

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Administración de Empresas



EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA TRANSAPEC S.A

Carolina Fuentes Morales

Ana María Solera Lozano

Hernán Darío Montoya Bedoya

Medellín, Colombia

2012



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

CENTRO DE INVESTIGACIONES

NOTA DE ACEPTACIÓN

Los suscritos miembros de la comisión Asesora del Proyecto de Grado: **“Evaluación del Sistema de Gestión de la Empresa Transapec S.A.”**, elaborado por los estudiantes: CAROLINA FUENTES MORALES, ANA MARÍA SOLERA LOZANO Y HERNÁN DARÍO MONTOYA BEDOYA, del programa de Administración de Empresas, nos permitimos conceptuar que éste cumple con los criterios teóricos, metodológicos y de redacción exigidos por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables y por lo tanto se declara como:

APROBADO

Medellín, Mayo 8 de 2012

Esp. Ana Isabel Gutiérrez
Presidenta

Mg. Jhonny Cano
Secretario

Personería Jurídica según Resolución del Ministerio de Educación No. 8529 del 6 de junio de 1983 / NIT 860.403.751-3

Cra. 84 No. 33AA-1 PBX. 250 83 28 Fax. 250 79 48 Medellín <http://www.unac.edu.co>



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

Carolina Fuentes Morales.
Carolina Fuentes Morales
Estudiante

Ana María Solera
Ana María Solera Lozano
Estudiante


Hernán Darío Montoya Bedoya
Estudiante

Personería Jurídica según Resolución del Ministerio de Educación No. 8529 del 6 de junio de 1983 / NIT 860.403.751-3

Cra. 84 No. 33AA-1 PBX. 250 83 28 Fax. 250 79 48 Medellín <http://www.unac.edu.co>

AGRADECIMIENTOS

Hoy le doy gracias a Dios por la oportunidad que me ha dado de llegar a este nivel y todas aquellas personas que estuvieron acompañándome durante este proceso por sus palabras de motivación y apoyo incondicional.

A mis padres y hermanos, que a pesar de la distancia siempre sentí su presencia y confianza, a los docentes que estuvieron durante estos cinco años y medio por su paciencia y por compartir sus conocimientos, anécdotas y vivencias como profesionales y algunos como personas, y aquellos que se convirtieron en amigos por sus consejos, amistad y confianza, a los asesores, profesor Jhonny Cano y Nelson Lozada por el acompañamiento durante el desarrollo del proyecto, que en algunos momentos se hizo difícil pero gracias a su ayuda y orientación hoy se presenta un resultado, en el que he obtenido un aprendizaje práctico muy significativo como profesional. A mis compañeros de clase, Anita, Yoha, Diego, que traspasaron esa frontera y se convirtieron en mis amigos y familia, a don Giovanni, representante de Transapac S.A., por abrirnos las puertas de su empresa, por su amabilidad, tiempo, y compartir sus conocimientos y experiencia como gerente y profesional.

Carolina Fuentes Morales

Agradezco a Dios, por sus infinitas bendiciones, por la oportunidad de haber llegado donde esto y por acompañarme en este camino que emprendí para ser una profesional. A mi madre, hermanos, familiares y amigos gracias por su apoyo y cariño incondicional, por su paciencia para enseñarme a ser mejor persona; por impulsarme y darme motivación cuando más lo necesité.

Agradezco a los docentes por su formación, por impartir sus conocimientos en el desarrollo de mi carrera; de igual forma gracias a cada una de las personas que también me han dado la oportunidad de crecer, profesional espiritual y personalmente, que me brindaron su apoyo y que creyeron en mí.

A todos mil gracias.

Ana María Solera Lozano

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de estudio en esta universidad, fortaleciendo mis principios, valores y relación con Dios.

Agradezco a mis padres Hernán Montoya y a Luz Marina Bedoya por apoyarme en cada momento, por estar a mi lado y brindarme ese amor que solo unos padres pueden dar.

Agradezco a todas las personas que pasaron por mi vida a lo largo de la carrera, algunas que quedaron y a otras que simplemente se irán, pero que de una u otra forma marcaron mi vida. En especial a esas personas que compartieron conmigo el segundo ciclo de la universidad, mis compañeros amigos con los que compartí momentos inolvidables.

Agradezco a los profesores, asesores y directivos que se esmeraron por brindar la mejor educación posible compartir sus conocimientos y experiencias para hacer de nosotros unas personas aptas para enfrentarse a un mundo laboral

Gracias a todos los que hicieron posible que un sueño se convirtiera en una realidad.

Hernán Darío Montoya Bedoya

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS.....	viii
LISTA DE GRÁFICAS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
CAPITULO UNO - PANORAMA DE PROYECTO.....	1
Planteamiento del problema	1
Título del proyecto	1
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos	2
Justificación.....	3
Delimitaciones.....	4
Temporal.....	4
Contextual.....	4
Conceptual.....	4
CAPITULO DOS - MARCO REFERENCIAL	5
Reseña Histórica TRANSAPEC.....	5
Objeto social	6

Política de gestión	6
Portafolio de productos y/ o servicios	7
Políticas de calidad de la empresa	7
CAPITULO TRES - MARCO TEORICO	8
Sistema de gestión.....	8
Planeación estratégica.....	10
Pasos clave para desarrollar el plan estratégico.....	12
Declaración de la Misión.....	14
Declaración de la Visión.....	15
Alineación estratégica	17
Direccionamiento estratégico.....	18
Indicadores de gestión	20
Características de un indicador.....	21
Hoja de vida de un indicador.....	23
El cuadro de mando integral	27
Alineación y enfoque de la estrategia para el logro de resultado	29
El cuadro de mando integral como sistema de gestión.....	30
Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos	32
Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas	33
Generalidades de las perspectivas del cuadro de mando Integral.....	33

Tipo de estudio	41
Método de investigación	41
Fuentes y técnicas para la recolección de información.....	42
Tratamiento y procedimiento para la presentación de la información	42
Cronograma de Actividades	44
CAPITULO CINCO - DESARROLLO DEL PROYECTO	46
Análisis de directrices estratégicas	46
Análisis de la Misión.....	46
Análisis de la visión.....	48
Redacción de la política de gestión.....	50
Despliegue de la política de gestión por perspectiva y directriz.....	51
Definición de objetivos estratégicos de acuerdo a Directrices y perspectiva	53
Cuadro de control de la gestión estratégica.....	55
Mapa estratégico.....	61
Documentación de planes de acción por perspectiva	63
<i>Plan de Acción Perspectiva Financiera.....</i>	<i>63</i>
<i>Plan de Acción Perspectiva Clientes</i>	<i>72</i>
<i>Plan de Acción Perspectiva Procesos</i>	<i>78</i>
<i>Plan de Acción Perspectiva Conocimiento y Aprendizaje.....</i>	<i>88</i>
Elaboración de hojas de vida de indicadores.....	95

<i>Hoja de vida de indicadores perspectiva financiera</i>	95
<i>Hoja de vida de indicadores perspectiva Clientes</i>	105
<i>Hoja de vida de Indicadores Perspectiva Procesos</i>	109
<i>Hoja de vida de indicadores perspectiva Crecimiento y Desarrollo</i>	114
CAPITULO SEIS - IMPACTO DEL PROYECTO	116
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES	119
REFERENCIAS	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Hoja de Vida del Indicador</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 2. Cronograma actividades.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 3. Análisis de Misión por aspectos</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 4. Análisis de la Visión por aspectos</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 5. Redacción Política de Gestión</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 6. Despliegue Política de Gestión por Perspectiva y Directriz.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 7. Definición de Objetivos por Directrices y Perspectiva</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 8. Despliegue del CMI</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 9. Plan de Acción Perspectiva Financiera No. 01.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 10. Plan de Acción Perspectiva Financiera No. 02.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 11. Plan de Acción Perspectiva Financiera No. 03.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 12. Plan de Acción Perspectiva Financiera No. 03.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 13. Plan de Acción Perspectiva Financiera No. 04.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 14. Plan de Acción Perspectiva Financiera No. 05.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 15. Plan de Acción Perspectiva Clientes No. 06</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 16. Plan de Acción Perspectiva Clientes No. 07</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 17. Plan de Acción Perspectiva Clientes No. 08</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 18. Plan de Acción Perspectiva Procesos No. 09</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 19. Plan de Acción Perspectiva Procesos No. 10</i>	<i>80</i>

<i>Tabla 20. Plan de Acción Perspectiva Procesos No. 11</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 21. Plan de Acción Perspectiva Procesos No. 12</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 22. Plan de Acción Perspectiva Procesos No. 13</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 23. Plan de Acción Perspectiva Procesos No. 14</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 24. Plan de Acción Perspectiva Procesos No. 15</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 25. Plan de acción perspectiva Conocimiento y Aprendizaje No. 16.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 26. Plan de acción perspectiva Conocimiento y Aprendizaje No. 17.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 27. Plan de acción perspectiva Conocimiento y Aprendizaje No. 18.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 28. Caracterización de Proveedores</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 29. Caracterización de Clientes.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 30. Hoja de Vida de Indicador de Crecimiento</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 31. Hoja de Vida de Indicador de Rentabilidad</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 32. Hoja de Vida de Indicador de EVA</i>	<i>97</i>
<i>Tabla 33. Hoja de Vida de Indicador de costo promedio ponderado de capital.....</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 34. Hoja de Vida de Indicador de Rotación de cartera</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 35. Hoja de Vida de Indicador de No. Días de rotación de cartera.....</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 36. Hoja de Vida de Indicador de Calidad de cartera</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 37. Hoja de Vida de Indicador de Carga Operativa del Ingreso Propio.....</i>	<i>102</i>
<i>Tabla 38. Hoja de Vida de Indicador de Carga Operativa del Ingreso Total.</i>	<i>103</i>
<i>Tabla 39. Hoja de Vida de Indicador de Carga Operativa del Ingreso Total.</i>	<i>104</i>
<i>Tabla 40. Hoja de Vida de Indicador de Eficacia.....</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 41. Hoja de Vida de Indicador de Eficacia de la Prestación del Servicio.....</i>	<i>106</i>
<i>Tabla 42. Hoja de Vida de Indicador de % de Clientes Satisfechos.....</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 43. Hoja de Vida de Indicador de % Participación en el Mercado.....</i>	<i>108</i>

<i>Tabla 44. Hoja de Vida de Indicador de Oportunidad.....</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 45. Hoja de Vida de Indicador de Confiabilidad.....</i>	<i>110</i>
<i>Tabla 46. Hoja de Vida de Indicador de Disponibilidad.....</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 47. Hoja de Vida de Indicador Caracterización de Proveedores.....</i>	<i>112</i>
<i>Tabla 48. Hoja de Vida de Indicador Caracterización de Clientes.....</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 49. Hoja de Vida de Indicador Caracterización de Cumplimiento de los planes de formación.....</i>	<i>114</i>
<i>Tabla 50. Hoja de Vida de Indicador Caracterización de Cumplimiento de los Planes de Formación.....</i>	<i>115</i>

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Estructura Organizacional TRANSAPEC S.A.S.....	7
Gráfica 2. Sistema de Gestión de la Estrategia.....	31
Gráfica 3. Mapa Estratégico.....	62

RESUMEN EJECUTIVO
Corporación Universitaria Adventista

Facultad de ciencias Administrativas y Contables
Administración de Empresas

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA TRANSAPEC

Ana María Solera Lozano

Carolina Fuentes Morales

Hernán Darío Montoya Bedoya

Asesores:

MG. Jhonny Alexander Cano Gómez

MG. Nelson Enrique Lozada

06 de mayo de 2012

Problema

El modelo de plan estratégico responde a la necesidad de crear en las empresas capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno, mantenerse y ganar nuevos mercados; el plan estratégico debe estar delineado sobre las necesidades específicas de un grupo meta definido en el mercado; así mismo la planeación estratégica debe estar orientada a la innovación y la generación de nuevas propuestas.

El plan estratégico se logra a través de modelos de gestión como lo es el Balance Score Card que proporciona a la organización de forma sistematizada la ejecución de la estrategia, de acuerdo a las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Northon.

Actualmente la empresa Transapex S.A. se encuentra diseñando su planeación estratégica, por lo que requiere ser evaluada, con el propósito de ser enriquecida teniendo presente los lineamientos propuestos por el modelo de gestión de Balance Score Card, que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales de forma efectiva

Metodología

A través de la aplicación del método de investigación deductivo en este proyecto se parte de la teoría general de cuadro de mando integral, se aplica a

TRANSAPEC. S.A., específicamente a plan estratégico, para el desarrollo del sistema de gestión que permite controlar y evaluar el alcance de la planeación estratégica.

Para el desarrollo de este proyecto la información primaria se obtiene directamente de entrevista con el gerente y el asesor externo con el objetivo de explorar, describir y explicar el estado actual de la empresa, y obtener información que se requiere para realizar el diagnóstico organizacional, que permiten dar inicio al desarrollo de los objetivos planteados.

Como fuente secundaria, la recopilación de documentos donde se manifiesta información de la organización compuesta por misión, visión, políticas, objetivos, metas y el plan estratégico de la organización. Así mismo, hacer uso de los documentos existente en la web y libros, que hagan referencia a temas como diagnóstico organizacional, planeación y gestión de la estratégica a través del Cuadro de Mando Integral, entre otros.

Resultados

Como resultados al finalizar el desarrollo de este proyecto, Transapec S.A. obtuvo una evaluación de su sistema de gestión, donde se han analizado sus directrices estratégicas como misión y visión y se realiza una propuesta de estas siguiendo los lineamientos establecidos teóricamente. Así mismo se realiza un análisis y propuesta de mejora al mapa estratégico, resaltando la relación causa

efecto entre sus objetivos e iniciativas estratégicas, desde cada una de las perspectivas propuestas por el modelo de Balance Score Card y como finalmente estas apoyan el desarrollo y cumplimiento de cada uno de los objetivos trazados.

Finalmente, se realiza el despliegue del cuadro de mando integral, donde se relacionan los objetivos estratégicos, con las iniciativas estratégica, actividades e indicadores de gestión, que permitirán a la empresa determinar el camino a seguir y llevar control del alcance obtenido en un periodo determinado de gestión, así mismo se podrá encontrar la documentación de los planes de acción, por perspectiva, de acuerdo a cada una de las actividades que permitirán el alcance de los objetivos estratégicos.

Conclusiones

- a) Desde los lineamientos teóricos la misión debe incluir aspectos tales como Clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, interés en la supervivencia, filosofía, entre otros. Al realizar la evaluación de la misión se encontró que el verso de esta no se encontraba redactado acorde a los lineamientos establecidos teóricamente.

- b) La visión se caracteriza por ser integradora, amplia, detallada, alentadora, realista, dimensionada en el tiempo, entre otras características. Al efectuar el análisis de la visión de Transapec S.A., se encontró que el verso de esta no se encuentra diseñada bajo los criterios anteriormente mencionados.

- c) El BSC es una herramienta de gestión, utilizada por las organizaciones con el fin de medir el alcance de los objetivos. Esta, parte de una política de gestión, donde se definen claramente las directrices que le permiten a la empresa identificar el camino a seguir acordes a las perspectivas propuestas por la misma herramienta. Al analizar la política de gestión de Transapec S.A, se encontró que esta no está redactada, de tal forma que deje ver claramente la cohesión con las directrices de cada una de las perspectivas.
- d) El mapa estratégico es la representación visual, de los objetivos e iniciativas estratégicas que debe reflejar la estrategia de la compañía, mostrando una vinculación causa – efecto. Al estudiar el mapa estratégico de Transapec S.A, se halló que algunos objetivos no reflejaban la vinculación causa – efecto con otros objetivos.
- e) El despliegue del Cuadro del Mando Integral, debe estar alineado a las directrices establecidas desde el direccionamiento estratégico y política de gestión. Es así como al analizar la propuesta de cuadro mando integral de Transapec S.A. se encuentra que este, está fundamentado, en un direccionamiento estratégico y política de gestión, no muy claras, lo cual no permite definir objetivos e iniciativas estratégicas y tácticas adecuada

CAPITULO UNO - PANORAMA DE PROYECTO

Planteamiento del problema

Título del proyecto

Evaluación del sistema de gestión de la empresa Transapec

Descripción del problema

El modelo de plan estratégico responde a la necesidad de crear en las empresas capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno, mantenerse y ganar nuevos mercados; el plan estratégico debe estar delineado sobre las necesidades específicas de un grupo meta definido en el mercado; así mismo la planeación estratégica debe estar orientada a la innovación y la generación de nuevas propuestas.

