

Implementación del Balanced Scorecard como herramienta de apoyo para el cumplimiento del direccionamiento estratégico de la empresa Confort Express S.AS.  
Periodo 2019 - 2023.

*Magdiel Lucía Morales Conde.*



# Agenda.

- La empresa.
- Situación problema.
- Objetivo general.
- Objetivos específicos.
- Diseño metodológico.
- Desarrollo de objetivos.
- Resultados.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.



# Eventos relevantes de la empresa.

## Nacimiento

La empresa es constituida.



2001

2011



## Nuevos socios

La empresa es comprada por 4 socios.

## Instalaciones

Compra de instalaciones propias.



20



## Certificación

La empresa se certifica por primera vez

## Turismo

Se añade la agencia de viajes.



2016



# Servicios

→ Transporte especial

→ Aéreo, marítimo, terrestre

→ Carga y pasajeros



# Servicios

## → Transporte especial

→ Aéreo, marítimo, terrestre

→ Carga y pasajeros



# Servicios

→ Transporte especial

→ Aéreo, marítimo, **terrestre**

→ Carga y pasajeros



# Servicios

→ Transporte especial

→ Aéreo, marítimo, **terrestre**

→ Carga y **pasajeros**



# Servicios

→ Transporte especial

→ Aéreo, marítimo, **terrestre**

→ Carga y **pasajeros**



Agencia de viajes ←



# Servicios

→ Transporte especial

→ Aéreo, marítimo, **terrestre**

→ Carga y **pasajeros**



← Agencia de viajes ←



# Servicios

→ Transporte especial

→ Aéreo, marítimo, **terrestre**

→ Carga y **pasajeros**



← Agencia de viajes ←



# Situación problema

- Nuevo direccionamiento 2017.



Carece de definición detallada de las estrategias, no se evidencia la interacción del análisis interno y externo.



Falta de especificación de responsabilidades.



No se evidencia planeación de recursos, fecha límite y demás factores que aseguren el cumplimiento del direccionamiento.



# Direccionamiento estratégico.

## Estrategia

Formulación, aplicación y enfoque.



## Competitividad

Potencialización de ventajas



## Objetivos

Orientación y alineación.



## Herramienta

Balnaced Scorecard, seguimiento y control.

# Pregunta problema.



¿De qué manera el *Balanced ScoreCard* (BSC), determina lineamientos para que en un corto, mediano y largo plazo se cumpla con el objetivo de la estrategia corporativa de Confort Express S.A.S?

Fuente: Citado el 10 de febrero de 2019. Disponible online en:  
<https://www.definicionabc.com/general/interrogacion.php>



# Objetivo general

Implementar el *Balanced Scorecard* como herramienta de control, seguimiento y medición generando el apoyo en el cumplimiento del direccionamiento estratégico de Confort Express S.A.S, mediante la creación y cálculo de indicadores claves de desempeño para el periodo 2019-2023.



# Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico del direccionamiento estratégico mediante un análisis situacional incorporando auditoría externa e interna determinando el alcance de lo establecido en su horizonte corporativo.
2. Generar la reformulación del direccionamiento estratégico, a través de un análisis matricial con el fin de que la organización se apropie de las estrategias pertinentes.
3. Construir el mapa estratégico a partir de las cuatro perspectivas establecidas en la metodología del *Balanced Scorecard*: Financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, para la alineación del direccionamiento estratégico de la empresa.
4. Formular indicadores claves de desempeño para las 4 perspectivas, a partir del direccionamiento estratégico que permitan la evaluación del cumplimiento del mismo.



# Diseño metodológico

A



Investigación

Aplicada de tipo mixto.

B



Cuantitativo

Medición de indicadores financieros y análisis numérico.

C



Cualitativo

Toma de datos de eventos históricos, interacciones y revisión de literature.

D



Universo

Sector transporte y turismo en Santander.

