

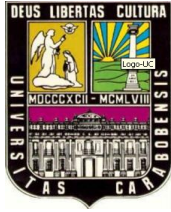
**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**INDICADORES DE GESTION COMO ELEMENTOS
DE MEDICION DE EFICIENCIA, EFICACIA Y DESEMPEÑO
EN LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS
DE LA EMPRESA TRANSPORTE ALCA, C.A.**

Autoras:
Correa, Katheryn
Mijares, Jenny

Bárbula, Mayo de 2011



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**indicadores de gestion como elementos
de medicion de eficiencia, eficacia y desempeño
en las actividades operativas y administrativas
de la empresa transporte alca, c.a.**

Tutor:
Ernesto Gutiérrez

Autoras:
Correa, Katheryn
Mijares, Jenny

Trabajo de Grado presentado para optar al título de
Licenciadas en Contaduría Pública

Bárbula, Mayo de 2011



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**INDICADORES DE GESTION COMO ELEMENTOS
DE MEDICION DE EFICIENCIA, EFICACIA Y DESEMPEÑO
EN LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS
DE LA EMPRESA TRANSPORTE ALCA, C.A.**

Tutor:
Ernesto Gutiérrez

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública.
Por. Ernesto Gutiérrez
C.I. V-17.511.716

Bárbula, Mayo de 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



ACTA DE APROBACIÓN

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado “INDICADORES DE GESTION COMO ELEMENTOS DE MEDICION DE EFICIENCIA, EFICACIA Y DESEMPEÑO EN LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA TRANSPORTE ALCA, C.A.”, presentado por: **Correa, Katheryn**, C.I. 16.875.734, para optar al Título de Licenciada en Contaduría Pública y **Mijares, Jenny**, C.I. 13.078.339, para optar al Título de Licenciada en Contaduría Pública; estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Coordinador

Miembro Principal

Tutor

Suplente

Bárbula, Mayo de 2011

DEDICATORIA

A mis padres Lucy y Manuel, les dedico éste trabajo que logré con tanto esfuerzo y dedicación de la misma manera como ustedes me criaron e hicieron de mí lo que soy hoy en día.

A mis hermanos Jasy, David y Andreina, porque son personas maravillosas que me han hecho crecer y madurar y espero que mis logros sean fuente de inspiración como son los de ustedes para mí.

A mi novio Víctor en especial, por acompañarme en todo éste recorrido y brindarme su apoyo, comprensión y sabiduría, contigo he crecido como persona y mis logros son los tuyos también. ¡Eres lo mejor que me ha pasado!

A mi compañera Jenny, por haber demostrado fortaleza admirable en los momentos difíciles y seguir adelante con perseverancia y dedicación. ¡Amiga el esfuerzo ha sido recompensado!

A mis compañeros de estudio, por acompañarme y apoyarme a lo largo de mi carrera y que de alguna u otra manera me ayudaron a lograr ésta meta.

Katheryn Correa L.

DEDICATORIA

A Dios Misericordioso, por estar a mi lado en todo momento, quien es y ha sido mi fortaleza y mi apoyo espiritual, en todos los buenos y malos momentos de mi vida y que me ha permitido hacer de este sueño una hermosa realidad.

A mis padres Betty y Simón, pilares fundamentales en mi formación como persona, y a quienes agradezco haberme dado la vida y hacerme la persona que soy.

A Luis, mi esposo, compañero, amigo, quien ha sido mi apoyo en todo momento, por su paciencia y dedicación durante este largo trayecto y sobre todo por haber creído en mí.

A mis hermanas Rubeisy e Irene, personas maravillosas que siempre están en mis mejores pensamientos.

A mis sobrinos Rubén, Rafael y Jeremy, para ser ejemplo en su futuro y camino en los estudios.

A mis futuros hijos, este es parte de mi legado para ellos.

A mi compañera de tesis Katheryn, por su empuje, confianza y dedicación, ya que sin ella no lo hubiese logrado.

Jenny Mijares

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas que colaboraron conmigo para que lograra culminar ésta meta con éxito, yo espero poder retribuir la ayuda de todos, comenzando por el profundo agradecimiento que deseo plasmar en éstas líneas.

A ti mamá, por ser una persona tan noble, que en todo momento estuviste allí conmigo, queriéndome dar hasta lo que no tenías, gracias por ser más que mi madre, mi amiga y mi dato estable cuando necesité apoyo de tu parte.

A ti papá, me alegra que el pasado quedó atrás y el tiempo que no compartimos se pueda recuperar ahora. Muchas gracias por tu ayuda incondicional.

A ti Víctor, por ser mi fuente de inspiración, gracias por enseñarte a buscar la excelencia, por compartir conmigo la filosofía que cambió mi vida, por darme la palabra de aliento en momentos difíciles y compartir conmigo los momentos de felicidad, en pocas palabras haz sido mi fiel compañero en las buenas y malas y gracias a tu compañía fue mas fácil el recorrido de ésta meta.

A mis familiares y amigos por toda la ayuda brindada, gracias por poner ese granito de arena que necesite en algún momento.

A la profesora Zulay Chávez, por su valiosa enseñanza de los aspectos metodológicos de una investigación, que fueron de gran ayuda en la elaboración de éste trabajo.

A nuestro tutor Ernesto Gutiérrez, agradecida por aceptar trabajar con nosotras, a pesar de las ocupaciones que tenías, gracias por los conocimientos aportados, el tiempo que nos dedicaste y sobre todo por la constante motivación.

Al personal de Transporte Alca, C. A, muchas gracias por la ayuda brindada en la realización de la investigación.

Por último, a mis profesores, gracias por las enseñanzas que contribuyeron a mi desarrollo académico y a la Universidad de Carabobo, por abrirme sus puertas y permitirme el privilegio de formarme en ésta casa de estudio.

Katheryn Correa

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso, ya que sin su constante presencia invisible en mis pensamientos, no lo hubiese podido lograr.

A mis padres, por muchas noches de desvelo. Y a mi madre muy especialmente por creer con tanta energía en que iba a lograr alcanzar todas mis metas.

A mi esposo, quien siempre tuvo una palabra de aliento cuando más lo necesitaba y por brindarme su mano cuando el momento lo requería.

A la empresa Transporte Alca, C.A., por abrirnos sus puertas y habernos permitido utilizarlos como objeto de estudio para este proyecto.

A la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales por darnos la oportunidad de presentarles esta investigación y sobre todo por haber abonado el camino hacia mi crecimiento académico - profesional.

A los Directores y Gerentes de la Empresa Transporte Alca, C.A., por su colaboración.

Al profesor Ernesto Gutiérrez, por su paciencia y dedicación al logro de este objetivo.

A la profesora Zulay Chávez por habernos encaminado en el logro de esta investigación.

A mis profesores que con sus conocimientos abonaron mis caminos del saber y que sin ellos, hubiese sido imposible realizar esta investigación.

A aquellos compañeros de estudio, que siempre estuvieron conmigo en el camino del saber y de los cuales guardo muy gratos recuerdos, pero lo más importante, que aportaron sentimientos maravillosos hacia mi persona.

A todas aquellas personas que de alguna manera u otra hicieron este sueño realidad.

Jenny Mijares



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

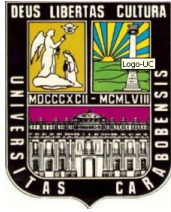


Autores: Correa, Katheryn; Mijares, Jenny.
Tutor: Ernesto Gutiérrez.
Fecha: Mayo, 2011.

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito presentar una propuesta relativa al diseño de un sistema de indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia, eficacia y desempeño de las actividades en el área Operativa y Administrativa de la empresa Transporte Alca C.A, ubicada en Morón, Estado Carabobo, a fin de establecer los parámetros necesarios para cumplir con los planes estratégicos y metas trazadas por la empresa corrigiendo las desviaciones que se presenten. Para lograr éste objetivo la investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto factible fundamentada en una investigación de campo de carácter descriptivo. Así mismo el estudio se apoyó en revisiones bibliográficas con la finalidad de ampliar y profundizar sobre el tema. A los efectos de la investigación la población está conformada por diecisiete (17) personas entre empleados, gerentes y directivos, los cuales laboran en los departamentos de Operaciones, Administración y Recursos Humanos. Las técnicas de recolección de datos fueron la entrevista y la observación directa; utilizando como instrumento la guía de entrevista y la lista de cotejo respectivamente. Con el resultado obtenido, se pudo evidenciar debilidades en el sistema de indicadores de gestión existentes en la empresa al no poder suministrar la información pertinente a la gerencia que le permitiera la toma de decisiones adecuadas, estas deficiencias se tomaron en consideración para el diseño de indicadores que se adaptaran a las necesidades de la empresa.

Palabras Claves: Indicadores, gestión, eficiencia, eficacia, transporte.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



Autores: Correa, Katheryn; Mijares, Jenny.

Tutor: Ernesto Gutiérrez.

Fecha: Mayo, 2011.

ABSTRACT

The following research has the goal of introducing a proposal regarding the development of a Management Indicator's system which can evaluate the effectiveness, efficacy and the performance of the activities of the operative and administrative areas of the company Alca C.A., located in Moron, Carabobo State, in order to establish the necessary parameters for accomplishing the strategic plans and goals which were set by the company, correcting any deviation that may come out. To accomplish this goal, the research was done under the modality of a feasible project, based on a field research of a descriptive character. The study is also funded on bibliographical revisions, with the intention of broadening the knowledge about the subject. To the purpose of this research, the population is formed by seventeen (17) people between employees, managers and directors, who work into the Human Resources, Operative and Administrative departments. The technique used for collecting the data was the interview and a checklist. The results pointed certain weaknesses in the current Management Indicator's System, which does not supply the relevant information needed for the Management to make proper decisions. These weaknesses were taken into account when developing a new Indicator's System, fully adapted to the company's needs.

Key words: Indicators, management, efficiency, effectiveness, transport.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula

FORMATO DE POSTULACIÓN TUTORIAL

Fecha Emisión: ____/ ____/ ____

Prof. (a): Ernesto Gutiérrez
Presente.-

Después de haber analizado en detalle las distintas líneas de investigación enmarcadas en el Catálogo de la Oferta Investigativa; nos es grato comunicarle que el equipo conformado por:

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Katheryn Correa	16.875.734	0414 4406688	katheryncorrea@hotmail.com	AC	CP
Jenny Mijares	13.078.339	0424 4585806	jenny_mijares@hotmail.com	AC	CP

lo ha seleccionado como tutor de contenido para que nos conduzca, en virtud de su formación y experiencia en el área, en el proceso de investigación integral que debemos de emprender para lograr una apropiada formación profesional, la cual se reflejará en el desarrollo y ejecución de nuestro Proyecto y Trabajo de Grado.

Este equipo, igualmente, ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante a la cual usted está adscrito.

Área: Auditoria Financiera y de Procesos

Línea: Gestión Administrativa para el cambio y desarrollo de las Organizaciones

Interrogante: ¿De que manera puede la Empresa medir la eficiencia, eficacia y desempeño de sus actividades Operativas - Administrativas, para garantizar la consecución de sus objetivos y el logro de sus metas?

Estamos seguros que con su orientación se fortalecerá la línea de investigación en la cual usted constituye un representante activo.

En conformidad con la Postulación Tutorial:

C.I. 17.511.716.
e-mail: Emgt83@hotmail.com



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Zulay Chávez **Tutor:** Ernesto Gutiérrez

Título del Proyecto: INDICADORES DE GESTION COMO ELEMENTOS DE MEDICION DE EFICIENCIA, EFICACIA Y DESEMPEÑO EN LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA TRANSPORTE ALCA, C.A.

CAPÍTULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	30-06-2010	Rediseño del título y correcciones del Planteamiento del Problema	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	14-07-2010	Modificación de Objetivos Específicos y revisión de Planteamiento del Problema	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	16-07-2010	Mejorar la redacción de la Justificación y la Formulación del Problema.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	19-08-2010	Ampliación del planteamiento del Problema y Modificación de Objetivo Específico.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Zulay Chávez **Tutor:** Ernesto Gutiérrez

Título del Proyecto: INDICADORES DE GESTION COMO ELEMENTOS DE MEDICION DE EFICIENCIA, EFICACIA Y DESEMPEÑO EN LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA TRANSPORTE ALCA, C.A.

CAPÍTULO II Marco Teórico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal(opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	04-09-2010	Revisión de los Antecedentes y Ampliación de las Bases Teóricas	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	08-10-2010	Corrección de Antecedentes y mejorar redacción	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	30-10-2010	Revisión de definición de términos y ampliación de Bases Teóricas.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	06-11-2010	Corrección de redacción de Bases Teóricas.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Zulay Chávez **Tutor:** Ernesto Gutiérrez

Título del Proyecto: INDICADORES DE GESTION COMO ELEMENTOS DE MEDICION DE EFICIENCIA, EFICACIA Y DESEMPEÑO EN LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA TRANSPORTE ALCA, C.A.

CAPÍTULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación - Diseño de la Investigación - Descripción de la Metodología-Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico	1.-	12-11-2010	Corrección del Diseño y Tipo de Investigación	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	27-11-2010	Revisión y modificación de la Población y Muestra. Mejorar redacción del Tipo de Investigación	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	30-11-2010	Discusión y rediseño de la Técnica de Recolección de Datos. Corrección del Cuadro Técnico Metodológico	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	01-12-2010	Modificación del Instrumento de Recolección de Datos.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Zulay Chávez **Tutor:** Ernesto Gutiérrez

Título del Proyecto: INDICADORES DE GESTION COMO ELEMENTOS DE MEDICION DE EFICIENCIA, EFICACIA Y DESEMPEÑO EN LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA TRANSPORTE ALCA, C.A.

CAPÍTULO IV Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del instrumento- Validación del Instrumento- Aplicación del Instrumento- Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	05-12-2010	Mejorar la redacción del Instrumento y modificar algunas preguntas de la Entrevista y Lista de Cotejo	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	29-01-2011	Modificar algunas preguntas de la Entrevista y corregir y agregar algunos ítems en la Lista de Cotejo	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	05-02-2011	Modificar el tipo de Instrumento y mejorar el Cuadro Técnico Metodológico	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	07-02-2011	Revisión y corrección de la redacción del Análisis de los Resultados	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

- Nota:
- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
 - 2.- Anexar este formato en los cuatro ejemplares rústicos y en su Trabajo Final de Grado, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
 - 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
 - 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
 - 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.
 - 6.- El Instrumento debe ser avalado necesariamente por su Tutor. Si lo considera pertinente puede solicitar la evaluación de un experto en el área.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Zulay Chávez **Tutor:** Ernesto Gutiérrez

Título del Proyecto: INDICADORES DE GESTION COMO ELEMENTOS DE MEDICION DE EFICIENCIA, EFICACIA Y DESEMPEÑO EN LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA TRANSPORTE ALCA, C.A.

CAPÍTULO V La Propuesta	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Presentación de la Propuesta-Justificación de la Propuesta-Fundamentación de la Propuesta-Factibilidad de la Propuesta-Objetivos de la Propuesta-Estructura de la Propuesta.	1.-	15-02-2011	Mejorar la redacción de la Introducción y Justificación de la Propuesta	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	26-02-2011	Completar y ampliar la Factibilidad de la Propuesta	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	12-03-2011	Modificar el tercer Objetivo Específico de la Propuesta	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	03-04-2011	Mejorar la redacción de la Propuesta	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

Nota:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Anexar este formato en los cuatro ejemplares rústicos y en su Trabajo Final de Grado, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.
- 6.- El Instrumento debe ser avalado necesariamente por su Tutor. Si lo considera pertinente puede solicitar la evaluación de un experto en el área.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vii
Resumen	xi
Carta de Postulación Tutorial	xiii
Control de Etapas del Trabajo de Grado	xiv
Índice de Cuadros y Tablas	xxi
Índice de Gráficos y Figuras	xxii
Introducción	24
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	27
Formulación del Problema	32
Objetivos de la Investigación	
Objetivo General	32
Objetivo Específico	32
Justificación e Importancia de la Investigación	33
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL	
Antecedentes	35
Reseña Histórica de la Empresa	41
Bases Teóricas	48
Definición de Términos Básicos	65

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación	67
Diseño de la Investigación	68
Unidades de Estudios	68
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	70
Procesamiento de Datos	73

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Presentación de los Resultados	78
--------------------------------	----

CAPITULO V

PROPUESTA

Descripción de la Propuesta	93
Conclusiones	125
Recomendaciones	127
Referencias Bibliográficas	128
Anexos	132

INDICE DE CUADROS / TABLAS

	Pág.
CUADROS	
1 Distribución de la Muestra	70
2 Cuadro Técnico Metodológico	75
3 Cuadro Comparativo de Ingresos y Egresos de Personal	108

INDICE DE GRAFICOS / FIGURAS

	Pág.
GRAFICOS	
1	Análisis de resultado de Recursos Humanos 88
2	Análisis de resultado de Administración 89
3	Análisis de resultado de Operaciones 90
4	Análisis General 91
5	Indicador Efectividad en Uso de Unidad 110
6	Indicador Porcentaje de Unidades Operativas 111
6.1	Indicador Motivos de la no Operatividad de las Unidades 112
7	Indicador Nivel de Cumplimiento del Servicio al Cliente 113
7.1	Indicador Motivos del no cumplimiento de los Viajes 114
8	Indicador Porcentaje de Unidades Administradas en Uso 115
9	Indicador Porcentaje de paradas no programadas 116
10	Indicador Rentabilidad de Unidades por División 117
11	Indicador Periodo Promedio de Cobranza 118
12	Indicador Efectividad en Compras 119
13	Indicador Efectividad Uso de Mano de Obra 120
14	Indicador Ausentismo 121
14.1	Indicador Motivos del Ausentismo Justificado 122
15	Indicador Rotación del Personal 123
16	Indicador Efectividad por Capacitación del Personal 124
FIGURAS	
1	Organigrama de Transporte Alca, C.A. 47
2	Mapa de Factores claves de éxito de la gestión 54
3	Ciclo de Deming para la mejora continua 98

4	Indicadores propuestos para el Departamento de Operaciones	99
5	Indicadores propuestos para el Departamento de Administración	103
6	Indicadores propuestos para el Departamento de Recursos Humanos	106

INTRODUCCIÓN

Una de las características más resaltantes en las organizaciones modernas es que han incorporado a sus procesos, elementos de gestión que les permiten evaluar su desempeño y señalar las fallas para aplicar las correcciones necesarias. Estos elementos conocidos como indicadores se convierten en un sistema de alertas, que en su continuo monitoreo permite evaluar el rendimiento de las operaciones basado en un estándar predeterminado.

La inclusión de un sistema de indicadores en una organización representa un instrumento gerencial estratégico ya que proporciona la posibilidad de adelantarse a la ocurrencia de dificultades, identificando con mayor exactitud las oportunidades de mejoramiento a fin de conocer oportunamente las áreas problemáticas y entender los bajos rendimientos. La mayor ventaja podría decirse, está en la posibilidad del conocimiento profundo que se puede tener de los procesos y poder llegar así a las metas propuestas.

El logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base a un adecuado diagnóstico, mientras que el control de este plan se enmarca en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas en él.

Por consiguiente, la presente investigación busca principalmente la necesidad de establecer indicadores como elementos de medición para la eficiencia, eficacia y

desempeño de las actividades Operativas y Administrativas de la empresa Transporte Alca, C.A., indicadores, que de acuerdo a sus características específicas permitan determinar cuales son los procesos que van a ser realizados y monitoreados, con el fin de generar información de calidad a todos los que intervienen en dicho proceso y así tomar decisiones efectivas y realizar correcciones oportunas en cada una de sus etapas, manteniendo así el flujo continuo y mejoramiento de las actividades.

La presente investigación se encuentra estructurada en cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I, los investigadores esbozan de manera clara y sencilla el planteamiento del problema, con respecto al objeto de estudio, de igual manera se establecen los objetivos generales y específicos de la investigación, así como la justificación de la misma, en donde se describe la existencia de debilidades que pueden ser determinantes para la permanencia de la empresa en el mercado competitivo.

Capítulo II, se lleva a cabo el desarrollo del marco conceptual, es decir, es allí donde los autores presentan y desarrollan las bases de aquellos antecedentes y teorías que le permitan a su objeto de estudio desarrollar fortalezas a través de los indicadores de gestión, que evalúen, midan y monitoreen de manera correcta la eficiencia, eficacia y desempeño de las actividades Operativas y Administrativas de la empresa.

Capítulo III, los autores presentan el tipo de investigación y los basamentos que fundamentan su metodología, de igual manera es en ésta fase, donde se define la

población, la muestra, los métodos de recolección de datos y el instrumento utilizado para realizar el análisis de dichos datos.

Capítulo IV, Análisis de los Resultados, En esta parte se encuentra el análisis de los resultados obtenidos por la aplicación de las guías de entrevista y la lista de cotejo, fundamentadas en el logro de los objetivos. Las que permitirán llegar a las conclusiones y recomendaciones de ésta investigación

Capítulo V, Contiene la presentación de la propuesta de indicadores de gestión, además de su justificación, fundamentación, objetivos, estructura y factibilidad.

Y por último se plasman las conclusiones obtenidas a lo largo del proceso de investigación, así como las recomendaciones que se brindan a la empresa Transporte Alca C.A., para la implementación de un sistema de indicadores de gestión que permitan el mejoramiento de sus procesos operativos y administrativos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El transporte de carga en el mundo constituye una herramienta de vital importancia para el cumplimiento de las redes de distribución y compromisos comerciales de las empresas trasnacionales, nacionales y locales; sobre todo en los países desarrollados, donde la demanda de productos es tan significativa que se necesita tener empresas que presten el servicio de transporte de manera responsable y segura, permitiendo así, la distribución de sus productos de manera eficiente, augurando de esta manera el establecimiento de alianzas estratégicas que aseguren la entrega de los productos, tanto a sus clientes, como a los sub-clientes.

En Latinoamérica se puede observar que países como Brasil, Colombia y Venezuela aprovechan su cercanía geográfica para desarrollar estrategias comerciales que le permitan distribuir sus productos a través de las distintas empresas de transporte de carga, permitiendo de esta manera ampliar sus compromisos comerciales de manera exitosa más allá de la frontera nacional.

Aun no siendo un país desarrollado, Venezuela tiene un gran número de empresas generadoras de carga, que buscan consolidar negocios con otras que les permita

entregar y recibir sus productos e insumos de manera oportuna. Es importante destacar que la actividad de transporte por ser tan dinámica, necesita herramientas que permitan medir las operaciones día a día y a todos los niveles de la empresa, con el propósito de tomar decisiones de manera oportuna, corregir fallas y fortalecer las debilidades a medida que esta suceden para asegurar así su permanencia en un mercado muy competitivo.

En este orden de ideas, se encuentra la empresa Transporte Alca, C.A., ubicada en la Ciudad de Morón del Estado Carabobo, la cual cuenta con más de 30 años en el ramo de servicio de transporte además de ser reconocida como una de las mejores en su ramo y con más años de experiencia en el manejo de materiales peligrosos y carga segura, tiene como principal actividad comercial, el de transportar productos químicos a granel (considerada la Unidad de Negocios de Pesado ya que es realizada con Unidades de carga de 30 toneladas), tiene como principal objetivo el cumplimiento oportuno del servicio, bajo altos estándares de seguridad y así cumplir con las expectativas de los clientes.