El plan estratégico se logra a través de modelos de gestión como lo es el Balance Score Card que proporciona a la organización de forma sistematizada la ejecución de la estrategia, de acuerdo a las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Northon.

Actualmente la empresa TRANSAPEC se encuentra diseñando su planeación estratégica, por lo que requiere ser evaluada, con el propósito de ser enriquecida teniendo presente los lineamientos propuestos por el modelo de gestión de Balance Score Card, que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales de forma efectiva

Coherencia del proyecto

Dentro de las grandes necesidades de las organizaciones actuales se encuentra el poseer una planeación estratégica que le permita a un largo plazo alcanzar su visión, que debe ser acorde a su misión y objetivos estratégicos, por ello es importante para Transaptec, que se realice una evaluación de su planeación estratégica y su vez sea enriquecida.

Objetivo general

Evaluar el sistema de gestión de la empresa Transaptec S.A a partir de los preceptos del Balance Score Card, ajustando las directrices establecidas en su plan estratégico.

Objetivos específicos

- a. Evaluar las directrices estratégicas de la empresa mediante el análisis de la visión, la misión, y política de gestión brindando las recomendaciones necesarias sobre las mismas.

- b. Estudiar el mapa estratégico mediante el análisis de las relaciones causa-efecto establecida entre los objetivos, tácticas y estrategias definidas en este, realizando recomendaciones de mejora al mismo.
- c. Revisar el cuadro de mando integral, mediante la elaboración de las hojas de vida de los indicadores y a través de la documentación de los planes de acción, ajustándolo como a una guía de trabajo para la implementación y medición de los objetivos del plan estratégico.

Justificación.

Las organizaciones en su necesidad de ser competitivas y mantenerse en el mercado realizan una planeación estratégica, donde involucran las diferentes áreas de la organización como lo son el talento humano, los procesos internos, los clientes y el área financiera, desarrollando para cada uno de ellos directrices y objetivos que llevan a la organización al alcance de su visión.

Es así como TRANSAPEC desea controlar el proceso de planeación estratégica y permite que este sea evaluado y enriquecido, con el objeto de garantizar el alcance de los objetivos propuestos.

De igual forma como estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Corporación Universitaria Adventista, el desarrollo de este proyecto es una oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, para crecer en el saber hacer y en el saber ser; y como requisito para la obtención del título profesional.

Delimitaciones

Temporal

Este plan de desarrollo se realizara durante dos semestres académicos comprendidos en el periodo de Julio a Octubre de 2011 y Febrero a Mayo de 2012.

Contextual

TRANSAPEC S.A.

Conceptual

- a) Sistemas de gestión empresarial
- b) Sistemas de medición de la gestión empresarial como el Balance Score Card, entre otros.
- c) Planeación estratégica
- d) Direccionamiento estratégico
- e) Diagnostico estratégico.

CAPITULO DOS - MARCO REFERENCIAL

Reseña Histórica TRANSAPEC

A principios del año 1991, en la empresa Trilladora Unión surge la necesidad de crear una empresa para transportar su producto de exportación, el café; fue entonces cuando los funcionarios de Almacafé S.A. apoyaron la iniciativa e hicieron contactos con el gerente y propietario de la empresa Mototransportar S.A., quien poseía una licencia inactiva que había sido adquirida por dos gerentes, entre los cuales se encontraba el de la empresa TRANSAPEC S.A.; se procedió a realizar los trámites ante el Ministerio de Transporte y Juzgado de Aduanas para la verificación de antecedentes, póliza de cumplimiento y por último, ante el Ministerio de Hacienda quien avaló a TRANSAPEC Ltda. Como empresa transportadora de café de exportación.

El 16 de Septiembre de 1.991 se iniciaron labores, movilizandolos productos a Almacafé y productos de propiedad del Fondo Nacional de Café, posteriormente se incursionó en el mercado de los exportadores privados, tales como: Espinosa Hnos., Carcafé, Cargil Cafetera y L.A. Laumayer Ltda., transcurridos varios años TRANSAPEC S.A. se convirtió en una sociedad anónima. En la actualidad TRANSAPEC S.A. ha ampliado su mercado dedicándose al transporte terrestre de mercancía a nivel nacional y en importación y exportación.

Misión

Prestamos servicios de transporte multimodal para nuestros clientes en todo el país y en el exterior, con seguridad, dando una asesoría especializada, con oportunidad, garantizando la preservación de la carga y apoyados en nuestros aliados de negocios.

Visión

En el año 2015 Transaptec será una empresa prestadora de servicios de transporte multimodal (OTM), con operaciones a nivel nacional e internacional

Objeto social

El transporte de carga a nivel nacional por vía terrestre, la contratación o compra de vehículos para su transporte, la administración de parque automotor terrestre, la realización de contratos para el transporte de mercancías con empresas industriales, comerciales, públicas o privadas, y la apertura de agencias para el transporte de carga en las diferentes ciudades del país.

Política de gestión

Satisfacer las expectativas de nuestros clientes en el servicio de transporte multimodal - OTM y asegurar la prevención de actividades ilícitas en la operación logística mediante procesos controlados, el mejoramiento continuo y realizados por personas confiables y comprometidas.

Portafolio de productos y/ o servicios

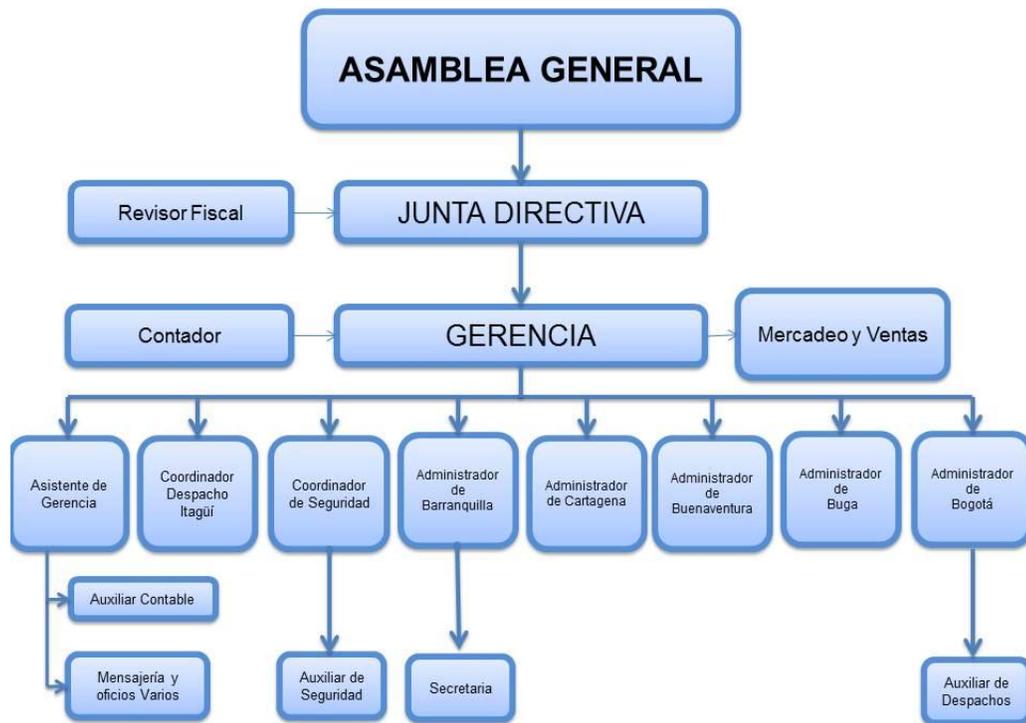
Transporte terrestre nacional de carga masiva.

Políticas de calidad de la empresa

Satisfacer las expectativas de nuestros clientes y asegurar la prevención de actividades ilícitas en el servicio de transporte de mercancía mediante procesos controlados y en mejoramiento continuo, y realizados por personas confiables y comprometidas.

Organigrama

Gráfica 1. Estructura Organizacional TRANSAPEC S.A.S



Fuente Transapec S.A.

CAPITULO TRES - MARCO TEORICO

Sistema de gestión

Este término viene siendo muy utilizado desde la década de los 80s y principios de los 90s del que sin embargo podemos buscar raíces ya en el siglo XIX con la distribución científica del trabajo, donde ciertas funciones de supervisión y control fueron asignadas a grupos especializados, y donde se da una separación entre los que “producen” y los “piensan y gestionan”.

Murillo, Arturo. Dice,

La gestión es definida más bien como una interacción de decisiones sobre los recursos disponibles a lo interno de la organización con sus objetivos globales y las características del entorno en el que se desempeña.

Los sistemas de gestión son herramientas sistemáticas y transparentes que permite dirigir, controlar y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios. Que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad.

El uso de un sistema de gestión permite renovar constantemente el objetivo, estrategias, operaciones y niveles de servicio de la organización.

Los componentes de un sistema de gestión son los siguientes: estrategia, capital humano, estructura mediciones e incentivos, procesos y sistemas.

Los sistemas de gestión son necesarios ya que hoy en día las empresas enfrentan numerosos retos como lo son:

- a) Rentabilidad
- b) Competitividad
- c) Globalización
- d) Velocidad de los cambios
- e) Capacidad de adaptación
- f) Crecimiento
- g) Tecnología

La implementación de un sistema de gestión eficaz puede ayudar a:

- a) Gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros
- b) Mejorar la efectividad operativa
- c) Reducir costos
- d) Aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas
- e) Proteger la marca y la reputación
- f) Lograr mejoras continuas
- g) Potenciar la innovación
- h) Eliminar las barreras al comercio
- i) Aportar claridad al mercado

Es así como el uso de un sistema de gestión probado permite renovar constantemente a la organización sus objetivos, sus estrategias, sus operaciones y niveles de servicio. (pp. 1-12)

Planeación estratégica

Rodríguez, Jessica, menciona:

Al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no era controlables, la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió entonces la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planeación estratégica. Ansoff (1980), identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Neuman Y Morgenster (1944), en su obra Teoría de Juegos, ligan por primera vez el concepto de estrategia a los negocios, “Una serie de actos que ejecutan una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.

La planeación estratégica con sus características modernas fue implantada por primera vez a mediados de 1950 a algunas empresas comerciales, así mismo las empresas productoras, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente, causa que llegara a ser conocida como problema estratégico. A todas estas incertidumbres se encontró que la solución se radicaba en la planeación

estratégica, definida por Goodstein, Nolan y Pfiffer (2001) “el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción” (p.5) para el desarrollo de los procedimientos y acciones necesarias para lograrla. Es así como resultado de esa experiencia y mejora en el alcance de los objetivos de las organizaciones que se propone el modelo de planeación estratégica que a través de los años ha venido aportando grandes pautas a las organizaciones permitiéndoles ser más competitivas.

Es así como las organizaciones del estado, y privadas, con o sin ánimo de lucro, requieren diseñar y ejecutar la planeación estratégica. Donde este plan estratégico se convierte en la hoja de ruta para gestionar eficazmente la estrategia y así, poder alcanzar la visión organizacional o corporativa.

Munch (2009), define, un plan estratégico como “el diseño o esquema detallado de lo que habrá de hacerse en el futuro de corto, mediano o largo plazo,” (p.12). De esta forma el plan estratégico se traduce a un documento en el que los responsables de una organización, reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía. Es así como se debe establecer un plan estratégico por un periodo de tiempo comprendido entre uno y cinco años

De esta forma el plan estratégico se convierte en un programa que le permite a la organización aclarar lo que procura conseguir y las iniciativas y tácticas que debe implementar para alcanzarlo.

Munch (2009) propone:

Una serie de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir a la organización. Donde se definieran cada uno de los siguientes elementos:

- a) Misión/Visión
- b) Factores críticos de éxito
- c) Variables ambientales
- d) Diagnostico
- e) Escenarios
- f) La estrategia
- g) Objetivos
- h) Tácticas
- i) Presupuestos generales
- j) Programación y coordinación de acciones
- k) Establecimiento de controles
- l) Plan de contingencias (pp.15)

Pasos clave para desarrollar el plan estratégico

- a) Establecer las definiciones de misión, visión y valores.
- b) Realizar un análisis externo del entorno general
- c) Analizar el entorno sectorial haciendo uso de las 5 fuerzas competitivas de Porter.
- d) Elaborar el análisis interno

- e) Análisis de matriz interna y externa
- f) Trazar la matriz DAFO - matriz FODA.

La planeación estratégica en las organizaciones debe contribuir con el desarrollo del presupuesto anual y los planes operativos. Por lo tanto, el proceso presupuestario y de planificación deberán estar conectados coherentemente con la estrategia y su articulación se realizara a través del CMI.

Dentro de las fases de planeación estratégica se encuentra el proceso del Pensamiento Estratégico, definido por Georgel (1996) “la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro, de una manera satisfactoria para todos” (p. 2). “Es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa” (p.4). Y es en este momento donde se centra la importancia de una misión y visión, que brindan pautas a las directivas de lo que se desea lograr. Si estos ya existen se debe analizar su vigencia de acuerdo con el estudio del medio ambiente interno y externo y proceder a reformularlos, respondiendo a los siguientes interrogantes como lo menciona Riascos (2009) “¿Qué esperamos hacer en el futuro?, ¿para qué lo haremos?, ¿a quién deseamos servir?, finalmente, visualice el negocio en el futuro formulando lo que aspira ser” (p. 44). En esta fase también es importante revisar y definir los valores de la organización y como estos afecta o se relacionan con los diferentes públicos de la empresa.

Declaración de la Misión

La declaración de las características de la organización es denominada como misión, en ella se responde a la pregunta “¿Cuál es nuestra razón de ser? Se describe la finalidad, el propósito, los clientes y usuarios, los productos o servicios, el mercado, la tecnología y ventajas competitivas de la organización.

López (2003) declara:

La determinación de la misión es una de las decisiones más importantes que se toman en la organización y constituye el resumen de las prioridades, los planes, las estrategias y la asignación de funciones operacionales en la entidad. Se expresa en muy pocos párrafos y busca precisar la frontera de acciones de la entidad. Define lo que es la organización, lo que aspira ser y lo que la diferencia de las demás y, sirve como marco para evaluar las actividades presentes y futuras (p. 241).

Es importante reconocer que la misión debe tener la capacidad de mover al talento humano de la organización, propietarios, inversionistas, empleados, clientes y proveedores; a ser parte activa de lo que es la razón de ser o propósito general de la empresa, de esta forma en el proceso de gestión estratégica se podrá vislumbrar el éxito ya que todas las estrategias se desarrollarán de acuerdo a lo que se es como organización y a lo que se desea llegar.

Soñar y planear el futuro es una actividad que solo el ser humano puede realizar, y es así como la visión se convierte en un elemento en el que se centran la

atención del talento humano de la organización que busca generar un progreso, donde se da respuesta al interrogante ¿de qué queremos ser? Convirtiéndose en la guía que permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, logrando que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, se tomen decisiones y se ejecuten tareas bajo la guía de la visión; de igual forma permite que el sueño de los líderes se comparte con sus colaboradores logrando un compromiso para lograr hazañas sorprendentes; Riascos (2009). Menciona “la visión, entonces, proporciona a la empresa un sentido de la manera cómo deben ser las cosas, de cómo es la tierra prometida y la percepción de que en realidad es posible llegar con seguridad a ese lugar. “También brinda a sus colaboradores una sensación de orgullo y propósito, un sentimiento de singularidad que inculca un espíritu estado de motivación, y permite que la organización funcione en el nivel más alto en comparación con el que se consideró posible en el pasado”.

