



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**EL MODELO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD EN LA
EMPRESA CHICLAYANA TRANSPORTES YAKOS SAC. PARA
EL AÑO 2016 - 2017**

PRESENTADA POR

WILMER RICARDO HERNÁNDEZ ZAÑARTU

EVELYN PRISSILLA SÁNCHEZ DÍAZ

ASESOR

CHRISTIAN QUEZADA MACHADO

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION**

CHICLAYO – PERÚ

2017



CC BY

Reconocimiento

Los autores permiten a otros distribuir y transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra, incluso con fines comerciales, siempre que sea reconocida la autoría de la creación original

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**EL MODELO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD EN LA
EMPRESA CHICLAYANA TRANSPORTES YAKOS SAC. PARA EL
AÑO 2016 - 2017**

**PARA OPTAR POR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:

Bach. WILMER RICARDO HERNÁNDEZ ZAÑARTU

Bach. EVELYN PRISSILLA SÁNCHEZ DÍAZ

ASESOR:

LIC. CHRISTIAN QUEZADA MACHADO

CHICLAYO, PERÚ

2017

DEDICATORIA

A Dios por guiarnos hacia el mejor camino a través de la paciencia y su bendición, a la universidad por los conocimientos y sabiduría brindados y a nuestros padres por el apoyo infinito e incondicional en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

A nuestro profesor, el Lic. Christian Quezada Machado por su asesoría en el desarrollo de la presente investigación, por su tiempo, esfuerzo y dedicación desde la primera etapa hasta el final de esta investigación.

A las personas que formaron parte de nuestra investigación y por la confianza que nos brindó la empresa Transportes de Yakos SAC con el propósito de mejorar la gestión administrativa y aportar a la investigación empresarial.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS	3
TABLA DE CONTENIDO.....	4
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	8
1.1. Índice de tablas	8
1.2. Índice de figuras.....	9
RESUMEN	11
ABSTRAC	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I.....	14
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.1. Planteamiento del problema	15
1.1.1. Problemas observados	15
1.1.1.1. Ámbito nacional:.....	15
1.1.1.2. Ámbito internacional:	16
1.1.2. Problema general:	17
1.1.3. Problemas específicos:.....	17
1.2. Objetivos de la investigación	18
1.2.1. Objetivo general	18
1.2.2. Objetivos específicos.....	18
1.3. Impacto potencial.....	19
1.3.1. Impacto teórico.....	19
1.3.2. Impacto práctico.....	20
CAPÍTULO II.....	22
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	22
2.1. Antecedentes.....	23
2.1.1. Antecedentes nacionales	23
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	28
2.2. Bases teóricas.....	32
2.2.1. Planeación	32
2.2.1.1. Definición de planeación	32
2.2.1.2. Dimensión de planeación.....	33
2.2.1.3. Tipos de planeación.....	33
2.2.2. Plan	35
2.2.2.1. Definición de plan.....	35
2.2.3. Plan estratégico	36
2.2.3.1 Definición del plan estratégico	37
2.2.3.2 Dimensión del plan estratégico.....	37
2.2.3.3 Elementos del plan estratégico.....	38

2.2.3.3.1. Elementos filosóficos	38
2.2.3.3.2. Elementos analíticos	39
2.2.3.3.3. Elementos operativos	40
2.2.4. Modelo de gestión	41
2.2.4.1 Definición de modelo:	41
2.2.4.2 Definición de gestión:	42
2.2.4.3 Cuadro comparativo modelos de gestión.....	43
2.2.5. Modelo EFQM:	43
2.2.6. Modelo BPEP	44
2.2.7. Modelo MEG.....	45
2.2.8. Modelo BMC	47
2.2.9. Balanced Scorecard	48
2.2.9.1 Modelo de gestión Balanced Scorecard.....	49
2.2.9.2 Mapa estratégico del Balanced Scorecard	50
2.2.9.2.1 Perspectiva financiera:	51
2.2.9.2.2 Perspectiva del cliente:.....	51
2.2.9.2.3 Perspectiva del proceso interno:.....	52
2.2.9.2.4 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	52
2.2.10. Semaforización.....	53
2.2.11. Control.....	55
2.2.12. Evaluación	60
2.3. Hipótesis.....	61
2.3.1. Hipótesis general	61
2.3.2. Hipótesis específicas.....	61
CAPÍTULO III.....	62
MÉTODO.....	62
3.1. Diseño.....	63
3.2. Población y muestra	63
3.2.1. Población.....	63
3.2.2. Marco muestral.....	64
3.3. Instrumentación.....	65
3.3.1. Instrumentos (pertenencia)	65
3.3.1.1. Entrevista de profundidad.....	65
3.3.1.2. Encuesta.....	68
3.3.1.3. Cuestionario de control interno	69
3.3.1.4. Revisión documentaria.....	72
3.3.1.5. Cuadro de análisis de misión, visión y valores.....	73

3.3.1.6. Matriz PEST	75
3.3.1.7. Matriz FODA	76
3.3.1.8. Diamante de Porter	77
3.3.1.9. Matriz del perfil competitivo	78
3.3.1.9.1. La fiabilidad	79
3.3.1.9.2. Validez de contenido	79
3.4. Procedimiento.....	79
CAPÍTULO IV	81
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	81
4.1. Presentación de resultados.....	82
4.1.1. Analizar la situación actual de la empresa de Transportes Yakos SAC. 82	
4.1.1.1. Situación interna.....	82
4.1.1.2. Situación externa.....	90
4.1.2. Diseñar un plan estratégico basado en las perspectivas del BSC para la empresa Transportes Yakos SAC.	96
4.1.2.1. Plan estratégico:.....	96
4.1.2.1.1. Elementos filosóficos	96
4.1.2.1.2. Elemento analítico:.....	100
4.1.2.1.3. Elementos operativos:	101
4.1.3. Establecer indicadores de gestión que permitan un mejor control y evaluación de resultados en la empresa Transportes Yakos SAC.	103
4.1.3.1. Área Administrativa:.....	103
4.1.3.1.1. Perspectiva financiera	103
4.1.3.1.2. Perspectiva clientes	104
4.1.3.1.3. Perspectiva aprendizaje y crecimiento	106
4.1.3.2. Área de Operaciones:.....	107
4.1.3.2.1. Perspectiva procesos internos (Ver Anexo 11)	107
4.1.4. Sincronizar los objetivos y planes de acción del plan estratégico con los indicadores de gestión del BSC en la empresa Transportes Yakos SAC.	109
4.1.5. Determinar la viabilidad económica de las estrategias propuestas bajo la perspectiva del modelo de gestión BSC para la empresa Transportes Yakos SAC.....	110
4.2. Discusión de resultados.....	119
CONCLUSIONES Y	125
RECOMENDACIONES.....	125
5.1. Conclusiones	126
5.2. Recomendaciones	128
RESULTADOS FINALES	131

6.1. Perspectiva financiera:.....	131
6.2. Perspectiva cliente:	132
6.3. Perspectiva aprendizaje y crecimiento:.....	132
6.4. Perspectiva procesos internos:	133
REFERENCIAS.....	134
ANEXOS	141
Anexo 1. Matriz de coherencia	141
Anexo 2. Instrumento entrevista de profundidad dirigida al gerente general.....	142
Anexo 3. Instrumento encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa.	161
Anexo 4. Cuestionario de control interno dirigida al gerente general.	177
Anexo 5. Revisión documentaria.....	185
Anexo 6. Cuadro de análisis de misión, visión y valores.	197
Anexo 7. Matriz FODA	198
Anexo 8. Matriz Pest	200
Anexo 9. Diamante de Porter.....	201
Anexo 10. Matriz de perfil competitivo	202
Anexo 11. Plan estratégico	204
Anexo 12. Balanced Scorecard	210
Anexo 13. Plan presupuestal	212
Anexo 14. Estados financieros	213
Anexo 15. Matriz de dimensiones	226
Anexo 16. Matriz de consistencia	228

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

1.1. Índice de tablas

Tabla 1. Cuadro comparativo de modelos de gestión	43
Tabla 2. Integrantes del área operativa - Transportes Yakos SAC	85
Tabla 3. Estructura cuadro control interno – Transportes Yakos SAC	86
Tabla 4. Tendencia de las ventas mensuales del año 2014.....	87
Tabla 5. Tendencia de las ventas mensuales del año 2015.....	87
Tabla 6. Tendencia de las ventas mensuales del año 2016.....	88
Tabla 7. Resumen de ponderación – MPC	96
Tabla 8. Análisis de misión para el plan estratégico de Transportes Yakos SAC	97
Tabla 9. Análisis de la visión para el plan estratégico de Transportes Yakos SAC	98
Tabla 10. Análisis de los valores corporativos para plan estratégico de Transportes Yakos SAC.....	99
Tabla 11. Matriz FODA.....	101
Tabla 12. Objetivos / estrategias - plan estratégico.....	102
Tabla 13. Perspectiva financiera	104
Tabla 14. Indicadores financieros.....	104
Tabla 15. Perspectiva Clientes e Indicadores	105
Tabla 16. Indicadores de Clientes	106
Tabla 17. Perspectiva aprendizaje y crecimiento	107
Tabla 18. Indicadores de aprendizaje y crecimiento	107
Tabla 19. Perspectiva procesos internos e indicadores	108
Tabla 20. Indicadores de procesos internos.....	109
Tabla 21. Perspectiva financiera - plan presupuestal.....	111
Tabla 22. Datos del préstamo obtenidos del simulador de Mibanco	111
Tabla 23. Cronograma de pagos.....	112
Tabla 24. Proyección de ventas	113
Tabla 25. Proyección de costos	113
Tabla 26. Valor actual neto (VAN) – proyección al 2018.....	114
Tabla 27. Valor actual neto (VAN) – proyección al 2019.....	115
Tabla. 28 Valor actual neto (VAN) – proyección al 2020.....	116
Tabla 29. Perspectiva clientes - plan presupuestal	117
Tabla 30. Perspectiva procesos internos - plan presupuestal	118
Tabla 31. Perspectiva aprendizaje y crecimiento - plan presupuestal.....	118
Tabla 32. Matriz de coherencia	141
Tabla 33. Instrumento entrevista a profundidad	142
Tabla 34. Instrumento Encuesta.....	161
Tabla 35. Resumen de información de las principales entrevistas a trabajadores (3/3) Transportes Yakos SAC.....	176
Tabla 36. Instrumento cuestionario de control interno.....	177
Tabla 37. Aplicación del instrumento cuadro de control interno al gerente de Transportes Yakos SAC.....	182
Tabla 38. Ficha de revisión documentaria.....	185
Tabla 39. Resumen del instrumento revisión documentaria.....	193
Tabla 40. Matriz de análisis de los estados financieros de la empresa Transportes Yakos SAC del año 2014 diciembre del 2016	196
Tabla 41. Instrumento cuadro de análisis de misión, misión y valores.....	197

Tabla 42. Instrumento Matriz FODA.....	198
Tabla 43. Instrumento matriz PEST	200
Tabla 44. Instrumento matriz de perfil competitivo	202
Tabla 45. Plan presupuestal para el año 2016-2017	212
Tabla 46. Matriz de dimensiones.....	226
Tabla 47. Matriz de consistencia.....	228

1.2. Índice de figuras

Figura N° 1 Proceso de planeación estratégica	41
Figura N° 2 Estructura del modelo EFQM	44
Figura N° 3 Estructura del modelo BPEP	45
Figura N° 4 Estructura del modelo MEG	46
Figura N° 5 Estructura del modelo Cancas BMC	47
Figura N° 6 Balanced Scorecard como la pieza clave para el sistema administrativo.....	50
Figura N° 7 Modelo genérico de un mapa estratégico.....	51
Figura N° 8 Cuadro de mando integral.....	53
Figura N° 9 Flujo de procesos	86
Figura N° 10 Comportamiento del volumen de ventas 2014-2016	88
Figura N° 11 Tendencia utilidad bruta – utilidad neta periodo (ene 2014 - dic 2016)	89
Figura N° 12 Aplicación del análisis PEST en Transportes Yakos SAC.....	91
Figura N° 13 Instrumento diamante de Porter	92
Figura N° 14 Clientes - diagrama Porter.....	93
Figura N° 15 Competidores actuales - diagrama Porter.....	94
Figura N° 16 Competidores indirectos - diagrama Porter	94
Figura N° 17 Proveedores - diagrama Porter	95
Figura N° 18 Elementos filosóficos- plan estratégico	97
Figura N° 19 Mapa Balanced Scorecard	110
Figura N° 20. Validación de instrumento entrevista profundidad por el experto Félix J. del Rosario Avalos.....	147
Figura N° 21 Validación de instrumento entrevista profundidad por el experto Segundo E. Tuesta Bardález.....	151
Figura N° 22. Validación de instrumento entrevista profundidad por el experto Luis Guillermo Arbulú Rivera.	154
Figura N° 23 Aplicación del instrumento entrevista a profundidad al gerente de Transportes Yakos SAC.....	157
Figura N° 24. Validación de instrumento encuesta por el experto Félix J. del Rosario Avalos	163
Figura N° 25. Validación de instrumento encuesta por el experto Segundo E. Tuesta Bardález	165
Figura N° 26 Validación de instrumento encuesta por el experto Luis Guillermo Arbulú Rivera.....	167
Figura N° 27 Aplicación del instrumento encuesta al supervisor del área operaciones, Jeison A. Sánchez Díaz.....	169
Figura N° 28 Aplicación del instrumento encuesta al trabajador Jorge Serrano Peña.....	171
Figura N° 29 Aplicación del instrumento encuesta al trabajador Joel Sánchez Fernández	173

Figura N° 30 Validación de instrumento cuadro control interno por el experto Daniel Olivares Toledo-Ocampo	181
Figura N° 31 Validación de instrumento revisión documentaria por el experto Félix J. del Rosario Avalos.....	187
Figura N° 32 Validación de instrumento revisión documentaria por el experto Segundo E. Tuesta Bardález.....	189
Figura N° 33 Validación de instrumento revisión documentaria por el experto Luis Guillermo Arbulú Rivera.	191
Figura N° 34 Aplicación de la ficha de revisión documentaria al área administrativa	192
Figura N° 35 Oficina central: av. Zarumilla n°369 – Chiclayo	194
Figura N° 36 Documentos del año 2016.....	194
Figura N° 37 Registro de ventas en microsoft excel	194
Figura N° 38 Carta de ESPSEL SA que certifica la calidad de agua potable	195
Figura N° 39 Documentación recibida.	195
Figura N° 40 Análisis de la situación interna y externa de Transportes Yakos SAC	199
Figura N° 41 Aplicación diamante de Porter en Transportes Yakos SAC	201
Figura N° 42 Análisis del perfil competitivo de Transportes Yakos SAC	203
Figura N° 43 Organigrama Transportes Yakos SAC	205
Figura N° 44 Cuadro del plan estratégico sincronizado con el Balanced Scorecard – Transportes Yakos SAC	210
Figura N° 45 Balanced Scorecard - Transportes Yakos SAC.....	211

RESUMEN

La clave del éxito como empresa es planificar estratégicamente a largo plazo. En nuestro país existen pequeñas empresas que no cuentan con un plan estratégico, otras si cuentan con uno, pero no tienen la metodología adecuada para su aplicación.

Objetivo:

Determinar el modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard para un mejor control de los resultados en la empresa Transportes Yakos SAC.

Método:

Para la realización de esta investigación se ha utilizado un diseño cuali-cuantitativa, en la cual se elaboró un plan estratégico de la empresa Transportes Yakos SAC, se identificó indicadores de gestión y se diseñó un Balanced Scorecard en cooperación con los dueños, trabajadores y el análisis de documentos de la empresa.

Resultado:

Se encontró que usando el modelo de gestión Balanced Scorecard, se sincronizó los objetivos con las estrategias y cada estrategia con un indicador, que mida el cumplimiento de los objetivos. Para ello, fue necesario establecer diez indicadores de gestión para obtener un mejor control de los resultados en la empresa Transportes Yakos SAC.

Conclusiones:

Se concluye que el modelo de gestión Balanced Scorecard mejorará el control de los resultados de la empresa Transportes Yakos SAC, debido a que la empresa carece de una metodología de gestión y en adelante podrá controlar adecuadamente sus operaciones y lograr sus objetivos.

Palabras clave: plan estratégico, Balanced Scorecard, transporte, sincronización, resultados

ABSTRAC

The key to success as a company is to succeed long-term strategic plan. In our country there are many small businesses that do not have a strategic plan, other if they have, but do not have the appropriate methodology for implementation.

Objective:

Determine the management model based on the Balanced Scorecard for better control of the results in the company Transportes Yakos SAC.

Method:

To carry out this research has used a qualitative and quantitative design in which a strategic plan to Transportes Yakos SAC was developed, management indicators were identified and a Balanced Scorecard was designed in cooperation with the owners, workers and the analysis of company documents.

Result:

It was found that using the Balanced Scorecard management model, the objectives were synchronized with the strategies and each strategy with an indicator, which measures the fulfillment of the objectives. For this, it was necessary to establish ten management indicators to obtain a better control of the results in the company Transportes Yakos SAC.

Conclusions:

It is concluded that the Balanced Scorecard management model will improve the control of the results of the company Transportes Yakos SAC because the company lacks a management methodology and will now be able to adequately control its operations and achieve its objectives.

Keywords: Strategic Plan, Balanced Scorecard, Transportation, Synchronization, Results.

INTRODUCCIÓN

El Balanced Scorecard es una metodología de evaluación estratégica utilizada en grandes empresas para medir el alcance de sus objetivos, así como la efectividad de la planificación estratégica. Este modelo de gestión estratégica es caracterizado por dividir el objetivo general en objetivos específicos y estrategias específicas para cada perspectiva: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje.

Una de las desventajas es que pocas empresas a nivel nacional aplican este modelo de gestión, a pesar de que, muestran resultados favorables en su gestión.

La investigación fue realizada con el propósito de aplicar el modelo de gestión estratégica propuesto por Kaplan y Norton, en una empresa de la ciudad de Chiclayo y demostrar que sí es posible aplicar esta metodología de gestión conocida a nivel mundial en una empresa familiar y aplicar los pasos que se deben seguir desde la elaboración del plan estratégico hasta la medición de los indicadores.

La tesis está dividida en 4 capítulos. El capítulo I presenta la definición del problema de investigación, considerando el planteamiento del problema, la formulación de los objetivos de investigación y el impacto potencial. En el capítulo II se plantea la fundamentación teórica estableciendo los antecedentes nacionales e internacionales, las bases teóricas necesarias para determinar la estructura de investigación y las hipótesis del tema. En el capítulo III se define la metodología de investigación, así como el diseño, la población, muestra, los instrumentos que permitirán la recolección de la información necesaria para el desarrollo de la tesis y el procedimiento a llevar a cabo. Por otro lado, en el capítulo IV se exponen los resultados obtenidos de la investigación de acuerdo a cada objetivo y la discusión de los mismos analizando su validez y generalización y cómo pueden ser aplicados en otras situaciones similares. Al final, se detallan las conclusiones de la investigación y las recomendaciones respectivas a otras partes interesadas.

CAPÍTULO I.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Un factor de éxito en toda empresa es la planificación. Muchas empresas en nuestro país no cuentan con un plan estratégico y viven el día a día, otras cuentan con un plan, pero no saben si su aplicación está siendo positiva.

Nuestra tesis quiere encontrar las deficiencias de la gestión de la empresa que no utilizan en su plan estratégico el modelo de gestión Balanced Scorecard.

El desarrollo de la investigación se centra en el área administrativa y operativa de la empresa Transportes Yakos SAC en el periodo del 2016 - 2017.

En el ámbito nacional existen pocos estudios respecto a la aplicación del modelo Balanced Scorecard, mientras que en el ámbito internacional abundan investigaciones relacionadas a su aplicación.

1.1.1. Problemas observados

1.1.1.1. Ámbito nacional:

- Limitaciones de la implementación de un Balanced Scorecard. Belotserkovskiy, R. (2005).
- Modelo de control gerencial en pequeñas unidades de negocios (empresas asociativas) región Junín. Pariona, C. (2007).
- Implementación del modelo Balanced Scorecard a los gigantes de la telefonía (Claro y Movistar). Pérez, J. (2008) .

- Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú. Avolio, B.; Mesones, A. & Roca, E. (2011).
- Plan estratégico como solución a empresas en crisis. Díaz, M. & García, R. (2001).

1.1.1.2. Ámbito internacional:

- Balanced Scorecard como herramienta de entendimiento de la estrategia. Goodspeed, S. (2003).
- Implementación de la estrategia del Balanced Scorecard. Heimdahl, L. (2010).
- En pequeñas empresas se cree que el Balanced Scorecard es una herramienta de control inadecuada. Pero muchos de esos empresarios utilizan indicadores que incluye el Balanced Scorecard. Giannopoulos, G., Holt, A. Khansala, E. & Cleanthous, S. (2013).
- Balanced Scorecard como medio generador de estrategia. Martinez, M. and Heredia, J. (2003).
- Cinco pasos para la correcta aplicación del Balanced Scorecard. Kaplan, R. and Norton, D. (2008).
- Seis pasos para la aplicación del Balanced Scorecard en una empresa comercial. Machado, N. (2010).

La mayoría de investigaciones sobre la aplicación del modelo de gestión estratégica Balanced Scorecard, han sido realizadas en empresas extranjeras del rubro de transportes, telefonía, comunicaciones y salud; diferentes autores proponen entre 5 – 7 pasos para su correcta aplicación del modelo BSC en las empresas.

Los creadores de este modelo de gestión fueron los estudiosos Robert Kaplan y David Norton, de la universidad de Harvard, quienes en el año 1992 aplicaron su modelo en una empresa automotriz: General Electric.

En el ámbito nacional, empresas del rubro de telefonía como Telefónica Móviles SAC y América Móviles Perú SAC, y otras empresas de transportes. Además, no solo empresas privadas han aplicado este modelo de gestión, el Hospital Nacional Cayetano Heredia, lleva el control y cumplimiento de sus metas mediante este modelo de gestión.

La investigación pretende demostrar la utilidad del modelo Balanced Scorecard en la gestión estratégica y la obtención de mejores resultados de gestión y a la vez proporcionar recomendaciones y un método de aplicación a empresas que tengan problemas con sus planes estratégicos.

1.1.2. Problema general:

¿El modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard permitirá mejorar el control en la empresa Transportes Yakos SAC?

1.1.3. Problemas específicos:

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa Transportes Yakos SAC?
2. ¿Cuál es el plan estratégico basado en el Balanced Scorecard para la empresa Transportes Yakos SAC?

3. ¿Qué indicadores de gestión permiten un mejor control y evaluación de los resultados basados en el Balanced Scorecard en la empresa Transportes Yakos SAC?
4. ¿Cuál es el Balanced Scorecard que permite sincronizar los objetivos y planes de acción del plan estratégico con los indicadores de gestión?
5. ¿Son viables económicamente las estrategias propuestas bajo la perspectiva del modelo de gestión Balanced Scorecard para la empresa Transportes Yakos SAC?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Determinar el modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard que permita mejorar el control en la empresa Transportes Yakos SAC.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Analizar la situación actual de la empresa Transportes Yakos SAC.
2. Diseñar un plan estratégico basado en las perspectivas del Balanced Scorecard para la empresa Transportes Yakos SAC.
3. Establecer indicadores de gestión que permitan un mejor control y evaluación de resultados en la empresa Transportes Yakos SAC.

4. Sincronizar los objetivos y planes de acción del plan estratégico con los indicadores de gestión del Balanced Scorecard en la empresa Transportes Yakos SAC.
5. Determinar la viabilidad económica de las estrategias propuestas bajo la perspectiva del modelo de gestión Balanced Scorecard para la empresa Transportes Yakos SAC.

1.3. Impacto potencial

1.3.1. Impacto teórico.

Se adaptará el modelo extranjero de gestión estratégica Balanced Scorecard propuesto por Kaplan, R. & Norton, D. a una realidad peruana de una pequeña empresa de la ciudad de Chiclayo.

Se analizarán los problemas que enfrenta la empresa por no contar con un plan estratégico y con una metodología de control y seguimiento del plan.

Luego, se propondrá una metodología de aplicación del modelo Balanced Scorecard a una pequeña empresa y con indicadores cuantitativos que faciliten su medición.

Después, se diseñará el Balanced Scorecard en una plantilla de Excel teniendo en cuenta que no todas las pequeñas empresas cuentan con el capital necesario para hacer inversiones en la adquisición de un software basado en el modelo Balanced Scorecard.

Por último, se demostrará como el modelo de gestión estratégica Balanced Scorecard permitirá llevar un mejor control de los resultados, siendo la herramienta principal que toda empresa debe aplicar, para mejorar su gestión y cumplimiento de objetivos.

1.3.2. **Impacto práctico.**

Servirá de guía para aquellos empresarios que desean implementar el modelo de gestión Balanced Scorecard obteniendo mejores resultados en su gestión, procesos más eficientes, reduciendo costos, ampliando la cartera de clientes, incrementando el nivel ventas, obteniendo una mayor rentabilidad.

Por un lado, será de gran utilidad para el entorno empresarial, ya que existen empresas que viven el día a día y no de la planificación. Por otro lado, existen organizaciones que cuentan con un plan estratégico, sin embargo, no lo ejecutan y, en consecuencia, no existe un control de sus resultados.

Se presentará un modelo de gestión, una nueva herramienta para muchos empresarios de la región, un instrumento de control y evaluación de resultados de un plan estratégico que los empresarios aprovecharán para el desarrollo de sus empresas. Además, mediante su aplicación se conocerá si se están cumpliendo con los objetivos trazados para tomar decisiones oportunas en caso de incumpliendo.

Finalmente, con su correcta aplicación las empresas mejorarían su situación económica elevando sus utilidades, incrementarían el índice de satisfacción de cliente, la productividad y el compromiso de su personal.

CAPÍTULO II.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes nacionales

En el ámbito nacional se halló escasa información sobre aplicación de un planeamiento estratégico en las empresas peruanas y más aún la utilidad del modelo de gestión Balanced Scorecard como instrumento de seguimiento y control de los planes estratégicos. Se han encontrado investigaciones publicadas solo por universidades, pero ninguna aplicada en las empresas del Perú.

Belotserkovskiy, R. (2005) en su tesis para obtener el título de ingeniero industrial en la Universidad Católica del Perú, titulada como Investigación y Desarrollo de un Tablero de Mando para la Gestión Empresarial Basado en el Sistema de Gestión Estratégica “Balanced Scorecard”, tuvo como objetivo realizar una investigación sobre los aspectos teóricos del sistema gestión sustentándolo en la práctica mediante su implementación del sistema en la empresa local “Helicópteros S.A.”, en la cual a través de la implementación concluye que el Balanced Scorecard en Helicópteros S.A. no sólo provee un marco de medición para la ejecución estratégica sino también describe y comunica la estrategia alineándola con el proceso operativo desarrollado en todos los niveles de la empresa.

Rojas K., Tamayo, C. & Tamayo, K. (2011) en su investigación elaborada para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica en la

Pontificia Universidad Católica del Perú, desarrollada bajo el título de Plan Estratégico de La Molina, plantean como objetivo ubicar a este distrito entre los tres primeros mejores en Sudamérica para el año 2025. A partir de ello, se definieron objetivos a largo plazo que para su cumplimiento se tuvieron que determinar 25 objetivos a corto plazo, la metodología resalta que cada objetivo debe estar sincronizado con un indicador del Balanced Scorecard. Los autores concluyen que para obtener un resultado eficiente del plan estratégico se debe utilizar el modelo de gestión Balanced Scorecard y así alinear las estrategias que aseguran el éxito del plan estratégico.

Pariona, C. (2007) en su estudio para obtener el grado académico de magister en contabilidad en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Titulada como Sistema de Control Gerencial Basado en el Cuadro de Mando Integral - Caso Empresas Asociativas de la Región Junín, define como objetivo establecer bases para un modelo de sistema de control gerencial para las pequeñas unidades de negocios de las empresas asociativas que se encuentran en plena actividad comercial en la Región Junín. El autor a través de la aplicación del sistema de gestión en el programa Excel, como conclusión demuestra lo que la teoría fundamenta y afirma que las operaciones de las empresas deberían ir acompañado por la obtención de indicadores para llegar a exitosos resultados que beneficien la gestión empresarial.

Espinoza, M. (2013) en su investigación para obtener el grado académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial en la

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, titulada Planeamiento Estratégico como Instrumento de Gestión para el Desarrollo de las Empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana; se propuso establecer cómo un plan estratégico permite el alineamiento de la empresa con la finalidad de contribuir a una mejora continua en su gestión considerando indicadores medibles desde la perspectiva financiera y cliente. El autor ha considerado como muestra a las tres mejores empresas de seguridad G4S, Prosegur y Seguritas. Afirmando como conclusión que las empresas que obtuvieron un mayor puntaje en los indicadores mencionados fueron por el mejor desarrollo de la implementación de sus estrategias.

Sáenz, C. (2014) en su trabajo para optar el título de ingeniero informático en la Pontificia Universidad Católica del Perú, mediante su tesis titulada Elaboración del Plan Estratégico del Sistema de Información para una Empresa de Servicios Gráficos, concluye que se debe elaborar un planeamiento estratégico en la cual la misión, visión y objetivos deben estar alineados en una sola dirección donde la empresa adquiera elementos informáticos y tecnológicos que le ayuden como plataforma y soporte para el logro de sus objetivos obteniendo como resultado respuestas de manera inmediatas ante cualquier situación.

Pérez, J. (2008) en su estudio para optar el grado académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial en la Universidad Nacional Mayor De San Marcos, titulada Balanced Scorecard y Desarrollo

Empresarial en Las Empresas de Telecomunicaciones del Perú, 2006-2007, el autor determina como objetivo explicar el desarrollo obtenido en las empresas de telefonías del Perú a partir del uso del método de gestión Balanced Scorecard mediante un estudio experimental. Teniendo como resultado que las empresas Claro y Movistar, usando el modelo del Balanced Scorecard conviertan su estrategia en acciones para el logro de los objetivos. El autor concluye que la calidad del Balanced Scorecard influye directamente en el desarrollo empresarial de las empresas de telefonía del Perú y de otras empresas que quieran aplicar este método de gestión. Además, ambas entidades se mostraron conformes y reconocieron que la competitividad está alineada a la utilización de nuevas herramientas de gestión.

Avolio, B.; Mesones, A. & Roca, E. (2011) en la revista del Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, titulada como Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú. De un estudio con enfoque cualitativo en una investigación basada en 11 casos de empresarios en Lima Metropolitana, los autores han identificado cinco factores para el desarrollo de las MYPES, determinando que entre los factores más imprescindibles para mantener un negocio exitoso se deben considerar factores estratégicos como el planeamiento con visión a largo plazo, acceso a capital y una exhaustiva investigación de mercados, la cual son factores críticos que si no se toman en cuenta en la gestión administrativa, limitan la consolidación y el crecimiento de los empresarios de las micro y pequeñas empresas en el Perú. Del total de los

once empresarios entrevistados, solo uno tuvo un plan estratégico que ayudó a su desarrollo y consolidación de su empresa.

Martínez, R., Dueñas, R., Miyahira, J. & Dulanto, L. (2010) exponen en la Revista Médica Herediana de la Universidad Peruana Cayetano Heredia acerca de la utilidad del cuadro de mando integral en la ejecución del plan estratégico. El aporte se desarrolló en base a un estudio descriptivo, observacional y retrospectivo realizado en el Hospital Nacional Cayetano Heredia. Los autores afirman que, la aplicación de un cuadro de mando integral fue útil como instrumento de seguimiento y control de la ejecución del plan estratégico institucional, debido a que los resultados de la investigación muestran un impacto positivo en la gestión financiera y sanitaria, observándose mejores alcances a través de la medición de indicadores, en contraste con la metodología clásica que realiza el estado.

Díaz, M. & García, R. (2001) en la revista de Investigación Contable de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos realizan un estudio de la gestión financiera de empresas en crisis en las empresas peruanas, en la cual concluyen que la solución es la elaboración de un plan estratégico para gestionar empresas en crisis, considerando tres aspectos básicos: la supervivencia, crecimiento y utilidad. Aportan que las políticas deben diseñarse en función al crecimiento económico.

Illia, Y. (2008) en el artículo de Sistemas de Gestión Compatibles: ISO 9001 y Balanced Scorecard dentro de un Operador Logístico, muestra

como la gestión de procesos de la ISO 9001 resulta directamente beneficiosa para el desarrollo exitoso del método de gestión Balanced Scorecard proponiendo un modelo que garantice tanto la gestión de los procesos a través del cumplimiento de las normas ISO 9001 y afirma que el Balanced Scorecard controla el desempeño de todos los procesos a través del control por indicadores.

2.1.2. Antecedentes internacionales

En el ámbito internacional se encontraron varios estudios sobre pasos para la elaboración de un Balanced Scorecard y aplicación de Balanced Scorecard a empresas. Esto es debido a que el modelo de gestión estratégica Balanced Scorecard, es un modelo reconocido a nivel mundial cuyo origen fue en el año 1992 por dos profesores de la Universidad Harvard. Existen muchas fuentes de información que muestran la aplicación de este modelo y su relación con la estrategia organizacional.

Boada, J. & Gil, C. (2010) from the University Rovira i Virgili, in their research about strategic management, examined the relationship between strategic human resource management and balanced scorecard perspectives. The authors found a direct relationship, that strategic human resource management predicts the parameters of the balanced scorecard.

Christesen, D. (2008) from the University of Minnesota in the United States, studied about the impact of using the Balanced Scorecard in Organizational performance Taking a Sample consisted of 61 American companies which

belong to 3 industries (financial services, telecommunications and energy). He used three variables to measure the performance impact of the use of the balanced scorecard: income, net income and return on assets. The methodology was comparative – causal and the variables were evaluated using a multivariate analysis of covariance (MANCOVA) and analysis of covariance (ANCOVA). The results of MANCOVA indicate a significant effect for industries that used the balanced scorecard and those results of ANCOVA indicated that the only variable affected by the balanced scorecard was the return on assets.

Goodspeed, S. (2003) from the University of South Carolina, in his research about the balanced scorecard whose purpose was to determine if the application of the balanced scorecard in an environment of health care improve outcomes for business and industry: taking as sample to 127 employees including directors, warehouse personal and employees from Anna Jaques Hospital. The author concluded that exist a better understanding of strategy by employees of the organization, a significant increase in the understanding of the strategic plan throughout time, a positive change in the ability of employees to engage with strategy, an increase in time spent by members of management to discuss the pre and post strategy implemented.

Heimdahl, L. (2010) in his research about the implementation of the strategy of the Balanced Scorecard, proposed seven steps for the successful implementation of the strategy and emphasized that the

importance of the Balanced Scorecard is to identify where the potential problems are, providing to the managers determine which processes that are related to poor performance. The author concluded that the data stores the balanced scorecard drives decisions and enable the success of the company.

Giannopoulos, G., Holt, A. Khansala, E. & Cleanthous, S. (2013) in their study of the use of the Balanced Scorecard in smaller companies, whose object of study was to identify if mall businesses are aware of the model of the Balanced Scorecard, and explore the reasons for non-adoption. The authors concluded that most small businesses are not aware of the use of BSC; some employers believed that the BSC is an inadequate tool for small businesses; however, although a few companies used the Balanced Scorecard, most of them uses similar indicators that typically includes a BSC.

In an annual empirical study by Bain & Company realized in 2013, the study found that the Balanced Scorecard is in the top 10 of business management tools. Previous studies, also realized by this consultant, conducted that the uses of this tool passed from 47% to 63% in the period 2010 – 2011, placing at number 6 from a total of 25 management tools. Currently, the Balanced Scorecard is in the 5th position globally and its use increased to 73%.

Martinez, M. and Heredia, J. (2003) investigated the processes and mechanisms involved in the implantation of a Balanced Scorecard and the impact of the adoption in an organization. The authors concluded that the role of the Balanced Scorecard in the organization is to clarify and communicate the strategy, and also the authors found that is not only a monitoring tools, also is an instrument that generates strategies.

Kaplan, R. and Norton, D. (2008) in one of their many publications on the Balanced Scorecard in the journal Harvard Business, describes 5 following steps for the correct application of a BSC: Develop strategy; translate the strategy; plan operations; monitoring and control and finally the test and adapt the strategy. Every step detailed, exemplified and accompanied with a series of sources for better understanding.

Baptista, L., Pires, C. & Taveira, A. (2008) in their publication in the FLA Journal, set out in their study recognizing the best practices management in order to improve the quality of services in libraries academic Portuguese. The sample of research has been based on the association of six libraries higher education Portuguese and concluded that to assess the performance of library services should be alienated in a mixed model that combines the common framework evaluation and the balanced scorecard.

Machado, N. (2010) from the Central University of Las Villas, in his research about the balanced scorecard (BSC) in commercial enterprises, proposes a 6 steps procedure: Step I: share and set the mission and vision

of the company: Step 2 : determining key success factors in the organization, Step 3: alignment of strategic objectives with the key success factors and prospects of the BSC: Step 4: System architecture of indicators: Step 5: Strategic Map BSC and step 6: Definition of the forms of action from the BSC implantation. Following the analysis performed concluded that the BSC integrates strategy with a set of indicators in function to the key success factors.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Planeación

Sapag, N. & Sapag, R. (2003). La planeación es de naturaleza dinámica y es un proceso que nunca terminará en las organizaciones, es un intermediario entre el futuro y presente, pues lo que ocurrirá mañana no es tan solo una consecuencia de muchos factores cambiantes, sino que principalmente dependerá de la actitud y decisiones que se tomen en el presente, pues ellos son, en definitiva, los que crean esas variables.

2.2.1.1. Definición de planeación

Rojas, M & Medina, L (2011). Es la etapa que forma parte del proceso administrativo donde se establecen directrices, definen estratégicas y se diseñan las mejores alternativas y acciones, en función a los objetivos de la organización, tomando en cuenta la disponibilidad de recursos necesarios para realizar programas y acciones específicas en tiempo y

espacio de manera eficiente, logrando el cumplimiento de los objetivos y garantizar el éxito del negocio.

2.2.1.2. Dimensión de planeación

Ordaz, V. & Saldaña, G. (2005). La dimensión de la planeación es de suma importancia debido a que es el proceso principal para la elaboración de un plan, desarrollada en un conjunto de actividades establecidas de manera sistemáticas con el uso de instrumentos que permiten prever el futuro deseado en base a objetivos, metas, estrategias, políticas, programas y proyectos específicamente definidos.

Lerma, A. & Bárcena, S. (2012). Una organización que no tenga una planeación, le sería de suma dificultad su supervivencia en el mercado laboral competitivo, porque si no se cuenta con una guía clara (plan) que nos lleve con eficacia y eficiencia hacia la visión que uno desea, es más complicado lograr el cumplimiento de los objetivos y mayor incertidumbre para llegar al éxito.

2.2.1.3. Tipos de planeación

Según Lerma, A. & Bárcena, S. (2012) existen tres tipos de planeación de acuerdo con el nivel jerárquico: planeación operativa u operacional, planeación táctica y planeación estratégica.

2.2.1.3.1 Planeación operativa u operacional

El plan operativo se encarga de definir las acciones específicas mediante la asignación de tareas a nivel personal que deberán desarrollarse para asegurar que las actividades del día a día que tiene las empresas sean realizadas con calidad y de manera eficiente. Está orientada a corto plazo, mientras que van desarrollándose las actividades cotidianas se irán aproximando a los objetivos planteados a largo plazo.

2.2.1.3.2 Planeación táctica

El plan táctico consiste en la elaboración de una programación secuencial de acciones con la finalidad de obtener mejor coordinación del desempeño de las actividades, funciones y procesos de la organización. Se desarrolla a nivel gerencial, por lo que se asignan las tareas a nivel departamental o por área para su mejoramiento y está orientado a mediano plazo como tiempo límite de un año.

2.2.1.3.3 Planeación estratégica

Tiene la finalidad de diseñar un plan con visión a largo plazo, diseñando planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias, estableciendo

tiempo y recursos para lograr los objetivos a largo plazo.

2.2.1.3.4 Planeación Estratégica de Tecnología de Información (PETI)

Es aquella que establece una eficiente relación entre la planeación estratégica de negocios, el modelado de la organización y el uso de las tecnologías de información. (Maquera & René, 2003).

2.2.2. Plan

El término plan se ha utilizado para definir como un documento que refleja el resultado de un proceso de planificación de un trabajo. Según la Real Academia Española, el término plan se define como un documento en que se especifican los detalles para realizar una obra y/o servicio.

2.2.2.1. Definición de plan

Según Horacio Landa expone que el término plan es un conjunto sistematizado de metas, criterios, disposiciones con que se desarrollan un proceso a nivel integral o para un determinado sector. (Landa, 1976, citado en Ordaz, V. & Saldaña, G., 2005)

Alfonso Ayala concreta que un plan es un conjunto de metas coordinadas y herramientas técnicas que tiene como

propósito orientar una actividad en cierta dirección pronosticada. (Ayala, 1982, citado en Ordaz, V. & Saldaña, G., 2005)

Por otra parte, Andrés Velasco precisa el término plan como la gestión materializada en un documento físico donde se plantean acciones objetivas con la finalidad de desarrollarlas hacia una visión a largo plazo con propósitos determinados, en la cual se consolida a través de un programa o proyecto. Este documento muestra las mejores alternativas de solución para determinados fines y la metodología de cómo se van a llevar a cabo, con la asignación del tiempo, recursos y funciones con sus respectivos responsables con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos. (Velasco, 2004, citado en Ordaz, V. & Saldaña, G., 2005)

Rojas, M & Medina, L (2011) definen como conceptos claves que el plan es el conjunto de metas, políticas y estrategias que determinan que es el marco general y modificable de acción, en la cual precisa las practicas a desarrollar y el marco en el que se desarrollaran las actividades.

2.2.3. Plan estratégico

Es la materialización en un documento del proceso integral de planeación, un plan estratégico resulta mucho más que la definición anterior.

2.2.3.1 Definición del plan estratégico

Es un documento guía congruente con la misión de la empresa, es decir con la razón de ser y respondiendo a la pregunta del porqué fue creado. Un plan estratégico es elaborado por la alta dirección y señala el largo camino a seguir para que en forma integral y sistemática se cumpla un desarrollo organizacional y obtener utilidades satisfactorias a un largo plazo, de 3 a 5 años.

Lerma, A. & Bárcena, S. (2012). Un plan estratégico permite a la empresa tomar decisiones más rentables por orientarse a nuevos panoramas obteniendo ventajas competitivas. El desarrollo de un plan estratégico se enfoca en el producto que desarrolla la empresa, en el mercado para determinar por quien lo hace y los propósitos de la organización por qué lo hace.

2.2.3.2 Dimensión del plan estratégico

Lerma, A. & Bárcena, S. (2012) definen que es de gran importancia la elaboración de un plan estratégico en las organizaciones, porque permite lograr los objetivos con mayor eficiencia, aprovechar mejor los recursos disponibles mientras se disminuye la incertidumbre y ayuda a evitar los riesgos del entorno con la finalidad de no perder la relación con la razón de ser de la empresa.

2.2.3.3 Elementos del plan estratégico

2.2.3.3.1. Elementos filosóficos

Se expone que estos elementos deben estar claramente redactados en el plan estratégico de la empresa, debido a que dan sentido a los procesos diarios que realiza los trabajadores en la empresa. (Universidad Politécnica de Catalunya, s.f).

- **Misión**

Detalla la razón de ser de la empresa respondiendo a cinco preguntas principales ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿A través e que lo hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Por qué lo hacemos? (Martínez, D. & Milla, A., 2012).

- **Visión**

Define las expectativas que tiene la empresa en un determinado tiempo y lugar. La visión debe responder a siete preguntas básicas ¿Qué y cómo queremos ser? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Qué deseamos lograr?

¿Cuáles son nuestros valores? ¿Qué valor nos distingue? ¿Para qué lo hacemos? ¿Cómo queremos que nos describan? (Martínez, D. & Milla, A., 2012).