Actualmente Venezuela enfrenta una serie de acontecimientos, que son percibidos como amenazas para el sector privado, entre las cuales se encuentran: poca capacidad del Gobierno para incentivar dicho sector y cambios políticos cuya propuesta es modificar el paradigma de la propiedad privada, entre otros, todo lo cual ha hecho que la empresa se vea en la necesidad de buscar diversificar sus servicios, sin poner en riesgo su capital actual y su futura capacidad de inversión, en un mercado tan competitivo y cambiante. Es por ello que como inicio a su interacción en el mercado la empresa decidió extender sus servicios hacia las áreas de productos sólidos, contenedores y todo tipo de carga en plataforma. De igual manera nacen las unidades de Negocio de Liviano y Mediano (con unidades de transporte de 1,5 a 18 toneladas),

28

así como almacenaje, adiestramiento y capacitación, asistencias técnicas y auditorías, así como la de outsourcing de operadores de montacargas, incursionando de esta manera en nuevos mercados potenciales.

Teniendo en cuenta el escenario anteriormente descrito y debido a la creciente demanda por parte de los generadores de carga, la empresa Transporte Alca, C.A., se vio en la necesidad de incrementar su flota de unidades, pero teniendo en cuenta el riesgo país en cuanto a la incerteza que genera el alcance de los cambios legislativos relativos a la propiedad privada. La solución a este dilema fue reducir al máximo sus inversiones en Unidades de carga, utilizando como estrategia la contratación de proveedores de servicio de transporte (llamados afiliados) en dos modalidades: primero, el proveedor suministra la unidad de transporte y el operador de carga (afiliados integrales) y segundo, el proveedor suministra solamente la unidad y la empresa se encarga de todo el manejo (afiliados administrados).

En el interés de permanecer en el mercado competitivo nacional, la empresa utilizó todo tipo de recursos a nivel operativo, sin un previo análisis de los riesgos y amenazas que estos recursos pudiesen tener, es decir sin evaluar las consecuencias y/o efectos negativos de los mismos. Dejando el éxito o no de su diversificación a la demanda del mercado, pero sin ninguna guía que le permitiera predecir, si iban o no por buen camino. Es allí donde se evidencia que prevaleció una toma de decisión basada en expectativas, más que en la documentación histórica de la información generada de las actividades Operativas y Administrativas. Se le dio mayor importancia a la operación (como producción), sin ver los resultados de las demás áreas especialmente en el sistema de información Administrativo – Contable (priorizando lo meramente operativo sobre lo administrativo). Esto provocó muchas veces la pérdida de clientes potenciales, la no obtención de Certificaciones y/o

registros de organismos públicos, desviaciones del flujo de efectivo y sobre todo una incapacidad de detectar oportunamente distintas situaciones Operativo – Administrativas que requerían ser corregidas; a pesar de generar una información muy extensa, no cuentan con herramientas de análisis adecuadas que traduzcan toda esa información en decisiones acertadas.

La empresa presenta inconvenientes en la medición de la eficiencia y el desempeño de sus actividades Logísticas y Administrativas, lo que constituye barreras para la alta gerencia, en la identificación de los principales problemas y cuellos de botella que presenta las actividades diarias de la empresa, lo que perjudica notoriamente su competitividad en el mercado nacional y hasta la posible pérdida de sus clientes, ya que obstaculiza el cumplimiento de los objetivos y por ende su misión y visión.

Entre los errores fundamentales en la organización de las Pequeñas y Medianas Empresas en Venezuela, entre ellas la empresa Transporte Alca, C.A., esta la indefinición de metas claras para cada actividad, y por lo tanto la ausencia de indicadores exactos que monitoreen el progreso hacia dichas metas. De esta manera, solo se monitorean algunas variables consideradas de máxima importancia en detrimento de muchos otros indicadores que si tuviesen su debido seguimiento, aumentarían en gran medida el funcionamiento total de la empresa, ya sea en el aspecto operacional, financiero, humano, de control de calidad, etc. Es común ver indicadores anuales que basan el desempeño de la empresa solamente en el aspecto contable y financiero, es decir, utilizan formas de interpretar el comportamiento de la empresa a través de los resultados arrojados en los Estados Financieros, como lo son: rentabilidad, riesgo financiero, liquidez, endeudamiento y flujo de caja, entre otros. Pero surge la pregunta: ¿son suficientes estos instrumentos de medición para

garantizar la toma de decisiones correctas? Es por ello que se hace necesario contar con indicadores que permitan medir todos los niveles de la empresa, desde la gestión de los Directivos, Gerentes y demás involucrados en el logro de los objetivos de la organización.

La empresa tiene una misión fundamental y es precisamente el alineamiento de las metas hacia esa misión lo que garantiza que avance con coherencia y se puedan establecer indicadores que van a ser monitoreados en cada área (humana, contable, financiera, operacional, comercial, etc.) en éste contexto Salgueiro (2001: 2) simplifica esta realidad con la célebre frase: “Sólo se puede mejorar aquello que se puede medir”. Esto hace que se pueda cuantificar exactamente que se espera de cada una de estas áreas, de manera tal que las acciones de excelencia puedan ser premiadas y alentadas, y los errores o ausencia de resultados puedan ser corregidos mucho antes que se transformen en problemas más serios. En el afán por superar crisis y aumentar la rentabilidad a toda costa, la empresa va tomando decisiones puramente instrumentales, que al no ser concebidas en el marco de la misión general pueden, por ejemplo, cambiar lentamente el posicionamiento que la empresa había logrado en años anteriores. Quizás la misión fue “proveer servicios de logística de excelencia, y ser considerados la empresa de transporte mas tecnificada y eficiente de la zona”, sin embargo, como los controles de calidad no tienen su propio indicador, para medir si están funcionando, no hay manera de saber si el departamento encargado de la calidad, tan vital para lo que la empresa entendía alcanzar, esta o no cumpliendo su función.

En la actualidad es compromiso de la alta gerencia, proveer todas aquellas deficiencias que afecten las condiciones Financiera - Operativas de la empresa, es decir, deben estar alertas a la ocurrencia de situaciones negativas antes de que se

vuelvan repetitiva o demasiado tarde para tomar acciones correctivas, es por ello que se hace necesario la puesta en marcha de indicadores de gestión como herramientas de control gerencial. Este tema se encuentra fundamentado en lo descrito por Beltrán J. (1999: 18), donde señala lo siguiente: “Es en tal sentido que los indicadores de gestión se convierten en herramientas claves para el logro de la competitividad, no sólo de la organización, sino también personal”

Formulación del Problema

De lo anteriormente expuesto, se formula la siguiente pregunta: ¿De qué manera puede la empresa medir la eficiencia, eficacia y desempeño de sus actividades Operativas y Administrativas, para garantizar la consecución de sus objetivos y el cumplimiento de sus metas?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar indicadores de gestión como elementos de medición de eficiencia, eficacia y desempeño en las actividades Operativas y Administrativas de la empresa Transporte Alca, C.A.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de las actividades Operativas y Administrativas de la empresa en cuanto a la medición de su desempeño.

- Analizar los criterios para el establecimiento de indicadores que permitan el control de los procesos adaptados a las necesidades de la empresa.
- Elaborar indicadores que permitan la medición de la eficiencia, eficacia y desempeño de las actividades operativas y administrativas de la empresa Transporte Alca, C.A.

Justificación de la Investigación

En la actualidad las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a un ambiente altamente competitivo y sin seguridad social. Esta situación hace necesario que las empresas que desean mantener su estatus de productividad realicen búsquedas exhaustivas de nuevas alternativas que les permitan el control de sus actividades, con el objeto de lograr detectar sus posibles debilidades, corregirla y dar respuestas eficientes de manera oportuna.

Basados en la premisa de que el éxito de toda organización depende en gran parte de la medición de su desempeño, se puede decir, que en el caso de Transporte Alca, C.A, la investigación se orientó a establecer precisamente la visibilidad pertinente de los indicadores de gestión que tenderán a aumentar la competitividad y productividad del mismo.

Por medio de esta investigación, la empresa logrará precisar cuáles son los aspectos más resaltantes que se requieren para el desarrollo de un sistema de indicadores de control de gestión administrativa y operacional que optimice sus recursos disponibles y adicionalmente permita definir claramente las responsabilidades que se derivan de dicho sistema de indicadores. De esta forma permitirá formular las recomendaciones pertinentes dirigidas a facilitar el desarrollo de las actividades administrativas, operativas y capacidad técnica al ofrecer el servicio de transporte de carga dirigido al perfeccionamiento en la prestación de servicio a sus clientes.

Por otra parte, todo estudio tiene entre sus objetivos el aporte de conocimientos adquiridos a través de los basamentos teóricos, en éste en particular se van a abarcar aspectos interesantes en torno al tema organizacional, el control interno, el control de gestión y los indicadores de gestión como elementos de medición en el desempeño organizacional. Adicionalmente, se va a sustentar en el control de gestión a través de indicadores. Toda ésta información, la cual va a ser desarrollada, pudiera servir de referencia a futuros investigadores que estén en la búsqueda de teorías relacionadas con el tema investigado.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Arias, F. (2006: 106) define de la siguiente manera el marco teórico: “es el producto de la revisión documental bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos de definiciones, que sirven de base de la investigación por realizar

Toda investigación debe estar basada en Teorías, Antecedentes, entre otras cosas que le permitan al o a los investigadores fundamentar análisis propios y hasta la creación de teorías concretas en referencia al tema a tratar, al mismo tiempo que le permite a los lectores a digerir e interpretar a través de las citas incluidas en la investigación la veracidad de las mismas. Es por ello que a continuación se mostrarán una serie de basamentos de tipo teórico elegidos por su referencia cercana con la presente investigación

Antecedentes de la Investigación

Dando continuidad a la experiencia del autor Arias, F. (2006: 106), se tomo la idea que tiene éste en cuanto a los antecedentes y de los cuales dice lo siguiente: “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”.

A continuación se hace referencia a investigaciones que se ubican como antecedentes a este trabajo:

Moreno, V. (2008), en su trabajo especial de grado titulado: **Diseño de un Modelo de Indicadores de Gestión como herramienta para evaluar el desempeño de los procesos operativos en Administradoras de Centros Comerciales. Caso de Estudio: Inversiones Elefante, C.A. (C.C. La Granja - Valencia)**, para optar al título de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad de Carabobo, C.A. En donde la autora se planteó como objetivo principal: Diseñar Modelos de Indicadores de Gestión, como herramientas para evaluar el desempeño de los procesos operativos en Administradoras de Centros Comerciales. Caso de Estudio: Inversiones Elefante, C.A. (C.C. La Granja – Valencia). La investigación fue enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, ya que con su desarrollo, se logro un modelo de indicadores aplicados a un caso de estudio, mientras que la estrategia utilizada fue de investigación documental y de campo.

La autora determinó que sin la existencia de indicadores dentro de la empresa, no se puede lograr los objetivos de la misma. Es por ello que son de suma importancia para medir el desempeño de los procesos. La investigación se encuentra relacionada con el presente estudio, ya que poseen las mismas expectativas en cuanto a que toda empresa deben existir herramientas capaces de medir las actividades y procesos que allí se realizan, con el fin de obtener resultados que lleven a la toma de decisiones oportuna, así como ir mejorando los procesos a medida que van ocurriendo y detectando fallas.

En el mismo orden de ideas, Carroz, A. y Mendoza, J. (2008), en su estudio denominado: **Propuesta de un plan de acción basado en el análisis de gestión como herramienta de medición y optimización del desempeño del departamento de compras de la empresa Orica Venezuela, C.A. ubicada en Valencia, Edo. Carabobo**, para optar por el título de Licenciado de Administración Comercial en la Universidad de Carabobo; cuyo objetivo general fue diseñar un modelo de indicadores de gestión como herramienta para evaluar el desempeño de los procesos operativos en administradoras de centros comerciales, el cual se propone un plan de acción, producto de un análisis de gestión del departamento de compras y logística, para medir y optimizar el desempeño dentro de la empresa.

El estudio se basó en una investigación de campo, diagnóstico, descriptiva basada en la metodología de un proyecto factible. Los resultados obtenidos conllevaron a los investigadores a proponer un conjunto de herramientas e indicadores cuyos resultados brindarían un panorama más claro en la optimización del desempeño del Departamento de Compras en relación al proceso de planificación, organización y ejecución.

La investigación antes citada posee cierta relación con el presente estudio ya que se plantea la realización de un estudio detallado del proceso operativo y de gestión de una unidad específica de la empresa, en este caso el Departamento de Compras, para detectar posibles debilidades en los procesos y poner en evidencia la importancia de la evaluación de eficacia y eficiencia a través del establecimiento de indicadores de gestión.

Bianchi, A; Henríquez, Y; y Manganelli M. (2008), presentaron una investigación titulada: **Propuesta de un Programa de Indicadores de Gestión dirigidos a mejorar el desempeño organizacional en la empresa Talleres Carabobo, C.A.** para optar por el título de Licenciados en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo. Metodológicamente la investigación se insertó en la modalidad de proyecto factible con diseño de campo y a un nivel descriptivo. Al respecto el objetivo principal de la investigación estuvo dirigido a proponer un programa de indicadores de gestión dirigidos a mejorar el desempeño organizacional de la empresa.

Los autores llegaron a la conclusión que no había una adecuada planificación de actividades, desconocimiento de la misión y visión de la organización, incumplimiento de objetivos programados y falta de eficacia en las operaciones. Estos elementos se consideraron para la elaboración de la propuesta con la finalidad de solventar las necesidades de la empresa a través de la creación de sus indicadores.

La pertinencia de la investigación antes citada se basa en el hecho de destacar la importancia de los indicadores de gestión en el entorno organizacional. Ya que constituyen una herramienta vital en la evaluación de la eficacia y eficiencia de los proyectos, programas y actividades al comparar la correspondencia de sus resultados con los parámetros establecidos y permitir hacer las correcciones necesarias de existir desviaciones. En tal sentido, esta propuesta guarda gran similitud con el objetivo de la presente investigación y servirá como base para el diseño de indicadores en el caso de estudio.

Delgado, S; Gómez, J; y Gubaira, J. (2007), en su Trabajo Especial de grado titulado: **Establecer indicadores de gestión en el área administrativa y de servicio como herramienta fundamental para la optimización de los recursos empresariales. Caso de estudio: Transporte Calidad 16.4.52, C.A**, para optar por el título de Licenciado en Administración Comercial, en la Universidad de Carabobo. El objetivo de su investigación fue el de establecer indicadores de gestión en el área administrativa y de servicio como herramienta fundamental para optimización de los recursos empresariales. La metodología utilizada es estudio de campo de tipo descriptiva, basada en fuentes bibliográficas y documentales.

Los autores concluyeron que las organizaciones deben contar con el mínimo número posible de indicadores que garanticen obtener información constante, real y precisa sobre los aspectos tales como la efectividad, eficacia, eficiencia y cumplimiento, entre otros. La investigación tiene como fin obtener esta información oportuna como instrumento gerencial que sirva para tomar decisiones en el área operativa y administrativa, obteniendo un máximo rendimiento en el día a día de la empresa.

Este trabajo presenta una estrecha relación con la investigación, ya que propone definir parámetros estándares, enfatizando la importancia de medir de manera sistemática la calidad del servicio prestado, que sirvan como base en la toma de decisiones de la gerencia. Se considera un aporte relevante para el diseño indicadores de gestión con el objeto de proporcionar información pertinente en las decisiones operacionales y administrativas de la empresa, que al mismo tiempo serán el reflejo de los resultados financieros - contables de la organización.

Finalmente, Casadiego, G y Méndez, D (2006) en su Trabajo Especial de grado titulado: **Propuesta de herramientas para mejorar la eficiencia en el área administrativa en las oficinas de transporte Intermundial, S.A. en Valencia Edo. Carabobo.** Por medio de indicadores de gestión basados en el enfoque Balanced Scorecard bajo la perspectiva financiera, para optar por el título de Licenciado en Economía en la Universidad de Carabobo.

Se plantearon como objetivo de investigación, realizar una propuesta de herramientas para mejorar la eficiencia en el área administrativa en las oficinas de la empresa objeto de estudio, por medio de indicadores de gestión basados en el enfoque de Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), bajo la perspectiva financiera y metodológica. La investigación fue de campo de tipo descriptiva con base documental y se concluyó que con la puesta en práctica esa propuesta en la empresa se podrá lograr la mejora en los procesos de la misma, así como también el incremento de la rentabilidad.

El enfoque estratégico utilizado en este trabajo (Balanced Scorecard) proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición en una organización, lo que fundamenta el propósito de la presente investigación, orientada a generar un sistema de indicadores que traduzcan esta herramienta en un conjunto de medidas de actuación. Tomando en consideración todas las áreas involucradas en la consecución de las metas, es necesario la integración y la divulgación de toda la organización con la finalidad de crear hábitos en los empleados y sobre todo su identificación con los objetivos de la organización, generando información de calidad que pueda ser medida y cualificada a través de indicadores de gestión que permitan el rumbo exitoso de la organización.

Reseña Histórica de la Empresa

Transporte ALCA C. A. nació en la región de Morón el 11 de Junio de 1.974, bajo la denominación de Transporte Alca, S.R.L. según Registro Mercantil N° 4.647 tomo 36; con el objeto social de contratar y explotar el negocio del transporte de maquinarias pesadas, productos químicos entre otros. Con esta denominación, se fue diversificando a lo largo del mercado Venezolano, ofreciendo y garantizando a sus clientes un excelente servicio de Transporte.

Se dedica al Transporte de mercancías de productos químicos en tanques de acero al igual que container y productos en polvo, contando con una gran cartera de clientes como lo son Shell de Venezuela, Procter & Gamble, Ferralca, Acetco, Acumuladores Duncam, entre otros., garantizando un Transporte seguro tanto en la carga y descarga de cualquier producto.

Dentro de este marco, ha ido evolucionando paulatinamente, convirtiéndose en una importante fuente de trabajo en la región Centro – Occidental. Transporte Alca, C.A., es una Empresa para la industria, tanto local como Nacional, contribuyendo al desarrollo industrial de la zona, como una importante fuente de trabajo.

Ubicación Geográfica

Transporte Alca, C.A. se encuentra ubicado en la Carretera Panamericana, Galpones 1-2-3, Sector Guanabanillo, Morón - Estado Carabobo. Con Oficinal en Valencia, Zona Industrial Castillito calle 102 con avenida 63 y 64.

Objetivo General de la Empresa

A partir de la práctica de la excelencia en el servicio, enmarcamos las operaciones del uso de Unidades dentro de las normas de calidad, seguridad y conservación ambiental y responsabilidad social, manteniéndonos a la vanguardia en la detección y cobertura de necesidades, ofertando un servicio de logística integral, sobre la base de un compromiso asociativo ALCA-CLIENTE, para una participación conjunta de mejoramiento continuo de la competitividad y la flexibilidad, traducido en reducción de costos de flete, cumplimiento de tiempos de entrega e incremento del valor de la carga.

Objetivos Específicos de la Empresa

1. Asegurar que todos los proyectos de aplicaciones tecnológicas sean cuidadosas del medio ambiente.
2. Disponer de mecanismos de control que demuestren la viabilidad económica de los proyectos de aplicaciones tecnológicas.
3. Desarrollar e implementar programas de concientización y formación en materia de calidad, seguridad, salud ocupacional y ambiente, para el desarrollo del Recurso Humano.
4. Desarrollar e implementar programas de concientización y formación en materia de calidad, seguridad, salud ocupacional y ambiente para el fortalecimiento del Talento Humano.
5. Mantener y mejorar la satisfacción de los clientes.

6. Asegurar el mejoramiento continuo de:
 - Productos y procesos
 - Prevención de la Contaminación
 - Seguridad y Salud laboral
 - Responsabilidad Integral
 - Otros convenios adquiridos voluntariamente.

7. Cumplir con los requisitos legales aplicables y otros requisitos que la empresa suscriba relacionados a sus actividades

8. Ser excelentes en el traslado de bienes y encomiendas sobre la base de:
 - El mejor transporte
 - Servicio con el empleo de flota nueva
 - Traslado seguro
 - Plena satisfacción del cliente
 - Servicio de Logística Integral
 - Total Compromiso con el Cliente
 - Detección oportuna de desviaciones, alerta y toma de correctivos inmediatos
 - Excelencia en el servicio

9. Implementar, mantener y mejorar continuamente el Sistema de Gestión Integrado de acuerdo a las Normas ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2003 y la Norma Técnica del Sistema de Gestión de Responsabilidad Integral.

Misión

Brindar soluciones de Logística Integral a partir de actuaciones soportadas por el profesionalismo, el trabajo en equipo, la socialización eficaz y la satisfactoria identificación de pertenencia, para lograr la plena satisfacción de nuestros clientes dando la seguridad del logro de éxito de los negocios conjuntos.

Aseguramos el retorno de la inversión, conocemos e interactuamos con el entorno siendo responsables en el cuidado ambiental y en la práctica de un acercamiento con la comunidad y, en el ámbito de la responsabilidad social.

Visión

Ser excelentes, con gente excelente, pioneros, flexibles, con un mejoramiento sostenido y sustentable de la competitividad, cumplidores del marco legal, social, operativo, laboral, ambiental, de higiene y seguridad en el ámbito nacional e internacional.

Valores

Compromiso con la organización

- Trabajamos coordinadamente y en equipo, para ofrecer respuestas más eficientes al mercado y al cliente.

- Mantenemos una comunicación abierta con nuestros clientes, proveedores, compañeros de trabajo, supervisores y supervisados.
- Estimulamos la participación y fomentamos un ambiente creativo y cordial.

Orientación al negocio, al servicio y al cliente

- Conocemos las características específicas de cada uno de nuestros clientes, entendemos sus necesidades y les buscamos las soluciones más efectivas, incluso con anticipación, porque ellos constituyen nuestra razón de ser.
- Atendemos con rapidez y cordialidad los planteamientos de nuestros clientes, a los cuales les damos respuestas efectivas que los hagan sentirse plenamente satisfechos.
- Entendemos nuestro negocio, estudiamos permanentemente el comportamiento del mercado, la competencia y el entorno, por lo que tenemos una capacidad de adaptación tecnológica y organizacional que nos hace flexibles y eficientes.

Responsabilidad social

- Ejercemos una responsabilidad social no sólo cuando cumplimos con excelencia nuestra misión dentro de la organización, sino también cuando comprendemos la realidad de la comunidad y cuando voluntariamente participamos en iniciativas sociales y ciudadanas que impactan positivamente en ella.

Estructura Organizativa.