Declaración de la Visión

Dentro de los objetivos de la planeación estratégica se desea brindar a la organización “supervivencia, rentabilidad, crecimiento, y un desarrollo sostenible” (Riascos, 2009, p. 66), por ello al formular la visión es necesario tener en cuenta algunos elementos que ubican la visión en el desarrollo de la planeación Estratégica, como lo propone Romero, C. J. (2003):

- a) Tendencias: el conocer la tendencia del sector donde se actúa, es fundamental a la hora de soñar y prospectar la organización. Lo que hoy

puede ser una fortaleza de la organización mañana puede no ser relevante por tanto ubicarse en futuro teniendo en cuenta cuáles serán los aspectos claves competitivos de este será determinante para formular una visión adecuada.

- b) El negocio: no se puede formular una visión para cuatro negocios diferentes, al proyectarse al futuro es necesario definir cuál será el negocio de la compañía, cuál será su principal actividad generadora de valor y con base en esta iniciar a construir el sueño que se espera que sea la empresa.
- c) Ventaja Competitiva: La visión debe expresar cual será la ventaja competitiva en la cual fundamentara su acción la empresa en el futuro, ya que al haber definido claramente las tendencias del sector y cuál es el negocio de la compañía, la visión debe presentar una forma global como va competir la organización.
- d) Liderazgo: expresa el liderazgo futuro por parte de la compañía en el sector y la economía y al mismo tiempo presenta un liderazgo interior de los directivos y el personal que la integra.
- e) Elementos de Acción: Debe contener una serie de elementos potenciales que clarifiquen y definen en detalle el rumbo en los anteriores elementos, incluyendo clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, supervivencia, crecimiento, rentabilidad, imagen pública, preocupación ambiental.

Alineación estratégica

Todas las organizaciones se mueven de acuerdo a lo establecido en su misión y visión, donde se muestra el presente, lo que se quiere llegar hacer en el futuro. Es por eso que es necesario definir unos objetivos claros, puntuales que lleven a la organización a cumplir con el propósito de la empresa. Esta definición de objetivos debe corresponder a unas estrategias, que se convertirán en las herramientas y medios por medio de los cuales se alcanzarán. Kaplan y Norton (2005) definen la alineación estratégica como “explora la manera en que las diversas partes que conforman una organización, sincronizan sus actividades para crear integración y sinergia” (p. 308). Todo esto a través de mapas estratégicos y el CMI que ofrece a la organización un mecanismo para describir la estrategia en cada nivel y para comunicarla.

El alineamiento de la organización a la estrategia se da desde dos áreas de la organización.

Kaplan y Norton (2005), proponen:

- a) Alineamiento del capital humano: la estrategia se formula arriba, en el nivel jerárquico superior de la empresa o negocio, pero debe ser ejecutada abajo en el nivel operativo. Se obtiene el alineamiento del capital humano cuando los objetivos, formación e incentivos de los empleados están alineados con la estrategia del negocio.
- b) Alineamiento de los sistemas de planificación y control: Los procesos de planificación, operaciones y control de la organización asignan los recursos,

impulsan la acción controlan el desempeño y adaptan la estrategia según resulte necesario. Existe alineamiento de los sistemas de planificación y control cuando los sistemas de gestión destinados a la planificación, las operaciones y el control están directamente relacionados, es decir unidos o conectados con la estrategia. (p. 309).

Direccionamiento estratégico

Es considerado como una disciplina, a través de un proceso de planeación estratégica.

Gómez, Llanos, Suarez y Uribe (2000), hacen referencia al direccionamiento estratégico:

La dirección estratégica es un proceso continuo en la administración estratégica debido que las acciones previas están sujetas a modificaciones conforme a los cambios de su entorno. Las organizaciones para que tengan supervivencia, rentabilidad, crecimiento y desarrollo sostenible en el mercado deben tener muy claro hacia dónde se dirigen, es decir definir su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran: los principios corporativos, la visión y la misión de la organización, se debe entender así mismo la naturaleza de los objetivos de la empresa y adoptar un proceso eficiente, eficaz, para determinar la dirección de la organización; su principal objetivo es orientar el acontecer

presente con respecto a las metas futuras a las que apunta la organización, para cumplir con su objetivos social y todas las expectativas de sus asociados.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización definiendo aspectos importantes en la organización y en sus miembros. Hay muchas razones por las cuales, los valores y la cultura son fundamentales para el direccionamiento ya que estas son ideas genéricas y abstractas que guían el pensamiento y la acción

Las empresas deben definir una escala de valores donde se integre la filosofía de la organización. Algunos de esos principios pueden ser; servicio al cliente, trabajo en equipo, servicio con calidad, mejoramiento continuo, oportunidad, eficacia, eficiencia, transparencia, etc.

La visión de la organización resume los valores y las aspiraciones de la misma en términos generales que provee un marco de referencia de lo que una organización quiere y espera ver en el futuro esta debe ser motivante, idealista, inspira entusiasmo entre otros. De igual manera la misión hace parte del direccionamiento estratégico y esta indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa (p. 9).

Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son agentes en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permite evaluar las diferentes etapas del proceso.

Domínguez (2001), declara:

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas de las variables que interviene en un proceso y de los atributos de los resultados del mismo y que permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización. El acto de medir se realiza a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con una referencia frente a la cual confrontar el valor de un indicador. (p. 121).

De esta forma los indicadores permiten evaluar el desempeño y los resultados de una empresa o unidad de negocio, permitiendo detectar las oportunidades de mejoramiento.

De acuerdo al área al que pertenezca el indicador, puede ser:

López (2003), de:

- a) Eficiencia: que es la relación entre los resultados obtenidos por la prestación de un servicio y los recursos (costos, tiempo e insumos) que se requieren para prestarlo. La eficiencia sirve para controlar costos y tomar decisiones

con respecto a nuevos programas y servicios, o decidir la modificación de los mismos

- b) Eficacia: es la relación entre el logro alcanzado y los objetivos propuestos. Evalúa tanto el cumplimiento de los resultados esperados como las características de estos en la satisfacción de las necesidades y expectativas de la entidad y de sus usuarios.
- c) Efectividad: Es la sumatoria de la eficiencia y la eficacia.
- d) Calidad: Conjunto de características que deben tener los productos y servicios de una institución para satisfacer con suficiencia todas las necesidades y expectativas. (pp. 277 – 278).

Características de un indicador

Con el propósito de garantizar la validez., la permanencia, y consistencia de los indicadores formulados, se sugiere tener en cuenta los siguientes elementos:

- a) Claro: de fácil interpretación por quienes lo evalúan y analizan
- b) Cuantificable: implica que el resultado de la evaluación pueda ser convertido en números, cifras o datos que contribuyan a la toma de decisiones.
- c) Participativo: los responsables del proceso deben participar en la formulación del indicador, además debe ser divulgado para que todos aquellos que intervienen en el desarrollo de las diferentes actividades participen en su implementación y evaluación.

- d) Representativo: debe expresar claramente lo que se está evaluando y guardar relación con las demás actividades efectuadas por la organización.
- e) Verificable: los datos obtenidos a través del seguimiento del indicador deben permitir su validación por medio de evidencias objetivas, documentos o cualquier otro medio que admita todo tipo de análisis.
- f) Temporalidad: debe ser relacionado con un periodo de tiempo previamente definido.
- g) Confiable: las variables seleccionadas deben ser reales, verificables, medibles y representar claramente lo que se pretende evaluar.
- h) Que agregue valor: Debe proporcionar información suficiente y confiable para la toma de decisiones, caso contrario debe ser modificado o eliminado.

Para el éxito en la construcción de los indicadores de gestión es necesario el diseño de una ficha técnica, de tal forma que el conjunto de estas conformen el manual de indicadores de gestión. Es importante que en esta ficha se identifique claramente aspectos tales como: identificación del indicador, clasificación por áreas, establecimiento de valores objetivos y criterio de comparabilidad, realizar mediciones e identificar las acciones correctivas y preventivas y representar los valores gráficamente para monitorear su evolución.

López (2003), señala:

- a) Denominación del indicador: definición del nombre que identifica las características o hecho que se quiere observar o medir.
- b) Propósito :indica el para que se quiere generar el indicador

- c) Instrumentos: Son los elementos que permiten la realización de la medición y los formatos en que se capturan los datos requeridos para la generación del indicador.
- d) Responsables: identifica las personas responsables de la captura de los datos y la generación del indicador, así como el análisis como el uso de información obtenida en el proceso.
- e) Periodicidad: define el momento en que debe hacerse la medición.
- f) Estándares de referencias o patrones de comparación: nivel de referencia con el cual será comparado el valor actual del indicador a fin de asegurar la retroalimentación asegurada del sistema.

Hoja de vida de un indicador

El Departamento Nacional de Planeación (2007), declara:

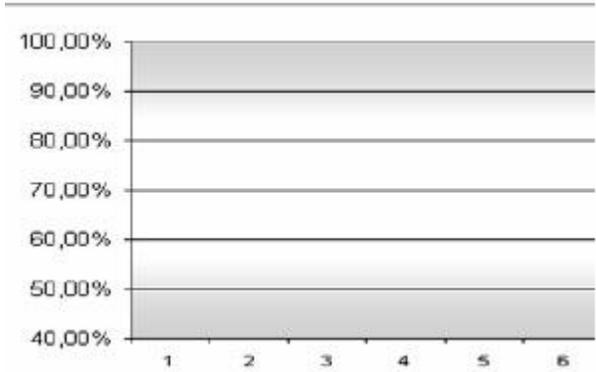
Una vez formulado el indicador, se continúa con la documentación y asignación de responsabilidades frente a la implementación, análisis y seguimiento del mismo, para lo cual se diligencia la hoja de vida del indicador en la que se recopila la siguiente información:

- a) Dependencia: Relacionar el nombre del área encargada de realizar el seguimiento al indicador formulado.
- b) Proceso: Identificar el proceso al cual está ligado el indicador
- c) Nombre del indicador: Registra el nombre del indicador, que corresponde al nombre registrado en el descriptor aprobado del proceso.

- d) Objetivo: Relacionar el objetivo al cual está asociado el proceso objeto de análisis.
- e) Objetivo del indicador: Referir en pocas palabras el fin para el cuál se formuló el indicador, que se quiere lograr al efectuar el seguimiento.
- f) Fuente de datos: Registrar el origen de los datos o documentos que sirven de base para obtener la información relacionada con un indicador en un periodo determinado.
- g) Fuente de cálculo: Diligenciar esta celda con las variables establecidas para el indicador
- h) Unidades: Relacionar la forma como se expresa el valor obtenido del indicador (porcentaje, unidades, horas)
- i) Periodicidad: Registrar la periodicidad con la cual se registran los datos de la medición del indicador (anual, mensual, bimestral, semestral).
- j) Naturaleza: Referenciar el tipo de indicador seleccionado (eficiencia, eficacia, efectividad, otros).
- k) Rango: Establecer los intervalos que determinan el comportamiento del indicador (sobresaliente, satisfactorio, deficiente)
- l) Periodo: Registrar el espacio de tiempo o ciclo al cual pertenece el dato ingresado.
- m) Dato 1: Referenciar el valor de la variable establecida en el numerador del indicador.
- n) Dato 2: Referenciar el valor de la variable establecida en el denominador del indicador

- o) Resultado: Valor obtenido al relacionar las variables del indicador en un periodo determinado
- p) Estándar: Registrar el valor promedio que se debe mantener durante cada periodo. Puede ser determinado a través del análisis de datos históricos.
- q) Meta: Registrar el valor que se desea o espera obtener en cada periodo
- r) Observaciones: realizar un análisis breve del comportamiento del indicador durante el periodo medido
- s) Responsables de la medición: Registrar el cargo del responsable de recolectar y registrar los datos periódicamente para calcular el indicador.
- t) Responsable del análisis: Registrar el cargo del responsable de evaluar el comportamiento del indicador a través de todos los periodos evaluados.
- u) Grafica de tendencia: Proporciona información relacionada con el comportamiento del indicador a través de cada periodo de medición.
- v) Análisis de tendencia: Describir el comportamiento del indicador a través de los periodos evaluados, incluyendo las causas del comportamiento observado.

Tabla 1. Hoja de Vida del Indicador

HOJA DE VIDA DE INDICADOR							
Dependencia:			Proceso:				
Nombre de indicador:			Fuente de dato:				
Objetivo:			Objetivo del indicador:				
Fórmula de cálculo		Unidades		Naturaleza			
		Periodicidad		Eficiencia	Eficacia	Efectividad	Otro ¿Cuál? _____
				Rango			
		Medición	Evaluación	Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente	
Resultados							
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Estándar	Meta	Observaciones	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
Responsable de la medición				Responsable del análisis			
Análisis del indicador							
Gráfica de tendencia				Análisis de tendencia			
							

El cuadro de mando integral

Kaplan y Norton (2000a); Declaran:

En los últimos años el profesor Kaplan inicia un proyecto de investigación en cooperación con el Nolan Norton Institute “la medición del resultado en la organización del futuro” que da lugar a unos de los instrumentos que han suscitado un mayor interés en los últimos años: el Balance Score Card o cuadro de mando integral – CMI.

El CMI complementa indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro; derivados de la visión y estrategia de la organización. Enfatiza la conversión de visión y estrategia en objetivos e indicadores estratégicos, para ello, la perspectiva que aportan Kaplan y Norton, donde se ve a las organizaciones desde cuatro aspectos o perspectivas: financiera, clientes, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento.

- a) Financiera: La estrategia de crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista
- b) Cliente: La estrategia para crear valor y diferenciación desde las perspectivas del cliente.
- c) Proceso interno: Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción a los clientes y accionistas.
- d) Aprendizaje y crecimiento: Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización, (pp. 5).

Es así como se enfatiza que el diseño de un cuadro de mando debe ser completamente un proceso de implementación que estimule el trabajo directivo en equipo; para ayudar a crear un poderoso clima de aprendizaje continuo dentro de una organización.

Kaplan y Norton (2000a); señalan:

El CMI sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos pasados. Una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo estos indicadores financieros son inadecuados para evaluar y guiar a las empresas de la era de la información que deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedor, empleados, procesos, tecnología e innovación. Es así como este modelo complementa la información de los indicadores financieros de actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y la estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde sus cuatro perspectivas, que proporcionan la estructura del CMI.

Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su

actuación futura; capturando las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. (pp. 31 - 32)

Alineación y enfoque de la estrategia para el logro de resultado

Una estrategia bien diseñada y bien comprendida, mediante la alineación y la coherencia de los recursos de la organización pueden producir resultados sorprendentes; de esta forma el CMI permite a las empresas en adoptarlo enfocar y alinear sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos

Kaplan y Norton (2000c), afirman:

A pesar de las diferentes formas en las que se enfrentan al mercado las organizaciones; se ha descubierto un modelo repetitivo en el enfoque de alineación de la estrategia.

- a) Traducir la estrategia a términos operativos
- b) Alinear la organización con la estrategia
- c) Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo
- d) Hacer de la estrategia un proceso continuo
- e) Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos medios tecnológicos de la información y también sus recursos financieros con la estrategia de su organización, (pp.17)

El cuadro de mando integral como sistema de gestión

El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

Kaplan y Norton (2000a), declaran:

Es más que un sistema de medición táctico u operativo; las empresas innovadoras están utilizando el modelo de CMI como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo; para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- a) Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- b) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- c) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- d) Aumentar el feedback y formación estratégica (p.23).

Cada una de las perspectivas representa componentes en la red de actividades y procesos de gestión que deben seguirse para alcanzar unos resultados superiores y sostenibles. Centrarse y gestionar solo una de esas perspectivas alienta la infra optimización a expensas de unas metas organizativas más amplias. Las empresas tienen que sustituir cualquier enfoque estrecho o específico por una visión global en la que la estrategia sea el centro de los sistemas de gestión.

Las empresas basadas en la estrategia utilizan el CMI, para colocar la estrategia en sus procesos de Gestión, haciendo una contribución única al describir la estrategia de forma regular y reveladora. Antes que se desarrollaran los CMI, los directivos empresariales no tenían un marco generalmente para describir la

estrategia. El solo hecho de describir la estrategia por medio de mapas y cuadros de mando integral es un enorme avance.

Gráfica 2. Sistema de Gestión de la Estrategia



Fuente Rober S. Kaplan y David P.Norton. Caudro de Mando Integral (The Balance Scorecard). 2000.

Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos

Kaplan y Norton (2000a), declaran

Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI se comunican a través de toda una organización, por medio de todos los boletines de la organización, por medio de los boletines internos de una empresa, videos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales e instalados en la red. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito

El CMI también proporciona la base para comunicar y conseguir el compromiso con una estrategia de la unidad de negocio, con los ejecutivos de nivel corporativo y el Consejo de Administración. El CMI anima a la existencia de un dialogo entre las unidades de negocio y los ejecutivos corporativos y los miembros del consejo, no sólo respecto a objetivos financieros a corto plazo, sino también sobre la formulación y puesta en práctica de una estrategia para una actuación sobresaliente en el futuro.

Al final del proceso de comunicación y vinculación todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos. Los individuos han formulado acciones locales que contribuirán a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambios necesarios.(pp. 26)

Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas

Kaplan y Norton (2000a), declaran:

Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los indicadores del CMI, que si se alcanzan transformaran la empresa; una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores financieros, de clientes, procesos internos y formación y crecimiento los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuestas e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares; de esta forma los esfuerzos son dirigidos a procesos de mejora y reingeniería , que son de una importancia crítica para el éxito estratégico de la organización (pp. 27).

Generalidades de las perspectivas del cuadro de mando Integral

Kaplan y Norton (2000a), dicen cerca de estas:

- a) Enfoque Financiero: Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución está contribuyendo a la mejora del mínimo aceptado. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros puede ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de flujo de caja.

Los indicadores para la perspectiva financiera son los índices que se obtienen de la relación entre dos cuentas de un estado financiero de periodos diferentes, los más usados en la actividad gerencial son: los indicadores de liquidez, indicadores de rotación, indicadores de apalancamiento o endeudamiento e indicadores de rentabilidad.

1. Indicadores de Liquidez: este indicador muestra la capacidad que tiene la empresa para atender en el corto plazo las exigencias de los clientes. Donde se pueden otros índices; como el indicador arrojado por la división total del activo corriente entre el pasivo corriente, que muestra la disponibilidad de efectivo por cada peso de deuda, conocida como razón corriente.

Otro importante indicador de liquidez es llamado prueba ácida; donde se muestra la relación existente entre el activo corriente sin inventarios y gastos pagados por anticipado, y luego esa diferencia dividirla entre el pasivo corriente; midiendo así la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones más exigibles de manera inmediata.

2. Indicadores de rotación: permiten analizar el manejo que da la gerencia a los activos de la organización; donde se busca mostrar el grado de actividad de cuentas como:

Las cuentas por cobrar, que indican el número de veces que la empresa convierte sus cuentas por cobrar en efectivo durante el periodo.

Rotación de las mercancías, que muestra el número de veces que los ingresos operacionales cubren los activos de la empresa.

3. Indicadores de apalancamiento o endeudamiento: Le permiten a la gerencia conocer el grado de dependencia de la empresa frente a sus acreedores, o dicho de otra forma la participación de terceros en la financiación de la sociedad. Este índice se calcula dividiendo los pasivos corrientes sobre el pasivo total.

4. Indicadores de rentabilidad: buscan medir la capacidad de la empresa para producir ganancias y determinar el éxito o fracaso de la gerencia en el manejo de los recursos físicos, humanos y financieros, los principales indicadores de rentabilidad son:

Rentabilidad operacional: Es la utilidad generada por la inversión realizada en la operación o en las ventas, se obtiene de la división de la utilidad operacional entre los gastos operacionales.

Rentabilidad patrimonial: Es la utilidad generada por el patrimonio de la empresa, se calcula dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio.

Rentabilidad del activo: es la utilidad generada por los activos de la empresa, se obtiene dividiendo la utilidad neta sobre los activos totales.

Rentabilidad de la acción: definida como la utilidad generada por cada acción del inversionista, se halla, dividiendo entre valor de la inversión.

b) Perspectiva de Clientes: en esta perspectiva los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

El grupo de indicadores centrados de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones, desde perspectivas del

tiempo, la calidad, el precio, están relacionados de la siguiente manera como lo señala Unizar. (2009):

1. Cuota de mercado
2. Incremento de los clientes
3. Retención o adquisición de clientes
4. Satisfacción del cliente
5. Rentabilidad del cliente
6. Índices de satisfacción de cliente
7. Índice de fidelización del cliente
8. Índice de rentabilidad por cliente
9. Índice de optimización en los plazo de entrega

c) Perspectiva del proceso interno: Se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, estos procesos permite a la unidad de negocio; entregar la propuesta de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización, y una predeterminación de los procesos claves a través de la cadena de valor.

En esta perspectiva se distinguen cuatro tipos de procesos, con sus respectivos indicadores:

Slideshare, (2009), propone:

1. Proceso de operaciones: desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad tiempos o flexibilidad de los procesos.
 2. Proceso de gestión de clientes: indicadores: selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
 3. Proceso de innovación Este proceso es un poco difícil de medir, sus indicadores son: % de productos nuevos, % de productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
 4. Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad: indicadores típicos de Gestión ambiental, seguridad e higiene y responsabilidad social corporativa.
- d) Perspectiva formación y crecimiento: identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden a tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Unizar, (2009), clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

1. Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados), incluye indicadores de satisfacción los empleados, % productividad, necesidades de formación, nivel de adaptación al cambio, habilidades estratégicas que generan valor añadido.
2. Sistemas de información: Sistemas que proveen información útil para el trabajador, entre los que encontramos indicadores como:

Nivel de avance tecnológico, nivel de inversión en TI y SI nivel de participación y satisfacción usuarios del sistema.

Intranet – network estratégico: (donde se mide el número de equipos de trabajo que utilizan internet), % de información compartida, volumen de información que se trasmite diariamente, calidad del servicio percibido por los usuarios internos y externos.

Bases de datos: (estructuración, organización, accesibilidad, usabilidad)

Sistemas de calidad y auditoria de sistemas (Calidad de sistema de planificación, número de incidentes al utilizar el sistema, nivel de inversión en auditoria de sistemas, proporción de sistemas certificados mediante ISO)

Propiedades intelectuales: Diseño, Flexibilidad, nivel de adaptación a necesidades reales, eficiencia técnica, productividad del personal de TI y SI, Numero de proyectos de innovación tecnológica.

3. Cultura, clima motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores:

Iniciativa de las personas.

Clima organizacional: nivel de disfuncionalidad, grado de satisfacción de los empleados, nivel de dependencia – independencia; nivel de productividad del personal, eficiencia laboral, número de abandonos (rotación externa), número de trabajadores que valoran positivamente el ambiente laboral.

Incentivos y retribución: Importe incentivos/ gastos personales; importe de incentivos/ No. De empleados; No. De premios- reconocimiento por año; Ritmo de crecimiento anual salarial: Flexibilidad en la retribución;

Incrementos en primas formalizadas; planes de pensiones contratos internamente.

Motivación formación y concienciación: Nivel de satisfacción global, nivel de satisfacción con la formación, inversión en formación, No. De sugerencias para la mejora en la organización, % personas premiadas por sugerencias aportadas, Utilidad de la formación)

Creación Equipos y capital humano: Número de personas participantes en equipos de mejora, número de equipos creados por años; Numero de formadores internos, % de diversidad hombres / mujeres, % plantilla que teletrabajo en equipo.

La creación de un CMI no debería ser una búsqueda de los mejores indicadores ni un ejercicio de referencias para averiguar que otras empresas están midiendo con sus cuadros de mandos. Para este proceso de creación de un cuadro de mando debería seguir los siguientes pasos:

Kaplan y Norton (2000b), proponen:

- a) Valorar el entorno competitivo
- b) Descubrir las preferencias y los segmentos de los clientes
- c) Desarrollar una estrategia que genere unos resultados financieros excelentes.
- d) Articular el equilibrio entre crecimiento y productividad.
- e) Seleccionar los segmentos de los cliente escogidos
- f) Determinar la proporción de valor para los clientes escogidos.

- g) Identificar los procesos internos críticos para entregar la proposición de valor a los clientes y para los objetivos de costo financiero de productividad.
- h) Desarrollar las habilidades, competencias, motivación, bases de datos y tecnologías necesarias para destacar en los procesos internos y en la entrega de valor a los clientes (p. 49- 51)

CAPITULO CUATRO - MARCO METODOLÓGICO

Tipo de estudio

Teniendo como base los objetivos planteados al inicio, el tipo de estudio que se realiza es descriptivo, porque se propone desarrollar una evaluación de la empresa, efectuándose un análisis a su direccionamiento estratégico, seguidamente se realiza una apreciación del plan estratégico de la organización, para finalmente realizar una propuesta enriquecedora al mismo, con el objeto de alinear el plan estratégico al modelo del BSC.

Método de investigación

A través de la aplicación del método de investigación deductivo en este proyecto se parte de la teoría general de cuadro de mando integral, se aplica a TRANSAPEC. S.A., específicamente a plan estratégico, para el desarrollo del sistema de gestión que permite controlar y evaluar el alcance de la planeación estratégica

Fuentes y técnicas para la recolección de información

Para el desarrollo de este proyecto la información primaria se obtiene directamente de entrevista con el gerente y el asesor externo con el objetivo de explorar, describir y explicar el estado actual de la empresa, y obtener información que se requiere para realizar el diagnóstico organizacional, que permiten dar inicio al desarrollo de los objetivos planteados.

Como fuente secundaria, la recopilación de documentos donde se manifiesta información de la organización compuesta por misión, visión, políticas, objetivos, metas y el plan estratégico de la organización. Así mismo, hacer uso de los documentos existente en la web y libros, que hagan referencia a temas como diagnóstico organizacional, planeación y gestión de la estratégica a través del Cuadro de Mando Integral, entre otros.

Tratamiento y procedimiento para la presentación de la información

Una vez recopilada la información necesaria de acuerdo a los objetivos planteados y las necesidades específicas que se presentan en el desarrollo del trabajo, se da inicio al proceso realizando una evaluación a los componentes que hacen parte del proceso de planeación estratégica como misión, visión, política de gestión, que brindan información para identificar las estrategias a implementar y la realización del mapa estratégico de la empresa.

Terminado el análisis anterior, se da inicio al proceso de alineación del plan estratégico al cuadro de mando integral, donde se definen los indicadores de gestión

desde las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas.

Para finalizar se realiza la documentación de los planes de acción que permiten visualizar a través de las tareas el alcance de los objetivos estratégicos paso a paso.

Cronograma de Actividades

Tabla 2. Cronograma actividades

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA - UNAC			Cronograma de actividades de asesorías y actividades de proyecto de grado para revisión, medición y control de avances																	
Fase I			JULIO					AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			NOV.	
ACTIVIDADES			11-15	18-22	25-29	1-5	8-12	15-19	22-26	29-2	5-9	12-16	19-23	26-30	3-7	10-14	17-21	24-28	31-4	
1	DESARROLLO	Bienvendida, presentación de los asesores y entrega del Cronograma de Actividades de la coordinación para el desarrollo del trabajo de grado	■																	
2		Reunión inicial con el Asesor Temático y los estudiantes		■																
3		Panorama de proyecto de investigación			■															
4		Identificación y primera visita a empresa: presentación y acuerdos de requerimientos. Conocimiento de la estructura del plan de desarrollo				■														
5		Panorama de proyecto					■													
6		Marco referencial						■												
7		Marco teórico							■											
8		Diseño metodológico									■									
9		Diagnóstico										■								
10		reunión en transapec para redefinir plan de trabajo															■			
11		Reunion en transapec para concretar objetivos																■		
12		visita a empresa recopilacion de informacion fase diagnostico																		■
1	PROGRAMACIÓN	Reunión de presentación de asesores de proyecto de grado e inducción para realización del panorama de proyecto y manejo del campus virtual	■	■																
2		Entrega del panorama del proyecto a la coordinación del CIFAC.			■															
3		Aprobación por parte del comité del CIFAC del panorama de proyecto.																		
4		Primer informe de avance de proyecto								■										
5		Entrega de notas del primer informe y asesoría de retroalimentación por parte de los asesores									■									
6		Segunda visita al cliente del proyecto										■								
7		Segundo informe de avance de proyecto															■			
8	Entrega de notas del segundo informe y asesoría de retroalimentación de correcciones por parte de asesores																■			

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA - UNAC

Cronograma de actividades de asesorías y actividades de proyecto de grado para revisión, medición y control de avances

Fase II

ACTIVIDADES		FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO	
		6-10	13-17	20-24	27-2	5-9	12-16	19-23	26-30	2-6	9-13	16-20	23-27	30-4	7-11
1	D E S A R R O L L O	Realizar análisis de directrices estratégicas													
2		Ajustes al análisis de las directrices estratégicas													
3		Reunión con el equipo de asesores y representante de la empresas para definir continuidad del proyecto y redefinir objetivos													
4		Definición de Política de gestión													
5		Despliegue de la política de gestión por directriz y definición de objetivos estratégicos Presentar avance a Empresa													
6		Ajustes a la redacción de la política de gestión, y a los objetivos estratégicos, de acuerdo a las observaciones realizadas por el representante de la empresas													
7		Despliegue y ajustes del cuadro de control de gestión de la estrategia y elaboración de Mapa estratégico Reunión de con el representante de la empresa													
8		Elaboración de las hojas de vida de los indicadores y documentación de los planes de acción Reunión con el representante de la empresa													
9		Entrega de documento de proyecto													
10		Exposición de proyecto													
1	P R O G R A M A C I O N	Reunión con el equipo de asesores para definir horario de asesorías, y metodología de trabajo en la segunda fase del proyecto.													
2		Tercer informe de avance, incluyendo desarrollo del proyecto con corte de acuerdo al cronograma.													
3		entrega de notas de tercer informe y asesoría de retroalimentación de correcciones por parte de los asesores													
4		Tercera visita al cliente del proyecto, retroalimentación con el gerente y ajustes al proyecto													
5		Cuarto informe de avance , incluyendo desarrollo del proyecto con corte de acuerdo al cronograma													
6		Entregas de notas de cuarto informe y asesoría de retroalimentación de correcciones por parte de los asesores													
7		Cuarta visita al cliente del proyecto , retroalimentación con el gerente y ajustes													
8		Entrega final del documento completo, incluyendo anexos para respectiva aprobación, por parte de la comisión asesora de la sustentación del mismo.													

CAPITULO CINCO - DESARROLLO DEL PROYECTO

Análisis de directrices estratégicas

Análisis de la Misión

Para realizar el análisis de la misión se debe tener en cuenta algunos aspectos como los propone David (2003), como lo son: Clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, interés en la supervivencia, crecimiento y rentabilidad, filosofía, concepto propio, preocupación por la imagen pública, interés en los empleados, (pp. 69).

Al evaluar la actual misión de Transapec, “Prestamos servicios de transporte multimodal para nuestros clientes en todo el país y en el exterior, con seguridad, dando una asesoría especializada, con oportunidad, garantizando la preservación de la carga y apoyando a nuestros aliados de negocios”. Se encuentra que la estructura del verso no incluye algunos aspectos tales como:

Tabla 3. Análisis de Misión por aspectos

Aspectos a Evaluar	Misión Actual	Misión Propuesta
Clientes	X	X
Productos o servicios	X	X
Mercados	X	X
Tecnología		X
Interés en la supervivencia		X
Crecimiento y rentabilidad		X
Filosofía	X	X
Concepto propio		X
Preocupación por la imagen pública		X
Interés en los empleados		X

Teniendo en cuenta el análisis realizado a la misión actual se propone un nuevo verso que incluye cada uno de los aspectos señalados en el cuadro anterior. El verso completo queda de la siguiente manera.

