perspectiva del cliente
- III. Perspectiva de procesos internos
- IV. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

### 6.1.2. Objetivos del CMI

- Formalizar los procesos administrativos, operativos y de mantenimiento

La empresa debe salir de la informalidad interna en la que se encuentra para poder crecer de manera ordenada y planificada. Esto podrá alcanzarse contratando el servicio de una consultora especializada.

- Desarrollo de un plan de Gestión de Recursos Humanos

Un plan que incluya capacitaciones al personal, reglamento interno, sugerencias del personal, y poder medir tanto la satisfacción como el rendimiento de los empleados en la organización. Es fundamental que este plan esté dirigido a mejorarla calidad de atención al cliente y el servicio en su totalidad.

- Disminución de los costos de mantenimiento de los vehículos en un 3% interanual.

A partir de un análisis de distintos proveedores, situados algunos en la Ciudad de Córdoba y otros en Buenos Aires, se espera lograr reducir el costo en repuestos e insumos a través de un sistema de compras más eficiente. Además, la formalización de procesos de mantenimiento provocará también inexorablemente una reducción en los costos, aunque la cuantificación directa de esta última acción no es viable hasta después de la implementación propiamente dicha.

- Presentarse correctamente en las licitaciones previstas para 2019 por el gobierno, para nuevas rutas.

Lograr mantener cumplimentados, actualizados y disponibles todos los informes y requisitos determinados por el Estado a la hora de poder presentarse en un proceso de licitación para la explotación de un nuevo tramo.

- Sostener un rendimiento anual del 5% mínimo.

El rendimiento del año 2017 fue del 4,6 %. A partir de una serie de modificaciones y propuestas que se pretenden implementar, se estará condiciones de lograr un rendimiento anual del 5% mínimo basado en los ahorros y optimización de recursos, insumos y procesos internos, como en el aumento de las ventas.

Por otro lado, se estima que la disminución de siniestros, aumento del mantenimiento de los vehículos, mejoramiento de la satisfacción del cliente, aumento de la cartera de clientes institucionales, como algunas de las acciones propuestas, permitirán a la empresa un crecimiento incluso superior al propuesto, y una variación interanual del 1 al 2%.

Actualmente, el rendimiento promedio por viaje es del 6,23%. Se espera alcanzar por lo menos un 7%, mejorando la cantidad de pasajes vendidos en el tramo más crítico del recorrido a través de distintas herramientas como promociones, descuentos y publicidades.

Por otro lado se buscará adquirir nuevos clientes corporativos o mayoristas como municipios y/o empresas privadas que utilicen los servicios de la empresa para el traslado de sus empleados, aumentando la cantidad de pasajes vendidos por viaje.

Finalmente, se planea reducir costos a partir de la búsqueda de nuevos proveedores en Buenos Aires, ya que estos ofrecen un menor precio. También la formalización de los procesos de mantenimiento provocará un uso más eficiente de los recursos en relación a estas tareas

## **6.2. Etapa Táctica**

### **6.2.1. Perspectiva N° 1: Crecimiento, Aprendizaje y Desarrollo**

#### ***Indicador N° 1: Desarrollo de un plan de gestión de recursos humanos***

En la actualidad la empresa desarrolla solo las actividades asociadas a la administración de recursos humanos, pero no lo que refiere a gestión. De hecho, en el relevamiento que se realizó, se estableció que existe un malestar instalado entre los empleados relacionado justamente a la falta de gestión de personal.

Esta última hace referencia a los planes de capacitación, programas de incentivos, falta de reconocimiento al personal por rendimiento, falta de objetivos y evaluación de cumplimiento de los mismos, entre otros.

Es por esto que se consideró fundamental que la empresa pueda implementar un plan de gestión de recursos humanos, orientado al desarrollo de la motivación, satisfacción laboral y pertenencia a la organización. Por otro lado, esto mismo permitirá el desarrollo del compromiso de los empleados en relación a su tarea, la calidad de ejecución de la tarea, y la optimización de todos los recursos, tanto humanos, como tecnológicos, económicos y materiales.

Por otro lado, en 2018 la empresa inicio con la creación de un área de recursos humanos, lo cual favorecerá el desarrollo de las acciones que se propone se realicen dentro del plan. Algunas de las potenciales acciones son:

**Tabla 23- Acciones del Plan de Gestión de Recursos Humanos**

Acción	Meta	Medición	Presupuesto Anual Asignado	Observación
Incorporación de una persona idónea en el área de recursos humanos	Incorporación para enero de 2019.	Si/No	\$ 390.000,00	Sueldo del nuevo personal de RRHH (12 sueldos más aguinaldo)
Realización de un plan de capacitaciones	Desarrollar mínimo 10 capacitaciones al año	Cant. de capacitaciones realizadas	\$ 50.000,00	
Plan de Incentivos y Premios	Desarrollar acciones de incentivos y premios no económicos	Cant. de empleados premiados. Cant. de Premios entregados	\$ 20.000,00	La empresa no entregará premios económicos. Se sugiere se realicen evaluaciones de desempeño y mediciones de cumplimiento de objetivos para la premiación y reconocimiento a los empleados mediante regalos específicos (Tv, Bicicleta, Artefactos, etc.) o premios no económicos (Voucher de consumo, estadías en las sierras, etc.).
Medición de Evaluaciones de Desempeño	Plantear objetivos a cumplir por área. Establecer estándares de medición de desempeño	Cant. de evaluaciones realizadas/ Cant. de empleados	\$ 0,00	Contemplado en el sueldo del nuevo personal
Desarrollo del buzón de sugerencias	Desarrollar un buzón de sugerencias para los empleados	Cant. de sugerencias tomadas/Cant. de Sugerencias Entregadas	\$ 1.000,00	Se contempla el costo del buzón, el análisis y derivación de las sugerencias está a cargo del personal de Recursos Humanos

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

En conclusión se proponen 5 acciones, con una asignación de presupuesto anual de \$461.000 para el primer año, incluyendo el sueldo del personal de recursos humanos. Estableciendo la medición de este indicador de la siguiente manera:

**Indicador 1: Desarrollo de un plan de gestión de recursos humanos**

Nombre del Indicador	Desarrollo de un plan de gestión de recursos humanos				
Descripción	Se propone que para el año 2019 se inicie la implementación de un plan de gestión de recursos humanos con las actividades antes propuestas.				
Formula	Cant. de Acciones realizadas/Cant. de acciones diseñadas				
Área de Control	Recursos Humanos				
Objetivo Estratégico	Desarrollo de un plan de Gestión de Recursos Humanos				
Unidad de Medida	%		Frecuencia de Actualización		Trimestral
Valor Objetivo	100%				
<b>Banda verde</b>	Mayor o igual a 75%	<b>Banda Amarilla</b>	Entre 74,99% y 44,01%	<b>Banda Roja</b>	Menor o igual a 44%
Tipo	Máximo				
Responsable	Responsable de Recursos Humanos				
Supervisor	Gerencia general				

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

Debido a que las acciones propuestas son acumulativas, es muy probable que en las primeras mediciones de este indicador, el resultado se encuentre en la banda roja o amarilla. De todas formas se considera relevante llevar un control (en este caso trimestral) del progreso del desarrollo del plan, a los fines de que se pueda cumplir con la implementación total del mismo lo antes posible.

***Indicador N° 2: Formalización de Procesos***

Es fundamental para crear las bases del desarrollo y crecimiento de toda organización formalizar los procesos y actividades que se lleven a cabo en la misma. Para el caso de Viajar S.R.L. es prioritario formalizar en primer término tanto procesos administrativos como procesos de mantenimiento.

La formalización de procesos administrativos permitirá sistematizar actividades fundamentales tales como las compras, ventas, cobranzas y pagos. A su vez, permitirá también la creación de manuales de procedimiento, definición de puestos de trabajo, y el desarrollo interno de las capacidades del personal.

La formalización de los procesos de mantenimientos ayudará a la optimización en el uso de insumos y repuestos en los talleres. Un mantenimiento sistematizado provocará naturalmente menos cantidad de roturas y desperfectos técnicos. A su vez, a partir de un control y análisis de inventarios se podrán lograr optimizar los procesos de compras y disminuir los costos.

La informalidad actual reinante en tareas cotidianas provoca que no se trabaje con eficiencia y no se logre aprovechar al máximo el uso de los recursos. Por lo tanto se propone el siguiente indicador:

**Indicador 2- Formalización de Procesos**

Nombre del Indicador	Formalización de Procesos				
Descripción	Mide el porcentaje de los procesos formalizados sobre el total los procesos objetivos.				
Formula	Cant. De procesos formalizados/Cant. de procesos propuestos para formalizar				
Área de Control	Administración				
Objetivo Estratégico	Formalizar procesos de ventas, compras, cobranzas y pagos. Formalizar los procesos de mantenimiento mecánico, y limpieza de las unidades, stock e inventario.				
Unidad de Medida	Unidad	Frecuencia de Actualización		Trimestre	
Valor Objetivo	8				
Banda verde	Mayor o igual a 7	Banda Amarilla	Entre 6 y 3	Banda Roja	Menor o igual a 2
Tipo	Máximo				
Responsable	Consultor Responsable Administrativo Responsable de Mantenimiento.				
Supervisor	Gerente General				

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

Para lograr este objetivo se propone contratar a un profesional especializado en procesos. El mismo analizará cada actividad y propondrá la estructura más adecuada para cada caso.

Para el proceso de consultoría se establece la siguiente planilla con cantidades de horas por tarea. La formalización de procesos implica cuatro tareas básicas: relevamiento de los procesos y ejecución actual en la empresa, diseño preliminar de los



procesos mediante flujogramas, chequeo y aprobación de los directores y/o encargados de esta actividad y confección final del manual de procesos.

**Tabla 24- Cantidad de Horas Presupuestadas**

Procesos		Cant. de Horas Consultoría			
		Relevamiento	Diseño de Proceso	Aprobación de Empresa	Confección de Manual
Procesos Administrativos	Compras	3	5	1	2
	Ventas	3	5	1	2
	Pagos	3	5	1	2
	Cobranzas	3	5	1	2
Procesos Mantenimiento	Mantenimiento Mecánico	5	5	1	2
	Limpieza de las unidades	5	5	1	2
	Stock	5	5	1	2
	Inventario	3	5	1	2
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>40</b>	<b>8</b>	<b>16</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

El total de horas a trabajar por el consultor es de 94, con un costo estimado por su trabajo de \$ 50.000 pesos (por un valor hora de \$530 aproximadamente), y su implementación provocará beneficios indirectos.

Debido a la falta de información específica y actualizada por parte de la empresa, no se puede estimar la reducción de costos en lo que respecta a mantenimiento, aunque si se puede predecir que las roturas por falta de mantenimiento adecuado en las unidades, quejas de los clientes por mala limpieza o estado de las unidades, entre otros, disminuirán de manera sensible.

Al igual que en el indicador anterior, debido a que los procesos formalizados son acumulativos, es muy probable que en las primeras mediciones de este indicador, el resultado se encuentre en la banda roja o amarilla. De todas formas se considera relevante llevar un control (en este caso trimestral) del progreso del desarrollo del plan de formalización de procesos, a los fines de que se pueda cumplir con la implementación total del mismo lo antes posible.

**Indicador N° 3: Preparación para la eventual oferta de proyectos de nuevas rutas**

Se estima necesario cumplir con la totalidad de los requisitos que establecen los entes estatales para lograr presentarse a todas las licitaciones que se estimen convenientes. Es fundamental además, una vez que se consiga dar cumplimiento a la totalidad de los requisitos, mantener un control sobre su actualización de manera continua. De esta manera, se pretende ahorrar tiempo a la hora de su preparación y se evita correr con el riesgo de no poder cumplir con alguna de las condiciones establecidas por el estado.

Por tal motivo se propone el siguiente indicador:

**Indicador 3- Preparación para la eventual oferta de proyectos de nuevas rutas**

Nombre del Indicador	Preparación para la eventual oferta de proyectos para nuevas rutas				
Descripción	Se propone que para el año 2019 se inicie la implementación de un plan de ejecución y control de todos los requisitos a cumplir para la presentación a licitaciones				
Formula	Cant. de Requisitos Cumplimentados y Actualizados/Cant. Total de Requisitos				
Área de Control	Administración				
Objetivo Estratégico	Lograr obtener la explotación de nuevas rutas				
Unidad de Medida	%		Frecuencia de Actualización		Anual
Valor Objetivo	100%				
Banda verde	Mayor o igual a 75%	Banda Amarilla	Entre 74,99% y 44,01%	Banda Roja	Menor o igual a 44%
Tipo	Máximo				
Responsable	Responsable de Administración				
Supervisor	Gerencia general				

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

Para lograr tal objetivo se propone contratar a un empleado contable con dedicación exclusiva a estas tareas. El cual, trabajando en conjunto con el asesor contable, pueda llevar a cabo un registro de cumplimiento y control de los requisitos. Se estima un costo de total anual de sueldo de \$180.000 pesos.

