



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE
GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE TAXIS “ATAHUALPA” DEL
CANTÓN CHONE**

AUTORES:

**DAYANA PAMELA MENDOZA ZAMBRANO
ARELYS DIVINA ROSADO PALMA**

TUTORA:

ING. LADY DIANA ZAMBRANO MONTESDEOCA, Ph.D

CALCETA, NOVIEMBRE DE 2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Dayana Pamela Mendoza Zambrano, con cédula de ciudadanía 131370683-8 y Arelys Divina Rosado Palma, con cédula de ciudadanía 131389759-5, declaramos bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: **CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE TAXIS “ATAHUALPA” DEL CANTÓN CHONE** es de su autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



DAYANA PAMELA MENDOZA ZAMBRANO
CC: 131370683-8



ARELYS DIVINA ROSADO PALMA
CC: 131389759-5

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Dayana Pamela Mendoza Zambrano, con cédula de ciudadanía 131370683-8 y Arelys Divina Rosado Palma, con cédula de ciudadanía 131389759-5, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Investigación Curricular titulado: **CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE TAXIS “ATAHUALPA” DEL CANTÓN CHONE** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.



DAYANA PAMELA MENDOZA ZAMBRANO

CC: 131370683-8



ARELYS DIVINA ROSADO PALMA

CC: 131389759-5

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

PhD. Lady Diana Zambrano Montesdeoca, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE TAXIS “ATAHUALPA” DEL CANTÓN CHONE** que ha sido desarrollada por Dayana Pamela Mendoza Zambrano y Arelys Divina Rosado Palma, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

PhD. Lady Diana Zambrano Montesdeoca

CC: 1310471097

TUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: **CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE TAXIS “ATAHUALPA” DEL CANTÓN CHONE** que ha sido desarrollado por Dayana Pamela Mendoza Zambrano y Arelys Divina Rosado Palma, previa la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Mg. Johanna Márquez Bravo

CC: 131202569-3

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Mg. Susy Toala Mendoza

CC: 131216283-5

SECRETARIA DEL TRIBUNAL

Mg. Benigno Alcívar Martínez

CC: 130951191-1

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios, por darme el maravilloso regalo de la vida y la fortaleza necesaria cada día para seguir y no desmayar en la trayectoria, por estar a mi lado en cada uno de los pasos que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, asimismo por poner en mi camino a aquellas personas que han sido soporte durante todo mi periodo de estudio.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Feliz López que me ayudó a crecer como ser humano, a través de una educación superior de calidad y por ende ha fortalecido mis conocimientos.

A la carrera de administración de empresas y cada uno de mis maestros por sus enseñanzas y forjarme como profesionales a lo largo de este gran periodo académico.

A mis padres Klever y mi Lolita, por confiar en mí y ser el pilar fundamental en mi vida, gracias a ellos por estar en este proceso de continua sabiduría, por su sacrificio constante y ayuda para darme la posibilidad de llegar donde estoy ahora, por su amor infinito, por enseñarme que a pesar de los obstáculos todo se puede y que la perseverancia, fortaleza y esfuerzo son el camino para llegar a mis sueños propuestos. También a mis hermanitos Carlos y Fabian por darme ese cariño y esas energías todos los días.

A mis tres grandes amigas que estuvieron durante toda esta etapa estudiantil y compartimos grandes momentos, Gema, Mafer y Laura.

Dayana Pamela Mendoza Zambrano

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme salud y sabiduría en mi proceso académico para cumplir mis propósitos y sueños.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, por la oportunidad brindada para lograr mi desarrollo profesional con una educación de calidad.

A mi madre Flor Palma, mi agradecimiento eterno por ser mi guía y mi inspiración, por su apoyo invaluable en cada etapa y proyecto de mi vida, por siempre creer en mí y recordarme en cada oportunidad que ha tenido que yo nací para ser grande.

A mi hermano Jordan Rosado, le agradezco por su cariño sincero y por desear mi bienestar como si fuera suyo, por alentarme a cumplir mis sueños, por ser mi mejor amigo y compañero de toda la vida.

Gracias totales a mi novio Christopher Velásquez, por su apoyo moral en momentos de miedo, por iluminar mi corazón con su dulzura y por creer en mí desde que coincidimos en esta vida.

Arelys Divina Rosado Palma

DEDICATORIA

A Dios creador del universo, maestro, ser lleno de amor y bondad, por ser el promotor de mi vida y permitirme haber llegado hasta este momento trascendental de mi formación académica profesional.

A mi padre Klever Eduardo y Dolores o de cariño Lolita, a mis hermanitos Carlos y Fabian, por estar siempre conmigo porque las cosas que se realizan con amor ameritan un reconocimiento especial, y este es por ustedes, mi gran familia, agradecida totalmente con mis padres por formarme con buenos principios y apoyo incondicional en mi formación profesional.

Los amo.

Dayana Pamela Mendoza Zambrano

DEDICATORIA

A Dios, por ser mágico y bondadoso, porque él conoce los deseos de mi corazón y me ha brindado sabiduría y convicción de que puedo conseguir cada uno de mis propósitos.

A mi madre Flor Palma, le dedico este y todos los logros que obtenga durante mi vida, porque mis anhelos también los ha convertido en sus sueños y eso solo lo puede hacer posible el amor infinito que una madre tiene por sus hijos.

A mi hermano Jordan Rosado, le dedico mis éxitos por su apoyo desinteresado y sus consejos recargados de amor de hermanos que nos tenemos.

A mi novio Christopher Velásquez, le dedico este sueño que estoy cristalizando, le agradezco por motivarme a ser inmensa, por creer en mí y tener sueños compartidos conmigo que paso a paso ya hemos estado logrando.

Arelys Divina Rosado Palma

CONTENIDO GENERAL

CARATULA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORIA	viii
DEDICATORIA	ix
CONTENIDO GENERAL	x
CONTENIDO DE ILUSTRACIONES	xiii
CONTENIDO DE TABLAS.....	xiii
RESUMEN	xiv
PALABRAS CLAVE	xiv
ABSTRACT.....	xv
KEY WORDS.....	xv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	2
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4. HIPÓTESIS.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. CONTROL DE GESTIÓN	7
2.1.1. IMPORTANCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN	7
2.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL DE GESTIÓN	7
2.1.3. INDICADORES DE GESTIÓN	8
2.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	8

2.2.1.	CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	11
2.2.2.	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	11
2.2.2.1.	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	11
2.2.2.2.	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	12
2.2.2.3.	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	12
2.2.2.4.	PERSPECTIVA FINANCIERA.....	12
2.2.3.	TÉCNICAS RELACIONADAS CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	12
2.2.3.1.	PLANIFICACIÓN	13
2.2.3.2.	PROCESO DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA	13
2.2.3.3.	DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO	13
2.2.3.4.	INFORMAR A TODA LA ORGANIZACIÓN.....	14
2.2.3.5.	CONTROL Y SEGUIMIENTO	14
2.3.	COOPERATIVAS DE TAXIS.....	15
2.3.1.	IMPORTANCIA DE LAS COOPERATIVAS DE TAXIS.....	15
2.3.2.	RESEÑA HISTÓRICA DE LA COOPERATIVA	16
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO		18
3.1.	UBICACIÓN	18
3.2.	DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
3.3.	VARIABLES DE ESTUDIO	19
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	20
3.5.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	20
3.5.1.	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	20
3.5.2.	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	21
3.5.3.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	21
3.6.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	22
3.6.1.	MÉTODO DESCRIPTIVO	22
3.6.2.	MÉTODO INDUCTIVO.....	22
3.6.3.	MÉTODO DEDUCTIVO	23
3.7.	TÉCNICAS PARA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	23
3.7.1.	OBSERVACIÓN.....	24
3.7.2.	ENTREVISTA.....	24
3.7.3.	ENCUESTA	24