“TRANSAPEC existe para ser una de las mejores empresas de servicio de logística integral multimodal a nivel nacional e internacional, a la vanguardia en la aplicación de tecnología acorde con el cumplimiento de los estándares de seguridad, garantía y oportunidad pactados con nuestros clientes, operando sobre una base financiera sólida que asegure la supervivencia, crecimiento y rentabilidad

para nuestros socios y la promoción de una cultura de responsabilidad social empresarial con nuestros empleados y nuestro entorno”

Análisis de la visión

Según Serna (2003), dice: para analizar la visión se debe tener en cuenta los siguientes aspectos, Formulada por los líderes de la organización, dimensión del tiempo, integradora, amplia y detallada, positiva y alentadora, realista –Posible, consistente, difundida Interna y Externamente, estos permiten el alcance de los objetivos planeados, (pp. 161 – 163)

La actual visión de Transapec, es la siguiente:

“En el año 2015 Transapec será una empresa prestadora de servicios multimodal (OTM), con operaciones a nivel nacional e internacional”

Al analizarla, se considera que esta visión no es integradora, respecto a los objetivos planeados por la organización, no es ambiciosa ni detallada, ya que, no se hace una clara diferencia entre la misión y visión, debido que la actual misión menciona ser una empresa que presta servicios de carga multimodal a nivel nacional e internacional, y es esto mismo, lo que dice la visión, por lo que no se observa un valor agregado a l portafolio de servicios existentes.

Tabla 4. Análisis de la Visión por aspectos

Aspectos a Evaluar	Visión Actual	Visión Propuesta
Formulada por los líderes de la organización.	X	x
Dimensión del tiempo	x	x
Integradora, amplia y detallada		x
Positiva y alentadora		x
Realista –Posible		x
Consistente		x
Difundida Interna y Externamente		x

De acuerdo a lo anterior se propone una visión, integradora, ambiciosa, realista y dimensionada en el tiempo.

“En el 2015 TRANSAPEC será una empresa líder en el mercado, caracterizada por su solidez financiera y humana, por ser dinámica, innovadora y moderna en la prestación de servicios de logística integral multimodal a nivel nacional e internacional, a partir del mejoramiento continuo de sus procesos y el crecimiento de las operaciones lícitas del negocio, que generan valor para sus empleados, clientes, socios y su entorno”

Redacción de la política de gestión

Tabla 5. Redacción Política de Gestión

REDACCIÓN DE LA POLÍTICA DE GESTIÓN	
PERSPECTIVA	DIRECTRIZ
Clientes	Satisfacción del cliente a través de innovación, efectividad y calidad del servicio
Conocimiento y Aprendizaje	Gestión del talento humano a través de la evaluación y desarrollo por competencias del personal
Procesos	Gestión de los procesos a través de la mejora continua
Financiera	Gestión y solidez financiera de la empresa a través de la generación de valor económico

La política se redactó de acuerdo a los siguientes aspectos, del direccionamiento estratégico, la empresa, el compromiso institucional, las directrices estratégicas definidas para cada perspectiva de gestión

TRANSAPEC se compromete a prestar servicios efectivos y de alta calidad en logística integral multimodal, que satisfagan las necesidades y expectativas de sus usuarios en el mercado nacional e internacional, dentro del marco del mejoramiento continuo de sus procesos y de las competencias del talento humano, la prevención de actividades ilícitas, la gestión del riesgo, la preservación e integridad de la carga y la generación de valor económico para sus accionistas.

Despliegue de la política de gestión por perspectiva y directriz

Tabla 6. Despliegue Política de Gestión por Perspectiva y Directriz

PERSPECTIVA	DIRECTRIZ	POLITICA
Clientes	Satisfacción del cliente a través innovación, efectividad y calidad del servicio	a prestar servicios efectivos y de alta calidad, en logística integral multimodal, que satisfagan las necesidades y expectativas de sus usuarios en el mercado nacional e internacional
Procesos	Gestión de los procesos a través del mejoramiento continuo	dentro del marco del mejoramiento continuo de sus procesos

<p>Conocimiento y Aprendizaje</p>	<p>Gestión del talento humano a través del evaluación y desarrollo por competencias del personal</p>	<p>y de las competencias del talento humano</p>
<p>Procesos</p>	<p>Gestión de los procesos a través del mejoramiento continuo</p>	<p>la prevención de actividades ilícitas, la gestión del riesgo, la preservación e integridad de la carga</p>
<p>Financiera</p>	<p>Gestión y solidez financiera de la empresa a través de la generación de valor económico</p>	<p>y la generación de valor económico para sus accionistas</p>

Definición de objetivos estratégicos de acuerdo a Directrices y perspectiva

Tabla 7. Definición de Objetivos por Directrices y Perspectiva

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS		
PERSPECTIVA	DIRECTRIZ	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Financiera	Gestión y solidez financiera de la empresa a través de la generación de valor económico	<ul style="list-style-type: none"> • Evidenciar el crecimiento de las ventas • Mejorar rentabilidad neta • Optimizar la calidad y recuperación de la cartera
Clientes	Satisfacción del cliente a través innovación, efectividad y calidad del servicio	<p>Mejorar la satisfacción del cliente</p> <p>Aumentar la participación en el mercado</p>
Procesos	Gestión de los procesos a través del mejoramiento continuo	Mejoramiento continuo de los procesos

Conocimiento y Aprendizaje	Gestión del talento humano a través de la evaluación y desarrollo por competencias del personal	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación del desempeño por competencias• Desarrollar competencias del personal.
----------------------------	---	--

Cuadro de control de la gestión estratégica

Tabla 8. Despliegue del CMI

PERSPECTIVA	DIRECTRIZ	OBJETIVO ESTATEGICO	RESPONSABLE		INICIATIVA ESTRATEGICA	PLANES DE ACCIÓN	INDICADOR	ÍNDICE (Fórmula)	FREC	MET A
			PROCESO	LIDER						
FINANCIERA	Gestión y solidez financiera de la empresa a través de la generación de valor económico	<ul style="list-style-type: none"> Evidenciar crecimiento de las ventas Mejorar rentabilidad neta. Optimizar la calidad y recuperación de la cartera. 	Financiero		<ul style="list-style-type: none"> Aumento de los ingresos Reducción de Costos Mejorar Margen de intermediación Disminución del costo de capital Mejorar rotación de la cartera 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la fuerza de venta Disminución r costos Calcular el costo de capital Definir rentabilidad de la prestación del servicio Determinar la calidad de la rotación de cartera Desarrollo del sistema de costos 	<p>Crecimiento</p> <p>EVA</p> <p>CPPC (costo promedio ponderado de capital)</p> <p>Rentabilidad</p>	<p>(Ventas Netas del año / Vetas netas año anterior) *100</p> <p>UODI – Activos Operacionales * CK</p> <p>Kd * (pasivo/activos) * (1-t) + Kc *(patrimonio/activo)</p> <p>(Utilidad neta / ventas)*1</p>		

								00		
							Rotación de cartera	((cuentas por cobrar/ventas)*100		
							No. Días de rotación de cartera	360/Rotación		
							Calidad de cartera	(Total de cartera vencida/ Total de cartera bruta)*100		
							Carga operativa del ingreso propio	costos + Gastos/Ingreso total – ingresos de terceros		
							Carga operativa del ingreso total.	Costos + gastos/Ingreso total		
							Costo oportunidad de cuentas por cobrar	Valor cuentas por cobrar*N		

								o. Días de cartera* tasa de costo oportunidad		
CLIENTES	Satisfacción del cliente a través innovación, efectividad y calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la satisfacción del cliente • Aumentar la participación en el mercado. 	Comercial		<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los requisitos del servicio • Fidelización del cliente • Garantizar seguridad del servicio • Diversificación del portafolio 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y ejecutar un plan de mercadeo • Marketing relacional: Atención al cliente antes durante y después del servicio • Controlar la prevención de actividades ilícitas, la gestión del riesgo y la preservación e integridad de la carga 	<p>Eficacia</p> <p>Eficacia de la prestación del servicio</p> <p>% de clientes satisfechos</p> <p>% Participación en el mercado</p>	<p>(Resultados Alcanzados / Resultados Esperados)*100</p> <p>(No. De reclamos y quejas resueltas / total de reclamos y quejas presentadas)*100</p> <p>(Número de clientes satisfechos/ Total de clientes encuestados)*100</p> <p>(ventas de la empresa/</p>		

								Ventas del sector)*100		
PROCESOS	Gestión de los procesos a través del mejoramiento continuo	Mejorar continuamente los procesos Mejorar y actualizar sistemas de información	Operaciones		<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el uso de los recursos • Definir estrategias de fidelización para proveedores • Actualizar y reformar la estructura de la base de datos de proveedores y clientes • Afianzar la cultura de la calidad • Actualizar documentación del sistema de gestión de calidad • Optimizar sistema de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Medir efectividad de los procesos teniendo en cuenta la disponibilidad, oportunidad del servicio • Realizar estructura de procesos de prestación de nuevos servicios, en aspectos como costos, proceso legal, infraestructura, mercadeo, entre otros. • Realizar caracterización de los proveedores del servicio, teniendo en cuenta aspectos propios del vehículo y conductor. • Realizar caracterización de los clientes, teniendo en cuenta 	<p>Oportunidad</p> <p>Confiabilidad</p> <p>Disponibilidad</p> <p>Caracterización de Proveedores</p>	<p>(Entregas oportunas / entregas totales) *100</p> <p>(Entregas sin incidentes / entregas totales) 100*</p> <p>(Solicitudes ejecutadas / Solicitudes recibidas) * 100</p> <p>(No. De proveedores caracterizados / Total de</p>		

						<p>aspectos tales como proceso logístico infraestructura de las bodegas, particularidades de la carga.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar alianzas estratégicas con el proveedor • Desarrollo de actividades de sensibilización hacia una cultura de calidad. • Afianzar el procedimiento de acciones preventivas correctivas y de mejora y del uso formal de los formatos diseñados para tal fin. 	Caracterización de Clientes	<p>proveedores) *100</p> <p>(No. Clientes caracterizados / Total de Clientes) * 100</p>		
CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	Gestión del talento humano a través de la evaluación y desarrollo por competencias del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño por competencias. • Desarrollar competencias del personal. 	Gestión Humana		<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones del RRHH, acordes a su cargo y a las necesidades de formación • Definición de las competencias del cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño • Redireccionar el plan de formación del talento humano respecto a: <ul style="list-style-type: none"> a) Atención y servicio al cliente b) Manejo óptimo de 	Cumplimiento de los planes de formación	(Capacitaciones realizadas / capacitaciones programadas) *100		

						los Sistemas de información c) Técnicas de negociaci ón d) Logística de carga a nivel nacional e) Formación en logística de Comercio exterior de carga f) Inducción de los nuevos servicios • Definir y ajustar los perfiles de los cargos de acuerdo a las competencias respectivas, ajustando la estructura del manual de funciones	Definición de competencias por cargo	(No. De cargos con compete ncias definidas / Total de cargos) *100		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Mapa estratégico

El Mapa Estratégico es una herramienta del Balanced Scorecard que permite implementar y comunicar la estrategia. A través de los objetivos estratégicos y las relaciones causa - efecto desde las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento

El mapa estratégico tiene como propósito Identificar los procesos y sistemas de apoyo necesarios para implementar la estrategia; Comunicar la estrategia y motivar al personal; Alineación y enfoque de toda la organización hacia la estrategia.

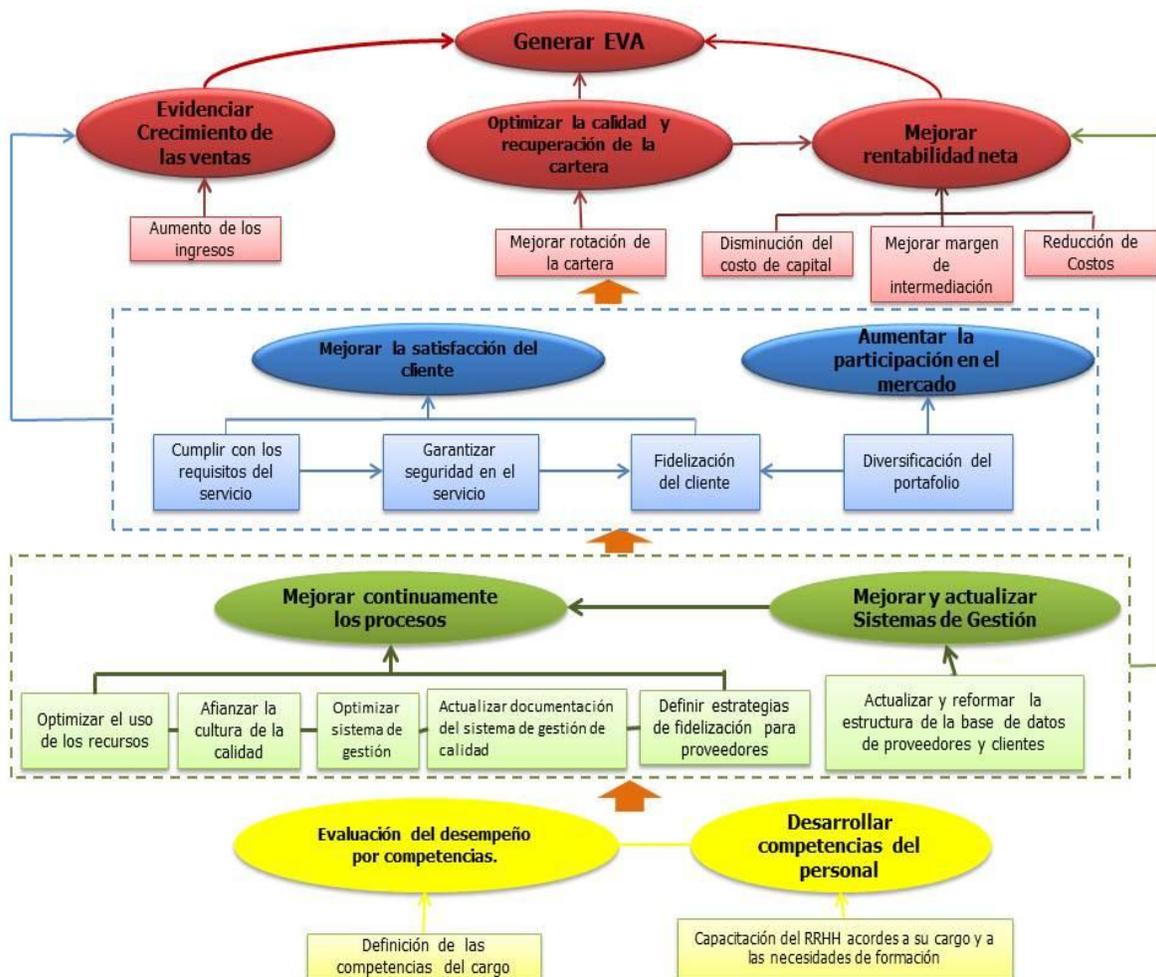
Los mapas estratégicos poseen los siguientes elementos o componentes:

- a) Objetivos estratégicos: son frases que concretan lo que la empresa quiere conseguir, generalmente se representan en el mapa a través de un círculo o cuadro.
- b) Las perspectivas: Son bandas horizontales en las que se muestran los objetivos estratégicos, desde cada una de las perspectivas propuestas por Kaplan y Norton.
- c) Líneas o temas estratégicos: Se estructura en vertical. Pueden mostrarse en diferentes colores agrupados por perspectivas, estas tienen como objeto mostrar una lógica que explique cómo se relacionan los objetivos entre sí.
- d) Relación Causa – Efecto: Explica cómo los objetivos del nivel inferior ayudan a conseguir los objetivos superiores, iniciando en la perspectiva

de aprendizaje y crecimiento, hasta llegar a la financiera, y finalmente al logro de la misión.