Es importante tener en cuenta que en las licitaciones municipales y provinciales de rutas del interior, el Gobierno suele tener mayor afinidad con aquellas empresas que ya están prestando servicio y que se caracterizan por poseer buenos resultados en términos generales.

En este sentido Viajar S.R.L. posee desde el inicio de su actividad la concesión de las rutas actuales, por lo cual se puede estimar que en una licitación la empresa puede lograr una buena posición competitiva.

En relación a la medición del indicador, se observa a continuación un detalle de la documentación a presentar y la periodicidad de actualización que requiere:

**Tabla 25: Documentación para Licitación y Frecuencia de Actualización**

<b>Documentación e información a presentar para participar en los procesos de licitación.</b>	<b>Frecuencia de Actualización</b>
Detalle de cheques emitidos y no debitados en el banco	Al momento de la presentación
Detalle de Deudas Financieras	Anual
Presentaciones mensuales de Ingresos Brutos e Impuestos Municipales	Al momento de la presentación
Detalle de Deudas Fiscales	Anual
Detalle de Deudas Sociales	Anual
Informe de abogado sobre los litigios	Al momento de la presentación
Libre deuda Municipal	Al momento de la presentación
Informe de Subsistencia emitido por Dirección General de Inspección de Personas Jurídicas	Al momento de la presentación
Certificado Fiscal para contratar otorgado por AFIP y DGR de la Provincia de Córdoba	Al momento de la presentación
Balances completos de los últimos tres ejercicios	Anual
Copia del libro de Actas de los tres últimos años	Anual
Extractos bancarios mensuales posteriores al último ejercicio cerrado	Anual
Detalle de Cuentas por cobrar	Anual
Detalle de inventarios de insumo	Anual
Detalle de saldo de Proveedores	Anual
Detalle de Créditos Fiscales	Anual
Detalle de Inventarios de Bienes de Uso	Anual
Detalle de Cuentas Bancarias	Anual
DDJJ de los RNSS (F. 931) e IVA (F. 731) presentadas posteriores al último cierre de ejercicio	Anual
Flujo de Fondos	Anual
Indicadores de Capacidad Patrimonial, Económica y Financiera	Anual
Copia del Contrato Social y comprobante de su inscripción	Única vez

*Fuente: Elaboración propia en base a información extraída del Pliego de Condiciones Generales*

Como puede observarse, la documentación en su gran mayoría es de actualización anual. Debido a esto, se considera que la empresa debe actualizar toda la documentación de manera anual, y eventualmente adelantar el control de la misma en el caso de producirse un llamado a licitación. Por tal motivo, se define que el control del indicador se realizará anualmente.

Con una herramienta simple como un check list adjuntado a la carpeta de documentación, el responsable podrá reconocer aquella información que requiere actualización inmediata y verificar la de actualización anual.

## 6.2.2. Perspectiva N° 2: Procesos Internos

### *Indicador N° 4: Implementación de nuevo sistema de información*

El nuevo sistema de información, que ya está utilizando la empresa, trabaja actualmente de manera online con las unidades de transporte, como así también con los puntos de venta. De esta manera se obtiene información de manera casi instantánea de cada nodo, la cual se acumula y organiza para su posterior análisis y toma de decisiones.

Se pretende mejorar y aumentar la utilización de este software para lograr así sistematizar cada vez más una mayor cantidad de información. Se propone además su implementación en los talleres de mantenimiento, lo cual permitirá llevar un registro detallado, individualizado y actualizado de las tareas que se llevan a cabo en cada unidad.

**Indicador 4- Implementación de un nuevo sistema de información**

Nombre del Indicador	Implementación de nuevo sistema de información		
Descripción	Se propone que para el año 2019 se culmine con la implementación del nuevo sistema de información		
Formula	No Corresponde		
Área de Control	Gerencia		
Objetivo Estratégico	Implementar sistematización de la Información		
Unidad de Medida	Cualitativa	Frecuencia de Actualización	Anual
Valor Objetivo	Implementación		
<b>Banda Verde</b>	Se implementó software	<b>Banda Roja</b>	No se implementó software
Tipo	Máximo		
Responsable	Empresa Tercerizada		
Supervisor	Gerencia general		

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

Se estima conveniente para asegurar el cumplimiento de dicho objetivo contratar los servicios del mismo desarrollador del software original, para que culmine con la aplicación de los demás módulos pendientes, como así también se encargue del

control de su estabilidad. Se estima un costo anual de \$62.000 pesos, lo cual incluye un pago mensual por asistencia técnica, mantenimiento del software, mantenimiento de hosting, y costo de capacitación en los nuevos módulos.

***Indicador N° 5: Adquisición de nuevos proveedores***

Actualmente la organización contrata con un proveedor principal llamado COLCAR S.A., el mismo le provee de repuestos, insumos y accesorios para el mantenimiento de las unidades. Es una empresa de gran trayectoria, de gran envergadura y siempre ofrece una inmejorable variedad de oferta y disponibilidad en sus productos.

Se preferencia por este distribuidor radica principalmente en la buena relación que se mantiene desde hace muchos años. Siempre ofreció una financiación preferente y buena atención. El resto de los proveedores de la plaza son tres empresas chicas que en ocasiones no pueden satisfacer de manera rápida las necesidades de compra que tiene Viajar S.R.L.

A partir de esta circunstancia se planteó la necesidad de un análisis más extenso en este sentido, para lograr aumentar y mejorar las opciones de compra.

Se estima conveniente contactar a proveedores de la ciudad de Rosario y de Buenos Aires, a través de los cuales se pueden optimizar los precios de compra y los costos de financiación.

Además, a partir de la formalización de los procesos de mantenimientos y la implementación del software en el área, se planea poder determinar un nivel de stock óptimo de cada producto, por lo cual los proveedores más pequeños que suelen tener demora, pueden ser potenciales proveedores si la empresa se encuentra abastecida con un stock mínimo, y disminuye las compras de urgencia, que pueden mantenerse con el proveedor actual.

**Indicador 5- Adquisición de Nuevos Proveedores**

Nombre del Indicador	Adquisición de nuevos proveedores				
Descripción	Aumentar de cartera de proveedores a través de acuerdos con nuevas empresas				
Formula	[(Cant. de proveedores año N/ Cant. de proveedores año N-1)-1]*100				
Área de Control	Administración				
Objetivo Estratégico	Aumentar un 35% la cantidad de proveedores con respecto al año 2017				
Unidad de Medida	%	Frecuencia de Actualización		anual	
Valor Objetivo	35%				
Banda verde	Mayor o igual a 35%	Banda Amarilla	Entre 25,01 % y 34,99 %	Banda Roja	Menor o igual a 25%
Tipo	Máximo				
Responsable	Responsable de Administración				
Supervisor	Gerencia General				

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

En función del total de compras realizadas por la empresa, se estimó el costo de financiación del proveedor actual, que es de 9% por diferir el pago hasta 3 meses, y un interés del 5% mensual por mora. La empresa actualmente posee un promedio de mora de dos meses, por lo cual paga en concepto de la misma un recargo de 10,25% más por cada deuda contraída y no abonada a tiempo.

Del análisis de las opciones de financiación con que cuenta la empresa, se obtienen los siguientes datos:

**Tabla 26- Cuadro comparativo de costos de financiamiento**

	Proveedor			
	COLCAR	TRUKSTORE	SERVICE EXEL	INTEGRAL MERCEDES
Ubicación	Córdoba	Rosario	Buenos Aires	Córdoba
Costo de Financiación por diferimiento de cheques	9%	7%	6%	7%
Interés mensual por mora	5%	6%	5%	8%

	Proveedor			
	COLCAR	TRUKSTORE	SERVICE EXEL	INTEGRAL MERCEDES
Ejemplo base 2017	\$ 1.453.506,89	\$ 1.453.506,89	\$ 1.453.506,89	\$ 1.453.506,89
Costo de Financiación por diferimiento de cheques	\$ 130.815,62	\$ 101.745,48	\$ 87.210,41	\$ 101.745,48
Interés mensual por mora de dos meses (promedio)	\$ 148.984,46	\$ 179.653,45	\$ 148.984,46	\$ 241.863,55
Costo total de Financiamiento	\$ 279.800,08	\$ 281.398,93	\$ 236.194,87	\$ 343.609,03
% de financiamiento sobre compra	19,25%	19,36%	16,25%	23,64%

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

Como se puede observar en el cuadro anterior, existe un proveedor en Buenos Aires que presenta un diferencia significativa de 3% en la financiación, por lo cual sería interesante para la empresa concretar compras con Service Exel. Este porcentaje, aunque mínimo, representa \$50.000 en la financiación anual, además los precios en términos generales son más económicos que los otros proveedores, lo cual se puede ver en la siguiente tabla. A modo de ejemplo se analizó el precio de una *Correa V Belt Gates* por unidad al mes de julio de 2018.

**Tabla 27- Cuadro comparativo del precio de costo en Correas**

	Proveedor			
	COLCAR	TRUKSTORE	SERVICE EXEL	INTEGRAL MERCEDES
Ubicación	Córdoba	Rosario	Buenos Aires	Córdoba
Correa V Belt Gates (precio por unidad a Julio 2018)	\$ 1.120,00	\$ 1.051,00	\$ 944,00	\$ 1.195,00
% Ahorro	-	-6%	-16%	7%

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por los proveedores*

Se puede observar a modo de ejemplo, que con el producto seleccionado se obtiene un 16% de ahorro en el costo de adquisición. Es necesario considerar además,



el costo de envío que implica el traslado de la mercadería desde Buenos Aires a Córdoba, que ronda entre \$200 y \$600 según el peso y la cantidad solicitada. Más allá de esto, se podría compensar el costo del envío si se adquiere una mayor cantidad y variedad de productos.

Por lo cual no solo la empresa enfrentaría un costo de financiamiento menor, sino que aparte lograría disminuir el costo por producto, principalmente si logra la formalización de los procesos como se mencionó en el Indicador N° 2, de la Perspectiva de Crecimiento, Aprendizaje y Desarrollo.

La disminución total, sería de aproximadamente un 14,8% en los costos de repuestos y procesos de mantenimiento, de acuerdo a lo que se estima para un producto:

**Tabla 28- Cuadro comparativo de costos entre proveedores**

Empresa Proveedor	Costo Unitario	Cant. de Productos	Costo por Productos	Envío	Costo Total
COLCAR	\$ 1.120,00	20	\$ 22.400,00		\$ 22.400,00
SERVICE EXEL	\$ 944,00	20	\$ 18.880,00	200	\$ 19.080,00

Ahorro en Productos	14,80%
---------------------	--------

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

Si a estos valores se le suma el hecho de que se ahorraría un 3% en la financiación, el ahorro en costos y materiales para el mantenimiento de los vehículos sería de aproximadamente 18%.

De acuerdo a lo observado previamente, y evitar incorporaciones de proveedores no necesarios o irrelevantes para la empresa, se sugiere que se diseñe una planilla de evaluación de proveedores, donde se ponderen aspectos como:

- a) Precio
- b) Calidad
- c) Variedad de producto
- d) Financiación
- e) Intereses
- f) Respeto de acuerdo comerciales

- g) Tiempo de entrega
- h) Etc.

Una vez establecidos los criterios de evaluación, se deberá determinar el estándar que los proveedores deben cumplimentar para poder ser incorporados en la base de datos. Se solicitará un presupuesto para comparar los diferentes proveedores en relación al mismo producto, y se puntuaran las variables antes mencionadas.

**Indicador N° 6: Cantidad de roturas por unidad por trimestre**

Es relevante llevar un control de cuantas roturas o desperfectos técnicos se producen por unidad, a los fines de conocer como se está trabajando constantemente en relación al mantenimiento de las unidades. A partir de esta información se podrán conocer si hay algún proceso, empleado, actividad, calidad, u cualquier otro aspecto que impide el normal y regular funcionamiento de las unidades y así tomar medidas al respecto.

Para lograr una medición eficaz, es importante aclarar y estandarizar el concepto de rotura. Conviniendo en este sentido, que se entenderá como rotura a cualquier tipo de desperfecto técnico que se produzca en la mecánica y/o equipamiento de la unidad y que afecte directa o indirectamente al confort, seguridad, o impida parcial y/o totalmente la ejecución del servicio

Con este motivo se plantea el siguiente indicador:

**Indicador 6- Cantidad de roturas por unidad por trimestre**

Nombre del Indicador	Cantidad de roturas por unidad por trimestre		
Descripción	Lograr disminuir la cantidad de roturas		
Formula	$\left[ \frac{\text{Cant. Total de roturas registradas en todas las unidades en el trimestre N}}{\text{Cant. Total de roturas registradas en todas las unidades en el trimestre N-1}} - 1 \right] * 100$		
Área de Control	Administración		
Objetivo Estratégico	Disminuir un 5% las roturas con respecto al año anterior		
Unidad de Medida	%	Frecuencia de Actualización	Trimestral
Valor Objetivo	-5%		
Banda verde	Menor o igual a -5%	Banda Amarilla	Mayor a -4,99 % y menor a 0%
		Banda Roja	Mayor o igual a 0,01 %
Tipo	Mínimo		
Responsable	Responsable de Mantenimiento		

Supervisor	Gerencia General
------------	------------------

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

A partir de la sistematización de esta información, se facilitará notoriamente el control de los procesos de mantenimiento, mejorará la eficiencia y eficacia del área, y permitirá reducir la cantidad de roturas a futuro.