3.7.4.	ESCALA DE LIKERT	25
3.8.	HERRAMIENTAS.....	25
3.8.1.	CARACTERIZACIÓN EMPRESARIAL.....	25
3.8.2.	MAPA ESTRATÉGICO	26
3.8.3.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	26
3.8.4.	FODA	26
3.8.5.	SEMÁFORO.....	27
3.8.6.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	27
3.9.	PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN		30
4.1.	FASE I. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE TAXIS “ATAHUALPA” DEL CANTÓN CHONE	30
4.1.1.	Actividad 1. Caracterización de la organización objeto de estudio	30
4.1.2.	Actividad 2. Aplicación de herramientas para la obtención y análisis de datos	32
4.1.3.	Actividad 3. Síntesis de los resultados mediante el esquema de Ishikawa o espina de pescado	39
4.2.	FASE II. IMPLEMENTAR UN PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE TAXIS “ATAHUALPA” DEL CANTÓN CHONE, A FIN DE VERIFICAR LA CONTRIBUCIÓN DE LA MISMA EN LA TOMA DE DECISIONES.....	40
4.2.1.	Actividad 1. Construcción del mapa estratégico.....	40
4.2.2.	Actividad 2. Determinación de la metodología de control de gestión a través del uso de indicadores.....	42
4.2.3.	Actividad 3. Instrumentación del semáforo con apoyo visual de los niveles de cumplimiento de cada indicador	43
4.3.	FASE III. PROPONER UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE TAXIS “ATAHUALPA” DEL CANTÓN CHONE.....	49
4.3.1.	Actividad 1. Revisión documental del cuadro de mando integral (CMI)	49
4.3.2.	Actividad 2. Análisis FODA de la Cooperativa de Taxis Atahualpa	50
4.3.3.	Actividad 3. Propuesta de un plan de mejora para la actividad de la empresa	50
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		55
5.1.	CONCLUSIONES	55
5.2.	RECOMENDACIONES.....	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		57

ANEXOS	66
Anexo 1. Instrumento de evaluación (Entrevista) para la Cooperativa.....	66
Anexo 2. Instrumento de evaluación (Encuesta) para la Cooperativa	68
Anexo 3. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS 116 AFILIADOS DE LA COOPERATIVA DE TAXIS ATAHUALPA DEL CANTÓN CHONE	70
Anexo 4. Desarrollo de las fórmulas del comportamiento de los indicadores.....	76

CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Hilo conductor de la investigación	6
Ilustración 2. Ubicación de la sede Institucional de la Cooperativa de Taxis Atahualpa	18
Ilustración 3. Sede Institucional de la “Cooperativa de Taxis Atahualpa”	19
Ilustración 4. Organigrama de la Cooperativa de Taxis Atahualpa.....	32
Ilustración 5. Esquema de Ishikawa	39
Ilustración 6. Mapa estratégico	41

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Matriz operacional de las variables.....	27
Tabla 2. Ficha de Caracterización	30
Tabla 3. Perspectiva del proceso interno	34
Tabla 4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	35
Tabla 5. Perspectiva Financiera	36
Tabla 6. Perspectiva del cliente	37
Tabla 7. Simbología de la semaforización.....	43
Tabla 8. Instrumento del semáforo	45
Tabla 9. Semaforización.....	46
Tabla 10. Análisis FODA de la Cooperativa de Taxis Atahualpa	50
Tabla 11. Matriz de 5w+1H.....	52
Tabla 12. Matriz de 5w+1H.....	52
Tabla 13. Matriz de 5w+1H.....	53
Tabla 14. Matriz de 5w+1H.....	54

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo principal proponer el cuadro de mando integral para el control de gestión en la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone, como contribución a la toma de decisiones. Para ello se adaptó una revisión bibliográfica en artículos y fuentes confiables, las cuales ayudaron a fundamentar la investigación. Una vez aplicada la metodología, se empleó la utilización de herramientas de recolección, permitiendo realizar una entrevista al gerente con el fin de caracterizar la cooperativa, la situación organizacional y establecer el funcionamiento. Así mismo se utilizó la encuesta para obtener datos cualitativos referentes al control de gestión, cuyo instrumento tuvo 12 ítems. Con la aplicación de las técnicas y las herramientas se logró determinar la situación de la cooperativa y así poder implementar la metodología del cuadro de mando integral para el control de gestión, utilizando la técnica de la semaforización para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos en cada una de sus perspectivas. Como resultado se obtuvo que con la aplicación de la encuesta la mayoría de los socios tienen un compromiso direccionado a la mejora continua y a la satisfacción de los clientes, no obstante también refleja déficit en el área de comunicación interna y capacitación, así que para ello se propone un plan de acción con la finalidad de resolver dichos desafíos que afectan a la cooperativa objeto de estudio.

PALABRAS CLAVE

Cuadro de mando integral, control de gestión, semaforización, perspectivas, plan de acción

ABSTRACT

The main objective of the research was to propose the balanced scorecard for management control in the Taxi Cooperative "Atahualpa" in Chone canton, as a contribution to decision making. For this purpose, a bibliographic review of articles and reliable sources was adapted, which helped to support the research. Once the methodology was applied, the use of collection tools was used, allowing an interview with the manager in order to characterize the cooperative, the organizational situation and establish the operation. A survey was also used to obtain qualitative data on management control, which instrument had 12 items. With the application of the techniques and tools, it was possible to determine the situation of the cooperative and thus be able to implement the balanced scorecard methodology for management control, using the traffic light technique to measure compliance with the strategic objectives in each of its perspectives. As a result, it was obtained that with the application of the survey most of the members have a commitment directed to continuous improvement and customer satisfaction, however, it also reflects deficits in the area of internal communication and training, so an action plan is proposed in order to solve these challenges that affect the cooperative under study.

KEY WORDS

Balanced scorecard, management control, traffic lights, perspectives, action plans

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El fenómeno abordado durante el desarrollo del proyecto de investigación fue planteado con base en la elección de dos variables con alta importancia en el avance administrativo, como primera variable el Control de Gestión ha pasado de ser un término poco explorado a convertirse en uno de los más valiosos en el crecimiento organizacional actual. Respecto a lo anterior Vargas & Lategana (2016) indican que la función del control de gestión se ha transformado con el tiempo en relación a la exposición de las herramientas que utilizan las instituciones para cumplir sus objetivos, observándose que éstas han variado como las mejores prácticas; en la actualidad el control de gestión es un progreso que se ha convertido en un mecanismo fundamental para la mejora continua de las empresas, demostrando que su efectividad permite obtener resultados favorables en servicio al cumplimiento del motivo empresarial, logrando el éxito con apoyo en: estrategias, misión, visión, objetivos y actividades.

Del mismo modo, la variable complementaria que también compone el problema investigativo es el Cuadro de Mando Integral (CMI) el cual de acuerdo a Bisbe & Barrubés (2016) se ha propuesto en la literatura y se ha utilizado ampliamente en la práctica de gestión como un instrumento útil para ayudar a la implementación efectiva de la estrategia de una organización. El uso del Cuadro de Mando Integral (CMI) facilita la toma de decisiones a los directivos, mediante la planificación, la concentración en la atención directiva, la detección de señales de alarma u oportunidades y la congruencia de objetivos entre niveles directivos.

Enfocados al objeto de estudio, la Cooperativa de Taxis Atahualpa es una empresa de prestación de servicios que busca la satisfacción de los clientes, no obstante, como indican Balla & López (2018) existe la posibilidad de que la entidad

se vuelva vulnerable ante posibles eventos que la pueden afectar, debido a la desarticulación del control interno y de la gestión administrativa.