E



Población

La empresa Confort Express S.A.S

F

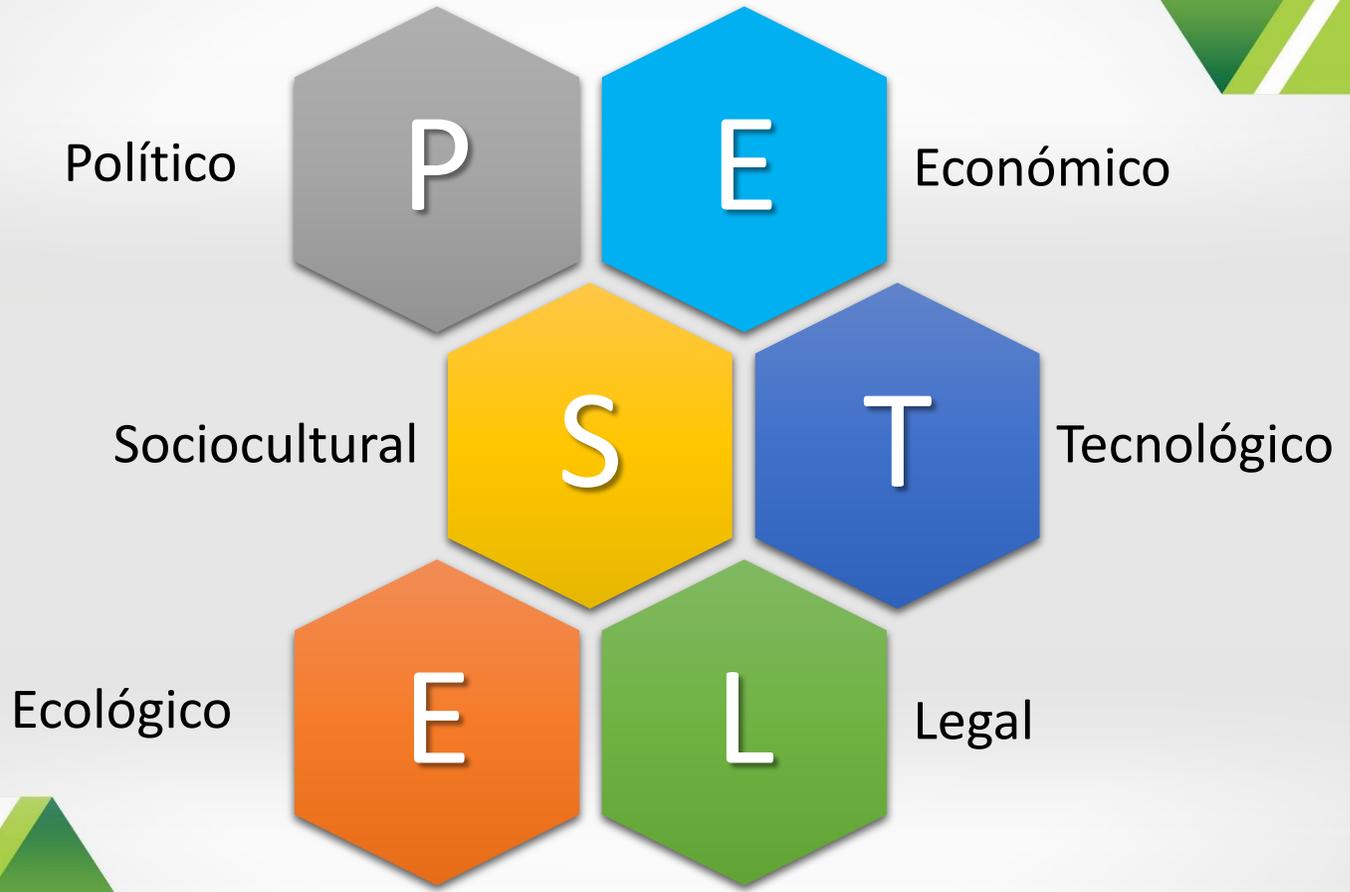


Fuentes

De información secundaria

1. Diagnóstico estratégico  
mediante la auditoría externa  
e interna.





# Político

- En la actualidad, se renueva anualmente la base gravable de impuestos a los vehículos automotores terrestres para el año en vigencia. – Ministerio de transporte.
- Ley 1101 de 2006. Aportantes de la contribución parafiscal para la promoción del turismo, → Arrendador de vehículo para turismo nacional e internacional y la correspondiente a las agencias de viajes y turismo.
- Reforma tributaria: IVA presenta un aumento del 5.5% en el año 2017, se proyecta al 6.4% en el periodo 2019-2022.