Actualmente algunas tareas de mantenimiento se registran pero no todas ellas. En una primera etapa, se buscará completar un registro manual a través de una ficha de control de cada colectivo. Luego, para culminar en una segunda etapa, será necesario volcar todos estos datos al módulo de mantenimiento e higiene del nuevo software a implementar

La tarea de registro la llevará el personal del Área de mantenimiento por lo que no implicará un costo extra en su ejecución. Los costos de la implementación del módulo de mantenimiento en los sistemas informáticos de la empresa son los referidos anteriormente en la propuesta del Indicador N° 4: Implementación de nuevo sistema de información, y suman un monto de \$62.000 anuales. A su vez, la registración se verá facilitada una vez formalizados los procesos de mantenimiento, de acuerdo a lo planteado en el Indicador N° 2: Formalización de Procesos.

La falta de información actual sobre las roturas impide realizar estimaciones respecto de los beneficios y/o costos que asume la empresa por los mismos, sin embargo tanto en las entrevistas a los empleados como en los reclamos de los clientes, aparece este tema de manera sistemática.

Por lo cual, se puede pensar que una vez que se inicie con los procesos de formalización como registro de mantenimiento y control del mismo sobre las unidades, la información tenderá a mostrar una disminución en la pérdida de vehículos por roturas o aumento de la capacidad de servicios, mejora en la satisfacción del cliente, y disminución del costo de mantenimiento e insumos en las unidades.

**Indicador N° 7: Actividades de Comunicación y Promoción**

La empresa Viajar SRL no realiza actualmente campañas de comunicación y promoción en medios de comunicación masivos. Solo se limita al mantenimiento de una precaria página web con escasa información y una aplicación para teléfonos móviles con los horarios.

Se considera importante difundir el servicio que se ofrece y así atraer a futuros clientes, sobre todo en los tramos críticos del trayecto donde la ocupación disminuye considerablemente. Por tal motivo se plantea el siguiente indicador:

**Indicador 7- Actividades de Comunicación y Promoción**

Nombre del Indicador	Actividades de Comunicación y Promoción		
Descripción	Desarrollar la comunicación, difusión, promoción e imagen de la empresa a partir de diversas herramientas.		
Formula	No corresponde		
Área de Control	Administración		
Objetivo Estratégico	Implementar un Plan de Comunicación y Promoción		
Unidad de Medida	Cualitativo	Frecuencia de Actualización	Trimestral
Valor Objetivo	Implementación		
<b>Banda Verde</b>	Se implementó plan	<b>Banda Roja</b>	No se implementó plan
Tipo	Máximo		
Responsable	Administración		
Supervisor	Gerencia General		

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

Para lograr implementar este plan, se planea contratar los servicios de una empresa de diseño de comunicación. Se estima conveniente en primer lugar, el desarrollo de una nueva plataforma web, con posibilidad de realizar operaciones de compra o reservas de pasajes, información actualizada, servicios, tarifas, etc. Además, de su adaptación de todas estas funciones a la aplicación móvil. Esta misma persona o agencia encargada de la web, será también responsable del diseño de las redes sociales, las cuales deberán sostener una actividad frecuente y actualización permanente para lograr una buena interacción con el público objetivo.

Por otro lado, se estima necesario la realización de un spot publicitarios y su difusión en medios radiales de la zona.

**Tabla 29- Presupuesto de costos en Comunicación y Promoción**

Acciones	Responsable	Tiempo estimado de diseño e implementación	Costo Anual
Desarrollo de nueva Página Web	Desarrollador Web Diseñador Grafico	50 días	\$12.300
Desarrollo de nueva app móvil	Desarrollador Web Diseñador Grafico	60 días	\$7.700
Desarrollo de Spot Radial	Redactor, Productor, y Locutor	15 días	\$1.700
Publicación de Spot Radial	Radios Locales	15 días	\$180.000

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

Los costos antes expuestos incluyen el precio por mantenimiento de hosting web que ronda los \$900 anuales. Por otro lado, también se detallan los costos de publicación en radios locales, las cuales tienen un costo promedio de \$50 por segundo. Teniendo en cuenta que el spot presupuestado tiene 25 segundos de duración, el costo por cada vez que se reproduce el aviso es de \$1250, si se reproduce una vez tres veces por semana en horario pico (entre 13 y 15 horas), el costo aproximado sería de \$180.000 anuales, con un valor mensual de \$15.000

Es importante tener en cuenta, que estos valores puede variar si la empresa logra un convenio con las diferentes radios, o bien con los municipios para lograr promover el nombre de la empresa, ya que en los pueblos más pequeños el gobierno posee espacio destinado que no siempre utiliza. Por otro lado, estas acciones de comunicación y promoción deberían centrarse en los tramos y poblaciones donde existe una ocupación por debajo del promedio de las unidades, logrando maximizar los recursos utilizados en cada viaje.

También se recomienda, una vez realizadas las acciones antes mencionadas, que la empresa pueda realizar promociones en cuanto a precio, vouchers de descuentos,

sorteos, entre otros, que le permitan lograr fidelizar el cliente y sostener un vínculo más fluido con los mismos.

Debido a que las actividades propuestas para llevar adelante el plan son acumulativas, es muy probable que en las primeras mediciones de este indicador, el resultado se encuentre en la banda roja. De todas formas se considera relevante llevar un control (en este caso trimestral) del progreso del desarrollo del plan de actividades de comunicación y promoción, a los fines de que se pueda cumplir con la implementación total del mismo lo antes posible.

### ***Indicador N° 8: Índice de Siniestralidad***

A los fines de medir y gestionar los siniestros en los que participa la empresa, y con el objetivo de disminuirlos tanto en su cantidad como en magnitud a partir del desarrollo de medidas preventivas, se plantea el siguiente indicador:

**Indicador 8- Índice de Siniestralidad**

Nombre del Indicador	Índice de Siniestralidad				
Descripción	Mide la cantidad de siniestros viales en los que participa la empresa				
Formula	Cantidad de siniestros viales en el trimestre N				
Área de Control	Administración				
Objetivo Estratégico	Disminuir la cantidad de siniestros viales				
Unidad de Medida	Nominal	Frecuencia de Actualización		trimestral	
Valor Objetivo	0				
<b>Banda verde</b>	Menor o igual a 1	<b>Banda Amarilla</b>	Entre 2 y 3	<b>Banda Roja</b>	Mayor o igual a 4
Tipo	Mínimo				
Responsable	Administración				
Supervisor	Gerencia General				

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

Será importante convenir previamente que se entiende por siniestro a la hora de su inclusión o no en el indicador. Se considerará un siniestro a todo aquel suceso que siendo imprevisto, altera el normal funcionamiento de la unidad, causando un daño a una persona (ya sea pasajero, empleado de la empresa o un tercero) o cosa.

Teniendo en cuenta que durante el año 2017 se produjeron 7 siniestros, con un promedio de 1,75 siniestros por trimestre, se estima lograr mejorar el indicador disminuyendo a 1 accidente por trimestre como máximo.

Este objetivo se espera alcanzar a partir del desarrollo del Indicador N° 1: Desarrollo de plan de Gestión de Recursos Humanos, principalmente a partir de la aplicación del Plan de Capacitación al personal. Por otro lado, el desarrollo del Indicador N° 2: Formalización de Procesos, y del Indicador N° 4: Implementación del nuevo sistema de información; mejorarán la calidad de los procesos de mantenimiento de las unidades. A su vez, incidirá también el desarrollo del Indicador N° 6: Cantidad de roturas por unidad por mes, a partir de una disminución en la cantidad de fallas.

El hecho de lograr una menor cantidad de accidentes viales a partir del desarrollo de este indicador se espera que incida positivamente en la cantidad de pasajes vendidos (Indicador N° 9), en la obtención de nuevos clientes institucionales (Indicador N° 10), en el aumento del nivel de satisfacción de los pasajeros (Indicador N° 11), en el aumento de la ocupación por viaje (Indicador N° 12), en la disminución de costos (Indicador N°13) y finalmente en un aporte a generar mayor rentabilidad (Indicador N° 14).

### 6.2.3. Perspectiva N° 3: Clientes

#### *Indicador N° 9: Cantidad de pasajes vendidos*

Será importante medir la cantidad de pasajes que se venden para saber si todas las medidas y decisiones tomadas mantienen una coherencia o sinergia tal que permita aumentar las ventas.

Partiendo de este dato se propone:

**Indicador 9- Cantidad de pasajes vendidos**

Nombre del Indicador	Cantidad de pasajes vendidos				
Descripción	Medir y comparar la cantidad de pasajes vendidos (trimestralmente) con respecto al año anterior				
Formula	[[Cantidad de Pasajes vendidos en el trimestre T, del año N/ Cantidad de Pasajes vendidos en trimestre T, del año N -1 ) -1]*100				
Área de Control	Administración				
Objetivo Estratégico	Aumentar el promedio				
Unidad de Medida	%	Frecuencia de Actualización		Trimestral	
Valor Objetivo	5%				
Banda verde	Mayor o igual a 5%	Banda Amarilla	Menor a 4,99 % y mayor a 0,01 %	Banda Roja	Menor o igual a 0%
Tipo	Máximo				
Responsable	Gerencia General				
Supervisor	Gerencia General				

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

Actualmente, al tener acceso a la sistematización de los datos referidos a las ventas de manera casi instantánea, resulta muy sencillo obtenerlos. Durante el año 2017 la firma vendió un total de 789.495 pasajes, lo que da un promedio mensual de casi 66.000 pasajes vendidos. Para alcanzar el objetivo propuesto de aumento del 5%, se tendrían que vender en promedio mensualmente más de 69.081 pasajes, trimestralmente la empresa debería lograr vender 200 mil pasajes aproximadamente.

Es importante rescatar que este servicio tiene periodos de estacionalidad con una disminución significativa de venta de boletos, por lo cual se realiza un cálculo trimestral comparándolo con el mismo periodo del año anterior. Estas temporadas de baja de ventas son diciembre a febrero, periodo en que no hay clases y es periodo



vacacional para los trabajadores, al igual que julio. Debido a que el principal cliente que tiene la empresa es el Estado y se basa en los boletos subvencionados, como el educativo, la empresa debe prever que durante estos meses la baja de ventas puede afectar el promedio mensual, por lo cual es preferible anualizar el estadístico, y conservar un promedio general.

Debido a que dicha estacionalidad no se corresponde con el año calendario, se sugiere a la empresa que el trimestre sea configurado en función de la estacionalidad y no del año contable. Así se pueden tomar los trimestres de la siguiente forma:

**Tabla 30: Composición de Trimestre para comparación de ventas**

Trimestre	Meses	Temporada
Trimestre I	Diciembre	Baja
	Enero	
	Febrero	
Trimestre II	Marzo	Alta
	Abril	
	Mayo	
Trimestre III	Junio	Medio
	Julio	
	Agosto	
Trimestre IV	Septiembre	Alta
	Octubre	
	Noviembre	

*Fuente: Elaboración propia*

La principal forma de aumentar los pasajes se basa en indicadores previamente desarrollados como lo son el Indicador N° 7 Actividades de Comunicación y Promoción, de la Perspectiva Clientes, y el Indicador N° 10: Cantidad de nuevos clientes institucionales (empresas y municipio) y el Indicador N° 11: Nivel de Satisfacción de Pasajeros, que se desarrollan a continuación.

El aumento del 5% propuesto como objetivo, representaría vender casi 40.000 pasajes más al año. A partir del cuadro tarifario del año 2018, se puede obtener que el valor promedio que cobra la empresa por un pasaje es igual a \$116. Por lo tanto de concretarse dichas ventas, las mismas representarían un aumento en el ingreso bruto anual de \$4.640.000.

**Indicador N° 10: Cantidad de nuevos clientes institucionales (empresas y municipio)**

Actualmente la empresa cuenta con cinco clientes institucionales. El principal y más importante es el Gobierno de la Provincia de Córdoba a través de sus distintos planes de boleto gratuito. Los demás clientes se conforman a partir de municipios, como el de Luque, Villa del Rosario, y Rio Segundo; y una pequeña empresa (denominada Alladio). Estos clientes contratan servicios para el traslado de sus empleados a través de un acuerdo comercial. El mismo consiste en otorgar un porcentaje de boletos gratis a cambio del pago de un mayor porcentaje de los boletos. De esta manera la empresa garantiza un ingreso mensual.