Un malestar creciente en el mundo del taxismo es el aumento del precio del combustible, los seguros vehiculares y los repuestos; ante esto los taxistas se sienten desamparados por los entes de control pues a pesar del incremento de los suministros para el mantenimiento del automotor, el valor de los fletes se mantiene sin variación. En el territorio nacional durante el año 2021 el precio de la gasolina extra y ecopaís subió el 18,8% en cuatro meses, según información de la Cámara Nacional de Distribuidores de Derivados de Petróleo del Ecuador (Alvarado & González, 2021).

Según la investigación de Macías (2017) en relación al total nacional, la provincia de Manabí cuenta con el 7.8% de las cooperativas de transporte a nivel nacional, ubicadas principalmente en los cantones: Chone, Flavio Alfaro, El Carmen, Manta y Portoviejo; al ser Chone el cantón más grande territorialmente de la provincia es sensato relacionar que el mismo mayor aporta al total provincial de las cooperativas de transporte, no obstante surgen diversas problemáticas como lo son la alta densidad poblacional rural, el mal estado de las carreteras, los altos costos de mantenimiento vehicular y el poco conocimiento de herramientas organizacionales. La Cooperativa de Taxis “Atahualpa” es la organización de taxis con mayor antigüedad y cantidad de socios dentro del cantón lo que permite que sea un objeto de estudio práctico para esta investigación.

Ante esta problemática es posible plantearse la siguiente interrogante:

¿Cómo un Cuadro de Mando Integral (CMI) para el control de gestión influirá en la toma de decisiones de la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Desde el punto de vista teórico es justificable el uso del Cuadro de Mando Integral (CMI) pues el mismo aporta a las organizaciones empresariales constantemente métodos en la toma de decisiones que contribuyen a la compañía en sus labores

cotidianas, por lo que esta herramienta es completa y permite: definir, comunicar, implementar y supervisar las estrategias para alcanzar las metas y la visión proyectada por la organización, según lo mencionado por Díaz (2020).

Desde la perspectiva económica la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) permitirá conocer cómo los recursos económicos destinados para ahorros, gastos administrativos, fondos mortuorios y certificados de aportaciones influyen en la organización, con la finalidad de mejorar el bienestar de los empleados, socios y los beneficiarios del servicio, mediante la correcta toma de decisiones y así cumplir con las expectativas de los clientes actuales y potenciales futuros, mejorando las condiciones empresariales por venir.

Según Zaldumbide (2018) las empresas se enfrentan a dificultades constantemente, de modo que, mediante el indicador financiero se puede examinar si las estrategias de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuyen a las creaciones de valor sujetas a las normas empresariales, a fin de que se haga mejor uso de sus recursos para obtener mayor productividad y mejorar resultados.

En el plano social al proponer una metodología para el control de gestión, la entidad proveerá beneficios a los miembros de las unidades afiliadas, logrando un ambiente de trabajo basado en la integridad, la responsabilidad social, la calidad y el respeto. De igual forma se logrará evaluar la situación actual de la organización, su misión, visión, objetivos generales, objetivos específicos y valores corporativos lo que permite relacionar si los mismos están enfocados en las necesidades de los clientes, con la finalidad de brindar un servicio seguro y de calidad.

Bajo los criterios teórico metodológico este proyecto de integración curricular se justifica ya que existen conocimientos y teorías previas respecto a la toma de decisiones de la gestión empresarial, es así como analizando la literatura existente con los datos a obtener será posible establecer una relación directa entre el Cuadro de Mando Integral (CMI) y la mejora en el control de gestión a la hora de tomar las decisiones en la Cooperativa de Taxis "Atahualpa" del cantón Chone.

En el ámbito práctico la investigación es realizable debido a que la información plasmada en el documento es de suma importancia para distintos grupos relacionados al transporte, así los resultados obtenidos podrán ser tomados en cuenta como propuesta para aquellos interesados en un Cuadro de Mando Integral (CMI) para el control de gestión dentro de su organización en lo que a la correcta toma de decisiones se refiere.

Desde el plano legal con el uso de los principios de gestión de calidad y la implantación de los requisitos de la norma NC-ISO 9001 la organización mejorará su desempeño, logrando la satisfacción de las partes interesadas y el cumplimiento de la legislación aplicable, de modo que se controlen las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema para mejorar el desempeño global de la organización.

1.3. OBJETIVOS

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos empleados para el desarrollo y cumplimiento de la investigación.

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Estructurar un Cuadro de Mando Integral para el control de gestión en la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone como apoyo a la toma de decisiones en la organización.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el estado actual del control de gestión en la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone para el desarrollo organizacional de la empresa.
- Implementar un procedimiento para el control de gestión en la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone, a fin de verificar la contribución de la misma en la toma de decisiones.
- Proponer un cuadro de mando integral (CMI) para el control de gestión en la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone.

1.4. HIPÓTESIS

La estructuración de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para el control de gestión en la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone contribuirá a la toma de decisiones en la organización.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se abarcan diversos elementos teóricos, conceptuales que son fundamentales para definir el objeto a investigar, para así dar dominio referencial a la búsqueda relacionada con el estudio de la propuesta de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para el control de gestión en Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone.

A continuación, se expone mediante una figura el hilo conductor que comprenderá el marco teórico de la investigación:



Ilustración 1. Hilo conductor de la investigación

Fuente: Autores trabajo investigación

2.1. CONTROL DE GESTIÓN

Todas las empresas deben contar con un control interno efectivo, que ejerza la función de verificación, pero que también sea utilizado como una herramienta que facilite la gestión administrativa, recalca Serrano (2017) la planificación del control facilita la coordinación de decisiones, resalta los objetivos empresariales y determina anticipadamente los recursos que se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.

El control de gestión de acuerdo con Hernández (2017) es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. La información que ofrecen los sistemas de control de gestión fluye hacia niveles inferiores con el objeto de que el área operativa tome mejores decisiones, fundamentando así la integración de las operaciones con las prioridades estratégicas por parte de la alta gerencia.

2.1.1. IMPORTANCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN

La importancia que tiene al aplicar un control a las operaciones o actividades que tengan lugar dentro de una entidad u organización, desde aquellas sencillas y repetitivas, hasta las más relevantes e indispensables, de tal forma pues que se pueda tomar conciencia y entender que gracias a la aplicación de herramientas como el control interno, es posible detectar y por supuesto prevenir la presencia de riesgos u ocurrencia de fraudes empresariales, que indiscutiblemente resultan ser siempre aspectos negativos para la misma, y que tarde o temprano conllevan a la organización al cierre o finalización de sus actividades (Henaó, 2017).

2.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL DE GESTIÓN

En la investigación de Hernández (2017) que cita a Chenhall (2003) se indica que el sistema de control de gestión ha cambiado a través de los años, desde una perspectiva orientada hacia la provisión de información formal y financieramente

cuantificable hacia una perspectiva de apoyo a la toma de decisiones gerenciales que se puede realizar mediante características esenciales.

Según Concha & Marín (2005) citado por Alcívar & Chila (2020) se muestran las principales características de control de gestión que todo sistema debe tener:

- Integral: Asume una perspectiva integral de la organización, contempla a la empresa en su totalidad, es decir, cubre todos los aspectos de las actividades que se desarrollan en la misma.
- Periódico: Sigue un esquema y una secuencia predeterminada.
- Selectivo: Debe centrarse sólo en aquellos elementos relevantes para la función u objetivos de cada unidad.
- Creativo: Continua búsqueda de índices significativos para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla hacia sus objetivos.

2.1.3. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son distinguidos como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que contribuyen a observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objetivo o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstos e influencias esperadas, estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros, menciona (Álvarez, 2017).

Conforme el estudio de Peñafiel (2017), los indicadores de gestión no solo deben verse como medidas de control o monitoreo para velar por el cumplimiento de los objetivos planteados, si no que los resultados de ellos permiten la revisión de las políticas vigentes y en función de sus resultados modificarlos o formular nuevas políticas.