- Iván Duque: durante los próximos cuatro años no se celebrarán más acuerdos de libre comercio con el fin de proteger a los pequeños productores nacionales.



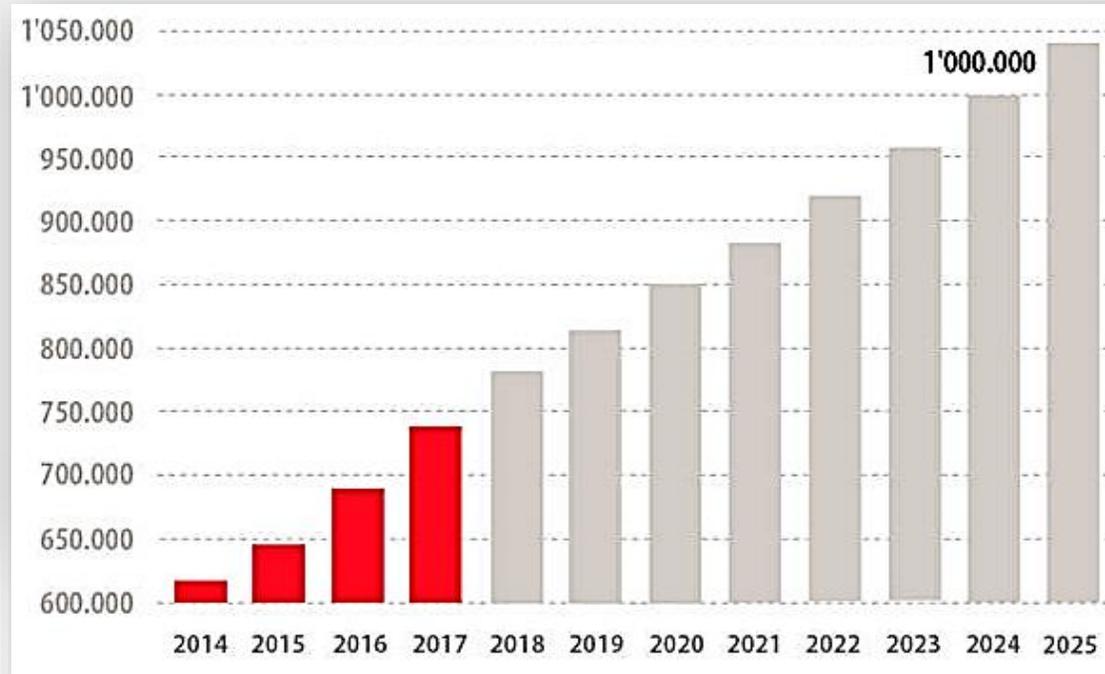
# Económico

- FEDESARROLLO: se evidencia la tendencia al alza del PIB donde alcanza el 3.4% en el 2022.  
→ De este porcentaje el estudio muestra que en la rama comercio y transporte se ubicaría con el 4% de participación.
- Minhacienda: la tasa de crecimiento del PIB se encuentra en un 4.5% .
- Banco de la República: decide reducir la tasa de interés en 0.25 puntos básicos dejándola en 4.25% desde el 27 de abril del año 2018 → préstamos y financiamiento para la adquisición de nuevos bienes y servicios.
- Inflación. 3.1%-3.3% anual.