Se pretende aumentar la cantidad de clientes institucionales, en por lo menos un nuevo cliente al año, durante los próximos cuatro años. Para ello se plantea el siguiente indicador:

**Indicador 10- Cantidad de nuevos clientes institucionales**

Nombre del Indicador	Cantidad de nuevos clientes institucionales		
Descripción	Indica la cantidad de nuevos clientes con los que se pudieron concretar ventas respecto del período anterior.		
Formula	$(\text{Cant. de clientes en cartera anual N}) - (\text{Cant. de clientes en cartera anual N-1})$		
Área de Control	GERENCIA		
Objetivo Estratégico	Incorporar un nuevo cliente respecto del período anterior		
Unidad de Medida	unidad	Frecuencia de Actualización	Anual
Valor Objetivo	1		
Banda verde	Mayor o igual a 1	Banda Roja	0
Tipo	Máximo		
Responsable	Administración y Gerencia		
Supervisor	Gerencia		

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

La cantidad de pasajes promedio vendidos a través de clientes institucionales es de aproximadamente 200 pasajes mensuales, es decir 2400 pasajes al año. Con un promedio de 50 pasajes por cliente por mes, se estima que adquiriendo un nuevo cliente institucional la cantidad de pasajes vendidos aumentará en aproximadamente 600 pasajes anuales.

Esto podrá lograrse a partir del cumplimiento del Indicador N° 4 Implementación de nuevo sistema de información, como así también el Indicador N° 7 Actividades de Comunicación y Promoción.

Analizando el cuadro tarifario de la empresa, se puede estimar el ingreso extra que representarían esos 600 pasajes vendidos a un nuevo cliente institucional. Es necesario, en primera instancia, tener en cuenta que los trabajadores de las empresas o municipios, en su gran mayoría habitan en pueblos o ciudades aledañas. Por lo tanto si se tienen en cuenta sólo los tramos de hasta 60 km el precio promedio durante el año 2018 fue de \$105. Por lo tanto esos 600 nuevos pasajes representarían un ingreso de aproximadamente \$63.000 al año.

Considerando que la adquisición de clientes institucionales corresponde a un nivel estratégico de toma de decisiones, salvo que se observe un movimiento significativo en la cartera de clientes en un periodo menor a tres meses, se sugiere que la empresa mida anualmente la incorporación de estos clientes, tomando decisiones estratégicas al momento de definir seguir incorporando o no este tipo de clientes o la necesidad de aumentar más rápidamente la cartera.

***Indicador N° 11: Nivel de Satisfacción de Pasajeros***

Actualmente la organización tiene una imagen regular por parte de los usuarios. Entre los aspectos positivos y negativos que estos destacan se pueden mencionar los siguientes:

**Tabla 31- Aspectos positivos y negativos según los usuarios**

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Seguridad	Estado y Mantenimiento de las Unidades
Comodidad	Falta de Limpieza
Atención al Cliente	Poca Frecuencia en horarios picos

*Fuente: Elaboración propia en base a relevamientos de información*

Las vías disponibles para presentar reclamos actualmente son tres: personalmente (en las boleterías o a través de los choferes); vía web (canal de contacto desde web de la empresa); y a través de una línea de whatsapp. A pesar de que no se lleva un registro de la cantidad y tipo de denuncias recibidas, se estima en promedio que se reciben cinco reclamos por mes.

Se buscará aumentar el nivel de satisfacción de los pasajeros, midiéndolo a través de una disminución en la cantidad de quejas y reclamos recibidos. Con este objetivo se plantea el siguiente indicador:

**Indicador 11- Nivel de satisfacción de pasajeros**

Nombre del Indicador	Nivel de Satisfacción de Pasajeros				
Descripción	Mide la satisfacción de los usuarios a partir de la cantidad de reclamos recibidos				
Formula	$\frac{\text{Cantidad de Reclamos recibidos en el trimestre T del año N}}{\text{Cantidad de Reclamos recibidos en el trimestre T del año N-1}} - 1 * 100$				
Área de Control	Administración				
Objetivo Estratégico	Disminuir la cantidad de reclamos recibidos				
Unidad de Medida	%	Frecuencia de Actualización		trimestral	
Valor Objetivo	-20%				
Banda verde	Menor o igual a -20%	Banda Amarilla	Mayor a -20,01 % y Menor a -0,01%	Banda Roja	Mayor o igual a 0%
Tipo	Mínimo				
Responsable	Administración				
Supervisor	Gerencia General				

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

Se propone aplicar un registro y control de seguimiento sistémico de los reclamos, a partir del cual se puedan contabilizar y clasificar los mismos según la temática a la que se refieran. Además, se podrá realizar un control relativo a la resolución o no de la problemática planteada de manera rápida. Esta propuesta se encuentra incluida en el desarrollo del Indicador N° 4 Implementación de Nuevo Sistema de Información.

Se intentará de esta manera reducir la cantidad de demandas en un 20%, mediante las acciones ya propuestas como ser mejoras en el mantenimiento y limpieza de las unidades, y aumento de refuerzos en horarios pico. Acciones a lograrse a partir

del desarrollo de los Indicadores: N° 2 Formalización de Procesos (especialmente los de mantenimiento); y N° 6 Cantidad de Roturas por unidad por trimestre.

Además se desarrollarán capacitaciones en atención al cliente para personal de ventas y choferes incluidas en el desarrollo del Indicador N° 1 Desarrollo de Plan de Gestión de Recursos Humanos. A la vez de lograr una mejora en los medios de comunicación y promoción que utiliza la empresa y en la inclusión de medios de venta digitales, aspectos desarrollados en el Indicador N° 7 Actividades de Comunicación y Promoción.

#### 6.2.4. Perspectiva N° 4: Financiera

##### *Indicador N° 12: Ocupación por viaje*

La empresa cuenta con tramos críticos durante su recorrido, en los cuales la ocupación en las unidades disminuye drásticamente, llegando a alcanzar un 40% de ocupación por unidad en algunos horarios determinados. El mismo está comprendido entre la ciudad de Las Varillas y la ciudad de San Jorge. Son 107 km de recorrido en el cual se comunican pequeñas localidades como Alicia, El Fortín, Landeta, y Carlos Pellegrini.

Sabiendo que la cantidad de viajes trimestrales que se realizan son 5292, y que un colectivo tiene en promedio 46 asientos, la ocupación máxima posible se lograría con 243.432 pasajes vendidos trimestralmente (es decir, 5292 viajes con 100% de capacidad ocupada). Considerando los datos reales de ventas de pasajes actualmente la ocupación es de aproximadamente un 80%.

Para mejorar esta situación se plantea el siguiente indicador:

**Indicador 12- Ocupación por viaje**

Nombre del Indicador	Ocupación por viaje				
Descripción	Medir la ocupación del viaje durante todo el trayecto				
Fórmula	$(\text{Cantidad de pasajes vendidos por trimestre}) / (\text{Cantidad de viajes trimestrales} * \text{Cantidad promedio de asientos por colectivo}) * 100$				
Área de Control	Administración				
Objetivo Estratégico	Aumentar la Ocupación por viaje durante todo el trayecto				
Unidad de Medida	%	Frecuencia de Actualización		Trimestral	
Valor Objetivo	100%				
Banda verde	Mayor o igual a 90%	Banda Amarilla	Menor a 89,99 % y Mayor a 70,01%	Banda Roja	Menor o igual 70%
Tipo	Máximo				
Responsable	Gerencia General				
Supervisor	Gerencia General				

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

Los datos para el cálculo del indicador se pueden obtener fácilmente del sistema de información con el que ya cuenta la empresa.

Para lograr mejorar este indicador se deberá hacer foco en aumentar los bajos niveles de ocupación que la empresa tiene en los tramos críticos. Esto se espera lograr a fundamentalmente a partir de desarrollo del indicador N° 7 Actividades de Comunicación y Promoción. Además también se espera que afecten a este valor, la incidencia que tenga el Indicador N° 9 Cantidad de pasajes anuales, el Indicador N° 10 Cantidad de Nuevos Clientes Institucionales y el Indicador N° 11 Nivel de Satisfacción de los Pasajeros.

Sería importante que la empresa enfoque sus esfuerzos en la adquisición de nuevos clientes corporativos en la zona donde se encuentran los tramos críticos, para de esta manera no sólo garantizar la posibilidad del servicio, sino también mejorar el rendimiento por unidad.

#### ***Indicador N° 13: Disminución de costos***

A los fines de incrementar el margen de rendimiento es importante para la empresa lograr una reducción en sus costos. Luego de un análisis de la estructura de costos de la organización, es importante seleccionar correctamente cuales serán aquellos que intentarán disminuir, de manera que ésta decisión no afecte a futuro al normal funcionamiento y calidad del servicio prestado.

A los fines de neutralizar los efectos de la inflación, y teniendo en cuenta que durante el año 2017 los costos representaron un 94% de los ingresos totales, se propone el siguiente indicador:

**Indicador 13- Disminución de Costos**

Nombre del Indicador	Disminución de Costos				
Descripción	Mide cual es la proporción del costo total en los ingresos que los mismos generan				
Fórmula	$(\text{Costos totales del trimestre N} / \text{Ingresos totales del trimestre N}) * 100$				
Área de Control	Administración				
Objetivo Estratégico	Disminuir los costos en proporción a los ingresos				
Unidad de Medida	%	Frecuencia de Actualización	Trimestral		
Valor Objetivo	90% o menos de la facturación bruta				
Banda verde	Menor o igual a 90%	Banda Amarilla	Menor a 94,99% y Mayor a 90,01%	Banda Roja	Mayor o igual 95%
Tipo	Mínimo				
Responsable	Gerencia General				
Supervisor	Gerencia General				

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

Teniendo en cuenta, por un lado, la formalización de los procesos interno (Indicador N° 2), y la evaluación de nuevos proveedores (Indicador N° 5), se espera lograr una reducción en los costos operativos.

La formalización de procesos administrativos permitirá eficientizar actividades como compras (por ejemplo, a partir de un control y análisis de inventarios se podrá optimizar los procesos de compras y de esta forma disminuir los costos), ventas, cobranzas y pagos.

La formalización de los procesos de mantenimientos ayudará a optimizar el uso de insumos y repuestos en los talleres. Un mantenimiento sistematizado provocará naturalmente menos cantidad de roturas y desperfectos técnicos, traduciéndose así en menores costos.

Por otro la evaluación y selección de nuevos proveedores ayudará a que puedan obtenerse menores costos que los actuales a partir del desarrollo del Indicador N° 5. A su vez, la formalización de los procesos antes mencionados, ayudará a establecer un nivel óptimo de stock de repuestos e insumos, con el objetivo de generar una mejora en cuanto al momento y la cantidad en el que convenga realizar determinada compra.



**Indicador N° 14: Sostenimiento de una rentabilidad anual del 5% mínimo**

Como cualquier organización que percibe fines de lucro, la firma buscará sostener y de ser posible aumentar su rentabilidad anual, como objetivo final del Tablero de Comando.

A partir del desarrollo e implementación de todos los indicadores anteriormente desarrollados y considerando la rentabilidad histórica de la empresa se espera que la misma sostenga una rentabilidad anual del 5%

**Indicador 14-Sostenimiento de una rentabilidad anual del 5%**

Nombre del Indicador	Sostenimiento de una rentabilidad anual del 5%				
Descripción	Indica el incremento de la rentabilidad que proporcionaron los ingresos de un período determinado				
Fórmula	$(\text{Utilidad Neta del año N} / \text{Ingresos Brutos totales del año N}) * 100$				
Área de Control	Administración				
Objetivo Estratégico	Aumentar la rentabilidad				
Unidad de Medida	%	Frecuencia de Actualización		Anual	
Valor Objetivo	Más de 5%				
Banda verde	Mayor o igual a 4,5%	Banda Amarilla	Menor a 4,49% y Mayor a 3,01%	Banda Roja	Menor o igual 3%
Tipo	Máximo				
Responsable	Gerencia General				
Supervisor	Gerencia General				

*Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa*

El aumento en la rentabilidad estará fundado en primer lugar, en el incremento de ingresos que logre la empresa a partir del aumento de la cantidad de pasajes vendidos (del orden del 5%), producto de todas las actividades desarrolladas en cada uno de los indicadores. Además del incremento adicional en ventas por la obtención de nuevos clientes institucionales. Se estima, que esto representará un incremento total en los ingresos del 10%.

Por otro lado el ahorro que se consiga en las compras a proveedores podría representar una disminución del orden del 3% en el rubro, lo que sería equivalente al 0,51% del costo total de la empresa. En la reducción de costos operativos y de mantenimiento incidirá además la formalización de los procesos aunque no es posible su cuantificación.

A partir de los datos de ingresos y gastos proyectados se puede diseñar un flujo de fondos representativo. No se tendrá en cuenta en el mismo la variable inflación, debido a la gran incertidumbre existente en el escenario económico argentino en estos momentos, lo que dificulta sensiblemente su estimación.

Por otro lado, considerando que la inflación afecta en la misma proporción tanto a los ingresos como a los gastos de la organización, no se considera imprescindible contemplarla para obtener resultados proyectados con cierto grado de certidumbre.