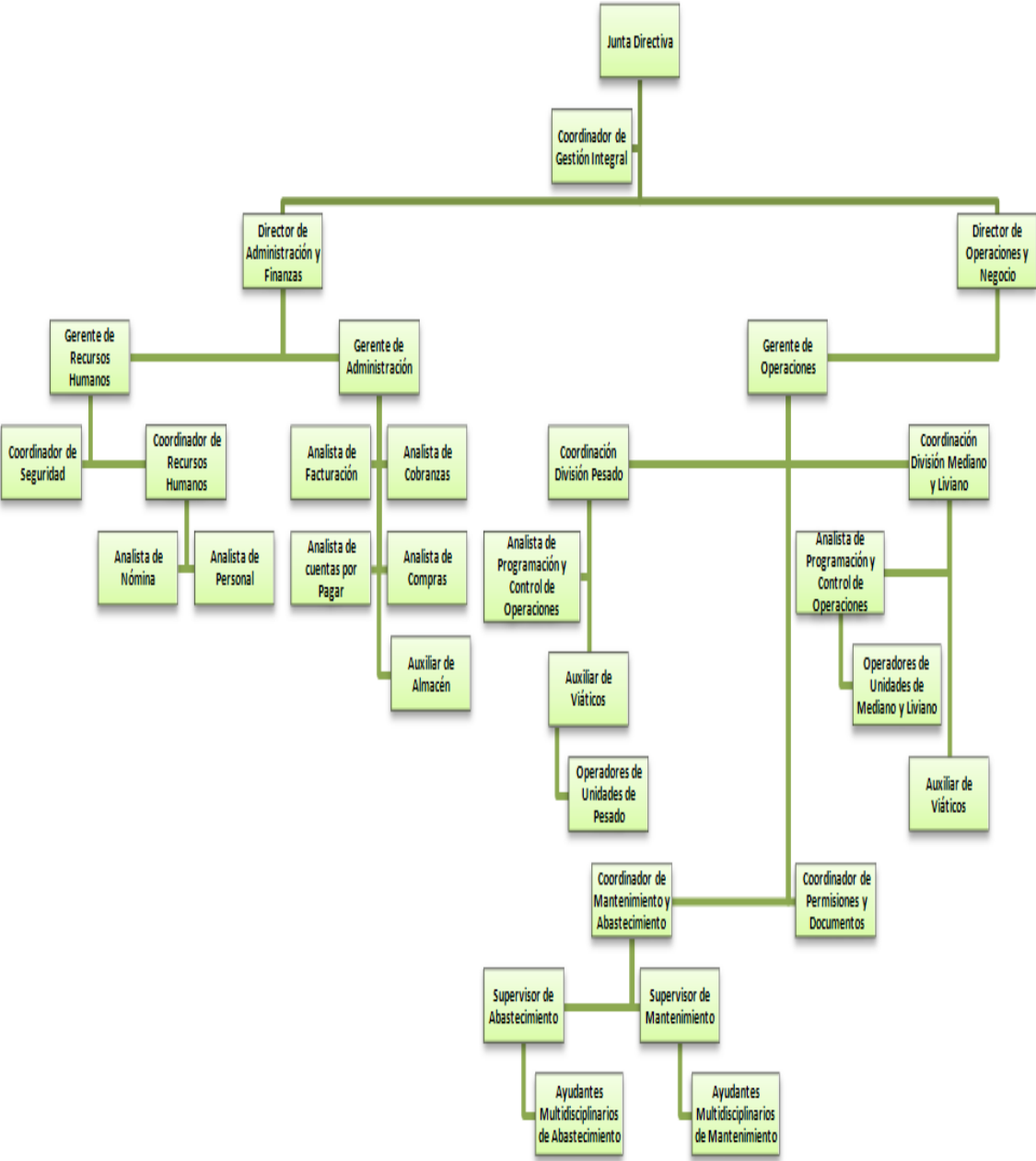
La Junta Directiva de la Empresa Transporte ALCA, esta conformada por dos accionistas, una Dirección de Administración y una dirección de Operaciones son los que dirigen la organización ya que es una Empresa familiar.

La Dirección de administración tiene a Cargo la Gerencia de Recursos Humanos, Contador, Gerencia de Administración, los mismos tiene a cargo sus departamentos con sus respectivos trabajadores por cargos.

En la Gerencia de Recursos Humanos se cuenta con un Coordinador de Recursos Humanos, un Coordinador de seguridad Industrial y un analista de Nomina.

La Dirección de Operaciones tiene a cargo, la Gerencia de Operaciones, que al mismo le reportan, la Asistencia de negocios de Vehículos Pesados, Asistencia de negocios de vehículos Livianos/Mediano, Coordinación de Mantenimiento y Permisiones, cada departamento tiene su responsable y de cada uno de ellos se desprende el equipo de trabajo, como lo son: Supervisor de Abastecimiento, Supervisor de Mantenimiento, analista de programaciones logísticas, y sus respectivos operadores de unidades de carga de vehiculo de pesado, mediano y liviano, en el caso del área de taller existen, mecánicos, soldadores, ayudantes, entre otros.

Figura 1: Organigrama de Transporte Alca, C. A.



Fuente: Transporte Alca.

Bases Teóricas

Es importante para el diseño de cualquier propuesta contar con los conocimientos que permitan desarrollar bases que estén en concordancia con los planteamientos esbozados en la presente investigación, es por ello que a través, de las bases teóricas que se presentarán a continuación, se busca dar respuesta a los bosquejos aquí tratados.

Lo anterior se encuentra apoyado por el autor Arias F. (2006: 106), que argumenta que las bases teóricas “implican el desarrollo de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, por sustentar o explicar del problema planteado”.

Indicador

En su forma más simple, un indicador es una expresión cuantitativa de lo que se quiere medir, con base a factores o variables claves y se utiliza para seguir el avance hacia el logro de un determinado proceso en un sistema u organización. Al respecto Beltrán (1999: 35) ofrece el siguiente concepto: “Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas”

Para que los Indicadores sean adoptados de manera exitosa, lo primero que debe hacer la alta gerencia, es identificar y dar a conocer los objetivos de la empresa, es

decir, lo que se quiere lograr y adonde se quiere llegar, comúnmente conocido como visión, ya que es a través de estas visiones que se pueden abordar de manera efectiva los indicadores. Es importante señalar que estos objetivos deben ser divulgados a todos los miembros de la empresa desde el cargo de mayor rango hasta el menor, y hacerlo de tal manera que todos los involucrados tengan un sentido de pertenencia, que les permita dar el cien por ciento de sus capacidades y valor agregado a las actividades que realizan en el día a día.

Allí donde el producto de una empresa este relacionado con áreas muy subjetivas, como por ejemplo la publicidad, donde el factor estético y el impacto y eficacia de la misma no es tan sencillo de cuantificar, los indicadores de gestión no serán tan definidos. Pero en el caso de las empresas de transporte, su actividad es afín a la aplicación de indicadores de gestión, ya que el negocio en si requiere de una cuantificación minuciosa para su propio funcionamiento. Sin ir muy lejos, la cantidad de kilómetros recorridos que cada Unidad de Negocio de la empresa logra realizar mensualmente va a decir mucho al momento de evaluar su funcionamiento, ya ésta simplicidad se la relacionará con otros factores numéricos (ejemplo: los kilómetros que se habían planificado recorrer) que mostrara meridianamente la coordinación (o falta de ella) existente entre varias áreas para mejorar la producción general.

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son medidas que permiten establecer el rango de éxito de un plan y/o proyecto, con el fin de determinar si va bien encaminado y de igual manera definir las correcciones a tomar para que se logren los objetivos definidos. Beltrán J. (1999: 19) indica que: “Los indicadores de gestión se convierten en los ‘signos vitales’ de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las

condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades”. Se puede decir, que uno de los objetivos fundamentales de los indicadores de gestión, es el de contribuir a que la empresa se dirija hacia el logro de sus objetivos, sin dejar escapar el tratamiento de las posibles debilidades que se pueda ir detectando en el camino y el mejoramiento continuo para el logro de los objetivos, tomando las decisiones correctas y a tiempo que solamente se puede lograr a través de los diferentes indicadores de gestión.

Aspectos generales de los indicadores de gestión

Se debe medir lo correcto, en tal sentido Salgueiro (2001: 05), indica que: “la manera más eficaz de mejorar los resultados globales de la empresa y los individuos es midiendo y controlando las cosas correctas”. Lo que va a permitir conocer y mejorar la marcha de la empresa, proporcionando los siguientes beneficios:

- Permiten controlar la evolución de la compañía, de un departamento o de algún área en particular. Por ejemplo, en el caso de la empresa estudiada, existe el fenómeno de las paradas no programadas que las Unidades a veces realizan y que alteran el normal desenvolvimiento de lo planeado. Al relacionar el número total de dichas paradas con el total de viajes realizados, se puede cuantificar inmediatamente el incremento o disminución de éste fenómeno y actuar acorde con el. El indicador en éste caso, no muestra la cantidad total de paradas en forma aislada, sino que automáticamente muestra su relación con el total de lo producido.
- Indican a los jefes y empleados lo que realmente importa. En el proceso de búsqueda de aquellos indicadores que sean importantes para la mejora

buscada, los ejecutivos se darán cuenta de lo que les importa a ellos y a su empresa.

- Se satisfacen mejor las nuevas expectativas de los clientes. Como la selección de los indicadores correctos hay que hacerla pensando en el cliente, se conoce mejor a éste y, por tanto, se conocerán con mayor fiabilidad sus nuevas expectativas.
- La retroalimentación directa motiva al trabajador. Una de las mejores formas de motivar a los empleados es informándoles puntualmente de todas aquellas cosas que deben saber. En el caso de las mediciones, como ellos mismos son los que miden los aspectos que interesan a la empresa (es lo ideal), estarán más motivados y comprometidos.
- Los beneficios de una evaluación objetiva del desempeño (se sabe mejor a quién promover, trasladar, etc.; se retribuye a la gente por lo que han conseguido; se conoce a quién formar o capacitar, etc.). (p. 6) Un dato muy curioso, que surgió del estudio de la empresa en cuestión, es que sus ejecutivos, no podían decir a ciencia cierta cual de todas la áreas de negocio de la empresa era la mas rentable, siendo la rentabilidad el indicador mas comúnmente utilizado en cualquier empresa, que use o no indicadores formalmente.

Otro aspecto importante a la hora de diseñar los indicadores apropiados son los atributos que éstos deben tener, en este sentido Beltrán (1999) enumera los siguientes:

- Exactitud: debe representar la situación o el estado como realmente es.

- Forma: Existen distintas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida de acuerdo a la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.
- Frecuencia: Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
- Extensión: Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, de acuerdo con el tópico que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.
- Origen: Puede originarse dentro o fuera de la empresa. Lo importante es que la fuente que la genera sea la correcta.
- Temporalidad: La información puede “hablarnos” del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- Relevancia: La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- Integridad: Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- Oportuna: Para ser considerada oportuna, la información debe estar disponible y actualizada cuando se necesita (p. 36).

Patrones para la especificación de indicadores:

Composición

Un indicador correctamente diseñado debe poseer según Beltrán (1999) las siguientes características:

Nombre: La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.

Forma de cálculo: Generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

Unidades: La manera como se expresa el valor de determinado indicador viene dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

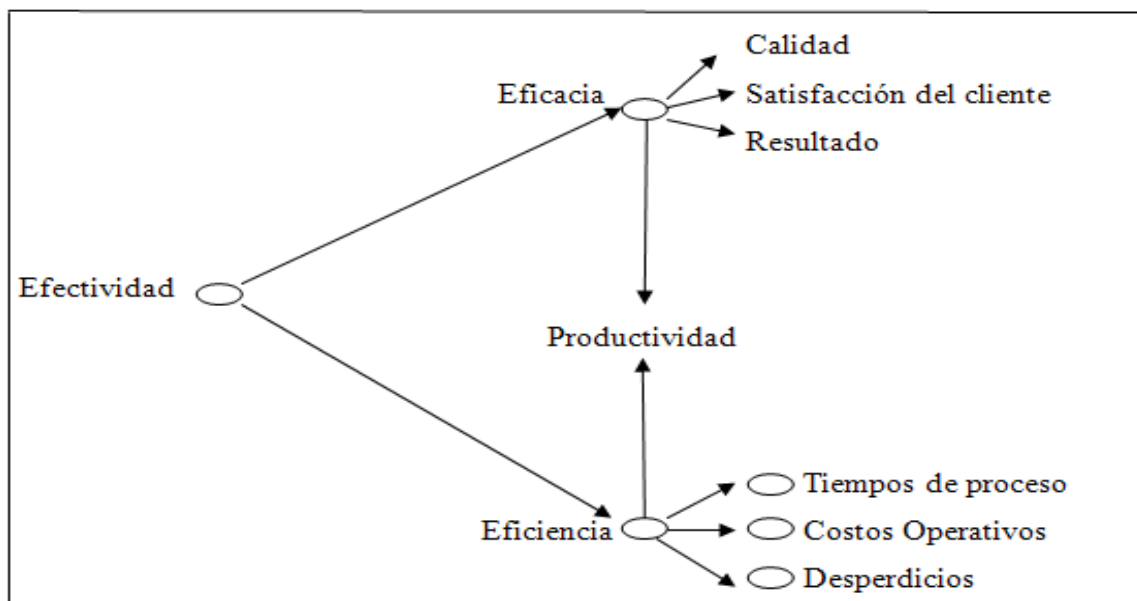
Glosario: Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan con su cálculo. Normalmente las empresas cuentan con un documento (cartilla de indicadores), en el cual se especifican todos los aspectos atinentes a los indicadores que maneja la empresa (p. 40)

Naturaleza

En cuanto a su naturaleza se refiere, Beltrán (1999: 42) clasifica los indicadores según a los factores claves de éxito reflejando su comportamiento, e indica: “Es así, como encontramos indicadores de efectividad, de eficacia (resultados, calidad,

satisfacción del cliente, de impacto), de eficiencia, de productividad (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación, etc.)” La figura 2 nos muestra la interrelación de los factores clave mencionados:

Figura 2: Mapa de factores clave de éxito de la gestión.



Fuente: Beltrán, 1999.

En el esquema anterior se puede observar, que para que pueda haber efectividad en una organización, tiene que existir una estrecha relación entre la eficacia y la eficiencia, ya que evidentemente de nada serviría contar con excelentes procesos, si no se obtiene como resultado un producto final valioso que cumpla con los requerimientos del cliente, de igual forma que no serviría que se cumpla a cabalidad la exigencias del cliente pero que se tenga que incurrir en altos costos operativos que perjudiquen la rentabilidad de la empresa. Es por ello que, en toda organización se debe ser eficiente y eficaz a la vez para poder ser productiva.

Vigencia

De acuerdo con su vigencia, los indicadores se clasifican en temporales y permanentes.

Temporales: Cuando su validez tiene un lapso finito, por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o cuando éste pierde interés para la empresa, los indicadores asociados deberán desaparecer.

Permanentes: Son aquellos indicadores que se asocian a variables o factores que están siempre presentes en la organización y se asocian por lo regular a procesos.

Nivel de generación

Se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se recoge la información y se consolida el indicador.

Nivel de utilización

Se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se utiliza el indicador como insumo para la toma de decisiones.

Valor agregado

Un indicador debe agregar valor es decir estar relacionado directamente con la calidad y oportunidad de las decisiones que se puedan tomar a partir de la

información que este brinda. Es claro que si un indicador no es útil para tomar decisiones no debe mantenerse. En el caso de la empresa Transporte Alca. C.A, existían indicadores que arrojaban cifras netas en Bolívares Fuertes, sin que a esas cifras se las relacionara con ningún otro aspecto del proceso productivo, lo cual transforma al indicador en un dato curioso, sin que éste participe en ninguna decisión.

Tipos de indicadores

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión.

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua. Estos se mencionaran mas adelante.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

Indicadores de Desempeño

En el enfoque COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (2007) se señala los indicadores de desempeño como parte de las Actividades de Control:

Mediante la investigación de resultados inesperados o de tendencias poco usuales, los administradores identifican circunstancias en las que el desarrollo subyacente de los objetivos de actividad es peligroso o no está siendo conseguido. Si los administradores usan esa información solamente para tomar decisiones de operación, o también lo hacen bajo resultados inesperados reportados por los sistemas de información financiera, determina si el análisis de los indicadores de desempeño sirve para propósitos operacionales o si, únicamente para propósitos de control de información financiera. (p. 61)

Lo que se expone en el párrafo anterior indica, que los datos proporcionados bien sea operacionales o financieros dentro de una empresa deben ser analizados como parte de una actividad de control y que los hechos inesperados se deben investigar para hacer las correcciones pertinentes. Ahora bien la interrogante sería ¿quienes deben realizar la actividad de control? Claro que todos los que se encuentran en puestos supervisores y es en quienes recae, el buen manejo de los indicadores, que permita recolectar información de calidad, que pueda ser analizada e interpretada en pro de la organización.

Es importante definir el rol que tiene la Gerencia en el manejo y control de los indicadores de gestión a través de los recursos y el personal dispuesto para ello, es aquí donde toma mucha fuerza lo indicado por Chiavenato, I. (2002) en donde señala que uno de los nuevos enfoques en la evaluación de desempeño humano es la aplicación de indicadores:

Los indicadores deben ser sistémicos y mirar la empresa como un todo homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes. Los indicadores se derivan de las planeaciones estratégicas que definen qué, cómo y cuándo medir. Como efecto de cascada, se facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos involucrados. Los indicadores deben estar ligados a los procesos empresariales y enfocados hacia el cliente interno o externo; deben ser escogidos como criterios específicos de evaluación, sea para premiación, remuneración variable, participación en los resultados, promoción, etc. Raras veces, un solo indicador puede ser flexible y universal para servir a tantos criterios diferentes; de ahí la necesidad de escoger varios indicadores. (p.210)

En el caso de la empresa Transporte Alca, C.A, y a modo de ejemplo de lo anteriormente citado, un área muy importante de su negocio deriva de la afiliación de propietarios de Unidades, a quienes se participa de lo producido por la utilización de las mismas, mas una cuota fija mensual en caso de que no haya actividad. Llegará un punto en que gracias a los nuevos indicadores, se pueda determinar el momento oportuno para que la empresa adquiriera una nueva unidad, y las cuotas a pagar quedaran ampliamente cubiertas por los costos que implican la afiliación de terceros. Si bien debido a la situación económica actual, sus propietarios son muy escépticos a la idea de incrementar la flota propia, usando los indicadores correctos, se puede medir el costo exacto que esa decisión implica en términos de rentabilidad potencial.

Indicadores de Eficacia y Eficiencia

Los indicadores de Eficacia se enfocan en lo que se debe hacer, es decir, el establecimiento de normas, programas y hasta políticas, que delimitan, las cosas que se deben hacer para el logro de los objetivos y estos deben estar basados en la misión y visión de la empresa, con el fin de abarcar todos los aspectos que permitan la consecución del todo, cumpliendo así con las necesidades de la organización y de los individuos que la integran. Todo esto se encuentra validado en lo expresado por Beltrán J. (1999)

Toda empresa tiene la necesidad de ser eficaz o de cumplir con sus objetivos. Los resultados se asimilan a la satisfacción del cliente a través del producto y servicio. Producto que cumple con los requisitos del cliente, los cuales se agrupan actualmente en calidad, servicio y precio (p. 27)

En el mismo orden de ideas se establecen los indicadores de eficiencia, los cuales miden los niveles de ejecución de las actividades y procesos que intervienen en el logro de los objetivos, es decir, el como se hacen las cosas y el tiempo que se utiliza para ello, así como el de los recursos, este indicador garantiza el buen desenvolvimiento del proceso sin la malversación de los recursos. Como lo señala Hamid N. y Russell R. (1997: 583) Dice: “La eficiencia muestra que también una compañía emplea los recursos para fabricar un producto durante un periodo determinado. La eficiencia de un proceso o actividad puede igualarse a su producción”

Dentro de este marco, Salgueiro (2001) señala los conceptos de eficiencia y eficacia relacionándolo con el cliente o no, de la siguiente manera:

Eficacia:

Consiste en alcanzar los resultados deseados, los cuales vienen definidos en función del cliente. Por ello, todas las mediciones relacionadas con la eficacia van dirigidas hacia el cliente. Por ejemplo:

- Devoluciones (de clientes).
- Quejas (de clientes).
- Tiempos de entrega (a clientes).
- Porcentaje de clientes satisfechos.
- Reclamaciones (de clientes).
- Cifra de ventas (a clientes).
- Etc.

Eficiencia:

Se refiere a aspectos internos, que no se relacionan con los clientes. Por ejemplo:

- Número de errores.
- Cumplimiento de lo presupuestado.
- Burocracia.
- Retrasos.
- Adelantos.
- Activos valorados.
- Horas/hombre utilizadas.
- Costes.
- Etc.

Ventajas que proporciona tener indicadores de gestión

Una empresa bien gestionada desde sus actividades operativas y administrativas, es capaz de proporcionar herramientas importantes, como datos y su buen uso y la toma de decisiones correcta y oportuna para augurar la permanencia de la empresa en el mercado actual, que tiene como características, ser tan cambiante. Es por ello que con el establecimiento de indicadores de gestión se puede incrementar la eficiencia y eficacia en todas las áreas de la empresa y por ende el logro de los objetivos a nivel empresarial.

- Motivar a los diferentes departamentos al logro de las metas y objetivos a través de la sana competencia, para medir cual de todos es más eficiente que el otro.
- Mejorar cada día, para formar parte del grupo con mejor desempeño.
- Llevar al personal a ser más proactivo e integrarse como equipo.
- Incentivar al desarrollo personal del trabajador.
- Generar resultados positivos, puesto que el personal se encontrara siendo mas eficiente y productivo en todas las actividades que realice.
- Genera información sobre la gestión que permite ser presentada a los Directivos de la empresa.
- Permite realizar un programa de incentivos para aquellos trabajadores

Importancia de los Indicadores

1. Permite detectar puntos de mejora y su comportamiento y comparación a través del tiempo.
2. Permiten visualizar los resultados de manera eficiente y la disposición de la información.
3. Son un valioso recurso, para la evaluación de las actividades y aportar puntos de mejora
4. Son instrumentos valiosos para guiar en la consecución de las metas y objetivos de la empresa, a través de su adecuada proyección en el futuro.

Importancia de la medición:

- Permite planificar y controlar de manera confiable las actividades y objetivos de la Empresa
- Permite comprender y aportar con mayor exactitud las oportunidades de mejoras de cualquier evento o situación en un momento determinado.
- Permiten analizar, explicar y determinar, como están sucediendo los hechos y el por que de los mismos.

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando integral (CMI) o Balanced Scorecard es una herramienta que permite medir de forma continua cada uno de los procesos organizacionales, ofrece una visión a largo plazo y se encuentra en el mercado desde año 1992, cuando sus autores Robert Kaplan y David Norton editan un libro indicando la aplicación de la estrategia; estos autores definen en su libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio". (pág. web: http://es.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard)

Las características fundamentales del Balanced Scorecard es la combinación de indicadores financieros y no financieros que realizan el seguimiento de las estrategias de una empresa partiendo de 4 perspectivas básicas: la financiera, la del cliente, la de procesos internos y la del aprendizaje y conocimiento, las cuales abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser

considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más.

Es de vital importancia la incorporación de esta herramienta a la empresa de estudio, ya que el éxito de los indicadores radica en la puesta en marcha de una comunicación efectiva, en donde se involucre a todo el personal de todas las áreas, ya que de ellos depende la generación de información de calidad para la presentación y discusión de los indicadores. Estos se encuentran estrechamente relacionados, es decir, desde el punto de vista administrativo y operativo, y no solamente desde el punto de vista financiero contable, que es normalmente a lo que la empresa esta acostumbrada.