- **Valores**

Son los valores corporativos que funcionan como eje de conducta de la empresa, en la cual guían las reflexiones y actitudes para desarrollar una cultura organizacional estable y comprometida. (Martínez, D. & Milla, A., 2012).

2.2.3.3.2. **Elementos analíticos**

- **Análisis interno**

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). Expone que a partir de un análisis interno se podrá conocer las fortalezas y debilidades actuales de la empresa, en la cual se desarrolla una autoevaluación sobre las decisiones que se han tomado y se tienen para el futuro.

- **Análisis externo**

El propósito de realizar un análisis externo es para conocer las evoluciones históricas y

expectativas del entorno en la que se desarrolla la empresa, el mercado a que se dirige, cuál es su competencia más amenazadora y la relación que posee con sus proveedores y clientes. (Sainz de Vicuña Ancín, J., 2012).

2.2.3.3.3. Elementos operativos

- **Objetivos**

Es lo que se desea lograr en un periodo determinado; un objetivo dentro de un plan estratégico se caracteriza por tener un resultado medible. Los objetivos permiten cumplir la misión y la visión de la empresa. (Pomalaza, I; Rojas, G. & Yupanqui, H., 2014).

- **Estrategias**

Es la vía que se elige para alcanzar los objetivos del plan estratégico. La estrategia responde a la pregunta ¿Cómo alcanzaremos el o los objetivos estratégicos? Una vez definido las estrategias, el plan estratégico se encuentra listo para poder pasar a la etapa de implementación. (Pomalaza, I; Rojas, G. & Yupanqui, H., 2014).

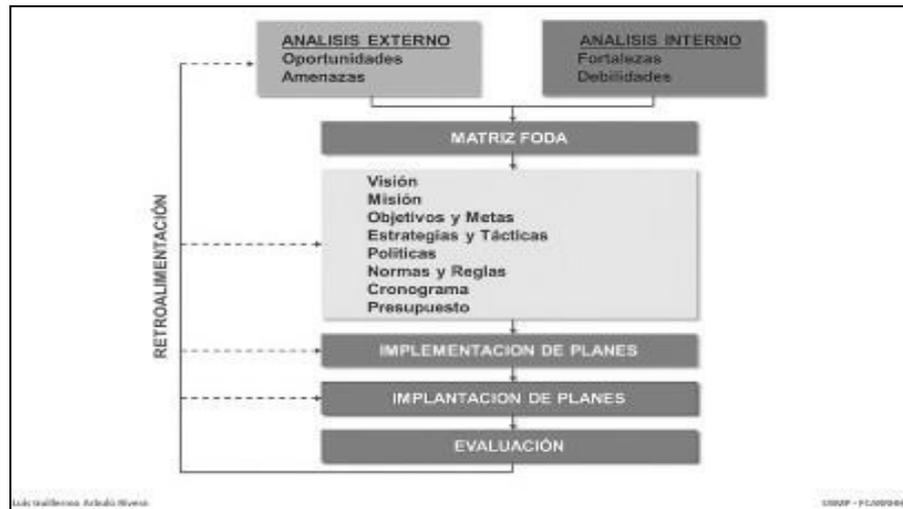


Figura N° 1 Proceso de planeación estratégica

Fuente: Facultad de Ciencias Administrativa y RR.HH. (2016). Aula Virtual.

Conceptos generales del proceso de planeamiento estratégico

2.2.4. Modelo de gestión

Los modelos son representaciones de una parte de la realidad, constituyen un instrumento de comunicación y análisis, los diagramas, los mapas, los esquemas, las gráficas, entre otras son prototipos de modelos con el punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.

2.2.4.1 Definición de modelo:

Velásquez, Andres (2006). Modelo es una representación cualitativa o cuantitativa de un determinado proceso o tentativa que muestra los efectos y consecuencias de aquellos factores que son importantes para los propósitos que se consideran. Asimismo, representan las interrelaciones, la estructura y funciones del sistema, determinan el límite de

acción y permiten efectuar pruebas variando sus componentes, logrando como resultado una mejor comprensión de las características de un contexto.

2.2.4.2 Definición de gestión:

Velásquez, Andres (2006). Gestión es la administración o dirección de trámites, acciones, procesos, actividades, diligencias adecuadas que se lleva a cabo para el logro de un objetivo, orientado a los resultados y a la toma de decisiones. En síntesis, la gestión es la interface entre planeación, organización, dirección y control para concretar un proyecto o administrar una empresa.

Por lo anterior, podemos definir que un modelo de gestión es un marco de referencia para la administración de una organización y pueden ser aplicables tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública por lo mismo que cuenta con componente variables adaptándose a cualquier situación.

2.2.4.3 Cuadro comparativo modelos de gestión

Tabla 1. Cuadro comparativo de modelos de gestión

Modelos de Gestión					
Denominación Original	Baldrige Performance Excellence Program	European Foundation Quality Management	Modelo De Excelência Da Gestão	Balanced Scorecard	Bussines Model Canvas
Denominación Español	Programa de Excelencia en la Gestión Baldrige	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad	Modelo de Gestión de la Excelencia	Cuadro de Mando Integral	Modelo Lienzo
Siglas	BPEP	EFQM	MEG	BSC	BMC
Nacionalidad	Norteamericano	Europeo	Brasileño	Norteamericano	Suizo
Autor	Malcolm Baldrige	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad	Fundación Nacional de la Calidad (FNQ)	Robert Kaplan & David Norton	Alexander Osterwalders
Año	1987	1989	1991	1992	2008
Criterios	7 criterios	9 criterios	8 criterios	4 criterios	9 criterios

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E (2016)

2.2.5. Modelo EFQM:

El modelo “European Foundation Quality Management” o por sus siglas en ingles EFQM fue elaborado en los años 80 por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. Esta fundación cuenta con más de 500 socios y tiene presencia en más de 55 países. Consta de dos partes: primero, un conjunto de criterios que abarca todas las áreas en una empresa y segundo, un conjunto de reglas que evalúa el comportamiento de cada criterio en la empresa.

EFQM indica que existen dos tipos de criterios:

Resultados: lo que la organización consigue de cada agente.

Agentes: aspectos del sistema de gestión de la organización. Lo que causan los resultados.



Figura N° 2 Estructura del modelo EFQM

Fuente: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (1989).

2.2.6. Modelo BPEP

El modelo “Baldrige Performance Excellence Program” o por sus siglas en inglés BPEP, fue creado por el presidente Ronald Reagan un 20 de agosto de 1987 en memoria a Malcolm Baldrige quien fue secretario de comercio de EEUU. El modelo fue creado en virtud a su excelencia y contribución a la mejora del gobierno de EEUU a largo plazo.

Este modelo considera siete puntos orientados a evaluar la gestión de la calidad:

- Liderazgo
- Planeamiento estratégico
- Orientación hacia el cliente y el mercado
- Medición, análisis y gestión del conocimiento
- Orientación hacia las personas
- Gestión de procesos
- Resultados

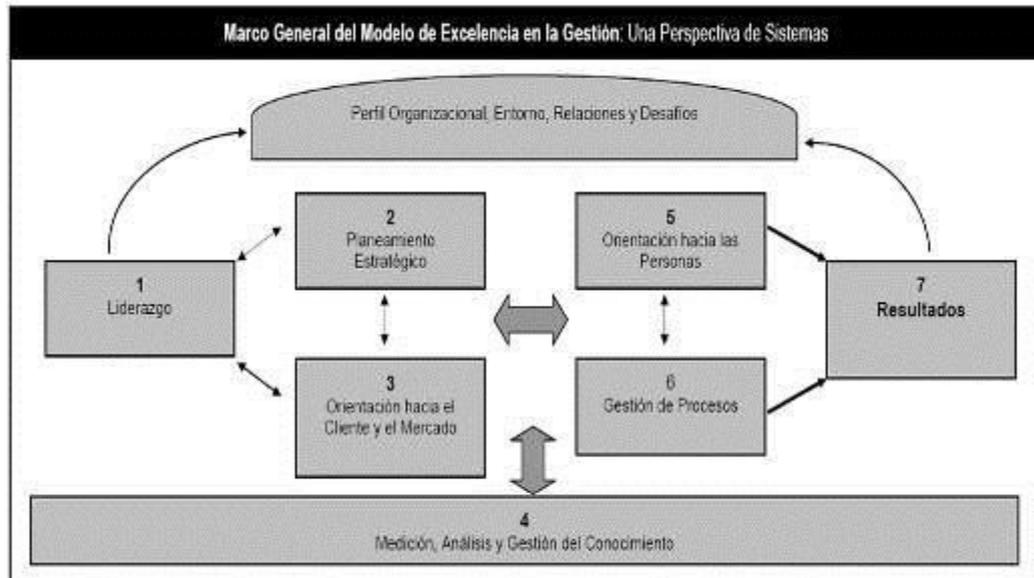


Figura Nº 3 Estructura del modelo BPEP

Fuente: Baldrige National Quality Program USA (1987).

El modelo está orientado hacia resultados, no hacia procedimientos o estructura organizacional. Las organizaciones son alentadas a desarrollar enfoques creativos, adaptables y flexibles para cumplir con sus objetivos y tiene por finalidad fomentar mejoras continuas en la organización, así como cambios por innovación. (Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige, 2006).

2.2.7. Modelo MEG

El modelo “Excelência Da Gestão” o por sus siglas en portugués MEG fue creado por la fundación nacional de calidad (FNQ) en el año de 1991 con el fin de difundir los fundamentos de la excelencia y mejorar la competitividad de las organizaciones en Brasil. El MEG considera que la organización es un sistema adaptativo y orgánico que tiene influencia del medio ambiente.

Este modelo está compuesto por ocho criterios que representan la interacción de una organización con su alrededor.

- Liderazgo
- Estrategias y planes
- Clientes
- Sociedad
- Informaciones y conocimiento
- Personas
- Procesos
- Resultados

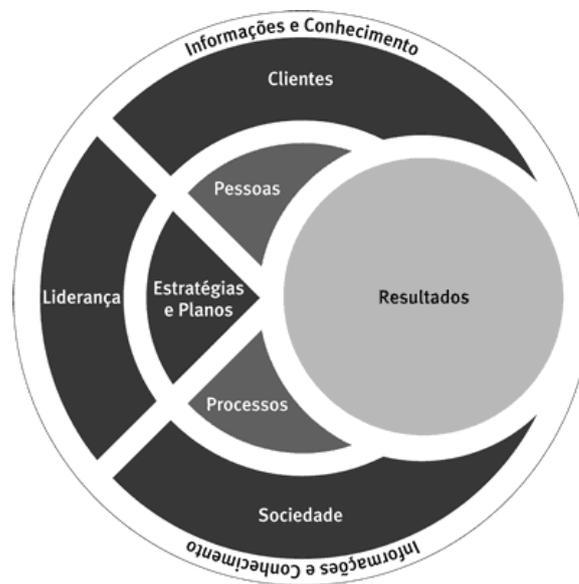


Figura N° 4 Estructura del modelo MEG

Fuente: Fundación Nacional de la Calidad (2016).

El MEG permite a las organizaciones adaptar sus operaciones y respetar la cultura existente. El modelo impulsa la alineación, la integración, el intercambio, y la orientación en toda la organización, para operar con la excelencia en la cadena de valor y generar resultados a todos los stakeholders o partes interesadas de la organización. (Modelo de Excelencia de Gestión, 2016).

2.2.8. Modelo BMC

El modelo “Business model Canvas” fue creado por el suizo Alexander Osterwalders en el año 2008 con la finalidad de explicar la relación que existe entre los componentes de una organización y los factores que influyen para lograr el éxito.

El BMC permite el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar ya existentes.

Está basado en 9 criterios que representa gráficamente un negocio.

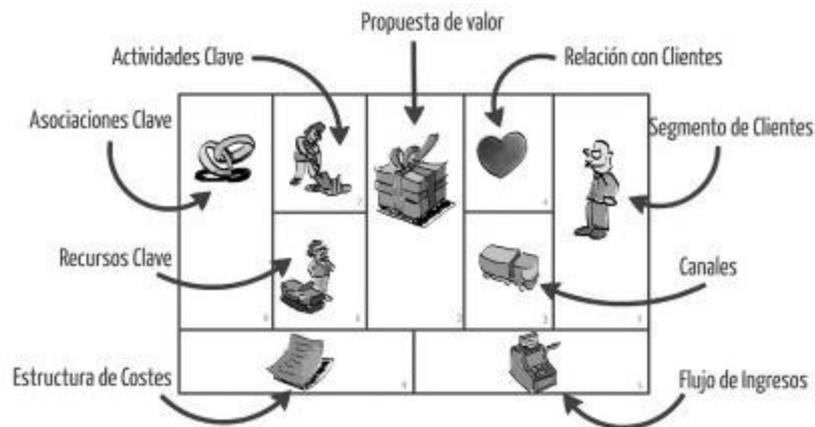


Figura Nº 5 Estructura del modelo Canvas BMC

Fuente: Innokabi (2010)

La parte derecha del modelo hace referencia al mercado y aspectos externos a la empresa como: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes y fuentes de ingresos; mientras en la parte izquierda refleja los aspectos internos de la empresa como asociaciones clave, actividades, recursos clave y estructura de costes. (Osterwalders & Pigneur, 2010).

2.2.9. **Balanced Scorecard**

EL término de Balanced Scorecard fue introducido por primera vez en la revista HARVARD BUSINESS REVIEW por Kaplan & Norton en el año de 1992, después de su publicación fue adoptado rápidamente en varias compañías la cual dio una visión profunda y amplia del poder y potencial de este modelo. (Kaplan, 2010).

Kaplan, R & Norton, D. (2009). El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral traduce la misión de una empresa en un gran conjunto de medidas de la actuación, que desarrolla la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El cuadro de mando integral mide el desempeño de la empresa desde cuatro perspectivas equilibradas: finanzas, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Cada perspectiva tiene sus propios indicadores que se derivan de la visión y estrategia de la organización.

Cuadro de mando integral es aquella metodología que ayuda a la implementación de la estrategia eficientemente a las organizaciones, pues ofrecen el marco, diseño y el lenguaje correcto para traducir la misión en objetivos, estrategias e indicadores coordinados en las perspectivas correspondientes del cuadro mando integral. (Centro Europeo de Empresas e Innovación Ciudad Real, 2013).

2.2.9.1 **Modelo de gestión Balanced Scorecard.**

El sistema de gestión Balanced Scorecard fue utilizado por la compañía General Electric, la cual era su principal instrumento de control con la finalidad de realizar un eficiente seguimiento de sus procesos y controlar el desempeño de sus objetivos en un determinado tiempo, teniendo en cuenta, sus objetivos a corto y largo plazo; del mismo modo, generando una tendencia de gestión estratégica siendo este el principal pilar para que un gran número de empresas sigan con la implementación de este instrumento. (Santos & Hidalgo, 2005).

A partir de ello, el Balanced Scorecard se enfocó como un modelo de gestión estratégica integral que permite alinear a la visión y estrategias, los objetivos claros y medibles proyectándolos en planes de acciones para sincronizar las estrategias organizacionales, con sus respectivas acciones y el presupuesto que permitirá poner en marcha el plan. (Guillén, A. 2014).

Kaplan, R & Norton, D. (2009). El cuadro de mando integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio orientado más allá de los indicadores financieros, miden que las unidades de negocio creen valor para sus clientes, la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las

inversiones en personas, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación. Es un sistema de gestión de estrategias a largo plazo.

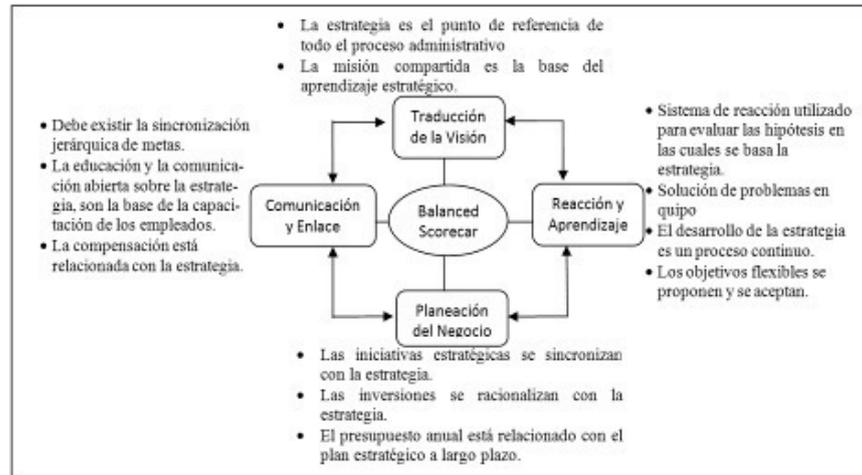


Figura N° 6 Balanced Scorecard como la pieza clave para el sistema administrativo.

Fuente: Apaza, M. (2008). Balanced Scorecard gerencia estratégica y del valor.

Elaboración: propia

2.2.9.2 Mapa estratégico del Balanced Scorecard.

Kaplan, R & Norton, D. (2004). Mapa estratégico del Balanced Scorecard suministra un marco para mostrar de qué manera la estrategia vincula y enlaza los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Es una presentación visual, la cual proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de tal manera que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores que permitan la eficiencia del proceso de gestión de la empresa. (Sierraalta et al., 2011).

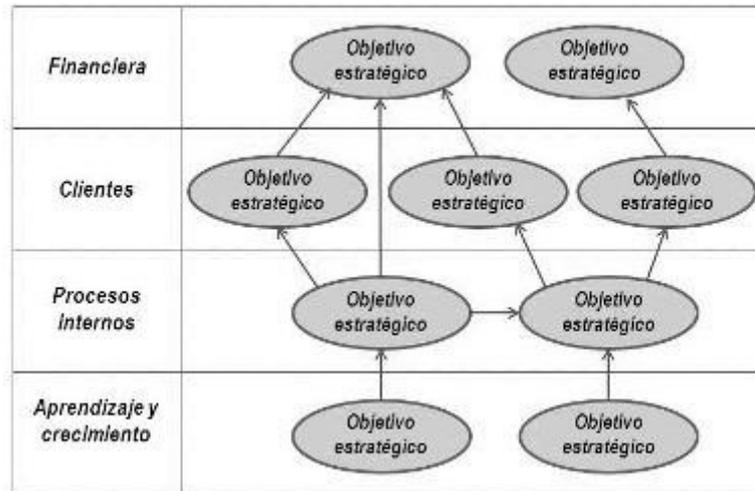


Figura N° 7 Modelo genérico de un mapa estratégico.

Fuente: Kaplan, R & Norton, D. (2004). Diseño del cuadro de mando integral.

2.2.9.2.1 **Perspectiva financiera:**

Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Se basan en indicadores financieros como la rentabilidad de la inversión, el valor para los accionistas, el aumento de los ingresos y el costo por unidad, entre otros indicadores de resultado que manifiestan si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa. Kaplan, R & Norton, D. (2004).

2.2.9.2.2 **Perspectiva del cliente:**

Define la propuesta de valor para los clientes objetivos, además define los segmentos de clientes o mercado en el que compete la empresa y como por medio de

objetivos estratégicos, metas e iniciativas se logra crear valor para el cliente o una ventaja competitiva en un segmento específico de mercado. Kaplan, R & Norton, D. (2004).

2.2.9.2.3 Perspectiva del proceso interno:

Esta perspectiva identifica que procesos internos permiten a la empresa satisfacer las expectativas de los clientes en los mercados y a los accionistas con mejores utilidades. Aquí, la empresa identifica las necesidades de sus clientes actuales y futuros y desarrolla las mejores soluciones para finalmente, entregar un producto de calidad y un servicio de post venta que añada valor al cliente. Buscan siempre mejorar calidad, reducción de tiempos, maximizar rendimientos, minimizar recursos, reducir costos de procesos, etc. Logrando buenos resultados en estos indicadores, los clientes y accionistas que son la razón de ser de esta perspectiva, estarán totalmente satisfechos. (Kaplan & Norton, 2000).

2.2.9.2.4 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva se encarga de desarrollar objetivos e indicadores para impulsar el crecimiento organizacional. Describe la infraestructura necesaria

para el logro de los objetivos de las otras tres perspectivas en cualquiera de sus áreas. Una buena inversión en investigación y desarrollo como en personal, sistemas y procedimientos permitirán desarrollar esta perspectiva y alcanzar un crecimiento financiero a largo plazo. (Kaplan & Norton, 2000).

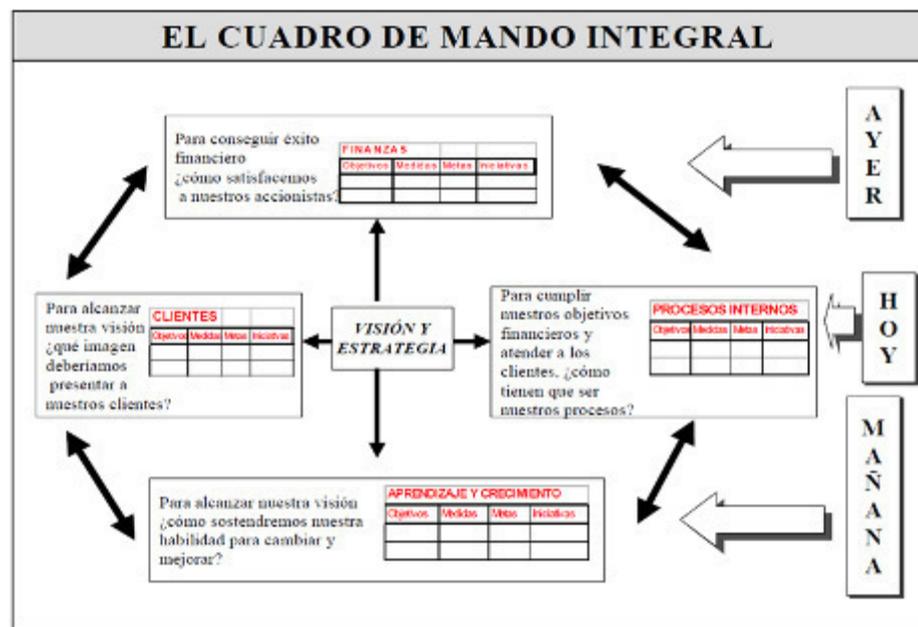


Figura N° 8 Cuadro de mando integral

Fuente: Centro Europeo de Empresas e Innovación Ciudad Real. (2013).

2.2.10. **Semaforización.**

La semaforización es la medición del cumplimiento de los objetivos definidos en el plan estratégico de la empresa, estos objetivos son ordenados de acuerdo a las perspectivas del Balanced Scorecard.

Para el funcionamiento de la semaforización se realiza con el apoyo de la tecnología, en la cual va a permitir recolectar,

reportar y analizar la información de Balanced Scorecard acorde con los indicadores propuestos, con la finalidad de poder evaluar a tiempo real el proceso de cumplimiento de los objetivos del plan estratégico y tomar decisiones de acuerdo a la situación de la empresa. Para distinguir el progreso de cada indicador, la tecnología de medición semaforiza con base al avance de cada indicador, utilizando los colores verdes, ámbar y rojo. (Instituto Tecnológico de Sonora, 2014).

- Cuando el progreso del objetivo se encuentra de color verde, significa que el indicador está igual o por arriba de la meta planteada, por ende, significa que la empresa ha cumplido el objetivo satisfactoriamente y/o ha superado la meta.
- El color ámbar se aplica para mostrar que el avance del objetivo está por debajo de la meta, pero en un término aceptable, en la cual significa que el objetivo está regularmente cumplido.
- Cuando el progreso del objetivo semaforiza de color rojo, la empresa debe actuar de manera inmediata debido a que señala que el indicador está por debajo de la meta y no se ha cumplido con los objetivos trazados. (Instituto Tecnológico de Sonora, 2014).

2.2.11. **Control**

El termino control hace referencia a la última función de la administración, y está en constante aplicación. Se emplea para la medición de los resultados y su consecuente corrección. El control de cierto modo, garantiza que los objetivos de la empresa se estén cumpliendo acorde a los estándares establecidos en sus planes. Por esto, se dice que el control va de la mano con la planeación e incluso que deben ser dos funciones inseparables. (Koontz & Weihrich, 1998).

2.2.11.1 **Definición de control**

El control es la acción de medir y asegurar que los resultados se adecuen a los objetivos establecidos. Esta acción permite comparar los resultados obtenidos con los estándares establecidos en los planes de la empresa y posteriormente proponer correcciones de mejora.

Para Hellriegel, Jackson & Slocum (2009), definen el control como: *“un proceso para garantizar que los comportamientos y las decisiones se apeguen a las normas de la organización y a los requisitos legales incluidos sus regla, políticas, procedimientos y metas”*

2.2.11.2 **Tipos de control:**

Existen dos tipos de control: preventivos y correctivos.

- **Controles preventivos:** busca disminuir la probabilidad de que suceda un acontecimiento inesperado y a la vez disminuyendo la necesidad de emplear medidas correctivas como solución al problema. Estos son necesarios en toda organización para prevenir y garantizar que las reglas, normas, políticas, procedimientos y programas sean respetados por los empleados y así se asegure su adecuado funcionamiento. (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009).
- **Controles correctivos:** consiste en disminuir hasta el punto de llegar a eliminar conductas, procedimientos o resultados no esperados. Indica que hay mejoras por hacer en los reglamentos y normas, para que no vuelvan a ocurrir; conlleva de cierto modo a un rediseño o reestructuración de los planes de la empresa. (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009).

Mientras el control preventivo busca reducir la probabilidad de que ocurra ciertos acontecimientos, el control correctivo busca radicar aquellos

comportamientos, rediseñándolos para que no vuelvan a ocurrir.

2.2.11.3 **Proceso de control**

Todo proceso implica pasos a seguir. Según Koontz & Wihrich (1998) todo proceso de control consta de 3 pasos: el establecimiento de normas, la medición del desempeño de acorde a las normas establecidas y la corrección de las variaciones.

- **Establecimiento de normas:** las normas son los criterios de desempeño (incluido en los planes), los cuales sirven como parámetros para vigilar la ejecución de los planes. Una norma también puede ser las metas u objetivos verificables de la organización.
- **Medición del desempeño:** es la evaluación de desempeño de acuerdo, a las normas trazadas en los planes. Si las normas han sido definidas adecuadamente, la medición del desempeño se tornará a una labor menos complicada. Sin embargo, hay actividades en la cual el control se torna difícil como, por ejemplo, el control de un vicepresidente o director de una compañía.

- **Corrección de las variaciones:** es el punto donde el control toma lugar y se corrigen las desviaciones. Esta corrección se puede hacer de múltiples formas: modificando planes, rediseñando metas, asignando nuevos deberes, capacitando al personal o hasta un despido.

Para Chiavenato (2006), el control es un proceso cíclico y este consta de las siguientes cuatro fases: establecimiento de estándares, observación del desempeño, comparación del desempeño con el estándar establecido y acción correctiva.

- **Establecimiento de estándares:** son el desempeño que la empresa quiere alcanzar, es el desempeño esperado. Los estándares establecen lo que se deberá hacer y especifica qué resultado será aceptado por estar entre un cierto rango. Suelen estar enunciados en tiempo de procesos, dinero obtenido, calidad en los productos, cantidad de productos fabricados por hora, etc.
- **Observación del desempeño:** es la verificación del desempeño o de los resultados obtenidos producto de un proceso u operación que se está

controlando. Este proceso es importante porque permitirá identificar por medio de información obtenida o mediante técnicas de visualización como se está llevando a cabo el proceso.

- **Comparación del desempeño con el estándar establecido:** Si a una actividad se es detectada una variación, este paso permite tomar las medidas necesarias para volver alinearlo a lo establecido en los estándares. No todas las variaciones requieren correcciones, solo aquellas que sobrepasen los estándares.
- **Acción correctiva:** Es la acción de corregir las variaciones, faltas, o desviaciones para volver las operaciones a la normalidad. Si es necesario tomar una medida correctiva, esta se aplicará en el primer paso (establecimiento de estándares) y el ciclo empieza otra vez.

Ambos autores especifican una serie de pasos que en el fondo vienen a ser iguales, solo varia la forma de presentarlos, mientras que Koontz & Wihrich proponen 3 pasos, Chiavenato agrega un paso más que para los primeros autores entraría a tallar en su segundo paso.

2.2.12. **Evaluación**

El concepto de evaluación hace referencia a la medición del desempeño de los profesionales dentro de una organización. La evaluación permite saber que tan bien un administrador planea, organiza, dirige y controla sus funciones. (Koontz & Weihrich, 1998). También, el término de evaluación es utilizado en la auditoría, como evaluación del desempeño de una organización en concepto de utilidades, producción, productividad. (Chiavenato, 2006).

2.2.12.1 **Indicadores de gestión**

Se determina un indicador como la relación entre las variables cualitativas o cuantitativas que permite monitorear la situación y las tendencias generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas pronosticadas. Los indicadores de gestión pueden representarse en unidades, valores o en series estadísticas, entre otros. Los indicadores son utilizados para determinar el desempeño y cumplimiento de la misión, objetivos y metas de una determinada gestión. (Beltrán, 2010).

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis general

Utilizando el modelo de gestión Balanced Scorecard se mejorará el control y los resultados de la empresa Transportes Yakos SAC.

2.3.2. Hipótesis específicas

1. La empresa no tiene la capacidad de controlar adecuadamente sus operaciones para obtener mejores resultados.
2. El plan estratégico para la empresa Transportes Yakos SAC utilizando el Balanced Scorecard para el periodo 2016 – 2017 facilitará mejorar el control y evaluación de sus resultados.
3. Los indicadores de gestión propuestos para la empresa Transportes Yakos SAC permitirán un mejor control y evaluación de los resultados.
4. El Balanced Scorecard permite sincronizar los objetivos y planes de acción del plan estratégico con los indicadores de gestión.
5. Las estrategias propuestas son viables económicamente bajo la perspectiva del modelo de gestión Balanced Scorecard para la empresa Transportes Yakos SAC.

CAPÍTULO III.

MÉTODO

3.1. Diseño

Esta investigación utiliza un diseño exploratorio (cualitativo), porque se pretende elaborar un plan estratégico a la empresa Transportes Yakos SAC, en cooperación con los accionistas, trabajadores y el análisis de la documentación histórica brindada.

Por otro lado, será una investigación explicativa (cuantitativa) porque se pretende sincronizar los objetivos del plan estratégico con los indicadores de gestión del Balanced Scorecard para obtener un mejor control de los resultados en la empresa Transportes Yakos SAC.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población está conformada por los 06 trabajadores que se encuentran actualmente laborando en la empresa Transportes Yakos SAC.

Los criterios de inclusión y exclusión para la delimitación poblacional son los siguientes:

- Todas las personas que trabajan en los procesos de la empresa Transportes Yakos SAC.
- Todas las personas que se encuentren registrados en las planillas de pago de la empresa Transportes Yakos SAC.

- Todos los trabajadores de la empresa Transportes Yakos SAC, que se encuentren comprometidos para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación.

3.2.2. Marco muestral

La población es finita, pues se cuenta con un número reducido de 06 trabajadores que la empresa tiene para brindar el servicio de transporte y venta de agua potable. Dicha información se obtuvo de la lista de empleados ofrecida por el área administrativa de la empresa. Que aplicando los criterios de inclusión y exclusión son:

Trabajadores en el alto directivo:

- Gerente General / Representante de Ventas: : Pedro Pablo Sánchez Muro
- Supervisor de Área Operativa: Jeison Adderly Sánchez Díaz

Trabajadores en el área operativa- trabajo en campo:

- Conductor N° 1: Jorge Luis Serrano Peña
- Conductor N° 2: Joel Sánchez Fernández

Cuenta con un trabajador externo:

- Contador: Julio Cesar Coronado Tello

Para calcular el tamaño de la muestra se ha tomado a toda la población, pues la población es reducida. Esto permite que los datos sean confiables, es por ello que no se utilizó el punto de saturación.

3.3. Instrumentación

3.3.1. Instrumentos (pertenencia)

Se emplearán los siguientes instrumentos:

- Entrevista a profundidad
- Encuesta
- Cuestionario de control interno
- Revisión documentaria
- Cuadro de análisis de la misión, visión y valores
- Análisis PEST
- Análisis FODA
- Diamante de Porter
- Matriz del perfil competitivo

3.3.1.1. Entrevista de profundidad

Según Espinoza, M. (2013) en su tesis doctoral titulada *Planeamiento Estratégico como Instrumento de Gestión para El Desarrollo de Las Empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana*, recomienda aplicar entrevistas a profundidad porque la magnitud de la muestra es medible fácilmente, en este caso la entrevista será aplicada a los dueños de la empresa.

Se realizará una entrevista de profundidad dirigida al gerente general de la empresa chiclayana Transportes Yakos SAC. La cual permitirá diseñar un plan estratégico y establecer indicadores de gestión que permitirán un mejor control y evaluación de resultados en la empresa.

- ¿Cuál es la misión de la empresa?
- ¿A qué se dedica la empresa?
- ¿A quiénes va dirigido su servicio?
- ¿Cuál es la visión de la empresa?
- ¿Qué es lo que desea alcanzar en un futuro?
- ¿Cómo desea estar posicionado en la mente de sus clientes?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
- ¿Qué objetivos se han logrado en la empresa?
- ¿Los objetivos te permitirán alcanzar tu visión?
- ¿Cuáles son las estrategias de la empresa?
- ¿Se tienen estrategias para las áreas funcionales?
- ¿Qué características diferencia a la empresa de su competencia?
- ¿Qué acciones realiza para retener a sus clientes actuales?
- ¿Qué acciones realiza para captar nuevos clientes?
- ¿Qué acciones realiza para incrementar sus ventas?
- ¿Cuál ha sido su plan de trabajo para este año?
- ¿Cuál es su plan de trabajo para el próximo año?
- ¿Cómo mide sus índices de rentabilidad?
- ¿Qué indicadores utilizan?

- ¿Se evalúan constantemente ROE, ROA y ROS?
- ¿La empresa cumple a tiempo con sus obligaciones financieras?
- ¿Ha tenido problemas con el pago de deudas anteriores?
- ¿La empresa cuenta con capital de corto plazo para asumir nuevas deudas financieras?
- ¿Cómo lleva el control de sus recursos financiero?
- ¿Qué tan eficiente se ha sido con las inversiones realizadas?
- ¿Con que frecuencia la empresa se endeuda para comprar activos?
- ¿Se han tenido retornos positivos de las inversiones?
- ¿Cómo se mide el crecimiento de sus ventas?
- ¿Cómo se mide el crecimiento de las utilidades?
- ¿Qué proyecciones se han realizado y alcanzado a la vez?
- ¿Cómo se mide la productividad de la empresa?
- ¿Cómo se mide la productividad de los trabajadores?
- ¿Cada qué frecuencia se mide este indicador?
- ¿Qué tiempo demora el proveedor en suministrar el servicio?
- ¿Qué tiempo demora procesar un pedido?
- ¿Qué tiempo demora la entrega de un pedido al cliente?
- ¿Cómo motiva a sus empleados para el cumplimiento de sus objetivos?
- ¿De qué manera se les reconoce sus buenos actos?
- ¿Qué tipos de incentivos se les ha hecho presente?
- ¿Se usan estímulos tanto internos como externos?
- ¿Qué capacitaciones han recibido el personal de la empresa?

- ¿Con que frecuencia son capacitados?
- ¿Quiénes han recibido capacitaciones previas?
- ¿Anteriormente habido personal que abandonado la empresa?
- ¿Por qué razones el personal ha abandonado la empresa?
- ¿La empresa invierte en investigación y desarrollo?
- ¿Ha tratado de ampliar su cartera de servicio?
- ¿Cada qué frecuencia se adquirieron sus unidades de transporte?
- ¿De qué se diferencia su servicio ofrecido al de su competencia?

3.3.1.2. Encuesta

Según Pérez, J. (2008) de la universidad nacional de San Marcos, en su tesis titulada *Balanced Scorecard y Desarrollo Empresarial en Las Empresas de Telecomunicaciones del Perú, 2006-2007*, recomienda aplicar encuestas para la recolección de información de los operarios de la empresa.

A través de la encuesta se corroborará la información que ha sido brindada por los accionistas y gerente general, se analizarán para el cumplimiento de los indicadores y se conocerá que tanto el personal se siente comprometido e identificado con la gestión de la empresa.

- ¿Cuál es la misión de la empresa?
- ¿Cuál es la visión de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
- ¿Cuáles son las estrategias de la empresa?
- ¿Conoce las tácticas de la empresa?

- ¿Cuánto ha crecido tu cuota de venta durante el presente mes?
- ¿Cómo relacionas que tu labor tiene una alta productividad?
- ¿Cuánto tiempo toma abastecer a cada cliente?
- ¿Qué beneficio, reconocimiento o premio han recibido por parte de su empleador?
- ¿Qué capacitaciones han recibido en esta empresa?
- ¿Qué aspectos notas que ha cambiado la empresa durante este tiempo que llevas trabajando?

3.3.1.3. Cuestionario de control interno

Según Espinoza, M. (2013) en su tesis doctoral titulada *Planeamiento Estratégico como Instrumento de Gestión para El Desarrollo de las Empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana*, recomienda elaborar una lista de verificación o cuadro de control interno para verificar aspectos organizacionales de acuerdo a ítems y sub ítems relacionados con las áreas de la empresa o procesos internos del negocio.

El cuestionario de control identificará la eficiencia en los procesos de cada área de la empresa, además de conocer qué tipo de planeación, organización, control y dirección utiliza la empresa y si cumple con todos ellos.

Tema: Plan estratégico

Área Administrativa

- ¿La organización ha desarrollado un plan estratégico?

- ¿Su organización cuenta con un Manual de Organización y Funciones?
- ¿Cuenta con un plan de trabajo?
- ¿Se han establecido indicadores de gestión en la organización?
- ¿La organización tiene estrategias, metas, políticas acordes con sus objetivos estratégicos?
- ¿Se ha elaborado políticas para todas las áreas funcionales de la empresa?
- ¿Se revisan periódicamente los planes de trabajo para considerar los cambios en el entorno?
- ¿Cuenta la empresa con políticas claras de metas y motivación por un buen desempeño?
- ¿Cuenta con una herramienta de control de los objetivos y metas estratégicos?
- ¿El área administrativa motiva a sus empleados para el cumplimiento de sus objetivos del área y organización?
- ¿Existe capacitaciones para todo el personal que labora en la empresa?
- ¿El personal pone en práctica valores éticos y morales?
- ¿El personal está comprometido con las políticas de la organización?
- ¿Existe una organización y control documentario de acuerdo a fechas y tipo de trámites?
- ¿Existe alguna herramienta de control de recursos financieros?

- ¿Existen fechas establecidas para la entrega de informes financieros? Si la respuesta es afirmativa ¿Se cumplen con estas fechas?
- ¿Existe un uso óptimo de los recursos materiales en la organización (eficiencia)?
- ¿Existe un reglamento interno de trabajo?
- ¿Se cumple con el plazo establecido en las cobranzas hacia los clientes?
- ¿Se realiza un control de los depósitos realizados por los clientes en la cuenta de detracciones por el servicio prestado?
- ¿Existen tarifarios estándar acerca de los productos o servicios que ofrece la organización?
- ¿Se realizan cotizaciones virtuales o físicas a solicitud inmediata del cliente?
- ¿Existen metas y objetivos de ventas?
- ¿Se ha considerado algún indicador para establecer metas de ventas?
- ¿Todas las compras son registradas adecuadamente?
- ¿Existen adecuados procesos de pagos con los proveedores?
¿Los proveedores brindan facilidades de pago?
- ¿La coordinación con los proveedores es eficiente?

A) Área de Operaciones

- ¿Existe una adecuada distribución física de la salida del producto hacia el cliente?

- ¿Existe una adecuada recepción y almacenamiento de los productos que ofrece la organización?
- ¿Existen mecanismos de control, reportes que registren la recepción, traslado y salida de los productos?
- ¿El medio de transporte que se utiliza para la distribución de los productos es adecuado?
- ¿Existen disponibilidad inmediata de flotas para realizar un pedido superior a su capacidad diaria?
- ¿Existen mecanismos para garantizar la seguridad de los productos al momento de ser distribuidos?
- ¿Los choferes están capacitados para conducir adecuadamente los camiones?

Tema: Balanced Scorecard

- ¿Existen indicadores que muestren la eficiencia en la distribución física y canales de comercialización de los productos que ofrece la organización?
- ¿Existen indicadores de gestión financieros que vayan acorde a las proyecciones de la organización?

3.3.1.4. **Revisión documentaria**

Según Espinoza, M. (2013) en su tesis doctoral titulada *Planeamiento Estratégico como Instrumento de Gestión para el Desarrollo de las Empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana*, recomienda utilizar el método de investigación

documental para la recopilación de datos históricos como estados financieros e información privada de la empresa.

A partir de la recopilación de documentos confidenciales de la empresa se podrá obtener datos históricos y actuales los cuales permitirán recopilar y analizar información de la situación actual interna y externa de la empresa Transportes Yakos SAC obteniendo información de primera mano para poder desarrollar la investigación descriptiva como:

- Revisión de la memoria anual y estados financieros de la empresa.
- Registro de compra y ventas mensuales.
- Documentación de la maquinaria y equipo: licencias, permisos, certificaciones.
- Folio de documentos de transportes.
- Lista de clientes potenciales
- Documentación Bancaria: cheques y letras
- Documentación INEI: Estadísticas del sector transportes

3.3.1.5. Cuadro de análisis de misión, visión y valores

Según Espinoza, M. (2013) en su tesis doctoral titulada *Planeamiento Estratégico como Instrumento de Gestión para el Desarrollo de las Empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana*, recomienda analizar la misión, visión y valores, teniendo en cuenta criterios que toda empresa debe tener para con sus stakeholders.

A partir de la recopilación de documentos internos de la empresa Transportes Yakos SAC se podrá realizar un análisis exhaustivo de la misión, visión y valores que la empresa actualmente tiene definidos con la finalidad de evaluar si su presentación cumple con la metodología de redacción del cuadro; de lo contrario permitirá desarrollar una nueva y mejorada misión, visión y valores de acuerdo a la situación actual de la empresa.

Cada pregunta del ítem será evaluada de acuerdo a lo que dice y se analizará si está bien, de lo contrario se propondrá lo que debe decir. En cuanto a los valores se evaluarán los valores que la empresa posee con los valores que toda empresa debe considerar.

Ítem: Misión

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿A través de que lo hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?

Ítem: Visión

- ¿Qué y cómo queremos ser?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Qué deseamos lograr?
- ¿Cuáles son nuestros valores?

- ¿Qué valor nos distingue?
- ¿Para qué lo hacemos?
- ¿Cómo queremos que nos describan?

Ítem: Valores

- Compromiso
- Excelencia
- Confianza
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Desarrollo sostenible

3.3.1.6. **Matriz PEST**

Según Pelayo, Y. & Moreno, M. (2001) de la universidad de Huelva, en su tesis de investigación titulada *Análisis del Entorno del Sector Envasador del Aceite de Oliva en España*, plantean utilizar la metodología PEST en donde se detallan una serie de indicadores políticos, económicos, sociales y tecnológicos y como estos influyen a las compañías envasadoras.

La elaboración de la Matriz PEST previamente al Análisis FODA permitirá identificar qué aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno están afectando a la empresa. El análisis PEST servirá de cierto modo para realizar un mejor análisis externo y profundo a la empresa Transportes Yakos SAC.

Algunos factores a evaluar según los ítems son:

- Políticos: legislación, normas, impuestos, etc.
- Económicos: precios de materias primas, volatilidad de precios, crecimiento de la economía.
- Sociales: exigencia de clientes, calidad del servicio, satisfacción del usuario, etc.
- Tecnológicos: beneficios del internet, unidades de transportes modernas, sistema didáctico de atención al cliente.

3.3.1.7. **Matriz FODA**

Según Sáenz, C. (2014) de la Universidad de la Católica del Perú, en su tesis *Elaboración del Plan Estratégico del Sistema de Información para una Empresa de Servicios Gráficos*, recomienda analizar la situación interna y externa de la empresa para conocer los aspectos críticos, así como que fortalezas y oportunidades se pueden aprovechar para superarlos.