Por tales motivos (la situación actual del país, las posibles políticas de retiro de subsidio a las empresas de transportes, la inflación y la recesión que se viven actualmente en Argentina) se plantean tres escenarios posibles.

Para la construcción de los mismos, se estableció sostener el valor del boleto 2018, ya que de aumentar impactaría simultáneamente con la inflación en costos y otros factores.

El primero contempla lograr el 100% de los resultados esperados, en el segundo escenario se estableció que no se diera el aumento de ventas, pero si el ahorro propuesto. Finalmente el tercer escenario contempla la posibilidad de que la empresa realice la inversión pero no logre ni el ahorro en costos, ni el aumento de ventas.

Se espera que durante el primer año de aplicación del proyecto la rentabilidad sea inferior a los años posteriores, ya que se verá afectada por el costo de la Inversión de la Propuesta.

**1) Primer Escenario: Alcance del 100% de los objetivos propuestos**

En este primer hipotético escenario, se plantea un resultado totalmente optimista a partir de la implementación de la herramienta del CMI. El costo de la inversión es absorbido ampliamente por el aumento en la cantidad de pasajes vendidos, los acuerdos con nuevos clientes institucionales, y en el ahorro en el costo de compras a proveedores. Como resultado final podrían esperarse rendimientos por encima del 8% para los años inmediatos siguientes (2019 y 2020), lo que representa un rendimiento interanual del 3,46%.

Tabla 32-Flujo de Fondos Primer Escenario

Concepto	2017	2019	2020
Sueldo de personal especialista en RRHH (Indicador N°1)		-\$390.000,00	-\$390.000,00
Desarrollo de Plan de Capacitación (Indicador N°1)		-\$50.000,00	-\$50.000,00
Plan de Incentivos y Premios (Indicador N°1)		-\$20.000,00	-\$20.000,00
Desarrollo de Buzón de Sugerencias (Indicador N°1)		-\$1.000,00	
Honorarios consultor por formalización de procesos (Indicador N°2)		-\$50.000,00	
Sueldo personal contable - presentación a licitaciones (Indicador N°3)		-\$180.000,00	-\$180.000,00
Honorarios a Desarrollador de Software (Indicador N°4)		-\$62.000,00	
Desarrollo nueva página web (Indicador N°7)		-\$12.300,00	
Desarrollo nueva app móvil (Indicador N°7)		-\$7.700,00	
Desarrollo spot radial (Indicador N°7)		-\$1.700,00	
Publicación de spot radial (Indicador N°7)		-\$180.000,00	-\$180.000,00
<b>Inversión de Propuesta</b>		<b>-\$954.700,00</b>	<b>-\$820.000,00</b>
Ingresos por Ventas	\$46.125.132,60	\$46.125.132,60	\$46.125.132,60
<b>Aumento en la cantidad de pasajes vendidos</b>	-	<b>\$4.640.000,00</b>	<b>\$4.640.000,00</b>
<b>Ingresos por nuevos clientes institucionales</b>	-	<b>\$63.000,00</b>	<b>\$63.000,00</b>
Subsidios	\$9.491.435,62	\$9.491.435,62	\$9.491.435,62
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$55.616.568,22</b>	<b>\$60.319.568,22</b>	<b>\$60.319.568,22</b>
Sueldos y Contribuciones	-\$27.924.505,70	-\$27.924.505,70	-\$27.924.505,70
Compra de Repuestos e Insumos	-\$7.235.485,66	-\$7.235.485,66	-\$6.970.366,66
<b>Ahorro en costo de proveedores</b>		<b>\$265.119,00</b>	
Combustible Subsidiado	-\$6.801.711,95	-\$6.801.711,95	-\$6.801.711,95
Otros Gastos	-\$10.189.110,46	-\$10.189.110,46	-\$10.189.110,46
<b>Costos</b>	<b>-\$52.150.813,80</b>	<b>-\$51.885.694,77</b>	<b>-\$51.885.694,77</b>
BAI	\$3.465.754,48	\$7.479.173,45	\$7.613.873,45
Impuesto a las Ganancias	\$909.760,55	\$2.617.710,71	\$2.664.855,71
<b>BDI</b>	<b>\$2.555.993,93</b>	<b>\$4.861.462,74</b>	<b>\$4.949.017,74</b>
	<b>2017</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Rentabilidad</b>	4,60%	8,06%	8,20%

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa

**2) Segundo Escenario: Se alcanza el ahorro pero no aumentan las ventas**

En el segundo hipotético escenario, se describe un resultado *neutral* a partir de la implementación de la herramienta del CMI. Se estima lograr sólo el ahorro en el costo de compras a proveedores, sin incrementar la cantidad de pasajes vendidos y sin lograr nuevos acuerdos con clientes institucionales. Este ahorro permitiría justificar sólo el 28% del costo de la inversión en el primer año, lo que provocaría una caída en el rendimiento interanual del 1,36% con lo cual los rendimientos esperados para los años inmediatos siguientes (2019 y 2020) estarían apenas por encima del 3%.

Tabla 33 - Flujo de Fondos Segundo Escenario

Concepto	2017	2019	2020
Sueldo de personal especialista en RRHH (Indicador N°1)		-\$390.000,00	-\$390.000,00
Desarrollo de Plan de Capacitación (Indicador N°1)		-\$50.000,00	-\$50.000,00
Plan de Incentivos y Premios (Indicador N°1)		-\$20.000,00	-\$20.000,00
Desarrollo de Buzón de Sugerencias (Indicador N°1)		-\$1.000,00	
Honorarios consultor por formalización de procesos (Indicador N°2)		-\$50.000,00	
Sueldo personal contable - presentación a licitaciones (Indicador N°3)		-\$180.000,00	-\$180.000,00
Honorarios a Desarrollador de Software (Indicador N°4)		-\$62.000,00	
Desarrollo nueva página web (Indicador N°7)		-\$12.300,00	
Desarrollo nueva app móvil (Indicador N°7)		-\$7.700,00	
Desarrollo spot radial (Indicador N°7)		-\$1.700,00	
Publicación de spot radial (Indicador N°7)		-\$180.000,00	-\$180.000,00
<b>Inversión de Propuesta</b>		<b>-\$954.700,00</b>	<b>-\$820.000,00</b>
Ingresos por Ventas	\$46.125.132,60	\$46.125.132,60	\$46.125.132,60
<b>Aumento en la cantidad de pasajes vendidos</b>	-		
<b>Ingresos por nuevos clientes institucionales</b>	-		
Subsidios	\$9.491.435,62	\$9.491.435,62	\$9.491.435,62
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$55.616.568,22</b>	<b>\$55.616.568,22</b>	<b>\$55.616.568,22</b>
Sueldos y Contribuciones	-\$27.924.505,70	-\$27.924.505,70	-\$27.924.505,70
Compra de Repuestos e Insumos	-\$7.235.485,66	-\$7.235.485,66	-\$6.970.366,66
<b>Ahorro en costo de proveedores</b>		<b>\$265.119,00</b>	
Combustible Subsidiado	-\$6.801.711,95	-\$6.801.711,95	-\$6.801.711,95
Otros Gastos	-\$10.189.110,46	-\$10.189.110,46	-\$10.189.110,46
<b>Costos</b>	<b>-\$52.150.813,80</b>	<b>-\$51.885.694,77</b>	<b>-\$51.885.694,77</b>
BAI	\$3.465.754,48	\$2.776.173,45	\$2.910.873,45
Impuesto a las Ganancias	\$909.760,55	\$971.660,71	\$1.018.805,71
<b>BDI</b>	<b>\$2.555.993,93</b>	<b>\$1.804.512,74</b>	<b>\$1.892.067,74</b>
	<b>2017</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Rentabilidad</b>	4,60%	3,24%	3,40%

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa

**3) Tercer Escenario: No se logra el ahorro ni aumentan las ventas.**

En el tercer hipotético escenario, se describe un resultado totalmente *pesimista* a partir de la implementación de la herramienta del CMI. Se estima no lograr el ahorro en el costo de compras a proveedores, no incrementar la cantidad de pasajes vendidos y no conseguir nuevos acuerdos con clientes institucionales. El costo de la inversión provocaría una caída en el rendimiento interanual del 1,67% con lo cual los rendimientos esperados para los años inmediatos siguientes (2019 y 2020) serían cercanos al 3%.

Tabla 34 - Flujo de Fondos Tercer Escenario

Concepto	2017	2019	2020
Sueldo de personal especialista en RRHH (Indicador N°1)		-\$390.000,00	-\$390.000,00
Desarrollo de Plan de Capacitación (Indicador N°1)		-\$50.000,00	-\$50.000,00
Plan de Incentivos y Premios (Indicador N°1)		-\$20.000,00	-\$20.000,00
Desarrollo de Buzón de Sugerencias (Indicador N°1)		-\$1.000,00	
Honorarios consultor por formalización de procesos (Indicador N°2)		-\$50.000,00	
Sueldo personal contable - presentación a licitaciones (Indicador N°3)		-\$180.000,00	-\$180.000,00
Honorarios a Desarrollador de Software (Indicador N°4)		-\$62.000,00	
Desarrollo nueva página web (Indicador N°7)		-\$12.300,00	
Desarrollo nueva app móvil (Indicador N°7)		-\$7.700,00	
Desarrollo spot radial (Indicador N°7)		-\$1.700,00	
Publicación de spot radial (Indicador N°7)		-\$180.000,00	-\$180.000,00
<b>Inversión de Propuesta</b>		<b>-\$954.700,00</b>	<b>-\$820.000,00</b>
Ingresos por Ventas	\$46.125.132,60	\$46.125.132,60	\$46.125.132,60
<b>Aumento en la cantidad de pasajes vendidos</b>	-		
<b>Ingresos por nuevos clientes institucionales</b>	-		
Subsidios	\$9.491.435,62	\$9.491.435,62	\$9.491.435,62
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$55.616.568,22</b>	<b>\$55.616.568,22</b>	<b>\$55.616.568,22</b>
Sueldos y Contribuciones	-\$27.924.505,70	-\$27.924.505,70	-\$27.924.505,70
Compra de Repuestos e Insumos	-\$7.235.485,66	-\$7.235.485,66	-\$7.235.485,66
<b>Ahorro en costo de proveedores</b>			
Combustible Subsidiado	-\$6.801.711,95	-\$6.801.711,95	-\$6.801.711,95
Otros Gastos	-\$10.189.110,46	-\$10.189.110,46	-\$10.189.110,46
<b>Costos</b>	<b>-\$52.150.813,80</b>	<b>-\$52.150.813,77</b>	<b>-\$52.150.813,77</b>
BAI	\$3.465.754,48	\$2.511.054,45	\$2.645.754,45
Impuesto a las Ganancias	\$909.760,55	\$878.869,06	\$926.014,06
<b>BDI</b>	<b>\$2.555.993,93</b>	<b>\$1.632.185,39</b>	<b>\$1.719.740,39</b>
	<b>2017</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Rentabilidad</b>	4,60%	2,93%	3,09%