Objetivos del Cuadro de Mando Integral

- Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia.
- Alcanzar enfoque.
- Desarrollar liderazgo.
- Intervención estratégica.
- Educar a la organización.
- Fijar metas estratégicas.
- Alinear programas e inversiones.
- Para enlazarlo al sistema de incentivos.
- Mejorar el sistema de indicadores actuales.
- Mantenernos enfocados estratégicamente y evaluar la gestión estratégica.

Definición de Términos Básicos

Afiliados: Contratistas y/o Proveedores de Servicio de Transporte.

Afiliados Administrados: Contratistas y/o Proveedores de Servicio de Transporte que aportan la Unidad de Carga solamente.

Afiliados Integrales: Contratistas y/o Proveedores de Servicio de Transporte que aportan la Unidad de Carga y la Mano de Obra.

Estrategias: Conjunto de pasos a seguir diseñados con antelación para alcanzar una meta específica.

Generadores de Carga: Los Clientes, Fabricantes y/o Distribuidores de productos que aportan las cargas.

Gestión: Conjunto de acciones que se realizan para el logro de objetivos.

Organización: Es un sistema de actividades coordinadas con los recursos disponibles (materiales, humanos, financieros) con el fin de obtener un objetivo específico.

Perspectiva: Punto de vista o forma en que se considera algo.

Unidad de Negocios: Son las categorías en las cuales se detallan cada una de las actividades del negocio que generan ingresos y costos.

Unidades Livianas: son medios logísticos que permiten la transportación de cualquier tipo de Materiales, Insumos y Productos. Se denominan Livianas porque tienen una capacidad de 1 a 4 toneladas

Unidades Medianas: son medios logísticos que permiten la transportación de cualquier tipo de Materiales, Insumos y Productos. Se denominan Medianas porque tienen una capacidad de 7 a 18 toneladas

Unidades Pesadas: son medios logísticos que permiten la transportación de cualquier tipo de Materiales, Insumos y Productos. Se denominan Pesadas porque tienen una capacidad de 30 toneladas

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se denotará donde se encuentra enmarcada la presente investigación, así como el tipo de diseño. De igual manera se señalará la composición de la población y la muestra a estudiar, además del método y las técnicas a utilizar, y el análisis que permitirá el logro de los objetivos propuestos.

Tipo de Investigación

El presente estudio de acuerdo a su naturaleza es de tipo descriptiva dentro de la modalidad de proyecto factible, debido a que se encuentra orientado a proporcionar soluciones o respuesta a un problema real, entendiéndose por proyecto factible lo definido por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2007), como aquel que:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p. 7).

Diseño de la Investigación

El presente estudio se basa en una investigación de campo, ya que ésta metodología permitirá la obtención de la información de manera directa, es decir, desde el mismo lugar donde ocurren los hechos, como lo son el departamento de Operaciones y Administración de la empresa Transporte Alca, C.A., De igual manera éste estudio, tiene una fundamentación documental que permite sustentarlo a través de una revisión de teorías acerca del estudio y antecedentes de la investigación, suministrados por libros, revistas, folletos que apoyan y respaldan la presente investigación, este análisis se puede corroborar a través de lo manifestado por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) en su Manual de Trabajos de Grado de Maestrías y Tesis Doctorales (2008) de acuerdo a lo siguiente:

Se entiende por investigación documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajo previo, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterio, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento de autor. (p. 20)

Unidades de Estudio

Población

De acuerdo a lo expresado por Balestrini (2001: 137) “la población es un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes”.

Con el propósito de efectuar el presente estudio, la población del mismo se encuentra conformada por diecisiete (17) empleados de los departamentos de Operaciones y Administración los cuales se detallan de la siguiente manera: por el Departamento de Operaciones: 1 Director, 1 Gerente, 2 Coordinadores (1 de la Unidad de Negocios de Pesado y el Otro de Liviano/Mediano), 1 Jefe de Abastecimiento, 1 Jefe de Patio, 1 Analista de Mantenimiento y 2 Asistentes de Operaciones (1 de la Unidad de Negocios de Pesado y el Otro de Liviano/Mediano), por el Departamento de Administración: 1 Director, 1 Gerente y 4 Analistas (1 de Facturación, 1 de Cobranzas y 1 de Compras y 1 de Cuentas por Pagar). Además, 1 Coordinador de Gestión Integral, 1 Gerente de RRHH.

Muestra

La muestra es definida por Tamayo y Tamayo (1999: 115), de la siguiente manera “es cuando seleccionamos algunos de los elementos con la intención de averiguar algo sobre la población de los cuales están tomados, nos referimos a ese grupo de elementos como muestra”.

Debido a que la población es de tipo finita y manejable, los investigadores consideran que es necesario tomar como muestra la totalidad de la población, para evaluar de manera objetiva la opinión de cada uno de los que intervienen en el proceso productivo y administrativo.

Cuadro N° 1: Distribución de la Muestra

Cargo	N° de personas	Técnicas de Recolección de Datos
Directores	2	Entrevista
Gerentes	3	Entrevista
Gestión Integral	1	Entrevista
Coordinadores de Unidad de Negocio	2	Observación Directa
Jefe de Abastecimiento	1	Observación Directa
Jefe de Patio	1	Observación Directa
Analista de Mantenimiento	1	Observación Directa
Asistente de Operaciones	2	Observación Directa
Analista de Facturación	4	Observación Directa
Total	17	

Fuente: Correa, K. y Mijares, J. (2011)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas son los medios, en los que se apoya el investigador para interactuar con el objeto de estudio, es decir, para recolectar información importante para el desarrollo de la investigación. En éste sentido, Méndez (2001: 127) sostiene que: “los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recopilación de la investigación, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios”.

Para tal efecto, se hará uso del cuadro técnico metodológico el cual busca descomponer los objetivos específicos de la investigación en unidades más precisas, desglosándolos en categorías, ítems e indicadores que contribuyen a la recolección de datos mas efectiva a la hora de recoger la información.

Se puede considerar que uno de los más efectivos para recolección de datos es la observación directa del fenómeno en estudio, por lo que fue utilizado por los investigadores en el presente proyecto.

Según Fidias G. Arias (2006) señala que:

La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos (p. 69)

La entrevista es la otra técnica a utilizar ya que se propone recabar información en forma verbal, a través de preguntas pertinentes a la investigación. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son, los usuarios afectados por la situación actual de la empresa y los beneficiarios potenciales por la aplicación de la propuesta. Steinar Kvale (1996: 30) define que el propósito de la entrevista en la investigación cualitativa es "obtener descripciones del mundo de vida del entrevistado respecto a la interpretación de los significados de los fenómenos descritos". Los autores entrevistarán al personal en forma individual por medio del instrumento seleccionado.

Instrumento de Recolección de Datos

En cuanto al instrumento, estas son las herramientas con la que cuentan los investigadores para recoger la información. Entendiéndose por instrumento lo planteado por Hurtado J (2006: 148) “Los instrumentos representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificarla información, es decir, el con qué”

El instrumento utilizado para la observación que indica la presencia o ausentismo de un fenómeno o conducta a ser observada, va ser la lista de cotejo.

Es entendido básicamente como un instrumento de verificación. Es decir, actúa como un mecanismo de revisión durante el proceso de enseñanza-aprendizaje de ciertos indicadores prefijados y la revisión de su logro o de la ausencia del mismo. Puede evaluar cualitativa o cuantitativamente, dependiendo del enfoque que se le quiera asignar. O bien, puede evaluar con mayor o menor grado de precisión o de profundidad. Las listas de cotejo poseen, al menos, dos componentes: un listado de indicadores y un rango de criterios de evaluación (logrado, no logrado; puntajes; notas; conceptos; etc.), que se pueden agrupar en una sola columna o en varias, si el caso así lo amerita. (Pág. Web: <http://www.educarchile.cl/portal.herramientas/planificaccion/1610/propertyvalue-40149.html>)

De igual manera para la entrevista se utilizó como instrumento la guía de entrevista, que según Sabino (1992: 35) “es un método que sirve para obtener información sobre un tema específico, o puntos a tratar por el cual se puede profundizar más en las especificaciones de la información a conseguir”.

Validez del Instrumento

El instrumento se sometió a una validación de contenido antes de aplicarlo a la muestra. Al respecto, Balestrini (2001) plantea:

Una vez que se ha definido y diseñado los instrumentos y procedimientos de recolección de datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de éstos, en relación al problema investigado. (p. 140)

Se seleccionó para la investigación, la validez del contenido que de acuerdo a Corral, Y. (Pág. web: <http://servicio.cid.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>.) “se elabora el instrumento, para ser validado por un grupo impar de expertos, normalmente de tres o cinco, que certifiquen, efectivamente, que las preguntas, reactivos o afirmaciones seleccionadas son claras y tienen coherencia con el trabajo desarrollado”.

Con la fundamentación anterior, se presentó el instrumento a profesionales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, quienes hicieron los ajustes correspondientes al instrumento elaborado. (Ver instrumento anexo A)

Procesamiento y Análisis de Datos

Las técnicas utilizadas para el procesamiento de la información recolectada a través de los instrumentos fueron los siguientes:

En el caso de las entrevistas realizadas, la información obtenida fue objeto de análisis descriptivos y cualitativos, de tal forma que fueron clasificadas de acuerdo a las variables de estudio sin que se perdiera la conexión lógica con el objetivo general y con los objetivos específicos. El cual procura una información fidedigna. Con respecto a la lista de cotejo, se tabularon los datos para el análisis e interpretación de la información a través de gráficos que permitieran una mejor explicación de los resultados.

Finalmente, con ambos análisis cuantitativos y cualitativos, se construyó la base para hacer la propuesta y desarrollar las conclusiones y recomendaciones finales.

Cuadro N° 2
CUADRO TECNICO METODOLOGICO

OBJETIVO GENERAL: Diseñar indicadores de gestión como elementos de medición de eficiencia, eficacia y desempeño en las actividades operativas y administrativas de la empresa Transporte Alca, C.A.					INSTRUMENTO Lista de Cotejo
					FUENTE Trabajadores
OBJETIVO ESPECIFICO	DEFINICION		DIMENSION	INDICADOR	ITEM
	CONCEPTUAL VARIABLE	OPERACIONAL			
Diagnosticar la situación actual de las actividades operativas y administrativas de la empresa en cuanto a la medición de su desempeño.	Debilidades y/o Ausentismos de mecanismos de medición	Son guías, que permiten medir de que manera se están logrando los objetivos planteados por la Organización	Verificación de los procesos operativos y administrativos.	Despachos realizados	1 y 2
			Existencia o no de definiciones de cargos.	Ordenes de Servicio Facturados	1 y 2
			Claridad en la Misión y Visión de la Empresa	Rotación de los empleados	1 y 2
			Compromiso en la ejecución de las actividades	Evaluación de desempeño	1 y 4
				Unidades Operativas	1 y 4
	Solicitudes de servicio atendidas	1 y 4			

Cuadro N° 2
CUADRO TECNICO METODOLOGICO

OBJETIVO GENERAL: Diseñar indicadores de gestión como elementos de medición de eficiencia, eficacia y desempeño en las actividades operativas y administrativas de la empresa Transporte Alca, C.A.		INSTRUMENTO Entrevista			
		FUENTE Empleados Dirección			
OBJETIVO ESPECIFICO	DEFINICION		DIMENSION	INDICADOR	ITEM
	CONCEPTUAL VARIABLE	OPERACIONAL			
Analizar los criterios para el establecimiento de indicadores que permitan el control de los procesos adaptados a las necesidades de la empresa.	Criterios para el establecimiento de indicadores.	Con la puesta en práctica de un Presupuesto y Objetivos	Identificación de los problemas operativos		2 y 4
	Control de procesos adaptados a las necesidades de la empresa.	Departamentales, se permitirá establecer los criterios necesarios para optimización de los procesos productivos de la empresa, así como instrumentos de medición confiables.	Medición del desempeño de las actividades de la empresa		2 y 4
			Mejoramiento en el uso de los recursos.		2 y 4
			Reducción de gastos y aumento de la eficiencia operativa.		2 y 4

Cuadro N° 2
CUADRO TECNICO METODOLOGICO

OBJETIVO GENERAL: Diseñar indicadores de gestión como elementos de medición de eficiencia, eficacia y desempeño en las actividades operativas y administrativas de la empresa Transporte Alca, C.A.		INSTRUMENTO Entrevista			
		FUENTE Bibliográficas			
OBJETIVO ESPECIFICO	DEFINICION		DIMENSION	INDICADOR	ITEM
	CONCEPTUAL VARIABLE	OPERACIONAL			
Elaborar indicadores que permitan la medición de la eficiencia, eficacia y desempeño de las actividades operativas y administrativas de la empresa Transporte Alca, C.A.	Herramientas necesarias y oportunas para la toma de decisiones de Gerentes y Directivos	Las tareas que desempeñan cada uno de las personas que laboran en el departamento, originando un resultado medible.	Indicadores que permitan medir el desempeño y ser evaluados	Eficiencia de las actividades operativas y administrativas	2 y 3
	Evaluación de la dirección de la Empresa	En cuanto al resultado de las actividades operativas, que son registradas para ser cuantificadas	Instrumentos de medición comparables en el mercado competitivo	Indicadores relativos a empresas del ramo.	5
			Herramientas de medición como fuentes en la detección de fallas y corrección oportuna	Incidencia de las debilidades de los procesos con la productividad de las operaciones	2 y 4

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

Interpretación de los Resultados Obtenidos mediante la Entrevista

En éste capítulo se mostrarán los diferentes resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos estructurados, para conocer las opiniones que tienen cada uno de los miembros que conforman el objeto de estudio y comprender así “el porqué” se dan las situaciones que dan cabida a mejorar algunos elementos y por consiguiente se informará de sus debida interpretación. Es importante señalar que la información obtenida es de mucha importancia para poder determinar los aspectos que serán incluidos en el diseño de la propuesta. Estas impresiones recopiladas son producto de la realidad que se da en el objeto de estudio, y que son aspectos que permiten dar contexto a la presente investigación.

Pregunta 1 **Mencione algunos indicadores de gestión que utiliza la empresa, específicamente en el área bajo su dirección y con que frecuencia son presentados.**

Director	Efectividad en facturación.
Administración	Ordenes de servicio efectivo. Facturación por Unidad de Negocio.

Director Operaciones	Kilómetros recorridos por Unidad, N° órdenes de servicios emitidas.
Gestión Integral	Indicadores de producción por Unidad de Carga (kilometraje, número de viajes, monto facturado). Indicadores de seguridad (accidentes, incidentes, costos de EPP “Equipos de Protección de Personal”). Indicadores de Recursos Humanos (ingresos, egresos, h/h reposo por lesión/enfermedad, h/h adiestramiento). Indicadores Administración (facturación, cobranzas). Estos Indicadores son presentados mensualmente.
Gerente Administración	Indicadores de eficiencia en cobranzas y facturación y son presentados mensualmente.
Gerente Recursos Humanos	Índice de horas hombres de Capacitación Índice de rotación de personal Índice de ausentismo Estadísticas de accidentabilidad: Índice de frecuencia bruta.
Gerente Operaciones	Kilómetros recorridos por unidad. Números de viajes realizados.

Pregunta 2 ¿Qué utilidad le brinda a usted la información obtenida mediante la aplicación de estos indicadores de gestión?

Director Administración	Logro de objetividad en el uso de la información y oportunidad en la aplicación de los correctivos necesarios para lograr una gestión eficiente y efectiva y cada vez más en busca de un mejor desempeño de la empresa como ente prestador de servicio.
Director Operaciones	Los indicadores permiten evaluar si existe un aumento o disminución en los viajes mensuales, así como el uso de las Unidades en cada división del Negocio. Pero sobre todo la toma de decisiones oportunas y la detección de eventualidades
Gestión Integral	La información obtenida permite aumentar la productividad, mejorar el uso de los recursos y activos asignados, e incrementar la efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final. Igualmente estos indicadores permiten reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.

Gerente Administración	Actualmente, considero que muy poca, ya que solamente el indicador se limita a presentar un número que muchas veces no dice nada ya que no se analiza el “porqué” de dicho número o lo que está detrás de éste.
Gerente Recursos Humanos	Este mecanismo nos permite evaluar de forma coherente, integral y permanente el estado actual de la gestión de Recursos Humanos y corregir o tomar los planes de acciones necesarios para una mejora continua. Además sirve como mecanismo de revisión que garantiza una toma de decisiones basada en datos y en hechos reales.
Gerente Operaciones	Mejoras en el servicio. Mejor Administración y uso adecuado de las Unidades. Sirven para controlar los procesos Operativos.
Pregunta 3	¿Que aspectos considera que deberían mejorarse en los indicadores de gestión existentes en el área bajo su dirección?
Director Administración	Deben tomar en cuenta más de cerca la mecánica del negocio en sí. Además el sistema mismo de indicadores debe conducir a una cultura administrativa que los respete e impida cualquier tipo de subjetividad sobre los mismos.
Director Operaciones	Que sean tomados en cuenta con la debida formalidad. Sus resultados deben definir los planes de acción a corto plazo y deben servir para evaluar el desempeño por departamento.
Gestión Integral	El sistema de obtención de los datos necesarios para calcular los indicadores debe ser completamente automatizado, ya que actualmente no se cuenta con el sistema informático necesario.
Gerente Administración	Prácticamente debería mejorarse todo el sistema. Debe ser un cambio substancial que permita arrojar un resultado que pueda ser analizado desde todos los puntos de vista posibles. Debe además mostrar porque resultado ser positivo o negativo y evidenciar las variables que permitieron dicho resultado. Es muy importante que pueda comparar las distintas Unidades de Negocios de forma tal que podamos identificar las áreas más rentables.

Gerente Recursos Humanos	Debe mostrar claramente las metas de los directores de la organización y su progreso en el proceso de alcanzarlas. Una vez definidos los indicadores que marcan la eficiencia de cada área, implementar una cultura orientada a premiar los avances y mejoras en la producción y corrección de ausencia de producción.
Gerente Operaciones	Definir metas a lograr, como por ejemplo: Un indicador que mida mensualmente el rango de productividad por unidad, de forma tal que se pueda establecer una meta cuantitativa y se pueda comparar el resultado mensual, con periodos anteriores.
Pregunta 4	¿Qué información le gustaría medir en el área bajo su dirección que actualmente no este incluida en los indicadores de gestión?
Director Administración	<p>Efectividad semanal de cobros realizados –vs.- cuentas por cobrar vencidas.</p> <p>Efectividad semanal de pagos realizados-vs.- cuentas por pagar pendientes.</p> <p>Relación de egresos por anticipo de gastos: Asignación de comidas, peajes, hotel, taxis; etc.</p> <p>Relación de egresos por compra de repuestos e insumos para mantenimiento de Unidades.</p> <p>Ordenes de compras: elaboradas, colocadas, cerradas parcial o totalmente, con detalle de los montos en Bs.F. involucrados. Detalle por cada área involucrada: Mantenimiento, Administración, Recursos Humanos, Logística, etc.,</p> <p>Así mismo las posibles relaciones entre los datos arriba mencionados y otros que se pudieran determinar, que nos permitiesen tener una visión oportuna del estado de la empresa en un periodo determinado y poder tomar decisiones que rectifiquen cualquier desviación en el menor tiempo posible.</p>
Director Operaciones	Efectividad en el uso de las Unidades, cumplimiento de los requerimientos del cliente, nivel de satisfacción de los clientes, evaluación de los tiempos de entrega (incluyendo las demoras) y todos aquellos indicadores que permitan medir y dar valor a las actividades diarias de cada departamento.

Gestión Integral	Es necesario diseñar indicadores de gestión para las áreas que actualmente no tienen, por ejemplo: Para el departamento de Compras y el departamento de Permisiones. En el área comercial, debe haber indicadores que muestren cuanto se está expandiendo la cartera de clientes nuevos y estimular esta expansión en función de la capacidad propia de entrega de servicio, que debería estar medida en algún otro indicador.
Gerente Administración	La efectividad en compras, en inventario, entre otros.
Gerente Recursos Humanos	Total de horas de manejo de los operadores de unidades por viaje realizado. Se realizan una gran cantidad de viajes diarios y la mayoría no son registrados detalladamente en el sistema. Esto impide llevar un registro correcto, lo cual es una exigencia de la normativa vigente. Actualmente se saca una estadística con un muestreo de varios viajes por semanas, sin embargo se requiere el de todos. Además saber la capacidad propia de entrega semanal es vital para poder determinar la expansión posible en la clientela y los esfuerzos de publicidad y mercadeo.
Gerente Operaciones	Área de Mantenimiento: 1) Paradas no programadas por Unidad, 2) Estatus y tiempo consumido por las reparaciones. 3) Solicitudes de repuestos y tiempos de entrega. 4) Costos de los repuestos utilizados por cada Unidad, que permita controlar la gestión Operativa.
Pregunta 5	¿Considera usted necesario el diseño de indicadores de uso externo que permita medir la gestión con empresas del mismo ramo? Mencione que aspectos mediría.
Director Administración	Sería muy útil conocer el comportamiento de los diferentes parámetros y variables en empresas ubicadas dentro de nuestro sector (transporte) y poder medir y evaluar no sólo nuestro comportamiento y desarrollo interno, sino también nuestro nivel de competitividad en la prestación del servicio.

Director Operaciones	Sí, ya que permite comparar el desempeño de varias empresas y compartir experiencias que pueden servir para mejorar las áreas que lo necesiten.
Gestión Integral	Sí, considero necesario el diseño de indicadores de uso externo que permitan comparar nuestra eficiencia con la de otras empresas, es decir la utilización óptima de la capacidad disponible, minimizando gastos y maximizando la utilidad de los recursos. Otro indicador externo de productividad interesante sería la cantidad de órdenes de servicio procesadas en relación con la cantidad de fuerza hombre presente en cada empresa.
Gerente Administración	Sí, sería muy importante tener la capacidad de verificar como esta la competencia. La actual situación del país ha generado que muchas empresas del ramo realicen alianzas estratégicas que les permitan permanecer en el mercado competitivo y al disponer de indicadores comunes a todos, se podría ver el efecto que tales alianzas tienen en cuanto a la rentabilidad de dichas empresas.
Gerente Recursos Humanos	<p>Sí, lo considero necesario. Por ejemplo el nivel de rotación de los operadores de unidades de carga, ya que lo compararía con el interno y dependiendo de los resultados podría corregir o encomiar donde fuese necesario.</p> <p>Nivel de satisfacción en los trabajadores</p> <p>Nivel de estabilidad económica</p> <p>Costos del proceso de contratación.</p> <p>En resumen si mi nivel de rotación es bajo y el de otras empresas del ramo es alto, puedo notar que en mi organización hay más estabilidad y puedo examinar que aspectos están provocando esa estabilidad, para fortalecerlos aun más.</p>
Gerente Operaciones	Sí, sería beneficioso. Medir por ejemplo la satisfacción del cliente en cada empresa, y dependiendo de los resultados de la comparación, investigar el porque de nuestra mejor posición, para reforzarla aún más, o el porqué de la superioridad de la competencia, para investigar donde esta la debilidad que produce esa desventaja.