2.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es capaz de integrar generosamente los componentes de la dirección estratégica, a partir de la definición de las metas

generales de la organización. La ventaja del Cuadro de Mando Integral (CMI) depende de los problemas que confronten, asociados con la necesidad de mejorar los resultados de su gestión. Cuando se quieren identificar con rigor los impactos, comunicar la "estrategia" o priorizar alguna información o proyecto, esta alternativa puede resultar muy útil (Rivero & Galarza, 2017).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una de las herramientas más conocidas e importantes para la implementación de la estrategia. Su utilidad destaca en el momento de desarrollar objetivos operativos para la comunicación de la misión y estrategia de la empresa, así como en la medición del grado de consecución de éstas, proponiendo convertir la estrategia en un conjunto de medidas de actuación que permiten su traducción y gestión, según el concepto de Grant (2006) citado por Sánchez et al., (2016).

En el Cuadro de Mando (CM) la forma de selección de indicadores puede carecer de una orientación hacia el logro de la misión, la visión y los objetivos de la empresa. Pero el Cuadro de Mando Integral (CMI) soluciona esta situación al ofrecer una metodología estructurada que recoge la dimensión estratégica para la discriminación de los indicadores. En el proceso de diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) resulta tan importante conocer cual modelo de negocios reflejan los indicadores, como entender con precisión el significado de dichos indicadores. El resultado es una mejor adaptación como herramienta de apoyo en la gestión empresarial que está disponible a partir de la implantación de un Cuadro de Mando (CM) tradicional (Ahmad, 2019).

Fárfan & Morales (2020) por su parte sostienen que:

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta fundamental de Mapas Estratégicos, los cuales describen la estrategia de la empresa, contienen objetivos estratégicos y como se conectan a través de relaciones causales, enmarcados en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) (Finanzas, Clientes, Procesos internos y Formación y crecimiento).

En la actualidad, las organizaciones se desarrollan y compiten en entornos complejos; por lo tanto, su supervivencia está sujeta a la comprensión acabada de sus objetivos estratégicos y de los mecanismos que deben utilizar para lograrlos, de manera que se selecciona el Cuadro de Mando Integral (CMI) porque proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, permitiendo guiar el desempeño actual como amputar el desempeño futuro (Ghiglione, 2015).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es el modelo desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, con el objetivo de prestar mayor atención a mediciones operativas relacionadas con la satisfacción al cliente, los procesos internos y las actividades de mejora e innovación; y gracias a estas tres últimas mediciones, los autores aseguran que se pueden obtener resultados financieros futuros, mayor crecimiento y eficiencia (Cárdenas, 2009)

Asimismo, Vega & Lluglla (2019) de acuerdo a su investigación científica indica que:

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta revolucionaria que sirve para movilizar a la gente hacia el pleno conocimiento de la misión, canalizando para ello sus energías, habilidades y conocimiento específico en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro.

De la misma manera, el Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce las estrategias de la organización en objetivos relacionados, que puedan ser medidos a través de indicadores y que estén ligados a unos planes de acción que permitan alinear el comportamiento de los miembros de la organización (Páez, 2012).

Por otra parte, Scaramussa et al., (2010), afirman que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de

desempeño que ha tenido el negocio. Uno de los indicadores más destacados durante años y a lo mejor el más tenido presente para la evaluación organizacional, ha sido el aspecto financiero.

2.2.1. CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La principal característica que debe ofrecer un Cuadro de Mando Integral es la de ofrecer una visión integral de la situación de la empresa y su evolución. Sin embargo, las empresas son dinámicas y mucho más, en este mercado actual globalizado, donde la competencia y la innovación son constantes.

Es necesario que el cuadro de mando sea flexible y dinámico en este marco actual, permitiendo personalizar sus indicadores para poder mostrar la realidad de la empresa en todo momento. Un Cuadro de Mando Integral (CMI) no puede permanecer constante en el tiempo, sino que debe poder adaptarse, mostrando indicadores relevantes para la situación actual de la empresa en su entorno (Montaño, 2020).

2.2.2. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para un buen aprovechamiento del Cuadro de Mando Integral (CMI), no es recomendable implementar más de siete indicadores respecto a cada perspectiva. Es conveniente no recargar excesivamente el Cuadro de Mando Integral (CMI) para que resulte operativo y realmente funcional.

Las perspectivas que se presentarán a continuación de acuerdo con los conceptos de Valencia y otros (2019) son las más frecuentes, pero no son las únicas, ni siempre son las mismas y pueden variar en función de las características concretas de cada negocio.

2.2.2.1. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de

aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados.

2.2.2.2. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera.

2.2.2.3. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La satisfacción del cliente como indicador de calidad, sea cual sea la actividad económica que se realiza en una organización, se configura como un dato a considerar de gran transcendencia al momento de tomar decisiones. Además de repercutir en el posicionamiento de la compañía en relación al de su competencia, y reforzar o debilitar la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.

2.2.2.4. PERSPECTIVA FINANCIERA

Refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes.

2.2.3. TÉCNICAS RELACIONADAS CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En la implantación de un Cuadro de Mando Integral en una organización se utilizan técnicas muy similares a las de gestión de proyectos, según lo indicado por Bedoya (2020). Así mismo, considera que este proceso de implementación está constituido por las fases que se presentarán a continuación:

2.2.3.1. PLANIFICACIÓN

La planificación es uno de los puntos de vista que se pueden aplicar al análisis y la gestión de un proyecto. Las áreas de conocimiento definidas en el PMBOK que conviene considerar siempre en relación con todas las demás áreas como: integración, alcance, tiempos, costes, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, adquisidores, partes interesadas. La planificación, al igual que el resto de fases de la administración, durante la mayor parte del siglo anterior, estuvo influida por el pensamiento de Taylor y el modelo burocrático de Weber, conllevando a las organizaciones a operar con los parámetros de la gestión funcional, racionalista y fragmentaria en búsqueda de la maximización de la eficiencia, productividad y rentabilidad, asumiendo su rol desde los componentes materiales, sin atender igualmente su desarrollo integral, obviando fundamentalmente los objetivos sociales (Robles et al., 2017).

2.2.3.2. PROCESO DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

El plan estratégico en la práctica se asemeja de algún modo a un puzzle (que consiste en modificar de forma positiva los procesos de pensamiento del cerebro) en el que se crean piezas que luego se van colocando de forma que tenga sentido y coherencia. Cada una de ellas se representa con una realidad y posee una función específica, pero necesita integrarse con otras piezas para adquirir todo el sentido y, de ese modo, poder establecer un plan consistente (Sainz, 2017).

2.2.3.3. DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es la estructura básica del Cuadro de Mando Integral (CMI), nos permite identificar mejor la estrategia de la organización, está conformado por objetivos los cuales indican lo que se quiere alcanzar donde, dentro del mapa estratégico se van encadenando, y a la vez estableciendo una relación causa-efecto la cual orienta a la entidad a la consecución de la estrategia.

El mapa estratégico es un instrumento que permite gestionar lo que las instituciones se proponen conseguir, dado que se emplea un grupo de indicadores

claves de rendimiento (medidas), para así garantizar que la gerencia tenga una visión ágil y entendible del funcionamiento de su institución y poder determinar con un nivel considerable de precisión los fines que conducen al desenvolvimiento y durabilidad continua de las instituciones en el corto y mediano plazo. Por lo tanto, esta herramienta es de gran utilidad para saber cómo se tiene que hacer las cosas de forma organizada, cuando se las tiene que hacer y quien es el responsable de su correcta ejecución (Carpio et al., 2018).

2.2.3.4. INFORMAR A TODA LA ORGANIZACIÓN

La comunicación se refiere a un proceso de interacción mediante el cual las personas intercambian información: es la correspondencia entre dos o más personas y la transmisión de señales mediante un código común entre emisores, receptores y viceversa. Esa comunicación se traslada a las organizaciones en donde se convierte en un elemento transversal, participan y se entrelazan cada uno de los miembros.