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la empresa

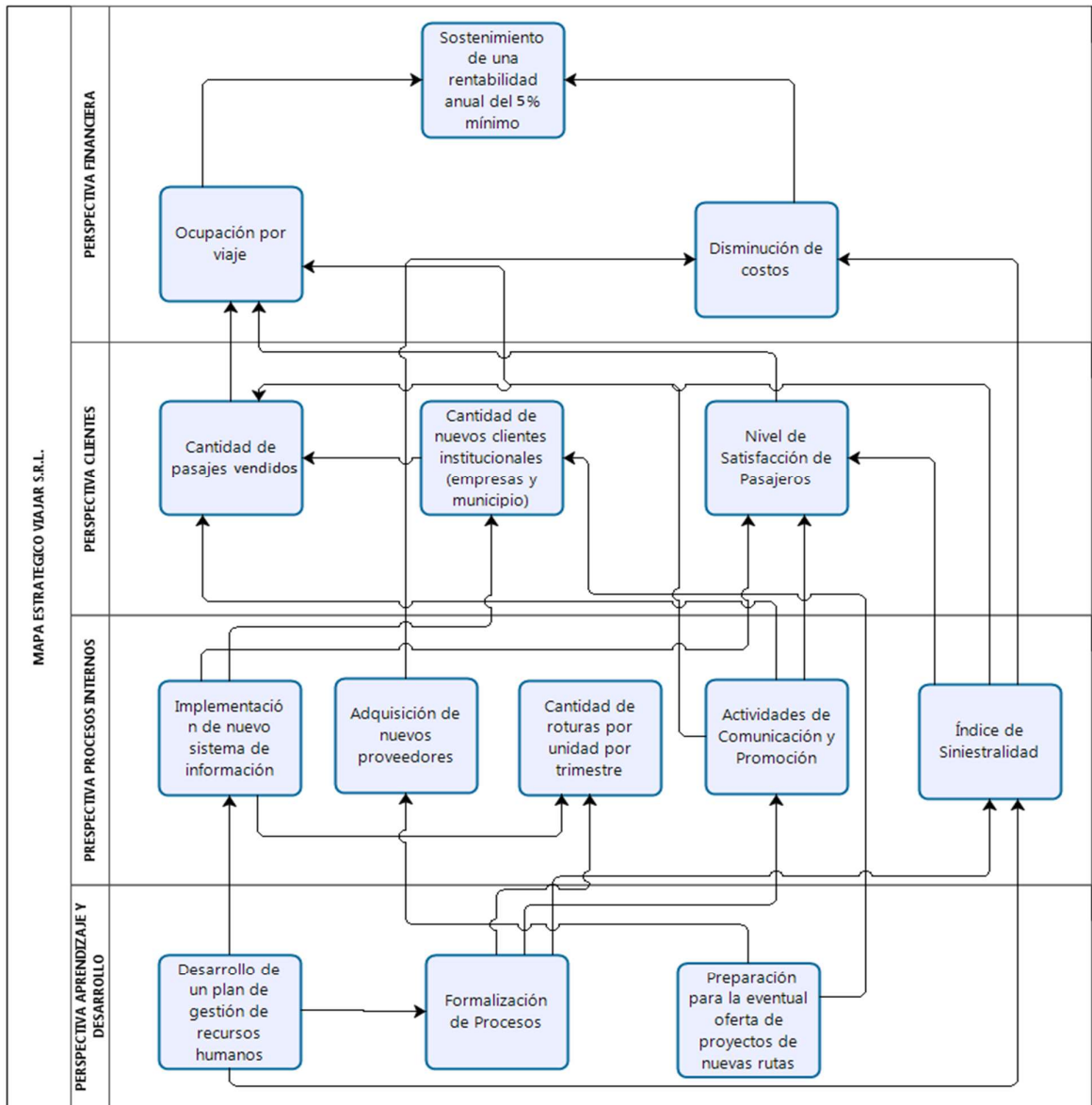


A partir de desarrollo de los flujos de fondos, y teniendo en cuenta la coyuntura actual en la que se encuentra la economía argentina, se puede determinar factible obtener una rentabilidad mínima del 5% en los próximos años, representado en un hipotético escenario intermedio entre el primer y el segundo escenario. Dicho objetivo significaría mantener prácticamente la misma rentabilidad que en el período 2017 (4,6%). De manera que la aplicación del CMI, así como el desarrollo de todas las propuestas y actividades que aconseja el mismo, compensaría las caídas en el rendimiento que pudieran producirse por la recesión económica.

### 6.3. Mapa Estratégico

El mapa estratégico tiene como función mostrar en detalle y de manera sintetizada las relaciones entre indicadores y perspectivas planteadas previamente. Como se puede observar, en el siguiente Mapa, se presentan los 14 indicadores con las relaciones entre ellos que denotan como se afectan mutuamente.

Figura 10 - Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

#### 6.4. Etapa Presupuestaria

Para la realización de este trabajo se realizaron diversas actividades, las mismas comprenden dos etapas:

- Primera Etapa: recolección de toda la información necesaria para poder realizar un diagnóstico de la organización
- Segunda Etapa: Diseño de CMI a partir de los objetivos estratégicos plantados, como así también el diseño de indicadores y mapa estratégico.

El Consejo Profesional de Ciencias Económicas fijó, mediante Resolución N° 50/2018 de fecha 28/06/2018, el valor del módulo de honorario profesional en \$822,50. Teniendo en cuenta que un módulo equivale a una hora de trabajo para este tipo de tareas, se puede elaborar un presupuesto por el costo que implicaría el diseño del tablero de comando.

**Tabla 35- Presupuesto**

	Cant. de Módulos (horas)	Costo Módulo Consultoría	Presupuesto Final
Primera Etapa	30	\$ 822,50	\$ 24.675
Segunda Etapa	80	\$ 822,50	\$ 65.800
Total	110	\$ 822,50	\$ 90.475

*Fuente: Elaboración propia*

Se presenta a continuación el análisis del costo de inversión que representa la propuesta desarrollada. El detalle muestra tanto el costo monetario, como el tiempo que insumiría el diseño e implementación de cada indicador. Además se muestra el beneficio u ahorro que significa cada uno de los indicadores para la organización.

**Tabla 36 - Beneficios, Ahorros y Costos por Indicador**

Indicador	Ingreso anual	Costo anual	Ahorro / Utilidad anual	Observaciones	Diseño	Implementación / Ejecución	Medición	Mantenimiento
Perspectiva Aprendizaje								
1) Desarrollo de un plan de gestión de recursos humanos	Beneficios Indirectos	\$461.000		Los beneficios indirectos que se obtendrán están relacionados directamente con los empleados: desarrollo de la motivación, satisfacción laboral, pertenencia a la organización, desarrollo del compromiso en relación a su tarea, la calidad de ejecución de la tarea, y la optimización de todos los recursos.	3 meses	12 meses	Trimestre	Hasta cumplir con todas las acciones diseñadas en el plan de gestión de RR.HH.
2) Formalización de Procesos	Beneficios Indirectos	\$50.000		Los beneficios indirectos que se obtendrán tendrán que ver con la reducción de costos en lo que respecta a mantenimiento, menores roturas por falta de mantenimiento adecuado en las unidades, menores quejas de los clientes por mala limpieza o estado de las unidades. La formalización de los puestos de trabajo ayudará además al desarrollo interno de las capacidades del personal.	2 meses	5 meses	Trimestre	Hasta cumplir con la formalización de todos los procesos planteados

Indicador	Ingreso anual	Costo anual	Ahorro / Utilidad anual	Observaciones	Diseño	Implementación / Ejecución	Medición	Mantenimiento
3) Preparación para la eventual oferta de proyectos de nuevas rutas	Beneficios Indirectos	\$180.000		Los beneficios indirectos surgirán si la empresa está preparada en todo momento para presentarse a los llamados a licitación que puedan surgir. De esta manera, se podrá ir gestando un desarrollo y crecimiento a futuro de la organización abarcando mayores rutas.	1 mes	2 meses	Anual	Indefinido
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>								
4) Implementación de nuevo sistema de información	Beneficios Indirectos	\$62.000		Los beneficios indirectos se relacionan con lograr la sistematización de la información. Lo que permitirá mayor exactitud, y mejores análisis de los datos, al momento de tomar decisiones, como así también mayor rapidez en la obtención de los mismos.	2 meses	1 mes	Anual	Hasta culminar con la implementación total del sistema de información
5) Adquisición de nuevos proveedores		-	\$265.119	Los beneficios se obtienen a partir de menores costos de financiación y menores costos en los precios de los insumos y repuestos.	2 meses	4 meses	Anual	Hasta lograr una cantidad óptima de proveedores

Indicador	Ingreso anual	Costo anual	Ahorro / Utilidad anual	Observaciones	Diseño	Implementación / Ejecución	Medición	Mantenimiento
6) Cantidad de roturas por unidad por trimestre	Beneficios Indirectos	Incluidos en el desarrollo del Indicador N° 4		Los beneficios indirectos serán la disminución en la pérdida de vehículos por roturas o aumento de la capacidad de servicios, mejora en la satisfacción del cliente, y disminución del costo de mantenimiento e insumos en las unidades.	2 meses	3 meses	Trimestral	Indefinido
7) Actividades de Comunicación y Promoción	Beneficios Indirectos	\$201.700		Los beneficios indirectos están relacionados a un aumento de los ingresos a partir de una mayor venta de pasajes, sobre todo en los tramos más críticos.	1 mes	1 mes	Trimestre	Hasta la lograr la implementación total del plan de Comunicación y Promoción
8) Índice de siniestralidad	Beneficios Indirectos	Incluidos en el desarrollo de los Indicadores N° 1, 2, 4, y 6		Los beneficios surgen a partir de que una menor cantidad de accidentes se espera que repercuta positivamente en un aumento en la cantidad de pasajes vendidos, en la obtención de nuevos clientes institucionales, en el aumento del nivel de satisfacción de los pasajeros, en el aumento de la ocupación por viaje, en la disminución de costos y finalmente en un aporte a generar mayor rentabilidad.	1 mes	1 mes	Trimestral	Indefinido

Indicador	Ingreso anual	Costo anual	Ahorro / Utilidad anual	Observaciones	Diseño	Implementación / Ejecución	Medición	Mantenimiento
<b>Perspectiva Clientes</b>								
9) Cantidad de pasajes vendidos	\$4.640.000	Incluidos en el desarrollo de los Indicadores N° 7, 10 y 11		El beneficio representa un aumento anual del 5% en la cantidad de pasajes vendidos.	1 mes	2 meses	Trimestre	Indefinido
10) Cantidad de nuevos clientes institucionales (empresas y municipio)	\$63.000	Incluidos en el desarrollo de los Indicadores N° 4 y 7		El beneficio representa un aumento anual de 600 pasajes vendidos a nuevos clientes institucionales.	1 mes	3 meses	Anual	Indefinido
11) Nivel de Satisfacción de Pasajeros	Beneficios Indirectos	Incluidos en el desarrollo de los Indicadores N° 1, 2, 4, 6 y 7		Los beneficios indirectos están relacionados a mejoras en el nivel de satisfacción de los pasajeros, que luego podrán traducirse en una mayor cantidad de pasajes vendidos.	2 meses	2 meses	Trimestral	Indefinido
<b>Perspectiva Financiera</b>								
12) Ocupación por viaje	Beneficios Indirectos	Incluidos en el desarrollo de los Indicadores N° 7, 9, 10 y 11		Beneficios indirectos relacionados al aumento de la ocupación de las unidades por viaje, es decir una mayor cantidad de pasajes vendidos.	1 mes	1 mes	Trimestre	Indefinido
13) Disminución de costos		Incluidos en el desarrollo de los Indicadores N° 2 y 5	Los ya incluidos en el Indicador N° 5	Beneficios vinculados a la disminución de la proporción del costo total en los ingresos que los mismos generan.	1 mes	2 meses	Trimestre	Indefinido

Indicador	Ingreso anual	Costo anual	Ahorro / Utilidad anual	Observaciones	Diseño	Implementación / Ejecución	Medición	Mantenimiento
14) Sostenimiento de una rentabilidad anual del 5% mínimo		Incluido en el desarrollo de todos los Indicadores anteriores		Se detalla a través de los flujos de fondos	2 meses	2 meses	Anual	Indefinido

*Fuente: Elaboración propia*



El costo total que debería afrontar la empresa para implementar cada una de las tareas desarrolladas en el diseño de CMI es igual a \$ 954.700. Como la inversión se supone se realizará en el primer año de implementación de la propuesta, es muy probable que el rendimiento del primer año sea inferior a los años siguientes.

A partir de la ejecución se espera lograr un aumento en los ingresos del 10% a partir de una mayor cantidad de pasajes vendidos. Además por otro lado, se estima lograr una reducción de costos en compras a proveedores del 3,66 %. Por lo tanto, tal como se muestra en los flujos de fondos, y considerando la coyuntura actual (estado de recesión) en la que se encuentra la economía argentina, es factible alcanzar un rendimiento aproximado del 5% en los primeros dos años.

## 6.5. Diagrama de Gantt

Tabla 37 - Diagrama de Gantt

Indicador	Diseño	Implementación / Ejecución	Medición	2019												2020														
				M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12			
Perspectiva Aprendizaje																														
1) Desarrollo de un plan de gestión de recursos humanos	3 meses	12 meses	Trimestre	[Diseño]			[Implementación]									[Diseño]			[Implementación]			[Diseño]			[Implementación]			[Medición]		
2) Formalización de Procesos	2 meses	5 meses	Trimestre	[Diseño]		[Implementación]			[Diseño]			[Implementación]			[Diseño]			[Implementación]			[Diseño]			[Implementación]			[Medición]			
3) Preparación para la eventual oferta de proyectos de nuevas rutas	1 mes	2 meses	Anual	[Diseño]					[Implementación]		[Diseño]					[Implementación]		[Diseño]					[Implementación]		[Medición]					

Indicador	Diseño	Implementación / Ejecución	Medición	2019												2020											
				M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Perspectiva Procesos Internos																											
4) Implementación de nuevo sistema de información	2 meses	1 mes	Anual	[Bar chart showing implementation progress from M1 to M12]												[Bar chart showing implementation progress from M1 to M12]											
5) Adquisición de nuevos proveedores	2 meses	4 meses	Anual	[Bar chart showing acquisition progress from M1 to M12]												[Bar chart showing acquisition progress from M1 to M12]											
6) Cantidad de roturas por unidad por trimestre	2 meses	3 meses	Trimestral	[Bar chart showing quantity of breakdowns per unit per quarter]												[Bar chart showing quantity of breakdowns per unit per quarter]											
7) Actividades de Comunicación y Promoción	1 mes	1 mes	Trimestre	[Bar chart showing communication and promotion activities]												[Bar chart showing communication and promotion activities]											
8) Índice de siniestralidad	1 mes	1 mes	Trimestral	[Bar chart showing loss index]												[Bar chart showing loss index]											





## **7. Conclusiones Finales y Recomendaciones Profesionales**

### **7.1. Conclusiones**

Finalizado el diseño del Tablero de Comando para la empresa Viajar S.R.L, y luego de un análisis pormenorizado de elementos tanto internos como externos a la organización, se logró determinar (en conjunto con los socios) los objetivos estratégicos que requiere cada una de las cuatro perspectiva que utiliza el BSC. Considerando de suma importancia su rápida implementación, con el objetivo de optimizar la gestión.