A continuación los autores se permiten darles a conocer su análisis de la entrevista realizada:

En relación a la pregunta 1 (Mencione algunos indicadores de gestión que utiliza la empresa, específicamente en el área bajo su dirección y con que frecuencia son presentados):

Es importante señalar, que los entrevistados dieron a conocer algunos de los indicadores que actualmente utilizan, sin embargo, en áreas tan vitales como las gerencias de Operaciones, cuyas responsabilidades y funciones son muy importantes para garantizar la continuidad y crecimiento de la organización, sólo fueron mencionados un pequeño número de ellos, y esto habla de una cultura dirigenal que no está basada en atender dichos indicadores, sea porque se desconocen, no fueron creados o se los conoce y no se los considera fiables o útiles.

El dato mas llamativo, es que el núcleo del negocio en si, depende pura y exclusivamente de un sistema de subcontrataciones de Unidades o gandolas (llamados “administrados” sea que suministran su gandola para que la trabaje la empresa ó a cambio de una participación en la ganancia), que abarcan tres áreas distintas de negocio (divididos por el peso a ser transportado: 1 a 4Tn, 7 a 18Tn y más de 30Tn) y ninguno de los consultados, sabía cual era el área mas rentable o la mas productiva.

En relación a la Pregunta 2 (¿Qué utilidad le brinda a usted la información obtenida mediante la aplicación de estos indicadores de gestión?):

En función de las respuestas obtenidas en cuanto a la utilidad de los indicadores, los directivos hablaron positivamente de la utilidad teórica de los mismos, admitiendo que sería una importante herramienta en la toma de decisiones. Esta manera de abordar la respuesta, desde el deber ser en lugar de lo que realmente sucede en la

actualidad, deja en evidencia que el sistema imperante de indicadores, no está logrando ese objetivo. Como ejemplo sobresaliente, no hay una medida del impacto que tiene la contratación de más gandolas, la posible compra de Unidades nuevas, ni tampoco en que medida se están perdiendo negocios cada vez que la propia infraestructura no puede satisfacer volúmenes de transporte solicitados. Esa información por si sola es la que permitiría decidir si es rentable o no una nueva Unidad, o el alquiler de la misma (a través de Afiliados).

En relación a la Pregunta 3 (¿Que aspectos considera que deberían mejorarse de los indicadores de gestión existentes en el área bajo su dirección?):

Es interesante ver como en ésta respuesta, los consultados deducen que para tener un buen sistema de indicadores, es indispensable que los objetivos y metas de la empresa estén claramente expresados y luego el sistema se armara para medir el éxito o fracaso en lograr dichas metas. Una vez en posesión de tal sistema, los consultados enfatizan que la obtención de los datos con los que luego se formaran los indicadores, debe ser parte integral de los sistemas de información para evitar subjetividades y alteraciones de las mediciones, por motivos e intereses individuales, ajenos al bien común de la empresa.

En relación a la pregunta 4 (¿Qué información le gustaría medir en el área bajo su dirección que actualmente no este incluida en los indicadores de gestión?):

De acuerdo a las respuestas obtenidas en ésta pregunta, se puede observar que existen muchos indicadores, que tanto la dirección, como la gerencia media desean que se implementen para medir de manera más efectiva la gestión a su cargo. La idea es que los indicadores repercutan de manera positiva en la detección de fallas, toma

de decisiones, evaluación del desempeño, detección de debilidades internas, satisfacción de los clientes y proveedores externos. Es llamativo que la falta de costumbre en la utilización de indicadores, haga que no mencionen la necesidad de indicadores que midan eficazmente la rentabilidad de las distintas áreas, a pesar de que manifiestan un deseo de saber ese dato. Un punto importantísimo que sale a flote es la cantidad de kilómetros realizados por cada unidad. En general, tienen una idea de la “cantidad de viajes” que hace cada una, sin embargo los costos se miden por cantidad de Km. si bien los viajes cortos tienden a dar un beneficio por Km. recorrido superior a los viajes largos, los viajes largos garantizan un volumen alto de trabajo. Es por eso que existe el deseo de medir la producción en Km realizados por cada Unidad.

Con respecto pregunta 5 (¿Considera usted necesario el diseño de indicadores de uso externo que permita medir la gestión con empresas del mismo ramo? Mencione que aspectos mediría):

Todos los entrevistados coincidieron en que es importante tener indicadores comunes que puedan ser implementados y comparados con otras empresas del ramo, que permitan revisar el comportamiento de la empresa y saber si se está bajo los estándares preestablecidos y/o dados por los cambios en el mercado, entre otros.

Para poder mejorar el sistema actual de indicadores y proponer uno nuevo, es imprescindible la observación directa de la realidad organizativa de la empresa, el nivel de claridad que sus integrantes tienen con respecto a sus puestos de trabajo y su relación con los objetivos de la empresa. El nivel de comunicación entre las distintas áreas acerca de los planes que la gerencia está tratando de llevar a cabo es vital para

lograr el compromiso del personal en el control del proceso que lleve a lograr dichas metas.

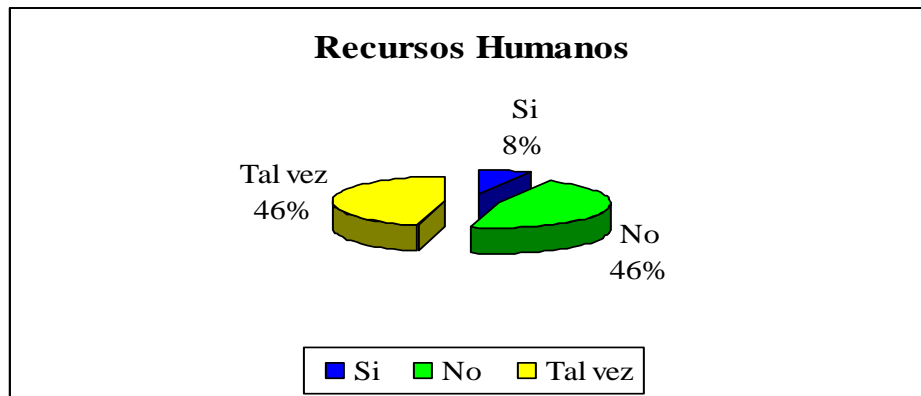
En definitiva, los indicadores de gestión, presuponen un clima de coordinación y claridad sobre las metas a lograr, en el cual el mismo cobre sentido. Poco puede ayudar un indicador excelente desde lo teórico, pero que no encuentra eco en la participación del personal que no sabe (o no desea) participar en la consecución de la meta a la cual el indicador esta tratando de ayudar.

Los gráficos que a continuación se presentan muestran el resultado en cada área según la lista de cotejo prediseñada para la observación de las actividades de la empresa. Este resultado pone en evidencia el clima general organizativo en el cual la propuesta de indicadores de gestión va a tener que coexistir e incluso transformar.

Las respuestas afirmativas a esta lista de cotejo van a mostrar el nivel de conocimiento, participación e integración del personal para con toda la estructura administrativa en si y sus metas, lo cual habla del compromiso a nivel gerencial y de todos los trabajadores en relación a la empresa. Las respuestas negativas van a mostrar disociación o desconocimiento para con la misma y las respuestas “tal vez” muestran cierto grado de desconocimiento y ausencia de un adecuado control en el área.

Departamento de Recursos Humanos

Gráfico 1			
Alternativas	Si	No	Tal vez
Totales	1	6	6



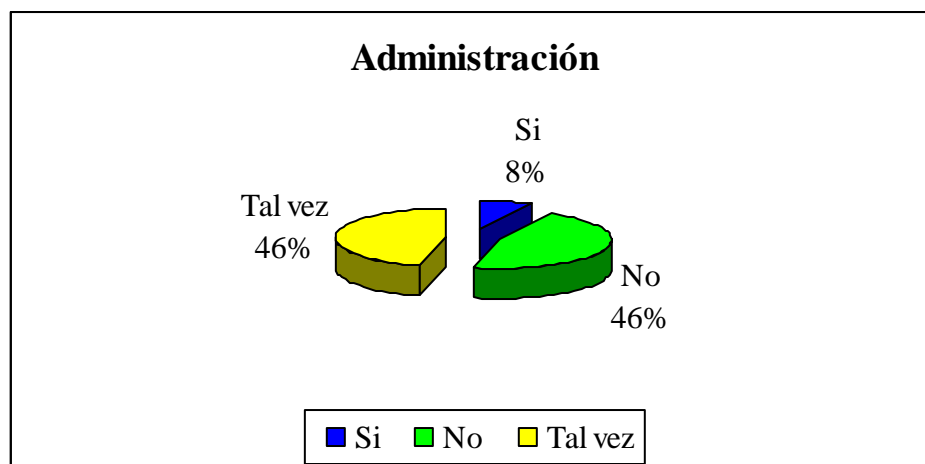
Como se puede apreciar, en éste departamento que precisamente tiene a su cargo el área de Recursos Humanos, hay sólo un ítem (8% del total) de la lista de cotejo afirmativo. Sus participantes cumplen tareas básicas relacionadas con el personal rutinariamente, sin tener siquiera una vaga idea de la dirección que esta tomando la compañía y sin que evidentemente sean participados de la organización de la misma.

Es importante resaltar, que es el departamento de Recursos Humanos, el encargado de velar por los deberes y derechos de los trabajadores, así como de mantener la armonía, capacitación, motivación y control necesarios para la realización de las labores de manera efectiva y para ello debe contar con herramientas que le permitan la detección oportuna de debilidades y fallas, para ser corregidas de manera inmediata.

Con respecto al resultado de la lista de cotejo, se puede traducir en una gran oportunidad de mejoramiento para ésta área gracias a los indicadores que muestren claramente cuál es su producción y su relación con el resto del núcleo del negocio.

Departamento de Administración

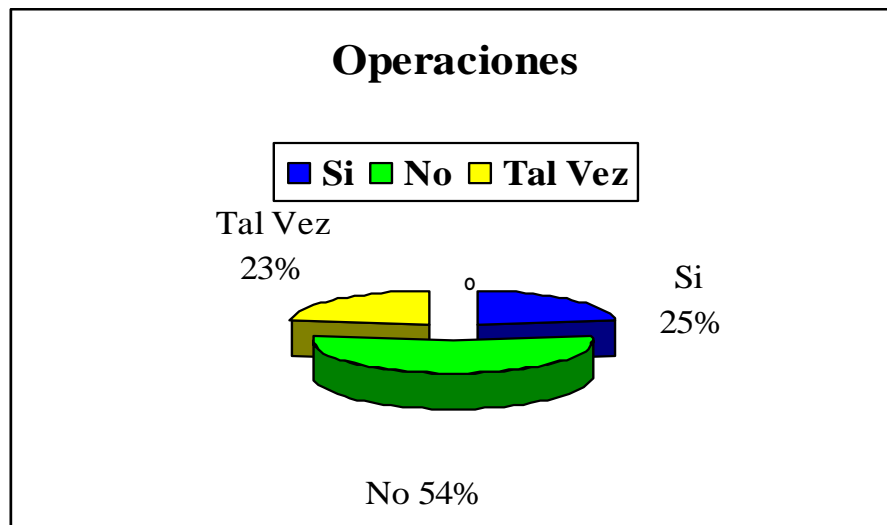
Gráfico 2			
Alternativas	Si	No	Tal vez
Totales	1	6	6



Se evidencia un alto porcentaje de No y Tal vez, lo que pone de manifiesto una deficiencia de los procesos Administrativos. De los resultados obtenidos de este departamento, se pudo observar, que al igual que el departamento de Recursos Humanos, éste no cuenta con objetivos y metas claras para el logro de los mismos. Éste es el departamento encargado de velar por que existan los recursos necesarios para el normal y buen funcionamiento de las actividades de la empresa, por lo tanto los indicadores que midan su actividad van a cobrar una importancia fundamental a la hora de analizar la capacidad operativa de la empresa.

Departamento de Operaciones

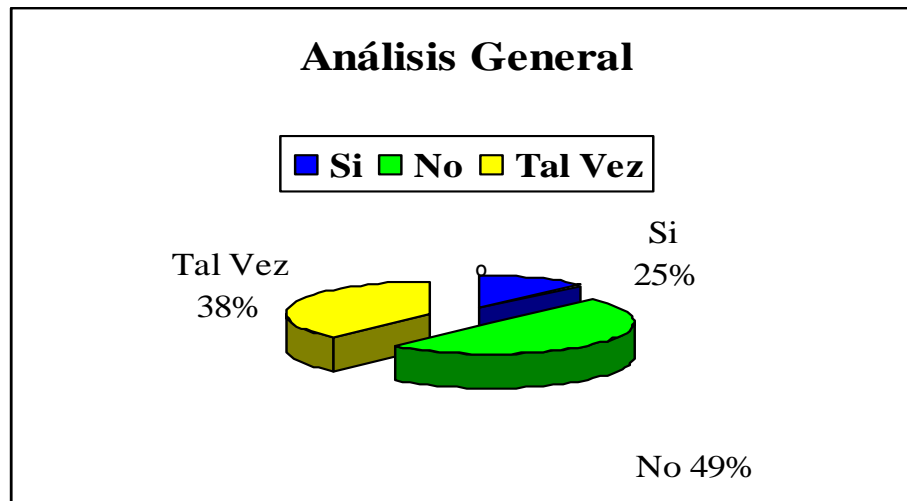
Gráfico 3			
Alternativas	Si	No	Tal vez
Totales	3	7	3



En éste departamento, sus integrantes no disponen de información que vaya un paso más allá del simple día a día. A modo de ejemplo, uno de los indicadores que quisieran tener es el número de paradas no programadas por Unidad y el estatus y tiempo consumido por las reparaciones. Sin esos datos, es prácticamente imposible programar mucha producción en el corto plazo, ni que hablar del mediano y largo plazo. Una vez que éste departamento esté dotado de un sistema correcto de flujo de información indispensable para medir su rendimiento, los indicadores relativos a su gestión van a poder medir el impacto del beneficio de esa integración al resto del sistema administrativo de la compañía va a traer consigo.

Análisis General

Grafico 4			
Alternativas	Si	No	Tal vez
Totales	2	22	15



Finalmente, el cuadro general nos muestra un escenario donde la organización de la empresa es mínima y esta apoyada fundamentalmente en una demanda sostenida en el tiempo por el tipo de servicio ofrecido, y un crecimiento administrativo que fue tratando de cubrir deficiencias que con el tiempo se fueron presentando, pero no hubo una planificación estratégica que apuntara a una utilización óptima de los recursos, una maximización de la rentabilidad y una conquista ordenada de porciones de mercado cada vez mayores.

Se podría decir que la filosofía imperante es “así como ésta funciona” y el desafío del nuevo sistema de indicadores de gestión va a ser precisamente concientizar a la dirección de misma de que sin aumentar el endeudamiento, sino que reasignando

recursos allí donde los indicadores muestren el mayor potencial de la empresa, se va a lograr mejor rendimiento y mayor satisfacción y participación de todo el personal. Las áreas que deban ser corregidas van a quedar expuestas rápidamente y el producto de su corrección va a ser fácilmente identificable gracias a los indicadores que oportunamente lo demuestren.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

El principal objetivo de las empresas, es permanecer en el mercado competitivo, maximizando su rentabilidad en la medida de lo posible y esto se logra con estrategias que ante todo miren la situación actual de la empresa con realismo, mas una sabia lectura de la marcha del mercado y de los distintos indicadores que gobiernan su actividad.

El realismo y la exactitud con la cual se evaluara el estado de la empresa pueden ser mejorados por un sistema de indicadores de gestión que genere información oportuna, confiable y crítica para la elaboración de sus estrategias. Por más sabia que sea la lectura de los indicadores macroeconómicos del país, y de un minucioso estudio del mercado, si los ejecutivos no saben exactamente donde esta parada la empresa, sus estrategias inexorablemente van a contener un grado de irrealidad proporcional ha dicho desconocimiento.

En virtud de lo expuesto anteriormente y luego de realizar un diagnóstico de la gestión administrativa y operativa de la empresa Transporte Alca C.A los autores presentaron una restructuración completa del sistema de indicadores de gestión, ya que detectaron distorsiones y omisiones importantes en el sistema preexistente, acompañado de una cultura reinante muy ajena a cuantificar resultados. El sistema

actual de indicadores esta tan lejos de cumplir su función que en la práctica es sustituido por una evaluación “intuitiva” que sus directivos hacen de la empresa, al no confiar plenamente en el sistema anteriormente adoptado.

En el nuevo sistema de indicadores de gestión propuesto, se especifica el área que abarca cada indicador, se establece su formato, la fórmula para calcularlo y la manera en la que resuelve la incertidumbre o carencia de información manifestada por sus directivos al utilizar el sistema precedente.

La introducción de sistema de indicadores de gestión propuesto por los autores va a cumplir su función primaria de medir algún aspecto de la empresa numéricamente, pero a la vez introducir la cultura del análisis sobre la efectividad de cada área y la importancia de medir y graficar los valores obtenidos. Toda esa información no solo mostrará la situación actual con precisión, sino que además funcionara como análisis histórico de los resultados de la empresa, permitiendo una expansión ordenada cuando los resultados realmente lo ameriten o un también cambio de estrategia, cuando los resultados inviten a ello.

Justificación

Luego de un análisis profundo del negocio de transporte de carga en general, y del funcionamiento de la empresa de Transportes Alca C.A se hizo evidente, que teniendo en cuenta la cantidad de variables humanas, productivas, administrativa, contables, etc. que intervienen en esta actividad y la compleja forma en que se relacionan entre sí, el sistema de información usado por la empresa no disponía de la precisión adecuada para un gerenciamiento acorde con su verdadero potencial.

Detectado este problema, se pasó a la etapa de investigación profunda del tema de los indicadores de gestión, consultando trabajos anteriores (incluso en el área de las empresas de transporte) y bibliografía especializada sobre la materia en si.

Se realizaron luego las entrevistas pertinentes a sus directivos, para recabar aun más información de cada una de las áreas, y descubrir sus necesidades específicas, las que estaban satisfechas con el sistema de indicadores existente y por supuesto las que no obtenían respuesta con dicho sistema. Se utilizó además una lista de cotejo para evaluar el estado general de la organización y la fluidez comunicacional e integración de las distintas partes de la empresa, para tener en cuenta el contexto y la cultura empresarial en la cual implementar el nuevo sistema de indicadores.

En virtud de lo expuesto anteriormente los autores presentaron un plan de acción conformado por un conjunto de herramientas e indicadores que orienten con precisión en la toma de decisiones en todas las áreas de la empresa.

La Propuesta incluye la selección de un conjunto de indicadores de gestión que señala: el objetivo, alcance, un formato, la fórmula de cálculo, expresión matemática, frecuencia de medición y asignación del responsable de dicho indicador.

Objetivos

Objetivo General

Diseño de indicadores de gestión como elementos de medición de eficiencia, eficacia y desempeño en las actividades Operativas y Administrativas de la empresa Transporte Alca, C.A.

Objetivos Específicos

- Mejoramiento de los indicadores de gestión utilizados actualmente en el área Operativa-Administrativa de la empresa Transporte Alca C.A.
- Proponer la aplicación de indicadores de gestión para medir el desempeño de las actividades Operativas-Administrativas de la empresa.
- Diseñar el modelo de informe a presentar y determinar la frecuencia de presentación, para fortalecer el desempeño en los departamentos mediante el seguimiento de las actividades.

Factibilidad

Previamente a la presentación de los indicadores de gestión como elementos de medición de eficiencia, eficacia y desempeño de las actividades Operativas-Administrativas de la empresa Transporte Alca C.A, ubicada en Morón Estado Carabobo, es necesario tomar en cuenta los aspectos que impidan o faciliten la puesta en práctica de dichos indicadores.

Desde el punto de vista económico, la propuesta no requiere grandes inversiones de dinero, y los gastos que se puedan incurrir en su implementación se consideran una inversión de capital más que una erogación de dinero, tomando en consideración los beneficios inherentes a la puesta en marcha de éste sistema en la empresa.

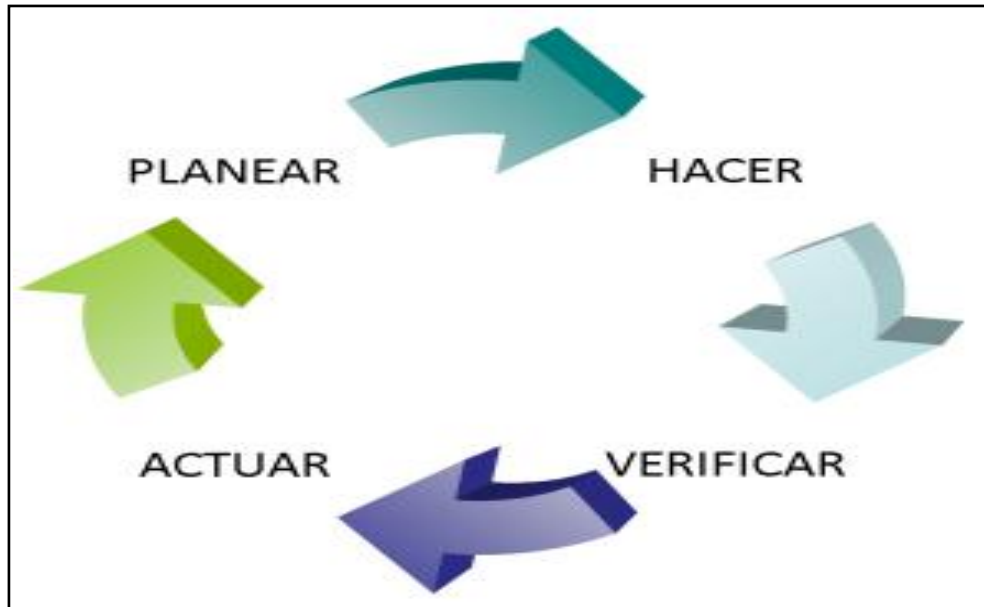
A nivel operacional, la implementación del sistema está determinado por la participación activa del personal involucrado, así como también del especialista encargado de la evaluación del desempeño ubicándose en el contexto de un entorno empresarial competente como el que se experimenta hoy en día.

Por último es importante destacar, que a nivel psicosocial representa un importante incentivo para el personal de la empresa, ya que permite la visualización clara del desempeño de las actividades en pro al reconocimiento de sus funciones, promoviendo el trabajo en equipo y evitando así la rutina laboral. De igual manera, les permitirá disponer de información básica de su cargo para el monitorio oportuno de las actividades, así como para que los resultados sean evaluados para la promoción de incentivos salariales.

Estructura

El diseño de indicadores de gestión propuesto está basado en el ciclo de Deming, éste modelo es utilizado por las empresas en el desarrollo de las operaciones para la mejora continua de sus procesos. Esta metodología se describe mejor con la siguiente figura.