Bajo esta premisa Bermúdez (2016) menciona que la comunicación organizacional tiene tres formas distintas de entenderse. En primer lugar, como un proceso social fundamental, en el que la comunicación organizacional es entendida como un intercambio de mensajes entre las personas integrantes de una organización y sus diferentes públicos externos. En segundo lugar, como un campo de conocimientos humanos encargados de dar forma al proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y de ellas con su medio. Y, en tercer lugar, como un conjunto de técnicas y actividades que permiten desarrollar una estrategia que tiene como objetivo agilizar y facilitar los mensajes que se dan entre la organización y los miembros.

2.2.3.5. CONTROL Y SEGUIMIENTO

En el ambiente empresarial un control es cualquier acción dictada o implementada por la administración de la empresa, con la finalidad de procurar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos. Sin embargo, el cumplimiento de

los controles empresariales se tiene que evidenciar, o llevar un seguimiento, es decir que la honradez y transparencia en el uso de los recursos debe quedar debidamente registrada para poder ser comprobada, demostrada y en su caso, auditada, según lo indicado por (Pereira, 2019).

2.3. COOPERATIVAS DE TAXIS

Históricamente las personas han convivido unas al lado del otro para sobrevivir, encontrando en la cooperación un instrumento para resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades, pues individualmente no es posible llegar a la satisfacción plena. De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional (1996) citada por Ressel et al., (2013) conceptualmente la cooperativa está definida como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada”.

De acuerdo a lo anterior, enfocados al objeto de estudio el hecho de que la Cooperativa de Taxis Atahualpa sea una asociación significa que la idea de relacionarse nació entre los mismos miembros de la organización y más no de agentes externos a la misma. El objetivo por el cual las personas constituyeron una cooperativa de taxis es satisfacer la necesidad de transportar a los clientes de un lugar a otro brindando un servicio rápido y de calidad. Correspondiente a la organización, la misma cuenta actualmente con 116 socios afiliados con el poder de decidir el funcionamiento y el futuro de la cooperativa mediante una asamblea.

2.3.1. IMPORTANCIA DE LAS COOPERATIVAS DE TAXIS

La incapacidad del mercado y la creciente demanda de servicios de transporte en satisfacer convenientemente las necesidades originadas ante la creciente urbanización lo que genera que los puntos de encuentro se encuentren cada vez más distantes, son los principales motivos que convierten a las cooperativas de taxis en organizaciones tan importantes. En lo que respecta a Chone, este es el

cantón más grande de la provincia lo que ocasiona una demanda mayor de transporte liviano a comparación que los demás cantones de Manabí, además Chone es un cantón que experimenta una expansión urbana lo que a su vez amplía la el acceso y viabilidad de los taxis a distintas zonas.

De igual forma como indican (Puentes et al., 2009) “las sociedades cooperativas son importantes para el desarrollo rural ya que contribuyen de forma activa a la viabilidad económica de las zonas rurales, incluidas las regiones menos favorecidas, siendo una importante fuente de trabajo directo e indirecto”.

En este sentido la existencia de la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” es de gran beneficio para la comunidad chonense pues al ser la más grande organización de taxis en el cantón abarca el gran porcentaje de la oferta del servicio de transporte liviano, generando de este modo un alto grado de satisfacción en cuanto a las necesidades de traslado.

2.3.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA COOPERATIVA

La Cooperativa de Taxis Atahualpa nace a inicios de la década de los 60 ante la necesidad de contar con un servicio de transporte rápido, cómodo, acorde con la modalidad de otras ciudades más adelantadas que la nuestra; un grupo de choneros entre los que recordamos a Jorge Verduga, Ramón Zambrano Andrade, Alonso Naveda, Pepe Fallú, propietarios de los vehículos Land Rover de 5 puertas, dieron por estacionar sus unidades en la esquina de las calles Washington y Atahualpa. Años más tarde llegan al estacionamiento más unidades en tipo Land Rover y se ubican en la calle Atahualpa adoptando la postura que hasta hoy conservan.

Entre el periodo 1968-1970 los dinámicos choferes desplegaron cuantiosas gestiones con el fin de adquirir personería jurídica, en este lapso de tiempo lograron estructurar una organizada directiva; pero a pesar de muchos esfuerzos no se lograba el objetivo propuesto, como era la aprobación de los Estatutos por

parte de la Dirección Nacional de Cooperativa que dependía del Ministerio de Previsión social, hoy de Recursos Humanos.

En diciembre de 1969 se elige una nueva directiva provisional presidida por Don Víctor Hugo Moreira Loor, quien contrató para el desempeño en las funciones de secretario al profesor Benito Mendoza Alcívar; el directorio conjuntamente con más de una veintena de socios que conformaban la Pre-Cooperativa "Atahualpa", reiniciaron la lucha por hacer realidad una aspiración de tanto tiempo como era conseguir la personería jurídica. La tarea no fue fácil, pero fortalecidos por el optimismo de llegar a la meta y después de incontables viajes a la capital de la República; finalmente el 12 de junio de 1970 se logró obtener mediante acuerdo Ministerial No. 4553 en la ciudad de Chone la creación de la Cooperativa de Taxis "Atahualpa".

Con el respaldo unánime de todos los socios presentes en la Asamblea en Señor Víctor Hugo Moreira Loor asume legalmente la presidencia y se designa como gerente el Señor Ramón Polibio Arteaga, meses más tarde, cuando se creyó necesario, se arrendó otro local hasta 1982 año en el que se logró adquirir mediante donación de un terreno ubicado en la calle Pichincha y By Pass, lugar donde actualmente se encuentra edificada la Funcional Sede Social. En la actualidad la Cooperativa de Taxis "Atahualpa" se encuentra conformada por 116 socios afiliados y precedida por el Ing. Luis Marcillo como su presidente. Es necesario recalcar que la información redactada en este punto fue obtenida de un documento otorgado por uno de los socios correspondiente a un discurso brindado por un miembro de la cooperativa en uno de los aniversarios de la misma.

CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

Actualmente la sede institucional de la Cooperativa de Taxis Atahualpa de Chone, se encuentra ubicada en calle Pichincha cercano al comedor “El Tabloncito”. No obstante, debido a la actividad realizada por la organización objeto de estudio, las unidades vehiculares se encuentran en constante rotación con el objetivo de satisfacer las necesidades de transporte de la mayor cantidad de clientes potenciales. De igual forma, existen diversos puntos estratégicos en donde los taxis se concentran ante la alta afluencia peatonal, tal es el caso de supermercados, entidades bancarias, centros médicos, entre otras.



Ilustración 2. Ubicación de la sede Institucional de la Cooperativa de Taxis Atahualpa

Fuente. Google Maps (2022)



Ilustración 3. Sede Institucional de la “Cooperativa de Taxis Atahualpa”

Fuente. Fotografía captada por las autoras del trabajo de investigación

3.2. DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo del presente trabajo de investigación entre los diversos estudios y recolección de datos, tanto documental como de campo tuvo una duración aproximada de nueve meses, tiempo en el que se consideran realizadas las actividades para el logro de los objetivos propuestos.

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

Las variables que conforman estudio que se aplicarán en la presente investigación son:

- Variable dependiente: Control de gestión.
- Variable independiente: Cuadro de Mando Integral (CMI).

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

El presente trabajo de investigación fue dirigido al personal administrativo y a todos los socios de la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone considerados estos como la población del estudio los cuales están implicados en la medición de los objetivos estratégicos y el cumplimiento o alcance de las metas en la institución. La cooperativa hasta la fecha de la investigación consta con 116 individuos afiliados, de los cuales diversos forman parte del comité administrativo que incluyen al gerente, presidente, vicepresidente, secretario y vocales. Otzen et al., (2017) aportan que la población accesible es el conjunto de sujetos que pertenecen a la población blanco, que están disponibles para la investigación.