La función principal del Mapa Estratégico es COMUNICAR la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla, que son los empleados de la compañía. El Mapa Estratégico cuenta la historia de la estrategia

Gráfica 3. Mapa Estratégico



Documentación de planes de acción por perspectiva

*Plan de Acción Perspectiva Financiera**Tabla 9. Plan de Acción Perspectiva Financiera No. 01*

DOCUMENTACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
Perspectiva		Financiera				
Objetivo		Evidenciar crecimiento de las ventas				
Iniciativa		Aumento de los ingresos				
Actividades		Aumentar la fuerza de venta				
Tareas		Responsable	Fecha	Recursos	Seguimiento	
					% avance	Estado
1	Realizar diagnóstico del estado actual de las ventas del servicio.					
2	Realizar análisis del resultado obtenido en el diagnóstico					
3	Documentar e implementar acciones de mejora ,de acuerdo a los siguientes pasos: a) Identificación de las habilidades y competencias del equipo del ventas					

	<p>b) Implementar acciones de mejora para mejorar las competencias del equipo de ventas</p> <p>c) Fortalecer la fuerza de ventas incluyendo nuevo personal</p>					
4	Evaluar el crecimiento de las ventas de acuerdo al indicador establecido					
5	Desarrollar acciones correctivas de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del crecimiento de las ventas.					
6	Evidenciar el crecimiento de las ventas en los estados financieros de la empresa					

Tabla 10. Plan de Acción Perspectiva Financiera No. 02

DOCUMETACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
Perspectiva		Financiera				
Objetivo		Mejorar rentabilidad neta.				
Iniciativa		Reducción de Costos				
Actividades		Optimización de recursos				
Tareas		Responsable	Fecha	Recursos	Seguimiento	
					% avance	Estado
1	Realizar análisis de los estados contables, respecto al % de costos operacionales y no operacionales actuales					
2	Calculo del costo objetivo del servicio					
3	Análisis de costos					
4	Tomar acciones correctivas que permitan disminuir o mantener los costos actuales operacionales y no operacionales, haciendo uso optimo de los recursos.					
5	Evaluar los resultados obtenidos durante un periodo determinado respecto a la volatilidad de los costos operacionales y					

	operacionales					
6	Evidenciar desde los estados financieros la utilización óptima de los recursos					

Tabla 11. Plan de Acción Perspectiva Financiera No. 03

DOCUMETACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
Perspectiva		Financiera				
Objetivo		Mejorar rentabilidad neta.				
Iniciativa		Reducción de Costos				
Actividades		Desarrollo del sistema de costos				
Tareas		Responsable	Fecha	Recursos	Seguimiento	
					% avance	Estado
1	Planificación del proyecto					
2	Revisión del modelo académico propuesto					
3	Rediseño y actualización del modelo propuesto					
4	Implementación del modelo de costos					
5	Seguimiento y monitoreo del proyecto					
6	Instalación definitiva del proyecto					

Tabla 12. Plan de Acción Perspectiva Financiera No. 03

DOCUMETACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
Perspectiva		Financiera				
Objetivo		Mejorar rentabilidad neta.				
Iniciativa		Mejorar Margen de intermediación				
Actividades		Definir rentabilidad de la prestación del servicio				
Tareas		Responsable	Fecha	Recursos	Seguimiento	
					% avance	Estado
1	Identificar el valor del servicio respecto al proveedor					
2	Analizar precios de la competencia y tabla de fletes establecida por el gobierno					
3	Determinar la rentabilidad que la empresa desea obtener por la prestación del servicio					
4	Establecer tabla de precios de acuerdo a sus características individuales de cada tipo de servicio					
5	Realizar seguimiento que permita evidenciar que el precio establecido se esta aplicando					
6	Evidenciar a través de los estados					

	financieros el crecimiento de la rentabilidad respecto al margen de intermediación					
--	--	--	--	--	--	--

Tabla 13. Plan de Acción Perspectiva Financiera No. 04

DOCUMETACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
Perspectiva		Financiera				
Objetivo		Mejorar rentabilidad neta.				
Iniciativa		Disminución del costo de capital				
Actividades		Calcular el costo de capital				
Tareas		Responsable	Fecha	Recursos	Seguimiento	
					% avance	Estado
1	Determinar el costo de la deuda					
2	Identificar el costo de los pasivos y del patrimonio de la empresa					
3	Realizar análisis del costo de capital					
4	Tomar acciones de mejora para el costo de capital					
5	Evaluar el resultado de las acciones de mejora ejecutadas.					
6	Realizar acciones correctivas de acuerdo a los resultados en la evaluación anterior al costo de capital.					

Tabla 14. Plan de Acción Perspectiva Financiera No. 05

DOCUMETACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
Perspectiva		Financiera				
Objetivo		Optimizar la calidad y recuperación de la cartera.				
Iniciativa		Mejorar rotación de la cartera				
Actividades		Determinar la calidad de la rotación de cartera				
Tareas		Responsable	Fecha	Recursos	Seguimiento	
					% avance	Estado
1	Establecer políticas de plazos de cartera					
2	Establecer políticas de financiación para proveedores.					
3	Identificar el costo de financiar la cartera de los clientes					
4	Crear políticas de cobra de mora, que generen cultura de pago.					
5	Evaluar la calidad de la rotacion de la cartera de cuerdo al indicador establecido.					

Plan de Acción Perspectiva Clientes

Tabla 15. Plan de Acción Perspectiva Clientes No. 06

DOCUMETACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
Perspectiva		Clientes				
Objetivo		Mejorar la satisfacción del cliente				
Iniciativa		<ul style="list-style-type: none"> •Cumplir con los requisitos del servicio •Fidelización del cliente 				
Actividades		Marketing relacional: Atención al cliente antes, durante y después del servicio				
Tareas	Responsable	Fecha	Recursos	Seguimiento		
				% avance	Estado	
Antes del servicio						
1	Actualizar y Caracterizar la base de datos de los clientes					
2	Segmentación de clientes de acuerdo a las necesidades obtenidas durante la caracterización					
Durante el servicio						
3	Definir características y alcance del servicio.					
4	Informar con rapidez al generador las novedades del servicio.					
5	Comunicación permanente que le permita al cliente					

	conocer el estado actual de la prestación del servicio (por medio de unos criterios o parametros establecidos)					
Despues del servicio						
6	Servicio postventa					
7	Documentar la satisfacción o inconformidad del servicio a través de los formatos de quejas y reclamos					
8	Elaborar planes de mejora, según los resultados obtenidos en la medición de indicadores					

Tabla 16. *Plan de Acción Perspectiva Clientes No. 07*

DOCUMETACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
Perspectiva		Clientes				
Objetivo		Mejorar la satisfacción del cliente				
Iniciativa		Garantizar seguridad del servicio				
Actividades		Controlar la prevención de actividades ilícitas, la gestión del riesgo y la preservación e integridad de la carga				
Tareas		Responsable	Fecha	Recursos	Seguimiento	
					% avance	Estado
1	Identificar responsables de realizar control de seguridad					
2	Establecer y documentar código de conducta del conductor durante la prestación del servicio					
3	Realizar charlas de sensibilización a los conductores acerca del código de conducta a aplicar durante el servicio					
4	Dar copia al conductor del código de conducta durante la prestación del servicio					
5	Desarrollar actividades de muestreo aleatorio del producto para controlar actividades ilícitas					

	Verificar uso de GPS en los vehículos					
6	Verificar y documentar estado legal y tecnomecanico de los vehiculos					

Tabla 17. Plan de Acción Perspectiva Clientes No. 08

DOCUMETACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
Perspectiva		Clientes				
Objetivo		Aumentar la participación en el mercado				
Iniciativa		Diversificación del portafolio				
Actividades		Diseñar y ejecutar un plan de mercadeo				
Tareas		Responsable	Fecha	Recursos	Seguimiento	
					% avance	Estado
1	<p>Realizar el plan de mercadeo, teniendo en cuenta los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Descripción del servicio b) Definición de objetivos c) Realizar estudio de mercados d) Elaboración y selección de estrategias e) Elaboración de planes de acción para las estrategias seleccionadas f) Ejecutar plan de mercadeo g) Establecer indicadores para medir la efectividad del plan de mercadeo. h) Medir el alcance de la implementación del plan de mercado 					

	<ul style="list-style-type: none"> i) Analizar resultados de la medición de la ejecución del plan de mercadeo j) Diseñar planes de mejora 					
2	<p>Realizar un estudio de mercado que sera la base para diseñar el plan de mercadeo, teneindo en cuetna los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Determinar objetivo de la investigacion de mercado b) Identificar informacion a recolectar c) Defenir fuentes de información d) Definir tecnicas de recoleccion de información e) Recolectar información f) Analisis de información recolectada g) Realizar conclusiones de estudio de mercados 					

Plan de Acción Perspectiva Procesos

Tabla 18. Plan de Acción Perspectiva Procesos No. 09

DOCUMETACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
Perspectiva		Procesos				
Objetivo		Mejorar y actualizar sistemas de información				
Iniciativa		Actualizar y reformar la estructura de la base de datos de proveedores y clientes				
Actividades		Realizar caracterización de los proveedores del servicio, teniendo en cuenta aspectos propios del vehículo y conductor				
Tareas		Responsable	Fecha	Recursos	Seguimiento	
					% avance	Estado
1	Crear ficha de caracterización de proveedores					
2	Identificar y clasificar proveedores del servicio					
3	Caracterizar conductores del proveedor					
4	Caracterizar vehículos del proveedor					
5	Verificar documentos legales del conductor y vehículo.					
6	Identificar rutas que cubre					
7	Crear y mantener un archivo actualizado de proveedores donde se encuentre ficha de					

	caracterización, contrato, copia de documentos legales.					
8	Sistematizar formato de caracterización de proveedores					

Tabla 19. Plan de Acción Perspectiva Procesos No. 10

DOCUMETACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
Perspectiva		Procesos				
Objetivo		Mejorar y actualizar sistemas de información				
Iniciativa		Actualizar y reformar la estructura de la base de datos de proveedores y clientes				
Actividades		Realizar caracterización de los clientes, teniendo en cuenta entre otros aspectos el proceso logístico, la infraestructura de las bodegas y las particularidades de la carga.				
Tareas		Responsable	Fecha	Recursos	Seguimiento	
					% avance	Estado
1	Crear ficha de caracterización de clientes					
2	Identificar clientes del servicio					
3	Caracterización de los clientes teniendo en cuenta aspectos como: ubicación y tamaño de las bodegas, del tipo de carga, la frecuencia del servicio					
4	Realizar manual de procedimientos del proceso logístico que abarque desde el inicio del servicio hasta la entrega					
5	preparar solicitud del servicio					
6	Tipo de mercancía- peso, volumen. seleccionar vehículo					

	acorde a las necesidades del servicio.					
7	Validación y evaluación de la información del servicio en la sede principal,					
8	elaboración de factura.					
9	Envío de la factura al cliente.					
10	Crear y mantener un archivo actualizado de clientes donde se encuentre ficha de caracterización, contrato.					
11	Sistematizar formato de caracterización de clientes.					

Tabla 20. Plan de Acción Perspectiva Procesos No. 11

DOCUMETACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
Perspectiva		Procesos				
Objetivo		Mejorar continuamente los procesos				
Iniciativa		Actualizar documentación del sistema de gestión de calidad				
Actividades		Realizar estructura de procesos de prestación de nuevos servicios, en aspectos como costos, proceso legal, infraestructura, mercadeo, entre otros.				
Tareas		Responsable	Fecha	Recursos	Seguimiento	
					% avance	Estado
1	Definir costos del servicio de acuerdo a las características de las diferentes rutas					
2	Detallar los parametros legales con los que se deben cumplir, para la prestación del servicio desde el cliente y proveedor					
3	Elaboración de ficha de prestación de servicio					

Tabla 21. Plan de Acción Perspectiva Procesos No. 12

DOCUMETACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
Perspectiva		Procesos				
Objetivo		Mejorar continuamente los procesos				
Iniciativa		Optimizar el uso de los recursos				
Actividades		Medir efectividad de los procesos teniendo en cuenta la disponibilidad, oportunidad del servicio				
Tareas		Responsable	Fecha	Recursos	Seguimiento	
					% avance	Estado
1	Actualizar base de datos que permita conocer la disponibilidad de vehiculos en el momento de solicitud del servicio, junto con su caracterización y tiempos de respuesta del servicio					
2	Crear ficha de control de disponibilidad, oportunidad, confiabilidad de servicio					
3	Llevar control y registro de la disponibilidad, de la oportunidad, y la confiabilidad del servicio para ser medidos de acuerdo a los indicadores establecidos					
4	Elaborar planes de mejora, según los resultados obtenidos en la medición de indicadores					

Tabla 22. Plan de Acción Perspectiva Procesos No. 13

DOCUMETACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
Perspectiva		Procesos				
Objetivo		Mejorar continuamente los procesos				
Iniciativa		Definir estrategias para fidelización de proveedores				
Actividades		Establecer alianzas estrategicas con el proveedor				
Tareas		Responsable	Fecha	Recursos	Seguimiento	
					% avance	Estado
1	Realizar acuerdos y convenios de compra del servicio donde ambas partes se vean beneficiadas.					
2	Pago oportuno					
3	Vincular a los proveedores a la actividad de la empresa					
4	Desarrollar estudio de viabilidad para que la misma empresa se convierta en proveedor del servicio.					

Tabla 23. Plan de Acción Perspectiva Procesos No. 14

DOCUMETACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
Perspectiva		Procesos				
Objetivo		Mejorar continuamente los procesos				
Iniciativa		Optimizar sistema de gestión				
Actividades		Afianzar el procedimiento de acciones preventivas, correctivas y de mejora y del uso formal de los formatos diseñados para tal fin				
Tareas		Responsable	Fecha	Recursos	Seguimiento	
					% avance	Estado
1	Actualizar los formatos de quejas y reclamos					
2	Sitematizar formatos de quejas y reclamos					
3	Encuestar al cliente acerca de la satisfacción del servicio					
4	Realizar medición de acuerdo al indicador planteado					
5	Crear planes de mejora de acuerdo a los resultados obtenido					

Tabla 24. Plan de Acción Perspectiva Procesos No. 15

DOCUMETACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
Perspectiva		Procesos				
Objetivo		Mejorar continuamente los procesos				
Iniciativa		Afianzar cultura de la calidad				
Actividades		Actividades de sensibilización				
Tareas		Responsable	Fecha	Recursos	Seguimiento	
					% avance	Estado
1	Identificar cuáles son la población, foco de sensibilización respecto a cultura de la calidad					
2	Definir los medios de comunicación a utilizar para cada una de esas partes interesadas. (los empleados, los cliente y los proveedores)					
3	Documentar las actividades y formas de dar a conocer las estrategias para promover la cultura de la calidad.					
4	Elaborar programa de sensibilización hacia la cultura de la calidad, integrando fechas, población, actividades, responsables, entre otros.					