# Económico

- Desde el año 2017 – 2019 el SMMLV  6%.



Fuente: Proyección del salario mínimo en pesos, tomada el 27 de julio de 2018. Revista Dinero.



# Sociocultural

- DANE: Se disminuye la tasa de natalidad en 1.005.   
Aumento en defunciones de 5.551. 

- Proyecciones de la población.

Año	Crecimiento del PIB	PIB	PIB per cápita
2018	2.4%	280.262.ME	5.623 €
2019	2.8%	288.109.ME	5.719 €
2020	3.0%	296.752.ME	5.828 €
2021	3.2%	306.248.ME	5.921 €
2022	3.4%	316.661.ME	6.089 €
2023	3.8%	328.061.ME	6.253 €

Fuente: Adaptado por el autor, según cifras del DANE y FEDESARROLLO.

- Proyecciones de la población.

Año	Santander	Total nacional
	Cantidad proyectada	Cantidad proyectada
2018	2.090.839	49.834.240
2019	2.100.704	50.374.478
2020	2.110.580	50.911.747
2021	2.120.502	51.454.746
2022	2.130.472	52.003.537
2023	2.140.487	52.558.181

Fuente: Adaptado por el autor, según cifras del DANE

# Sociocultural

- El movimiento vía terrestre de pasajeros a nivel nacional en Colombia, se encuentra en aumento gracias a las mejoras en carreteras.
- 70% del turismo del país se está llevando a cabo por colombianos debido a que hay más ofertas con diversas tarifas y paquetes turísticos a menor precio.



Fuente: Citado el 10 de febrero de 2019. Disponible online:  
<https://www.aviatur.com/contenidos/viajar-por-carreteras-de-colombia>

# Tecnológico

- Redes sociales: Los formatos considerados con mayor impacto en el público son los videos.
- La publicidad poco intrusiva con la contratación de los “influencers”.
- Chatbots: Puente entre usuarios y empresa.



Fuente: Citado el 10 de febrero de 2019. Disponible online:  
<https://www.aviatur.com/contenidos/viajar-por-carreteras-de-colombia>

# Tecnológico

- Empresas como Volvo, Audi, Nissan, BMW, Tesla y Ford han indicado que para el 2020 ya deben tener vehículos autónomos a la venta.



<https://www.elcomercio.com/deportes/carburando-autos-automoviles-autonomos-ventajas.html>

- Adopción de aplicaciones de viajes para celulares debido a que el teléfono celular no es un simple medio de contacto sino el futuro de la organización.



<https://www.goinnto.com/blog/apps-imprescindibles-escapada-cuarta-parte-guarda-recuerdos/>

# Ecológico

- Leyes de protección ambiental.

Reglamentaciones de protección ambiental	
Requisito legal	Descripción
<i>Decreto 948 de 1995</i>	Uso de materias primas y recursos naturales, emisiones atmosféricas, disposición de llantas y otros residuos peligrosos.
<i>Decreto 2331 de 2007</i> <i>Decreto 895 de 2008</i>	Consumo de energía eléctrica en el lavado de vehículos y funcionamiento.
<i>Decreto 321 de 1999</i>	Derrame de líquidos peligrosos y contaminación de fuentes hídricas.
<i>Decreto 1220 de 2005</i>	Residuos y subproductos como la chatarra y aceites usados provenientes del mantenimiento de los vehículos.
<i>Decreto 1575 de 2007</i>	Uso de materias primas y recursos naturales.

**Fuente:** Autor del proyecto con base en la información interna de Gestión Integral.

# Análisis interno

- Existe la claridad de las metas y la manera de evaluar el cumplimiento de las mismas.
- falta de herramientas que beneficien la concentración de esfuerzos y tiempo en el desarrollo de los objetivos y metas
- Planeación: - Comunicación del plan.  
- El tiempo de ejecución.  
- Seguimiento de decisiones.
- Falla en la claridad de las funciones por cargo.
- Se refleja apoyo por parte de los jefes inmediatos en cada área.