Teniendo en cuenta que el CMI es un instrumento que permite transmitir a todos los miembros de la organización, las estrategias definidas por la gerencia de manera clara y eficiente, y a la vez, poder traducir dichas estrategias en objetivos y acciones concretas que permitan saber si las mismas se están logrando. Se recomienda su total e inmediata comunicación a todos los integrantes de la organización a los fines de que todos continuamente sean partícipes del proyecto, y actores en los cambios.

La propuesta total, y en caso de que la empresa implemente el 100% de los indicadores diseñados, implicaría una inversión de aproximadamente un millón de pesos. Sin embargo, se espera duplicar la rentabilidad neta de la empresa mediante las diferentes acciones, con lo cual el mismo aumento de rentabilidad absorbería la inversión.

Por otro lado, indicadores como la formalización de procesos, mantenimiento de unidades y índice de siniestralidad, pueden ayudar sensiblemente a mejorar la calidad del servicio, y coadyudarán al máximo objetivo de un CMI y de toda empresa con fines de lucro: optimizar la rentabilidad anual.

A pesar de que el CMI es una herramienta que surge en el contexto de grandes empresas, como se pudo observar a lo largo del trabajo, es extremadamente

útil para aquellas más pequeñas que requieren de formalización, objetivos claros y estructura para lograr la consecución de sus metas organizacionales.

Desde esta perspectiva, se considera que el presente TFG brinda a Viajar S.R.L, se brinda una herramienta de gestión que le permitirá profesionalizar la empresa y proyectar un futuro más organizado y de crecimiento, como también un instrumento adaptable a la realidad empresarial a corto, mediano y largo plazo, pudiendo establecer criterios de medición flexibles a las condiciones tanto internas como externas de la organización. En conclusión se han cumplimentado los objetivos inicialmente planteados.

## **7.2. Recomendaciones profesionales**

Es importante que la organización comprenda que esta herramienta por sí misma no es una solución integral. Sino que requiere complementarse con otras acciones internas y una planificación de tareas y actividades que no solo implique la medición de un dato aislado, sino que se realice un seguimiento específico de las acciones, comportamientos o proyecciones de cada indicador, teniendo en cuenta una división de tarea profesional, para lograr un orden y evolución significativa.

Es por esto que, en primer lugar, se recomienda que la empresa realice un seguimiento trimestral, a través de reuniones con todas las áreas involucradas, para el análisis de los resultados que arrojen los indicadores. Y de esta manera tomar las medidas que se estimen necesarias, ya sean para revertir los indicadores negativos, mantener los indicadores positivos, o mejorar aquellos que se encuentren en banda amarilla.

También se recomienda que la empresa implemente a mediano plazo capacitaciones en el uso de tecnología como el rastreo satelital o seguimiento por GPS, que actualmente poseen pero no se optimiza la información que surge de este software.

Finalmente se hace especial hincapié en el desarrollo de las herramientas tecnológicas, como la App y la web, que le permitirán acercarse a las nuevas generaciones de clientes, fidelizándolos a mediano plazo como clientes.

Se estima que la utilización de esta herramienta significará para la organización una gran ventaja competitiva a la hora de tomar decisiones. Aportando información de utilidad a la gerencia de manera detallada y sistematizada.



## 8. Bibliografía

- Albrecht, K.** (1990). *Servicio al cliente interno*. Madrid: Editorial Paidós Ibérica S.A.
- Améndola, L.J.** (2006). *Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos*. Valencia, Universidad Politécnica de Valencia.
- Bateson, G.** (1972). *Steps to an ecology of mind; collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*. San Francisco: Chandler Pub. Co.
- Belausteguigoitia Rius, I.** (2004). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México DF: Mc Graw Hill.
- Bollinger, M.** (2001). *A Guide to Implementing a Balanced Scorecard*. En Strategic Finance. Vol. 84 Issue 4, pp. 20-22.
- Bourne, M.** (2004). *Cuadro de Mando Integral en una semana*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Brewer, P.** (2003). *Incorporar la estrategia al cuadro de mando integral*. En Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad, N°55, Sep, 2003, pags. 72-80.
- Chua, J.H.; Chrisman, J.J.; Steier, L.P.** (2003). *Extending the theoretical horizons of family business research*. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 27, N°4, pp. 331-338.
- De Waal, A.** (2003). *Futuro del cuadro de mando integral*. En Gestión de Negocios, Vol. 4, N°6, Nov-Dic 2003, pags. 8-12.
- Fernández Terricabras, A.** (2002). *Claves para la implantación del cuadro de mando integral*. En Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad, N°46, Mar-Abr 2002, pgs.10-17.
- Fisher, R. y Ury, W.** (2002). *Obtenga el Sí: El Arte de Negociar sin Ceder*. Barcelona: Gestión 2000.
- Gold, R.S.** (2010). *Enabling the Strategy-Focused IT Organization*. En Balanced Scorecard Report, Harvard Business School Publishing, December, 2010.

- González García, J.** (2007). Perspectiva ambiental del cuadro de mando integral de una organización: aplicación de la inteligencia de negocio. *Revista Ingeniería Química*. N°448, pp. 70-78.
- Hodgetts, R. y Altman, S.** (1998). *Comportamiento en las organizaciones*. México DF: McGraw-Hill.
- Hoyos Jurado, A.M. et al.** (2007). *Propuesta de un modelo de Balanced Scorecard enfocado en la perspectiva financiera para la Universidad Medellín*. Tesis de Especialización en Gestión Financiera Empresarial. Universidad de Medellín.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P.** (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Editorial Gestión.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P.** (2000). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Editorial Gestión.
- Kaplan, R.S. et al.** (2009). *Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard*. Barcelona, Gestión 2000.
- Kotler, P.** (1998). *Dirección de mercadotecnia*. México DF: Prentice Hall.
- Leach, T.** (1993). *La Sucesión de la Dirección en la Empresa Familiar*. Barcelona, Granica.
- Pérez Rivera, E.J.** (2010). *Implementación de un modelo Balanced Scorecard sustentado en el software BSC Designer*. Tesis de Ingeniería Industrial. Universidad de Antioquia.
- Sabino, Carlos** (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Ed. Panapo
- Sánchez, C.C.** (1994). *Un grito desesperado*. México DF: Ediciones Selectas Diamante.
- Sánchez Arias, A.** (2006). *Gestión estratégica mediante la implementación del Balanced Scorecard en gestionar cooperativas de trabajo asociado*. Tesis de especialización en Alta Gerencia. Universidad de Medellín.
- Somavia, J.** (1999). *Introducción. Memoria 87ª. Reunión de la OIT (Organización Internacional del Trabajo)*. Ginebra: OIT.

**Trulénque, F.** (2000). *Balanced Scorecard: nuevo enfoque de implantación estratégica*. En *Estrategia Financiera*, N°162, Mayo 2000, pgs. 4-14.

**Watzlawick, P.; Beavin, J. y Jackson, D.** (1981). *Teoría de la Comunicación Humana: Interacciones, Patologías y Paradojas*. Barcelona: Herder.

### **Sitios Webs**

**Alveiro Montoya, C.** (2011). *El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa*. Disponible en [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082011000200003](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003) (fecha de consulta: 29/04/2017).

**Améndola, L.J.** (2011). *Balanced Scorecard en la gestión del mantenimiento*. Disponible en <https://www.scribd.com/doc/2939997/Balanced-Scorecard-en-la-Gestion-del-Mantenimiento> (fecha de consulta: 29/04/2017).

**Avalos Robles, A. y Paz Pérez, D.E.** (2015). *Diseño de un cuadro de mando integral educativo*. Disponible en [http://www.ice.uabjo.mx/media/15/2017/04/Art7\\_4.pdf](http://www.ice.uabjo.mx/media/15/2017/04/Art7_4.pdf) (fecha de consulta: 01/06/2017).

**Espinosa, R.** (2013). *El cuadro de mando integral: concepto y fases*. Disponible en <http://robertoespinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/> (fecha de consulta: 01/06/2017).

**Gimeno Sandig, A.** (2004). *El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas*. Disponible en <http://biblioferrersalat.com/media/documentos/TESIS%20A%20GIMENO.pdf> (fecha de consulta: 09/12/2017).

**IAT (Instituto Argentino del Transporte)** (2015). *Bases para formular los lineamientos del Plan Federal Estratégico de Movilidad y Transporte y conformar el Sistema Nacional de Transporte*. Disponible en [http://www.iatonline.gob.ar/plan-estrategico/pdfs/DOC\\_BASE.pdf](http://www.iatonline.gob.ar/plan-estrategico/pdfs/DOC_BASE.pdf) (fecha de consulta: 15/01/2018).

- ITBA (Instituto Tecnológico de Buenos Aires)** (2015). *Guía de gestión sustentable de flotas de vehículos de transporte de carga por carretera*. Disponible en <https://www.itba.edu.ar/intranet/ols/wp-content/uploads/sites/4/2016/06/Gu%C3%ADa-De-Gesti%C3%B3n-Sustentable-De-Vehiculos-De-Flotas-De-Transporte-De-Cargas-Itba.pdf> (fecha de consulta: 15/01/2018).
- Lajara, M.** (2016). *Aplicación de cuadro de mando integral en una PyME (E.C)*. Disponible en <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC120558.pdf> (fecha de consulta: 01/06/2017).
- Prats, A.** (2013). *La importancia de la comunicación en el marketing interno*. Disponible en [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-35232013000300022&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-35232013000300022&script=sci_arttext) (fecha de consulta: 10/12/2017).
- Serrano Matute, P.F.** (2014). *Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica para la prestación de servicios de telecomunicaciones en la ciudad de Cuenca*. Disponible en <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3445/1/10144.pdf> (fecha de consulta: 01/06/2017).

## 9. Anexos

### 9.1. Anexo I: Entrevista con Antonio R. socio gerente de la organización:

- ¿Podría contarnos un poco de la historia de la empresa? y ¿Cómo fue que llegó a ser hoy gerente de la sociedad?

La empresa fue fundada en el año 1934, mi padre la adquirió en el año 1968. Él era un gran emprendedor, y muy trabajador. Antes de dedicarse de lleno al servicio de transporte, recuerdo que tuvo una sodería con la que hizo sus primeros capitales.

Desde el momento que se hizo cargo de la empresa, yo estuve siempre a su lado, ayudando y trabajando en lo que podía. Yo tenía unos 15 años aproximadamente. Al principio realizaba la limpieza de las unidades, y de a poco fui aprendiendo sobre mecánica, y motores. De allí pase a trabajar en los talleres de mantenimiento. En ese momento había muy pocas unidades y había pocos empleados. Mi padre hacía las veces de mecánico, chofer, ordenanza, y obviamente también se encargaba de la gestión directiva de la organización.

El hecho de estar a su lado en cada momento me hizo ir aprendiendo y creciendo en base a la experiencia de trabajo.

Luego de su fallecimiento en el año 1991, me hice cargo totalmente de la empresa. Intentando día a día aplicar todo lo que él me enseñó.

**- Supongo que es algo que también está replicando en sus hijos, para la futura generación direccional.**

Si, de eso un poco se trata. Tengo 5 hijos, de los cuales 4 trabajan activamente en la empresa. La idea es que ellos se hagan cargo de la conducción en los próximos años.

**- ¿Tiene estudios a nivel académico que haya podido aportar a la organización?**

No. Logré terminar el colegio secundario con mucho esfuerzo, pero nunca me gustó estudiar. He participado de algunos cursos de mecánica, y de gestión empresarial. Creo que el esfuerzo, el trabajo, y la pasión es lo único indispensable para salir adelante. Esas cosas no se aprenden en un aula.

Algo similar ocurre con mis hijos, ninguno de ellos tiene estudios profesionales. Siempre los alenté a que estudiaran, pero a ninguno lo hizo, sin embargo traté de transmitirles siempre mis valores de trabajo.

**- ¿Cómo se toman las decisiones en la organización? ¿Todo pasa por usted? ¿Hay decisiones que se delegan?**

Actualmente las decisiones operativas las toman mis hijos. Estoy tratando de desligarme de a poco de algunas responsabilidades. En ocasiones más complejas me consultan, analizamos la situación y se toman en conjunto.

**- ¿Se da intervención a asesores externos a la hora tomar decisiones?**

En ocasiones sí, pero yo siempre tengo la última palabra. La relación con los asesores que trabajamos es siempre de máxima confianza, hace muchos años que trabajan con nosotros. La confianza es algo difícil de lograr, y que yo particularmente valoro mucho, incluso en mis empleados.