Figura 3: Ciclo de Deming para la mejora continúa

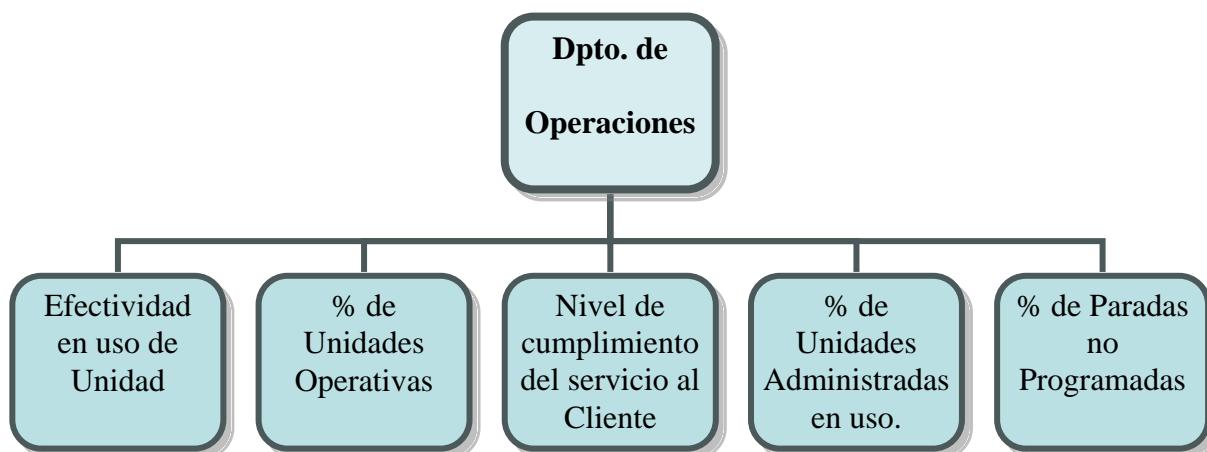


Fuente: Deming, E. (1989)

El ciclo de Deming describe el proceso necesario para la mejora de cualquier proceso de una empresa, comenzando indiscutiblemente por la planificación, seguidamente por la ejecución de la labor y a continuación la verificación de los resultados, que no es más que a comparación de lo real con lo planificado y en caso de existir desviaciones actuar mediante las acciones correctivas y promoviendo la mejora progresiva. Luego ocurre la retroalimentación para iniciar nuevamente el ciclo.

Basados en esta premisa de mejoramiento continuo los autores detallan a continuación los indicadores que han considerado pertinentes para el logro de los objetivos de la empresa y que se deben implementar de manera inmediata en la empresa Transporte Alca, C.A.

Figura 4: Indicadores propuestos para el Dpto. de Operaciones



Fuente: Correa, K. y Mijares, J. (2011)

1. Efectividad en uso de Unidad

Objetivo: Medir el cumplimiento de las Unidades por kilómetro recorrido en relación al estándar mínimo de kilometraje programado para dichas Unidades en el mes.

Alcance: Realizar el respectivo seguimiento del rendimiento por Km. de la Unidad con respecto a la planificación mensual, con la finalidad de verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos en el área de Operaciones.

Formula del indicador: Relación en porcentaje de la efectividad real de las Unidades expresadas en Km. en función de la programación estimada mensualmente.

Expresión Matemática:

$$\text{Efectividad Uso Unidad} = \frac{\text{Kilómetros Reales Recorridos por Unidad}}{\text{Kilómetros Planificados a Recorrer por Unidad}} \times 100$$

Frecuencia de Medición: Mensual

Responsable del indicador: Director y Gerente de Operaciones.

2. Porcentaje de Unidades Operativas por División:

Objetivo: Medir el número de las Unidades operativas por división (Liviano, Mediano y Pesado). Entendiéndose por operativa, aquellas que cumplan con el estándar mínimo de Km. recorridos establecidos por mes.

Alcance: Realizar un seguimiento a las Unidades que no están siendo utilizadas y estudiar sus causas. Estas pueden ser analizadas en porcentaje (%) de acuerdo a los siguientes motivos:

- Motivos: Por mantenimiento correctivo
- Por falta de Permisología
- Por falta de operador
- Por falta de ubicación con clientes

Formula del indicador: Relación porcentual del número de Unidades utilizadas con respecto a los disponibles para su uso.

Expresión Matemática:

$$\text{\% de Unidades Operativas por División} = \frac{\text{Nº Unidades Operativas por División}}{\text{Total de Unidades por División}} \times 100$$

Frecuencia: Mensual

Responsables del indicador: Director y Gerente de Operaciones

3. Nivel de cumplimiento del servicio al cliente.

Objetivo: Calcular el porcentaje real de las entregas de servicio efectivas realizadas en el mes en función de las solicitudes realizadas por el cliente en ese periodo.

Alcance: Evaluar la capacidad de la empresa de satisfacer la demanda, además sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes.

Este resultado, debe analizarse por separado y evaluar el porqué de la anulación del viaje estableciendo en porcentaje (%):

Motivos:	Por falta de Capacidad	}	Imputables al Cliente
	Por falta de Permisología		
	Por falla de la Unidad	}	Imputables al Transporte
	Reprogramadas por el Cliente		
	Suspendido por el Cliente		

Formula del indicador: Relación porcentual entre el total de pedidos no entregados a tiempo y el total de pedidos solicitados por el cliente en un mes.

Expresión Matemática:

$$\text{\% de Cumplimiento del servicio} = \frac{\text{Nº de Ordenes de Servicio emitidas}}{\text{Nº de solicitudes del cliente.}} \times 100$$

Frecuencia: Mensual

Responsable del indicador: Gerente de Operaciones y de Comercialización.

4. Porcentaje de Unidades Administradas en uso:

Objetivo: Medir en términos de porcentaje la cantidad de Unidades administradas están en funcionamiento con respecto al total de la flota disponible. Entendiéndose que se consideran en uso cuando cumplan con el estándar mínimo de Km. recorridos por Unidad

Alcance: Visualizar y evaluar el nivel de dependencia que se puede estar teniendo con las Unidades administradas para cubrir la demanda existente y tomar las decisiones pertinentes, bien sea en reclutar mas unidades o adquirir Unidades con capital propio.

Formula del Indicador: Relación porcentual entre la cantidad de Unidades Administradas en uso en función del total de Unidades en uso.

Expresión Matemática:

$$\text{\% Unidades Administradas en uso} = \frac{\text{Nº Unidades Administradas en uso}}{\text{Total Unidades en uso}} \times 100$$

Frecuencia de Medición: Mensual

Responsable del Indicador: Gerente de Operaciones.

5. Porcentaje de Paradas no Programadas

Objetivo: Cuantificar mensualmente el número de paradas no programadas expresadas en porcentaje en relación a número de viajes realizados.

Alcance: Hacerle seguimiento a las paradas no programadas en el mes evaluando la frecuencia y el impacto que tiene en la producción del servicio.

Formula del indicador: Relación porcentual entre las paradas no programadas con respecto al numero de viajes realizados mensualmente.

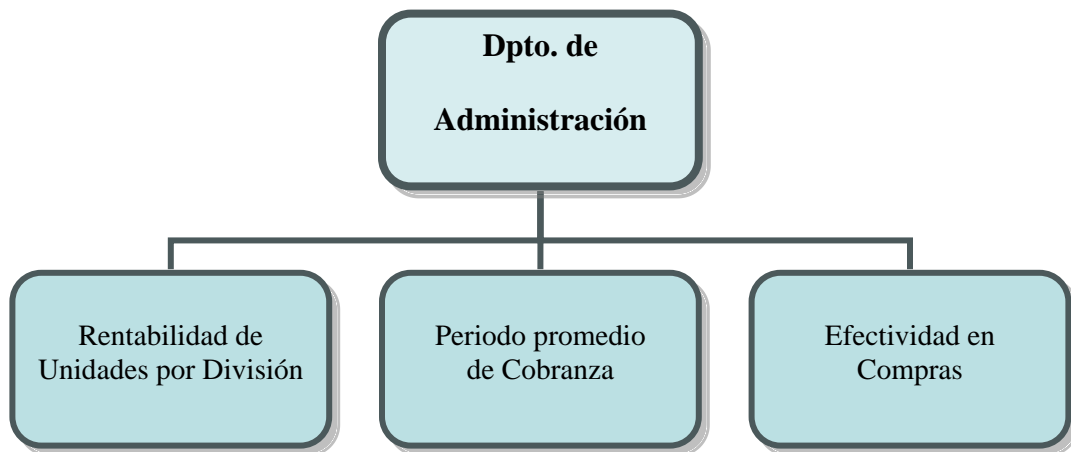
Expresión Matemática:

$$\% \text{ Paradas no Programadas} = \frac{\text{Paradas no Programadas}}{\text{N}^\circ \text{ Viajes Realizados}} \times 100$$

Frecuencia de Medición: Mensual

Responsable del indicador: Gerente de Operaciones.

Figura 5: Indicadores propuestos para el Dpto. de Administración



Fuente: Correa, K. y Mijares, J. (2011)

1. Rentabilidad de Unidades por División

Objetivo: Medir la rentabilidad por Unidad en cada División del Negocio (División de Liviano, Mediano y Pesado)

Alcance: Comparar el % de rentabilidad de una unidad de negocio con respecto a la rentabilidad total.

Formula del indicador: Utilidad que generó el total de Unidades de una División (Liviano, Mediano y Pesado) entre el total de utilidad de todas las Divisiones de Negocio.

Expresión Matemática:

$$\text{Rentabilidad por Unidad} = \frac{\text{Utilidad de Unidades por División}}{\text{Utilidad total de las Divisiones de Negocio}} \times 100\%$$

Frecuencia de Medición: Anual

Responsable del Indicador: Director y Gerente de Administración.

2. Periodo promedio de Cobranza

Objetivo: Calcular los días de atraso en la cobranza.

Alcance: Hacer el seguimiento a las cuentas por cobrar vencidas, verificar el numero de días de antigüedad y compararlo con la política de la empresa. En el caso de Transporte Alca, C.A., tiene como política de crédito a 30 días, es decir que si supera este número se debe evaluar las causas y posibles correcciones.

Formula del indicador: Las cuentas por cobrar promedio por 360 días (año comercial) entre las ventas totales.

Expresión Matemática:

$$\text{Periodo promedio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar x 360 días}}{\text{Ventas totales}}$$

Frecuencia de Medición: Mensual

Responsable del indicador: Gerente de Administración y cobranza.

3. *Efectividad en Compras:*

Objetivo: Medir el tiempo de entrega de la mercancía a la planta desde el momento que se hace la requisición de compra.

Alcance: Estimar el tiempo de demora entre los dos momentos para tomar las previsiones necesarias.

Formula del Indicador: Diferencia entre la fecha de recepción de la mercancía y la fecha de requisición.

Expresión Matemática:

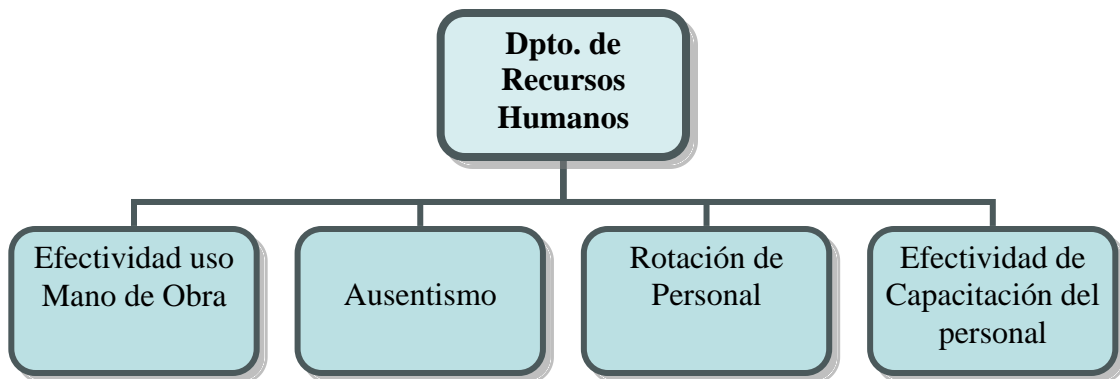
$$\text{Tiempo Real Compra} = \text{Fecha Recepción Material} - \text{Fecha Requisición Compras}$$

$$\text{Efectividad en Compras} = \frac{\text{Tiempo Real} - \text{Tiempo Estimado}}{\text{Tiempo Real}} \times 100$$

Frecuencia de Medición: Mensual

Responsable del Indicador: Gerente de Administración.

Figura 6: Indicadores propuestos para el Dpto. de Recursos Humanos



Fuente: Correa, K. y Mijares, J.

1. Efectividad de uso de Mano de Obra

Objetivo: Medir el % de trabajadores activos según el organigrama de la empresa para un periodo determinado.

Alcance: Evaluar las vacantes disponibles en la empresa según lo preestablecido en el Organigrama, a fin de detectar posibles sobrecargos en los empleados activos o funciones que no se están cumpliendo por falta de personal.

Formula del Indicador: Número de trabajadores activos entre el numero total de trabajadores en el Organigrama.

Expresión Matemática:

$$\text{Efectividad de uso de Mano de Obra} = \frac{\text{Personal Activo}}{\text{Nº Trabajadores s/Organigrama}} \times 100\%$$

Frecuencia de Medición: Mensual

Responsable del indicador: Gerente de Recursos Humanos

2. Ausentismo

Objetivo: Medir el porcentaje de ausentismo del personal en un periodo determinado.

Alcance: Realizar el seguimiento del ausentismo del personal de forma injustificada comparado con el ausentismo justificado, para el estudio de sus causas y frecuencia en el tiempo.

Formula del Indicador: Numero de ausentismo justificados vs. Ausentismo injustificado por mes.

Expresión Matemática:

Numero de personas con ausentismo justificados vs. Numero de personas con ausentismo injustificado por mes.

Frecuencia de Medición: Mensual

Responsable del indicador: Gerente de Recursos Humanos.

3. Rotación de Personal

Objetivo: Medir el nivel de rotación del personal con respecto al numero de trabajadores en el Organigrama.

Alcance: Comparar los ingresos y egresos del personal y evaluar sus posibles causas.

Formula del Indicador: Cuadro Comparativo

Cuadro 3: Cuadro comparativo de Ingresos y Egresos de Personal

Descripción	N° Trabajadores (Organigrama)	Personal Activo	Ingresos	Egresos	Diferencia
Empleados					
Obreros					
Aprendices INCE					
Operadores Liviano					
Operadores Mediano					
Operadores Pesado					
Totales Personas					

Fuente: Correa, K. Mijares, J. (2011)

Frecuencia de Medición: Mensual

Responsable del indicador: Gerente de Recursos Humanos.

4. Efectividad en Capacitación del Personal

Objetivo: Medir el porcentaje de capacitación del personal en cada departamento.

Alcance: Hacer seguimiento por departamento la cantidad en porcentaje del personal capacitado, para distribuir equilibradamente las horas que le toca a cada trabajador según la normativa legal.

Fórmula del Indicador: Porcentaje de personal capacitado en el departamento en relación al total de trabajadores de ese departamento.

Expresión Matemática

$$\text{Efectividad en Capacitación} = \frac{\text{Nº de personas capacitadas en el Dpto.}}{\text{Total de personas en el Dpto.}} \times 100$$

Frecuencia de Medición: Mensual

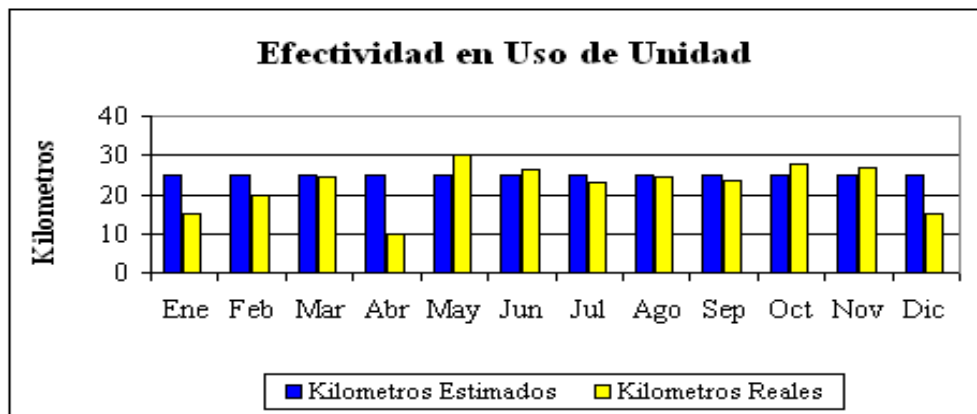
Responsable del indicador: Director y Gerente de Recursos Humano.

Una vez establecidos los parámetros de medición en los departamentos de Operaciones, Administración y Recursos Humanos, a continuación los autores realizarán un análisis cuantitativo y cualitativo de los datos tabulados obtenidos como prueba piloto de la Propuesta, para éste fin se utilizaron datos reales suministrados por la gerencia de la empresa.

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

Gráfico 5: Efectividad en uso de Unidad

	Unidad 84K												Totales
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Kilómetros Estimados	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Kilómetros Reales	15	20	24	10	30	26	23	25	24	28	27	15	267



$$\text{Efectividad Uso Unidad} = \frac{\text{Kilómetros Reales Recorridos por Unidad}}{\text{Kilómetros Planificados a Recorrer por Unidad}} \times 100$$

$$\text{Efectividad Uso Unidad Mes Enero} = \frac{15}{25} \times 100$$

$$\text{Efectividad Uso Unidad Mes Enero} = \boxed{60 \%}$$

$$\text{Efectividad Uso Unidad del año} = \frac{267}{300} \times 100$$

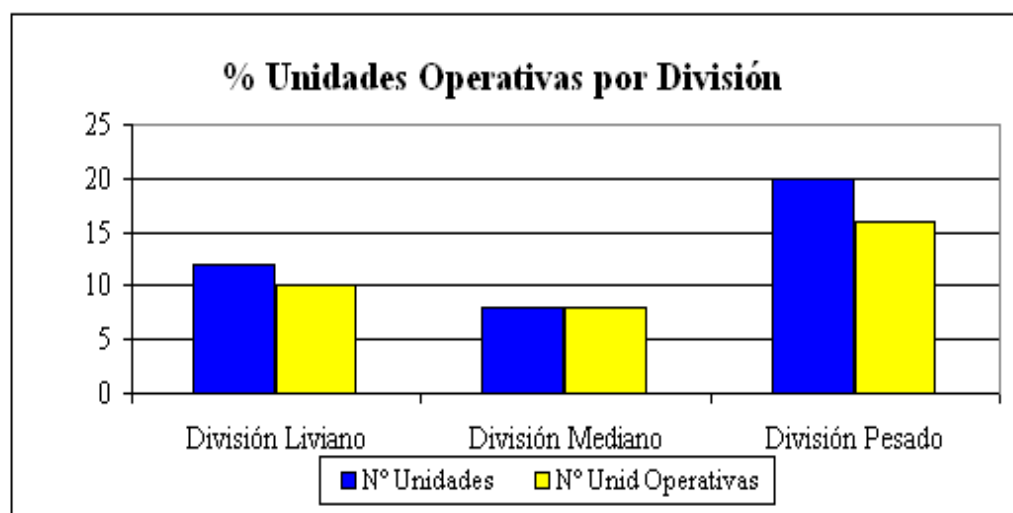
$$\text{Efectividad Uso Unidad del año} = \boxed{89 \%} \text{ El resultado es del año}$$

Fuente: Correa, K. y Mijares, J. (2011)

Este indicador permite medir el porcentaje de producción por Unidad expresado en Km. En el caso del mes de Enero arrojó un resultado del 60 % por debajo de lo estimado, esto se debe a que las empresas a quienes les prestan servicio se reincorporan de vacaciones la segunda semana de Enero.

Gráfico 6: Porcentaje de Unidades Operativas

	Nº Unidades	Nº Unid Operativas
División Liviano	12	10
División Mediano	8	8
División Pesado	20	16
Totales	40	34



$$\% \text{ Unidades Operativas por División} = \frac{\text{Nº Unidades Operativas por División}}{\text{Nº Total de Unidaes por División}} \times 100$$

$$\% \text{ Unidades Operativas por División} = \frac{34}{40} \times 100$$

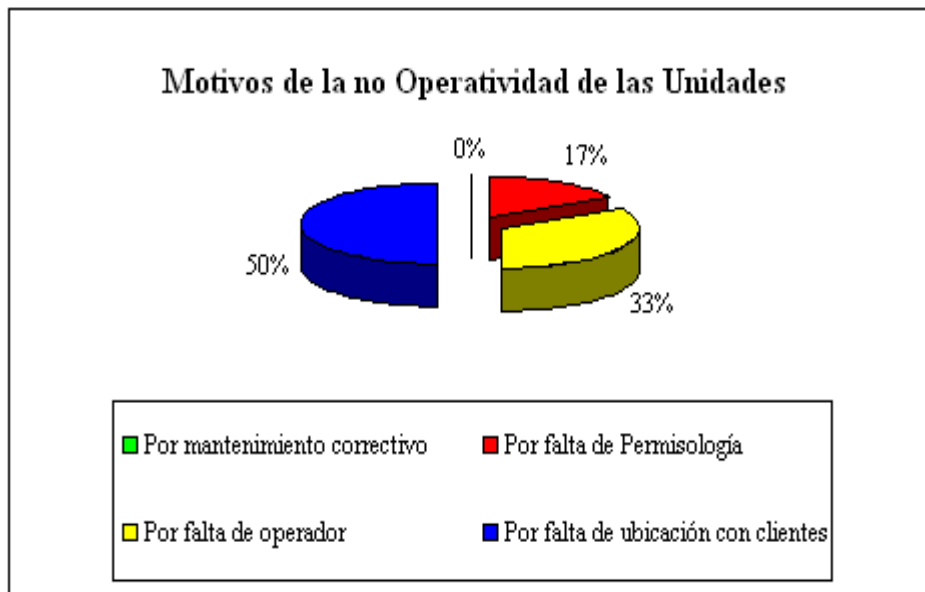
$$\% \text{ Unidades Operativas por División} = \boxed{85 \%}$$

Fuente: Correa, K. y Mijares, J. (2011)

Se puede evidenciar que en la división de Liviano existen 2 Unidades no operativas y en el de Pesado 4 Unidades. Este indicador es muy importante para analizar las causas la inactividad de estas unidades y tomar acciones correctivas.