La elaboración de la matriz FODA muestra a fondo la situación actual de la empresa, tanto interna considerando sus fortalezas y debilidades, así como externas considerando sus oportunidades y amenazas. A partir de este análisis se podrán definir estrategias para contrarrestar las debilidades y amenazas con las fortalezas y oportunidades de la empresa Transportes Yakos SAC.

Los cuatro ítems que mide la matriz FODA son:

- Fortalezas
- Debilidades
- Oportunidades
- Amenazas

Los dos primeros puntos corresponden al análisis interno, mientras que los dos últimos puntos, al análisis externo de la empresa Transportes Yakos SAC.

3.3.1.8. **Diamante de Porter**

Según Belotserkovskiy, R. (2005) de la Universidad Católica del Perú, en su tesis doctoral titulada *Investigación y Desarrollo de un Tablero de Mando para la Gestión Empresarial Basado en el Sistema de Gestión Estratégica "Balanced Scorecard"*, recomienda elaborar un diamante de Porter para analizar las fuerzas competitivas del sector donde opera la empresa Transportes Yakos SAC.

La elaboración del diamante de Porter organizará y dividirá a los competidores en tres conceptos: competidores actuales, competidores potenciales y competidores directos; así también esta herramienta nos permitirá identificar a los proveedores y clientes potenciales de la empresa. Los aspectos evaluados en esta herramienta son: competidores, clientes y proveedores. Con la elaboración de esta herramienta previamente se conocerán a los

competidores que posteriormente serán analizados en la matriz del perfil competitivo.

3.3.1.9. **Matriz del perfil competitivo**

Según Maquera, A. & René, N. (2003) de la universidad nacional de San Marcos, en su investigación titulada *Planeamiento Estratégico de la Tecnología de la Información Aplicada al Instituto Tecnológico Público de Chancay*, plantea la elaboración de la matriz para conocer el perfil competitivo del instituto en comparación con los institutos que brindan las mismas carreras.

La Matriz del Perfil Competitivo, comparará a la empresa Transportes Yakos SAC con su competencia de acuerdo a factores que se definan críticos para el éxito de estas empresas. Estos factores tendrán un peso que sumados sumarán 100. Cada empresa será calificada en una escala del 1 al 5, y la empresa que al final multiplique más puntos será la empresa líder del mercado a la cual debemos estudiarla, seguirla y superarla. Algunos factores críticos que se tienen en consideración para evaluarse con la competencia son:

- Participación de mercado
- Competitividad de precios
- Variedad de producto
- Calidad de atención

Finalmente, cada puntaje tiene su justificación de porque se le está asignando el peso o valor.

3.3.1.9.1. **La fiabilidad**

Se solicitará permiso para grabar las conversaciones y se registrará fotográficamente a los entrevistados, creando una base de datos.

3.3.1.9.2. **Validez de contenido**

Se someterá todos los instrumentos de recopilación y análisis de información a expertos en el tema y sobre la metodología de la investigación.

3.4. Procedimiento

Proceso para la ejecución de los instrumentos:

1. Establecer contacto telefónico con el representante legal de la empresa para solicitar una entrevista. (Coordinación de las fechas, número de horas a trabajar y lugar de las entrevistas).
2. Solicitar información general de la empresa. (antecedentes, archivos, documentos e información actual).
3. Acudir a la oficina central de la empresa para la aplicación de los instrumentos con los representantes y trabajadores involucrados para darles a conocer el trabajo a realizar a efecto de oficializar la actividad. El dialogo por persona será de 30 minutos aproximadamente y será solo los días sábados.

4. Seguidamente, revisar la información recopilada de la entrevista y encuestas.
5. Depurar la información no necesaria.
6. Registrar los datos en Microsoft Excel y Microsoft Word.
7. Análisis estadístico e interpretación de la información seleccionada.
8. Comparar los instrumentos aplicados, con los resultados obtenidos para identificar los puntos críticos de las áreas evaluadas
9. Redactar los resultados de la presente investigación.

CAPÍTULO IV.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación de resultados

Se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación: entrevista a profundidad, encuesta, cuestionario de control interno, revisión documentaria, cuadro análisis de la misión, visión y valores, análisis PEST, Análisis FODA, Diamante de Porter y Matriz del Perfil Competitivo, en el cual se muestra la participación del gerente y operarios de la empresa Transportes Yakos SAC ubicada en la ciudad de Chiclayo. Los resultados están organizados de acuerdo a los objetivos de la investigación.

4.1.1. Analizar la situación actual de la empresa de Transportes Yakos SAC.

4.1.1.1. Situación interna

Aplicando el instrumento de entrevista a profundidad realizado al gerente general, el señor Pedro Pablo Sánchez Muro, recomendado por Espinoza, M. (2013) en su tesis doctoral titulada Planeamiento Estratégico como Instrumento de Gestión para el Desarrollo de las Empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana; validado por los expertos: Luis Guillermo Arbulú Rivera, Félix del Rosario Avalos y Segundo Tuesta Bardález; se obtuvieron como resultados de la entrevista que la empresa Transportes Yakos SAC, es una empresa dedicada al rubro de servicio de transporte y venta de agua potable para las diferentes localidades de la región incluido el casco urbano de la ciudad de Chiclayo, así como la venta de agua para uso poblacional, comercial e industrial. [\(Ver anexo 2\)](#)

El gerente tiene definida la misión y visión de su negocio, y tiene dos objetivos claros que desea alcanzar al corto plazo, estos objetivos son la expansión de su flota de camiones y la instalación de su propia planta procesadora de agua. Él empezó con unidades alquiladas y al cabo de 2 años ya contaba con 2 unidades de transporte propias. Así mismo, manifiesta que no cuenta con un plan de trabajo a diario a pesar de que se caracterizan por ser mejores que su competencia manifestando su precio competitivo y servicio de calidad. [\(Ver anexo 2\)](#)

Hasta la actualidad la empresa ya brinda 2 servicios, el servicio de transporte y venta de agua potable y el servicio de transporte de carga de caña de azúcar. [\(Ver anexo 2\)](#)

El dueño de la empresa expresa con mucha preocupación la dependencia de un solo proveedor EPSEL S.A. en la cual existe mucha burocracia administrativa por lo que se proyecta a un largo plazo adquirir un terreno y construir su propia planta procesadora de agua potable. [\(Ver anexo 2\)](#)

En cuanto a los indicadores de gestión la empresa no tiene indicadores que permitan tener un mejor control y evaluación de sus resultados. [\(Ver anexo 2\)](#)

Aplicando el instrumento encuesta, realizado a los operarios Joel Sánchez Fernández, Jorge Serrano Peña y Jeison Sánchez Díaz; recomendado por Pérez, J. (2008) de la Universidad Nacional de San Marcos, en su tesis titulada *Balanced Scorecard y Desarrollo Empresarial en Las Empresas de Telecomunicaciones del Perú, 2006 - 2007*, validado por los expertos: Luis Guillermo Arbulú Rivera, Felix del Rosario Avalos y Segundo Tuesta Bardález; se analizó que los tres operarios concuerdan que la misión del negocio es el transporte y venta de agua potable, sin embargo su respuesta no responde a una serie de preguntas que toda misión de una empresa debe responder, de igual manera la visión carece de un horizonte de tiempo, y desconocen de los objetivos de la empresa, lo que implica una dejadez por parte de la empresa en comunicar que ellos trabajan para lograr un objetivo. Los operarios reconocen que la estrategia de la empresa se basa en contar con las certificaciones de calidad. En cuanto a su productividad la miden de acuerdo al número de viajes, y la duración promedio de cada viaje oscila entre 2 – 2:30 horas dependiendo de Epsel SA. Los tres operarios afirman que fueron capacitados en el tema de abastecimiento sin desperdicio del agua. [\(Ver anexo 3\)](#)

Tabla 2. Integrantes del área operativa - Transportes Yakos SAC

	Jeison Adderly Sánchez Díaz	Jorge Luis Serrano Peña	Joel Sánchez Fernández
Área	Operativa	Operativa	Operativa
Puesto	Supervisor de área 	Conductor unidad 1 	Conductor unidad 2 

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

Aplicando el instrumento cuestionario de control interno, realizado al gerente general, el señor Pedro Pablo Sánchez Muro; recomendado por Espinoza, M. (2013) en su tesis doctoral titulada *Planeamiento Estratégico como Instrumento de Gestión para el Desarrollo de las Empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana*, validado por el experto: Daniel Ricardo Olivera Toledo-Ocampo; se constató si toda la información brindada en los instrumentos entrevista y encuesta fue cierta. A partir de este instrumento se pudo verificar que la empresa registra sus ventas diarias en el programa Excel y que solo se tiene un tarifario estándar para 3 destinos: casco urbano de la ciudad de Chiclayo, Chiclayo - Lambayeque y Chiclayo - Ferreñafe. ([Ver anexo 4](#))

Tabla 3. Estructura cuadro control interno – Transportes Yakos SAC

	Respuesta			Análisis	Observación
	Si	No	n/a		
Plan Estratégico					
A) Área Administrativa					
B) Área Operaciones					
Balanced Scorecard					

Fuente: Espinoza, M. (2013).

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

El sistema que actualmente utiliza la empresa Transportes Yakos SAC inicia con la compra de agua potable considerando el disponible que tiene la empresa, seguido de la orden de pedido, seguida con el llenado de las cisternas de 23m³ dentro de la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque SA (EPSEL SA), luego el traslado y finalmente la entrega del servicio en las instalaciones del cliente. [\(Ver anexo 4\)](#)



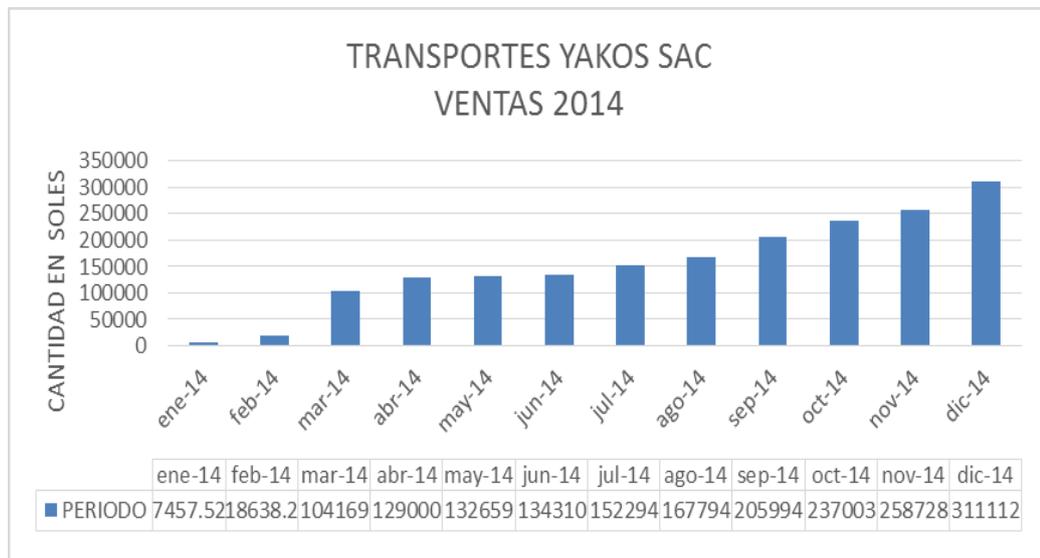
Figura N° 9 Flujo de procesos

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

Aplicando el instrumento revisión documentaria, recomendado por Espinoza, M. (2013) en su tesis doctoral titulada *Planeamiento Estratégico como Instrumento de Gestión para el Desarrollo de las Empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana*,, validado por los expertos: Luis Guillermo Arbulú Rivera, Félix del

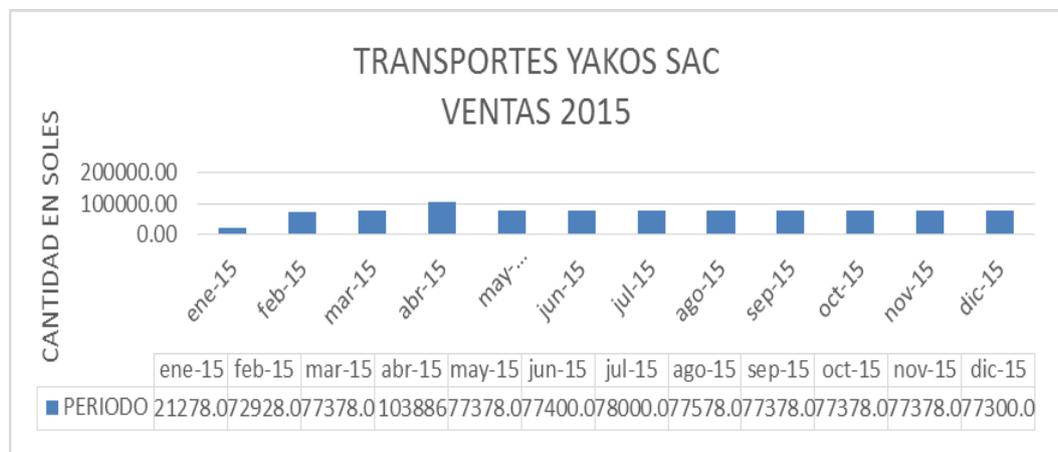
Rosario Avalos y Segundo Tuesta Bardález; se recopiló y analizó información financiera de la empresa identificando que la causa de las ventas bajas con respecto al año anterior 2014 (ver figura N° 25) fueron por la falta de unidades de transportes para que pueda satisfacer a la demanda actual, captar mayor porción del mercado y continuar su crecimiento. ([Ver anexo 5](#))

Tabla 4. Tendencia de las ventas mensuales del año 2014



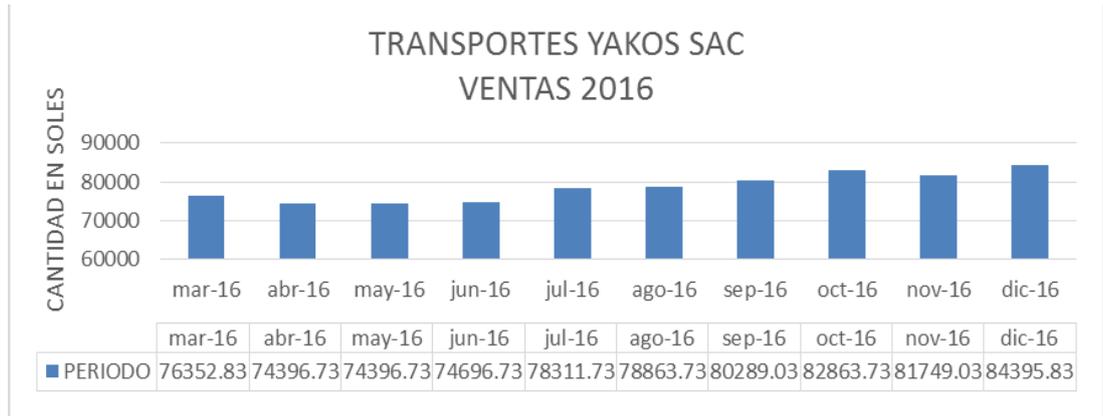
Fuente: Elaboración propia basada en la matriz de análisis de los EEFF. (2016)

Tabla 5. Tendencia de las ventas mensuales del año 2015



Fuente: Elaboración propia basada en la matriz de análisis de los EEFF. (2016)

Tabla 6. Tendencia de las ventas mensuales del año 2016



Fuente: Elaboración propia basada en la matriz de análisis de los EEFF. (2016)



Figura N° 10 Comportamiento del volumen de ventas 2014-2016

Fuente: Elaboración propia basada en la matriz de análisis de los EEFF. (2016)

Este problema está ubicado en el departamento operativo, que cuenta con solo 3 unidades de transporte para satisfacer las órdenes de pedidos de sus clientes y afecta directamente a los ingresos netos por servicio de transporte y en consecuencia en sus utilidades. De igual manera, afecta las relaciones con sus clientes al no satisfacer la demanda requerida y por ende decrece su posicionamiento en el mercado. ([Ver anexo 5](#))

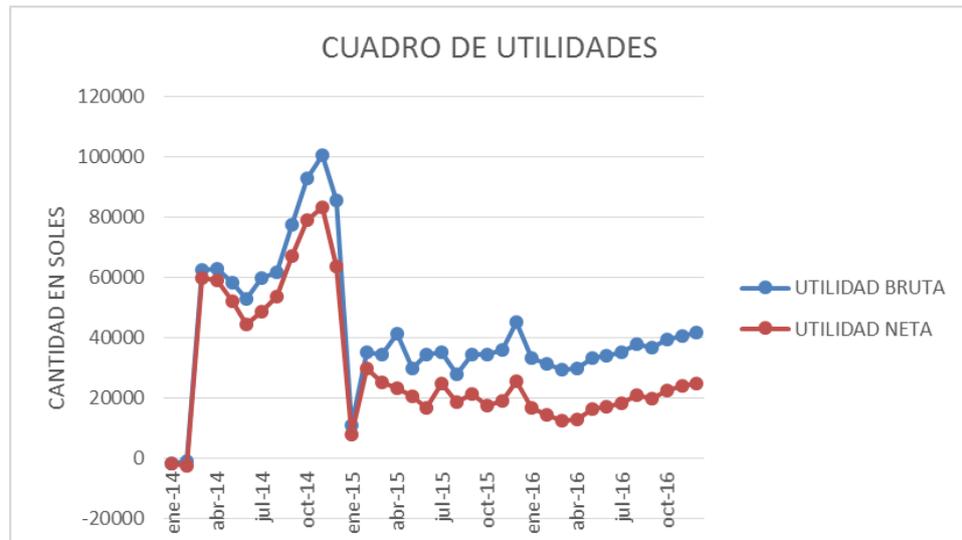


Figura N° 11 Tendencia utilidad bruta – utilidad neta periodo (ene 2014 - dic 2016)
Fuente: Elaboración propia basada en la matriz de análisis de los estados financieros (2016)

El problema actual ya se había generado en el pasado, cuando en los meses de abril, mayo y junio del año 2014 las ventas se estancaron debido a la capacidad limitada de abastecimiento de agua potable. Ese mismo mes, un 26 de junio, la empresa decidió invertir en adquirir una nueva unidad de transporte (ver tabla N° 9), generando un impacto positivo en las ventas de julio – noviembre del mismo año.

A partir de diciembre las ventas empezaron a disminuir debido al incremento abrupto de la demanda, y mayor exigencia de los clientes potenciales por una mayor capacidad de abastecimiento que la empresa ya no podía abastecer con 2 unidades de transporte.

Desde allí las ventas y ganancias de la empresa Transporte Yakos SAC han venido disminuyendo hasta la actualidad. ([Ver anexo 5](#))

4.1.1.2. Situación externa

Aplicando el instrumento PEST, recomendado por Pelayo, Y. & Moreno, M. (2001) de la universidad de Huelva, en su tesis investigación titulada *Análisis del Entorno del Sector Envasador del Aceite de Oliva en España*, validado por el experto: Luis Guillermo Arbulú Rivera; se identificó ciertas variables que afectan de manera positiva y negativa al negocio. Los factores externos claves muy negativos para la empresa Transportes Yakos SAC son la burocracia de la política del proveedor EPSEL SA y la volatilidad de los precios del agua, mientras que los factores claves muy positivos que la empresa tiene que aprovechar son la reducción del impuesto de la renta, reducción de los precios del combustible, requerimiento de las industrias de agua potable, fenómeno del niño y uso del internet en los negocios. Si estos factores negativos no son tomados en cuenta la empresa enfrentará cambios en la reestructuración de sus costos de operaciones. ([Ver anexo 8](#))

Análisis PEST						
Per fil	Factores	Muy negativ o	Negativ o	Indife - Rente	Positiv o	Muy positiv o
Político	Legislación y protección ambiental		X			
	Reducción del impuesto a la renta					X
	Burocracia de la política del proveedor EPSEL SA	X				
Económico	Reducción de los precios del combustible					X
	Volatilidad de los precios del agua	X				
	Bajo crecimiento de la economía		X			
Social	Requerimiento de las industrias de agua potable					X
	Calidad de vida - certificaciones				X	
	Fenómeno del niño – emergencias climáticas					X
Tecnológico	Unidades de transportes ahorrativas				X	
	Sistemas multiusuarios de atención al cliente				X	
	Uso de internet en los negocios – redes sociales				X	

Figura N° 12 Aplicación del análisis PEST en Transportes Yakos SAC

Fuente: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

Aplicando el instrumento Diamante de Porter, descrito en el marco teórico (pag. 34), recomendado por Belotserkovskiy, R. (2005) de la Universidad Católica del Perú, en su tesis doctoral titulada *Investigación y Desarrollo de un Tablero de Mando para la Gestión Empresarial Basado en el Sistema de Gestión Estratégica “Balanced Scorecard”* validado por el experto: Daniel Ricardo Olivera Toledo-Ocampo; se concluye que el mercado donde opera la empresa Transportes Yakos SAC está liderado por dos competidores: Ramírez Torres, Bertha Luz y Velasco Ramírez, Gado Arnaldo. Además de estar en un escenario fuertemente competitivo, se deben vigilar las estrategias de estas empresas, contraatacar si es necesario, y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes. ([Ver anexo 9](#))

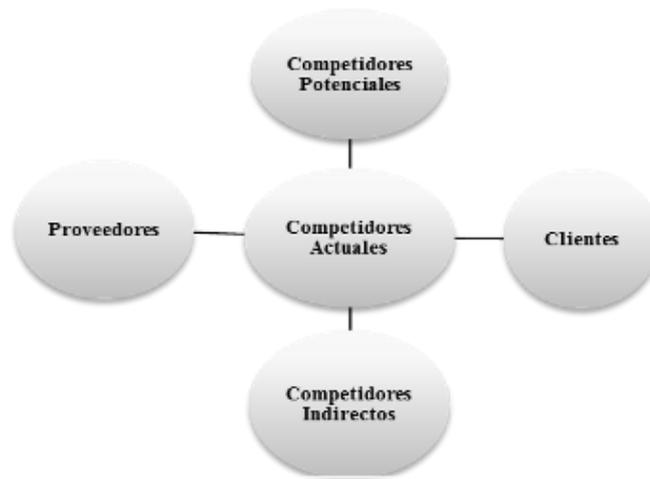


Figura N° 13 Instrumento diamante de Porter

Fuente: Belotserkovskiy, R. (2005)

Los clientes de la empresa Transportes Yakos SAC vienen a ser en su mayoría las empresas industriales, comerciales, casco urbano de la ciudad de Chiclayo y localidades dentro del departamento de

Lambayeque que requieren del servicio de transporte y venta de agua potable. ([Ver anexo 9](#))



Figura N° 14 Clientes - diagrama Porter

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

Transportes Yakos SAC cuenta con dos competidores actuales: Ramírez Torres, Bertha Luz (RUC 10165240419) es una empresa con más de dos años de antigüedad, cuenta con 3 unidades con cisternas de 23 metros cúbicos para el servicio de transporte y venta de agua potable y Velasco Ramírez, Gado Arnaldo (RUC 10166674439), es una empresa que cuenta con 3 unidades con cisterna de 23 metros cúbicos, se inició hace 5 años, en la cual ha trabajado de manera informal hasta que hace tres meses ha generado todos sus permisos para la venta de agua potable. ([Ver anexo 9](#))



Figura N° 15 Competidores actuales - diagrama Porter
Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

Además, la empresa Transportes Yakos SAC cuenta con un competidor indirecto, Hielera Santa Anita que es una empresa dedicada a la venta de hielo al por mayor y menor en la ciudad de Chiclayo, cuenta con una planta de abastecimiento de agua y también realiza el servicio de venta de agua potable, pero con agua que no ha sido certificada por EPSEL. [\(Ver anexo 9\)](#)



Figura N° 16 Competidores indirectos - diagrama Porter
Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

La empresa Transportes Yakos SAC, depende solo de un proveedor que es Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque SA, ofreciendo agua de tipo industrial, comercial y estatal. [\(Ver anexo 9\)](#)

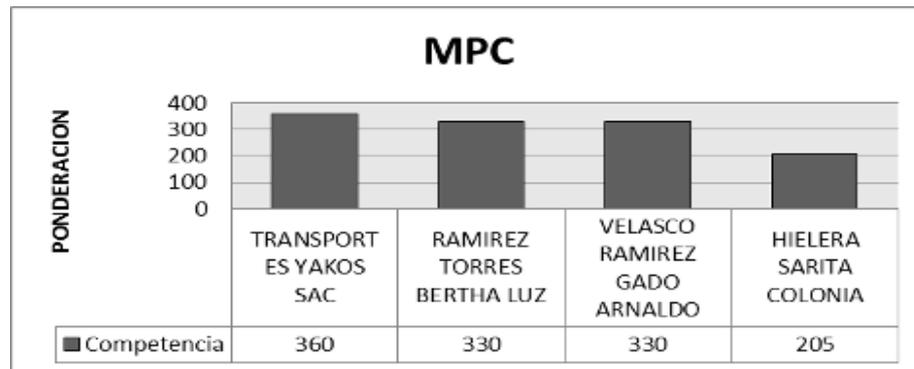


Figura N° 17 Proveedores - diagrama Porter

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

Aplicando el instrumento Matriz del Perfil Competitivo (MPC), recomendado por Maquera, A. & René, N. (2003) de la universidad nacional de San Marcos, en su investigación titulada *Planeamiento Estratégico de la Tecnología de la Información Aplicada al Instituto Tecnológico Público de Chancay*, validado por el experto: Daniel Ricardo Olivera Toledo-Ocampo; se concluye que la competencia más amenazadora son Ramírez Torres y Velasco Ramírez, debido a que estas dos empresas son de un mismo dueño y lideran en precios por tener los precios más bajos del mercado, obteniendo como ponderación 330 en base a cuatro factores críticos de éxito. La empresa Transportes Yakos SAC se encuentra en primer lugar con ponderación 360 y tiene que enfocarse en disminuir sus costos de producción o de lo contrario disminuir el margen de ganancia para ofrecer un precio altamente competitivo y alejarse de la competencia más amenazadora. ([Ver anexo 10](#))

Tabla 7. Resumen de ponderación – MPC



Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

4.1.2. Diseñar un plan estratégico basado en las perspectivas del BSC para la empresa Transportes Yakos SAC.

4.1.2.1. Plan estratégico:

4.1.2.1.1. Elementos filosóficos

Aplicando el instrumento cuadro análisis de misión, visión y valores recomendado por Espinoza, M. (2013) en su tesis doctoral titulada *Planeamiento Estratégico como Instrumento de Gestión para el Desarrollo de las Empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana,*, validado por los expertos: Luis Guillermo Arbulú Rivera, Félix del Rosario Avalos y Segundo Tuesta Bardález; se analizó la misión, visión actual de la empresa acorde a una serie de criterios y preguntas que facilitaron su redacción obteniendo como resultado una misión y visión acorde a la situación actual de la empresa. La misión solo se basaba en el giro del negocio y la visión respondía a la pregunta a donde quieren llegar sin un

horizonte de tiempo pactado. Los valores de Responsabilidad y Puntualidad mostraban redundancia, y el valor de confianza mostraba una confusa redacción. ([Ver anexo 6](#))

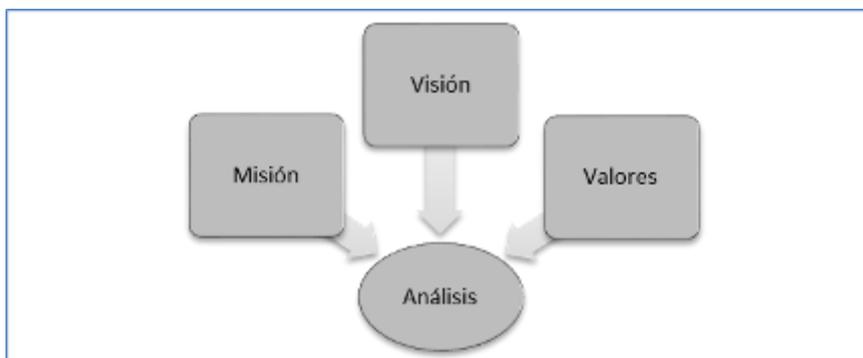


Figura N° 18 Elementos filosóficos- plan estratégico

Fuente: Espinoza, M. (2013)

Tabla 8. Análisis de misión para el plan estratégico de Transportes Yakos SAC

Misión			
Contenido básico	Dice	Análisis	Debe de decir
¿Quiénes somos?	empresa chiclayana que		Somos una empresa chiclayana
¿Qué hacemos?	Realiza el servicio de transporte y venta de agua potable		Quiénes prestamos los servicios de transporte de carga y venta de agua potable para uso poblacional, comercial e industrial
¿A través de que lo hacemos?		No tiene	a través de modernas unidades de transporte ofreciendo los fletes más competitivos del mercado
¿Para quién lo hacemos?	Dentro del departamento de Lambayeque		Diferentes localidades de la región incluida el casco urbano de la ciudad de Chiclayo y a las empresas de todo el departamento de Lambayeque.
¿Por qué lo hacemos?		No tiene	Con la finalidad de satisfacer las necesidades

Fuente: Elaboración propia basada en los instrumentos de entrevista a profundidad y encuestas. (2016)

Tabla 9. Análisis de la visión para el plan estratégico de Transportes Yakos SAC

Visión			
Contenido básico	Dice	Análisis	Debe de decir
¿Qué y cómo queremos ser?	Ser líder en el servicio de transporte y venta de agua potable		Ser una empresa líder en el servicio de transporte de carga y venta de agua potable,
¿Hacia dónde queremos ir?		No tiene	Posicionarnos como la mejor empresa de nuestro rubro
¿Que deseamos lograr?		No tiene	logrando un alto posicionamiento en el departamento de Lambayeque
¿Cuáles son nuestros valores?		No tiene	Continuar ofreciendo un servicio calidad
¿Qué valor nos distingue?	Con un servicio de calidad.		Cerca de los clientes
¿Para qué lo hacemos?		No tiene	Para la satisfacción de nuestros clientes.
¿Cómo queremos que nos describan?		No tiene	Rapidez

Fuente: Elaboración propia basada en los instrumentos de entrevista a profundidad y encuestas. (2016)

Tabla 10. Análisis de los valores corporativos para plan estratégico de Transportes Yakos SAC

	Tiene	Análisis	Debe suprimirse	Porque	Debe añadirse	Porque
Valores	Compromiso	Mantener satisfechos a nuestros clientes y superar sus expectativas con un compromiso constante en la mejora permanente de nuestro servicio.				
	Excelencia	Realizar los procesos y procedimientos de manera eficiente, cuidar los más pequeños detalles logrando un servicio de calidad.				
	Confianza	Aportar a nuestro cliente seguridad y confianza mediante un adecuado transporte de la carga.	Mediante un adecuado transporte de la carga.	Falta énfasis en la redacción.	El proceso de entrega del servicio a nuestros clientes.	
	Puntualidad	El tiempo es oro de nuestros clientes.	El valor de puntualidad .	El valor de puntualidad está redundando con el valor de responsabilidad, en la frase del tiempo es oro de nuestros clientes con brindar un servicio de manera oportuna.		
	Responsabilidad	Ofrecer nuestro servicio de manera oportuna y velar por sus beneficios.			Puntualidad y responsabilidad.	Modificar título.
	Desarrollo Sostenible	Velar por el medio ambiente, satisfacer las necesidades presentes de nuestros clientes respetando las necesidades de nuestras generaciones futuras.				

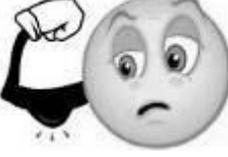
Fuente: Elaboración propia basada en los instrumentos de entrevista a profundidad y encuestas. (2016)

4.1.2.1.2. Elemento analítico:

Aplicando el instrumento FODA, recomendado por Sáenz, C. (2014) de la Universidad de la Católica del Perú, en su tesis *Elaboración del plan estratégico del sistema de Información para una empresa de servicios Gráficos*, validado por el experto: Daniel Ricardo Olivera Toledo-Ocampo; se obtuvo como resultado que la empresa Transportes Yakos SAC debe implementar su flota de camiones satisfaciendo la futura demanda con un servicio posicionado de alta calidad. Por otro lado, la empresa debe aprovechar el incremento de la demanda para adquirir nuevas unidades en financiamiento. Además, debe utilizar las certificaciones de calidad para enfrentar la volatilidad de los precios del agua potable que influyen directamente en el costo del servicio de venta.

Finalmente, para hacer frente a las debilidades y amenazas, la empresa Transportes Yakos SA debe invertir en la instalación de su planta de extracción de agua potable y así dejar de depender de un solo proveedor EPSEL SA y poder autoabastecerse de manera eficiente. [\(Ver anexo 7\)](#)

Tabla 11. Matriz FODA

MATRIZ FODA	Fortalezas	Debilidades
		
Oportunidades	Estrategias	Estrategias
	(F/O)	(D/O)
Amenazas	Estrategias	Estrategias
	(F/A)	(D/A)

Fuente: Sáenz, C. (2014)

4.1.2.1.3. Elementos operativos:

A partir del desarrollo del primer objetivo: *Analizar la situación actual de la empresa transportes Yakos SAC* y la implementación de una nueva misión, visión y valores a la empresa Transportes Yakos SAC, se ha facilitado la elaboración del plan estratégico definiendo los siguientes objetivos y estrategias divididos en las cuatro perspectivas de Balanced Scorecard, para el año 2016 – 2017. ([Ver anexo 11](#))

Tabla 12. Objetivos / estrategias - plan estratégico

Perspectivas	Objetivo general	Objetivos específicos	Estrategias
Financiera	Elevar las utilidades	Incrementar las ventas	Expandir flota de camiones cisternas
		Disminuir los costos del servicio	Construir una planta procesadora de agua potable
Clientes	Mejorar la satisfacción del cliente	Reducir el tiempo promedio de entrega del servicio	Expandir la flota de camiones cisternas
		Mejorar el nivel de calidad	Actualizar las certificaciones de calidad
		Aumentar la cartera de clientes	Inscribir al empresa en la cámara de comercio de Lambayeque
Procesos internos	Incrementar la productividad de la empresa	Reducir los gastos de combustible	Generar una alianza estratégica con estacionamientos de servicios
		Reducir el tiempo respuesta al cliente	Diseñar un sistema de costos por destinos
		Aumentar la vida útil de las unidades	Realizar mantenimiento constante a las unidades
Aprendizaje y crecimiento	Elevar el compromiso del personal con la empresa	Disminuir la rotación del personal	Desarrollar programas y cursos de capacitación al personal
		Capacitar al personal	

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

4.1.3. **Establecer indicadores de gestión que permitan un mejor control y evaluación de resultados en la empresa Transportes Yakos SAC.**

Para mejorar el control y evaluación de los resultados de las áreas administrativas y operaciones, se han establecido los siguientes indicadores:

4.1.3.1. **Área Administrativa:**

4.1.3.1.1. Perspectiva financiera

- **Crecimiento de las ventas:** se medirán anualmente, teniendo en cuenta las ventas del presente año con las ventas del año anterior. El porcentaje óptimo de crecimiento de las ventas debe ser mayor o igual al 10%. Su fórmula es $(\text{Ventas año 2} / \text{Ventas año 1}) - 1$.
- **Reducción de costos de servicio:** se medirán mensualmente teniendo en cuenta los ingresos obtenidos por las ventas netas y los costos del servicio. El porcentaje óptimo de los costos del servicio debe ser menos o igual a 50%. Su fórmula es $(\text{Ventas netas} - \text{Costos del servicio}) / 100$.

Tabla 13. Perspectiva financiera

Perspectiva	Indicadores	
	Título	Fórmula De Cálculo
Financiera	Crecimiento de ventas	$(\text{Ventas año 2} / \text{ventas año 1}) - 1$
	Reducción de costos de servicio	$(\text{Ventas netas} - \text{costos de servicio}) / 100$

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E (2016)

Tabla 14. Indicadores financieros

Indicadores		Meta	Semáforo			Frecuencia de medición
Título	Fórmula de cálculo		Rojo	Ámbar	Verde	
Crecimiento de ventas	$(\text{Ventas año 2} / \text{Ventas año 1}) - 1$	10%	< 5%	5% - 10%	> 10%	Anual
Reducción de costos de servicio	$(\text{Ventas netas} - \text{costos de servicio}) / 100$	50%	> 51%	50% - 51%	< 50%	Mensual

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E (2016)

4.1.3.1.2. Perspectiva clientes

- **Tiempo promedio de entrega:** el tiempo de entrega del servicio se hallará tomando en cuenta el número de horas trabajadas y el número de pedidos abastecidos. El tiempo óptimo debe ser menos o igual a 2 horas. Su fórmula es $(\text{Total de horas trabajadas} / \text{Número de clientes abastecidos})$.

- **Nivel de calidad:** el nivel de calidad se calculará teniendo en cuenta el número de reclamos y la cantidad de ventas realizadas. El porcentaje óptimo de calidad debe ser menor o igual a 1%. Su fórmula es (cantidad de reclamos / cantidad de ventas).
- **Captación de nuevos clientes:** la captación de nuevos clientes se medirá teniendo en cuenta los clientes del presente mes y los clientes del mes anterior. El porcentaje óptimo de crecimiento de la cartera de clientes debe ser mayor o igual a 10%. Su fórmula es (clientes del mes 2 – clientes del mes 1) /100.

Tabla 15. Perspectiva Clientes e Indicadores

Perspectivas	Indicadores	
	Título	Forma de cálculo
Clientes	Tiempo promedio de entrega	(Total de horas trabajadas / total clientes abastecidos)
	Nivel de calidad	(Cantidad de reclamos / cantidad de ventas)
	Captación de nuevos clientes	(Clientes mes 2 - clientes mes 1) /100

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E (2016)

Tabla 16. Indicadores de Clientes

Indicador	Meta	Semáforo			Frecuencia de Medición
Título		Rojo	Ámbar	Verde	
Tiempo promedio de entrega	2 Horas	> 3 Horas	2 - 3 Horas	< 2 Horas	Mensual
Nivel de calidad	1%	> 5%	1% - 5%	< 1%	Mensual
Captación de nuevos clientes	10%	< 5%	5% - 10%	> 10%	Mensual

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E (2016)

4.1.3.1.3. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

- **Rotación del personal:** el índice de rotación de personal se medirá teniendo en cuenta el número de renuncias anualmente y el total de personal. El porcentaje óptimo de rotación debe ser menor o igual que 25%. Su fórmula es $(\text{Total renuncias del personal} / \text{total de personal actual}) \times 100$.
- **Grado de Capacitación:** el grado de capacitación del personal se medirá teniendo en cuenta el personal capacitado entre el total de personal que labora en la empresa. El porcentaje óptimo del grado de capacitación es el 100%. Su fórmula es $(\text{total de personal capacitado} / \text{total de personal}) \times 100$.

Tabla 17. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Perspectivas	Indicadores	
	Título	Forma de cálculo
Aprendizaje y crecimiento	Rotación del personal	(Total renuncias del personal / Total de personal actual) x 100
	Grado de capacitación	(Total de personal capacitado / Total de personal) x 100

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E (2016)

Tabla 18. Indicadores de aprendizaje y crecimiento

Indicador	Meta	Semáforo			Frecuencia de medición
Título		Rojo	Ámbar	Verde	
Rotación del personal	25 %	> 40%	25 – 50%	< 25%	Anual
Grado de capacitación	100%	< 60%	60 - 80%	100%	Anual

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E (2016)

4.1.3.2. Área de Operaciones:

4.1.3.2.1. Perspectiva procesos internos ([Ver Anexo 11](#))

- **Eficiencia del petróleo:** la eficiencia del petróleo se calculará teniendo en cuenta el costo del petróleo por galón y el kilometraje rendido. Se debe tener en cuenta que el precio por galón es de S/. 9.60 soles y cada galón rinde 8 kilómetros. El costo optimo en base a 24 km debe ser menor o igual que S/. 28.8. Su fórmula es (Costo del galón / kilometraje rendido) x Base de 24 km.

- Oportunidad en la respuesta:** la oportunidad de repuesta se analizará tomando en cuenta los servicios entregados en 2 horas y el total de servicios entregados. La meta debe ser mayor o igual que 80%. Su fórmula es $(\text{Servicio entregado en 2 horas} / \text{total de servicios entregados}) \times 100$.
- Mantenimiento del motor:** el mantenimiento del motor se medirá teniendo en cuenta las recomendaciones de fábrica de 5000 km o 60 días. Por lo tanto, el kilometraje optimo a recorrer diario debe ser menor o igual 83.33 km. Su fórmula es $(\text{kilometraje recorrido en 60 días} / 60 \text{ días})$.

Tabla 19. Perspectiva procesos internos e indicadores

Perspectivas	Indicadores	
	Título	Forma de cálculo
Procesos Internos	Eficiencia del petróleo	$(\text{Costo de petróleo} / \text{kilometro rendido}) * \text{Base de 24km}$
	Oportunidad en la respuesta	$(\text{Servicio entregado en 2 horas} / \text{total de servicios}) \times 100$
	Mantenimiento del motor	$(\text{Kilómetros recorrido en 60 días} / 60 \text{ días})$

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E (2016)

Tabla 20. Indicadores de procesos internos

Indicador	Meta	Semáforo			Frecuencia de Medición
Título		Rojo	Ámbar	Verde	
Eficiencia del petróleo	28,8	> 30 Soles	28.8 - 30 Soles	< 28.8 Soles	Mensual
Oportunidad en la respuesta	80%	< 60%	60 - 80 %	> 80 %	Mensual
Mantenimiento del motor	83.33 Km	> 90 Km	83.33 - 90 Km	< 83.33 Km	Bimestral

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E (2016)

4.1.4. Sincronizar los objetivos y planes de acción del plan estratégico con los indicadores de gestión del BSC en la empresa Transportes Yakos SAC.

Después de haber detallado los objetivos y estrategias del plan estratégico a proponer para el año 2016-2017 y de haber determinado los indicadores de gestión que mejorarán el control y evaluación de los resultados en la empresa, se pasó a sincronizar cada objetivo y estrategia con sus indicadores correspondientes, clasificados por cada perspectiva del que integra el Balanced Scorecard. (Ver figura N^o 41). Este cuadro de Balanced Scorecard muestra al final una meta y los valores de la semaforización que permitirá medir el cumplimiento de cada objetivo con la estrategia asignada a tiempo real. ([Ver anexo 12](#))

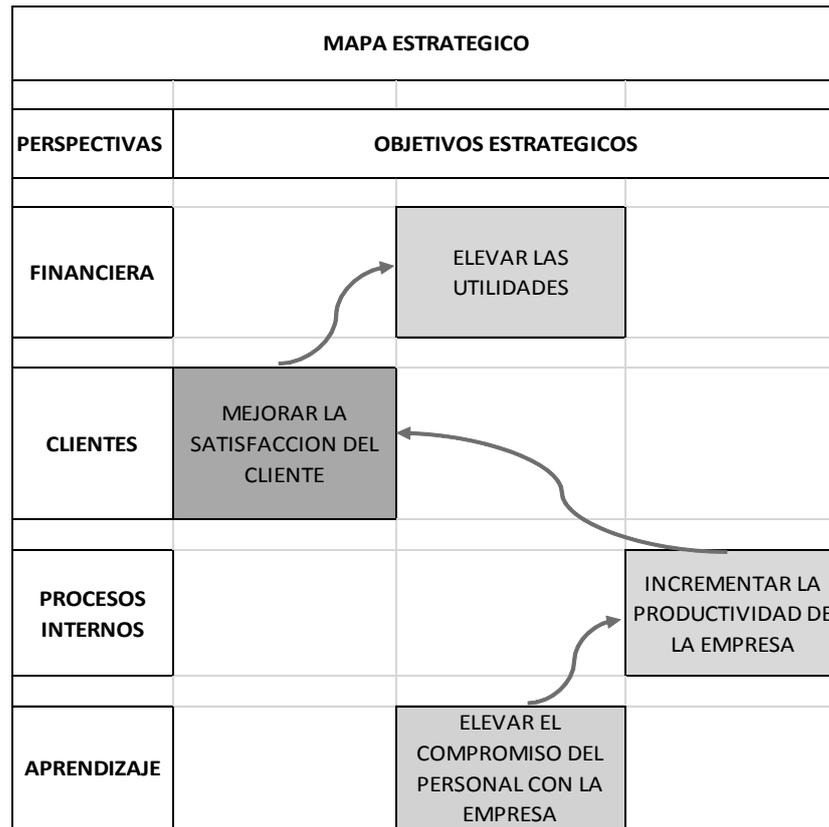


Figura N° 19 Mapa Balanced Scorecard

Fuente: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

4.1.5. Determinar la viabilidad económica de las estrategias propuestas bajo la perspectiva del modelo de gestión BSC para la empresa Transportes Yakos SAC.