## 2. Análisis matricial estratégico.



# Matriz de Factores externos.

OPORTUNIDADES	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Tendencias al alza del PIB (4% de participación del sector)	0,05	4	0,2
Rebaja de impuestos a empresas	0,05	3	0,15
Reducción en las tasas de interés	0,02	3	0,06
Estabilidad en la inflación hasta el 2028	0,04	3	0,12
Crecimiento poblacional constante	0,03	3	0,09
Mejoras en las carreteras y vías	0,07	4	0,28
Aumento en la tasa de turismo interno nacional	0,08	4	0,32
Servicio al cliente con chatbots	0,03	3	0,09
Tendencia de promoción vía audiovisual por redes sociales	0,06	4	0,24
Uso de software inteligentes para el turismo	0,08	4	0,32
Tendencia hacia la responsabilidad social	0,02	3	0,06
AMENAZAS			
Crisis en el mercado laboral por migración de venezolanos	0,07	2	0,14
Aumento en la tasa de desempleo	0,07	1	0,07
Salario mínimo proyectado a 1'000.000 en 2024	0,03	1	0,03
Aumento y expansión del IVA	0,05	1	0,05
Incertidumbre en relaciones internacionales con USA - Trump	0,02	2	0,04
Ofertas turísticas a nivel nacional a bajos precios	0,07	1	0,07
Lanzamiento de vehículos autónomos	0,02	2	0,04
Amenaza de nuevas regulaciones de control en el sector y revisiones	0,06	1	0,06
Peligro de cambios climáticos por emisión de gases	0,02	2	0,04
Tendencia de uso de vehículos piratas (transporte informal)	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,53</b>

# Matriz de Factores internos.

FORTALEZAS	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Claridad del direccionamiento estratégico actual	0,03	4	0,12
Las áreas funcionales conocen las metas y objetivos	0,03	4	0,12
Conocimiento y apropiación de los cargos y funciones	0,02	4	0,08
Moral de los empleados alta	0,02	3	0,06
Empleados comprometidos con la empresa	0,04	4	0,16
Control eficaz por parte de gerencia	0,05	3	0,15
Posicionamiento de la empresa en el sector a nivel departamental	0,04	4	0,16
Investigaciones en el área de servicio al cliente anualmente	0,04	3	0,12
Calidad en el servicio al cliente alta	0,05	4	0,2
Margen de retorno de la utilidad del 52%	0,035	3	0,105
3% de retorno de la inversión	0,025	3	0,075
Amplio parque automotor con 87 vehículos de diferentes modelos	0,05	4	0,2
Existen políticas para la calidad del servicio y cumplir normatividad	0,04	4	0,16
Prestación de servicios adicionales (turismo)	0,05	4	0,2
DEBILIDADES			
Falta de herramientas en pro del alcance de metas y objetivos	0,03	1	0,03
Falencias en la ejecución de la planeación	0,03	1	0,03
Falta de seguimiento de decisiones	0,05	1	0,05
Delegación inoportuna	0,02	2	0,04
Falta de la representación de la jerarquía en la estructura	0,03	2	0,06
Falta de compromiso con los mecanismos de recompensa	0,01	2	0,02
Alta intervención de terceros en procesos internos	0,02	2	0,04
Disminución en el incremento porcentual de ventas	0,05	1	0,05
No se realiza investigación de mercados	0,06	1	0,06
No existe una estrategia de promoción o publicidad	0,03	1	0,03
Falta de presupuesto y empalme	0,03	1	0,03
No hay capacidad de cobertura de intereses	0,02	2	0,04
56% de la empresa es financiada por terceros	0,03	2	0,06
La capacidad transportadora de la empresa es del 1.15 %	0,04	1	0,04
Dificultad para mantener todos los vehículos en buenas condiciones	0,03	2	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,55</b>