Gráfico 6.1: Motivos de la no operatividad de las Unidades

Motivos: Por mantenimiento correctivo	0
Por falta de Permisología	1
Por falta de operador	2
Por falta de ubicación con clientes	3
	6

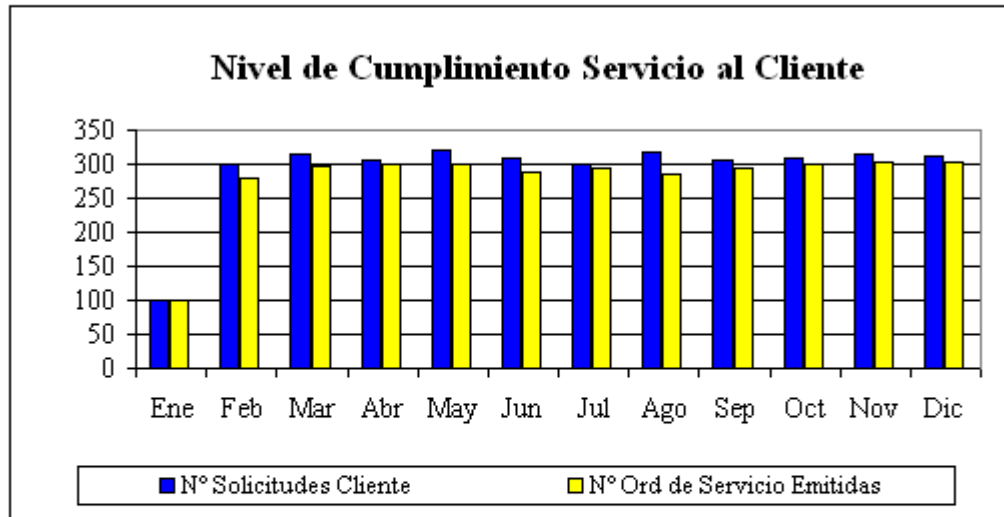


Fuente: Correa, K. y Mijares, J. (2011)

Aquí se puede evidenciar de manera específica los motivos que dieron lugar a que todas las Unidades estuviesen operativas en un momento determinado, lo que llama la atención es que ninguna fuera por mantenimiento preventivo, que debería ser el motivo más común, ya que de acuerdo a los kilómetros recorridos están deben pasar por dicho mantenimiento.

Gráfico 7: Nivel de cumplimiento del servicio al cliente

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Totales
N° Solicitudes Cliente	100	300	315	305	320	310	301	318	307	309	314	311	3.510
N° Ord de Servicio Emitidas	100	280	298	300	299	288	295	285	293	301	302	303	3.344



$$\% \text{ Cumplimiento Servicio Cliente} = \frac{\text{N° Ordenes de Servicios Emitidas}}{\text{N° Solicitudes de Servicio del Cliente}} \times 100$$

$$\% \text{ Cumplimiento Servicio Cliente} = \frac{3.344}{3.510} \times 100$$

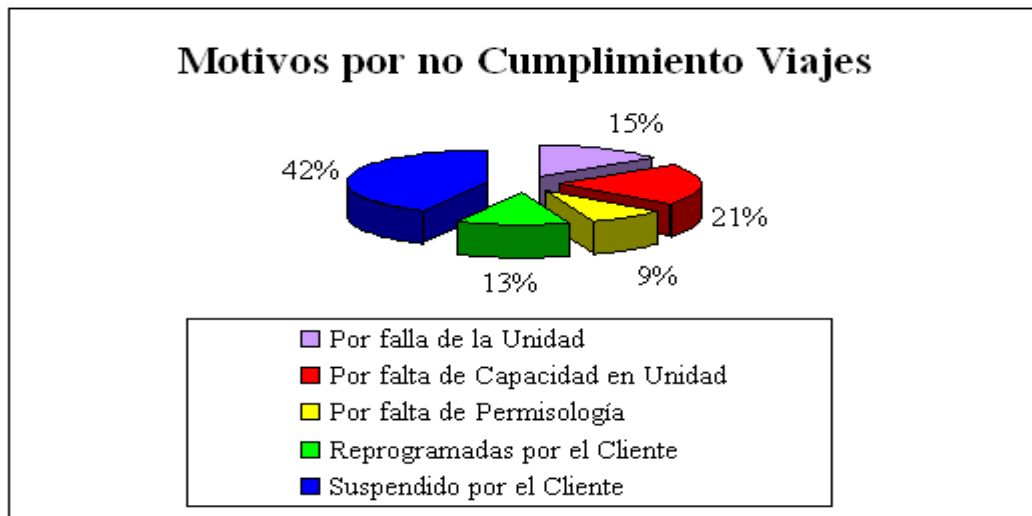
$$\% \text{ Cumplimiento Servicio Cliente} = \boxed{95,27 \%}$$

Fuente: Correa, K. y Mijares, J. (2011)

Se puede observar una marcada tendencia de 300 viajes semanales, a excepción del mes de Enero, como ya se explicó en el indicador anterior. Si bien el 95,27 % representa un nivel de cumplimiento bien favorable, la constante revisión de este indicador va permitir hacerle seguimiento a la cantidad de órdenes que no se están cumpliendo en el mes y las causas de las mismas.

Gráfico 7.1: Motivos del no cumplimiento de los Viajes

Motivos: Por falla de la Unidad	25	}	Imputables al Transporte
Por falta de Capacidad en Unidad	35		
Por falta de Permisología	15		
Reprogramadas por el Cliente	22	}	Imputables al Cliente
Suspendido por el Cliente	72		
	169		

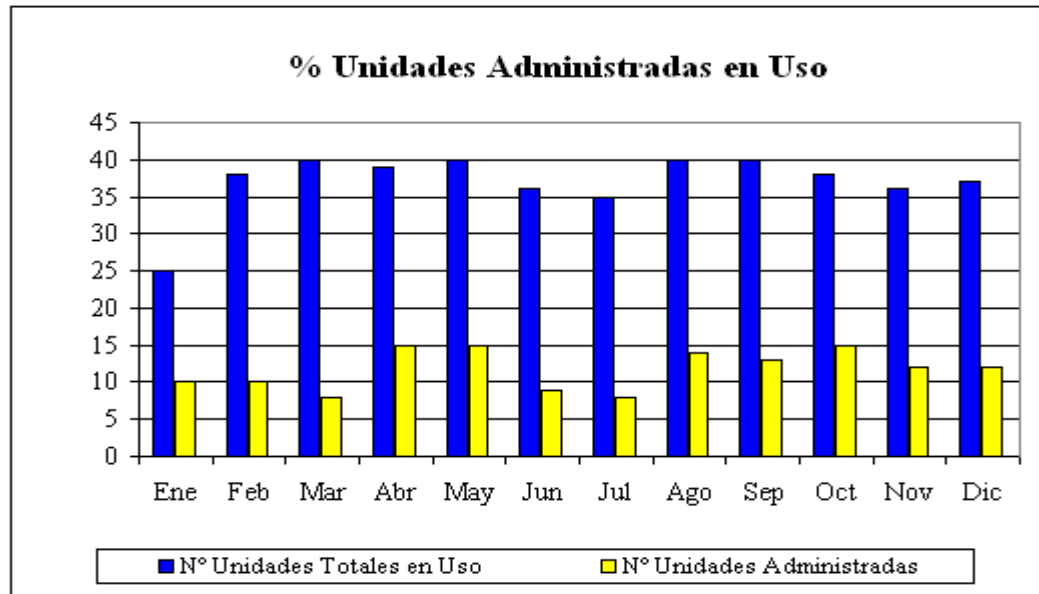


Fuente: Correa, K. y Mijares, J. (2011)

Aquí se puede evidenciar de manera específica los motivos que dieron lugar al no cumplimiento de los Viajes al Cliente y sobre todo, de quien es la responsabilidad, lo que dará lugar a analizar las causas y sus posibles soluciones. De igual manera de acuerdo a los resultados obtenidos se puede ver que el mayor de los porcentajes se debe a viajes suspendidos y reprogramados por el Cliente, siendo este un indicador que permite predecir, que los Clientes están tomando decisiones basados pudiera ser en la expectativas de reservar el mayor número de unidades posibles, para que el transporte no les quede mal, es decir, no pueda decir que no fueron solicitadas con tiempo, lo que se traduce en viajes reprogramados y suspendidos, situación que le permitirá al transporte hablar con el cliente, para establecer estrategias de mejoras en el tiempo.

Gráfico 8: Porcentaje de Unidades Administradas en uso

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Totales
N° Unidades Totales en Uso	25	38	40	39	40	36	35	40	40	38	36	37	444
N° Unidades Administradas	10	10	8	15	15	9	8	14	13	15	12	12	141



$$\text{\% Unidades Administradas en Uso} = \frac{\text{N° Unidades Administradas en Uso}}{\text{Total Unidades en Uso}} \times 100$$

$$\text{\% Unidades Administradas en Uso} = \frac{141}{444} \times 100$$

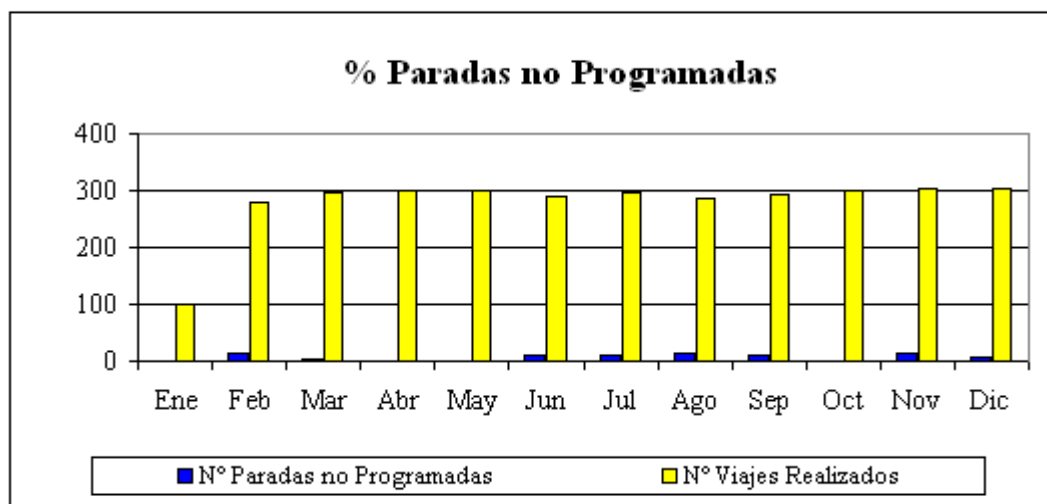
$$\text{\% Unidades Administradas en Uso} = \boxed{31,76 \%}$$

Fuente: Correa, K. y Mijares J. (2011)

Este indicador debe hacerse por cada División del Negocio, para identificar el N° de Unidades Administradas que existen por cada una de ellas. De igual manera revisar los convenios de utilización de las Unidades Administradas, es decir, cuanto es el mínimo de viajes que se establece, se van a realizar en el mes. Y cual es el costo del no cumplimiento de dicho convenio.

Gráfico 9: Porcentaje de paradas no programadas

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Totales
N° Paradas no Programadas	0	15	5	0	0	12	10	15	12	0	14	8	91
N° Viajes Realizados	100	280	298	300	299	288	295	285	293	301	302	303	3.344



$$\% \text{ Paradas No Programadas} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Paradas no Programadas}}{\text{N}^\circ \text{ Viajes realizados Mes}} \times 100$$

$$\% \text{ Paradas No Programadas} = \frac{91}{3.344} \times 100$$

$$\% \text{ Paradas No Programadas} = \boxed{2,72 \%}$$

Fuente: Correa, K. y Mijares J. (2011)

El indicador de % de paradas no programadas arrojó un resultado de 2,72% el cual puede representar un monto insignificante, sin embargo, hay que hacerle el debido seguimiento, para supervisar si existen posibles fallas en el Dpto. de mantenimiento y si persisten las fallas en las mismas unidades tomar las decisiones en cuanto a continuar reparando la unidad o desincorporarla de la flota.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

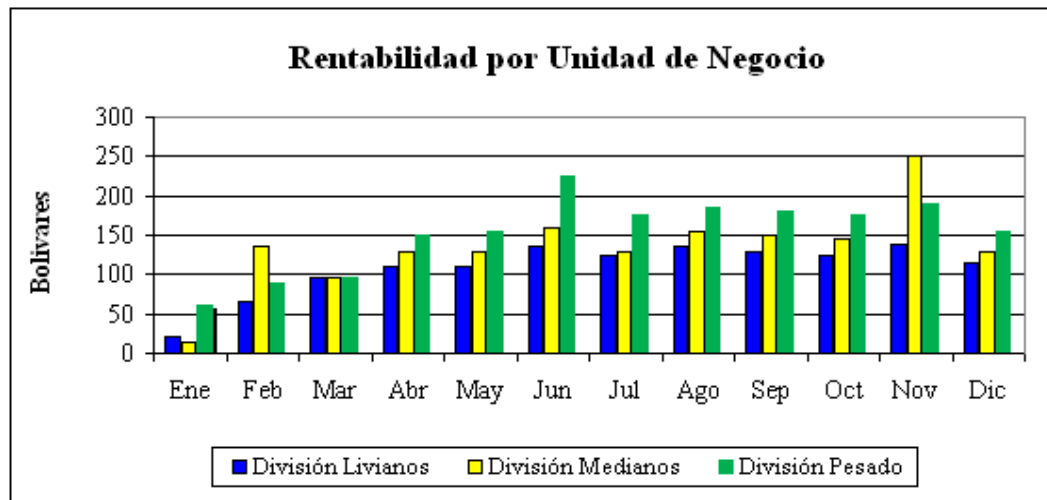
Gráfico 10: Rentabilidad de Unidades por División

		División Livianos												
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Totales
Ingresos por Servicio		150	320	480	550	560	680	630	675	645	629	688	570	6577
Costos por Servicio		130	255	385	440	450	545	505	540	515	505	550	455	5275

		División Mediano												
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Totales
Ingresos por Servicio		150	280	540	635	645	785	710	775	745	725	890	655	7535
Costos por Servicio		135	143	445	505	515	625	582	620	595	580	640	525	5910

		División Pesado												
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Totales
Ingresos por Servicio		230	445	630	765	775	980	870	930	895	870	960	785	9135
Costos por Servicio		170	355	535	615	620	755	695	745	715	695	770	630	7300

		Utilidad por División												
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Totales
División Livianos		20	65	95	110	110	135	125	135	130	124	138	115	1.302
División Medianos		15	137	95	130	130	160	128	155	150	145	250	130	1.625
División Pesado		60	90	95	150	155	225	175	185	180	175	190	155	1.835



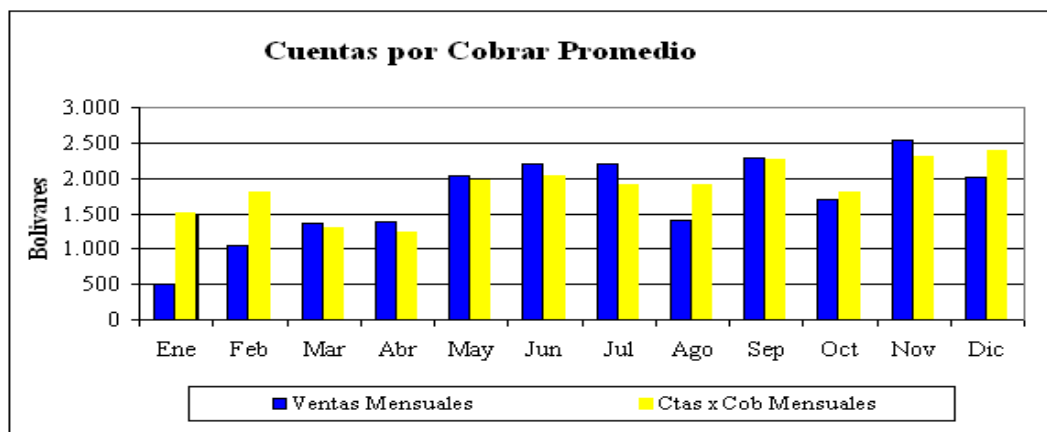
$$\text{Rentabilidad por Unidad de Negocio} = \frac{\text{Total Producción}}{4.762} \begin{cases} \text{Liviano} & 27,34 \% \\ \text{Mediano} & 34,12 \% \\ \text{Pesado} & 38,53 \% \end{cases}$$

Fuente: Correa, K y Mijares, J. (2011)

El indicador de rentabilidad por Unidad de Negocio es uno de los mas importantes para la empresa, incluso solicitados por la gerencia en la entrevista realizada, ya que permite visualizar que tipos de Unidades están dando mas rentabilidad para la misma. Por ejemplo, en este caso las unidades de transporte Pesado generan un 38,53% del total de utilidad y muy cerca se encuentra la división de Mediano, dejando por último y menos rentable las Unidades de la división de Liviano. Lo que puede ayudar a la gerencia a tomar decisiones oportunas, tales como la adquisición de Unidades de Pesado o venta de Unidades de Liviano si su % de utilidad es cada vez más bajo.

Gráfico 11: Periodo promedio de cobranza

	Cuentas por Cobrar Promedio												Totales
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Ventas Mensuales	498	1.045	1.366	1.380	2.045	2.203	2.210	1.408	2.285	1.709	2.538	2.010	20.697
Ctas x Cob Mensuales	1.508	1.800	1.302	1.238	1.980	2.025	1.907	1.906	2.261	1.806	2.308	2.386	22.426



$$\text{Periodo Promedio de Cobranzas} = \frac{(\text{Cuentas por Cobrar Promedio} \times 360 \text{ días})}{\text{Total Ventas Anuales}}$$

$$= \frac{1.869 \times 360}{20.697}$$

$$\text{Periodo Promedio de Cobranzas} = \boxed{33 \text{ días}}$$

Fuente: Correa, K y Mijares, J. (2011)

Por medio del indicador anterior se puede calcular la antigüedad de las cuentas por cobrar y compararlo con las políticas de la empresa para verificar si se están cumpliendo. En éste caso el periodo promedio de cobranza dio un resultado promedio de 31 días, superando así el periodo de crédito que otorga la empresa a sus clientes, que como se mencionó antes es de 30 días.

Gráfico 12: Efectividad en Compras

Fecha Requisición de Compras	12/01/2011
Fecha Recepción Material	22/02/2011
Tiempo Estimado	15 días

$$\text{Tiempo de Compra} = \text{Fecha de Recepción Material} - \text{Fecha Requisición Compra}$$

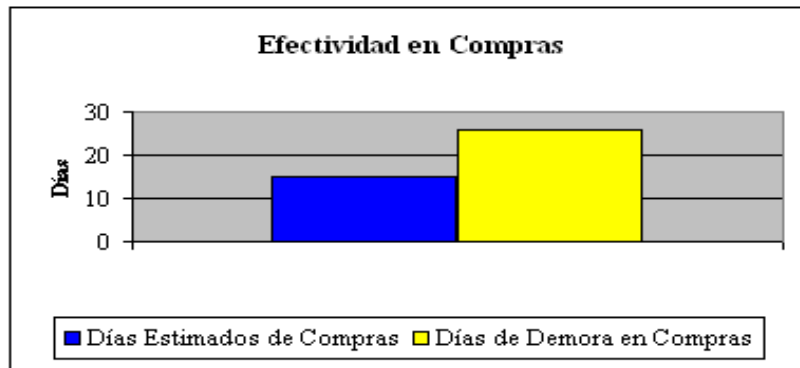
$$\text{Tiempo de Compra} = 22/02/2011 - 12/01/2011$$

$$\text{Tiempo de Compra} = 41$$

$$\text{Efectividad en Compras} = \frac{\text{Tpo Real Compra} - \text{Tpo Estimado Compras}}{\text{Tpo Real Compra}} \times 100$$

$$\text{Efectividad en Compras} = \frac{41 - 15}{41} \times 100$$

$$\text{Efectividad en Compras} = \boxed{63,41 \%}$$



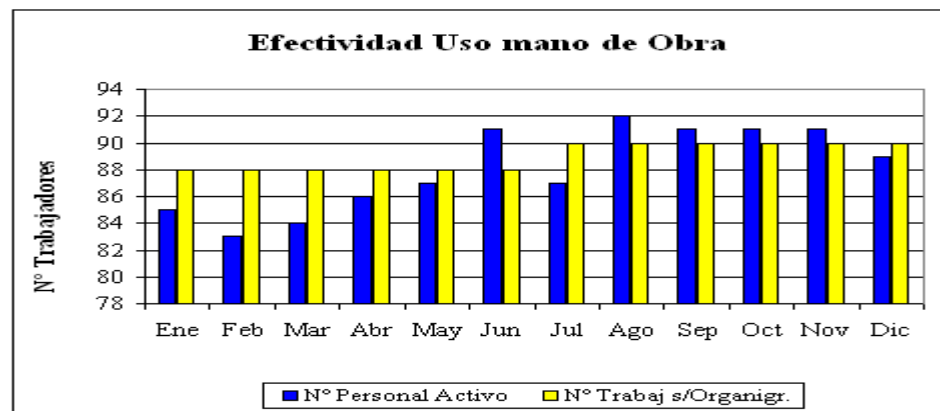
Fuente: Correa, K y Mijares, J. (2011)

Por medio del indicador anterior se puede calcular el tiempo real en que se realizan las compras y compararlo con el tiempo estimado que tiene la empresas para lograr la eficiencia de sus operaciones en cuanto a la adquisiciones de repuestos, para los mantenimientos preventivos ajustando su inventario al justo a tiempo y así no tener gastos considerables en el mantenimiento de los mismos. Pero de acuerdo al Ejemplo citado se puede observar que la eficiencia esta en un 63%, siendo este un número deficiente para el logro de los objetivos de la empresa cuyo estimado es de 15 días.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Gráfico: 13 Efectividad uso de Mano de Obra

	Personal Activo												Totales
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
N° Personal Activo	85	83	84	86	87	91	87	92	91	91	91	89	1.057
N° Trabaj s/Organigr.	88	88	88	88	88	88	90	90	90	90	90	90	1.068



$$\text{Uso Efectivo Mano Obra} = \frac{\text{Personal Activo}}{\text{N° Trabajadores s/Organigrama}} \times 100$$

$$\text{Uso Efectivo Mano Obra} = \frac{1.057}{1.068} \times 100$$

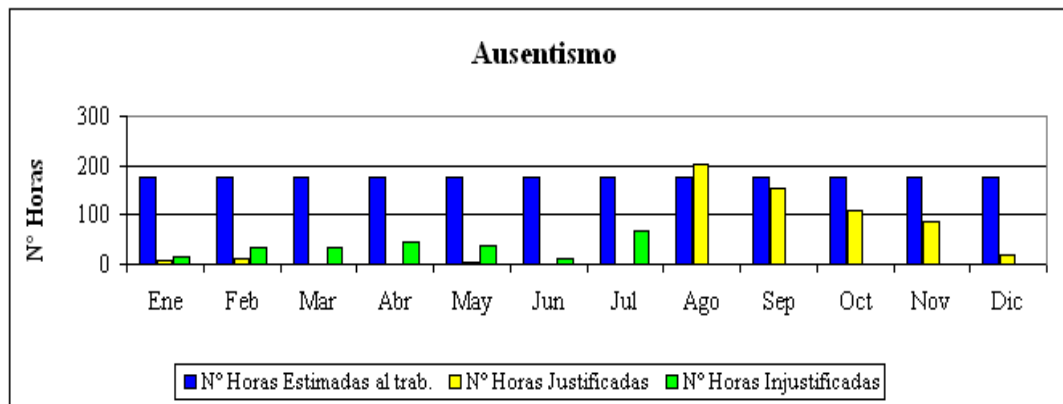
$$\text{Efectividad Uso Unidad Mes Enero} = \boxed{99 \%}$$

Fuente: Correa, K. y Mijares, J. (2011)

De acuerdo al indicador anterior, se puede observar que la empresa tiene un nivel promedio aceptable de personal. Sin embargo, se debe evaluar los meses cuyos casos exista un mayor o menor número de empleados para que el área de Recursos Humanos tome las previsiones necesarias.