Finalmente, se estimó el costo total de la implementación de cada estrategia en un escenario optimista a través de un plan presupuestal, indicando el responsable y el tiempo a desarrollar.

Dentro de la perspectiva financiera se propone la estrategia de expansión de la flota de camiones cisternas con un costo total de S/ 169,000.00 soles para la adquisición de una unidad de transporte. [\(Ver Anexo 13\)](#)

Tabla 21. Perspectiva financiera - plan presupuestal

Perspectivas	Estrategias	Encargado	Costos	Descripción
Financiera	Expandir flota de camiones cisternas	Gerente general	172, 359.00	Única inversión

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

Para la presente evaluación económica – financiera, se ha optado por el financiamiento con la entidad Mibanco, por ser la entidad financiera donde la empresa Transportes Yakos SAC ya es cliente, porque le ofrece el financiamiento del 100% del valor de la unidad a comprar y porque sus tasas que muestran en su portal web son competitivas. ([Ver Anexo 13](#))

Tabla 22. Datos del préstamo obtenidos del simulador de Mibanco

Préstamo	
Monto	S/. 169,000
Monto Total*	S/. 172,359.00
TCEA	16.97%
Plazo	36
TEM	1.2%
Cuota Fija	S/. 5924.66
ITF	0.005%
*Monto total incluye: seguro de desgravamen + ITF + seguro Mibanco	

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

La cuota del préstamo incluido el ITF será de S/ 5,924.66 y el préstamo será financiado en 3 años con pagos mensuales como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 23. Cronograma de pagos

Periodo	Saldo Inicial	Capital	Interés	Cuota sin ITF	ITF	Cuota final
0	172359	0	0.00	0.00	0.00	0
1	168503	3856	2068	5924.36	0.30	5924.66
2	164601	3902	2022	5924.36	0.30	5924.66
3	160651	3949	1975	5924.36	0.30	5924.66
4	156655	3997	1928	5924.36	0.30	5924.66
5	152610	4045	1880	5924.36	0.30	5924.66
6	148517	4093	1831	5924.36	0.30	5924.66
7	144375	4142	1782	5924.36	0.30	5924.66
8	140183	4192	1733	5924.36	0.30	5924.66
9	135941	4242	1682	5924.36	0.30	5924.66
10	131648	4293	1631	5924.36	0.30	5924.66
11	127304	4345	1580	5924.36	0.30	5924.66
12	122907	4397	1528	5924.36	0.30	5924.66
13	118457	4449	1475	5924.36	0.30	5924.66
14	113954	4503	1421	5924.36	0.30	5924.66
15	109398	4557	1367	5924.36	0.30	5924.66
16	104786	4612	1313	5924.36	0.30	5924.66
17	100119	4667	1257	5924.36	0.30	5924.66
18	95396	4723	1201	5924.36	0.30	5924.66
19	90616	4780	1145	5924.36	0.30	5924.66
20	85780	4837	1087	5924.36	0.30	5924.66
21	80885	4895	1029	5924.36	0.30	5924.66
22	75931	4954	971	5924.36	0.30	5924.66
23	70918	5013	911	5924.36	0.30	5924.66
24	65844	5073	851	5924.36	0.30	5924.66
25	60710	5134	790	5924.36	0.30	5924.66
26	55514	5196	729	5924.36	0.30	5924.66
27	50256	5258	666	5924.36	0.30	5924.66
28	44935	5321	603	5924.36	0.30	5924.66
29	39550	5385	539	5924.36	0.30	5924.66
30	34100	5450	475	5924.36	0.30	5924.66
31	28585	5515	409	5924.36	0.30	5924.66
32	23003	5581	343	5924.36	0.30	5924.66
33	17355	5648	276	5924.36	0.30	5924.66
34	11639	5716	208	5924.36	0.30	5924.66
35	5854	5785	140	5924.36	0.30	5924.66
36	0	5854	70	5924.36	0.30	5924.66
		172359	40918			213288

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

Para la elaboración del flujo de caja proyectado, se tomó un aproximado al promedio de las ventas de los meses de octubre y diciembre del año 2014 y se consideró una tasa de crecimiento trimestral del 2%. Igualmente, para los costos se consideró un aproximado al promedio de los costos de los meses de oct – dic 2014 teniendo en cuenta, un incremento del 2% mensual paralelo al incremento de las ventas.

Tabla 24. Proyección de ventas

IV trimestre 2014	OCT- DIC
Ventas promedio mensual	230,000.00
Tasa de crecimiento mensual	2%

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

Tabla 25. Proyección de costos

IV trimestre 2014	OCT- DIC
Costos promedio	172,500.00
Tasa de crecimiento	2%

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

Para hallar el VAN, se ha restado el impuesto a la renta y el servicio de la deuda al flujo neto económico. Así se obtiene el VAN por periodo mensual, que su sumatoria resulta S/ 13,636.05 a julio del año 2018. La inversión de S/ 169,000.00 que se propone a la empresa, sería una inversión rentable a corto plazo.

Tabla 26. Valor actual neto (VAN) – proyección al 2018

Periodo	VENTAS 2014			PROYECCIONES 2018											
	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ventas	200,000	230,000	260,000	230000	234600	239292	244078	248959	253939	259017	264198	269482	274871	280369	285976
Préstamo				169000											
Total ingresos	200,000	230,000	260,000	230,000	234,600	239,292	244,078	248,959	253,939	259,017	264,198	269,482	274,871	280,369	285,976
Costos (75%)	150,000	172,500	195,000	172500	175950	179469	183058	186720	190454	194263	198148	202111	206153	210277	214482
Gastos administrativos (5%)	10,000	11,500	13,000	11,500	11,730	11,965	12,204	12,448	12,697	12,951	13,210	13,474	13,744	14,018	14,299
Total egresos	160,000	184,000	208,000	184,000	187,680	191,434	195,262	199,168	203,151	207,214	211,358	215,585	219,897	224,295	228,781
Flujo neto económico	40,000	46,000	52,000	46,000	46,920	47,858	48,816	49,792	50,788	51,803	52,840	53,896	54,974	56,074	57,195
Impuesto a las renta	12000	13800	15600	13800	14076	14358	14645	14938	15236	15541	15852	16169	16492	16822	17159
Servicio de la deuda	0	0	0	5925	5925	5925	5925	5925	5925	5925	5925	5925	5925	5925	5925
Valor actual neto por periodo	28000	32200	36400	26275	26919	27576	28246	28930	29627	30338	31063	31803	32557	33327	34112

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E (2016)

Tabla 27. Valor actual neto (VAN) – proyección al 2019

PROYECCIONES AL 2019											
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
291696	297530	303480	309550	315741	322056	328497	335067	341768	348603	355575	362687
291,696	297,530	303,480	309,550	315,741	322,056	328,497	335,067	341,768	348,603	355,575	362,687
218772	223147	227610	232162	236806	241542	246372	251300	256326	261452	266681	272015
14,585	14,876	15,174	15,477	15,787	16,103	16,425	16,753	17,088	17,430	17,779	18,134
233,356	238,024	242,784	247,640	252,593	257,644	262,797	268,053	273,414	278,883	284,460	290,149
58,339	59,506	60,696	61,910	63,148	64,411	65,699	67,013	68,354	69,721	71,115	72,537
17502	17852	18209	18573	18944	19323	19710	20104	20506	20916	21335	21761
5925	5925	5925	5925	5925	5925	5925	5925	5925	5925	5925	5925
34913	35729	36563	37412	38279	39163	40065	40985	41923	42880	43856	44851

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E (2016)

Tabla. 28 Valor actual neto (VAN) – proyección al 2020

PROYECCIONES AL 2020											
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
369941	377339	384886	392584	400436	408444	416613	424945	433444	442113	450955	459975
369,941	377,339	384,886	392,584	400,436	408,444	416,613	424,945	433,444	442,113	450,955	459,975
277455	283005	288665	294438	300327	306333	312460	318709	325083	331585	338217	344981
18,497	18,867	19,244	19,629	20,022	20,422	20,831	21,247	21,672	22,106	22,548	22,999
295,952	301,872	307,909	314,067	320,348	326,755	333,291	339,956	346,755	353,691	360,764	367,980
73,988	75,468	76,977	78,517	80,087	81,689	83,323	84,989	86,689	88,423	90,191	91,995
22196	22640	23093	23555	24026	24507	24997	25497	26007	26527	27057	27598
5925	5925	5925	5925	5925	5925	5925	5925	5925	5925	5925	5925
45867	46903	47959	49037	50136	51258	52401	53568	54758	55971	57209	58472

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E (2016)

De acuerdo a la proyección de ingresos que se espera obtener, si atrae a sus potenciales clientes a quienes dejo de abastecer por la capacidad limitada y teniendo en consideración que los ingresos mensuales que obtuvo en el periodo del 2014 por trabajar bajo modalidad de contratos con compañías privadas fluctuaron entre S/. 200,000 y S/. 260,000 mensuales, la inversión seria recuperada en julio del 2018, habiendo transcurrido 07 meses, mes en donde se obtiene un VAN de S/ 13,636.05 con una tasa de 2%, TEM superior a la tasa de la entidad bancaria.

Dentro de la perspectiva de clientes se ha definido dos estrategias a desarrollar, la primera estrategia es realizar la actualización de certificaciones de calidad de la empresa anualmente con un costo total de S/. 760.00 soles. La segunda estrategia es inscribir a la empresa en la cámara de comercio de Lambayeque para captar nuevos clientes y hacer publicidad a la empresa con un costo total de S/. 1010 soles, en la cual implica un pago mensual de S/. 80 .00 soles y un pago único de inscripción de S/. 50.00 soles al año. (Ver anexo 13).

Tabla 29. Perspectiva clientes - plan presupuestal

Perspectiva	Estrategias	Encargado	Costos	Descripción
Cientes	Actualizar las Certificaciones de Calidad	Gerente general	S/. 760	Anual por tres unidades
	Inscribir a la empresa en la Cámara de Comercio de Lambayeque	Gerente general	S/. 1,010	Anual

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E (2016)

Dentro de la perspectiva de procesos internos se ha determinado tres estrategias. La primera, es generar una alianza estratégica con estacionamientos de servicio para poder minimizar costos de las operaciones de la empresa, esta estrategia no tiene costo, es parte del representante legal que busque alianzas atractivas para la empresa. La segunda, es diseñar un sistema de costos por destinos en la cual va permitir tener un presupuesto real de los costos por cada destino. La mejor opción que se obtuvo es contratar practicante de informática con un costo total de S/.500.00 soles y la tercera es desarrollar un

mantenimiento constante de las unidades en la cual se realizará semestralmente de acuerdo a la frecuencia del trabajo con un costo total de S/. 650.00 soles por unidad de transporte. (Ver anexo 13).

Tabla 30. Perspectiva procesos internos - plan presupuestal

Perspectivas	Estrategias	Encargado	Costos	Descripción
Procesos internos	Diseñar un Sistema de costos por destinos	Practicante informática	S/. 500.00	Única inversión
	Mantenimiento constantes a las unidas	Operaciones	S/. 650.00	Cada dos meses

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E (2016)

En cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se ha definido una estrategia que consiste en desarrollar programas y cursos de capacitación de personal, captando estudiantes del VIII, IX Y X ciclo de las carreras de administración con un costo total de S/. 200.00 soles, con la finalidad de mejorar la calidad de los trabajadores y dar oportunidad a los estudiantes a adquirir experiencia laboral. (Ver anexo 13).

Tabla 31. Perspectiva aprendizaje y crecimiento - plan presupuestal

Perspectivas	Estrategias	Encargado	Costos	Descripción
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar programas y cursos de capacitación al personal	Estudiantes Del VIII, IX Y X Ciclo	S/. 200.00	Única inversión

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E (2016)

4.2. Discusión de resultados

Los resultados fueron obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de entrevista a profundidad, encuestas, cuestionario de control interno y revisión documentaria, aplicado a los trabajadores de la empresa Transportes Yakos SAC y quedando registrada todas las actividades mencionadas por medio de fotografías del gerente, documentos confidenciales, cuestionarios llenados a mano y cuadros de Excel analizados.

En el caso de los instrumentos utilizados, cada uno fue sometido al criterio de tres jueces expertos quienes confirmaron y dieron buena fe sobre los instrumentos, facilitando la obtención de resultados completos.

Corresponden en efecto, al estudio en mención, de como una herramienta de la gestión estratégica “Balanced Scorecard”, puede facilitar el control y evaluación de los resultados en una empresa de transportes.

Asimismo, podemos generalizar que el modelo de gestión estratégica de la presente tesis, puede ser aplicable a cualquier empresa sin importar su magnitud, ni el número de trabajadores; solo se requiere que la empresa cuente con un plan estratégico y que quiera medir y controlar el avance de sus objetivos, debido a que el Balanced Scorecard se diseña tomando como referencia los objetivos de los planes estratégicos empresariales en sus cuatros perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje.

Se tuvieron algunas limitaciones durante la aplicación de los instrumentos en cuanto al establecimiento de horarios y accesibilidad con los trabajadores de campo de la empresa, ya que no tienen un horario fijo de entrada y salida en el trabajo. Cabe resaltar que ese fue el único inconveniente que se tuvo con los trabajadores de campo, porque el gerente general sí estuvo dispuesto cuando se acordó la entrevista creando un ambiente de cooperación mutua y visión a una inversión futura para la empresa.

Es importante resaltar que la mayoría de los resultados concuerdan con los antecedentes sobre el Balanced Scorecard. (Ej. Pérez, 2008; Martínez & Heredia, 2003). Los autores afirman que mediante la herramienta del Balanced Scorecard se ayudaron para convertir sus estrategias en acciones para alcanzar sus objetivos, y que el rol del Balanced Scorecard en una empresa es clarificar y comunicar la estrategia y acciones a todo el personal; lo que justifica que el Balanced Scorecard es una herramienta de soporte para la gestión estratégica. También, afirman que la herramienta del Balanced Scorecard no solo es una herramienta de monitoreo, sino también una herramienta generadora de estrategia de acuerdo al estado actual de la semaforización que muestre el Balanced Scorecard.

El autor (Espinoza, 2013) define estrategias e indicadores de las perspectivas financiera y clientes en su propuesta de planteamiento estratégico, logrando obtener mejores resultados estratégicos gracias a la

implementación de la estrategia en tres reconocidas empresas de seguridad. El autor también afirma que todo parte de un buen plan estratégico.

No hay objetivo ni estrategia que no pueda ser medida y controlada por indicadores en el BSC. Así el autor (Illia, 2008) afirma que el BSC controla el desempeño de los procesos de cualquier empresa a través del control de indicadores.

A través de los resultados, se observa que el Balanced Scorecard es una metodología que se puede utilizar en cualquier empresa sin importar el tamaño o rubro que se desempeñe. El Balanced Scorecard es una herramienta de fácil adaptación a cualquier entorno empresarial.

La base para la implementación de un Balanced Scorecard es el plan estratégico compartido y comunicado con todos los trabajadores de la empresa, a partir de ello los integrantes de la empresa conocerán cuales son los objetivos de la empresa y se sentirán comprometidos con el logro de los objetivos.

El mayor problema que pueda presentarse es que una empresa defina su plan estratégico, objetivos y estrategias ampliamente y no de acuerdo a las cuatro perspectivas del BSC.

Nuestra investigación toma como muestra a la empresa Transportes Yakos SAC, empresa definida como una PYME localizada en la región Lambayeque, caracterizada por ser una empresa familiar y dispuesta a invertir un pequeño porcentaje de sus utilidades en la implementación de un modelo de gestión estratégica.

A diferencia de las grandes empresas que destinan fuertes sumas de dinero en tecnología y desarrollo, se ha tenido conveniente utilizar el programa Microsoft Excel para el desarrollo de la metodología de gestión Balanced Scorecard adaptado a las necesidades y herramientas que la empresa dispone, así minimizando los costos estimados de la implementación y sirviendo como piloto para la aplicación en otras empresas de transportes y diferentes rubros que cuenten con una capacidad limitada de inversión.

La recopilación y análisis de la situación actual interna y externa de la empresa, como primer punto es esencial para diseñar un buen plan estratégico, ya que permite tener una visión holística de la empresa. Para este análisis situacional de la empresa esta información puede ser aplicada y analizada mediante el cuadro análisis de misión visión y valores, el análisis PEST, la matriz FODA, el análisis de PORTER y la matriz de perfil competitivo, todos en conjunto ayudan a aseverar la primera hipótesis de nuestra investigación creando un correcto plan estratégico a la empresa Transportes Yakos SAC para el periodo 2017 – 2018.

Con respecto a la segunda hipótesis del diseño del plan estratégico, se tuvo conveniente proponer objetivos de acuerdo a las cuatro perspectivas del BSC: así su sincronización fue exitosa y por cada objetivo propuesto se definieron estrategias y por cada estrategia un indicador que mida su desempeño. Cabe resaltar que, si en el momento de definir los objetivos en el plan estratégico no se hubiera tenido en cuenta las cuatro perspectivas del BSC, no se hubiera logrado una sincronización adecuada.

Los indicadores de gestión propuestos y la sincronización de los objetivos y estrategias con los indicadores estos indicadores tanto para el área administrativa como operaciones, facilitaron el desarrollo del cuadro BSC. Este cuadro incluye una meta, una semaforización que muestra el avance de cada indicador de acuerdo a los estándares establecidos y una frecuencia de medición de los indicadores a tiempo real con la finalidad de mejorar el control y evaluación de los resultados de la empresa Transportes Yakos SAC.

La sincronización se logró desarrollar gracias a la definición de los objetivos y estrategias de acuerdo a las perspectivas de negocio.

Con el costo total de la implementación de las estrategias definidas en el plan estratégico de la empresa Transportes Yakos SAC que asciende a la suma de S/ 175,479.00 soles y divididos en S/ 172,359.00 en la adquisición de una unidad de transporte, S/. 760.00 soles anuales por actualizaciones de certificados de calidad por las 3 unidades, S/ 1,010 soles por membresía anual en la cámara de comercio, S/ 500.00 soles para el diseño de un

sistema de costos por destinos, S/ 650.00 soles para el mantenimiento constante a la unidades y S/ 200.00 soles para desarrollar programas y cursos de capacitación al personal; y monitoreadas mediante el cuadro de BSC desarrollado en el programa Excel, la empresa mejorará el control de cada plan de acción, además de ahorrarse un gran suma de dinero que pudiese haber incurrido en la adquisición de un software de BSC.

Así, la implementación de un plan estratégico en sincronización con un BSC será viable y la empresa solo invertirá en la ejecución de los planes de acción de cada estrategia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. De acuerdo a los resultados se afirma que el modelo de gestión Balanced Scorecard mejorará los resultados de la empresa Transportes Yakos SAC debido a que la estructura del modelo cuantifica objetivos, establece metas por objetivos y controla el cumplimiento mes a mes.
2. La empresa Transportes Yakos SAC no posee la capacidad de controlar adecuadamente sus operaciones para la obtención de resultados favorables, sólo cuenta con el control de sus recursos financieros mediante el registro diario de salida de dinero de sus cuentas corrientes (ver anexo 2, pág. 92).
3. La gestión del plan estratégico de la empresa Transportes Yakos SAC utilizando el modelo de gestión BSC durante el periodo 2016 – 2017 facilitará el control y evaluación de los resultados de la empresa, porque el plan estratégico propuesto alineado a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard permitirá el diseño coordinado entre objetivos, estrategias y de los resultados; lo que posibilitará un mejor control y evaluación de estos últimos. (ver anexo 11; pág. 159) y (ver anexo 12; pág. 165).
4. Los indicadores de gestión propuestos para la empresa Transportes Yakos S.A.C permitirán un mejor control y evaluación de los resultados por cuanto la empresa recién va contar con este tipo de herramienta de control estratégico. (ver anexo 12, pág. 165).

5. El BSC de la empresa Transportes Yakos SAC permitirá sincronizar los objetivos y planes de acción del plan estratégico con los indicadores de gestión propuestos para la empresa puesto que el diseño del plan estratégico está acorde a las cuatro perspectivas de estudio del BSC. (ver anexo 12; pág. 165).

6. Las estrategias propuestas son viables económicamente bajo la perspectiva del modelo de gestión BSC para la empresa Transportes Yakos SAC debido a que los costos de implementación de las estrategias están dentro de la capacidad económica – financiera de la empresa de asumir una obligación financiera por un monto de S/ 169,000.00 en un plazo de 36 meses a una cuota mensual de S/ 5,925.00 (S/ 172,359.00 incluido Seg. de Desgravamen y Microseguro de compañía Pacifico) y que según el VAN será recuperada en un plazo de 07 meses de realizada la inversión. (ver sub capítulo 4.1.5, pág. 71-78)

5.2. Recomendaciones

1. Es indispensable utilizar herramientas complementarias como los cuadros análisis de misión, visión y valores; análisis PEST, FODA, MPC y el diagrama de Porter para desarrollar un buen plan estratégico de la empresa. La implementación del BSC comienza con definir el plan estratégico de la organización. Así lo afirma Machado, N. (2010) de la Universidad Central de Las Villas, quien establece 6 pasos para la implementación del BSC, e inicia con la definición de la misión y visión de la organización seguida de la alineación de los objetivos y estrategias de acuerdo a las 4 perspectivas del BSC.
2. Es importante definir los objetivos y estrategias de acuerdo a las cuatro perspectivas del BSC, para facilitar el proceso de sincronización de cada objetivo con su estrategia en el BSC. Se deben proponer varias estrategias por cada objetivo y evaluar cuál es la más rentable antes de la puesta en práctica. Según Martínez, M. y Heredia, J. (2003) quienes investigaron el impacto del BSC en una organización, concluyen que el BSC, aparte de ser una herramienta de monitoreo y control, es a la vez una herramienta generadora de nuevas estrategias y planes alineados a cada objetivo de la organización. Si algo está fallando en la organización e impide el cumplimiento de algún objetivo, el BSC muestra cual objetivo no se está cumpliendo y que estrategia debemos replantear para contrarrestar el fallo.
3. El BSC, no solo es aplicado por grandes empresas, cualquier empresa sin importar su tamaño puede sincronizar su plan estratégico con el BSC para

controlar y evaluar el logro de sus objetivos. Para ello, es indispensable la definición de indicadores de medición por cada objetivo. Sin indicadores es imposible llevar el control de cada estrategia y su objetivo. Según el antecedente nacional por Pariona, C. (2007) en su tesis Titulada como Sistema de Control Gerencial Basado en el Cuadro de Mando Integral - Caso Empresas Asociativas de la Región Junín, como conclusión demuestra lo que la teoría fundamenta y afirma que las operaciones de las empresas deberían ir acompañado por la obtención de indicadores para llegar a exitosos resultados que beneficien la gestión empresarial.

4. Para una mediana empresa (de 51 a 250 empleados) se recomienda que el BSC sea diseñado por un programador o un ingeniero de sistema por la complejidad de los procesos, objetivos, estrategias y áreas funcionales. Para una micro empresa (de 1 a 10 empleados) o pequeña empresa (de 11 a 50 trabajadores) que cuenta dos o tres áreas funcionales, objetivos y estrategias enfocadas a un corto plazo, se recomienda la elaboración de un BSC en una plantilla de excel con el fin de ahorrar costos en la adquisición de un software de BSC.
5. Elaborar un BSC no es difícil. Solo se requiere de un plan estratégico bien diseñado, con objetivos y estrategias realistas, para diseñar posteriormente los indicadores que permitirán el control y evaluación de los resultados. Sáenz, C. (2014), mediante su tesis titulada Elaboración del Plan Estratégico del Sistema de Información para una Empresa de Servicios Gráficos, concluye que se debe elaborar un planeamiento estratégico en la

cual la misión visión y objetivos deben estar alineados en una sola dirección donde la empresa adquiriera elementos informáticos y tecnológicos que le ayuden como plataforma y soporte para el logro de sus objetivos obteniendo como resultado respuestas de manera inmediatas ante cualquier situación.

6. Se recomendó al señor Pedro Sánchez Muró, Gerente General de la empresa Transportes Yakos S.A.C aplicar el plan estratégico y presupuestal que se detalla en esta tesis para que sus operaciones se basen en un modelo de gestión, y pueda llevar un mejor control de su representada. Además, se resalta que el costo de inversión está dentro del presupuesto coordinado antes de la investigación.

RESULTADOS FINALES

6.1. Perspectiva financiera:

- Se priorizó como objetivo general elevar las utilidades con la estrategia de expansión de la flota de camiones para incrementar las ventas.
- Se analizó la viabilidad de adquisición de una unidad de camión cisterna nueva o de segunda con la finalidad de renegociar contratos con las empresas que dejó de abastecer en el año 2014 por su capacidad limitada. De esta manera se lograría incrementos significativos de sus ventas de hasta un 20% mensual y se reducirían los costos y tiempo de servicio.
- Se establecieron dos indicadores para la medición de los resultados en esta perspectiva: crecimiento de ventas y reducción de costos de servicio los cuales serán medidos de manera mensual.
- La empresa por su parte coordinó con sus potenciales clientes para que, una vez realizada su inversión, vuelva a trabajar con ellos.
- La empresa optó por realizar la inversión a mediados de noviembre del 2017.

6.2. Perspectiva cliente:

- Se delimitó como objetivo general mejorar la satisfacción del cliente con las estrategias de expansión de la flota de camiones, actualización de los certificados de calidad e inscripción de la empresa en la cámara de comercio.
- Se estableció tres indicadores para la medición de los resultados en esta perspectiva: tiempo de entrega promedio, nivel de calidad y captación de nuevos clientes, los cuales serán medidos de manera mensual.
- La empresa por su parte actualizó los certificados de calidad para mejorar la calidad del servicio. A mediados de noviembre del 2017 la empresa invertirá en una nueva unidad logrando así reducir el tiempo de entrega de su servicio y ateniendo nuevas zonas captando así nuevos clientes.

6.3. Perspectiva aprendizaje y crecimiento:

- Se detalló como objetivo general elevar el compromiso del personal con la empresa con la estrategia de desarrollo de programas y cursos de capacitación al personal.
- Se establecieron dos indicadores para la medición de los resultados en esta perspectiva: rotación del personal y grado de capacitación al personal.

- La empresa por su parte ya ha capacitado a su personal en temas de cuidado, seguridad y se espera que, para diciembre del presente año 2017, la rotación del personal (exclusivamente de los choferes y ayudantes) sea menor del 20%.

6.4. Perspectiva procesos internos:

- Se definió como objetivo general incrementar la productividad de la empresa con las estrategias de generación de alianza con un establecimiento de servicios de combustible, diseño de un sistema de costos por destinos y mantenimiento constantes a las unidades.
- Se estableció tres indicadores para la medición de los resultados en esta perspectiva: reducción de gastos de combustible, reducción del tiempo de respuesta al cliente y aumento de la vida útil de las unidades.
- Se diseñó a la empresa un sistema de costos por destino en Microsoft Excel, que reduzca el tiempo de respuesta al cliente.
- La empresa por su parte generó una alianza con la estación de servicio Petrocaña SAC con el fin de abastecerse de combustible a un precio especial.

REFERENCIAS

1. Apaza, M. (2008). *Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor*. (2). Instituto Pacífico. Lima.
2. Avolio, B.; Mesones, A. & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú. *La revista del Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. (22) ,70-80. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>.
3. Baptista, L., Pires, C. & Taveira, A. (2008). Recognizing Best Practice in Portuguese Higher Education Libraries. *Official Journal of the International Federation of Library Associations and Institutions*.34 (1), 34-54. ISSN 0340-0352
4. Belotserkovskiy, R. (2005). Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica "Balanced Scorecard". (Tesis Doctoral) Universidad de la Católica del Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/315>
5. Beltrán, J. (2010). *Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad*. 3R Editores. Recuperado de <http://www.marketing-by.com/manual-para-indicadores.pdf>
6. Boada, J. & Gil, C. (2010). Strategic human resources management as an antecedent to the balanced scorecard. Recuperado de la base de datos

dialnet,

<http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/tr2009v25n2a3.pdf>

7. Centro Europeo de Empresas e Innovación Ciudad Real. (2013). Guía De Apoyo Al Emprendedor Como Realizar Un Cuadro De Mando Integral. Recuperado de http://tablerodecomando.com/manuales/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf
8. Chiaventado, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. 7ª ed. México: McGraw-Hill.
9. Christesen, D. A. (2008). The impact of balanced scorecard usage on organization performance. (Order No. 3302302, University of Minnesota). ProQuest Dissertations and Theses, 109-n/a. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/304595608?accountid=14747>. (304595608).
10. Díaz, M. & García, R. (2001). Gestión financiera de empresas en crisis "la realidad peruana". *La Revista Quipukamayoc instituto de investigación de la facultad de ciencias contables Universidad Mayor de San Marcos* 8(16), 61-69. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/6115/5306>
11. Espinoza, M. (2013). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana. (Tesis magister). Universidad Nacional Mayor De San Marcos.

12. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (2017). Modelo EFQM.
Recuperado de <http://www.efqm.org/>
13. Fundación Nacional de la Calidad (2016). Modelo de Excelência da Gestão.
Recuperado de <http://www.fnq.org.br/>
14. Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., & Cleanthous, S. (2013). The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies: International Journal of Business and Management. 8, 6. Recuperado de: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/26425>.
15. Goodspeed, S. W. (2003). Translating strategy into action: The balanced scorecard. (Order No. 3090725, Medical University of South Carolina - College of Health Professions). ProQuest Dissertations and Theses, , 93-93 p. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/305210952?accountid=14747>. (305210952).
16. Guillén, A. (2014). Planeación estratégica en instituciones del sector público de América Latina. TEC Empresarial, 8(1), 42-49.
17. Heimdahl, L. (2010). Implementing a balanced scorecard and strategy map to enhance employee engagement and improve performance. (Order No. 1489018, The College of St. Scholastica). ProQuest Dissertations and Theses, 41-n/a. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/854494625?accountid=14747>. (854494625).
18. Hellriegel, D. Jackson, S. & Slocum, J. (2009). Administración. Un enfoque basado en competencias. 11^{va} ed. México: Cengage Learning Editores SA.

19. Illia, Y. (2008). Sistemas de gestión compatibles: ISO 9001 y Balanced Scorecard dentro de un operador logístico. *La revista holística Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. 3(1) ,24-28. ISSN 1992-494. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/holistica/article/view/1477/1423>
20. Instituto Tecnológico de Sonora (2014). Conociendo Balanced Scorecard, Semaforización. Recuperado de http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/balanced_scorecard/z7.htm
21. Kaplan R. & Norton, D. (2000). Cuadro de mando integral (The balanced scorecard). 2ª ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
22. Kaplan R. & Norton, D. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*. Pp.1-16.
23. Kaplan, R & Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Harvard Business School Press.
24. Kaplan, R & Norton, D. (2009) El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard. (3) Harvard University.
25. Kaplan, R. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Harvard University.
26. Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). Administración. Una perspectiva global. 11ª ed. México: McGraw-Hill.

27. Lerma, A. & Bárcena, S. (2012) Planeación estratégica por áreas funcionales: guía práctica. México, Alfaomega Grupo Editor.
28. Machado, N. (2010). Cuadro de mando integral. Procedimiento para su aplicación en empresas comerciales. Universidad Central de Las Villas.
29. Malcolm Baldrige National Quality Award Program (2006). Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige. Recuperado de www.praxis.com.pe/portal/sites/default/files/m_baldrige_2006.pdf
30. Martínez, D. & Milla, A. (2012). La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral. Madrid (pp. 21-25).
31. Maquera, A. & René, N. (2003). Planeamiento estratégico de la tecnología de la información aplicada al instituto tecnológico público de Chancay. Universidad Nacional de San Marcos. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/basic/maquera_ar/contenido.htm
32. Martínez, M. & Heredia, J. (2003): El Balanced Scorecard. Estudio del proceso de implantación en una mediana empresa. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 1(2). Recuperado de <http://www.upch.edu.pe/famed/revista/index.php/RMH/article/view/98/115>.
33. Martínez, R., Dueñas, R., Miyahira, J. & Dulanto, L. (2010). El Cuadro de Mando Integral en la ejecución del Plan Estratégico de un hospital general. *La Revista Médica Herediana*. 21(3) ,153-159. Recuperado de <http://www.upch.edu.pe/famed/revista/index.php/RMH/article/view/98/115>

- 34.Ordaz, V. & Saldaña, G. (2005) Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajuato (pp. 25-42). España, B-EUMED.
- 35.Osterwalders, A. & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. España, Ediciones Deusto.
- 36.Pariona, C. (2007). Sistema de control gerencial basado en El cuadro de mando integral -caso empresas asociativas de la región Junín (2003 – 2005). (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor De San Marcos. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2847/1/pariona_cc.pdf
- 37.Pelayo, Y. & Moreno, M. (2001) Análisis del entorno del sector envasador del aceite de oliva en España. Universidad de Huelva. Recuperado de www.uhu.es/mjesus.../PELAYO-MORENO%20COVILHA%202002.pdf
- 38.Pérez, J. (2008) Balanced Scorecard y desarrollo empresarial en las empresas de telecomunicaciones del Perú, 2006-2007. (tesis magister). Universidad Nacional Mayor De San Marcos. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/handle/cybertesis/423>
- 39.Pomalaza, I., Rojas, G. & Yupanqui, H. (2014). Plan Estratégico 2014-2021: Facultad de Ciencias Empresariales UNDAC. Donde empresa tu sueño (1ra ed.) Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Perú.
- 40.Rojas K., Tamayo, C. & Tamayo, K. (2011) Plan Estratégico De La Molina. (Tesis Magister). Universidad de la Católica del Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4549>

41. Rojas, M & Medina, L (2011) Planeación estratégica: fundamentos y casos. Colombia, Ediciones de la U. Recuperado de http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/planeacion-estrategica-fundamentos-aplicaciones/id/56578342.html
42. Sáenz, C. (2014). Elaboración del plan estratégico del sistema de Información para una empresa de servicios Gráficos. Universidad de la Católica del Perú. Lima. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5385>
43. Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. SIC Editorial. España
44. Santos, C. & Hidalgo, C. (2005): Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones, *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 11(4).
45. Sapag, N. & Sapag, R. (2003) Preparación y evaluación de proyectos. (5), McGraw-Hill Interamericana.
46. Sierraalta, N., Gómez, R., Castello, E., Valenzuela, N., Morales, J., Botia, R. & Orozco, C. (2011). Tablero de comando en Iberoamérica. Recuperado de <http://www.tablerodecomando.com/libros/balanced-scorecard-casos-reales.pdf>
47. Velásquez, Andres (2006) Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras. Colombia, Editorial: Red Revista Escuela de Administración de Negocios.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de coherencia

Tabla 32. Matriz de coherencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis
¿El modelo de gestión basado en el BSC permitirá mejorar el control en la empresa Transportes Yakos SAC?	Determinar el modelo de gestión basado en el BSC que permita mejorar el control en la empresa Transportes Yakos SAC.	Utilizando el modelo de gestión BSC se mejorara el control y los resultados de la empresa Transportes Yakos SAC.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas
1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa Transportes Yakos SAC?	1. Analizar la situación actual de la empresa de Transportes Yakos SAC.	1. La empresa no tiene la capacidad de controlar adecuadamente sus operaciones para obtener mejores resultados.
2. ¿Cuál es el plan estratégico basado en el BSC para la empresa Transportes Yakos SAC?	2. Diseñar un plan estratégico basado en las perspectivas del BSC para la empresa Transportes Yakos SAC.	2. El plan estratégico para la empresa Transportes Yakos SAC utilizando el BSC para el periodo 2016 – 2017 facilitará mejorar el control y evaluación de sus resultados.
3. ¿Qué indicadores de gestión permiten un mejor control y evaluación de los resultados basados en el BSC en la empresa Transportes Yakos SAC?	3. Establecer indicadores de gestión que permitan un mejor control y evaluación de resultados en la empresa Transportes Yakos SAC.	3. Los indicadores de gestión propuestos para la empresa Transportes Yakos S.A.C permitirán un mejor control y evaluación de los resultados.
4. ¿Cuál es el BSC que permite sincronizar los objetivos y planes de acción del plan estratégico con los indicadores de gestión?	4. Sincronizar los objetivos y planes de acción del plan estratégico con los indicadores de gestión del BSC en la empresa Transportes Yakos SAC	4. El BSC permite sincronizar los objetivos y planes de acción del plan estratégico con los indicadores de gestión.
5. ¿Son viables económicamente las estrategias propuestas bajo la perspectiva del modelo de gestión BSC para la empresa Transportes Yakos SAC?	5. Determinar la viabilidad económica de las estrategias propuestas bajo la perspectiva del modelo de gestión BSC para la empresa Transportes Yakos SAC	5. las estrategias propuestas son viables económicamente bajo la perspectiva del modelo de gestión BSC para la empresa Transportes Yakos SAC.

Fuente: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)
Elaboración propia

Anexo 2. Instrumento entrevista de profundidad dirigida al gerente general

Tabla 33. Instrumento entrevista a profundidad

Fecha:	Hora:
Empresa:	
Nombre:	
Área:	
Puesto:	
Ítem relacionado con la dimensión: plan estratégico	
<p>¿Cuál es la misión de la empresa?</p> <p>¿A qué se dedica la empresa?</p> <p>¿A quiénes va dirigido su servicio?</p> <p>¿Cuál es la visión de la empresa?</p> <p>¿Qué es lo que desea alcanzar en un futuro?</p> <p>¿Cómo desea estar posicionado en la mente de sus clientes?</p> <p>¿Cuáles son los objetivos de la empresa?</p> <p>¿Qué objetivos se han logrado en la empresa?</p> <p>¿Los objetivos te permitirán alcanzar tu visión?</p> <p>¿Cuáles son las estrategias de la empresa?</p> <p>¿Se tienen estrategias para las áreas funcionales?</p> <p>¿Qué características diferencia a la empresa de su competencia?</p> <p>¿Qué acciones realiza para retener a sus clientes actuales?</p> <p>¿Qué acciones realiza para captar nuevos clientes?</p> <p>¿Qué acciones realiza para incrementar sus ventas?</p> <p>¿Cuál ha sido su plan de trabajo para este año?</p> <p>¿Cuál es su plan de trabajo para el próximo año?</p>	
Ítem relacionado con la dimensión: Balanced Scorecard	
Sub dimensión: rentabilidad	
<p>¿Cómo mide sus índices de rentabilidad?</p> <p>¿Qué indicadores utilizan?</p> <p>¿Se evalúan constantemente ROE, ROA y ROS?</p>	
Sub dimensión: liquidez	
<p>¿La empresa cumple a tiempo con sus obligaciones financieras?</p> <p>¿Ha tenido problemas con el pago de deudas anteriores?</p> <p>¿La empresa cuenta con capital de corto plazo para asumir nuevas deudas financieras?</p>	
Sub dimensión: apalancamiento	
<p>¿Cómo lleva el control de sus recursos financiero?</p> <p>¿Qué tan eficiente se ha sido con las inversiones realizadas?</p> <p>¿Con que frecuencia la empresa se endeuda para comprar activos?</p> <p>¿Se han tenido retornos positivos de las inversiones?</p>	
Subdimensión: crecimiento	
<p>¿Cómo se mide el crecimiento de sus ventas?</p> <p>¿Cómo se mide el crecimiento de las utilidades?</p>	

¿Qué proyecciones se han realizado y alcanzado a la vez?
Subdimensión: productividad
<p>¿Cómo se mide la productividad de la empresa?</p> <p>¿Cómo se mide la productividad de los trabajadores?</p> <p>¿Cada qué frecuencia se mide este indicador?</p> <p>¿Qué tiempo demora el proveedor en suministrar el servicio?</p> <p>¿Qué tiempo demora procesar un pedido?</p> <p>¿Qué tiempo demora la entrega de un pedido al cliente?</p>
Subdimensión: motivación laboral
<p>¿Cómo motiva a sus empleados para el cumplimiento de sus objetivos?</p> <p>¿De qué manera se les reconoce sus buenos actos?</p> <p>¿Qué tipos de incentivos se les ha hecho presente?</p> <p>¿Se usan estímulos tanto internos como externos?</p>
Subdimensión: formación y retención del personal
<p>¿Qué capacitaciones han recibido el personal de la empresa?</p> <p>¿Con que frecuencia son capacitados?</p> <p>¿Quiénes han recibido capacitaciones previas?</p> <p>¿Anteriormente habido personal que abandonado la empresa?</p> <p>¿Por qué razones el personal ha abandonado la empresa?</p>
Subdimensión: innovación
<p>¿La empresa invierte en investigación y desarrollo?</p> <p>¿Ha tratado de ampliar su cartera de servicio?</p> <p>¿Cada qué frecuencia se adquirieron sus unidades de transporte?</p> <p>¿De qué se diferencia su servicio ofrecido al de su competencia?</p>

Fuente: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)
Elaboración propia

FORMATO PARA CRITERIO DE JUECES

Estimado Profesor,

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendemos utilizar para Recopilar y analizar información de la situación actual interna y externa de la empresa Transportes Yakos S.A.C y poder diseñar una propuesta de plan estratégico para la gerencia de la empresa Transportes Yakos S.A.C en el periodo 2015 – 2016.

A continuación le presentamos una lista de afirmaciones (items) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una x el grado de pertenencia, calidad y adecuación de cada Ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano agradecemos su cooperación.

INFORMACION SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre	FELIX J. DEL ROSARIO AVALOS	
Sexo	Masculino (X)	Femenino ()
Profesión o especialidad	ADMINISTRADOR	
Años de experiencia	30 AÑOS	
Lugar de Trabajo	CENTRO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS	

LABORES - CECO

Entrevista de profundidad

Se realizara una entrevista de profundidad dirigida a los dueños y gerente general de la empresa chichayana Transportes Yakos SAC. La cual permitirá diseñar una propuesta de plan estratégico y establecer indicadores de gestión que permitirán un mejor control y evaluación de resultados en la empresa.