Para Lugo., (2019) la muestra es una parte o subconjunto de elementos que se seleccionan previamente de una población para realizar un estudio. Sin embargo, cabe añadir que como el número de la población de este objeto de estudio es pequeño y limitado no se consideró calcular la muestra, sino que se aplicará la investigación a toda la población.

3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En su tesis doctoral Aguilar., (2021) hace énfasis sobre los conceptos establecidos por (Cordina et al., 2006) acerca de los tipos de investigación que los definen como la especificación de una conceptualización, el cuerpo de conocimiento formalmente representado por, objetivos, metas, propósitos, conceptos, ideas y otras entidades cuyas existencias se presumen el área de interés. Partiendo del concepto anterior, se presentarán los siguientes tipos de investigación acordes al cumplimiento de los objetivos propuestos:

3.5.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Para el desarrollo del estudio se implementó una investigación de carácter descriptivo, pues este tipo de investigación permitió aprovechar estudios previos relacionados al objeto de estudio para así comprender de mejor forma el

fenómeno. De esta manera se consiguió detallar el problema y clasificar los datos recolectados mediante los métodos utilizados. Como lo presenta Sabino en su obra “El proceso de investigación”, la investigación descriptiva tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes (Guevara et al., 2020).

3.5.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Se aplicó este tipo de investigación debido a que en base a una búsqueda, recopilación, análisis e interpretación de información veraz y fiable contenida en: sitios web, revistas científicas, artículos de periódicos y libros, fue posible sustentar el objeto de estudio. De este modo Cegarra (2004) citado por (Pineda et al., 2017) indican que las revisiones bibliográficas son utilizadas para analizar, sistematizar e integrar los resultados de diferentes investigaciones, por lo que permiten tener disponible conocimiento existente y plasmado en los textos para no repetir el trabajo realizado por demás investigadores y tener un apropiado marco de referencia; documentar las contribuciones, los avances y las tendencias desarrolladas sobre un campo específico de conocimiento; conocer métodos de trabajo en casos similares; y obtener pruebas y conclusiones que contribuyan a las investigaciones en curso.

3.5.3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para Arias (2006) citado por Gutiérrez (2020), la investigación de campo, consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. De esta manera, para llevar a cabo la investigación, fue necesario acudir a la fuente de la información debido a la limitada información existente de la organización propuesta en el fenómeno a investigar, es así como se logró establecer y relacionar conceptos a cerca de las variables involucradas, basados en temas conocidos implementados en situaciones reales que pueden llegar a acontecer en un futuro en la Cooperativa

de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone; por lo cual fue necesaria la intervención directa de los participantes de la investigación, de tal forma se recolectó información clave de la organización mediante la observación y herramientas como la entrevista y las encuestas.

3.6. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Conforme con lo establecido por Corona (2016) los métodos de investigación son fundamentales para la adopción de las técnicas de recolección y análisis de datos que el investigador utilizará para dar a conocer sus hallazgos, dependiendo del enfoque empleado en la investigación. Por lo que, para el cumplimiento de la presente investigación se recurrirá a utilizar los siguientes métodos:

3.6.1. MÉTODO DESCRIPTIVO

La investigación se realizó en base a una recolección de datos que permitió describir y evaluar las principales características de la Cooperativa de Taxis “Atahualpa”, mediante el análisis de datos obtenidos para relacionar ambas variables entre sí, de igual forma mediante la escala de Likert cualitativa se logró obtener el nivel de concordancia que tienen los socios afiliados respecto a la organización de la Cooperativa. De esta forma en el estudio de (Hernández et al., 2014) se demuestra que mediante la investigación descriptiva se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere el objetivo.

3.6.2. MÉTODO INDUCTIVO

Se aplicó este método debido a que en la investigación se plasmaron mediante datos diversos hechos particulares de la empresa, para fundamentar las bases teóricas de la misma, es decir; que con la información obtenida de la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” se detectaron los aciertos y falencias administrativas,

respecto a lo anterior estas últimas generan graves problemas al momento de la toma de decisiones.

De acuerdo con (Estupiñan et al., 2020) la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin. Puede observarse que la inducción es un resultado lógico y metodológico de la aplicación otros métodos. El método inductivo plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general.

3.6.3. MÉTODO DEDUCTIVO

El método deductivo ayuda a determinar las características generales del fenómeno de estudio con el objetivo de obtener conclusiones lógicas. Dentro del proyecto se determinó la problemática que afecta a la Cooperativa de Taxis “Atahualpa”, y de esta manera analizar las interrogantes para poder determinar posibles soluciones.

El método deductivo es un procedimiento, donde se organizan hechos conocidos y se extraen ejecuciones mediante una serie de enunciados, que comprenden: la premisa mayor, la premisa menor y la conclusión. La deducción se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel. Las generalizaciones son puntos de partida para realizar inferencias mentales y arribar a nuevas conclusiones lógicas para casos particulares. Se trata de encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos o descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos Dávila (2006) citado por (Rodríguez et al., 2017).

3.7. TÉCNICAS PARA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Se considera la técnica de recolección de información como la postura desde la cual se problematiza el objeto de investigación, la manera como se recoge la información y la subsiguiente interpretación que se haga de los datos, de acuerdo a lo establecido por Bernal (2018). Por lo tanto, para la obtención de información se realizó una recolección documental, de campo y empírica sobre datos oficiales respecto al objeto de estudio:

3.7.1. OBSERVACIÓN

Dentro de la investigación se utilizó la observación directa en la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone, con el fin de descubrir las variables que afectan de forma interna el manejo de todos los indicadores internos. Según el concepto propuesto por (Burgos et al., 2017) la observación es la médula espinal del conocimiento científico y también se convierte en el eje que articula la metodología de la investigación cualitativa. Es una de las formas más sistematizadas y lógicas para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer.

3.7.2. ENTREVISTA

Se argumenta que con la entrevista se obtendrá información más completa y profunda, además aclarará dudas durante el proceso para así asegurar respuestas más apropiadas. Es así que Folgueiras (2016) establece que el principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias y opiniones de personas. En ella participan como mínimo dos personas. Una de ellas adopta el rol de entrevistadora y la otra el de entrevistada, generando entre ambas una interacción en torno a una temática de estudio.

3.7.3. ENCUESTA

La encuesta, en consonancia con Henry (2016), es un instrumento “estandarizado”, su administración conlleva cuestiones comunicacionales y una serie de operaciones intelectuales que no pueden ser normalizadas de manera rígida o mecanizada; es una técnica que “simplifica” la realidad y la convierte en un dato abstracto, desarraigado de su contexto de producción, el cual permite obtener datos de modo rápido y eficaz.

Con la técnica de encuesta se realizarán una serie de preguntas que proporcionará información para conocer cómo se maneja el funcionamiento de la

cooperativa acerca de los indicadores internos, además se conocerá la manera en que se llevan los procesos del control de las actividades.

3.7.4. ESCALA DE LIKERT

El uso de la Escala de Likert en el presente proyecto de investigación fue de alto beneficio para la investigación y obtención de datos, como afirma Bertram (2008) citado por Matas (2018) “las llamadas escalas de Likert son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional”. Es así que se utilizó la escala de Likert como herramienta de medición para evaluar la opinión de los socios respecto a las decisiones organizacionales, tomando en cuenta los siguientes niveles:

1. Siempre
2. Algunas veces
3. Nunca

3.8. HERRAMIENTAS

Las herramientas son el instrumento con el que es aplicada una técnica, además estos marchan en función de la misma y buscan extraer la mayor cantidad de información. Esto tiene lugar por ejemplo en la investigación estadística, ya que se sale a buscar y clasificar las opiniones de la gente en la calle, según lo indica Raffino (2021). A continuación, se presentarán las herramientas que contribuirán al cumplimiento de los objetivos del estudio:

3.8.1. CARACTERIZACIÓN EMPRESARIAL

Se utilizarán las 13 variables para la caracterización de la cooperativa en la que se identifica las particularidades más relevantes del estudio, permitiendo una comprensión cabal de los procesos y aspectos de la misma, además con la construcción participativa se podrá cumplir lo deseado.