5	Difundir por medio de carteleras misión, visión, políticas de la empresa como pilar de trabajo.					
6	Ejecutar programar de sensibilización y capacitación para dar a conocer las estrategias que la empresa tiene para mejorar la calidad de sus servicios					

Plan de Acción Perspectiva Conocimiento y Aprendizaje

Tabla 25. Plan de acción perspectiva Conocimiento y Aprendizaje No. 16

DOCUMETACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
Perspectiva		Conocimiento y Aprendizaje				
Objetivo		Evaluación del desempeño por competencias				
Iniciativa		Definición de las competencias del cargo				
Actividades		Evaluación del desempeño				
Tareas		Responsable	Fecha	Recursos	Seguimiento	
					% avance	Estado
1	Determinar objetivo y población de personal en la que se realiza la evaluación del desempeño					
2	Determinar factores y variables de cada factor a evaluar					
3	Acordar responsables de la elaboración y aplicación de la evaluación.					
4	Determinar responsable de revisar la evaluación					
5	Establecer periodicidad de la evaluación (mensual, anual. Semestral)					
6	Elección del método que se aplicara para la evaluación del desempeño					
7	Realizar el formato de					

	evaluación del desempeño					
8	Aplicación del método de evaluación					
9	Analizar resultados					
10	Aplicar correctivos					

Tabla 26. Plan de acción perspectiva Conocimiento y Aprendizaje No. 17

DOCUMETACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
Perspectiva		Conocimiento y Aprendizaje				
Objetivo		Desarrollar competencias del personal				
Iniciativa		Capacitaciones del RRHH, acordes al perfil del cargo y a las necesidades de formación				
Actividades		Redireccionar el plan de formación del talento humano respecto a: a) Atención y servicio al cliente b) Manejo óptimo de los Sistemas de información c) Técnicas de negociación d) Logística de carga a nivel nacional e) Formación en logística de Comercio exterior de carga f) Inducción de los nuevos servicios.				
Tareas		Responsable	Fecha	Recursos	Seguimiento	
					% avance	Estado
1	analizar resultados de la evaluación del desempeño					
2	Determinar necesidades de inducción, re inducción y entrenamiento					
3	conocer las distintas formas de capacitar					
4	Diseñar e implementar plan de capacitación en la empresa					
5	Seleccionar cursos y empleados					
6	Monitorear la capacitación					
7	evaluar el plan de capacitación					
8	Incorporar programas de mejora					

Tabla 27. Plan de acción perspectiva Conocimiento y Aprendizaje No. 18

DOCUMETACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
Perspectiva		Conocimiento y Aprendizaje				
Objetivo		Evaluación del desempeño por competencias				
Iniciativa		Definición de las competencias del cargo				
Actividades		Definir y ajustar los perfiles de los cargos de acuerdo a las competencias respectivas, ajustando la estructura del manual de funciones				
Tareas		Responsable	Fecha	Recursos	Seguimiento	
					% avance	Estado
1	Reunión con los líderes de cada proceso para evaluar las necesidades de las competencias en la organización					
2	Diagnostico individual de cada cargo					
3	Análisis de las competencias por medio de la técnica 360. (Realizando los siguientes pasos: a) preparación del método 360 grados para la sensibilización del recurso humano dentro de la organización; dar a conocer su importancia y su confiabilidad. b) formar comité para la elaboración y					

	<p>aplicación del método 360 grados.</p> <p>c) elaboración del formato de la técnica por parte del comité organizador donde se identificarán. Enfoque al Usuario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en Equipo 2. Iniciativa 3. Desempeño 4. Eficiencia 5. Rapidez / Velocidad 6. Valor 7. Agregado 8. Confianza y Honestidad 9. Puntualidad 10. Compromiso y Responsabilidad. <p>d. aplicar método</p> <p>e. evaluación del método 360 grados.</p>					
4	Evaluar e implementar técnicas de gestión de las competencias					
5	ajustar manual de funciones					

Tabla 28. Caracterización de Proveedores

FORMATO DE CARACTERIZACIÓN PROVEEDOR DE SERVICIO									
PROVEEDOR									
Empresa/Nombre			Dirección			Teléfono		Nit/cc	
CONDUCTOR									
Apellidos y Nombre			Identificación No.						
Dirección			Ciudad			Teléfono			
Licencia de conducción No.		Categoría		Expedida			Oficina de transito		
				Día	Mes	Año			
PROPIETARIO									
Apellidos y Nombre			Identificación No.			El mismo conductor			
Dirección			Ciudad			Teléfono			
VEHÍCULO									
Marca		Placa		Modelo		Carga Ton		No. Pasajeros	
Empresa		Color		Seguro obligatorio			Vencimiento		
				Si		No	Día		Mes
Compañía aseguradora		Póliza No.		Línea vehículo			Clase vehículo		
Observaciones						Camión estaca			
						Furgón carga general			
						Furgón carga refrigerada			
						Tracto- camión			
Cobertura de rutas						Plataforma abierta			
						Otro			
				Revisión Tecno- mecánica		GPS		Medidas Largo x Ancho	
				si	no	Si	No		

Tabla 29. Caracterización de Clientes

FORMATO DE CARACTERIZACIÓN DEL CLIENTE			
Cliente	Dirección	Ciudad	Tel.
Representante	Dirección Bodega	Infraestructura	
Tipo de Carga		Tipo de servicio	
Carga contenerizada y suelta		Transporte de carga Masiva nacional , urbana y de contenedores	
Carga Liquida		Transporte de carga semi- masiva nacional y urbana	
Carga Extra dimensionada		Transporte de carga masiva extra-dimensionada nacional urbana	
Carga Granel		Carga masiva internacional	
Mercancía peligrosa		Almacenamiento de carga	
Transporte de Maquinaria		Transporte de mercancía peligrosa (decreto 1609- 2002)	
Transporte Urbano		servicio de logística integral de carga	
Otra		OTM - Transporte multimodal	
Frecuencia de servicio		Destinos de servicio	
1 vez por semana		1	
De 2 a tres veces por semana		2	
Más de 3 veces por semana		3	
Otra		4	
Novedades del cliente			
<ul style="list-style-type: none"> • Transporte de carga Masiva nacional, urbana y de contenedores: Carga de un origen con un cliente, a un destino para un cliente, un cupo vehicular según las condiciones de la póliza. • Transporte de carga semi- masiva nacional y urbana: Carga de un origen con varios clientes, a un destino para varios clientes, por cupo vehicular según las condiciones de la póliza • Transporte de carga masiva extra-dimensionada nacional urbana: Carga de un origen con un cliente, a un destino para un cliente, un cupo vehicular según las condiciones de la póliza. • Carga masiva internacional: Carga de un origen con un cliente nacional, a un destino para un cliente internacional, un cupo vehicular según las condiciones de la póliza 		<ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento de carga: Servicio de almacenamiento temporal de carga, en instalaciones adecuadas para los productos • Transporte de mercancía peligrosa: Servicio de transporte de producto de acuerdo con lo establecido en el decreto 1609-2002. Servicio de logística integral de carga: servicio de outsourcing de logística integrado a los procesos del cliente. • OTM - Transporte multimodal: Servicio de transporte nacional o internacional con al menos dos modalidades (terrestres, aéreas, fluviales, marítimas o férreas) 	

Elaboración de hojas de vida de indicadores

*Hoja de vida de indicadores perspectiva financiera**Tabla 30. Hoja de Vida de Indicador de Crecimiento*

HOJA DE VIDA DE INDICADOR							
Dependencia: Finanzas			Proceso: Financiera				
Nombre de indicador: Crecimiento			Fuente de dato: Área de mercadeo y ventas				
Objetivo: Evidenciar crecimiento de las ventas			Objetivo del indicador: conocer el % del crecimiento o decrecimiento de las ventas durante el año con base al año anterior.				
Fórmula de cálculo		Unidades		Naturaleza			
(Ventas Netas del año / Ventas netas año anterior) *100		Porcentual %		Eficiencia	Eficacia	Efectividad x	
		Periodicidad		Rango			
		Medición	Evaluación	Sobresaliente		Satisfactorio	Deficiente
Resultados (Valor obtenido al relacionar las variables del indicador en un periodo determinado)							
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Estándar	Meta	Observaciones	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
Responsable de la medición			Responsable del análisis				
Análisis del indicador							
Gráfica de tendencia			Análisis de tendencia				

Tabla 31. Hoja de Vida de Indicador de Rentabilidad

HOJA DE VIDA DE INDICADOR						
Dependencia: Financiero			Proceso: Financiero			
Nombre de indicador: Rentabilidad			Fuente de dato: Contabilidad, estados contables del periodo			
Objetivo: Mejorar rentabilidad neta			Objetivo del indicador: El índice de rentabilidad mide la rentabilidad de la empresa con respecto a las ventas que genera.			
Fórmula de cálculo		Unidades		Naturaleza		
(Utilidad neta / ventas)*100		Porcentual %		Eficiencia	Eficacia	Efectividad x
		Periodicidad		Rango		
		Medición	Evaluación	Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente
Resultados (Valor obtenido al relacionar las variables del indicador en un periodo determinado)						
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Estándar	Meta	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
Responsable de la medición				Responsable del análisis		
Análisis del indicador						
Gráfica de tendencia				Análisis de tendencia		

Tabla 32. Hoja de Vida de Indicador de EVA

HOJA DE VIDA DE INDICADOR						
Dependencia: Finanzas			Proceso: Financiera			
Nombre de indicador: EVA			Fuente de dato: Área de contabilidad			
Objetivo: Generar valor económico			Objetivo del indicador: Reconocer el valor agregado para los propietarios, identificando si la empresa ha obtenido una rentabilidad superior al costo de capital			
Fórmula de cálculo		Unidades		Naturaleza		
UODI – Activos Operacionales * CK		Porcentual %		Eficiencia	Eficacia	Efectividad x
		Periodicidad		Rango		
		Medición	Evaluación	Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente
Resultados (Valor obtenido al relacionar las variables del indicador en un periodo determinado)						
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Estándar	Meta	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
Responsable de la medición				Responsable del análisis		
Análisis del indicador						
Gráfica de tendencia				Análisis de tendencia		

Tabla 33. Hoja de Vida de Indicador de costo promedio ponderado de capital

HOJA DE VIDA DE INDICADOR						
Dependencia: Finanzas			Proceso: Financiera			
Nombre de indicador: CPPC (costo promedio ponderado de capital)			Fuente de dato: Área de contabilidad			
Objetivo: Mejorar rentabilidad neta.			Objetivo del indicador: identificar la mezcla de financiamiento de la distribución de financiera de la empresa o su estructura de capital.			
Fórmula de cálculo		Unidades		Naturaleza		
$Kd * (\text{pasivo/activos}) * (1-t) + Kc * (\text{patrimonio/activo})$		Porcentual %		Eficiencia	Eficacia	Efectividad x
		Periodicidad		Rango		
		Medición	Evaluación	Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente
Resultados (Valor obtenido al relacionar las variables del indicador en un periodo determinado)						
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Estándar	Meta	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
Responsable de la medición				Responsable del análisis		
Análisis del indicador						
Gráfica de tendencia				Análisis de tendencia		

Tabla 34. Hoja de Vida de Indicador de Rotación de cartera

HOJA DE VIDA DE INDICADOR						
Dependencia: Finanzas			Proceso: Financiera			
Nombre de indicador: Rotación de cartera			Fuente de dato: Área de contabilidad			
Objetivo: Optimizar la calidad y recuperación de la cartera.			Objetivo del indicador: identificar el volumen de las ventas a crédito sobre el total de las ventas de un periodo determinado			
Fórmula de cálculo		Unidades		Naturaleza		
(cuentas por cobrar/ ventas)*100		Porcentual %		Eficiencia	Eficacia	Efectividad
		Periodicidad		Rango		
		Medición	Evaluación	Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente
Resultados (Valor obtenido al relacionar las variables del indicador en un periodo determinado)						
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Estándar	Meta	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
Responsable de la medición				Responsable del análisis		
Análisis del indicador						
Gráfica de tendencia				Análisis de tendencia		

Tabla 35. Hoja de Vida de Indicador de No. Días de rotación de cartera

HOJA DE VIDA DE INDICADOR						
Dependencia: Finanzas			Proceso: Financiera			
Nombre de indicador: No. Días de rotación de cartera			Fuente de dato: Área de contabilidad			
Objetivo: Optimizar la calidad y recuperación de la cartera.			Objetivo del indicador: conocer el número de días en que tarde en recupera la cartera producto de los servicios vendidos a crédito.			
Fórmula de cálculo		Unidades		Naturaleza		
360/Rotación		Días		Eficiencia	Eficacia	Efectividad
		Periodicidad		Rango		
		Medición	Evaluación	Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente
Resultados (Valor obtenido al relacionar las variables del indicador en un periodo determinado)						
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Estándar	Meta	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
Responsable de la medición				Responsable del análisis		
Análisis del indicador						
Gráfica de tendencia				Análisis de tendencia		

Tabla 36. Hoja de Vida de Indicador de Calidad de cartera

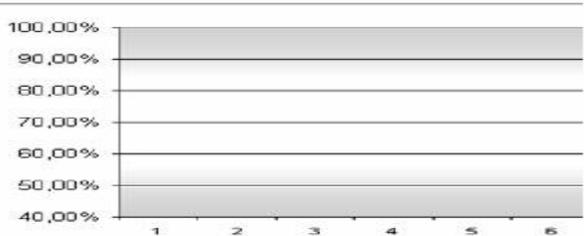
HOJA DE VIDA DE INDICADOR						
Dependencia: Finanzas			Proceso: Financiera			
Nombre de indicador: Calidad de cartera			Fuente de dato: Área de contabilidad			
Objetivo: Optimizar la calidad y recuperación de la cartera.			Objetivo del indicador: Conocer el promedio de deuda vencida de los clientes frente al total de la cartera bruta.			
Fórmula de cálculo		Unidades		Naturaleza		
(Total de cartera vencida/Total de cartera bruta)*100		Porcentual %		Eficiencia	Eficacia	Efectividad
		Periodicidad		Rango		
		Medición	Evaluación	Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente
Resultados (Valor obtenido al relacionar las variables del indicador en un periodo determinado)						
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Estándar	Meta	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
Responsable de la medición			Responsable del análisis			
Análisis del indicador						
Gráfica de tendencia			Análisis de tendencia			
						

Tabla 37. Hoja de Vida de Indicador de Carga Operativa del Ingreso Propio

HOJA DE VIDA DE INDICADOR						
Dependencia: Finanzas			Proceso: Financiera			
Nombre de indicador: Carga operativa del ingreso propio			Fuente de dato: Área de contabilidad			
Objetivo: Optimizar la calidad y recuperación de la cartera.			Objetivo del indicador: Conocer la carga operativa de la empresa en la prestación del servicio			
Fórmula de cálculo		Unidades		Naturaleza		
costos + Gastos/Ingreso total – ingresos de terceros		Numérico		Eficiencia	Eficacia	Efectividad
		Periodicidad		Rango		
		Medición	Evaluación	Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente
Resultados (Valor obtenido al relacionar las variables del indicador en un periodo determinado)						
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Estándar	Meta	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
Responsable de la medición			Responsable del análisis			
Análisis del indicador						
Gráfica de tendencia			Análisis de tendencia			

Tabla 38. Hoja de Vida de Indicador de Carga Operativa del Ingreso Total.

HOJA DE VIDA DE INDICADOR						
Dependencia: Finanzas			Proceso: Financiera			
Nombre de indicador: Carga operativa del ingreso total.			Fuente de dato: Área de contabilidad			
Objetivo: Optimizar la calidad y recuperación de la cartera.			Objetivo del indicador: Conocer la carga operativa de la empresa durante un periodo determinado			
Fórmula de cálculo		Unidades		Naturaleza		
Costos + gastos/Ingreso total		Numérico		Eficiencia	Eficacia	Efectividad
		Periodicidad		Rango		
		Medición	Evaluación	Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente
Resultados (Valor obtenido al relacionar las variables del indicador en un periodo determinado)						
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Estándar	Meta	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
Responsable de la medición			Responsable del análisis			
Análisis del indicador						
Gráfica de tendencia			Análisis de tendencia			

Tabla 39. Hoja de Vida de Indicador de Carga Operativa del Ingreso Total.