Ítem relacionado con la dimensión: Plan Estratégico	¿Es pertinente el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Cuál es la misión de la empresa?	✓			✓	✓	
¿A qué se dedica la empresa?	✓			✓	✓	
¿A quienes va dirigido su servicio?			✓		✓	
¿Cuál es la visión de la empresa?	✓			✓	✓	
¿Qué es lo que desea alcanzar en un futuro?	✓			✓	✓	

¿Cómo desea estar posicionado en la mente de sus clientes?	✓				✓	
¿Cuáles son los objetivos de la empresa?	✓				✓	
¿Qué objetivos se han logrado en la empresa?	✓				✓	
¿Los objetivos te permitirán alcanzar tu visión?	✓				✓	
¿Cuáles son las estrategias de la empresa?	✓				✓	
¿Se tienen estrategias para las áreas funcionales?	✓				✓	
¿Qué características diferencia a la empresa de su competencia?	✓				✓	
¿Qué acciones realiza para retener a sus clientes actuales?	✓				✓	
¿Qué acciones realiza para captar nuevos clientes?	✓				✓	
¿Qué acciones realiza para incrementar sus ventas?	✓				✓	
¿Cuál ha sido su plan de trabajo para este año?	✓				✓	
¿Cuál es su plan de trabajo para el próximo año?	✓				✓	
Ítem relacionado con la dimensión: Balanced Scorecard	¿Es pertinente el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Sub dimensión: Rentabilidad						
¿Cómo mide sus índices de rentabilidad?	✓		✓		✓	
¿Qué indicadores utilizan?	✓			✓	✓	
¿Se evalúan constantemente ROE, ROA y ROS?	✓		✓		✓	
Sub dimensión: Liquidez						
¿La empresa cumple a tiempo con sus obligaciones financieras?	✓			✓	✓	

¿Ha tenido problemas con el pago de deudas anteriores?		✓	✓		✓	
¿La empresa cuenta con capital de corto plazo para asumir nuevas deudas financieras?	✓			✓	✓	
Sub dimensión: Apalancamiento						
¿Cómo lleva el control de sus recursos financiero?	✓			✓		
¿Qué tan eficiente se ha sido con las inversiones realizadas?	✓			✓		
¿Con que frecuencia la empresa se endeuda para comprar activos?	✓			✓		
¿Se han tenido retornos positivos de las inversiones?	✓			✓		
Sub dimensión: Crecimiento						
¿Cómo se mide el crecimiento de sus ventas?	✓		✓		✓	
¿Cómo se mide el crecimiento de las utilidades?	✓		✓		✓	
¿Qué proyecciones se han realizado y alcanzado a la vez?	✓		✓		✓	
Sub dimensión: Productividad						
¿Cómo se mide la productividad de la empresa?	✓			✓	✓	
¿Cómo se mide la productividad de los trabajadores?	✓			✓	✓	
¿Cada qué frecuencia se mide este indicador?	✓			✓	✓	
¿Qué tiempo demora el proveedor en suministrar el servicio?		✓	✓		✓	
¿Qué tiempo demora procesar un pedido?	✓			✓	✓	
¿Qué tiempo demora la entrega de un pedido al cliente?	✓			✓	✓	
Sub dimensión: Motivación Laboral						
¿Cómo motiva a sus empleados para el cumplimiento de sus objetivos?	✓			✓	✓	

 USMP Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos Instituto de Investigación		  				
¿De qué manera se les reconoce sus buenos actos?	✓		✓		✓	
¿Qué tipos de incentivos se les ha hecho presente?	✓		✓		✓	
¿Se usan estímulos tanto internos como externos?	✓		✓		✓	
Sub dimensión: Formación y Retención del Personal						
¿Qué capacitaciones han recibido el personal de la empresa?	✓			✓	✓	
¿Con que frecuencia son capacitados?	✓			✓	✓	
¿Quiénes han recibido capacitaciones previas?	✓			✓	✓	
¿Anteriormente habido personal que abandonado la empresa?	✓		✓		✓	
¿Por qué razones el personal ha abandonado la empresa?	✓			✓	✓	
Sub dimensión: Innovación						
¿La empresa invierte en investigación y desarrollo?	✓			✓	✓	
¿Ha tratado de ampliar su cartera de servicio?	✓			✓	✓	
¿Cada qué frecuencia se adquirieron sus unidades de transporte?	✓			✓	✓	
¿De qué se diferencia su servicio ofrecido al de su competencia?	✓		✓		✓	

¡Muchas gracias por su colaboración!

Validador Profesional


Firma

Figura N° 20. Validación de instrumento entrevista profundidad por el experto Félix J. del Rosario Avalos
Fuente: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

FORMATO PARA CRITERIO DE JUECES

Estimado Profesor,

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendemos utilizar para Recopilar y analizar información de la situación actual interna y externa de la empresa Transportes Yakos S.A.C y poder diseñar una propuesta de plan estratégico para la gerencia de la empresa Transportes Yakos S.A.C en el periodo 2015 – 2016.

A continuación le presentamos una lista de afirmaciones (items) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una x el grado de pertenencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano agradecemos su cooperación.

INFORMACION SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre	Sebastian E. Tuesta Barzalet	
Sexo	Masculino (X)	Femenino ()
Profesión o especialidad	Administrador Empresas	
Años de experiencia	14 años	
Lugar de Trabajo	Sunat - Chiclayo	

Entrevista de profundidad

Se realizara una entrevista de profundidad dirigida a los dueños y gerente general de la empresa chiclayana Transportes Yakos SAC. La cual permitirá diseñar una propuesta de plan estratégico y establecer indicadores de gestión que permitirán un mejor control y evaluación de resultados en la empresa.

Ítem relacionado con la dimensión: Plan Estratégico	¿Es pertinente el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Cuál es la misión de la empresa? 2°	X					
¿A qué se dedica la empresa? 3°	X					
¿A quienes va dirigido su servicio? 4°			X			
¿Cuál es la visión del a empresa? 1°						
¿Qué es lo que desea alcanzar en un futuro?		X				

que es el BSC o Balance Scorecard

¿Cómo desea estar posicionado en la mente de sus clientes?				X			
¿Cuáles son los objetivos de la empresa?	X						
¿Qué objetivos se han logrado en la empresa?	X						
¿Los objetivos te permitirán alcanzar tu visión?			X				
¿Cuáles son las estrategias de la empresa?	X						
¿Se tienen estrategias para las áreas funcionales?	X						
¿Qué características diferencia a la empresa de su competencia?	X						
¿Qué acciones realiza para retener a sus clientes actuales?	X						
¿Qué acciones realiza para captar nuevos clientes?	X						
¿Qué acciones realiza para incrementar sus ventas?	X						
¿Cuál ha sido su plan de trabajo para este año?	X						
¿Cuál es su plan de trabajo para el próximo año?	X						
Ítem relacionado con la dimensión: Balanced Scorecard	¿Es pertinente el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Sub dimensión: Rentabilidad							
¿Cómo mide sus índices de rentabilidad?	X						
¿Qué indicadores utilizan?							
¿Se evalúan constantemente ROE, ROA y ROS? <i>con los proveedores...</i>				X			
Sub dimensión: Liquidez							
¿La empresa cumple a tiempo con sus obligaciones financieras?							

¿Ha tenido problemas con el pago de deudas anteriores?	X						
¿La empresa cuenta con capital de corto plazo para asumir nuevas deudas financieras?	X						
Sub dimensión: Apalancamiento							
¿Cómo lleva el control de sus recursos financiero?							
¿Qué tan eficiente se ha sido con las inversiones realizadas?							
¿Con que frecuencia la empresa se endeuda para comprar activos?	X						
¿Se han tenido retornos positivos de las inversiones?	X						
Sub dimensión: Crecimiento (falta datos)							
¿Cómo se mide el crecimiento de sus ventas?	X						
¿Cómo se mide el crecimiento de las utilidades?							
¿Qué proyecciones se han realizado y alcanzado a la vez?							
Sub dimensión: Productividad							
¿Cómo se mide la productividad de la empresa?	X						
¿Cómo se mide la productividad de los trabajadores?	X						
¿Cada qué frecuencia se mide este indicador?	X						
¿Qué tiempo demora el proveedor en suministrar el servicio?	X						
¿Qué tiempo demora procesar un pedido?	(1)						
¿Qué tiempo demora la entrega de un pedido al cliente?							
Sub dimensión: Motivación Laboral							
¿Cómo motiva a sus empleados para el cumplimiento de sus objetivos?							

¿De qué manera se les reconoce sus buenos actos?	X						
¿Qué tipos de incentivos se les ha hecho presente?	X						
¿Se usan estímulos tanto internos como externos?	X						
Sub dimensión: Formación y Retención del Personal							
¿Qué capacitaciones han recibido el personal de la empresa?	X						
¿Con que frecuencia son capacitados?	X						
¿Quiénes han recibido capacitaciones previas?							
¿Anteriormente habido personal ^{Ha} que abandonado la empresa?	X						
¿Por qué razones el personal ha abandonado la empresa?	X						
Sub dimensión: Innovación							
¿La empresa invierte en investigación y desarrollo?	X						
¿Ha tratado de ampliar su cartera de servicio?	X						
¿Cada qué frecuencia se adquirieron sus unidades de transporte?	X						
¿De qué se diferencia su servicio ofrecido al de su competencia?	X						

¿Tiene equipos técnicos serios A renovar procesos?

X Muchas gracias por su colaboración!

Validador Profesional



Firma

Figura Nº 21 Validación de instrumento entrevista profundidad por el experto Segundo E. Tuesta Bardález
Fuente: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

FORMATO PARA CRITERIO DE JUECES

Estimado Profesor,

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendemos utilizar para Recopilar y analizar información de la situación actual interna y externa de la empresa Transportes Yakos S.A.C y poder diseñar una propuesta de plan estratégico para la gerencia de la empresa Transportes Yakos S.A.C en el periodo 2015 – 2016.

A continuación le presentamos una lista de afirmaciones (ítems) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una x el grado de pertenencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano agradecemos su cooperación.

INFORMACION SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre	LUIS GUILLERMO MABUÍ RIVERA	
Sexo	Masculino (X)	Femenino ()
Profesión o especialidad	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
Años de experiencia	25	
Lugar de Trabajo	USMP	

Entrevista de profundidad

Se realizara una entrevista de profundidad dirigida a los dueños y gerente general de la empresa chiclayana Transportes Yakos SAC. La cual permitirá diseñar una propuesta de plan estratégico y establecer indicadores de gestión que permitirán un mejor control y evaluación de resultados en la empresa.

Ítem relacionado con la dimensión: Plan Estratégico	¿Es pertinente el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Cuál es la misión de la empresa?	✓			✓	✓	
¿A qué se dedica la empresa?	✓			✓	✓	
¿A quienes va dirigido su servicio?	✓			✓	✓	
¿Cuál es la visión del a empresa?	✓			✓	✓	
¿Qué es lo que desea alcanzar en un futuro?	✓			✓	✓	

¿Ha tenido problemas con el pago de deudas anteriores?	✓			✓	✓	
¿La empresa cuenta con capital de corto plazo para asumir nuevas deudas financieras?	✓			✓	✓	
Sub dimensión: Apalancamiento						
¿Cómo lleva el control de sus recursos financiero?	✓			✓	✓	
¿Qué tan eficiente se ha sido con las inversiones realizadas?	✓			✓	✓	
¿Con que frecuencia la empresa se endeuda para comprar activos?	✓			✓	✓	
¿Se han tenido retornos positivos de las inversiones?	✓			✓	✓	
Sub dimensión: Crecimiento						
¿Cómo se mide el crecimiento de sus ventas?	✓			✓	✓	
¿Cómo se mide el crecimiento de las utilidades?	✓			✓	✓	
¿Qué proyecciones se han realizado y alcanzado a la vez?	✓			✓	✓	
Sub dimensión: Productividad						
¿Cómo se mide la productividad de la empresa?	✓			✓	✓	
¿Cómo se mide la productividad de los trabajadores?	✓			✓	✓	
¿Cada qué frecuencia se mide este indicador?	✓			✓	✓	
¿Qué tiempo demora el proveedor en suministrar el servicio?	✓			✓	✓	
¿Qué tiempo demora procesar un pedido?	✓			✓	✓	
¿Qué tiempo demora la entrega de un pedido al cliente?	✓			✓	✓	
Sub dimensión: Motivación Laboral						
¿Cómo motiva a sus empleados para el cumplimiento de sus objetivos?	✓			✓	✓	

 USMP Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos Instituto de Investigación		  			
¿De qué manera se les reconoce sus buenos actos?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Qué tipos de incentivos se les ha hecho presente?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Se usan estímulos tanto internos como externos?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sub dimensión: Formación y Retención del Personal					
¿Qué capacitaciones han recibido el personal de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Con que frecuencia son capacitados?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Quiénes han recibido capacitaciones previas?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Anteriormente habido personal que abandonado la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Por qué razones el personal ha abandonado la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sub dimensión: Innovación					
¿La empresa invierte en investigación y desarrollo?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Ha tratado de ampliar su cartera de servicio?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Cada qué frecuencia se adquirieron sus unidades de transporte?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿De qué se diferencia su servicio ofrecido al de su competencia?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

¡Muchas gracias por su colaboración!

Validador Profesional

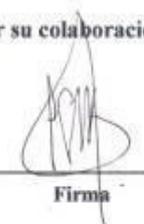

 Firma

Figura N° 22. Validación de instrumento entrevista profundidad por el experto Luis Guillermo Arbulú Rivera.
Fuente: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)



Instrumento Entrevista de Profundidad dirigida al Gerente General

FECHA: 02-03-2015	HORA: 4:00 PM
EMPRESA: Transportes Yokos S.A.C	
NOMBRE: Pedro Pablo Sánchez Muro	
AREA: Administración	
PUESTO: Gerente General y Representante Ventas	

Ítem relacionado con la dimensión: Plan Estratégico

<p>¿Cuál es la misión de la empresa? Empresa chilayana que recibe el servicio de transporte y venta de Agua Potable dentro del departamento de Lambayeque.</p> <p>¿A qué se dedica la empresa? Venta de Agua Potable para uso poblacional, comercial e industrial.</p> <p>¿A quienes va dirigido su servicio? Pobladores de la ciudad chilayo, Dpto Lambayeque e Industrias.</p> <p>¿Cuál es la visión de la empresa? Ser líder en el servicio de transporte y venta de Agua Potable, con un Servicio de Calidad.</p> <p>¿Qué es lo que desea alcanzar en un futuro? Incrementar las unidades de transporte de la empresa. Implementar nuestro propio Proceso de Agua Potable.</p> <p>¿Cómo desea estar posicionado en la mente de sus clientes? Transportes Yokos S.A.C, el mejor empresa de venta de Agua Potable.</p> <p>¿Cuáles son los objetivos de la empresa? • Adquirir 3 unidades / una en cada año. • Incrementar las Ventas a un 5%.</p> <p>¿Qué objetivos se han logrado en la empresa? • Se inicio con el alquiler de camiones, y se adquirió 2 unidades propias. • Tener clientes potenciales.</p> <p>¿Los objetivos le permitirán alcanzar la visión? • Tener mi propia planta de procesamiento de Agua Potable.</p> <p>¿Cuáles son las estrategias de la empresa? • Cumplir con todos los requisitos, certificaciones.</p> <p>¿Se tienen estrategias para las áreas funcionales? • No se tienen establecidos, se trabaja según acorde al día.</p> <p>¿Qué características diferencia a la empresa de su competencia? • Somos mejores pero nos falta más unidades.</p> <p>¿Qué acciones realiza para retener a sus clientes actuales? • Precio competitivo y Servicio de Calidad.</p> <p>¿Qué acciones realiza para captar nuevos clientes? • Ninguna, presentar nuestra carta de presentación a las empresas.</p> <p>¿Qué acciones realiza para incrementar sus ventas? • Tratar de.</p> <p>¿Cuál ha sido su plan de trabajo para este año? • Para el año 2014, no se ha tenido ningún plan de trabajo. • Los incorporamos al servicio de transporte de Caba de Azuay.</p> <p>¿Cuál es su plan de trabajo para el próximo año? • Para el año 2015 adquirir un terreno y construir la nueva planta procesadora de la empresa para no depender de</p>

EPSEL S.A.
EPSEL S.A. es nuestro único proveedor, existe mucha burocracia y dependemos de este proveedor para la existencia de la empresa.

Ítem relacionado con la dimensión: Balanced Scorecard

Sub dimensión: Rentabilidad

- ¿Cómo mide sus índices de rentabilidad?
- Por la cantidad de número de Viajes % Ventas realizadas por mes.
- ¿Qué indicadores utilizan?
- Ningún indicador de evaluación.
- ¿Se evalúan constantemente ROE, ROA y ROS?
- No se evalúan.

Sub dimensión: Liquidez

- ¿La empresa cumple a tiempo con sus obligaciones financieras?
- La empresa cuida su perfil financiero en el mercado.
- ¿Ha tenido problemas con el pago de deudas anteriores?
- Solo una temporada con un giro.
- ¿La empresa cuenta con capital de corto plazo para asumir nuevas deudas financieras?
- No cuenta con capital de corto plazo, nos hace falta para incorporar nuevos sectores.

Sub dimensión: Apalancamiento

- ¿Cómo lleva el control de sus recursos financiero?
- Se tiene una chequera que se registra la salida de dinero de la cuenta de Ahorros.
- ¿Qué tan eficiente se ha sido con las inversiones realizadas?
- Se ha invertido en 2 unidades de transporte y es favorable.
- ¿Con que frecuencia la empresa se endeuda para comprar activos?
- 1 vez por cada año transcurrido.
- ¿Se han tenido retornos positivos de las inversiones?
- Se ha incrementado las Ventas del 2013 al 2014.

Sub dimensión: Crecimiento

- ¿Cómo se mide el crecimiento de sus ventas?
* Por el No de Ventas mensual.
- ¿Cómo se mide el crecimiento de las utilidades?
* No se mide este tipo de crecimiento.
- ¿Qué proyecciones se han realizado y alcanzado a la vez?
* Hasta el momento adquirir los propios maquinaria de trabajo.

Sub dimensión: Productividad

- ¿Cómo se mide la productividad de la empresa?
- No se realiza.
- ¿Cómo se mide la productividad de los trabajadores?
- No se realiza.
- ¿Cada qué frecuencia se mide este indicador?
- No se realiza.
- ¿Qué tiempo demora el proveedor en suministrar el servicio?
- Depende del Ingeniero de turno para firmar el Vale del Servicio.
- ¿Qué tiempo demora procesar un pedido?
- De 2 horas a 2:30 horas aproximadamente al cliente.
- ¿Qué tiempo demora la entrega de un pedido al cliente?
- Procesar un pedido de Venta es el mismo de 2 horas a 2:30 horas.

Sub dimensión: Motivación Laboral	
¿Cómo motiva a sus empleados para el cumplimiento de sus objetivos?	- Pago puntual de sus salarios.
¿De qué manera se les reconoce sus buenos actos?	- Felicitando al personal.
¿Qué tipos de incentivos se les ha hecho presente?	- Ninguno
¿Se usan estímulos tanto internos como externos?	- Ninguno, solo se recomienda que Brinden un servicio de Calidad
Sub dimensión: Formación y Retención del Personal	
¿Qué capacitaciones han recibido el personal de la empresa?	- La utilización correcta del equipo de Seguridad y la entrega del Servicio.
¿Con que frecuencia son capacitados?	- Solo cuando inician su contrato.
¿Quiénes han recibido capacitaciones previas?	- Todos los que ingresan a trabajar en Campo.
¿Anteriormente habido personal que abandonado la empresa?	- Si, son los Ayudantes de los Conductores.
¿Por qué razones el personal ha abandonado la empresa?	- No tienen compromiso con la empresa.
Sub dimensión: Innovación	
¿La empresa invierte en investigación y desarrollo?	- No.
¿Ha tratado de ampliar su cartera de servicio?	- No.
¿Cada qué frecuencia se adquirieron sus unidades de transporte?	- 4 por año, 2013 y 2014.
¿De qué se diferencia su servicio ofrecido al de su competencia?	- Trabajamos basado en la formalidad, cumplimos con todas las obligaciones que nos dicta la ley y los clientes.

Figura N° 23 Aplicación del instrumento entrevista a profundidad al gerente de Transportes Yakos SAC
Fuente: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD: PEDRO PABLO SANCHEZ MURO

Tema: Plan Estratégico

Preg.1. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Empresa chiclayana que realiza el servicio de transporte y venta de agua potable dentro del departamento de Lambayeque.

Preg.2. ¿A qué se dedica la empresa?

Venta de agua potable para uso poblacional, comercial e industrial.

Preg.3. ¿A quiénes va dirigido su servicio?

Pobladores de la ciudad de Chiclayo, Departamento de Lambayeque e Industrias.

Preg.4. ¿Cuál es la visión del a empresa?

Ser líder en el servicio de transporte y ventas de agua potable con un servicio de calidad.

Preg.5. ¿Qué es lo que desea alcanzar en un futuro?

Incrementar las unidades de transporte de la empresa, Implementar nuestra propia procesadora de agua potable.

Preg.6. ¿Cómo desea estar posicionado en la mente de sus clientes?

Transportes Yakos, la mejor empresa de venta de agua potable.

Preg.7. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

Adquirir 3 unidades, una en cada año; incrementar las ventas en un 5% en comparación al año anterior.

Preg.8. ¿Qué objetivos se han logrado en la empresa?

Se inició con el alquiler de camiones, y ahora ya cuenta con 2 unidades propias; captación de clientes potenciales.

Preg.9. ¿Los objetivos te permitirán alcanzar tu visión?

Si, poco a poco podre tener mi propia planta procesadora de agua potable.

Preg.10. ¿Cuáles son las estrategias de la empresa?

Cumplir con todas las certificaciones y requisitos, que harán que mi servicio ofrecido sea de calidad.

Preg.11. ¿Se tienen estrategias para las áreas funcionales?

No se cuenta con estrategias establecidas, se trabaja acorde el día.

Preg.12. ¿Qué características diferencia a la empresa de su competencia?

Somos mejores, pero nos faltan más unidades para abastecer a clientes potenciales.

Preg.13. ¿Qué acciones realiza para retener a sus clientes actuales?

Precio competitivo, pero sobre todo un servicio de calidad.

Preg.14. ¿Qué acciones realiza para captar nuevos clientes?

Ninguna, solo presentar nuestra carta de presentación a la empresa.

Preg.15. ¿Qué acciones realiza para incrementar sus ventas?

Tratar de abastecer a más de un cliente por día.

Preg.16. ¿Cuál ha sido su plan de trabajo para este año? Año 2014

No se ha tenido ningún plan de trabajo, nos incorporamos al servicio de transporte de caña de azúcar.

Preg.17. ¿Cuál es su plan de trabajo para el próximo año? Año 2015

Para este año adquirir un terreno y construir la nueva planta procesadora de agua para no depender de EPSEL SA. EPSEL SA es nuestro único proveedor, existe mucha burocracia y dependemos de este proveedor para la existencia de la empresa.

Tema: Balanced Scorecard

Sub tema: Rentabilidad

Preg.1. ¿Cómo mide sus índices de rentabilidad?

Por la cantidad de número de viajes, y/o ventas realizadas por mes.

Preg.2. ¿Qué indicadores utilizan?

Ninguno.

Preg.3. ¿Se evalúan constantemente ROE, ROA y ROS?

No se evalúan.

Sub tema: Liquidez

Preg.1. ¿La empresa cumple a tiempo con sus obligaciones financieras?

La empresa cuida su perfil financiero en el mercado.

Preg.2. ¿Ha tenido problemas con el pago de deudas anteriores?

Solo una temporada con un grifo.

Preg.3. ¿La empresa cuenta con capital de corto plazo para asumir nuevas deudas financieras?

No cuenta con capital de corto plazo, nos hace falta para incorporar nuevos sectores.

Sub tema: Apalancamiento

Preg.1. ¿Cómo lleva el control de sus recursos financiero?

Se tiene una chequera que registra la salida de dinero de la cuenta de ahorros.

Preg.2. ¿Qué tan eficiente se ha sido con las inversiones realizadas?

Se ha invertido en 2 unidades de transporte y es favorable.

Preg.3. ¿Con que frecuencia la empresa se endeuda para comprar activos?

Una vez por cada año transcurrido.

Preg.4. ¿Se han tenido retornos positivos de las inversiones?

Se han incrementado las ventas del 2013 al 2014.

Sub tema: Crecimiento

Preg.1. ¿Cómo se mide el crecimiento de sus ventas?

Por el número de ventas mensuales

Preg.2. ¿Cómo se mide el crecimiento de las utilidades?

No se mide este tipo de crecimiento

Preg.3. ¿Qué proyecciones se han realizado y alcanzado a la vez?

Hasta el momento solo la adquisición de las unidades de transporte.

Sub tema: Productividad

Preg.1. ¿Cómo se mide la productividad de la empresa?

No se realiza.

Preg.2. ¿Cómo se mide la productividad de los trabajadores?

No se realiza.

Preg.3. ¿Cada qué frecuencia se mide este indicador?

No se realiza.

Preg.4. ¿Qué tiempo demora el proveedor en suministrar el servicio?

Depende del ingeniero de turno para firmar el vale de servicio.

Preg.5. ¿Qué tiempo demora procesar un pedido?

De 2 horas a 2 horas y media aproximadamente.

Preg.6. ¿Qué tiempo demora la entrega de un pedido al cliente?

Procesar un pedido de venta es el mismo de 2 horas a 2 horas y media.

Sub tema: Motivación Laboral

Preg.1. ¿Cómo motiva a sus empleados para el cumplimiento de sus objetivos?

Pago puntual de su salario.

Preg.2. ¿De qué manera se les reconoce sus buenos actos?

Felicitando al personal.

Preg.3. ¿Qué tipos de incentivos se les ha hecho presente?

Ninguno.

Preg.4. ¿Se usan estímulos tanto internos como externos?

Ninguno, solo se recomienda que brinden un servicio de calidad.

Sub tema: Formación y Retención del Personal

Preg.1. ¿Qué capacitaciones han recibido el personal de la empresa?

La utilización correcta del equipo de seguridad y la entrega del servicio.

Preg.2. ¿Con que frecuencia son capacitados?

Solo cuando inician su contrato.

Preg.3. ¿Quiénes han recibido capacitaciones previas?

Todos los que ingresan a trabajar en campo.

Preg.4. ¿Anteriormente habido personal que abandonado la empresa?

Si, son los ayudantes de los conductores.

Preg.5. ¿Por qué razones el personal ha abandonado la empresa?

No tienen compromiso con la empresa.

Sub tema: Innovación

Preg.1. ¿La empresa invierte en investigación y desarrollo?

No.

Preg.2. ¿Ha tratado de ampliar su cartera de servicio?

No.

Preg.3. ¿Cada qué frecuencia se adquirieron sus unidades de transporte?

Una unidad por año, 2013 y 2014.

Preg.4. ¿De qué se diferencia su servicio ofrecido al de su competencia?

Trabajamos basados en la formalidad, cumplimos con todas las obligaciones de la ley y los clientes.

Anexo 3. Instrumento encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa.

Tabla 34. Instrumento Encuesta

FECHA:	HORA:
EMPRESA:	
NOMBRE:	
AREA:	
PUESTO:	
PREGUNTAS - ENCUESTA (dirigida a los empleados)	
¿Cuál es la misión de la empresa?	
¿Cuál es la visión del a empresa?	
¿Cuáles son los objetivos de la empresa?	
¿Cuáles son las estrategias de la empresa?	
¿Conoce las tácticas de la empresa?	
¿Cuánto ha crecido tu cuota de venta durante el presente mes?	
¿Cómo relacionas que tu labor tiene una alta productividad?	
¿Cuánto tiempo toma abastecer a cada cliente?	
¿Qué beneficio, reconocimiento o premio han recibido por parte de su empleador?	
¿Qué capacitaciones han recibido en esta empresa?	
¿Qué aspectos notas que ha cambiado la empresa durante este tiempo que llevas trabajando?	

Fuente: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016) ; Elaboración propia

FORMATO PARA CRITERIO DE JUECES

Estimado Profesor,

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendemos utilizar para Recopilar y analizar información de la situación actual interna y externa de la empresa Transportes Yakos S.A.C y poder diseñar una propuesta de plan estratégico para la gerencia de la empresa Transportes Yakos S.A.C en el periodo 2015 - 2016.

A continuación le presentamos una lista de afirmaciones (ítems) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una x el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano agradecemos su cooperación.

INFORMACION SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre	Felix J. DEL ROSARIO AVALOS	
Sexo	Masculino (X)	Femenino ()
Profesión o especialidad	Administrador	
Años de experiencia	30 años	
Lugar de Trabajo	Centro de Desarrollo de Competencias Laborales - CEDCOL	

Encuesta

A través de la encuesta se corroborara la información que ha sido brindada por los dueños y/o gerente general, los cuales se analizaran para el cumplimiento de los indicadores y se conocerá que tanto el personal se siente comprometido e identificado con la gestión de la empresa.

Ítem relacionado con la dimensión: Plan Estratégico	¿Es pertinente el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Cuál es la misión de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuál es la visión de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuáles son los objetivos de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuáles son las estrategias de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Conoce las tácticas de la empresa?	✓				✓	
¿Cuánto ha crecido tu cuota de venta durante el presente mes?	✓				✓	
¿Cómo relacionas que tu labor tiene una alta productividad?	✓				✓	
¿Cuánto tiempo toma abastecer a cada cliente?	✓				✓	
¿Qué beneficio, reconocimiento o premio han recibido por parte de su empleador?	✓				✓	
¿Qué capacitaciones han recibido en esta empresa?	✓				✓	
¿Qué aspectos notas que ha cambiado la empresa durante este tiempo que llevas trabajando?	✓				✓	

¡Muchas gracias por su colaboración!

Validador Profesional



Firma

Figura N° 24. Validación de instrumento encuesta por el experto Félix J. del Rosario Avalos
Fuente: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

FORMATO PARA CRITERIO DE JUECES

Estimado Profesor,

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendemos utilizar para Recopilar y analizar información de la situación actual interna y externa de la empresa Transportes Yakos S.A.C y poder diseñar una propuesta de plan estratégico para la gerencia de la empresa Transportes Yakos S.A.C en el periodo 2015 - 2016.

A continuación le presentamos una lista de afirmaciones (ítems) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una x el grado de pertenencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano agradecemos su cooperación.

INFORMACION SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre	Segundo E. Tuesta Bandolet	
Sexo	Masculino (X)	Femenino ()
Profesión o especialidad	Administrador	
Años de experiencia	14 años	
Lugar de Trabajo	SMAT - Cuzco	

Encuesta

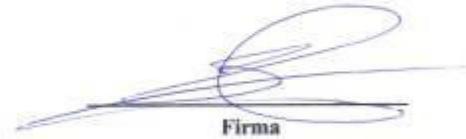
A través de la encuesta se corroborará la información que ha sido brindada por los dueños y/o gerente general, los cuales se analizarán para el cumplimiento de los indicadores y se conocerá que tanto el personal se siente comprometido e identificado con la gestión de la empresa.

Ítem relacionado con la dimensión: Plan Estratégico	¿Es pertinente el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Cuál es la misión de la empresa? 2°	X					
¿Cuál es la visión del a empresa? 1°	X					
¿Cuáles son los objetivos de la empresa? 3°						
¿Cuáles son las estrategias de la empresa? 4°	X					

¿Conoce las tácticas de la empresa?	X						
¿Cuánto ha crecido tu cuota de venta durante el presente mes?	X						
¿Cómo relacionas que tu labor tiene una alta productividad?	X						
¿Cuánto tiempo toma abastecer a cada cliente?							
¿Qué beneficio, reconocimiento o premio han recibido por parte de su empleador?	X						
¿Qué capacitaciones han recibido en esta empresa?	X						
¿Qué aspectos notas que ha cambiado la empresa durante este tiempo que llevas trabajando?	X						

¡Muchas gracias por su colaboración!

Validador Profesional



Firma

Figura N° 25. Validación de instrumento encuesta por el experto Segundo E. Tuesta Bardález
Fuente: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

FORMATO PARA CRITERIO DE JUECES

Estimado Profesor,

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendemos utilizar para Recopilar y analizar información de la situación actual interna y externa de la empresa Transportes Yakos S.A.C y poder diseñar una propuesta de plan estratégico para la gerencia de la empresa Transportes Yakos S.A.C en el periodo 2015 – 2016.

A continuación le presentamos una lista de afirmaciones (items) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una x el grado de pertenencia, calidad y adecuación de cada Ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano agradecemos su cooperación.

INFORMACION SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre	Luis Guillermo Zubov Rivera	
Sexo	Masculino (<input checked="" type="checkbox"/>)	Femenino (<input type="checkbox"/>)
Profesión o especialidad	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
Años de experiencia	25	
Lugar de Trabajo	USMP	

Encuesta

A través de la encuesta se corroborara la información que ha sido brindada por los dueños y/o gerente general, los cuales se analizaran para el cumplimiento de los indicadores y se conocerá que tanto el personal se siente comprometido e identificado con la gestión de la empresa.

Ítem relacionado con la dimensión: Plan Estratégico	¿Es pertinente el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Cuál es la misión de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuál es la visión de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuáles son los objetivos de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuáles son las estrategias de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 USMP UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES	Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos	Instituto de Investigación			
¿Conoce las tácticas de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Cuánto ha crecido tu cuota de venta durante el presente mes?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Cómo relacionas que tu labor tiene una alta productividad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Cuánto tiempo toma abastecer a cada cliente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Qué beneficio, reconocimiento o premio han recibido por parte de su empleador?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Qué capacitaciones han recibido en esta empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Qué aspectos notas que ha cambiado la empresa durante este tiempo que llevas trabajando?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

¡Muchas gracias por su colaboración!

Validador Profesional



Firma

Figura N° 26 Validación de instrumento encuesta por el experto Luis Guillermo Arbulú Rivera.
Fuente: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)



Instrumento Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa.

FECHA:	27/01/15	HORA:	11:39 am.
EMPRESA:	TRANSPORTES YAKES SAC		
NOMBRE:	Jerson Adalberto Sanchez Diaz		
AREA:	Operativa		
PUESTO:	Supervisor		

PREGUNTAS - ENCUESTA (dirigida a los empleados)	
¿Cuál es la misión de la empresa?	Brindar el mejor servicio de transporte y Venta de Agua potable a la ciudad y pobladores
¿Cuál es la visión de la empresa?	Ser la mejor empresa en la Venta y transporte de Agua Potable
¿Cuáles son los objetivos de la empresa?	Adquirir una flota de Camiones
¿Cuáles son las estrategias de la empresa?	Cumplir con todos los requisitos para la Venta y transporte de Agua Potable
¿Conoce las tácticas de la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> - Tener SCTR a los trabajadores - Certificaciones al día - Facturas/Voletus
¿Cuánto ha crecido tu cuota de venta durante el presente mes?	<ul style="list-style-type: none"> - Del 2013 al 2014 en un 100% - Del 2014 hasta la actualidad se mantiene estable
¿Cómo relacionas que tu labor tiene una alta productividad?	* Cumplimiento eficientemente mi trabajo en la entrega del servicio al cliente.
¿Cuánto tiempo toma abastecer a cada cliente?	* 2:30 horas aprox.

 Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos		  
<p>¿Qué beneficio, reconocimiento o premio han recibido por parte de su empleador?</p>		
<p>• Ninguno.</p>		
<p>¿Qué capacitaciones han recibido en esta empresa?</p>		
<p>• Utilización de equipos de protección y herramientas al trabajar.</p>		
<p>¿Qué aspectos notas que ha cambiado la empresa durante este tiempo que llevas trabajando?</p>		
<p>• Ninguno.</p>		
<p>DNI:</p>		
<p>Firma: </p>		
41		

Figura Nº 27 Aplicación del instrumento encuesta al supervisor del área operaciones, Jeison A. Sánchez Díaz.

Fuente: Fuente: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

Instrumento Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa.

FECHA: 27/01/2015	HORA: 11:15 AM.
EMPRESA: transportes YAKOS SAE	
NOMBRE: Jorge Serrano Peña	
AREA: Trabajo en Campo.	
PUESTO: Conductor - Unidad II - 0 F67898.	

PREGUNTAS - ENCUESTA (dirigida a los empleados)
¿Cuál es la misión de la empresa?
• Venta y transporte de Agua Potable.
¿Cuál es la visión de la empresa?
• Ser una empresa reconocida en el trabajo.
¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
• Desconozco los objetivos.
¿Cuáles son las estrategias de la empresa?
• Cumplir con las certificaciones del agua y cisternas limpias.
¿Conoce las tácticas de la empresa?
• No.
¿Cuánto ha crecido tu cuota de venta durante el presente mes?
• Para mi que he trabajado desde un inicio ha disminuido las ventas los últimos 6 meses
¿Cómo relacionas que tu labor tiene una alta productividad?
• Por la disponibilidad y eficiencia en el trabajo que brindo.
¿Cuánto tiempo toma abastecer a cada cliente?
• Desde el momento del contacto del cliente con el Sr. Pedro Sánchez hasta la entrega del Servicio 2:30 horas aproximada durante.

 <p>USMP Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos</p>	  
<p>¿Qué beneficio, reconocimiento o premio han recibido por parte de su empleador?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno. • Cesta navideña. 	
<p>¿Qué capacitaciones han recibido en esta empresa?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimiento de Agua Potable sin desperdiciar el agua. 	
<p>¿Qué aspectos notas que ha cambiado la empresa durante este tiempo que llevas trabajando?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Actualiza los unidades de Protección. • Abastecemos a nuevos clientes. 	
<p>DNI:</p>	
<p>Firma: </p>	
41	

Figura N° 28 Aplicación del instrumento encuesta al trabajador Jorge Serrano Peña
Fuente: Fuente: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

Instrumento Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa.

FECHA: 27/01/2015	HORA: 11:00 AM
EMPRESA: Transportes YAKOS SAC	
NOMBRE: Joel Sanchez Fernandez	
AREA: Operativa - Trabajo en campo	
PUESTO: Conductor UNIDAD I - Placa 174592	

PREGUNTAS - ENCUESTA (dirigida a los empleados)
¿Cuál es la misión de la empresa?
. Empresa de transporte y venta de Agua.
¿Cuál es la visión de la empresa?
. Ser una empresa Reconocida
¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
. Vender más y ganar tiempo al tiempo.
¿Cuáles son las estrategias de la empresa?
. Tener las unidades con sus certificaciones al día.
¿Conoce las tácticas de la empresa?
. No conozco los hechos de la empresa.
¿Cuanto ha crecido tu cuota de venta durante el presente mes?
. Es estable, 10 viajes al mes.
¿Cómo relacionas que tu labor tiene una alta productividad?
. Por el número y frecuencia de viajes al mes.
¿Cuánto tiempo toma abastecer a cada cliente?
. 1 hora de llenado de Cistna en EPS&E S.A. 1 hora de desahogar el agua a la empresa. <u>2 horas</u> .

 <p>USMP Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos</p>	  
<p>¿Qué beneficio, reconocimiento o premio han recibido por parte de su empleador?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno • Sueldo y pago puntual 	
<p>¿Qué capacitaciones han recibido en esta empresa?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Al inicio como abastecer el agua potable 	
<p>¿Qué aspectos notas que ha cambiado la empresa durante este tiempo que llevas trabajando?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno. 	
<p> Firma: </p>	
<p> DNI: _____</p>	

Figura N° 29 Aplicación del instrumento encuesta al trabajador Joel Sánchez Fernández

Fuente: Fuente: Hernández, W. & Sánchez, E (2016)

ENCUESTA 1: JEISON SANCHEZ DIAZ

Tema: Plan estratégico

Preg.1. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Brindar el mejor servicio de transporte y venta de agua potable a la ciudad y pobladores.

Preg.2. ¿Cuál es la visión de la empresa?

Ser la mejor empresa en la venta y transporte de agua potable.

Preg.3. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

Adquirir una flota de camiones.

Preg.4. ¿Cuáles son las estrategias de la empresa?

Cumplir con todos los requisitos para la venta y transporte de agua potable.

Preg.5. ¿Conoce las tácticas de la empresa?

Tener SCTR a los trabajadores, Certificaciones al día, Facturas y Boletas.

Tema: Balanced Scorecard

Preg.1. ¿Cuánto ha crecido tu cuota de venta durante el presente mes?

Del 2013 al 2014 en un 10%, del 2014 hasta la actualidad se mantiene estable.

Preg.2. ¿Cómo relacionas que tu labor tiene una alta productividad?

Cumpliendo eficientemente mi trabajo en la entrega del servicio al cliente.

Preg.3. ¿Cuánto tiempo toma abastecer a cada cliente?

2:30 horas aproximadamente.

Preg.4. ¿Qué beneficio, reconocimiento o premio han recibido por parte de su empleador?

Ninguno.

Preg.5. ¿Qué capacitaciones han recibido en esta empresa?

Utilización de equipos de protección.

Preg.6. ¿Qué aspectos notas que ha cambiado la empresa durante este tiempo que llevas trabajando?

Ninguno.

ENCUESTA 2: JORGE LUIS SERRANO PEÑA

Tema: Plan estratégico

Preg.1. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Venta y transporte de agua potable.

Preg.2. ¿Cuál es la visión de la empresa?

Ser una empresa reconocida en Chiclayo

Preg.3. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

Desconozco los objetivos.

Preg.4. ¿Cuáles son las estrategias de la empresa?

Cumplir con las certificaciones del agua y cisternas limpias.

Preg.5. ¿Conoce las tácticas de la empresa?

No sé.

Tema: Balanced Scorecard

Preg.1. ¿Cuánto ha crecido tu cuota de venta durante el presente mes?

Para mí que he trabajado desde un inicio, han disminuido las ventas en los 6 últimos meses.

Preg.2. ¿Cómo relacionas que tu labor tiene una alta productividad?

Por la disponibilidad y eficiencia en el trabajo que brindo.

Preg.3. ¿Cuánto tiempo toma abastecer a cada cliente?

Desde el momento del contacto con el señor Pedro Sánchez hasta la entrega del servicio 2:30 horas aproximadamente.

Preg.4. ¿Qué beneficio, reconocimiento o premio han recibido por parte de su empleador?

Solo una canasta navideña.

Preg.5. ¿Qué capacitaciones han recibido en esta empresa?

Abastecimiento de agua potable sin desperdiciar el agua.

Preg.6. ¿Qué aspectos notas que ha cambiado la empresa durante este tiempo que llevas trabajando?

Actualizar las unidades de protección, abastecer a nuevos clientes.

ENCUESTA 3: JOEL SANCHEZ FERNANDEZ

Tema: Plan estratégico

Preg.1. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Empresa de transporte y venta de agua

Preg.2. ¿Cuál es la visión de la empresa?

Ser una empresa reconocida

Preg.3. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

Vender más y ganar tiempo al tiempo

Preg.4. ¿Cuáles son las estrategias de la empresa?

Tener las unidades con sus certificaciones al día

Preg.5. ¿Conoce las tácticas de la empresa?

No conozco las tácticas de la empresa

Tema: Balanced Scorecard

Preg.1. ¿Cuánto ha crecido tu cuota de venta durante el presente mes?

Es estable, 10 viajes al mes

Preg.2. ¿Cómo relacionas que tu labor tiene una alta productividad?

Por el número y frecuencias de viajes al mes

Preg.3. ¿Cuánto tiempo toma abastecer a cada cliente?

1 hora del llenado de la cisterna en EPSEL SA y 1 hora de descarga del agua en las instalaciones de la empresa cliente.

Preg.4. ¿Qué beneficio, reconocimiento o premio han recibido por parte de su empleador?

Ninguno, solo sueldo y pago puntual

Preg.5. ¿Qué capacitaciones han recibido en esta empresa?

Al inicio de como abastecer el agua Potable

Preg.6. ¿Qué aspectos notas que ha cambiado la empresa durante este tiempo que llevas trabajando?