Gráfico 14: Ausentismo

	Ausentismo												Totales
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
N° Horas Estimadas al trab.	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	2.112
N° Horas Justificadas	6	10			4			202	155	109	88	20	594
N° Horas Injustificadas	15	35	35	45	38	10	66						244



$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Horas de Ausentismo}}{\text{Horas Estimadas a Trabajar}} \times 100$$

$$\text{Ausentismo} = \frac{838}{2.112} \times 100$$

$$\text{Ausentismo} = \boxed{39,68 \%}$$

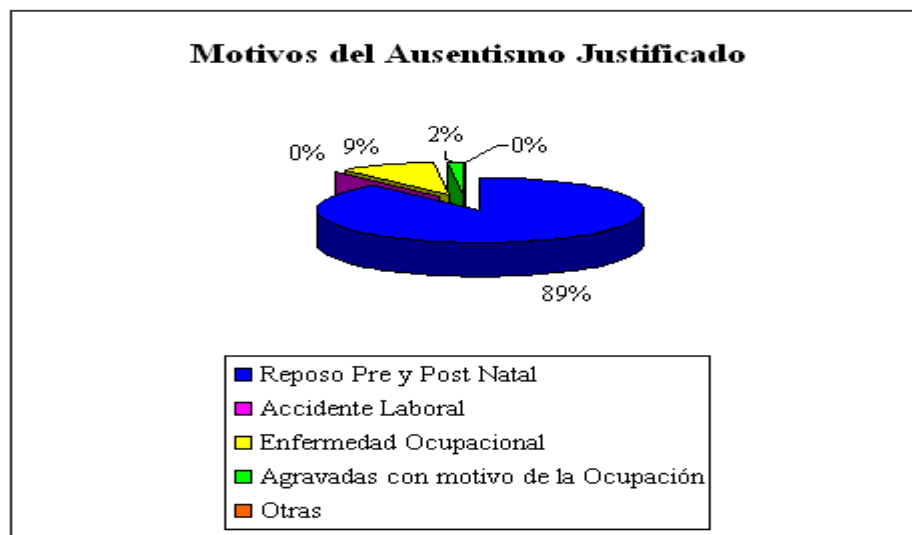
$$= \begin{array}{l} \text{Total} \\ \text{Ausentismo} \\ \boxed{838} \end{array} \left\{ \begin{array}{ll} \text{Justificados} & 70,88 \% \\ \text{Injustificados} & 29,12 \% \end{array} \right.$$

Fuente: Correa, K. Mijares, J. (2011)

Este indicador permite observar que existe un alto índice de Ausentismo, sin embargo, son por motivos justificados. Sin embargo no porque los injustificados sean menos, son menos importante, todo lo contrario, se debe revisar en que Departamento ocurre esto y si es recurrente en un trabajador en particular

Gráfico 14.1: Motivos del Ausentismo Justificado

Motivos (Justificados)	Reposo Pre y Post Natal	528
	Accidente Laboral	0
	Enfermedad Ocupacional	56
	Agravadas con motivo de la Ocupación	10
	Otras	0
		594

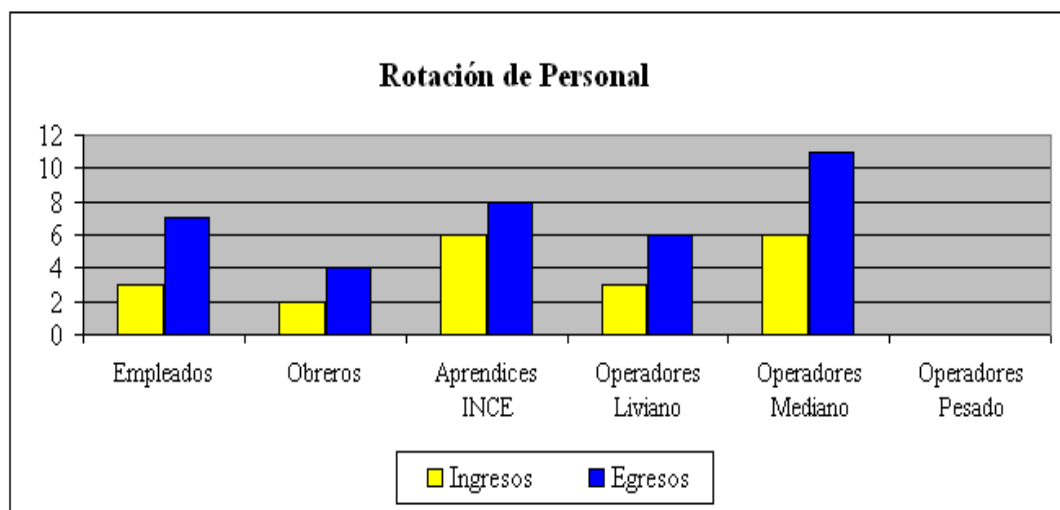


Fuente: Correa, K. Mijares, J. (2011)

Este resultado debe compararse con la capacidad adecuada de personal, ya que con ese dato se puede evidenciar que existe un mayor número de personal que el dispuesto en el Organigrama de la empresa y esto se debe al número de contrataciones extras que se realizan para suplantar a las personas ausentes.

Gráfico 15: Rotación del Personal

Descripción	N° Trabajadores (Organigrama)	Personal Activo	Ingresos	Egresos	Diferencia
Empleados	30	26	3	7	4
Obreros	12	10	2	4	2
Aprendices INCE	4	2	6	8	2
Operadores Liviano	12	9	3	6	3
Operadores Mediano	14	9	6	11	5
Operadores Pesado	18	18	0	0	0
Totales Personas	90	74	20	36	16

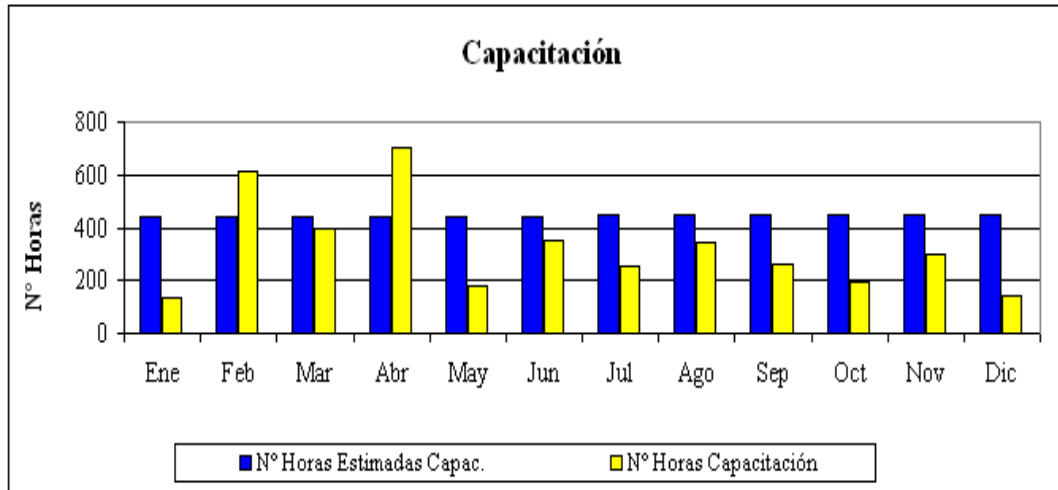


Fuente: Correa, K. y Mijares, J.

Con este indicador se puede evidenciar el número de ingresos y egresos de cada área en un periodo determinado, permitiendo visualizar el comportamiento de dichos movimiento para detectar las posibles causas, tales como, inconformidad con el salario o los beneficios de la empresa, falta de integración con el equipo de trabajo, mejores ofertas de trabajos, entre otros.

Gráfico 16: Efectividad de capacitación del Personal

	Capacitación Personal												Totales
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
N° Horas Estimadas Capac.	440	440	440	440	440	440	450	450	450	450	450	450	5.340
N° Horas Capacitación	132	616	396	704	176	352	252	342	261	198	297	144	3.870



$$\text{Capacitación} = \frac{\text{Horas de Capacitación}}{\text{Horas Estimadas Capacitación}} \times 100$$

$$\text{Capacitación} = \frac{3.870}{5.340} \times 100$$

$$\text{Ausentismo} = \boxed{72,47 \%}$$

Fuente: Correa, K. y Mijares, J.

Este indicador se debe realizar por persona y por departamento, ya que se puede dar el caso que existan Talleres de Capacitación que solo lo recibe el personal de un solo departamento, cubriendo de ésta manera el número de horas que se deben cumplir por la normativa vigente en relación a capacitación del personal, entonces se da el caso que cubren las horas establecidas pero no todo el personal recibe sus horas individuales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La adopción del sistema de indicadores de gestión propuesto en nuestra investigación será una herramienta que permitirá medir con exactitud aquellas áreas sensibles del negocio e introducirá un cambio radical en la cultura organizativa en lo referido a medir el rendimiento de cada área y poder compararlo con periodos anteriores.

Si bien este cambio debe ser ejecutado por todos los empleados que intervienen en la recolección y generación de datos, es indispensable que este nuevo enfoque sobre la producción empiece en el seno de su dirigencia y de ahí hacia abajo. El sistema de decisiones actual de la empresa toma en cuenta principalmente cuestiones de mercado y de política económica nacional como parámetros para las grandes decisiones del rumbo de la compañía. Su posible expansión o mejoramiento no está en la actualidad relacionado con la optimización de sus recursos y su mejoramiento en la competitividad.

En ese contexto, los indicadores de gestión promueven el uso de herramientas formales de para la planificación, el seguimiento y control de los procesos, es decir el efecto más importante de la implantación de indicadores radica en el mayor grado de planificación, visualización de metas, y alcance de las mismas.

Debido a una compleja coyuntura económica, la empresa tomo la decisión de no

comprar más unidades nuevas, sino que prefiere utilizar la de terceros que participan en la ganancia producida. Esta relación con otros propietarios minimiza el riesgo ya que el capital en juego es mucho menor, pero requiere de un control preciso de los kilómetros producidos por unidad para que la rentabilidad de cada área de negocio muestre cuando es el momento de contratar más unidades externas, a medida que sube la demanda y los indicadores detectaran eso con facilidad.

A modo del ejemplo, los factores que reducen la eficacia como son las paradas no programadas, ahora quedaran fácilmente identificadas y se podrá tomar las medidas necesarias para minimizar los efectos de ellas.

En definitiva, el sistema de indicadores de gestión, integra plenamente la realidad intrínseca de la marcha de la empresa en el abanico de información que ahora dispondrán sus ejecutivos al momento de decidir el mejor rumbo posible para la consecución de su misión y visión. Ese abanico estará formado por la combinación de factores externos a la empresa (por ejemplo variables macroeconómicas tales como la inflación, acuerdos gremiales, demanda, etc.) sumado a las variables internas de la misma, que este nuevo sistema propuesto por los autores, examinará con rigurosidad.

Recomendaciones

- Los Directivos de la Empresa en conjunto con las personas que conforman la alta gerencia, deben replantearse la Misión y Visión de la organización, poniendo énfasis en la importancia y beneficio que implicaría para todos los involucrados, implementar una nueva cultura empresarial, donde la forma de operar tenga en cuenta lo importante de medir lo producido por cada área y ser consecuentes con lo que las mediciones indiquen.
- En la implementación de un sistema de información eficaz, la integridad personal y la seriedad con la que se debe tratar la recolección de datos requiere un sistema estricto de sanciones firmes para quienes motivados por algún interés personal, alteren o sean negligentes en reportar cada una de las variables.
- Al contar el cuerpo directivo con información precisa sobre el rendimiento de cada área y aspecto fundamental de la empresa, se recomienda instituir un sistema de premios relativos a la producción lograda y un sistema correctivo cuando la caída de algún indicador así lo amerite.
- Se debe involucrar a todo el personal de la empresa en la nueva cultura y sistema de indicadores, con el fin de familiarizarlos y hacerlos parte del proceso, es decir, que sientan identificación total con la organización y con los niveles de producción que se alcanzan como grupo e individualmente.
- Luego de poner en ejecución los indicadores aquí propuestos, sostener al menos una reunión bimestral con el personal para comentar brevemente acerca de los resultados y escuchar sus opiniones en relación a ellos.

BIBLIOGRAFIA

Arias, F. (2006), **El Proyecto de Investigación**. Quinta Edición. Editorial Episteme. Caracas

Balestrini, M. (2001) **Como se elabora el proyecto de investigación**. Quinta Edición. Editorial BL Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.

Beltrán, J. (1999), **Indicadores de Gestión**. Herramientas para lograr la Competitividad. Tercera Edición. 3R Editores.

Bianchi, A; Henríquez, Y. y Manganelli M. (2008) **Propuesta de un Programa de Indicadores de Gestión dirigidos a mejorar el desempeño organizacional en la empresa Talleres Carabobo, C.A.** Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Valencia, Venezuela.

Carroz, A. y Mendoza, J. (2008) **Propuesta de un plan de acción basado en el análisis de gestión como herramienta de medición y optimización del desempeño del departamento de compras de la empresa Orica Venezuela, C.A. ubicada en Valencia, Edo. Carabobo.** Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado de Administración Comercial en la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Valencia, Venezuela.

Casadiego, G y Méndez, D. (2006) **Propuesta de herramientas para mejorar la eficiencia en el área administrativa en las oficinas de transporte Intermundial S.A. en Valencia Edo. Carabobo. Por medio de indicadores de gestión basados en el enfoque Balanced Scorecard bajo la perspectiva financiera.** Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Economía. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Valencia, Venezuela.

Chiavenato, Idalberto (2002) **Gestión del talento humano**. 1ª Edición. Editorial McGraw Hill. México.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2005) **Control Interno. Estructura conceptual Integrada (COSO)**. ECOE ediciones. Santa fe de Bogotá. Colombia

Cuadro de Mando Integral. Disponible en línea:
http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral. Consulta 16 de Enero, 2011

Corral, Y (2009) **Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos**. Disponible en línea:
<http://servicio.cid.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>.
Consulta Febrero, 05 2011

Delgado, S; Gómez, J. y Gubaira J. (2007) **Establecer indicadores de gestión en el área administrativa y de servicios como herramienta fundamental para la optimización de los recursos empresariales. Caso: Empresa Transporte Calidad 16.4.52, C.A.** Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Administración Comercial, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Valencia, Venezuela.

Deming, E. (1989) Documento disponible en línea: <http://bpa.peru-v.com/Deming.htm#>. Consulta: 16 de Enero, 2011.

Hamid, N. y Rusell, R. (1997) **Administración de Operaciones y Producción**. Editorial McGraw Hill. Colombia.

Hurtado, J. (2006) **El proyecto de investigación. Metodología de investigación Holística.** Edición Quirón Sygal para América Latina. Bogotá.

Kvale, S. (1996) Las entrevistas, **Una Introducción a la Investigación Cualitativa.** Thousand Oaks- California.

Méndez, A. Carlos, E. (2001), Metodología, **diseño y desarrollo del proceso de investigación.** Tercera edición. Bogotá, McGraw Interamericana.

Moreno, V. (2008) **Diseño de un modelo de indicadores de gestión como herramienta para evaluar el desempeño de los procesos operativos en administradoras de Centros Comerciales. Caso de Estudio: Inversiones elefante, C.A (C.C la Granja-Valencia).** Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Administración Comercial, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Valencia, Venezuela.

Kaplan, R y Norton, D. Disponible en línea:
<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>. Consulta: 23 de Agosto, 2010.

Lista de Cotejo. Disponible en línea:
<http://www.educarchile.cl/portal.herramientas/planificaccion/1610/propertyvalue-40149.html>. Consulta 04 de Mayo, 2011

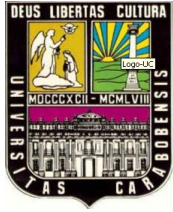
Sabino, C. (1992) **El Proceso de investigación.** Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Salgueiro, A. (2001) **Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando.** Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.

Tamayo y Tamayo, M. (1999). **El Proceso de la Investigación Científica**. 3era Edición. Editorial Limusa S.A. México- D. F.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2006) **Trabajo de grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. 4ta Edición.

Anexos



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



Estimados Señores:

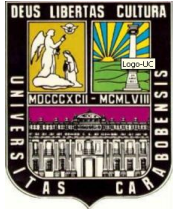
A continuación se le suministra una lista de cotejo y guía de entrevista como instrumentos de recolección de información para contribuir al contenido de la Tesis de Grado titulada: **INDICADORES DE GESTION COMO ELEMENTOS DE MEDICION DE EFICIENCIA, EFICACIA Y DESEMPEÑO EN LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA TRANSPORTE ALCA, C.A** con el fin de obtener la información relevante y objetiva y lograr de esta manera desarrollar los objetivos planteados.

En tal sentido, la información que esté presente en estos instrumentos será confidencial y de alto valor académico, ya que será la base para medir la opinión que usted posea sobre las necesidades de establecer indicadores de gestión para las actividades administrativas y operativas de la empresa Transporte Alca, C.A. Es por ello que agradecemos su valiosa colaboración. La guía de entrevista consistirá en contestar cinco (05) preguntas que se mencionan a continuación y las cuales podrá responder de manera libre y sin límite de tiempo, siguiendo una serie de instrucciones que permitirán recoger información pertinente. Con respecto a la lista de cotejo, ésta consta de (24) preguntas y les permitirá a los investigadores recoger información de manera estructurada

Atentamente,

Los Investigadores;

Correa, Katheryn y Mijares, Jenny.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



INDICACIONES

- a) Atender cuidadosamente la pregunta que se le esta realizando.
- b) Sea lo más preciso y coherente posible.
- c) En caso de duda acerca de alguna pregunta, hable con su entrevistador, para que se la reformule.

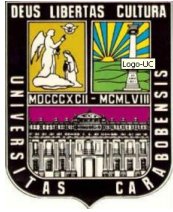
1. ¿Mencione algunos indicadores de gestión que utiliza la empresa, específicamente en el área bajo su dirección y con que frecuencia son presentados?

2. ¿Qué utilidad le brinda a usted la información obtenida mediante la aplicación de estos indicadores de gestión?

3. ¿Que aspectos considera que deberían mejorarse de los indicadores de gestión existentes en el área bajo su dirección?

4. ¿Qué información le gustaría medir en el área bajo su dirección que actualmente no este incluida en los indicadores de gestión?

5. ¿Considera usted necesario el diseño de indicadores de uso externo que permita medir la gestión con empresas del mismo ramo? Mencione que aspectos mediría.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



LISTA DE COTEJO

ITEMS		Si	No	Tal Vez
1	¿Están debidamente definidos los cargos de mando, sus funciones y responsabilidades?			
2	¿El personal tiene conocimiento de cuáles son sus responsabilidades en la Organización?			
3	¿Existe una definición clara y precisa de los objetivos, planes y políticas de la empresa?			
4	¿Son objeto de revisión periódica, los objetivos, planes y políticas?			
5	¿Existe flexibilidad en la modificación de los objetivos, planes y políticas?			
6	¿Existen controles por áreas y son cumplidos?			
7	¿Existe un tipo de Presupuesto en la empresa?			
8	¿Están los Ingresos y Gastos acordes con lo presupuestado?			
9	¿Se evalúa periódicamente el desempeño y eficiencia del personal?			
10	¿Se presenta de manera oportuna la información y servicios a los usuarios externos? (Seniat, Bancos, Alcaldías, proveedores, clientes, entes reguladores, entre otros)			
11	¿Se presenta de manera oportuna la información y servicios a los usuarios internos (facturación de viajes realizados, disminuciones en los servicios de transporte, repuestos por unidad, reportes de cierre mensuales)			
12	¿Existe una programación y planificación de las actividades en cada área? (mantenimiento preventivo de unidades, numero de repuestos por unidad, programación de pagos y despachos, gestiones de cobranza, planificación de caja, planificación de adiestramiento)			
13	¿Existen indicadores visuales en cada área que permitan hacer seguimiento a los resultados de la empresa?			



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS
DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Nombres y Apellidos:

Ernesto Gutiérrez

Título que posee:

Licenciado en Contaduría Pública

Institución donde labora:

Universidad José Antonio Páez

Ítems	Redacción			Pertinencia con el Objetivo		
	Bueno	Regular	Deficiente	Si	No	No Responde
1						
2						
3						
4						
5						

Firma del Profesor: _____

Fecha: 15/02/2011

De antemano agradecidos por su atención: Correa L., Katheryn y Mijares, Jenny.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS
DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Nombres y apellidos:

Ernesto Gutiérrez

Título que posee:

Licenciado en Contaduría

Institución donde labora:

Universidad José Antonio Páez

Ítems	Redacción			Pertinencia con el Objetivo		
	Bueno	Regular	Deficiente	Si	No	No Responde
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						

Firma del Profesor: _____

Fecha: 15/02/2011

De antemano agradecidos por su atención: Correa L., Katheryn y Mijares, Jenny.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CARTA DE VALIDACIÓN

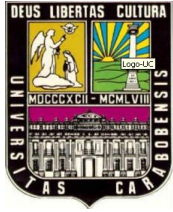
Yo, Ernesto Gutiérrez, hago constar mediante la presente que he revisado y aprobado los instrumento de recolección de datos, desde el punto de vista de contenido, diseñado por Correa Katheryn y Mijares Jenny, que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado titulado:

INDICADORES DE GESTION COMO ELEMENTOS DE MEDICION DE EFICIENCIA, EFICACIA Y DESEMPEÑO EN LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA TRANSPORTE ALCA, C.A.

Constancia que se expide en Valencia, a los 15 días del mes de Febrero del año 2.011.

Firma: _____

CI: _____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS
DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Nombres y Apellidos:

Pedro M. Juan F.

Título que posee:

Licenciado en Economía

Institución donde labora:

Universidad de Carabobo

Ítems	Redacción			Pertinencia con el Objetivo		
	Bueno	Regular	Deficiente	Si	No	No Responde
1						
2						
3						
4						
5						

Firma del Profesor: _____

Fecha: 15/02/2011

De antemano agradecidos por su atención: Correa L., Katheryn y Mijares, Jenny.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS
DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Nombres y apellidos:

Pedro M. Juan F

Título que posee:

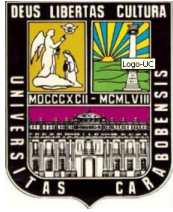
Licenciado en Economía

Institución donde labora:

Universidad de Carabobo

Ítems	Redacción			Pertinencia con el Objetivo		
	Bueno	Regular	Deficiente	Si	No	No Responde
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						

Firma del Profesor: _____ Fecha: 15/02/2011
De antemano agradecidos por su atención: Correa L., Katheryn y Mijares, Jenny



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, Pedro M. Juan F., hago constar mediante la presente que he revisado y aprobado los instrumento de recolección de datos, desde el punto de vista estadístico, diseñado por Correa Katheryn y Mijares Jenny, que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado titulado:

INDICADORES DE GESTION COMO ELEMENTOS DE MEDICION DE EFICIENCIA, EFICACIA Y DESEMPEÑO EN LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA TRANSPORTE ALCA, C.A.

Constancia que se expide en Valencia, a los 15 días del mes de Febrero del año 2.011

Firma: _____

CI: _____