# Matriz DOFA Cruzada.

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		F1. Empleados comprometidos con la empresa	D1. Falta de seguimiento de decisiones
		F2. Posicionamiento de la empresa en el sector a nivel departamental	D2. Falta de la representación de la jerarquía en la estructura
		F3. Calidad en el servicio al cliente alta	D3. No se realiza investigación de mercados
		F4. Amplio parque automotor con 87 vehículos de diferentes modelos	D4. 56% de la empresa es financiada por terceros
		F5. Existen políticas para la calidad del servicio y cumplir normatividad	D5. Dificultad para mantener todos los vehículos en condiciones de embellecimiento
		F6. Prestación de servicios adicionales (turismo)	D6. Disminución en el incremento porcentual de ventas
<b>OPORTUNIDADES</b>			
O1. Mejoras en las carreteras y vías	<p><b>Penetración de mercados aprovechando el posicionamiento de la empresa - O3, F6, F2</b></p> <p>Desarrollo de productos: software inteligente con recomendaciones, seguimiento, audio guía turístico, mapa y demás - O3, O5,</p>	<p><b>Penetración de mercado - D3, D6, O4,O1</b></p>	
O2. Tendencias al alza del PIB (4% de participación del sector)			
O3. Aumento en la tasa de turismo interno nacional			
O4. Tendencia de promoción vía audiovisual por redes sociales			
O5. Uso de software inteligentes para el turismo			
<b>AMENAZAS</b>			
A1. Crisis en el mercado laboral por migración de venezolanos	<p><b>Penetración de mercados en la parte turística - A3, F4, F6</b></p>	<p>Estrategia de diferenciación de la empresa en el sector D3, D6, A3, A4</p> <p>Estrategia educativa - A5, D1</p>	
A2. Aumento en la tasa de desempleo			
A3. Ofertas turísticas a nivel nacional a bajos precios			
A4. Tendencia de uso de vehículos de transporte informal			
A5. Amenaza de nuevas regulaciones de control en el sector y verificaciones del cumplimiento legal			

# Nuevo direccionamiento.



OBJETIVO



MISIÓN



VISIÓN



VALORES

# Objetivo Corporativo.

*Penetración de mercado.*

Generar un incremento en las ventas del 18% por medio de una estrategia de penetración de mercados, con el fin de atraer y mantener a los clientes proporcionando crecimiento a nivel empresarial.



# Misión.

Somos una empresa prestadora del servicio de transporte especial de pasajeros y turismo, orientada a estudiantes, empleados, turistas y particulares; que tiene como compromiso el crecimiento constante y la satisfacción de las partes interesadas, para lo cual contamos con un moderno parque automotor, infraestructura adecuada, talento humano idóneo, esta es la base que nos permite responder de forma eficiente a las necesidades del mercado y desarrollarnos a nivel organizacional.



# Visión.

Confort Express para el año 2023, buscará crecer en el mercado a nivel nacional como una empresa de calidad, innovación y seguridad en el servicio, ofreciendo a nuestros clientes un moderno parque automotor, paquetes turísticos que busquen el aprovechamiento sostenible de la diversidad colombiana, tarifas competitivas, optimización en los procesos, talento humano idóneo, orientando el uso de los recursos a la disminución de la contaminación ambiental y responsabilidad social integral.



### 3. Diseño del mapa estratégico.



# Objetivos.



Generar un incremento del 3,5% anual en los ingresos operacionales.

Financiera

Contar con 100% de procesos estratégicos y óptimos que permitan el mejoramiento continuo en la organización.



Procesos internos

Brindar valor al mercado implementando cinco estrategias de innovación anuales y siendo competitivos en la prestación del servicio.



Clientes

Crear capital organizacional, de información y humano en el 100% de los procesos de la empresa.