Ninguno

Tabla 35. Resumen de información de las principales entrevistas a trabajadores (3/3)

Transportes Yakos SAC

	JEISON ADDERLY SANCHEZ DIAZ	JORGE LUIS SERRANO PEÑA	JOEL SANCHEZ FERNANDEZ
EMPRESA:	Transportes Yakos SAC	Transportes Yakos SAC	Transportes Yakos SAC
AREA:	Operativa	Operativa	Operativa
PUESTO:	Supervisor de área	Conductor unidad 1	Conductor unidad 2
Tema: Plan Estratégico			
¿Cuál es la misión de la empresa?	Brindar el mejor servicio de transporte y venta de agua potable a la ciudad y pobladores.	Venta y transporte de agua potable.	Empresa de transporte y venta de agua
¿Cuál es la visión de la empresa?	Ser la mejor empresa en la venta y transporte de agua potable.	Ser una empresa reconocida en Chiclayo	Ser una empresa reconocida
¿Cuáles son los objetivos de la empresa?	Adquirir una flota de camiones.	Desconozco los objetivos.	Vender más y ganar tiempo al tiempo.
¿Cuáles son las estrategias de la empresa?	Cumplir con todos los requisitos para la venta y transporte de agua potable.	Cumplir con las certificaciones del agua y cisternas limpias.	Tener las unidades con sus certificaciones al día
¿Conoce las tácticas de la empresa?	Tener SCTR a los trabajadores, Certificaciones al día, Facturas y Boletas.	Desconoce las tácticas.	Desconoce las tácticas.
Tema: Balanced Scorecard			
¿Cuánto ha crecido tu cuota de venta durante el presente mes?	Del 2013 al 2014 en un 10%, del 2014 hasta la actualidad se mantiene estable.	Para mí que he trabajado desde un inicio, han disminuido las ventas en los 6 últimos meses.	Es estable, 10 viajes al mes
¿Cómo relacionas que tu labor tiene una alta productividad?	Cumpliendo eficientemente mi trabajo en la entrega del servicio al cliente.	Por la disponibilidad y eficiencia en el trabajo que brindo.	Por el número y frecuencias de viajes al mes
¿Cuánto tiempo toma abastecer a cada cliente?	2:30 horas aproximadamente.	Desde el momento del contacto con el señor Pedro Sánchez hasta la entrega del servicio 2:30 horas aproximadamente.	1 hora del llenado de la cisterna en EPSEL SA y 1 hora de descarga del agua en las instalaciones de la empresa cliente.
¿Qué beneficio, reconocimiento o premio han recibido por parte de su empleador?	Ninguno.	Solo una canasta navideña.	Ninguno, solo sueldo y pago puntual
¿Qué capacitaciones han recibido en esta empresa?	Utilización de equipos de protección.	Abastecimiento de agua potable sin desperdiciar el agua.	Al inicio de como abastecer el agua Potable
¿Qué aspectos notas que ha cambiado la empresa durante este tiempo que llevas trabajando?	Ninguno.	Actualizar las unidades de protección, abastecer a nuevos clientes.	Ninguno

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas. (2016)

Anexo 4. Cuestionario de control interno dirigida al gerente general.

Tabla 36. Instrumento cuestionario de control interno

FECHA:		HORA:			
EMPRESA:					
NOMBRE:					
AREA:					
PUESTO:					
	RESPUESTA			ANALISIS	OBSERVACIÓN
	SI	NO	N/A		
TEMA : PLAN ESTRATÉGICO					
A) ÁREA ADMINISTRATIVA					
¿La organización ha desarrollado un plan estratégico?					
¿Su organización cuenta con un Manual de Organización y Funciones?					
¿Cuenta con un Plan de Trabajo?					
¿Se han establecido indicadores de Gestión en la Organización?					
¿La organización tiene estrategias, metas, políticas acordes con sus objetivos estratégicos?					
¿Se ha elaborado políticas para todas las áreas funcionales de la empresa?					
¿Se revisan periódicamente los planes de trabajo para considerar los cambios en el entorno?					
¿Cuenta la empresa con políticas claras de metas y motivación por un buen desempeño?					
¿Cuenta con una herramienta de control de los objetivos y metas estratégicos?					
¿El área administrativa motiva a sus empleados para el cumplimiento de sus objetivos del área y organización?					
¿Existe capacitaciones para todo el personal que labora en la empresa?					
¿El personal pone en práctica valores éticos y morales?					
¿El personal está comprometido con las políticas de la organización?					
¿Existe una organización y control documentario de acuerdo a fechas y tipo de trámites?					
¿Existe alguna herramienta de control de recursos financieros?					
¿Existen fechas establecidas para la entrega de informes financieros? Si la respuesta es afirmativa ¿Se cumplen con estas fechas?					
¿Existe un uso óptimo de los recursos materiales en la organización (eficiencia)?					
¿Existe un Reglamento Interno de Trabajo?					

¿Se cumple con el plazo establecido en las cobranzas hacia los clientes?				
¿Se realiza un control de los depósitos realizados por los clientes en la cuenta de detracciones por el servicio prestado?				
¿Existen tarifarios estándar acerca de los productos o servicios que ofrece la organización?				
¿Se realizan cotizaciones virtuales o físicas a solicitud inmediata del cliente?				
¿Existen metas y objetivos de ventas?				
¿Se ha considerado algún indicador para establecer metas de ventas?				
¿Todas las compras son registradas adecuadamente?				
¿Existen adecuados procesos de pagos con los proveedores? ¿Los proveedores brindan facilidades de pago?				
¿La coordinación con los proveedores es eficiente?				
B) ÁREA DE OPERACIONES				
¿Existe una adecuada distribución física de la salida del producto hacia el cliente?				
¿Existe una adecuada recepción y almacenamiento de los productos que ofrece la organización?				
¿Existen mecanismos de control, reportes que registren la recepción, traslado y salida de los productos?				
¿El medio de transporte que se utiliza para la distribución de los productos es adecuado?				
¿Existen disponibilidad inmediata de flotas para realizar un pedido superior a su capacidad diaria?				
¿Existen mecanismos para garantizar la seguridad de los productos al momento de ser distribuidos?				
¿Los choferes están capacitados para conducir adecuadamente los camiones?				
TEMA: BALANCED SCORECARD				
¿Existen indicadores que muestren la eficiencia en la distribución física y canales de comercialización de los productos que ofrece la organización?				
¿Existen indicadores de gestión financieros que vayan acorde a las proyecciones de la organización?				

Fuente: Hernández, W. & Sánchez, E.

FORMATO PARA CRITERIO DE JUECES

Estimado Profesor,

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendemos utilizar para Recopilar y analizar información de la situación actual interna y externa de la empresa Transportes Yakos S.A.C y poder diseñar una propuesta de plan estratégico para la gerencia de la empresa Transportes Yakos S.A.C en el periodo 2015 – 2016.

A continuación le presentamos una lista de afirmaciones (items) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una x el grado de pertenencia, calidad y adecuación de cada Ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano agradecemos su cooperación.

INFORMACION SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre	Daniel Ricardo Obispo Toledo Ocampo	
Sexo	Masculino (<input checked="" type="checkbox"/>)	Femenino (<input type="checkbox"/>)
Profesión o especialidad	Administración de Empresas	
Años de experiencia	6 años	
Lugar de Trabajo	USMP	

Cuestionario para Control Interno

Nos permitirá identificar la eficiencia en los procesos de cada área de la empresa, además de conocer qué tipo de planeación, organización, control y dirección utiliza la empresa y si cumple con todos ellos.

Ítem relacionado con la dimensión: Plan Estratégico	¿Es pertinente el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Dimensión: Administrativa						
¿La organización ha desarrollado un plan estratégico?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Su organización cuenta con un Manual de Organización y Funciones?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Cuenta con un Plan de Trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

¿Se han establecido indicadores de Gestión en la Organización?	x			x	x	
¿La organización tiene estrategias, metas, políticas acordes con sus objetivos estratégicos?	x			x	x	
¿Se ha elaborado políticas para todas las áreas funcionales de la empresa?	x			x	x	
¿Se revisan periódicamente los planes de trabajo para considerar los cambios en el entorno?	x			x	x	
¿Cuenta la empresa con políticas claras de metas y motivación por un buen desempeño?	x			x	x	
¿Cuenta con una herramienta de control de los objetivos y metas estratégicos?	x			x	x	
¿El área administrativa motiva a sus empleados para el cumplimiento de sus objetivos del área y organización?	x			x	x	
¿Existe capacitaciones para todo el personal que labora en la empresa?	x			x	x	
¿El personal pone en práctica valores éticos y morales?	x			x	x	
¿El personal está comprometido con las políticas de la organización?	x			x	x	
¿Existe una organización y control documentario de acuerdo a fechas y tipo de trámites?	x			x	x	
¿Existe alguna herramienta de control de recursos financieros?	x			x	x	
¿Existen fechas establecidas para la entrega de informes financieros? Si la respuesta es afirmativa ¿Se cumplen con estas fechas?	x			x	x	
¿Existe un uso óptimo de los recursos materiales en la organización (eficiencia)?	x			x	x	
¿Existe un Reglamento Interno de Trabajo?	x			x	x	
¿Se cumple con el plazo establecido en las cobranzas hacia los clientes?	x			x	x	
¿Se realiza un control de los depósitos realizados por los clientes en la cuenta de detracciones por el servicio prestado?	x			x	x	
¿Existen tarifarios estándar acerca de los productos o servicios que ofrece la organización?	x			x	x	
¿Se realizan cotizaciones virtuales o físicas a solicitud inmediata del cliente?	x			x	x	
¿Existen metas y objetivos de ventas?	x			x	x	

USMP		Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos		Instituto de Investigación		ACBSP		EUROPEAN COUNCIL FOR BUSINESS EDUCATION		ACSUC	
¿Se ha considerado algún indicador para establecer metas de ventas?	X					X		X			
¿Todas las compras son registradas adecuadamente?	X					X		X			
¿Existen adecuados procesos de pagos con los proveedores? ¿Los proveedores brindan facilidades de pago?	X					X		X			
¿La coordinación con los proveedores es eficiente?	X					X		X			
Dimensión: Operaciones											
¿Existe una adecuada distribución física de la salida del producto hacia el cliente?	X					X		X			
¿Existe una adecuada recepción y almacenamiento de los productos que ofrece la organización?	X					X		X			
¿Existen mecanismos de control, reportes que registren la recepción, traslado y salida de los productos?	X					X		X			
¿El medio de transporte que se utiliza para la distribución de los productos es adecuado?	X					X		X			
¿Existen disponibilidad inmediata de flotas para realizar un pedido superior a su capacidad diaria?	X					X		X			
¿Existen mecanismos para garantizar la seguridad de los productos al momento de ser distribuidos?	X					X		X			
¿Los choferes están capacitados para conducir adecuadamente los camiones?	X					X		X			
Ítem relacionado con la dimensión: Balanced Scorecard	¿Es pertinente el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?						
	SI	NO	SI	NO	SI	NO					
¿Existen indicadores que muestren la eficiencia en la distribución física y canales de comercialización de los productos que ofrece la organización?	X						X		X		
¿Existen indicadores de gestión financieros que vayan acorde a las proyecciones de la organización?	X						X		X		

¡Muchas gracias por su colaboración!

Validador Profesional



Firma

Figura N° 30 Validación de instrumento cuadro control interno por el experto Daniel Olivares Toledo-Ocampo

Fuente: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

Tabla 37. Aplicación del instrumento cuadro de control interno al gerente de Transportes Yakos SAC

Respuesta basada en el gerente general					
	Respuesta			Análisis	Observación
	Si	No	N/a		
Tema : plan estratégico					
A) Área administrativa					
¿La organización ha desarrollado un plan estratégico?			X	Solo cuentan con una misión, visión, valores establecidos, organigrama	
¿Su organización cuenta con un Manual de Organización y Funciones?		X			
¿Cuenta con un Plan de Trabajo?		X			
¿Se han establecido indicadores de Gestión en la Organización?		X			
¿La organización tiene estrategias, metas, políticas acordes con sus objetivos estratégicos?		X			
¿Se ha elaborado políticas para todas las áreas funcionales de la empresa?		X			
¿Se revisan periódicamente los planes de trabajo para considerar los cambios en el entorno?		X			
¿Cuenta la empresa con políticas claras de metas y motivación por un buen desempeño?		X			
¿Cuenta con una herramienta de control de los objetivos y metas estratégicos?		X			
¿El área administrativa motiva a sus empleados para el cumplimiento de sus objetivos del área y organización?	X			Todos los viernes se realiza una reunión con todos los empleados de la empresa para verificar procesos.	No coincide con las encuestas aplicadas a los operarios de la empresa.
¿Existe capacitaciones para todo el personal* que labora en la empresa?	X			Se realiza capacitaciones del uso de equipos e instrumentos de seguridad, calidad y modalidad de entrega del servicio.	
¿El personal pone en práctica valores éticos y morales?	X			Debido a que es una empresa familiar existe la presencia de los dueño en la empresa basando en la ética y moral	
¿El personal está comprometido con las políticas de la organización?		X			
¿Existe una organización y control documentario de acuerdo a fechas y tipo de trámites?	X			Existe un control riguroso en la organización de los documentos de acuerdo a las funciones y actividades específicas, brindando	

				oportunamente la información cada vez cuando se necesite realizar un trámite.	
¿Existe alguna herramienta de control de recursos financieros?	X			Se tiene los Estados financieros actualizados acorde al día y cualquier documento contable.	
¿Existen fechas establecidas para la entrega de informes financieros? Si la respuesta es afirmativa ¿Se cumplen con estas fechas?	X			Cada fin de año se realiza la entrega oportuna del informe de la declaración jurada anual a los accionistas y a la SUNAT para el pago de la renta anual correspondiente.	
¿Existe un uso óptimo de los recursos materiales en la organización (eficiencia)?	X			Se tiene un uso eficaz y eficiente de los recursos materiales reduciendo costos al máximo y el uso responsable del agua potable en el momento de entrega del servicio.	
¿Existe un Reglamento Interno de Trabajo?		X			
¿Se cumple con el plazo establecido en las cobranzas hacia los clientes?	X			Dependiendo de la modalidad de pago, máximo se acepta hasta 30 días el plazo establecido de cuentas por cobrar.	
¿Se realiza un control de los depósitos realizados por los clientes en la cuenta de detracciones por el servicio prestado?	X			Se realiza un control exhaustivo de la verificación de los pagos de detracciones y recibos de retención por parte de los clientes hacia nosotros. y/o viceversa.	
¿Existen tarifarios estándar acerca de los productos o servicios que ofrece la organización?	X			Solo se tiene tarifario estándar para los siguientes destinos: casco urbano de la ciudad de Chiclayo, Chiclayo – Lambayeque; Chiclayo – Ferreñafe.	
¿Se realizan cotizaciones virtuales o físicas a solicitud inmediata del cliente?		X		En caso a que sean a los destinos mencionados en el cuadro anterior existe una respuesta inmediata mediante correo organizacional y/o contacto por teléfono con el cliente. Pero si son nuevas rutas se demora por lo mismo que se tiene que realizar un costeo de presupuesto.	
¿Existen metas y objetivos de ventas?	X			La empresa como punto de equilibrio debe tener no menos de 4 viajes diarios.	
¿Se ha considerado algún indicador para establecer metas de ventas?		X			
¿Todas las compras son registradas adecuadamente?	X			Todas las compras son registradas en el programa Excel, archivadas y facturadas.	
¿Existen adecuados procesos de pagos con los proveedores? ¿Los proveedores brindan facilidades de pago?	X			Solo se tiene un proveedor que es EPSEL SA, en la cual solo se realiza el pago de la compra de agua potable en efectivo	
¿La coordinación con los proveedores es eficiente?		X		Existe una coordinación ineficiente con EPSEL SA debido a que el tiempo de respuesta y	

				entrega del producto es muy lento. Se tiene dependencia a este proveedor.	
B) Área de operaciones					
¿Existe una adecuada distribución física de la salida del producto hacia el cliente?	X			Si se realiza un eficiente traslado del producto hasta la entrega del cliente.	
¿Existe una adecuada recepción y almacenamiento de los productos que ofrece la organización?			X	No existe almacenamiento del producto a ofrecer por lo que el agua potable se extrae de las instalaciones de EPSEL SA, pero se tiene un control de la cantidad en M3 que se retiran por día de la planta, teniendo en cuenta la cantidad disponible con que obtiene la empresa según el pedido que se realizó con la carta de asunto de compra de agua potable.	
¿Existen mecanismos de control, reportes que registren la recepción, traslado y salida de los productos?	X			La empresa trabaja con facturas, guía de remisión remitente, guía de remisión transportistas, notas de crédito y ordenes de pedido como mecanismos de control	
¿El medio de transporte que se utiliza para la distribución de los productos es adecuado?	X			Los camiones cuentan con sus permisos y certificaciones sanitarias, certificado de fumigación, certificado de inspección técnica vehicular, permisos de conducir, tarjeta de circulación y tarjeta de propiedad a nombre de la empresa.	
¿Existen disponibilidad inmediata de flotas para realizar un pedido superior a su capacidad diaria?		X			
¿Existen mecanismos para garantizar la seguridad de los productos al momento de ser distribuidos?	X			La empresa EPSEL SA brinda a la empresa un certificado como constancia que el agua que están retirando de sus instalaciones es agua apta para el consumo humano.	
¿Los choferes están capacitados para conducir adecuadamente los camiones?	X			Los conductores cuentan con brevet A3 para poder manejar camiones con carreta y/o carrocerías, conocen la utilización del equipo e instrumentos de seguridad.	
Tema: Balanced Scorecard					
¿Existen indicadores que muestren la eficiencia en la distribución física y canales de comercialización de los productos que ofrece la organización?		X			
¿Existen indicadores de gestión financieros que vayan acorde a las proyecciones de la organización?		X			

Fuente: Espinoza, M. (2013).

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E.

Anexo 5. Revisión documentaria

Ítem relacionado con la dimensión: plan estratégico

- Revisión de la memoria anual.
- Revisión de los estados financieros de la empresa.
- Registro de compra y ventas mensuales.
- Documentación de la maquinaria y equipo: licencias, permisos, certificaciones.
- Folio de documentos de transportes.
- Lista de clientes potenciales
- Documentación del personal
- Documentación bancaria: cheques y letras
- Documentación INEI: estadísticas del sector transportes

Ítem Relacionado con la dimensión: Balanced Scorecard

- Revisión de la documentación de la memoria anual.
- Revisión de los estados financieros de la empresa.
- Registro de compra y ventas mensuales.

Tabla 38. Ficha de revisión documentaria

Área	
Encargado (a)	
Tipo de documento	
Numeración del documento	
Fecha de entrega	
Emitido por	
Observaciones	

Fuente: Espinoza, M. (2013)

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

FORMATO PARA CRITERIO DE JUECES

Estimado Profesor,

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendemos utilizar para Recopilar y analizar información de la situación actual interna y externa de la empresa Transportes Yakos S.A.C y poder diseñar una propuesta de plan estratégico para la gerencia de la empresa Transportes Yakos S.A.C en el periodo 2015 – 2016.

A continuación le presentamos una lista de afirmaciones (ítems) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una x el grado de pertenencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano agradecemos su cooperación.

INFORMACION SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre	FELIX J. DEL ROSARIO AVALOS	
Sexo	Masculino (X)	Femenino ()
Profesión o especialidad	ADMINISTRADOR	
Años de experiencia	30 años	
Lugar de Trabajo	Centro de Desarrollo de Competencias Laborales - CEDCAL	

Revisión Documentaria:

A partir de la recopilación de documentos confidenciales de la empresa se podrá obtener datos históricos y actuales los cuales permitirán recopilar y analizar información de la situación actual interna y externa de la empresa Transportes Yakos S.A.C, con el cual obtendré información de primera mano para poder desarrollar la investigación descriptiva.

Ítem Relacionado con la dimensión: Plan Estratégico	¿Es pertinente el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Revisión de la Memoria Anual.	✓				✓	
Revisión de los Estados Financieros de la empresa.	✓				✓	
Registro de compra y ventas mensuales.	✓				✓	

Documentación de la maquinaria y equipo: Licencias, permisos, certificaciones.	✓				✓	
Folio de documentos de transportes.	✓				✓	
Lista de clientes potenciales	✓				✓	
Documentación del personal	✓				✓	
Documentación Bancaria: Cheques y Letras	✓				✓	
Documentación INEI: Estadísticas del sector transportes	✓				✓	
Ítem Relacionado con la dimensión: Balanced Scorecard	¿Es pertinente el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Revisión de la documentación de la Memoria Anual.	✓				✓	
Revisión de los Estados Financieros de la empresa.	✓				✓	
Registro de compra y ventas mensuales.	✓				✓	

¡Muchas gracias por su colaboración!

Validador Profesional



Firma

Figura Nº 31 Validación de instrumento revisión documentaria por el experto Félix J. del Rosario Avalos
Fuente: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

FORMATO PARA CRITERIO DE JUECES

Estimado Profesor,

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendemos utilizar para Recopilar y analizar información de la situación actual interna y externa de la empresa Transportes Yakos S.A.C y poder diseñar una propuesta de plan estratégico para la gerencia de la empresa Transportes Yakos S.A.C en el periodo 2015 – 2016.

A continuación le presentamos una lista de afirmaciones (ítems) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una x el grado de pertenencia, calidad y adecuación de cada Ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano agradecemos su cooperación.

INFORMACION SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre	Sergio E. Tuesta Benítez	
Sexo	Masculino (X)	Femenino ()
Profesión o especialidad	Administración Financiera	
Años de experiencia	14 años	
Lugar de Trabajo	Smat - Chichayo	

Revisión Documentaria:

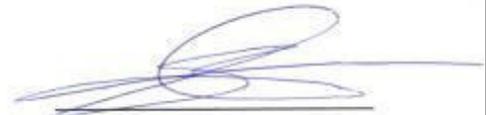
A partir de la recopilación de documentos confidenciales de la empresa se podrá obtener datos históricos y actuales los cuales permitirán recopilar y analizar información de la situación actual interna y externa de la empresa Transportes Yakos S.A.C, con el cual obtendré información de primera mano para poder desarrollar la investigación descriptiva.

Ítem Relacionado con la dimensión: Plan Estratégico	¿Es pertinente el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Revisión de la Memoria Anual.	X					
Revisión de los Estados Financieros de la empresa.	X					
Registro de compra y ventas mensuales.	X					

Documentación de la maquinaria y equipo: Licencias, permisos, certificaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>						
Folio de documentos de transportes.	<input checked="" type="checkbox"/>						
Lista de clientes potenciales	<input checked="" type="checkbox"/>						
Documentación del personal	<input checked="" type="checkbox"/>						
Documentación Bancaria: Cheques y Letras	<input checked="" type="checkbox"/>						
Documentación INEI: Estadísticas del sector transportes	<input checked="" type="checkbox"/>						
Ítem Relacionado con la dimensión: Balanced Scorecard		¿Es pertinente el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
Revisión de la documentación de la Memoria Anual.	<input checked="" type="checkbox"/>						
Revisión de los Estados Financieros de la empresa.	<input checked="" type="checkbox"/>						
Registro de compra y ventas mensuales.	<input checked="" type="checkbox"/>						

¡Muchas gracias por su colaboración!

Validador Profesional



Firma

Figura N° 32 Validación de instrumento revisión documentaria por el experto Segundo E. Tuesta Bardález
Fuente: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

FORMATO PARA CRITERIO DE JUECES

Estimado Profesor,

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendemos utilizar para Recopilar y analizar información de la situación actual interna y externa de la empresa Transportes Yakos S.A.C y poder diseñar una propuesta de plan estratégico para la gerencia de la empresa Transportes Yakos S.A.C en el periodo 2015 – 2016.

A continuación le presentamos una lista de afirmaciones (items) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una x el grado de pertenencia, calidad y adecuación de cada Ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano agradecemos su cooperación.

INFORMACION SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre	WIS GUILLERMO DEGUUS RIVERA	
Sexo	Masculino (<input checked="" type="checkbox"/>)	Femenino (<input type="checkbox"/>)
Profesión o especialidad	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
Años de experiencia	25	
Lugar de Trabajo	USMP	

Cuestionario

A través del cuestionario se corroborara la información que ha sido brindada por los dueños y/o gerente general, los cuales se analizaran para el cumplimiento de los indicadores y se conocerá que tanto el personal se siente comprometido e identificado con la gestión de la empresa.

Ítem relacionado con la dimensión: Plan Estratégico	¿Es pertinente el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Cuál es la misión de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuál es la visión del a empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuáles son los objetivos de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuáles son las estrategias de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Conoce las tácticas de la empresa?	✓			✓	✓	
¿Cuánto ha crecido tu cuota de venta durante el presente mes?	✓			✓	✓	
¿Cómo relacionas que tu labor tiene una alta productividad?	✓			✓	✓	
¿Cuánto tiempo toma abastecer a cada cliente?	✓			✓	✓	
¿Qué beneficio, reconocimiento o premio han recibido por parte de su empleador?	✓			✓	✓	
¿Qué capacitaciones han recibido en esta empresa?	✓			✓	✓	
¿Qué aspectos notas que ha cambiado la empresa durante este tiempo que llevas trabajando?	✓			✓	✓	

¡Muchas gracias por su colaboración!

Validador Profesional



Firma

Figura N° 33 Validación de instrumento revisión documentaria por el experto Luis Guillermo Arbulú Rivera.
Fuente: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

Apéndice 2. Revisión Documentaria

Ítem Relacionado con la dimensión: Plan Estratégico
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la Memoria Anual. • Revisión de los Estados Financieros de la empresa. • Registro de compra y ventas mensuales. • Documentación de la maquinaria y equipo: Licencias, permisos, certificaciones. • Folio de documentos de transportes. • Lista de clientes potenciales • Documentación del personal • Documentación Bancaria: Cheques y Letras • Documentación INEI: Estadísticas del sector transportes
Ítem Relacionado con la dimensión: Balanced Scorecard
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la documentación de la Memoria Anual. • Revisión de los Estados Financieros de la empresa. • Registro de compra y ventas mensuales.

Ficha de documento:

ÁREA	Administrativa.
ENCARGADO (A)	Evelyn Prissilla Sánchez Díaz
TIPO DE DOCUMENTO	* Declaración Anual 2013. * Certificaciones. * Estados Financieros Abril 2014
NUMERACIÓN DEL DOCUMENTO	—
FECHA DE EMISIÓN	* Entregado el 21 de Febrero del 2015.
EMITIDO POR	* Información recibida por el Contador Jairo Cesar Coronado Tello.
OBSERVACIONES	* Cuaderno anillado * USB lleno de Información - Confidencial

Figura N° 34 Aplicación de la ficha de revisión documentaria al área administrativa

Fuente: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

Tabla 39. Resumen del instrumento revisión documentaria

ÁREA	Administración
ENCARGADO (A)	Pedro Pablo Sánchez Muro
TIPO DE DOCUMENTO	Documentos en físico y virtual.
NUMERACIÓN DEL DOCUMENTO	No tiene ninguna numeración.
FECHA DE EMISIÓN	Los documentos fueron entregados el 21 de febrero del año 2015
EMITIDO POR	La información fue adquirida mediante una previa cita con el gerente general, entregado por el contador Julio Coronado Tello.
OBSERVACIONES	Se han recibido un sobre manila con la información de la empresa Transportes Yakos SAC. Además, se ha recibido un cuaderno anillado de la declaración anual del año 2013. USB con los estados financieros y los estados de ganancias y pérdidas de los años 2013 - 2015.

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión documentaria. (2016)

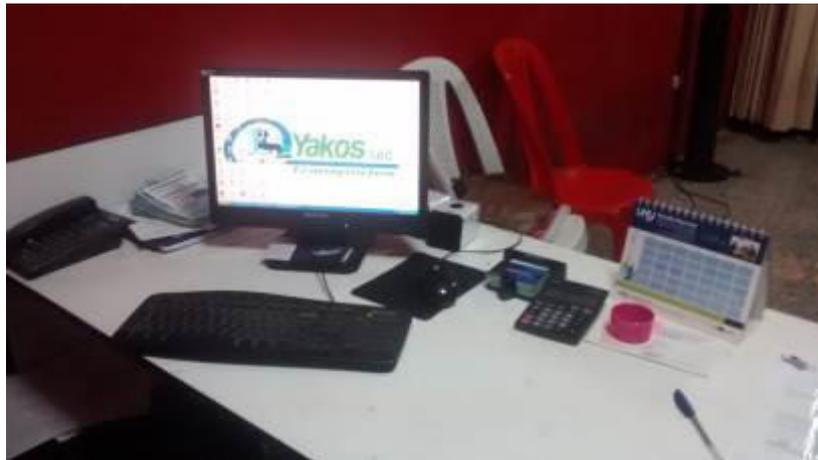


Figura N° 35 Oficina central: av. Zarumilla n°369 – Chiclayo

Fuente: Transportes Yakos SAC (2016)



Figura N° 36 Documentos del año 2016

Fuente: Transportes Yakos SAC (2016)

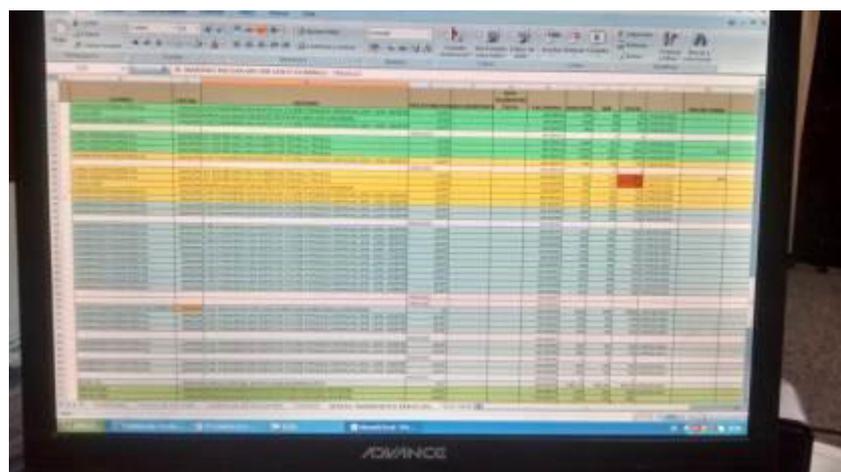


Figura N° 37 Registro de ventas en microsoft excel

Fuente: Transportes Yakos SAC (2016)



Figura N° 38 Carta de ESPSEL SA que certifica la calidad de agua potable
Fuente: Transportes Yakos SAC (2016)

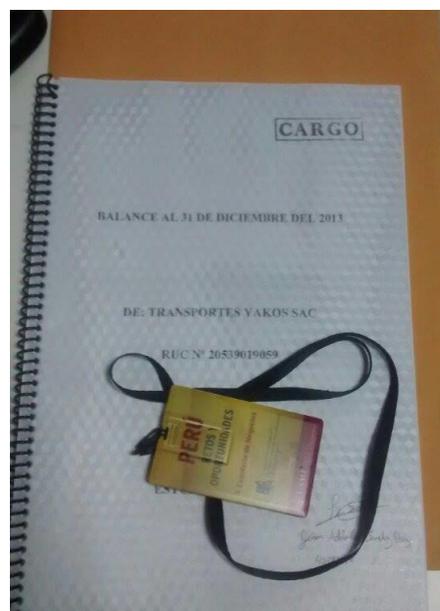


Figura N° 39 Documentación recibida.
Fuente: Transportes Yakos SAC (2016)

Tabla 40. Matriz de análisis de los estados financieros de la empresa Transportes Yakos SAC del año 2014 diciembre del 2016

2014												
MES	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
VENTAS	7457.52	18638.18	104168.68	129000.2	132658.6	134309.54	152293.91	167793.91	205994.31	237002.77	258727.93	311111.86
UT.BRUTA	-1691.6	-892.43	62433.78	62999.73	58261.02	52718.89	59859.04	61843.94	77514.28	92965.47	100329.68	85521.29
UT. NETA	-1897.03	-2367.5	59852.87	58899.27	51932.85	44313.62	48803.17	53644.37	66983.04	79027.44	83339.23	63451.12
ACTIVOS	31548.44	40518.34	133650.61	144286.13	99486.32	86443.86	93908.76	99496.15	126012.74	138673.39	102352.88	128048.61
PATRIMONIO	23102.97	22632.5	84852.87	83899.27	76932.85	69313.62	73803.17	78644.37	91983.04	104627.44	108339.23	67000.12
ROE	-0.08211195	-0.10460621	0.70537237	0.70202363	0.67504129	0.63932053	0.66126116	0.68211329	0.72821077	0.75532231	0.76924333	0.94702995
ROA	-0.06013071	-0.05843033	0.44783088	0.40821159	0.52200996	0.51262889	0.51968709	0.53916026	0.53155768	0.56988179	0.81423434	0.49552369
ROS	-0.25437813	-0.12702421	0.57457645	0.45658278	0.39147745	0.3299365	0.32045385	0.31970392	0.32516937	0.33344522	0.32211146	0.20394954
2015												
MES	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
VENTAS	21278.00	72928.00	77378.00	103885.78	77378.00	77400.00	78000.00	77578.00	77378.00	77378.00	77378.00	77300.00
UT.BRUTA	10854.91	35261.04	34454.52	41192.52	29793.96	34476.52	35076.52	27897.69	34454.52	34454.52	35843.62	45295.5
UT. NETA	7961.21	29669.69	25209.18	23446.54	20548.62	16775.18	24976.84	18652.35	21354.5	17564.14	18953.24	25406.5
ACTIVOS	122133.27	151257.57	141565.88	410489.2	137406.32	133610.88	141212.54	135310.05	132981.21	129192.23	130581.33	132679.75
PATRIMONIO	74961.33	96669.81	92209.3	90446.66	87548.74	133610.88	91354.86	85452.47	88354.62	84565.64	85954.74	92484.62
ROE	0.10620423	0.30691785	0.27339086	0.25923058	0.23471063	0.1255525	0.27340461	0.21827748	0.24169081	0.2076983	0.22050256	0.27471054
ROA	0.06518461	0.19615342	0.17807384	0.05711853	0.1495464	0.1255525	0.17687409	0.13784896	0.16058284	0.13595353	0.1451451	0.1914874
ROS	0.37415218	0.40683537	0.3257926	0.22569537	0.26556153	0.21673359	0.3202159	0.2404335	0.27597638	0.22699139	0.24494352	0.328674
2016												
MES	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
VENTAS	76352.83	74396.73	74396.73	74696.73	78311.73	78863.73	80289.03	82863.73	81749.03	84395.83	84698.53	85726.03
UT.BRUTA	33429.35	31473.25	29432.2	29732.2	33347.2	33893.2	35324.5	37899.2	36784.5	39431.3	40734	41761.5
UT. NETA	16540.35	14584.25	12543.2	12843.2	16458.2	17010.2	18435.5	21010.2	19895.5	22542.3	23845	24872.5
ACTIVOS	149220.1	1492210.1	147179.05	130729.35	130729.35	131281.35	130706.65	130706.65	125979.5	129826.33	131129.03	132156.53
PATRIMONIO	109024.97	107068.87	105027.82	105327.82	108942.82	109494.82	110920.12	113494.82	112380.1	115026.92	116329.62	117357.12
ROE	0.15171158	0.13621373	0.11942741	0.1219355	0.15107191	0.15535164	0.16620519	0.18512034	0.17703757	0.19597413	0.20497789	0.21193857
ROA	0.11084532	0.00977359	0.08522409	0.09824267	0.12589522	0.12957057	0.14104485	0.16074316	0.15792649	0.17363427	0.18184379	0.18820485
ROS	0.21663048	0.19603348	0.16859881	0.17193791	0.21016264	0.21569104	0.22961418	0.25355122	0.24337292	0.26710206	0.28152791	0.29013941

Fuente: Elaboración propia basada en la revisión documentaria usando Ms Excel (2016)

Anexo 6. Cuadro de análisis de misión, visión y valores.

Tabla 41. Instrumento cuadro de análisis de misión, visión y valores.

Misión						
Contenido básico		Dice	Análisis	Debe de decir		
¿Quiénes somos?						
¿Qué hacemos?						
¿A través de que lo hacemos?						
¿Para quién lo hacemos?						
¿Por qué lo hacemos?						
Visión						
Contenido básico		Dice	Análisis	Debe de decir		
¿Qué y cómo queremos ser?						
¿Hacia dónde queremos ir?						
¿Que deseamos lograr?						
¿Cuáles son nuestros valores?						
¿Qué valor nos distingue?						
¿Para qué lo hacemos?						
¿Cómo queremos que nos describan?						
Valores	Tiene	Análisis	Debe suprimirse	Porque	Debe añadirse	Porque

Fuente: Espinoza, M. (2013)

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E.

Anexo 7. Matriz FODA

Tabla 42. Instrumento Matriz FODA

<h1>Matriz FODA</h1>	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
Amenazas	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)

Fuente: Sáenz, C. (2014)

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuentan con choferes capacitados para conducir adecuadamente los camiones. 2. Cuentan con medios de transporte sujetos a todos los permisos correspondientes para realizar su actividad. 3. Cuentan con una misión, visión, valores en papeles. 4. Capacitan al inicio de la labor. 5. Certificaciones de Calidad. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con la suficiente flota para atender a toda su demanda actual. 2. No tiene plan estratégico. 3. Carece de indicadores de gestión para evaluar sus procesos y/o áreas internas de la empresa. 4. Ausenta de políticas para cada área funcional en la empresa. 5. Depende de un solo proveedor. 	
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las entidades financieras ofrecen modalidades de compra de maquinaria a tasas de interés competitivas. 2. Cada año las industrias demandan más m³ de agua. 3. Nueva industria de construcción requerirá demanda de grandes cantidades de m³ de agua. 	<p style="text-align: center;">Estrategia (FO)</p> <p>Implementar la flota de cisternas para abastecer la futura demanda con un servicio posicionado de alta calidad.</p> <p style="text-align: center;">(F, 5 – O,1)</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia (DO)</p> <p>Aprovechar el incremento de la demanda y la futura demanda de una empresa constructora, se propone evaluar la adquisición de dos unidades por financiamiento a plazo.</p> <p style="text-align: center;">(D,1 – O,1; O,2; O,3)</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Constantes cambios en la directiva de EPSEL. 2. Posible privatización de EPSEL. 3. Precio del agua por m³ volátil. 4. Posibles inversiones por parte de los competidores en su construcción de su planta procesadora de agua potable. 	<p style="text-align: center;">Estrategia (FA)</p> <p>Posicionarse como un servicio de alta calidad para hacer frente a los cambios de precios de EPSEL.</p> <p style="text-align: center;">(F,5 – A,3)</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia (DA)</p> <p>Invertir en una propia planta de extracción de agua potable para no depender de EPSEL SA y no perjudicar su margen de ganancia en la variación constante de precios.</p> <p style="text-align: center;">(D,5 – A,1; A,3)</p>

Figura N° 40 Análisis de la situación interna y externa de Transportes Yakos SAC

Fuente: Elaboración propia basada en los instrumentos de entrevista a profundidad y encuestas. (2016)

Anexo 8. Matriz Pest

Tabla 43. Instrumento matriz PEST

Análisis PEST						
Perfil PEST	Factores	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
Político	Legislación y protección ambiental					
	Reducción del impuesto a la renta					
	Burocracia de la política EPSEL SA					
Económico	Próxima reducción de los precios del combustible					
	Volatilidad de los precios del agua					
	Bajo crecimiento de la economía					
Social	Requerimiento de industrias de agua potable					
	Calidad de vida -certificaciones					
	Fenómeno del niño – emergencias climáticas					
Tecnológico	Unidades de transportes ahorrativas					
	Sistemas multiusuarios de atención al cliente					
	Uso de internet en los negocios – redes sociales					

Fuente: Pelayo, Y. & Moreno, M. (2001)

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E.

Anexo 9. Diamante de Porter

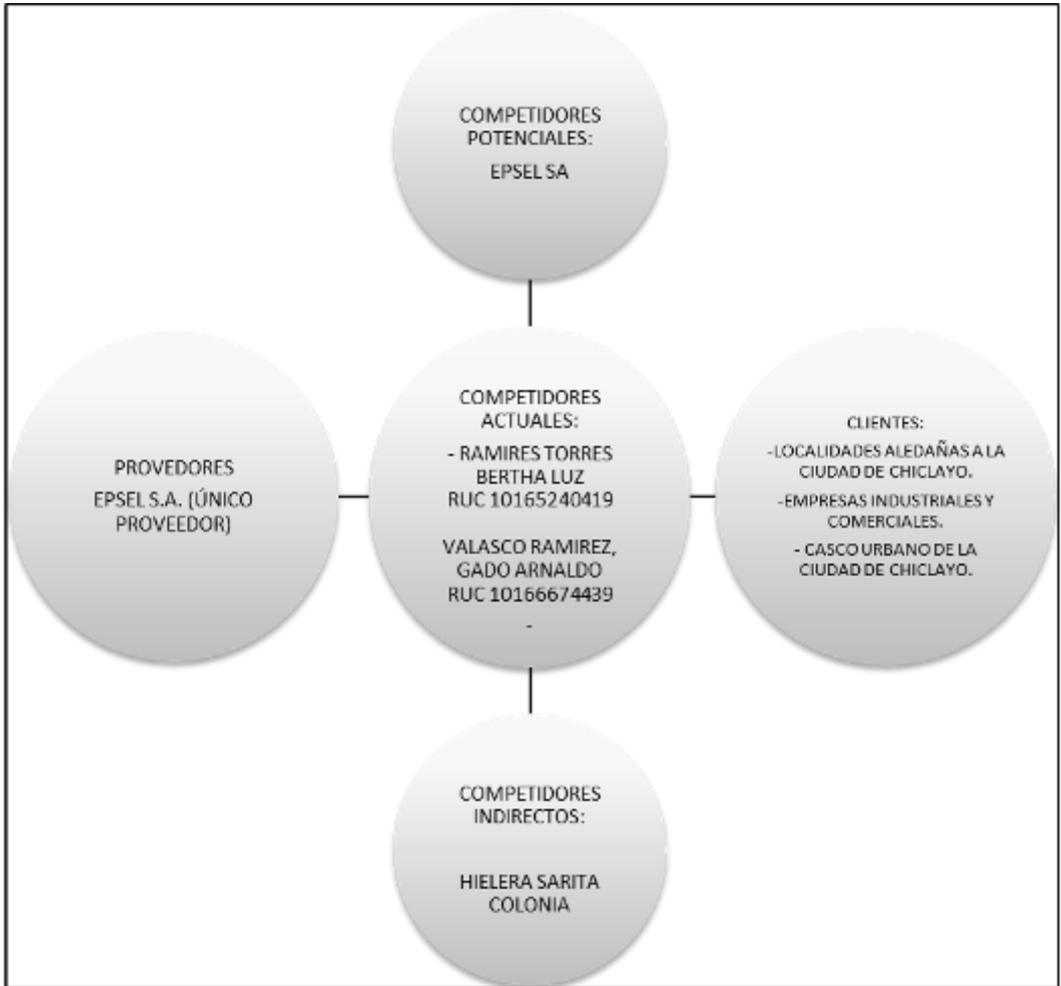


Figura N° 41 Aplicación diamante de Porter en Transportes Yakos SAC

Fuente: Elaboración basada en las entrevistas y encuestas.

Anexo 10. Matriz de perfil competitivo

Tabla 44. Instrumento matriz de perfil competitivo

Factores Críticos para el Éxito	Peso	TRANSPORTES YAKOS SAC		RAMIREZ TORRES BERTHA LUZ		VELASCO RAMIREZ GADO ARNALDO		HIELERA SARITA COLONIA	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación de mercado			0		0		0		0
Competitividad de precios			0		0		0		0
Variedad de producto			0		0		0		0
Calidad de atención			0		0		0		0
TOTAL	0		0		0		0		0

Factores Críticos para el Éxito	TRANSPORTES YAKOS SAC	RAMIREZ TORRES BERTHA LUZ	VELASCO RAMIREZ GADO ARNALDO	HIELERA SARITA COLONIA
Participación de mercado				
Competitividad de precios				
Variedad de producto				
Calidad de atención				

Escala de calificación:	
MUY ALTA	5
ALTA	4
REGULAR	3
BAJA	2
MUY BAJA	1

Fuente: Maquera, A. & René, N. (2003); Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E.

Factores Críticos para el Éxito	Peso	TRANSPORTES YAKOS SAC		RAMIREZ TORRES BERTHA LUZ		VELASCO RAMIREZ GADO ARNALDO		HIELERA SARITA COLONIA	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación de mercado	35	3	105	3	105	3	105	1	35
Competitividad de precios	25	3	75	5	125	5	125	2	50
Variedad de producto	20	4	80	2	40	2	40	3	60
Calidad de atención	20	5	100	3	60	3	60	3	60
TOTAL	100		360		330		330		205
Factores críticos para el éxito		TRANSPORTES YAKOS SAC		RAMIREZ TORRES BERTHA LUZ		VELASCO RAMIREZ GADO ARNALDO		HIELERA SARITA COLONIA	
Participación de mercado		3	Solida artera de clientes	3	Solida cartera de clientes	3	Solida cartera de clientes	1	Cartera de clientes reducida
Competitividad de precios		3	Precios altos	5	Precios altamente competitivos	5	Precios altamente competitivos	2	Precios altos
Variedad de producto		4	Trasporte de Agua potable y no potable, caña de azúcar.	2	Transporte de agua potable	2	Transporte de agua potable	3	Transporte de agua y hielos.
Calidad de atención		5	Excelente trato con el cliente, preocupación por su satisfacción	3	Trato regular con el cliente	3	Trato regular con el cliente	3	Trato regular con el cliente

Figura N° 42 Análisis del perfil competitivo de Transportes Yakos SAC

Fuente: Elaboración propia basada en el análisis del diamante de Porter. (2016)

Anexo 11. Plan estratégico

PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA TRANSPORTES YAKOS S.A.C. 2016-2017



CAPITULO I: HISTORIA, MISION, VISION Y VALORES

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA:

NOMBRE DE LA EMPRESA:	Transportes Yakos SAC.
RUC:	20539019059
FECHA DE INSCRIPCIÓN:	09/01/2013
FECHA DE INICIO DE ACTIVIDAD:	10/01/2013
DIRECCIÓN:	Av. Zarumilla N°369 urb. Remigio Silva- Satélite.
TIPO DE ACTIVIDAD:	Transporte de carga por carretera.