**- ¿Qué aspectos valora de su organización? ¿De qué se siente orgulloso?**

De muchas cosas. En primer lugar, hemos logrado mantenernos a flote en situaciones y contextos difíciles, como así también crecer como organización. El transporte de pasajeros, al ser considerado un servicio público, depende en buena parte de las decisiones que tome el Estado al respecto. No es una actividad totalmente libre en la que uno pueda tomar decisiones al libre albedrío. Hay muchos controles, y aspectos en los que uno como empresario no puede elegir. Sólo debe adaptarse lo mejor posible a las políticas que establezca el gobierno de turno.

Otro logro importante fue llegar a conseguir concesiones para viajar a destinos fuera de la provincia de Córdoba como por ejemplo a San Jorge (Santa Fe).

**- ¿Qué aspectos quisiera mejorar en su organización?**

Me gustaría que la empresa siga creciendo: tener más empleados, mayor y mejor flota de colectivos, mayores destinos, mayor frecuencia.

Quisiera mejorar la imagen de la organización que tienen los clientes. Se reciben muchas quejas constantemente. Sin embargo, se torna muy difícil tomar decisiones en el contexto comentado anteriormente.

**-¿Cómo ve a la organización en el futuro?**

La veo bien en términos generales, con el anhelo de que pueda seguir creciendo. Son mis últimos años al frente de la gerencia, como ya mencioné anteriormente, y me cuesta delegar responsabilidades, pero sé que es necesario hacerlo.

También sé que el futuro de la empresa estará muy ligado al contexto político de los gobiernos futuros, y como esté influya a la hora de tomar decisiones de largo plazo. Por tal motivo, se hace difícil realizar un pronóstico certero al respecto, pero creo que si seguimos trabajando como hasta hoy, no nos puede ir mal.

**9.2. Anexo II: Modelo de Encuesta de satisfacción del usuario de transporte Viajar S.R.L.**

¿Con que frecuencia utiliza usted el servicio de transporte de Viajar S.R.L.?

- a – 5 o más días por semana
- b – Entre 3 o 4 días por semana
- c – Entre 1 o dos días por semana
- d – Cada 15 días
- e – Una vez al mes
- f – Algunas veces al año

**Si su respuesta fue a) o b), saltar la pregunta N° 2 y continuar con la pregunta N° 3**

**Si su respuesta fue c), d), e), o f) continuar con la pregunta N° 2**

**1) ¿Por qué razón utiliza en el servicio con esa frecuencia?**

- a – Porque utiliza otro medio de transporte alternativo
- b – Porque utiliza el servicio de transporte de otra empresa
- c – Porque no tiene la necesidad de viajar con mayor frecuencia
- d – Otro



**2) ¿Cómo calificaría el servicio prestado por Viajar S.R.L.?**

- a – Excelente
- b – Bueno
- c – Regular
- d – Malo
- e – Muy malo

**Si su respuesta fue a) o b) continuar con la pregunta N° 4**

**Si su respuesta fue c), d), o e), saltar la pregunta N° 4 y continuar con la pregunta N° 5**

**4) ¿Por qué motivo principalmente considera usted que el servicio prestado es Excelente o Bueno?**

- a – Por la comodidad en los viajes
- b – Por seguridad dentro de las unidades
- c – Por tecnología y modernidad de las unidades
- d – Por frecuencia
- e – Por la buena atención al cliente
- f – otros \_\_\_\_\_

**5) ¿Por qué motivo principalmente considera usted que el servicio prestado es Regular/Malo/Muy Malo?**

- a – Por la incomodidad en los viajes
- b – Por la inseguridad dentro de las unidades
- c – Por el mal estado y mantenimiento de las unidades
- d – Por su poca frecuencia
- e – Por la mala atención al cliente
- f – otros \_\_\_\_\_

**6) ¿Recomendaría a otros usuarios utilizar los servicios prestados por ésta empresa?**

- a – Muy probablemente
- b – Probablemente
- c – Es poco probable
- d – No lo Recomendaría
- e – Ns/Nc

**7) Si pudiera cambiar de medio de transporte ¿lo haría?**

- a – Muy probablemente
- b – Probablemente
- c – Es poco probable
- d – No lo haría
- e – Ns/Nc

**Datos Referenciales**

**1) Edad**

- a – Menos de 20 años
- b – Entre 20 y 30 años
- c – Entre 30 y 40 años
- d – Entre 40 y 50 años
- e – Entre 50 y 60 años
- e – Más de 60 años

**2) Sexo**

- a – Masculino
- b – Femenino

**3) Ocupación**

- a – Estudiante
- b – Docente
- c – Empleado/Operario
- d – Profesional/Trabajador Independiente
- e – Desempleado
- f – Jubilado

**9.3. Anexo III: Modelo de Encuesta a los empleados de Viajar S.R.L.**

**1) ¿A qué departamento pertenece?**

- a - Administración y Ventas
- b – Operativo y de mantenimiento

**2) ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?**

- a – Menos de 5 años
- b – Entre 5 y 10 años
- c – Entre 10 y 20 años
- d – Más de 20 años

**3) ¿Qué tan satisfecho se siente de trabajar en esta empresa?**

- a – Muy satisfecho
- b – Satisfecho
- c – Insatisfecho
- d – Muy insatisfecho

**3) ¿Se siente reconocido por su jefe o supervisor?**

- a – Totalmente de acuerdo
- b – De acuerdo
- c – Medianamente de acuerdo
- d – En Desacuerdo

**4) ¿Cómo calificaría la comunicación con sus superiores?**

- a – Excelente
- b – Muy buena
- c – Buena
- d – Regular
- e – Mala

**6) ¿Cómo calificaría a la comunicación entre los empleados?**

- a – Excelente
- b – Muy buena
- c – Buena
- d – Regular
- e – Mala

**7) ¿Recibe información sobre su desempeño laboral por parte de sus superiores?**

- a – Siempre
- b – Muy a menudo
- c – Ocasionalmente
- d – Nunca

**8) ¿Recibe cursos de capacitación regularmente por parte de empresa?**

- a – Siempre
- b – Muy a menudo
- c – Ocasionalmente
- d – Nunca

**9) ¿Le gustaría participar de una mayor cantidad de cursos de capacitación?**

- a – Totalmente de acuerdo
- b – De acuerdo
- c – Medianamente de acuerdo
- d – En Desacuerdo

**10) ¿Conoce usted cual es la misión de la empresa?**

a – Si

b – No

**Si su respuesta fue a) continuar con la pregunta N° 11**

**Si su respuesta fue b), saltar la pregunta N° 11 y continuar con la pregunta N° 12**

**11) La misión de la empresa es:**

a – Lograr que el cliente esté satisfecho con el servicio

b – Aumentar el nivel de ventas anualmente

c - Brindar a los clientes un servicio de transporte terrestre de excelencia y calidad

d - Liderar el mercado de transporte de pasajeros en la provincia de Córdoba y proyectarse hacia el resto del país como una empresa líder en el mercado, contribuyendo al bienestar general de la sociedad, con un servicio de calidad en el transporte de personas y objetos.

**12) ¿Conoce usted cual es la visión de la empresa?**

a – Si

b – No

**Si su respuesta fue a) continuar con la pregunta N° 13**

**Si su respuesta fue b), saltar la pregunta N° 13 y continuar con la pregunta N° 14**

**13) La misión de la empresa es:**


- a – Lograr que el cliente esté satisfecho con el servicio
- b – Aumentar el nivel de ventas anualmente
- c - Brindar a los clientes un servicio de transporte terrestre de excelencia y calidad
- d - Liderar el mercado de transporte de pasajeros en la provincia de Córdoba y proyectarse hacia el resto del país como una empresa líder en el mercado, contribuyendo al bienestar general de la sociedad, con un servicio de calidad en el transporte de personas y objetos.


**14) Los valores de la empresa son:**

- a - Orientación al cliente; calidad; innovación; desarrollo personal; compromiso
- b – Calidad; capacitación constante; responsabilidad; comunicación; honestidad
- c – Trabajo; esfuerzo; desarrollo tecnológico; respeto; gratitud
- d – Dialogo; humildad; solidaridad; innovación; sensibilidad



9.4. Anexo IV: Escala Salarial AOITA

 <b>A.O.I.T.A.</b>	ACTA MINISTERIO DE TRABAJO DE LA NACION DEL DIA 21/03/2018				
	<b>AUMENTO SALARIAL 2018</b>				
	SUELDO BASICO REMUNERATIV O DICIEMBRE 2017	APARTIR DE MARZO 2018	20 DE ABRIL 2018	A PARTIR DE MAYO 2018	A PARTIR DE AGOSTO 2018
<b>Personal de Tráfico</b>		5,50%	NO REMUNERATIVO	10,00%	15,00%
1) Inspector	\$ 22.061	\$ 23.274	\$ 1.800	\$ 24.267	\$ 25.370
2) Cond Guarda Corta Distancia Unico	\$ 27.489	\$ 29.001	\$ 1.800	\$ 30.238	\$ 31.612
3) Cond Guarda Urbano	\$ 22.509	\$ 23.747	\$ 1.800	\$ 24.760	\$ 25.885
4) Cond Guarda Media Distancia Unico	\$ 27.489	\$ 29.001	\$ 1.800	\$ 30.238	\$ 31.612
5) Cond Guarda Larga Distancia	\$ 22.410	\$ 23.643	\$ 1.800	\$ 24.651	\$ 25.772
6) Conductor Regular Diferencial	\$ 27.489	\$ 29.001	\$ 1.800	\$ 30.238	\$ 31.612
7) Guarda Guia Cicerone	\$ 21.618	\$ 22.807	\$ 1.800	\$ 23.780	\$ 24.861
8) Azafata	\$ 21.900	\$ 23.105	\$ 1.800	\$ 24.090	\$ 25.185
9) Conduct. Guarda Servicio Especial/Turismo	\$ 24.947	\$ 26.319	\$ 1.800	\$ 27.442	\$ 28.689
10) Auxiliar a Bordo Guarda Servicio Esp. /Turismo	\$ 19.617	\$ 20.696	\$ 1.800	\$ 21.579	\$ 22.560
<b>Personal de Administracion</b>		5,50%	NO REMUNERATIVO	10,00%	15,00%
1) Auxiliar Primera	\$ 23.390	\$ 24.676	\$ 1.800	\$ 25.729	\$ 26.899
2) Auxiliar Segunda	\$ 22.552	\$ 23.792	\$ 1.800	\$ 24.807	\$ 25.935
3) Auxiliar Tercera	\$ 22.147	\$ 23.365	\$ 1.800	\$ 24.362	\$ 25.469
4) Ordenanza	\$ 21.958	\$ 23.166	\$ 1.800	\$ 24.154	\$ 25.252
5) Cadete	\$ 20.731	\$ 21.871	\$ 1.800	\$ 22.804	\$ 23.841
<b>Titulo Secundario</b>	\$ 834	\$ 880		\$ 917	\$ 959

 <b>A.O.I.T.A.</b>	ACTA MINISTERIO DE TRABAJO DE LA NACION DEL DIA 21/03/2018				
	<b>AUMENTO SALARIAL 2018</b>				
	SUELDO BASICO REMUNERATIV O DICIEMBRE 2017	MARZO DEL 2018	20 DE ABRIL 2018	MAYO DEL 2018	AGOSTO DEL 2018
<b>Personal de Taller</b>		5,50%	NO REMUNERATIVO	10,00%	15,00%
1) Primera Categoria	\$ 23.954	\$ 25.271	\$ 1.800	\$ 26.349	\$ 27.547
2) Segunda Categoria	\$ 23.126	\$ 24.398	\$ 1.800	\$ 25.439	\$ 26.595
3) Tercera Categoria	\$ 22.681	\$ 23.928	\$ 1.800	\$ 24.949	\$ 26.083
4) Cuarta Categoria	\$ 22.528	\$ 23.767	\$ 1.800	\$ 24.781	\$ 25.907
5) Quinta Categoria	\$ 22.489	\$ 23.726	\$ 1.800	\$ 24.738	\$ 25.862
6) Sexta Categoria	\$ 22.382	\$ 23.613	\$ 1.800	\$ 24.620	\$ 25.739

	DICIEMBRE 2017	MARZO DEL 2018	MAYO DEL 2018	AGOSTO DEL 2018
<b>VIATICO CONDUCTORES</b>		5,50%	10,00%	15,00%
DESAYUNO/MERIENDA	\$ 60	\$ 63	\$ 66	\$ 69
ALMUERZO / CENA	\$ 221	\$ 233	\$ 243	\$ 254
CAMA	\$ 357	\$ 377	\$ 393	\$ 411

**NOTA: LOS PORCENTAJES INDICADOS SE APLICAN SOBRE BASICO DICIEMBRE 2017.  
 PORCENTAJES 5,50% EN MARZO; 4,50% EN MAYO; 5,00% AGOSTO**