HOJA DE VIDA DE INDICADOR						
Dependencia: Finanzas			Proceso: Financiera			
Nombre de indicador: Costo oportunidad de cuentas por cobrar			Fuente de dato: Área de contabilidad			
Objetivo: Costo oportunidad de cuentas por cobrar			Objetivo del indicador: Conocer el costo de oportunidad que la empresa está asumiendo al financiar la cartera de los clientes.			
Fórmula de cálculo		Unidades		Naturaleza		
Valor cuentas por cobrar*No. Días de cartera* tasa de costo oportunidad		Numérico		Eficiencia	Eficacia	Efectividad
		Periodicidad		Rango		
		Medición	Evaluación	Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente
Resultados (Valor obtenido al relacionar las variables del indicador en un periodo determinado)						
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Estándar	Meta	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
Responsable de la medición				Responsable del análisis		
Análisis del indicador						
Gráfica de tendencia				Análisis de tendencia		

Hoja de vida de indicadores perspectiva Clientes

Tabla 40. Hoja de Vida de Indicador de Eficacia

HOJA DE VIDA DE INDICADOR						
Dependencia: Servicio al cliente				Proceso: Clientes		
Nombre de indicador: Eficacia				Fuente de dato: servicio al clientes		
Objetivo: Mejorar la satisfacción del cliente				Objetivo del indicador: conocer los resultados alcanzados en un periodo determinado, respecto a lo planeado		
Fórmula de cálculo		Unidades		Naturaleza		
(Resultados Alcanzados / Resultados Esperados)*100		Porcentual %		Eficiencia	Eficacia x	Efectividad
		Periodicidad		Rango		
		Medición	Evaluación	Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente
Resultados						
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Estándar	Meta	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
Responsable de la medición				Responsable del análisis		
Análisis del indicador						
Gráfica de tendencia				Análisis de tendencia		

--	--

Tabla 41. Hoja de Vida de Indicador de Eficacia de la Prestación del Servicio

HOJA DE VIDA DE INDICADOR						
Dependencia: Servicio al cliente			Proceso: Clientes			
Nombre de indicador: Eficacia de la prestación del servicio.			Fuente de dato: servicio al clientes			
Objetivo: Mejorar la satisfacción del cliente			Objetivo del indicador: Conocer la eficacia en resolver y dar solución a las quejas y reclamos presentados por los clientes.			
Fórmula de cálculo		Unidades		Naturaleza		
(No. De reclamos y quejas resueltas / total de reclamos y quejas presentadas) * 100		Porcentual %		Eficiencia	Eficacia x	Efectividad
		Periodicidad		Rango		
		Medición	Evaluación	Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente
Resultados						
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Estándar	Meta	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
Responsable de la medición				Responsable del análisis		
Análisis del indicador						
Gráfica de tendencia				Análisis de tendencia		

Tabla 42. Hoja de Vida de Indicador de % de Clientes Satisfechos

HOJA DE VIDA DE INDICADOR						
Dependencia: Servicio al cliente				Proceso: Clientes		
Nombre de indicador: % de clientes satisfechos				Fuente de dato: servicio al clientes		
Objetivo: Mejorar la satisfacción del cliente				Objetivo del indicador: Conocer el nivel de satisfacción del cliente en la prestación del servicio.		
Fórmula de cálculo		Unidades		Naturaleza		
(Número de clientes satisfechos/ Total de clientes encuestados)*100		Porcentual %		Eficiencia	Eficacia x	Efectividad
		Periodicidad		Rango		
		Medición	Evaluación	Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente
Resultados						
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Estándar	Meta	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
Responsable de la medición				Responsable del análisis		
Análisis del indicador						
Gráfica de tendencia				Análisis de tendencia		

Tabla 43. Hoja de Vida de Indicador de % Participación en el Mercado

HOJA DE VIDA DE INDICADOR						
Dependencia: Mercadeo				Proceso: Clientes		
Nombre de indicador: % Participación en el mercado				Fuente de dato: Área de ventas		
Objetivo: Aumentar la participación en el mercado.				Objetivo del indicador: Conocer el crecimiento de la empresa en el sector		
Fórmula de cálculo		Unidades		Naturaleza		
(ventas de la empresa/Ventas del sector)*100		Porcentual %		Eficiencia	Eficacia	Efectividad
		Periodicidad		Rango		
		Medición	Evaluación	Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente
Resultados						
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Estándar	Meta	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
Responsable de la medición				Responsable del análisis		
Análisis del indicador						
Gráfica de tendencia				Análisis de tendencia		

Hoja de vida de Indicadores Perspectiva Procesos

Tabla 44. Hoja de Vida de Indicador de Oportunidad

HOJA DE VIDA DE INDICADOR						
Dependencia: Coordinación de despacho				Proceso: Procesos		
Nombre de indicador: Oportunidad				Fuente de dato: servicio al cliente		
Objetivo: Mejorar continuamente los procesos				Objetivo del indicador: medir la efectividad de las entregas oportunas, acordes a lo pactado con el cliente		
Fórmula de cálculo		Unidades		Naturaleza		
(Entregas oportunas / entregas totales) *100		Porcentual %		Eficiencia	Eficacia	Efectividad x Otro ¿Cuál? _____
		Periodicidad		Rango		
		Medición	Evaluación	Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente
		Mes	Mes			
Resultados (Valor obtenido al relacionar las variables del indicador en un periodo determinado)						
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Estándar	Meta	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
Responsable de la medición				Responsable del análisis		
Análisis del indicador						
Gráfica de tendencia				Análisis de tendencia		

Tabla 45. Hoja de Vida de Indicador de Confiabilidad

HOJA DE VIDA DE INDICADOR						
Dependencia: Coordinación de despacho			Proceso: Procesos			
Nombre de indicador: Confiabilidad			Fuente de dato: Servicio al cliente			
Objetivo: Mejorar continuamente los procesos			Objetivo del indicador: medir la efectividad de las entregas sin incidentes teniendo como base el total de entregas realizadas del servicio.			
Fórmula de cálculo		Unidades		Naturaleza		
(Entregas sin incidentes / entregas totales) 100*		Porcentual %		Eficiencia	Eficacia	Efectividad x
		Periodicidad		Rango		
		Medición	Evaluación	Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente
		Mes	Mes			
Resultados (Valor obtenido al relacionar las variables del indicador en un periodo determinado)						
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Estándar	Meta	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
Responsable de la medición				Responsable del análisis		
Análisis del indicador						
Gráfica de tendencia				Análisis de tendencia		

Tabla 46. Hoja de Vida de Indicador de Disponibilidad

HOJA DE VIDA DE INDICADOR						
Dependencia: Coordinación de despacho			Proceso: Procesos			
Nombre de indicador: Disponibilidad			Fuente de dato: Servicio al cliente			
Objetivo: Mejorar continuamente los procesos			Objetivo del indicador: medir la efectividad de respuesta afirmativa al servicio frente a las solicitudes recibidas.			
Fórmula de cálculo		Unidades		Naturaleza		
(Solicitudes ejecutadas / Solicitudes recibidas) * 100		Porcentual %		Eficiencia	Eficacia	Efectividad x
		Periodicidad		Rango		
		Medición	Evaluación	Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente
		Mes	Mes			
Otros ¿Cuál? _____						
Resultados (Valor obtenido al relacionar las variables del indicador en un periodo determinado)						
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Estándar	Meta	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
Responsable de la medición				Responsable del análisis		
Análisis del indicador						
Gráfica de tendencia				Análisis de tendencia		

Tabla 47. Hoja de Vida de Indicador Caracterización de Proveedores

HOJA DE VIDA DE INDICADOR						
Dependencia: Mercadeo (procesos)			Proceso: Procesos			
Nombre de indicador: Caracterización proveedores			Fuente de dato: Área de servicio al cliente			
Objetivo: Mejorar y actualizar sistemas de información			Objetivo del indicador: medir la eficiencia en la mejora y actualización del sistema de información respecto a la actualización de la base de datos de proveedores			
Fórmula de cálculo		Unidades		Naturaleza		
(No. De proveedores caracterizados / Total de proveedores) *100		Porcentual %		Eficiencia x	Eficacia	Efectividad
		Periodicidad		Rango		
		Medición	Evaluación	Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente
Resultados						
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Estándar	Meta	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
Responsable de la medición				Responsable del análisis		
Análisis del indicador						
Gráfica de tendencia				Análisis de tendencia		

Tabla 48. Hoja de Vida de Indicador Caracterización de Clientes

HOJA DE VIDA DE INDICADOR						
Dependencia: Mercadeo			Proceso: Procesos			
Nombre de indicador: Caracterización de Clientes			Fuente de dato: Área de servicio al cliente			
Objetivo: Mejorar y actualizar sistemas de información			Objetivo del indicador: medir la eficiencia en la mejora y actualización del sistema de información respecto a la actualización de la base de datos de clientes			
Fórmula de cálculo		Unidades		Naturaleza		
(No. Clientes caracterizados / Total de Clientes)* 100		Porcentual %		Eficiencia	Eficacia	Efectividad x Otro ¿Cuál? —
		Periodicidad		Rango		
		Medición	Evaluación	Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente
		Mes	Mes			
Resultados (Valor obtenido al relacionar las variables del indicador en un periodo determinado)						
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Estándar	Meta	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
Responsable de la medición			Responsable del análisis			
Análisis del indicador						
Gráfica de tendencia			Análisis de tendencia			

Hoja de vida de indicadores perspectiva Crecimiento y Desarrollo

Tabla 49. Hoja de Vida de Indicador Caracterización de Cumplimiento de los planes de formación

HOJA DE VIDA DE INDICADOR						
Dependencia: Gestión Humana			Proceso: Conocimiento y Aprendizaje			
Nombre de indicador: Cumplimiento de los planes de formación			Fuente de dato: Gestión Humana			
Objetivo: Desarrollar competencias del personal.			Objetivo del indicador: Fortalecer e incrementar las competencias del talento humano de la organización			
Fórmula de cálculo		Unidades		Naturaleza		
(Capacitaciones realizadas /capacitaciones programadas) *100		Porcentual %		Eficiencia	Eficacia x	Efectividad
		Periodicidad		Rango		
		Medición	Evaluación	Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente
Resultados (Valor obtenido al relacionar las variables del indicador en un periodo determinado)						
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Estándar	Meta	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
Responsable de la medición			Responsable del análisis			
Análisis del indicador						
Gráfica de tendencia			Análisis de tendencia			

Tabla 50. Hoja de Vida de Indicador Caracterización de Cumplimiento de los Planes de Formación

HOJA DE VIDA DE INDICADOR						
Dependencia: Gestión Humana				Proceso: Conocimiento y Aprendizaje		
Nombre de indicador: Definición de competencias por cargo				Fuente de dato: Gestión Humana		
Objetivo: Evaluación del desempeño por competencias.				Objetivo del indicador: medir la eficacia del proceso de definición de competencias por cargo		
Fórmula de cálculo		Unidades		Naturaleza		
(No. De cargos con competencias definidas / Total de cargos) *100		Porcentual %		Eficiencia	Eficacia x	Efectividad
		Periodicidad		Rango		
		Medición	Evaluación	Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente
Resultados (Valor obtenido al relacionar las variables del indicador en un periodo determinado)						
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Estándar	Meta	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
Responsable de la medición				Responsable del análisis		
Análisis del indicador						
Gráfica de tendencia				Análisis de tendencia		
<p>100,00% 90,00% 80,00% 70,00% 60,00% 50,00% 40,00%</p> <p>1 2 3 4 5 6</p>						

CAPITULO SEIS - IMPACTO DEL PROYECTO

Día a día las empresas buscan desarrollar capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del mercado y de su entorno, por ello Transapec S.A. permite que se realice una evaluación a su sistema de gestión, con el cual pretende apropiarse de nuevas ideas y reforzar su planeación estratégica; teniendo en mente este propósito, se da inicio a esta evaluación, con la cual se genera un impacto positivo en el direccionamiento estratégico de Transapec S.A, a través de propuestas alineadas al objetivo general de la empresa, de igual forma se retroalimenta la planeación estratégica, teniendo como base el modelo del Balance Score Card, donde se analiza la organización de forma integral desde las cuatro perspectivas propuestas por Northon y Kaplan. Es así como se hace entrega a Transapec de una propuesta integrada, que ayudará a la organización, al logro de sus objetivos, a poseer planes de acción para mantenerse en el mercado, ser competitiva y rentable, satisfaciendo las necesidades y requerimientos de sus socios. Además de ser un apoyo para la gerencia y el talento humano de la empresa, indicando la responsabilidad de cada uno, desde sus diferentes áreas, en cómo trabajar en equipo para seguir el camino que conducirá hacia la meta planteada, y deseada.

CONCLUSIONES

- a) Desde los lineamientos teóricos la misión debe incluir aspectos tales como Clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, interés en la supervivencia, filosofía, entre otros. Al realizar la evaluación de la misión se encontró que el verso de esta no se encontraba redactado acorde a los lineamientos establecidos teóricamente.
- b) La visión se caracteriza por ser integradora, amplia, detallada, alentadora, realista, dimensionada en el tiempo, entre otras características. Al efectuar el análisis de la visión de Transapac S.A., se encontró que el verso de esta no se encuentra diseñada bajo los criterios anteriormente mencionados.
- c) El BSC es una herramienta de gestión, utilizada por las organizaciones con el fin de medir el alcance de los objetivos. Esta, parte de una política de gestión, donde se definen claramente las directrices que le permiten a la empresa identificar el camino a seguir acordes a las perspectivas propuestas por la misma herramienta. Al analizar la política de gestión de Transapac S.A, se encontró que esta no está redactada, de tal forma que deje ver claramente la cohesión con las directrices de cada una de las perspectivas

- d) El mapa estratégico es la representación visual, de los objetivos e iniciativas estratégicas que debe reflejar la estrategia de la compañía, mostrando una vinculación causa – efecto. Al estudiar el mapa estratégico de Transapec S.A, se halló que algunos objetivos no reflejaban la vinculación causa – efecto con otros objetivos.

- e) El despliegue del Cuadro del Mando Integral, debe estar alineado a las directrices establecidas desde el direccionamiento estratégico y política de gestión. Es así como al analizar la propuesta de cuadro mando integral de Transapec S.A. se encuentra que este, está fundamentado, en un direccionamiento estratégico y política de gestión, no muy claras, lo cual no permite definir objetivos e iniciativas estratégicas y tácticas adecuadas.

RECOMENDACIONES

- a. De acuerdo a la evaluación realizada a la misión, visión y política de gestión, se realiza a Transapac una propuesta de las mismas acordes a los lineamientos establecidos que deben cumplir cada una de estas con el propósito de enriquecer el documento del plan estratégico actual de Transapac, que finalmente conduce al alcance de los objetivos estratégicos.
- b. Analizar e implementar el mapa estratégico propuesto, debido a que este se encuentra diseñado bajo los parámetros teóricos, y de necesidad de la empresa, mostrando una clara vinculación causa - efecto, desde cada uno de los objetivos y perspectivas.
- c. Analizar y redefinir la propuesta de despliegue de cuadro de mando integral, junto con cada una de las documentaciones de los planes de acción con sus respectivas tareas, además de ello evaluar la propuesta de formato de caracterización de clientes y proveedores.

Así mismo, analizar el modelo de hoja de vida de indicadores, ya que cada uno de estos elementos anteriormente mencionados se encuentra diseñados acordes a las directrices planteadas.

REFERENCIAS

David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. Naucalpan de Juárez, Edo. de México. Pearson Educación.

David, Fred R. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. Naucalpan de Juárez, Edo. de México. Pearson Educación.

Domínguez G, Gerardo.(2001) Indicadores de Gestión un enfoque Sistemático. Tercera Edición Medellín, Colombia. Biblioteca Jurídica

El Departamento Nacional de Planeación (2007, 30 de octubre). Guía metodológica para el seguimiento de sistemas de gestión de calidad y desempeño de los procesos. Recuperado de <http://www.dnp.gov.co/PORTALWEB/LinkClick.aspx?fileticket=Lburq7JqviA%3D&tabid=270>

Goodstein L, Nolan T y Pfeiffer J. (2001). Planeación Estratégica Aplicada. Santafé de Bogotá. Colombia.

Kaplan, Robert, S y Norton, David P. (2000a). Cuadro de mando Integral (The Balance Scorecard). Barcelona, España. Harvard Business school Publishing Corporation.

Kaplan, Robert, S y Norton, David P. (2001b). Como utilizar el Cuadro de Cando Integral para implementar y gestionar la estrategia. Barcelona, España. Harvard Business school Publishing Coporation.

Kaplan, Robert, S y Norton, David P. (2000c). Alignment, como alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard. Barcelona, España. Harvard Business school Publishing Coporation.

López Vargas, Memphis. (2003). Administración Principios de Organización y Gestión empresarial. Bogotá, Colombia: Pretextos Grupo editorial Ltda.

Munch G, Lourdes.(2009). Planeación Estratégica: el rumbo hacia el éxito. México. Trillas.

Murillo, Arturo. BSC como Sistema de Gestión Estratégica. Recuperado de http://www.datasecsoft.com/archivos/sp/folletos/delphos/BSC_como_Sistema_de_Gestion_Estrategica.pdf

Riascos Gonzales, José Antonio. (2009).La gestión Estratégica Integral: GESI. Medellín, Colombia. Universidad pontificia Bolivariana.

Rodríguez L, Jessica. Planificación estratégica en organizaciones estratégicas. Recuperado de, <http://www.monografias.com/trabajos75/planificacion-estrategica-organizaciones-estrategicas/planificacion-estrategica-organizaciones-estrategicas2.shtml>

Romero, C. J. (2003, noviembre). Gerencia Estratégica. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gerestjar.htm>

Serna G, Humberto. (2003). Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento y mapas estratégicos. Octava Edición. Bogotá. Panamericana Editorial Ltda.

Slideshare, (2009) BSC aplicación e implementación. <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/balanced-scorecard-aplicacin-e-implementacin>

Unizar, (2009) Perspectiva de formación y crecimiento. <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/520.HTM>

Unizar. (2009) BSC perspectivas del Cliente. Recuperado de: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/320.HTM>