HISTORIA:

TRANSPORTES YAKOS SAC, es una empresa familiar creada el 9 de enero del año 2013. Es una empresa creada por la familia SANCHEZ DIAZ, conformada por tres accionistas, la señora LIDIA DIAZ VARGAS y sus dos únicos hijos, con la finalidad de trabajar en el sector transporte de carga pesada y seguir el emprendimiento que ha tenido su esposo PEDRO SANCHEZ MURO. El señor Pedro Sánchez Muro, desde cuna ha vivido en el mundo del sector transporte por la cual ha trabajado siempre en familia con sus padres y hermanos en las empresas Pedro Pablo Sánchez Maza, Turismo Nor Oriente, y en otros negocios familiares. Hasta que en enero del año 2013 decidió crear una empresa con su esposa e hijos, para poder seguir con la línea de transporte de carga pesada. Creando así la empresa de Transportes Yakos SAC.

ORGANIGRAMA:

Figura N° 43 Organigrama Transportes Yakos SAC



Fuente: Documentación Transportes Yakos SAC (2016)

TIPO DE ACTIVIDAD

Dedicada al rubro de servicio de transporte y venta de agua potable para las diferentes localidades de la región incluido el casco urbano de la ciudad de Chiclayo, así como venta de agua para uso poblacional, comercial e industrial.

OFICINA CENTRAL

Dirección: Av. Zarumilla N°369 Urb. Remigio Silva- Satélite

MISION:

Somos una empresa chiclayana que brindamos los servicios de transporte de carga y venta de agua potable para uso poblacional, comercial e industrial, a través de modernas unidades de transporte ofreciendo los fletes más competitivos del mercado, con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestras diferentes localidades de la región incluido el casco urbano de la ciudad de Chiclayo y a las empresas de todo el departamento de Lambayeque.

VISION:

Ser una empresa líder en el servicio de transporte y venta de agua potable, logrando un alto posicionamiento en el departamento de Lambayeque como la mejor empresa de nuestro rubro y estar siempre cerca a nuestros clientes brindando un servicio de calidad y rapidez para la satisfacción de nuestros clientes.

VALORES:

- Compromiso: mantener satisfechos a nuestros clientes y superar sus expectativas con un compromiso constante en la mejora permanente de nuestro servicio.
- Excelencia: realizar los procesos y procedimientos de manera eficiente, cuidar los más pequeños detalles logrando un servicio de calidad.
- Confianza: brindar a nuestros clientes la seguridad y confianza en el proceso de entrega de nuestros servicios.
- Puntualidad y responsabilidad: ofrecer nuestro servicio de manera oportuna y velar por sus beneficios.
- Desarrollo sostenible: velar por el medio ambiente, satisfacer las necesidades presentes de nuestros clientes respetando las necesidades de nuestras generaciones futuras.

CAPITULO II: PLAN FUNCIONAL

OBJETIVOS:

OBJETIVOS FINANCIEROS:

OBJETIVO GENERAL:

- Elevar las utilidades

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Incrementar las ventas.
- Disminuir los costos del servicio.

OBJETIVOS CLIENTES:

OBJETIVO GENERAL:

- Mejorar la satisfacción del cliente

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Reducir el tiempo promedio de entrega del servicio.
- Mejorar el nivel de calidad.
- Aumentar la cartera de clientes.

OBJETIVOS PROCESOS INTERNOS:

OBJETIVO GENERAL:

- Incrementar la productividad de la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Reducir los gastos de combustible.
- Reducir el tiempo de respuesta al cliente.
- Aumentar la vida útil de las unidades.

OBJETIVOS APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

OBJETIVO GENERAL:

- Elevar el compromiso del personal con la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Disminuir la rotación de personal.
- Capacitar al personal.

ESTRATEGIAS:

ESTRATEGIAS FINANCIERAS:

- Expandir la flota de camiones cisternas.
- Construir la propia planta procesadora de agua potable.

ESTRATEGIAS CLIENTES:

- Actualizar las certificaciones de calidad.

- Inscribir la empresa en la cámara de comercio.

ESTRATEGIAS PROCESOS INTERNOS:

- Generar una alianza estratégica con estacionamientos de servicios.
- Diseñar un sistema de costos por destinos.
- Constantes mantenimientos de las unidades.

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTOS:

- Desarrollar programas y cursos de capacitación al personal.

CAPITULO III: PLAN PRESUPUESTAL

PRESUPUESTO FINANCIERO:

- **ESTRATEGIA A:** expandir la flota de camiones cisternas.
ENCARGADO: gerente general.
COSTO A: S/. 172,359.00
DESCRIPCIÓN: única inversión.

PRESUPUESTO CLIENTE:

- **ESTRATEGIA B:** actualizar las certificaciones de calidad.
ENCARGADO: gerente general.
COSTO C: S/. 760.00
DESCRIPCIÓN: gasto anual por las tres unidades de transportes.
- **ESTRATEGIA C:** inscribir la empresa en la cámara de comercio.
ENCARGADO: gerente general.
COSTO D: S/. 1,010.00
DESCRIPCIÓN: gasto anual.

PRESUPUESTO PROCESOS INTERNOS:

- **ESTRATEGIA D:** generar una alianza estratégica con estacionamientos de servicios.
ENCARGADO: gerente general.
COSTO E: sin costo.
DESCRIPCIÓN: no requiere de gastos.
- **ESTRATEGIA E:** diseñar un sistema de costos por destinos.
ENCARGADO: practicante de informática.
COSTO F: S/. 500.00
DESCRIPCIÓN: única inversión.
- **ESTRATEGIA F:** constantes mantenimientos de las unidades.
ENCARGADO: jefe de operaciones.
COSTO G: S/. 650.00
DESCRIPCIÓN: gasto cada dos meses por cada unidad de transporte.

PRESUPUESTO APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

- **ESTRATEGIA G:** desarrollar programas y cursos de capacitación al personal.
ENCARGADO: estudiante del VIII, IX y X ciclo.
COSTO H: S/. 200.00 **DESCRIPCIÓN:** única inversión.

Anexo 12. Balanced Scorecard

PERSPECTIVAS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES		META	SEMAFORO			FRECUENCIA DE MEDICIÓN
				TITULO	FORMULA DE CALCULO		ROJO	AMBAR	VERDE	
FINANCIERA	ELEVAR LAS UTILIDADES	INCREMENTAR LAS VENTAS	EXPANDIR LA FLOTA DE CAMIONES CISTERNAS	CRECIMIENTO DE VENTAS	$(\text{VENTAS AÑO 2} / \text{VENTAS AÑO 1}) - 1$	10%	< 5%	5% - 10%	> 10%	ANUAL
		DISMINUIR LOS COSTOS DEL SERVICIO	CONSTRUIR LA PROPIA PLANTA PROCESADORA DE AGUA	REDUCCION DE COSTOS DE SERVICIO	$(\text{VENTAS NETAS} - \text{COSTOS DE SERVICIO}) / 100$	50%	> 55%	50% - 55%	< 50%	MENSUAL
CLIENTES	MEJORAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE	REDUCIR EL TIEMPO PROMEDIO DE ENTREGA DEL SERVICIO	EXPANDIR LA FLOTA DE CAMIONES CISTERNAS	TIEMPO PROMEDIO DE ENTREGA	$(\text{TOTAL DE HORAS TRABAJADAS} / \text{TOTAL CLIENTES ABASTECIDOS})$	2 HORAS	> 3 HORAS	2 - 3 HORAS	< 2 HORAS	MENSUAL
		MEJORAR EL NIVEL DE CALIDAD	ACTUALIZAR LAS CERTIFICACIONES DE CALIDAD	NIVEL DE CALIDAD	$(\text{CANTIDAD DE RECLAMOS} / \text{CANTIDAD DE VENTAS})$	1%	> 5%	1% - 5%	< 1%	MENSUAL
		AUMENTAR LA CARTERA DE CLIENTES	INSCRIBIR AL EMPRESA EN LA CAMARA DE COMERCIO	CAPTACION DE NUEVOS CLIENTES	$(\text{CLIENTES MES 2} - \text{CLIENTES MES 1}) / 100$	10%	< 5%	5% - 10%	> 10%	MENSUAL
PROCESOS INTERNOS	INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA	REDUCIR LOS GASTOS DE COMBUSTIBLE	GENERAR UNA ALIANZA ESTRATEGICAS CON ESTACIONAMIENTOS DE SERVICIOS	EFICIENCIA DEL PETROLEO	$(\text{COSTO DE PETROLEO} / \text{KILOMETRO RENDIDO}) * \text{BASE DE 24KM}$	28.8	> 30 SOLES	28.8 - 30 SOLES	< 28.8	MENSUAL
		REDUCIR EL TIEMPO RESPUESTA AL CLIENTE	DISEÑAR UN SISTEMA DE COSTOS POR DESTINOS	OPORTUNIDAD EN LA RESPUESTA	$\text{SERVICIO ENTREGADO EN 2 HORAS} / \text{TOTAL DE SERVICIOS} \times 100$	80%	< 60%	60 - 80 %	> 80 %	MENSUAL
		AUMENTAR LA VIDA UTIL DE LAS UNIDADES	MANTENIMIENTO CONSTANTES A LAS UNIDAS	MANTENIMIENTO DEL MOTOR	$(\text{KILOMETROS RECORRIDO EN 60 DIAS} / 60 \text{ DIAS})$	83.33 KM	> 90 KM	83.33 - 90 KM	< 83.33 KM	BIMESTRAL
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	ELEVAR EL COMPROMISO DEL PERSONAL CON LA EMPRESA	DISMINUIR LA ROTACION DEL PERSONAL	DESARROLLAR PROGRAMAS Y CURSOS DE CAPACITACION AL PERSONAL	ROTACION DEL PERSONAL	$(\text{TOTAL RENUNCIAS DEL PERSONAL} / \text{TOTAL DE PERSONAL}) \times 100$	25.00%	> 50%	25 - 50%	< 25%	ANUAL
		CAPACITAR AL PERSONAL		GRADO DE CAPACITACIÓN	$(\text{TOTAL DE PERSONAL CAPACITADO} / \text{TOTAL DE PERSONAL}) \times 100$	100%	< 50%	50 - 75%	> 75%	ANUAL

Figura Nº 44 Cuadro del plan estratégico sincronizado con el Balanced Scorecard – Transportes Yakos SAC

Fuente: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

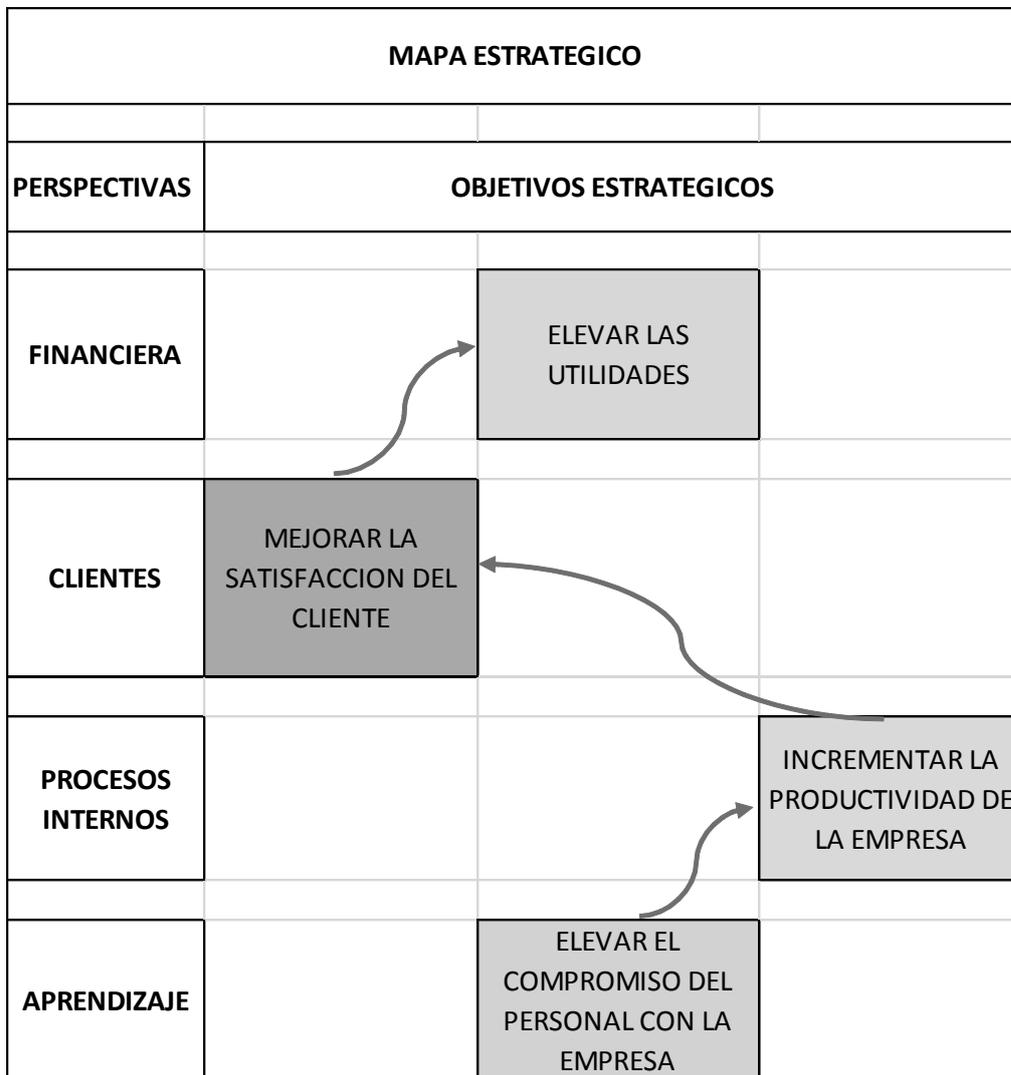


Figura N° 45 Balanced Scorecard - Transportes Yakos SAC

Fuente: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

Anexo 13. Plan presupuestal

Tabla 45. Plan presupuestal para el año 2016-2017

Estrategias	Encargado	Costos	Descripción
Expandir la flota de camiones cisternas	Gerente general	S/ 172,359.00	Única inversión
Actualizar las certificaciones de calidad	Gerente general	S/ 760.00	Anual por tres unidades
Inscribir la empresa en la cámara de comercio	Gerente general	S/ 1,010.00	Anual
Generar una alianza estratégica con estacionamientos de servicios	Gerente general	Sin costo	Sin costo
Diseñar un sistema de costos por destinos	Practicante de informática	S/. 500.00	Única inversión
Mantenimiento constantes a las unidas	Operaciones	S/ 650.00	Cada dos meses
Desarrollar programas y cursos de capacitación al personal	Estudiantes del viii, IX y X ciclo.	S/ 200.00	Única inversión
	TOTAL INVERSION	S/. 175 479.00	

Elaboración: Hernández, W. & Sánchez, E. (2016)

Anexo 14. Estados financieros

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE ENERO DE 2014			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	22.436,98	Tributos por Pagar	22,82
Cuentas por Cobrar Comerciales Tercero:	8.800,00	Cuentas por Pagar Comerciales	8.422,65
Materias Primas y Auxiliares	311,46		
		TOTAL PASIVO CORRIENTE	8.445,47
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	31.548,44		
ACTIVO FIJO NETO		PASIVO NO CORRIENTE	
		PATRIMONIO	
		Capital	25.000,00
		RESULTADO DEL EJERCICIO	-1.897,03
		TOTAL PATRIMONIO	23.102,97
TOTAL ACTIVO	31.548,44	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	31.548,44

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE ENERO DE 2014	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	7457,62
Ingresos por servicios cosechado	0,00
Descuentos, rebajas y bonificacione	0,00
Ventas netas	7457,62
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	0,00
Costo de Servicio	9149,22
Total costo de ventas	-9149,22
UTILIDAD BRUTA	-1691,60
Gastos Operativos	0,00
Gastos Administrativos	-111,88
Gastos de Ventas	0,00
Gastos Financieros	-75,50
UTILIDAD DE OPERACION	-1878,98
Ingresos financieros	0,00
Otros ingresos	0,00
Otros Egresos	0,00
Diferencia de Cambio	-18,05
Resultado por Exposicion a Inflaciador	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	-1897,03
Impuesto a la renta	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	-1897,03

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 28 DE FEBRERO DE 2014			
* SOLES *			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	33.045,81	Tributos por Pagar	948,57
Cuentas por Cobrar Comerciales Tercero:	7.049,07	Cuentas por Pagar Comerciales	16.937,27
Materias Primas y Auxiliares	311,46		
		TOTAL PASIVO CORRIENTE	17.885,84
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	40.406,34		
ACTIVO FIJO NETO		PASIVO NO CORRIENTE	
		PATRIMONIO	
Activos Diferidos	112	Capital	25.000,00
ACTIVO FIJO NETO	112	RESULTADO DEL EJERCICIO	-2.367,50
		TOTAL PATRIMONIO	22.632,50
TOTAL ACTIVO	40.518,34	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	40.518,34

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 28 DE FEBRERO DE 2014	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	18638,18
Ingresos por servicios cosechado	0,00
Descuentos, rebajas y bonificacione	0,00
Ventas netas	18638,18
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	0,00
Costo de Servicio	19530,61
Total costo de ventas	-19530,61
UTILIDAD BRUTA	-892,43
Gastos Operativos	0,00
Gastos Administrativos	-1310,66
Gastos de Ventas	0,00
Gastos Financieros	-109,40
UTILIDAD DE OPERACION	-2312,49
Ingresos financieros	0,00
Otros ingresos	0,00
Otros Egresos	0,00
Diferencia de Cambio	-55,01
Resultado por Exposicion a Inflaciador	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	-2367,50
Impuesto a la renta	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	-2367,50

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE MARZO DE 2014			
* SOLES *			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	60.203,14	Tributos por Pagar	13.290,51
Cuentas por Cobrar Comerciales Tercero:	72.834,82	Cuentas por Pagar Comerciales	35.507,23
Materias Primas y Auxiliares	332,65		
		TOTAL PASIVO CORRIENTE	48.797,74
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	133.370,61		
ACTIVO FIJO NETO		PASIVO NO CORRIENTE	
		PATRIMONIO	
Activos Diferidos	280	Capital	25.000,00
ACTIVO FIJO NETO	280	RESULTADO DEL EJERCICIO	59.852,87
		TOTAL PATRIMONIO	84.852,87
TOTAL ACTIVO	133.650,61	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	133.650,61

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE MARZO DE 2014	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	104168,68
Ingresos por servicios cosechado	0,00
Descuentos, rebajas y bonificacione	0,00
Ventas netas	104168,68
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	0,00
Costo de Servicio	41734,90
Total costo de ventas	-41734,90
UTILIDAD BRUTA	62433,78
Gastos Operativos	0,00
Gastos Administrativos	-2367,92
Gastos de Ventas	0,00
Gastos Financieros	-143,90
UTILIDAD DE OPERACION	59921,96
Ingresos financieros	0,00
Otros ingresos	0,00
Otros Egresos	0,00
Diferencia de Cambio	-69,09
Resultado por Exposicion a Inflaciador	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	59852,87
Impuesto a la renta	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	59852,87

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 30 DE ABRIL DE 2014			
* SOLES *			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	52.706,52	Tributos por Pagar	13.562,01
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	74.908,06	Remuneraciones por Pagar	52,5
Materias Primas y Auxiliares	8.144,88	Cuentas por Pagar Comerciales	46.772,35
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	135.759,46	TOTAL PASIVO CORRIENTE	60.386,86
ACTIVO FIJO NETO		PASIVO NO CORRIENTE	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	8.000,00	PATRIMONIO	
Depreciación, Amortización Acumulados	-133,33	Capital	25.000,00
Activos Diferidos	660	RESULTADO DEL EJERCICIO	58.899,27
ACTIVO FIJO NETO	8.526,67	TOTAL PATRIMONIO	83.899,27
TOTAL ACTIVO	144.286,13	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	144.286,13

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 30 DE ABRIL DE 2014	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	129000,20
Ingresos por servicios cosechado	0,00
Descuentos, rebajas y bonificación	0,00
Ventas netas	129000,20
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	0,00
Costo de Servicio	66000,47
Total costo de ventas	-66000,47
UTILIDAD BRUTA	62999,73
Gastos Operativos	0,00
Gastos Administrativos	-3839,78
Gastos de Ventas	0,00
Gastos Financieros	-143,90
UTILIDAD DE OPERACION	59016,05
Ingresos financieros	45,60
Otros ingresos	0,00
Otros Egresos	0,00
Diferencia de Cambio	-162,38
Resultado por Exposición a Inflación	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	58899,27
Impuesto a la renta	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	58899,27

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE MAYO DE 2014			
* SOLES *			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	72.417,36	Tributos por Pagar	13.515,20
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	13.419,43	Cuentas por Pagar Comerciales	9.038,27
Materias Primas y Auxiliares	4.884,19		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	90.720,98	TOTAL PASIVO CORRIENTE	22.553,47
ACTIVO FIJO NETO		PASIVO NO CORRIENTE	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	8.000,00	PATRIMONIO	
Depreciación, Amortización Acumulados	-266,66	Capital	25.000,00
Activos Diferidos	1.032,00	RESULTADO DEL EJERCICIO	51.932,85
ACTIVO FIJO NETO	8.765,34	TOTAL PATRIMONIO	76.932,85
TOTAL ACTIVO	99.486,32	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	99.486,32

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE MAYO DE 2014	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	132658,60
Ingresos por servicios cosechado	0,00
Descuentos, rebajas y bonificación	0,00
Ventas netas	132658,60
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	0,00
Costo de Servicio	74397,58
Total costo de ventas	-74397,58
UTILIDAD BRUTA	58261,02
Gastos Operativos	0,00
Gastos Administrativos	-5954,45
Gastos de Ventas	0,00
Gastos Financieros	-143,90
UTILIDAD DE OPERACION	52162,67
Ingresos financieros	45,60
Otros ingresos	0,00
Otros Egresos	0,00
Diferencia de Cambio	-275,42
Resultado por Exposición a Inflación	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPTO RENT/	51932,85
Impuesto a la renta	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	51932,85

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 30 DE JUNIO DE 2014			
* SOLES *			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	25.726,09	Tributos por Pagar	12.819,24
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	6.634,26	Cuentas por Pagar Comerciales	4.311,00
Materias Primas y Auxiliares	3.396,50		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	35.756,85	TOTAL PASIVO CORRIENTE	17.130,24
ACTIVO FIJO NETO		PASIVO NO CORRIENTE	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	50.000,00	PATRIMONIO	
Depreciación, Amortización Acumulados	-399,99	Capital	25.000,00
Activos Diferidos	1.087,00	RESULTADO DEL EJERCICIO	44.313,62
ACTIVO FIJO NETO	50.687,01	TOTAL PATRIMONIO	69.313,62
TOTAL ACTIVO	86.443,86	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	86.443,86

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 30 DE JUNIO DE 2014	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	134309,54
Ingresos por servicios cosechado	0,00
Descuentos, rebajas y bonificación	0,00
Ventas netas	134309,54
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	0,00
Costo de Servicio	81590,65
Total costo de ventas	-81590,65
UTILIDAD BRUTA	52718,89
Gastos Operativos	0,00
Gastos Administrativos	-8248,81
Gastos de Ventas	0,00
Gastos Financieros	-143,90
UTILIDAD DE OPERACION	44326,18
Ingresos financieros	255,99
Otros ingresos	6,87
Otros Egresos	0,00
Diferencia de Cambio	-275,42
Resultado por Exposición a Inflación	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	44313,62
Impuesto a la renta	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	44313,62

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE JULIO DE 2014			
* SOLES *			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	31.331,15	Tributos por Pagar	13.990,69
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	9.302,43	Cuentas por Pagar Comerciales	6.114,90
Materias Primas y Auxiliares	3.396,50		
		TOTAL PASIVO CORRIENTE	20.105,59
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	44.030,08		
ACTIVO FIJO NETO		PASIVO NO CORRIENTE	
		PATRIMONIO	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	50.000,00	Capital	25.000,00
Depreciación, Amortización Acumulados	-1.233,32	RESULTADO DEL EJERCICIO	48.803,17
Activos Diferidos	1.112,00		
		TOTAL PATRIMONIO	73.803,17
ACTIVO FIJO NETO	49.878,68		
TOTAL ACTIVO	93.908,76	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	93.908,76

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE JULIO DE 2014	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	152293,91
Ingresos por servicios cosechado	0,00
Descuentos, rebajas y bonificaciones	0,00
Ventas netas	152293,91
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	0,00
Costo de Servicio	92434,87
Total costo de ventas	-92434,87
UTILIDAD BRUTA	59859,04
Gastos Operativos	0,00
Gastos Administrativos	-10899,41
Gastos de Ventas	0,00
Gastos Financieros	-143,90
UTILIDAD DE OPERACION	48815,73
Ingresos financieros	255,99
Otros ingresos	6,87
Otros Egresos	0,00
Diferencia de Cambio	-275,42
Resultado por Exposición a Inflación	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	48803,17
Impuesto a la renta	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	48803,17

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE AGOSTO DE 2014			
* SOLES *			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	39.355,58	Tributos por Pagar	14.780,88
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	7.318,72	Cuentas por Pagar Comerciales	6.070,90
Materias Primas y Auxiliares	3.506,50		
		TOTAL PASIVO CORRIENTE	20.851,78
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	50.180,80		
ACTIVO FIJO NETO		PASIVO NO CORRIENTE	
		PATRIMONIO	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	50.000,00	Capital	25.000,00
Depreciación, Amortización Acumulados	-2.066,65	RESULTADO DEL EJERCICIO	53.644,37
Activos Diferidos	1.382,00		
		TOTAL PATRIMONIO	78.644,37
ACTIVO FIJO NETO	49.315,35		
TOTAL ACTIVO	99.496,15	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	99.496,15

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE AGOSTO DE 2014	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	167793,91
Ingresos por servicios cosechado	0,00
Descuentos, rebajas y bonificaciones	0,00
Ventas netas	167793,91
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	0,00
Costo de Servicio	105949,97
Total costo de ventas	-105949,97
UTILIDAD BRUTA	61843,94
Gastos Operativos	0,00
Gastos Administrativos	-13178,28
Gastos de Ventas	0,00
Gastos Financieros	-143,90
UTILIDAD DE OPERACION	48521,76
Ingresos financieros	255,99
Otros ingresos	5142,04
Otros Egresos	0,00
Diferencia de Cambio	-275,42
Resultado por Exposición a Inflación	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	53644,37
Impuesto a la renta	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	53644,37

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 30 DE SETIEMBRE DE 2014			
* SOLES *			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	70.859,07	Tributos por Pagar	16.628,51
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	2.922,15	Cuentas por Pagar Comerciales	17.401,19
Materias Primas y Auxiliares	3.516,50		
		TOTAL PASIVO CORRIENTE	34.029,70
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	77.297,72		
ACTIVO FIJO NETO		PASIVO NO CORRIENTE	
		PATRIMONIO	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	50.000,00	Capital	25.000,00
Depreciación, Amortización Acumulados	-2.899,98	RESULTADO DEL EJERCICIO	66.983,04
Activos Diferidos	1.615,00		
		TOTAL PATRIMONIO	91.983,04
ACTIVO FIJO NETO	48.715,02		
TOTAL ACTIVO	126.012,74	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	126.012,74

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 30 DE SETIEMBRE DE 2014	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	205994,31
Ingresos por servicios cosechado	0,00
Descuentos, rebajas y bonificaciones	0,00
Ventas netas	205994,31
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	0,00
Costo de Servicio	128480,03
Total costo de ventas	-128480,03
UTILIDAD BRUTA	77514,28
Gastos Operativos	0,00
Gastos Administrativos	-15509,95
Gastos de Ventas	0,00
Gastos Financieros	-143,90
UTILIDAD DE OPERACION	61860,43
Ingresos financieros	255,99
Otros ingresos	5142,04
Otros Egresos	0,00
Diferencia de Cambio	-275,42
Resultado por Exposición a Inflación	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	66983,04
Impuesto a la renta	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	66983,04

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE OCTUBRE DE 2014			
* SOLES *			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	58.067,20	Tributos por Pagar	16.833,01
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	28.635,00	Remuneraciones por Pagar	737,15
Materias Primas y Auxiliares	3.516,50	Cuentas por Pagar Comerciales	17.075,79
	-----		-----
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	90.218,70	TOTAL PASIVO CORRIENTE	34.645,95
ACTIVO FIJO NETO		PASIVO NO CORRIENTE	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	50.000,00	PATRIMONIO	
Depreciación, Amortización Acumulados	-3.733,31	Capital	25.000,00
Activos Diferidos	2.188,00	RESULTADO DEL EJERCICIO	79.027,44
	-----		-----
ACTIVO FIJO NETO	48.454,69	TOTAL PATRIMONIO	104.027,44
	-----		-----
TOTAL ACTIVO	138.673,39	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	138.673,39

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE OCTUBRE DE 2014	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	237002,77
Ingresos por servicios cosechado	0,00
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	0,00
Ventas netas	237002,77
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	0,00
Costo de Servicio	144037,30
Total costo de ventas	-144037,30
UTILIDAD BRUTA	92965,47
Gastos Operativos	0,00
Gastos Administrativos	-18916,74
Gastos de Ventas	0,00
Gastos Financieros	-143,90
UTILIDAD DE OPERACION	73904,83
Ingresos financieros	255,99
Otros ingresos	5142,04
Otros Egresos	0,00
Diferencia de Cambio	-275,42
Resultado por Exposición a Inflación	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	79027,44
Impuesto a la renta	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	79027,44

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2014			
* SOLES *			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	30.733,63	Tributos por Pagar	14.697,70
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	23.512,89	Cuentas por Pagar Comerciales	-20.684,05
Materias Primas y Auxiliares	20,00		-----
	-----	TOTAL PASIVO CORRIENTE	-5.986,35
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	54.266,52	PASIVO NO CORRIENTE	
ACTIVO FIJO NETO		PATRIMONIO	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	50.000,00	Capital	25.000,00
Depreciación, Amortización Acumulados	-4.566,64	RESULTADO DEL EJERCICIO	83.339,23
Activos Diferidos	2.653,00		-----
	-----	TOTAL PATRIMONIO	108.339,23
ACTIVO FIJO NETO	48.086,36		-----
	-----	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	102.352,88
TOTAL ACTIVO	102.352,88		-----

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2014	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	258727,93
Ingresos por servicios cosechado	0,00
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	0,00
Ventas netas	258727,93
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	0,00
Costo de Servicio	158398,25
Total costo de ventas	-158398,25
UTILIDAD BRUTA	100329,68
Gastos Operativos	0,00
Gastos Administrativos	-21969,16
Gastos de Ventas	0,00
Gastos Financieros	-143,90
UTILIDAD DE OPERACION	78216,62
Ingresos financieros	255,99
Otros ingresos	5142,04
Otros Egresos	0,00
Diferencia de Cambio	-275,42
Resultado por Exposición a Inflación	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	83339,23
Impuesto a la renta	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	83339,23

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014			
* SOLES *			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	6.577,25	Tributos por Pagar	39.145,03
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	61.343,69	Remuneraciones por Pagar	361,67
	-----	Cuentas por Pagar Comerciales	20.755,79
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	67.920,94	Cuentas por Pagar Diversas	786,00
	-----		-----
ACTIVO FIJO NETO	TOTAL PASIVO CORRIENTE	61.048,49	
ACTIVO FIJO NETO		PASIVO NO CORRIENTE	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	54.491,52	PATRIMONIO	
Depreciación, Amortización Acumulados	-5.493,54	Capital	25.000,00
Activos Diferidos	11.129,69	Reservas	4.200,00
	-----	Resultados Acumulados	37.800,12
ACTIVO FIJO NETO	60.127,67		-----
	-----	TOTAL PATRIMONIO	67.000,12
	-----		-----
TOTAL ACTIVO	128.048,61	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	128.048,61

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	311111,86
Ingresos por servicios cosechado	0,00
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	0,00
Ventas netas	311111,86
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	0,00
Costo de Servicio	225590,57
Total costo de ventas	-225590,57
UTILIDAD BRUTA	85521,29
Gastos Operativos	0,00
Gastos Administrativos	-27048,88
Gastos de Ventas	0,00
Gastos Financieros	-143,90
UTILIDAD DE OPERACION	58328,51
Ingresos financieros	255,99
Otros ingresos	5142,04
Otros Egresos	0,00
Diferencia de Cambio	-275,42
Resultado por Exposición a Inflación	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	63451,12
Impuesto a la renta	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	63451,12

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE OCTUBRE DE 2014			
* SOLES *			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	58.067,20	Tributos por Pagar	16.833,01
Cuentas por Cobrar Comerciales Tercero:	28.635,00	Remuneraciones por Pagar	737,15
Materias Primas y Auxiliares	3.516,50	Cuentas por Pagar Comerciales	17.075,79
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	90.218,70	TOTAL PASIVO CORRIENTE	34.645,95
ACTIVO FIJO NETO		PASIVO NO CORRIENTE	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	50.000,00	PATRIMONIO	
Depreciación, Amortización Acumulados	-3.733,31	Capital	25.000,00
Activos Diferidos	2.188,00	RESULTADO DEL EJERCICIO	79.027,44
ACTIVO FIJO NETO	48.454,69	TOTAL PATRIMONIO	104.027,44
TOTAL ACTIVO	138.673,39	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	138.673,39

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE OCTUBRE DE 2014	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	237002,77
Ingresos por servicios cosechado	0,00
Descuentos, rebajas y bonificaciones	0,00
Ventas netas	237002,77
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	0,00
Costo de Servicio	144037,30
Total costo de ventas	-144037,30
UTILIDAD BRUTA	92965,47
Gastos Operativos	0,00
Gastos Administrativos	-18916,74
Gastos de Ventas	0,00
Gastos Financieros	-143,90
UTILIDAD DE OPERACION	73904,83
Ingresos financieros	255,99
Otros ingresos	5142,04
Otros Egresos	0,00
Diferencia de Cambio	-275,42
Resultado por Exposición a Inflación	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	79027,44
Impuesto a la renta	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	79027,44

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2014			
* SOLES *			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	30.733,63	Tributos por Pagar	14.697,70
Cuentas por Cobrar Comerciales Tercero:	23.512,89	Cuentas por Pagar Comerciales	-20.684,05
Materias Primas y Auxiliares	20,00		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	54.266,52	TOTAL PASIVO CORRIENTE	-5.986,35
ACTIVO FIJO NETO		PASIVO NO CORRIENTE	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	50.000,00	PATRIMONIO	
Depreciación, Amortización Acumulados	-4.566,64	Capital	25.000,00
Activos Diferidos	2.653,00	RESULTADO DEL EJERCICIO	83.339,23
ACTIVO FIJO NETO	48.086,36	TOTAL PATRIMONIO	108.339,23
TOTAL ACTIVO	102.352,88	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	102.352,88

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2014	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	258727,93
Ingresos por servicios cosechado	0,00
Descuentos, rebajas y bonificaciones	0,00
Ventas netas	258727,93
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	0,00
Costo de Servicio	158398,25
Total costo de ventas	-158398,25
UTILIDAD BRUTA	100329,68
Gastos Operativos	0,00
Gastos Administrativos	-21969,16
Gastos de Ventas	0,00
Gastos Financieros	-143,90
UTILIDAD DE OPERACION	78216,62
Ingresos financieros	255,99
Otros ingresos	5142,04
Otros Egresos	0,00
Diferencia de Cambio	-275,42
Resultado por Exposición a Inflación	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	83339,23
Impuesto a la renta	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	83339,23

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014			
* SOLES *			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	6.577,25	Tributos por Pagar	39.145,03
Cuentas por Cobrar Comerciales Tercero:	61.343,69	Remuneraciones por Pagar	361,67
		Cuentas por Pagar Comerciales	20.755,79
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	67.920,94	Cuentas por Pagar Diversas	786,00
ACTIVO FIJO NETO		TOTAL PASIVO CORRIENTE	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	54.491,52	PASIVO NO CORRIENTE	
Depreciación, Amortización Acumulados	-5.493,54	PATRIMONIO	
Activos Diferidos	11.129,69	Capital	25.000,00
ACTIVO FIJO NETO	60.127,67	Reservas	4.200,00
		Resultados Acumulados	37.800,12
		TOTAL PATRIMONIO	67.000,12
TOTAL ACTIVO	128.048,61	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	128.048,61

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	311111,86
Ingresos por servicios cosechado	0,00
Descuentos, rebajas y bonificaciones	0,00
Ventas netas	311111,86
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	0,00
Costo de Servicio	225590,57
Total costo de ventas	-225590,57
UTILIDAD BRUTA	85521,29
Gastos Operativos	0,00
Gastos Administrativos	-27048,88
Gastos de Ventas	0,00
Gastos Financieros	-143,90
UTILIDAD DE OPERACION	58328,51
Ingresos financieros	255,99
Otros ingresos	5142,04
Otros Egresos	0,00
Diferencia de Cambio	-275,42
Resultado por Exposición a Inflación	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	63451,12
Impuesto a la renta	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	63451,12

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE ENERO DE 2015			
* SOLES *			
ACTIVO	PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	27.527,91	Tributos por Pagar	18.189,08
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	38.158,84	Remuneraciones por Pagar	361,67
Servicios y Otros Contratados por Anticip	1.029,00	Cuentas por Pagar Comerciales	20.530,19
Materias Primas y Auxiliares	900,00	Cuentas por Pagar Diversas	8.091,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	67.615,75	TOTAL PASIVO CORRIENTE	47.171,94
ACTIVO FIJO NETO	PASIVO NO CORRIENTE		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	54.491,52	PATRIMONIO	
Depreciación, Amortización Acumulados	-6.420,44	Capital	25.000,00
Activos Diferidos	6.446,44	Reservas	4.200,00
ACTIVO FIJO NETO	54.517,52	Resultados Acumulados	37.800,12
		RESULTADO DEL EJERCICIO	7.961,21
		TOTAL PATRIMONIO	74.961,33
TOTAL ACTIVO	122.133,27	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	122.133,27

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE ENERO DE 2015	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	21278,00
Ingresos por servicios cosechado	0,00
Descuentos, rebajas y bonificación	0,00
Ventas netas	21278,00
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	0,00
Costo de Servicio	10423,09
Total costo de ventas	-10423,09
UTILIDAD BRUTA	10854,91
Gastos Operativos	0,00
Gastos Administrativos	-2894,16
Gastos de Ventas	0,00
Gastos Financieros	0,00
UTILIDAD DE OPERACION	7960,75
Ingresos financieros	0,00
Otros ingresos	0,46
Otros Egresos	0,00
Diferencia de Cambio	0,00
Resultado por Exposición a Inflación	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	7961,21
Impuesto a la renta	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	7961,21

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 28 DE FEBRERO DE 2015			
* SOLES *			
ACTIVO	PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	2.127,68	Sobregiros Bancarios	45,51
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	86.119,40	Tributos por Pagar	19.653,60
Servicios y Otros Contratados por Anticip	1.029,00	Remuneraciones por Pagar	361,67
Materias Primas y Auxiliares	900,69	Cuentas por Pagar Comerciales	26.435,98
		Cuentas por Pagar Diversas	8.091,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	90.176,77	TOTAL PASIVO CORRIENTE	54.587,76
ACTIVO FIJO NETO	PASIVO NO CORRIENTE		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	61.662,70	PATRIMONIO	
Depreciación, Amortización Acumulados	-7.347,34	Capital	25.000,00
Activos Diferidos	6.765,44	Reservas	4.200,00
ACTIVO FIJO NETO	61.080,80	Resultados Acumulados	37.800,12
		RESULTADO DEL EJERCICIO	29.669,69
		TOTAL PATRIMONIO	96.669,81
TOTAL ACTIVO	151.257,57	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	151.257,57

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 28 DE FEBRERO DE 2015	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	72928,00
Ingresos por servicios cosechado	0,00
Descuentos, rebajas y bonificación	0,00
Ventas netas	72928,00
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	0,00
Costo de Servicio	37666,96
Total costo de ventas	-37666,96
UTILIDAD BRUTA	35261,04
Gastos Operativos	0,00
Gastos Administrativos	-5592,27
Gastos de Ventas	0,00
Gastos Financieros	0,00
UTILIDAD DE OPERACION	29668,77
Ingresos financieros	0,00
Otros ingresos	0,92
Otros Egresos	0,00
Diferencia de Cambio	0,00
Resultado por Exposición a Inflación	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	29669,69
Impuesto a la renta	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	29669,69

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE MARZO DE 2015			
* SOLES *			
ACTIVO	PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	22.019,75	Sobregiros Bancarios	411,65
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	63.365,24	Tributos por Pagar	12.090,58
Servicios y Otros Contratados por Anticip	828,24	Remuneraciones por Pagar	361,67
Materias Primas y Auxiliares	1.343,19	Cuentas por Pagar Comerciales	29.372,68
		Cuentas por Pagar Diversas	7.120,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	87.556,42	TOTAL PASIVO CORRIENTE	49.356,58
ACTIVO FIJO NETO	PASIVO NO CORRIENTE		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	61.662,70	PATRIMONIO	
Depreciación, Amortización Acumulados	-8.274,24	Capital	25.000,00
Activos Diferidos	621,00	Reservas	4.200,00
ACTIVO FIJO NETO	54.009,46	Resultados Acumulados	37.800,12
		RESULTADO DEL EJERCICIO	25.209,18
		TOTAL PATRIMONIO	92.209,30
TOTAL ACTIVO	141.565,88	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	141.565,88

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE MARZO DE 2015	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	77378,00
Ingresos por servicios cosechado	0,00
Descuentos, rebajas y bonificación	0,00
Ventas netas	77378,00
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	0,00
Costo de Servicio	42923,48
Total costo de ventas	-42923,48
UTILIDAD BRUTA	34454,52
Gastos Operativos	0,00
Gastos Administrativos	-9045,96
Gastos de Ventas	0,00
Gastos Financieros	-200,76
UTILIDAD DE OPERACION	25207,80
Ingresos financieros	0,00
Otros ingresos	1,38
Otros Egresos	0,00
Diferencia de Cambio	0,00
Resultado por Exposición a Inflación	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	25209,18
Impuesto a la renta	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	25209,18

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE ABRIL DE 2015			
* SOLES *			
ACTIVO	PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	179,925.18	Sobregiros Bancarios	-14,113.20
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	27,542.78	Remuneraciones por Pagar	1,478.89
Servicios y Otros Contratados por Anticip	744.36	Cuentas por Pagar Comerciales	9,236.07
		Obligaciones Financieras Corto Plazo	37,585.94
		Cuentas por Pagar Diversas	6,645.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	87,556.42	TOTAL PASIVO CORRIENTE	40,832.70
ACTIVO FIJO NETO	PASIVO NO CORRIENTE		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	94,645.75	Obligaciones Financieras Largo Plazo	279,209.84
Depreciación, Amortización Acumulados	-9,630.74	PATRIMONIO	
Activos Diferidos	117,261.87	Capital	25,000.00
ACTIVO FIJO NETO	202,276.88	Reservas	4,200.00
		Resultados Acumulados	37,800.12
		RESULTADO DEL EJERCICIO	23,446.54
		TOTAL PATRIMONIO	90,446.66
TOTAL ACTIVO	410,489.20	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	410,489.20