Aprendizaje y crecimiento



# Herramienta.

F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y

Objetivo



Mapa estratégico



Despliegue de objetivos



Plan de acción



Indicadores



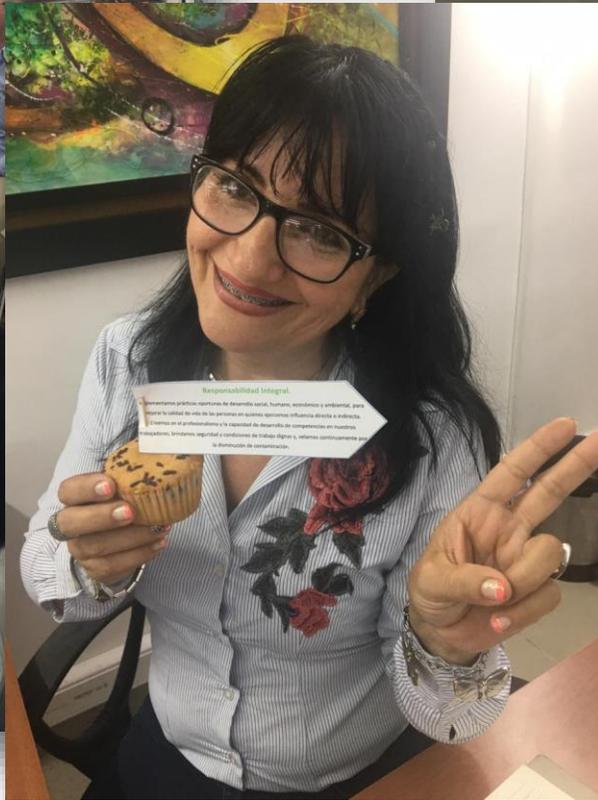
Balanced Scorecard



Hola Confort líder,  
¡Bienvenido al menú de control de nuestra  
organización!  
Empieza por conocer nuestro nuevo  
direccionamiento y oprime aquí.

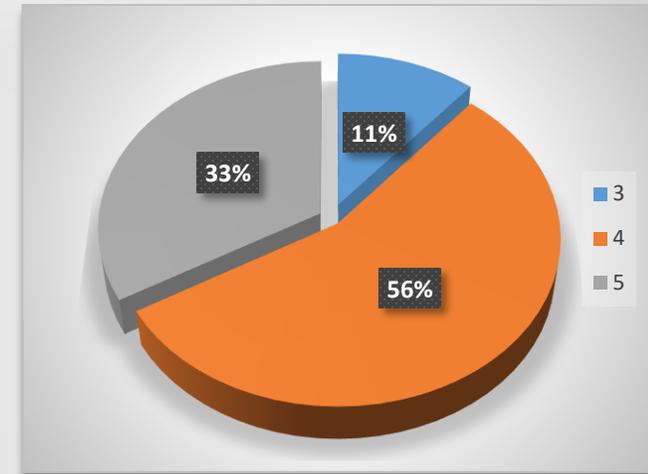
FINANCIERAS  
OBJETIVOS  
MAPA ESTRATÉGICO  
DESPLIEGUE  
PLAN DE ACCIÓN  
INDICADORES  
FINANCIERA  
CLIENTES

# Endomarketing.



# Clima laboral.

1. Generar una retroalimentación individual de funciones y responsabilidades para cada cargo.
2. Realizar campañas de comunicación asertiva para los administrativos, específicamente en el área de transporte.
3. Poner en practica algunas de las capacitaciones y actividades sugeridas por el personal para aumentar el grado de sentido de pertenencia.
4. Regular el volumen de música en cada puesto de trabajo para la disminución de ruido y aumento de concentración.
5. Revisar los factores de seguridad en cada puesto de trabajo.
6. Diseñar un plan de motivación para el personal administrativo.



Fuente: Autor.