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE ABRIL DE 2015	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	103885,78
Ingresos por servicios cosechado	0,00
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	0,00
Ventas netas	103885,78
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	0,00
Costo de Servicio	62693,26
Total costo de ventas	62693,26
UTILIDAD BRUTA	41192,52
Gastos Operativos	0,00
Gastos Administrativos	14163,85
Gastos de Ventas	0,00
Gastos Financieros	3583,97
UTILIDAD DE OPERACION	23444,70
Ingresos financieros	0,00
Otros ingresos	1,84
Otros Egresos	0,00
Diferencia de Cambio	0,00
Resultado por Exposición a Inflación	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	23446,54
Impuesto a la renta	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	23446,54

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE MAYO DE 2015			
* SOLES *			
ACTIVO	PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	18,360.19	Sobregiros Bancarios	411.65
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	63,365.24	Tributos por Pagar	13,091.58
Servicios y Otros Contratados por Anticip	828.24	Remuneraciones por Pagar	361.67
Materias Primas y Auxiliares	1,343.19	Cuentas por Pagar Comerciales	28,872.68
		Cuentas por Pagar Diversas	7,120.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	83,896.86	TOTAL PASIVO CORRIENTE	49,857.58
ACTIVO FIJO NETO	PASIVO NO CORRIENTE		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	61,662.70	Obligaciones Financieras Largo Plazo	279,209.84
Depreciación, Amortización Acumulados	-8,774.24	PATRIMONIO	
Activos Diferidos	621.00	Capital	25,000.00
ACTIVO FIJO NETO	53,509.46	Reservas	4,200.00
		Resultados Acumulados	37,800.12
		RESULTADO DEL EJERCICIO	20,548.62
		TOTAL PATRIMONIO	87,548.74
TOTAL ACTIVO	137,406.32	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	137,406.32

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE MAYO DE 2015	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	77,378.00
Ingresos por servicios cosechado	-
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	-
Ventas netas	77,378.00
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	-
Costo de Servicio	47,584.04
Total costo de ventas	47,584.04
UTILIDAD BRUTA	29,793.96
Gastos Operativos	-
Gastos Administrativos	-9,045.96
Gastos de Ventas	-
Gastos Financieros	-200.76
UTILIDAD DE OPERACION	20,547.24
Ingresos financieros	-
Otros ingresos	1.38
Otros Egresos	-
Diferencia de Cambio	-
Resultado por Exposición a Inflación	-
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	20,548.62
Impuesto a la renta	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	20,548.62

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 30 DE JUNIO DE 2015			
* SOLES *			
ACTIVO	PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	23,020.75	Sobregiros Bancarios	411.65
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	54,909.24	Tributos por Pagar	13,091.58
Servicios y Otros Contratados por Anticip	828.24	Remuneraciones por Pagar	361.67
Materias Primas y Auxiliares	1,343.19	Cuentas por Pagar Comerciales	28,872.68
		Cuentas por Pagar Diversas	7,120.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	80,101.42	TOTAL PASIVO CORRIENTE	49,857.58
ACTIVO FIJO NETO	PASIVO NO CORRIENTE		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	61,662.70	Obligaciones Financieras Largo Plazo	279,209.84
Depreciación, Amortización Acumulados	-8,774.24	PATRIMONIO	
Activos Diferidos	621.00	Capital	25,000.00
ACTIVO FIJO NETO	53,509.46	Reservas	4,200.00
		Resultados Acumulados	37,800.12
		RESULTADO DEL EJERCICIO	16,753.18
		TOTAL PATRIMONIO	83,753.30
TOTAL ACTIVO	133,610.88	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	133,610.88

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 30 DE JUNIO DE 2015	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	77,378.00
Ingresos por servicios cosechado	-
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	-
Ventas netas	77,378.00
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	-
Costo de Servicio	42,923.48
Total costo de ventas	42,923.48
UTILIDAD BRUTA	34,454.52
Gastos Operativos	-
Gastos Administrativos	-17,501.96
Gastos de Ventas	-
Gastos Financieros	-200.76
UTILIDAD DE OPERACION	16,751.80
Ingresos financieros	-
Otros ingresos	1.38
Otros Egresos	-
Diferencia de Cambio	-
Resultado por Exposición a Inflación	-
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	16,753.18
Impuesto a la renta	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	16,753.18

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE JULIO DE 2015			
* SOLES *			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	23,020.75	Sobregiros Bancarios	411.65
Cuentas por Cobrar Comerciales Tercero:	63,365.24	Tributos por Pagar	13,091.58
Servicios y Otros Contratados por Anticip	828.24	Remuneraciones por Pagar	361.67
Materias Primas y Auxiliares	1,343.19	Cuentas por Pagar Comerciales	28,872.68
		Cuentas por Pagar Diversas	7,120.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	88,557.42	TOTAL PASIVO CORRIENTE	49,857.58
ACTIVO FIJO NETO		PASIVO NO CORRIENTE	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	61,662.70	PATRIMONIO	
Depreciacion, Amortizacion Acumulados	-9,628.58	Capital	25,000.00
Activos Diferidos	621.00	Reservas	4,200.00
ACTIVO FIJO NETO	52,655.12	Resultados Acumulados	37,800.12
		RESULTADO DEL EJERCICIO	24,354.84
		TOTAL PATRIMONIO	91,354.96
TOTAL ACTIVO	141,212.54	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	141,212.54

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE JULIO DE 2015	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	77,378.00
Ingresos por servicios cosechado	-
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	-
Ventas netas	77,378.00
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	-
Costo de Servicio	42,923.48
Total costo de ventas	42,923.48
UTILIDAD BRUTA	34,454.52
Gastos Operativos	-
Gastos Administrativos	-9,900.30
Gastos de Ventas	-
Gastos Financieros	-200.76
UTILIDAD DE OPERACION	24,354.46
Ingresos financieros	-
Otros ingresos	1.38
Otros Egresos	-
Diferencia de Cambio	-
Resultado por Exposición a Inflación	-
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	24,354.84
Impuesto a la renta	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	24,354.84

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE AGOSTO DE 2015			
* SOLES *			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	16,263.92	Sobregiros Bancarios	411.65
Cuentas por Cobrar Comerciales Tercero:	63,365.24	Tributos por Pagar	13,091.58
Servicios y Otros Contratados por Anticip	828.24	Remuneraciones por Pagar	361.67
Materias Primas y Auxiliares	1,343.19	Cuentas por Pagar Comerciales	28,872.68
		Cuentas por Pagar Diversas	7,120.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	81,800.59	TOTAL PASIVO CORRIENTE	49,857.58
ACTIVO FIJO NETO		PASIVO NO CORRIENTE	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	61,662.70	PATRIMONIO	
Depreciacion, Amortizacion Acumulados	-8,774.24	Capital	25,000.00
Activos Diferidos	621.00	Reservas	4,200.00
ACTIVO FIJO NETO	53,509.46	Resultados Acumulados	37,800.12
		RESULTADO DEL EJERCICIO	18,452.35
		TOTAL PATRIMONIO	85,452.47
TOTAL ACTIVO	135,310.05	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	135,310.05

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE AGOSTO DE 2015	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	77,378.00
Ingresos por servicios cosechado	-
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	-
Ventas netas	77,378.00
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	-
Costo de Servicio	49,680.31
Total costo de ventas	49,680.31
UTILIDAD BRUTA	27,697.69
Gastos Operativos	-
Gastos Administrativos	-9,045.96
Gastos de Ventas	-
Gastos Financieros	-200.76
UTILIDAD DE OPERACION	18,450.97
Ingresos financieros	-
Otros ingresos	1.38
Otros Egresos	-
Diferencia de Cambio	-
Resultado por Exposición a Inflación	-
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	18,452.35
Impuesto a la renta	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	18,452.35

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 30 DE SETIEMBRE DE 2015			
* SOLES *			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	15,548.00	Sobregiros Bancarios	411.65
Cuentas por Cobrar Comerciales Tercero:	58,345.20	Tributos por Pagar	4,005.91
Servicios y Otros Contratados por Anticip	1,524.35	Remuneraciones por Pagar	361.67
Materias Primas y Auxiliares	1,203.20	Cuentas por Pagar Comerciales	32,727.36
		Cuentas por Pagar Diversas	7,120.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	76,620.75	TOTAL PASIVO CORRIENTE	44,626.59
ACTIVO FIJO NETO		PASIVO NO CORRIENTE	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	65,358.70	PATRIMONIO	
Depreciacion, Amortizacion Acumulados	-9,619.24	Capital	25,000.00
Activos Diferidos	621.00	Reservas	4,200.00
ACTIVO FIJO NETO	56,360.46	Resultados Acumulados	37,800.12
		RESULTADO DEL EJERCICIO	21,354.50
		TOTAL PATRIMONIO	88,354.62
TOTAL ACTIVO	132,981.21	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	132,981.21

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE SETIEMBRE DE 2015	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	77,378.00
Ingresos por servicios cosechado	-
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	-
Ventas netas	77,378.00
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	-
Costo de Servicio	42,923.48
Total costo de ventas	42,923.48
UTILIDAD BRUTA	34,454.52
Gastos Operativos	-
Gastos Administrativos	-12,900.64
Gastos de Ventas	-
Gastos Financieros	-200.76
UTILIDAD DE OPERACION	21,353.12
Ingresos financieros	-
Otros ingresos	1.38
Otros Egresos	-
Diferencia de Cambio	-
Resultado por Exposición a Inflación	-
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	21,354.50
Impuesto a la renta	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	21,354.50

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE OCTUBRE DE 2015			
* SOLES *			
ACTIVO	PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	11,759.02	Sobregiros Bancarios	411.65
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	58,345.20	Tributos por Pagar	4,005.91
Servicios y Otros Contratados por Anticip	1,524.35	Remuneraciones por Pagar	361.67
Materias Primas y Auxiliares	1,203.20	Cuentas por Pagar Comerciales	32,727.36
		Cuentas por Pagar Diversas	7,120.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	72,831.77	TOTAL PASIVO CORRIENTE	44,626.59
ACTIVO FIJO NETO	PASIVO NO CORRIENTE		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	65,358.70	PATRIMONIO	
Depreciacion, Amortizacion Acumulados	-9,619.24	Capital	25,000.00
Activos Diferidos	621.00	Reservas	4,200.00
ACTIVO FIJO NETO	56,360.46	Resultados Acumulados	37,800.12
		RESULTADO DEL EJERCICIO	17,565.52
		TOTAL PATRIMONIO	84,565.64
TOTAL ACTIVO	129,192.23	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	129,192.23

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE OCTUBRE DE 2015	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	77,378.00
Ingresos por servicios cosechado	-
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	-
Ventas netas	77,378.00
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	-
Costo de Servicio	42,923.48
Total costo de ventas	42,923.48
UTILIDAD BRUTA	34,454.52
Gastos Operativos	-
Gastos Administrativos	-16,689.62
Gastos de Ventas	-
Gastos Financieros	-200.76
UTILIDAD DE OPERACION	17,564.14
Ingresos financieros	-
Otros ingresos	1.38
Otros Egresos	-
Diferencia de Cambio	-
Resultado por Exposicion a Inflacion	-
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	17,565.52
Impuesto a la renta	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	17,565.52

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2015			
* SOLES *			
ACTIVO	PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	11,759.02	Sobregiros Bancarios	411.65
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	59,734.30	Tributos por Pagar	4,005.91
Servicios y Otros Contratados por Anticip	1,524.35	Remuneraciones por Pagar	361.67
Materias Primas y Auxiliares	1,203.20	Cuentas por Pagar Comerciales	32,727.36
		Cuentas por Pagar Diversas	7,120.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	74,220.87	TOTAL PASIVO CORRIENTE	44,626.59
ACTIVO FIJO NETO	PASIVO NO CORRIENTE		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	65,358.70	PATRIMONIO	
Depreciacion, Amortizacion Acumulados	-9,619.24	Capital	25,000.00
Activos Diferidos	621.00	Reservas	4,200.00
ACTIVO FIJO NETO	56,360.46	Resultados Acumulados	37,800.12
		RESULTADO DEL EJERCICIO	18,954.62
		TOTAL PATRIMONIO	85,954.74
TOTAL ACTIVO	130,581.33	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	130,581.33

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2015	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	77,378.00
Ingresos por servicios cosechado	-
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	-
Ventas netas	77,378.00
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	-
Costo de Servicio	41,534.38
Total costo de ventas	41,534.38
UTILIDAD BRUTA	35,843.62
Gastos Operativos	-
Gastos Administrativos	-16,689.62
Gastos de Ventas	-
Gastos Financieros	-200.76
UTILIDAD DE OPERACION	18,953.24
Ingresos financieros	-
Otros ingresos	1.38
Otros Egresos	-
Diferencia de Cambio	-
Resultado por Exposicion a Inflacion	-
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	18,954.62
Impuesto a la renta	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	18,954.62

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015			
* SOLES *			
ACTIVO	PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	11,759.02	Sobregiros Bancarios	411.65
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	61,832.72	Tributos por Pagar	6,104.33
Servicios y Otros Contratados por Anticip	1,524.35	Remuneraciones por Pagar	361.67
Materias Primas y Auxiliares	1,203.20	Cuentas por Pagar Comerciales	26,197.48
		Cuentas por Pagar Diversas	7,120.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	76,319.29	TOTAL PASIVO CORRIENTE	40,195.13
ACTIVO FIJO NETO	PASIVO NO CORRIENTE		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	65,358.70	PATRIMONIO	
Depreciacion, Amortizacion Acumulados	-9,619.24	Capital	25,000.00
Activos Diferidos	621.00	Reservas	4,200.00
ACTIVO FIJO NETO	56,360.46	Resultados Acumulados	37,800.12
		RESULTADO DEL EJERCICIO	25,484.50
		TOTAL PATRIMONIO	92,484.62
TOTAL ACTIVO	132,679.75	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	132,679.75

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	77,378.00
Ingresos por servicios cosechado	-
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	-
Ventas netas	77,378.00
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	-
Costo de Servicio	35,004.50
Total costo de ventas	35,004.50
UTILIDAD BRUTA	42,373.50
Gastos Operativos	-
Gastos Administrativos	-16,689.62
Gastos de Ventas	-
Gastos Financieros	-200.76
UTILIDAD DE OPERACION	25,483.12
Ingresos financieros	-
Otros ingresos	1.38
Otros Egresos	-
Diferencia de Cambio	-
Resultado por Exposicion a Inflacion	-
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	25,484.50
Impuesto a la renta	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	25,484.50

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE ENERO DE 2016			
* SOLES *			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	15,548.00	Sobregiros Bancarios	411.65
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	69,739.09	Tributos por Pagar	6,104.33
Servicios y Otros Contratados por Anticip	2,524.35	Remuneraciones por Pagar	361.67
Materias Primas y Auxiliares	1,203.20	Cuentas por Pagar Comerciales	26,197.48
		Cuentas por Pagar Diversas	7,120.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	89,014.64	TOTAL PASIVO CORRIENTE	40,195.13
ACTIVO FIJO NETO		PASIVO NO CORRIENTE	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	68,358.70	PATRIMONIO	
Depreciacion, Amortizacion Acumulados	-9,774.24	Capital	25,000.00
Activos Diferidos	1,621.00	Reservas	4,200.00
ACTIVO FIJO NETO	60,205.46	Resultados Acumulados	63,284.62
		RESULTADO DEL EJERCICIO	16,540.35
		TOTAL PATRIMONIO	109,024.97
TOTAL ACTIVO	149,220.10	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	149,220.10

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE ENERO DE 2016	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	76,352.83
Ingresos por servicios cosechado	-
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	-
Ventas netas	76,352.83
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	-
Costo de Servicio	42,923.48
Total costo de ventas	42,923.48
UTILIDAD BRUTA	33,429.35
Gastos Operativos	-
Gastos Administrativos	-16,689.62
Gastos de Ventas	-
Gastos Financieros	-200.76
UTILIDAD DE OPERACION	16,538.97
Ingresos financieros	-
Otros ingresos	1.38
Otros Egresos	-
Diferencia de Cambio	-
Resultado por Exposicion a Inflacion	-
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	16,540.35
Impuesto a la renta	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	16,540.35

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 28 DE FEBRERO DE 2016			
* SOLES *			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	15,548.00	Sobregiros Bancarios	411.65
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	69,739.09	Tributos por Pagar	8,060.43
Servicios y Otros Contratados por Anticip	2,524.35	Remuneraciones por Pagar	361.67
Materias Primas y Auxiliares	1,203.20	Cuentas por Pagar Comerciales	26,197.48
		Cuentas por Pagar Diversas	7,120.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	89,014.64	TOTAL PASIVO CORRIENTE	42,151.23
ACTIVO FIJO NETO		PASIVO NO CORRIENTE	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	68,358.70	PATRIMONIO	
Depreciacion, Amortizacion Acumulados	-9,774.24	Capital	25,000.00
Activos Diferidos	1,621.00	Reservas	4,200.00
ACTIVO FIJO NETO	60,205.46	Resultados Acumulados	63,284.62
		RESULTADO DEL EJERCICIO	14,584.25
		TOTAL PATRIMONIO	107,068.87
TOTAL ACTIVO	149,220.10	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	149,220.10

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 28 DE FEBRERO DE 2016	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	74,396.73
Ingresos por servicios cosechado	-
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	-
Ventas netas	74,396.73
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	-
Costo de Servicio	42,923.48
Total costo de ventas	42,923.48
UTILIDAD BRUTA	31,473.25
Gastos Operativos	-
Gastos Administrativos	-16,689.62
Gastos de Ventas	-
Gastos Financieros	-200.76
UTILIDAD DE OPERACION	14,582.87
Ingresos financieros	-
Otros ingresos	1.38
Otros Egresos	-
Diferencia de Cambio	-
Resultado por Exposicion a Inflacion	-
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	14,584.25
Impuesto a la renta	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	14,584.25

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE MARZO DE 2016			
* SOLES *			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	15,548.00	Sobregiros Bancarios	411.65
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	69,739.09	Tributos por Pagar	8,060.43
Servicios y Otros Contratados por Anticip	2,524.35	Remuneraciones por Pagar	361.67
Materias Primas y Auxiliares	1,162.15	Cuentas por Pagar Comerciales	26,197.48
		Cuentas por Pagar Diversas	7,120.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	88,973.59	TOTAL PASIVO CORRIENTE	42,151.23
ACTIVO FIJO NETO		PASIVO NO CORRIENTE	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	68,358.70	PATRIMONIO	
Depreciacion, Amortizacion Acumulados	-11,774.24	Capital	25,000.00
Activos Diferidos	1,621.00	Reservas	4,200.00
ACTIVO FIJO NETO	58,205.46	Resultados Acumulados	63,284.62
		RESULTADO DEL EJERCICIO	12,543.20
		TOTAL PATRIMONIO	105,027.82
TOTAL ACTIVO	147,179.05	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	147,179.05

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE MARZO DE 2016	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	74,396.73
Ingresos por servicios cosechado	-
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	-
Ventas netas	74,396.73
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	-
Costo de Servicio	44,964.53
Total costo de ventas	44,964.53
UTILIDAD BRUTA	29,432.20
Gastos Operativos	-
Gastos Administrativos	-16,689.62
Gastos de Ventas	-
Gastos Financieros	-200.76
UTILIDAD DE OPERACION	12,541.82
Ingresos financieros	-
Otros ingresos	1.38
Otros Egresos	-
Diferencia de Cambio	-
Resultado por Exposicion a Inflacion	-
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	12,543.20
Impuesto a la renta	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	12,543.20

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 30 DE ABRIL DE 2016			
* SOLES *			
ACTIVO	PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	13,452.20	Sobregiros Bancarios	511.65
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	58,005.20	Tributos por Pagar	8,330.93
Servicios y Otros Contratados por Anticip	3,524.35	Remuneraciones por Pagar	1,361.67
Materias Primas y Auxiliares	962.15	Cuentas por Pagar Comerciales	15,197.28
		Cuentas por Pagar Diversas	0.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	75,943.90	TOTAL PASIVO CORRIENTE	25,401.53
ACTIVO FIJO NETO	PASIVO NO CORRIENTE		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	69,358.70	PATRIMONIO	
Depreciacion, Amortizacion Acumulados	-12,752.25	Capital	25,000.00
Activos Diferidos	-1,821.00	Reservas	4,200.00
ACTIVO FIJO NETO	54,785.45	Resultados Acumulados	63,284.62
		RESULTADO DEL EJERCICIO	12,843.20
		TOTAL PATRIMONIO	105,327.82
TOTAL ACTIVO	130,729.35	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	130,729.35

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 30 DE ABRIL DE 2016	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	74,696.73
Ingresos por servicios cosechado	-
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	-
Ventas netas	74,696.73
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	-
Costo de Servicio	44,964.53
Total costo de ventas	44,964.53
UTILIDAD BRUTA	29,732.20
Gastos Operativos	-
Gastos Administrativos	-16,689.62
Gastos de Ventas	-
Gastos Financieros	-200.76
UTILIDAD DE OPERACION	12,841.82
Ingresos financieros	-
Otros ingresos	1.38
Otros Egresos	-
Diferencia de Cambio	-
Resultado por Exposicion a Inflacion	-
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	12,843.20
Impuesto a la renta	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	12,843.20

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE MAYO DE 2016			
* SOLES *			
ACTIVO	PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	13,452.20	Sobregiros Bancarios	511.65
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	58,005.20	Tributos por Pagar	8,330.93
Servicios y Otros Contratados por Anticip	3,524.35	Remuneraciones por Pagar	746.77
Materias Primas y Auxiliares	962.15	Cuentas por Pagar Comerciales	12,197.18
		Cuentas por Pagar Diversas	0.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	75,943.90	TOTAL PASIVO CORRIENTE	21,786.53
ACTIVO FIJO NETO	PASIVO NO CORRIENTE		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	69,358.70	PATRIMONIO	
Depreciacion, Amortizacion Acumulados	-12,752.25	Capital	25,000.00
Activos Diferidos	-1,821.00	Reservas	4,200.00
ACTIVO FIJO NETO	54,785.45	Resultados Acumulados	63,284.62
		RESULTADO DEL EJERCICIO	16,458.20
		TOTAL PATRIMONIO	108,942.82
TOTAL ACTIVO	130,729.35	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	130,729.35

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE MAYO DE 2016	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	78,311.73
Ingresos por servicios cosechado	-
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	-
Ventas netas	78,311.73
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	-
Costo de Servicio	44,964.53
Total costo de ventas	44,964.53
UTILIDAD BRUTA	33,347.20
Gastos Operativos	-
Gastos Administrativos	-16,689.62
Gastos de Ventas	-
Gastos Financieros	-200.76
UTILIDAD DE OPERACION	16,456.82
Ingresos financieros	-
Otros ingresos	1.38
Otros Egresos	-
Diferencia de Cambio	-
Resultado por Exposicion a Inflacion	-
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	16,458.20
Impuesto a la renta	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	16,458.20

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 30 DE JUNIO DE 2016			
* SOLES *			
ACTIVO	PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	14,004.20	Sobregiros Bancarios	511.65
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	58,005.20	Tributos por Pagar	8,330.93
Servicios y Otros Contratados por Anticip	3,524.35	Remuneraciones por Pagar	746.77
Materias Primas y Auxiliares	962.15	Cuentas por Pagar Comerciales	12,197.18
		Cuentas por Pagar Diversas	0.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	76,495.90	TOTAL PASIVO CORRIENTE	21,786.53
ACTIVO FIJO NETO	PASIVO NO CORRIENTE		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	69,358.70	PATRIMONIO	
Depreciacion, Amortizacion Acumulados	-12,752.25	Capital	25,000.00
Activos Diferidos	-1,821.00	Reservas	4,200.00
ACTIVO FIJO NETO	54,785.45	Resultados Acumulados	63,284.62
		RESULTADO DEL EJERCICIO	17,010.20
		TOTAL PATRIMONIO	109,494.82
TOTAL ACTIVO	131,281.35	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	131,281.35

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 30 DE JUNIO DE 2016	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	78,863.73
Ingresos por servicios cosechado	-
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	-
Ventas netas	78,863.73
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	-
Costo de Servicio	44,964.53
Total costo de ventas	44,964.53
UTILIDAD BRUTA	33,899.20
Gastos Operativos	-
Gastos Administrativos	-16,689.62
Gastos de Ventas	-
Gastos Financieros	-200.76
UTILIDAD DE OPERACION	17,008.82
Ingresos financieros	-
Otros ingresos	1.38
Otros Egresos	-
Diferencia de Cambio	-
Resultado por Exposicion a Inflacion	-
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	17,010.20
Impuesto a la renta	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	17,010.20

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE JULIO DE 2016			
* SOLES *			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	13,085.20	Sobregiros Bancarios	511.65
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	58,349.50	Tributos por Pagar	8,330.93
Servicios y Otros Contratados por Anticip	3,524.35	Remuneraciones por Pagar	746.77
Materias Primas y Auxiliares	962.15	Cuentas por Pagar Comerciales	10,197.18
		Cuentas por Pagar Diversas	0.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	75,921.20	TOTAL PASIVO CORRIENTE	19,786.53
ACTIVO FIJO NETO		PASIVO NO CORRIENTE	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	69,358.70	PATRIMONIO	
Depreciacion, Amortizacion Acumulados	-12,752.25	Capital	25,000.00
Activos Diferidos	-1,821.00	Reservas	4,200.00
ACTIVO FIJO NETO	54,785.45	Resultados Acumulados	63,284.62
		RESULTADO DEL EJERCICIO	18,435.50
		TOTAL PATRIMONIO	110,920.12
TOTAL ACTIVO	130,706.65	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	130,706.65

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE JULIO DE 2016	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	80,289.03
Ingresos por servicios cosechado	-
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	-
Ventas netas	80,289.03
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	-
Costo de Servicio	44,964.53
Total costo de ventas	44,964.53
UTILIDAD BRUTA	35,324.50
Gastos Operativos	-
Gastos Administrativos	-16,689.62
Gastos de Ventas	-
Gastos Financieros	-200.76
UTILIDAD DE OPERACION	18,434.12
Ingresos financieros	-
Otros ingresos	1.38
Otros Egresos	-
Diferencia de Cambio	-
Resultado por Exposicion a Inflacion	-
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	18,435.50
Impuesto a la renta	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	18,435.50

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE AGOSTO DE 2016			
* SOLES *			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	13,085.20	Sobregiros Bancarios	511.65
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	58,349.50	Tributos por Pagar	8,330.93
Servicios y Otros Contratados por Anticip	3,524.35	Remuneraciones por Pagar	746.77
Materias Primas y Auxiliares	962.15	Cuentas por Pagar Comerciales	7,622.48
		Cuentas por Pagar Diversas	0.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	75,921.20	TOTAL PASIVO CORRIENTE	17,211.83
ACTIVO FIJO NETO		PASIVO NO CORRIENTE	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	69,358.70	PATRIMONIO	
Depreciacion, Amortizacion Acumulados	-12,752.25	Capital	25,000.00
Activos Diferidos	-1,821.00	Reservas	4,200.00
ACTIVO FIJO NETO	54,785.45	Resultados Acumulados	63,284.62
		RESULTADO DEL EJERCICIO	21,010.20
		TOTAL PATRIMONIO	113,494.82
TOTAL ACTIVO	130,706.65	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	130,706.65

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE AGOSTO DE 2016	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	82,863.73
Ingresos por servicios cosechado	-
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	-
Ventas netas	82,863.73
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	-
Costo de Servicio	44,964.53
Total costo de ventas	44,964.53
UTILIDAD BRUTA	37,899.20
Gastos Operativos	-
Gastos Administrativos	-16,689.62
Gastos de Ventas	-
Gastos Financieros	-200.76
UTILIDAD DE OPERACION	21,008.82
Ingresos financieros	-
Otros ingresos	1.38
Otros Egresos	-
Diferencia de Cambio	-
Resultado por Exposicion a Inflacion	-
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	21,010.20
Impuesto a la renta	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	21,010.20

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 30 DE SETIEMBRE DE 2016			
* SOLES *			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	11,548.80	Sobregiros Bancarios	511.65
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	54,058.85	Tributos por Pagar	6,718.48
Servicios y Otros Contratados por Anticip	4,524.25	Remuneraciones por Pagar	746.77
Materias Primas y Auxiliares	1,062.15	Cuentas por Pagar Comerciales	5,622.48
		Cuentas por Pagar Diversas	0.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	71,194.05	TOTAL PASIVO CORRIENTE	13,599.38
ACTIVO FIJO NETO		PASIVO NO CORRIENTE	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	70,358.70	PATRIMONIO	
Depreciacion, Amortizacion Acumulados	-13,752.25	Capital	25,000.00
Activos Diferidos	-1,821.00	Reservas	4,200.00
ACTIVO FIJO NETO	54,785.45	Resultados Acumulados	63,284.62
		RESULTADO DEL EJERCICIO	19,895.50
		TOTAL PATRIMONIO	112,380.12
TOTAL ACTIVO	125,979.50	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	125,979.50

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 30 DE SETIEMBRE DE 2016	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	81,749.03
Ingresos por servicios cosechado	-
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	-
Ventas netas	81,749.03
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	-
Costo de Servicio	44,964.53
Total costo de ventas	44,964.53
UTILIDAD BRUTA	36,784.50
Gastos Operativos	-
Gastos Administrativos	-16,689.62
Gastos de Ventas	-
Gastos Financieros	-200.76
UTILIDAD DE OPERACION	19,894.12
Ingresos financieros	-
Otros ingresos	1.38
Otros Egresos	-
Diferencia de Cambio	-
Resultado por Exposicion a Inflacion	-
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	19,895.50
Impuesto a la renta	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	19,895.50

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE OCTUBRE DE 2016			
* SOLES *			
ACTIVO	PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	15,048.80	Sobregiros Bancarios	611.68
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	53,212.02	Tributos por Pagar	7,718.48
Servicios y Otros Contratados por Anticip	5,217.91	Remuneraciones por Pagar	846.77
Materias Primas y Auxiliares	1,562.15	Cuentas por Pagar Comerciales	5,622.48
		Cuentas por Pagar Diversas	0.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	75,040.88	TOTAL PASIVO CORRIENTE	14,799.41
ACTIVO FIJO NETO	PASIVO NO CORRIENTE		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	70,858.70	PATRIMONIO	
Depreciacion, Amortizacion Acumulados	-14,252.25	Capital	25,000.00
Activos Diferidos	-1,821.00	Reservas	4,200.00
ACTIVO FIJO NETO	54,785.45	Resultados Acumulados	63,284.62
		RESULTADO DEL EJERCICIO	22,542.30
		TOTAL PATRIMONIO	115,026.92
TOTAL ACTIVO	129,826.33	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	129,826.33

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE OCTUBRE DE 2016	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	84,395.83
Ingresos por servicios cosechado	-
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	-
Ventas netas	84,395.83
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	-
Costo de Servicio	44,964.53
Total costo de ventas	44,964.53
UTILIDAD BRUTA	39,431.30
Gastos Operativos	-
Gastos Administrativos	-16,689.62
Gastos de Ventas	-
Gastos Financieros	-200.76
UTILIDAD DE OPERACION	22,540.92
Ingresos financieros	-
Otros ingresos	1.38
Otros Egresos	-
Diferencia de Cambio	-
Resultado por Exposicion a Inflacion	-
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	22,542.30
Impuesto a la renta	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	22,542.30

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2016			
* SOLES *			
ACTIVO	PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	14,798.80	Sobregiros Bancarios	611.68
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	53,506.15	Tributos por Pagar	7,718.48
Servicios y Otros Contratados por Anticip	5,217.91	Remuneraciones por Pagar	846.77
Materias Primas y Auxiliares	1,562.15	Cuentas por Pagar Comerciales	5,622.48
		Cuentas por Pagar Diversas	0.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	75,085.01	TOTAL PASIVO CORRIENTE	14,799.41
ACTIVO FIJO NETO	PASIVO NO CORRIENTE		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	72,117.27	PATRIMONIO	
Depreciacion, Amortizacion Acumulados	-14,252.25	Capital	25,000.00
Activos Diferidos	-1,821.00	Reservas	4,200.00
ACTIVO FIJO NETO	56,044.02	Resultados Acumulados	63,284.62
		RESULTADO DEL EJERCICIO	23,845.00
		TOTAL PATRIMONIO	116,329.62
TOTAL ACTIVO	131,129.03	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	131,129.03

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2016	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	84,698.53
Ingresos por servicios cosechado	-
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	-
Ventas netas	84,698.53
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	-
Costo de Servicio	43,964.53
Total costo de ventas	43,964.53
UTILIDAD BRUTA	40,734.00
Gastos Operativos	-
Gastos Administrativos	-16,689.62
Gastos de Ventas	-
Gastos Financieros	-200.76
UTILIDAD DE OPERACION	23,843.62
Ingresos financieros	-
Otros ingresos	1.38
Otros Egresos	-
Diferencia de Cambio	-
Resultado por Exposicion a Inflacion	-
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	23,845.00
Impuesto a la renta	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	23,845.00

TRANSPORTES YAKOS SAC			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016			
* SOLES *			
ACTIVO	PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	14,826.30	Sobregiros Bancarios	611.68
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	54,558.85	Tributos por Pagar	7,718.48
Servicios y Otros Contratados por Anticip	5,217.91	Remuneraciones por Pagar	846.77
Materias Primas y Auxiliares	1,562.15	Cuentas por Pagar Comerciales	5,622.48
		Cuentas por Pagar Diversas	0.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	76,165.21	TOTAL PASIVO CORRIENTE	14,799.41
ACTIVO FIJO NETO	PASIVO NO CORRIENTE		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	72,117.27	PATRIMONIO	
Depreciacion, Amortizacion Acumulados	-14,304.95	Capital	25,000.00
Activos Diferidos	-1,821.00	Reservas	4,200.00
ACTIVO FIJO NETO	55,991.32	Resultados Acumulados	63,284.62
		RESULTADO DEL EJERCICIO	24,872.50
		TOTAL PATRIMONIO	117,357.12
TOTAL ACTIVO	132,156.53	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	132,156.53

TRANSPORTES YAKOS SAC	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	
* SOLES *	
VENTAS:	
Ingresos por servicios transporte	85,726.03
Ingresos por servicios cosechado	-
Descuentos, rebajas y bonificaciones:	-
Ventas netas	85,726.03
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas	-
Costo de Servicio	43,964.53
Total costo de ventas	43,964.53
UTILIDAD BRUTA	41,761.50
Gastos Operativos	-
Gastos Administrativos	-16,689.62
Gastos de Ventas	-
Gastos Financieros	-200.76
UTILIDAD DE OPERACION	24,871.12
Ingresos financieros	-
Otros ingresos	1.38
Otros Egresos	-
Diferencia de Cambio	-
Resultado por Exposicion a Inflacion	-
RESULTADO ANTES DE IMPTO REN	24,872.50
Impuesto a la renta	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	24,872.50

Anexo 15. Matriz de dimensiones

Tabla 46. Matriz de dimensiones

Dimensiones	Preguntas - entrevista (dirigida al gerente general y dueños)	Preguntas - encuesta (dirigida a los empleados)
Misión	¿Cuál es la misión de la empresa?	¿Cuál es la misión de la empresa?
	¿A qué se dedica la empresa?	
	¿A quiénes va dirigido su servicio?	
Visión	¿Cuál es la visión de la empresa?	¿Cuál es la visión de la empresa?
	¿Qué es lo que desea alcanzar en un futuro?	
	¿Cómo desea estar posicionado en la mente de sus clientes?	
Objetivos	¿Cuáles son los objetivos de la empresa?	¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
	¿Qué objetivos se han logrado en la empresa?	
	¿Los objetivos te permitirán alcanzar tu visión?	
Estrategias	¿Cuáles son las estrategias de la empresa?	¿Cuáles son las estrategias de la empresa?
	¿Se tienen estrategias para las áreas funcionales?	
	¿Qué características diferencia a la empresa de su competencia?	
	¿Qué acciones realiza para retener a sus clientes actuales?	
	¿Qué acciones realiza para captar nuevos clientes?	
	¿Qué acciones realiza para incrementar sus ventas?	
	¿Cuál ha sido su plan de trabajo para este año?	
	¿Cuál es su plan de trabajo para el próximo año?	
Finanzas	¿Cómo mide sus índices de rentabilidad?	No es necesario
	¿Qué indicadores utilizan?	
	¿Se evalúan constantemente ROE, ROA y ROS?	
	¿La empresa cumple a tiempo con sus obligaciones financieras?	No es necesario
	¿Ha tenido problemas con el pago de deudas anteriores?	
	¿La empresa cuenta con capital de corto plazo para asumir nuevas deudas financieras?	
	¿Cómo lleva el control de sus recursos financiero?	No es necesario

	¿Qué tan eficiente se ha sido con las inversiones realizadas?	
	¿Con que frecuencia la empresa se endeuda para comprar activos?	
	¿Se han tenido retornos positivos de las inversiones?	
Procesos internos	¿Cómo se mide el crecimiento de sus ventas?	¿Cuánto ha crecido tu cuota de venta durante el presente mes?
	¿Cómo se mide el crecimiento de las utilidades?	
	¿Qué proyecciones se han realizado y alcanzado a la vez?	
	¿Cómo se mide la productividad de la empresa?	¿Cómo relacionas que tu labor tiene una alta productividad?
	¿Cómo se mide la productividad de los trabajadores?	
	¿Cada qué frecuencia se mide este indicador?	
	¿Qué tiempo demora el proveedor en suministrar el servicio?	¿Cuánto tiempo toma abastecer a cada cliente?
	¿Qué tiempo demora procesar un pedido?	
¿Qué tiempo demora la entrega de un pedido al cliente?		
Aprendizaje, desarrollo e innovación	¿Cómo motiva a sus empleados para el cumplimiento de sus objetivos?	¿Qué beneficio, reconocimiento o premio han recibido por parte de su empleador?
	¿De qué manera se les reconoce sus buenos actos?	
	¿Qué tipos de incentivos se les ha hecho presente?	
	¿Se usan estímulos tanto internos como externos?	
	¿Qué capacitaciones han recibido el personal de la empresa?	¿Qué capacitaciones han recibido en esta empresa?
	¿Con que frecuencia son capacitados?	
	¿Quiénes han recibido capacitaciones previas?	
	¿Anteriormente habido personal que abandonado la empresa?	
	¿Por qué razones el personal ha abandonado la empresa?	
	¿La empresa invierte en investigación y desarrollo?	¿Qué aspectos notas que ha cambiado la empresa durante este tiempo que llevas trabajando?
	¿Ha tratado de ampliar su cartera de servicio?	
	¿Cada qué frecuencia se adquirieron sus unidades de transporte?	
¿De qué se diferencia su servicio ofrecido al de su competencia?		

Fuente: Hernández, W & Sánchez, E. 2016

Anexo 16. Matriz de consistencia

Tabla 47. Matriz de consistencia

CUADRO DE CONSISTENCIA															
TÍTULO	PROBLEMA(S)	OBJETIVO(S)	HIPÓTESIS	VARIABLE(S)	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS							
	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES INDEPENDIENTES											
EL MODELO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA CHICLAYANA TRANSPORTE S YAKOS S.A.C. PARA EL AÑO 2016 - 2017	¿El modelo de gestión basado en el BSC permitirá mejorar el control en la empresa Transportes Yakos SAC?	Determinar el modelo de gestión basado en el BSC que permita mejorar el control en la empresa Transportes Yakos SAC.	Utilizando el modelo de gestión BSC se mejorará el control y los resultados de la empresa Transportes Yakos SAC.	Plan estratégico en sincronización con el modelo de gestión		Plan Estratégico	Misión	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD Y CUESTIONARIO							
							Visión	CUADRO ANALISIS DE MISION, VISION Y VALORES							
							Objetivos	ANALISIS PEST							
							Estrategias	MATRIZ FODA							
							Tacticas	ANALISIS PORTER Y MATRIZ DEL PERFL COMPETITIVO							
							Balanced Scorecard						Finanzas	Reducción de costos de servicio = (Ventas netas - Costos de servicio) / 100	REVISION DOCUMENTARIA Y ANALISIS DE ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA Y RESULTADOS
														Crecimiento de las ventas netas = (Ventas netas año 2 / ventas netas año 1) - 1	
													Clientes	Tiempo promedio de entrega = (Total de horas trabajadas / Total de clientes abastecido)	
														Nivel de calidad = (Cantidad de reclamos / cantidad de ventas)	
														Captacion de nuevos clientes = (Clientes mes 2 - clientes mes 1) / 100	
													Procesos Internos	Eficiencia del petróleo = (costo de petróleo / kilometro recorrido) * base de 24km	
														Oportunidad en la respuesta = (servicio entregado en 2 horas / total de servicios) x 100	
														Mantenimiento del motor = (Kilometraje recorrido en 60 días / 60 días)	
													Aprendizaje	Rotación del personal = (total renunciaciones del personal / total de personal) x 100	
Grado de capacitación = (total de personal capacitado / total de personal) x 100															
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVO ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARABLES DEPENDIENTES												
	1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa Transportes Yakos SAC?	1. Recopilar y analizar información de la situación actual interna y externa de la empresa Transportes Yakos S.A.C	1. La empresa no tiene la capacidad de controlar adecuadamente sus operaciones para obtener mejores resultados.	Control y evaluación de los resultados	ADMINISTRATIVA	Finanzas	Reducción de costos de servicio = (Ventas netas - Costos de servicio) / 100	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD, CUESTIONARIO Y REVISION DOCUMENTARIA							
							Crecimiento de las ventas netas = (Ventas netas año 2 / ventas netas año 1) - 1								
	2. ¿Cuál es el plan estratégico basado en el BSC para la empresa Transportes Yakos SAC?	2. Diseñar un plan estratégico basado en las perspectivas del BSC para la empresa Transportes Yakos SAC.	2. El plan estratégico para la empresa Transportes Yakos SAC utilizando el BSC para el periodo 2016 - 2017 facilitará mejorar el control y evaluación de sus resultados.			Clientes	Tiempo promedio de entrega = (Total de horas trabajadas / Total de clientes abastecido)								
							Nivel de calidad = (Cantidad de reclamos / cantidad de ventas)								
							Captacion de nuevos clientes = (Clientes mes 2 - clientes mes 1) / 100								
	3. ¿Qué indicadores de gestión permiten un mejor control y evaluación de los resultados basados en el BSC en la empresa Transportes Yakos SAC?	3. Establecer indicadores de gestión que permitan un mejor control y evaluación de resultados en la empresa Transportes Yakos SAC.	3. Los indicadores de gestión propuestos para la empresa Transportes Yakos S.A.C permitirán un mejor control y evaluación de los resultados.			Aprendizaje	Rotación del personal = (renunciaciones del personal / total de personal) x 100								
							Grado de capacitación = (total de personal capacitado / total de personal) x 100								
	4. ¿Cuál es el BSC que permite sincronizar el plan estratégico con los indicadores de gestión?	4. Sincronizar los objetivos y planes de acción del plan estratégico con los indicadores de gestión del BSC en la empresa Transportes Yakos SAC.	4. El BSC permite sincronizar el plan estratégico con los indicadores de gestión.			OPERACIONES	Procesos Internos		Eficiencia del petróleo = (costo de petróleo / kilometro recorrido) * base de 15km						
									Oportunidad en la respuesta = (servicio entregado en 2 horas / total de servicios) x 100						
	5. ¿Son viables económicamente las estrategias propuestas bajo la perspectiva del modelo de gestión BSC para la empresa Transportes Yakos SAC?	5. Determinar la viabilidad económica de las estrategias propuestas bajo la perspectiva del modelo de gestión BSC para la empresa Transportes Yakos SAC.	5. Las estrategias propuestas son viables económicamente bajo la perspectiva del modelo de gestión BSC para la empresa Transportes Yakos SAC.						Mantenimiento del motor = (Kilometraje recorrido en 60 días / 60 días)						

Fuente: Hernández, W & Sánchez, E. 2016