# Clima laboral.

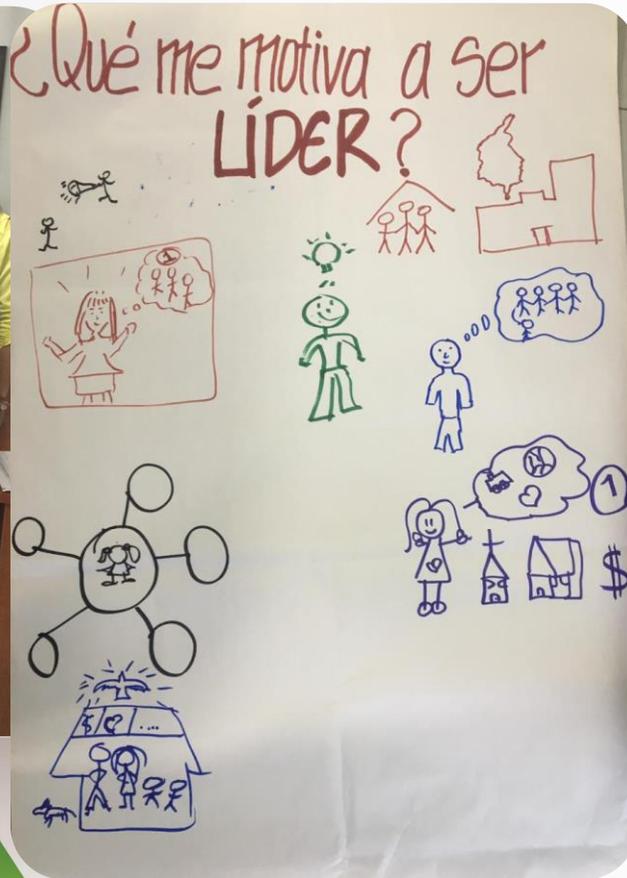
## 1. Generar una retroalimentación individual de funciones y responsabilidades para cada cargo.

- Competencias para manejo organizacional.
- Modificar el manual de funciones y responsabilidades.
- Plan de formación 2019.

capacidad con la que se aplican los conocimientos adquiridos por formación o experiencia, y habilidades con el fin de demostrar un desempeño idóneo que facilite el alcance de los resultados previstos.



# Plan de formación.

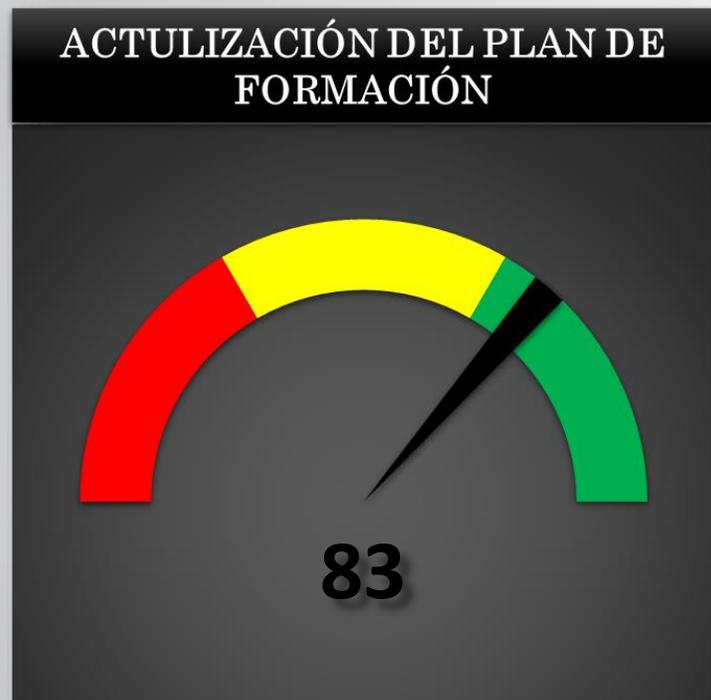


## 4. Indicadores claves de desempeño.



# Medición.

2018



2019