3.8.2. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico contribuirá a definir las perspectivas con las que se elaborará el cuadro de mando integral, puesto que, está formado por términos claves que asisten a entender la relación existente de los objetivos estratégicos que tiene la institución. Según el concepto de (Noriega et al., 2018) los mapas estratégicos determinan la importancia en los indicadores tales como: activos intangibles, que se encuentran entre los miembros de la organización, valor para el cliente, prospectiva financiera y los procesos internos de aprendizaje, que reflejan aspectos internos de las empresas y difieren unas de otras en su estructura y funcionalidad.

3.8.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

De acuerdo con Burbano (2017) el análisis estratégico es el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma, de forma que permita a la dirección realizar un diagnóstico, una evaluación de la situación actual y llevar a cabo la formulación de una estrategia, luego de tener definidos los objetivos y metas de la empresa. Con base en lo anterior, se presentarán a continuación los elementos para el análisis estratégico que se utilizarán en la investigación:

3.8.4. FODA

Con el análisis FODA se conocerán cuáles son las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas en la “Cooperativa de taxis Atahualpa” permitiendo obtener un diagnóstico empresarial que ayudará a tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas enunciadas.

En correspondencia a (Medrano, 2018) el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

3.8.5. SEMÁFORO

En esta herramienta se utiliza la colorimetría de un semáforo para expresar el estado de cada indicador donde el verde es satisfactorio, rojo es regular y el amarillo es mal y requiere que todos los miembros de la empresa que son responsables de procesar información vinculada a los indicadores, la mantengan actualizada y la entreguen para que pueda ser visualizada por todos, de lo que se infiere la necesidad de una disciplina férrea en este sentido, que pone a prueba la voluntad y la verdadera comprensión de la línea estratégica planteada (Hernández et al., 2016).

3.8.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1. Matriz operacional de las variables

Variable	Tipo de variable	Conceptualización	Instrumentos
Cuadro de mando integral	Independiente	Rueda A. (2017) Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar una información periódica sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente mediante indicadores.	FODA, mapa estratégico, evaluación de indicadores, semáforo, esquema de Ishikawa, análisis estratégico.
Control de gestión	Dependiente	Orellana P. (2019). EL control de gestión es una forma de monitorear el plan estratégico de la organización a través de indicadores de gestión que están alineados con objetivos, metas y responsables.	Revisión documental, observación, entrevista y encuesta

Fuente. Elaborado por los autores

3.9. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

A fin de estructurar la aplicación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para el control de gestión en la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone se estableció el siguiente procedimiento:

FASE I: Diagnosticar el estado actual del control de gestión en la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone para el desarrollo organizacional de la empresa

ACTIVIDADES

- Caracterización de la organización objeto de estudio con el fin de identificar sus elementos principales.
- Aplicación de herramientas para la obtención y análisis de datos como la encuesta y la entrevista con el uso del software Statistical Package for Social Sciences (SPSS).
- Síntesis de los resultados mediante el esquema de Ishikawa que permite el diagnóstico actual del control de gestión en la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone.

Para dar cumplimiento a la primer fase de la investigación se caracterizó la organización para comprender sus elementos esenciales, para lo cual se realizó una investigación bibliográfica, posteriormente se elaboró el cuestionario para la entrevista dirigida al gerente y la encuesta aplicada a los 116 socios afiliados a la cooperativa, lo que permitió identificar en qué áreas había escasez de control de gestión, y por último se realizó una síntesis de los resultados para diagnosticar el control de gestión en la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone.

FASE II: Implementar un procedimiento para el control de gestión en la cooperativa de taxis “Atahualpa” del cantón chone, a fin de verificar la contribución de la misma en la toma de decisiones.

ACTIVIDADES

- Construcción del mapa estratégico
- Determinación de la metodología de control de gestión a través del uso del monitoreo de indicadores
- Instrumentación del semáforo con apoyo visual de los niveles de cumplimiento de cada indicador
- Aplicación parcial del mapa estratégico

Para dar cumplimiento a la fase II, se construyó y aplicó el mapa estratégico el cual facilitó conocer de manera macro las estrategias de la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone y tener mejor comprensión acerca de las estrategias de la cooperativa, luego se determinó la metodología para el monitoreo de indicadores, y por último con la aplicación del semáforo se logró identificar los niveles de cumplimiento de cada indicador.

FASE III: Proponer un cuadro de mando integral (CMI) para el control de gestión en la cooperativa de taxis “Atahualpa” del cantón chone.

ACTIVIDADES

- Revisión documental del Cuadro de Mando Integral (CMI)
- Análisis FODA de la organización.
- Propuesta de un plan de mejora para la actividad de la empresa

Para dar cumplimiento a la fase III, se realizó una revisión documental para así identificar qué indicadores son relevantes al momento de proponer un Cuadro de Mando Integral (CMI); se efectuó un análisis crítico de los elementos que forman el Cuadro de Mando Integral (CMI), y finalmente se propuso un plan de mejora para la toma de decisiones de la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se exponen y desarrollan las tres fases preestablecidas con anterioridad en el desarrollo metodológico, considerando cada una de sus actividades, a continuación, se presenta la realización de lo antes mencionado:

4.1. FASE I. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE TAXIS “ATAHUALPA” DEL CANTÓN CHONE PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

4.1.1. Actividad 1. Caracterización de la organización objeto de estudio

Para la caracterización de la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone, en primer lugar se empleó una ficha de caracterización y posteriormente se estructuró el organigrama empresarial de la cooperativa, en cuanto a la ficha de caracterización se utilizó la técnica de las trece variables, de la cual se eligieron ocho de ellas, debido a la pertinencia en el estudio del sistema organizacional de la Cooperativa, estas están fundamentadas en los elementos relacionados con la teoría en sistemas, y son expuestas de la siguiente manera:

Tabla 2. Ficha de Caracterización

FICHA DE CARACTERIZACIÓN	
Límite y frontera	La cooperativa se define como una Sociedad Cooperativa, ubicada en la ciudad de Chone en la calle Pichincha y By Pass, inicio sus actividades el 12 de junio de 1970 creada por el Ministerio de Prevención Social y Trabajo
Medio o entorno	La cooperativa actualmente no cuenta con proveedores porque su actividad económica no lo amerita, pues se dedican a la prestación de servicios de transporte. Sus clientes son la población del cantón Chone, haciendo énfasis en estudiantes, turistas y población generalmente activa.
Análisis estratégico	Misión: Brindar seguridad y buscar la satisfacción del cliente, garantizando el cumplimiento y la eficiencia en el servicio. Comprometidos a trabajar en conjunto con las entidades gubernamentales en beneficio de la sociedad actual, promoviendo un ambiente de trabajo basado en la integridad y el trabajo en equipo, generando rentabilidad para nuestros asociados. Visión: Ser la organización líder en el servicio de transporte de taxis para la ciudad de Chone, permanecer en constante crecimiento, consolidarnos como una de las mejores empresas a nivel local. Objetivos estratégicos:

	<ul style="list-style-type: none"> -Proporcionar calidad en el servicio, donde el cliente se sienta seguro de volver a solicitar nuestro servicio. -Establecer estrategias de seguridad y salvaguardar la integridad de los clientes. -Utilizar herramientas adecuadas de trabajo para mejorar la operatividad de la cooperativa. -Emplear sistemas de alta tecnología para optimizar las actividades de administración y operativas de la cooperativa.
Procesos	<p>El único y principal proceso de la Cooperativa es ofrecer servicio de transporte de manera segura garantizando la satisfacción del cliente, en los cuales para su funcionamiento se presentan los siguientes procesos internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gestión administrativa -Talento humano -Financiero -Atención al cliente -Logística (consejo de vigilancia, comisiones)
Cartera de servicios	Servicio de transporte exclusivo, rápido y seguro
Transformación/Actividad	La transformación se realiza a través de la prestación de servicios de transporte por los conductores de forma directa a sus clientes
Recursos del sistema	Licencia profesional, afiliación a la cooperativa y tarjeta de circulación, vehículo, recursos varios como: botiquín de primeros auxilios, llanta de repuesto, extintor, triángulos de seguridad y todo lo que implique un viaje seguro
Resultado	Satisfacción del cliente

Fuente. Elaborado por los autores

Mediante la caracterización se identificó y determinó particularidades principales de la empresa como objeto de estudio, en relación al contexto en que esta desarrolla sus actividades; esta fase descriptiva permitió la recolección de información pertinente y general como: datos geográficos, tipo de organización, actividad que opera, tamaño, comportamiento, procesos, políticas, entre otros, con la finalidad de conocer y comprender la situación actual de la industria y la interacción dinámica con los individuos que la conforman, para facilitar la toma de decisiones oportunas en la investigación.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA ATAHUALPA

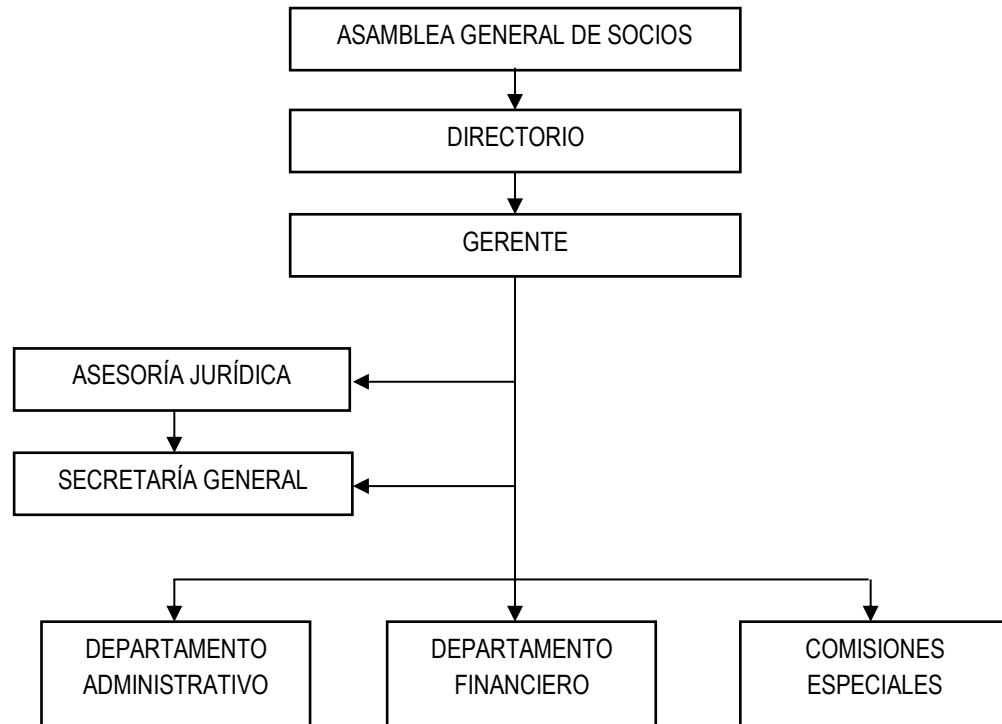


Ilustración 4. Organigrama de la Cooperativa de Taxis Atahualpa

Fuente. Cooperativa de Taxis Atahualpa

4.1.2. Actividad 2. Aplicación de herramientas para la obtención y análisis de datos

En esta actividad se llevó a cabo la entrevista al gerente de la Cooperativa, con la finalidad de obtener la mayor información sobre el control actual que se maneja dentro de la organización; por otra parte se aplicó a los trabajadores de la Cooperativa una encuesta con el objetivo de determinar qué grado de conocimiento mantienen los trabajadores actualmente acerca de la planificación y el control de la cooperativa, por lo consiguiente como autoras de la investigación estructuramos una ficha de observación con el fin de establecer desde nuestro punto de vista como labora la empresa y si mantiene un control adecuado para la correcta toma de decisiones de la misma (**Ver anexos 1 y 2**).

- **ENTREVISTA**

La entrevista fue realizada al Ing. Luis Marcillo presidente de la Cooperativa de Taxis Atahualpa, mediante esta herramienta se dio un vistazo a la realidad que se manifiesta dentro de la empresa desde el punto de vista gerencial, contrastando el ambiente jerárquico que se mantiene de forma directa con los socios y colaboradores respecto a la prestación de servicios brindada. Las respuestas a la entrevista formalizada al gerente propietario se presentan en el anexo 1; dando paso a un análisis concreto de las respuestas obtenidas en la entrevista que fue ejecutada, la cual se presenta a continuación:

La Cooperativa está en el mercado de servicio de transporte desde el año 1970; es decir, a la presente tiene 52 años de vida institucional en el cantón de Chone, cuenta con una planificación estratégica de 5 años que está vigente desde el año 2017 hasta la actualidad; permitiendo conocer aspectos fundamentales como: su misión, visión, objetivos estratégicos y procesos internos de la empresa, facilitando el proceso de conocimiento y aprendizaje respecto a los resultados de la empresa. En cuanto a las capacitaciones dentro de la Cooperativa, la respuesta fue afirmativa debido a que los entes reguladores piden un constante fomento de integración entre su personal.

Por otra parte, el gerente dio a conocer que existe una creciente inserción de taxistas informales los cuales actúan como los principales competidores, también habló sobre las diferentes cooperativas de buses urbanos que hay en la ciudad. Es así que existen un amplio abanico de clientes, representados por toda la población activa de la ciudad de Chone.

Referente a los procesos internos se comentó que al ser una cooperativa todos sus socios afiliados tienen conocimiento de la toma de decisiones, mientras que sus colaboradores están definidos y distribuidos según su perfil laboral, de esta misma forma la mayor parte del personal tiene conocimiento del plan estratégico y las funciones de los procesos internos establecidos. Por último, se conoció que el objeto de estudio cuenta con una estructura interna correctamente establecida lo

que permite caracterizar el sistema de control de gestión de la organización y proyectar una propuesta para así obtener una mejora al momento de la toma de decisiones, no obstante, el Ing. Marcillo hizo notable énfasis en que las decisiones del último año se vieron afectadas notablemente por la pandemia.

- **CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA**

Para el desarrollo de esta actividad, se utilizó el instrumento de evaluación propuesto por Alcívar y Chila (2020), donde fue necesario definir la población estadística a la cual se le aplicó el mismo, para ello se identificó una población de 116 personas que corresponden a los afiliados de la Cooperativa, considerándose que es una población lo suficientemente pequeña; el cuestionario aplicado se puede observar en el **anexo 2**.

- **ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO**

Respecto a la información obtenida una vez resueltas las interrogantes propuestas en la encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Taxis Atahualpa se contempla mediante tablas que contienen los datos de las interrogantes planteadas, de lo cual se obtiene como resultado para su posterior análisis lo siguiente:

Tabla 3. Perspectiva del proceso interno

Perspectiva del proceso interno	Siempre	Algunas veces	Nunca
1. ¿Aplica las normas y procedimientos establecidos en el área de trabajo que le corresponde?	73	43	0
	63%	37%	0%
2. ¿Existe un proceso de mejora continua en las operaciones con el equipo del trabajo?	107	9	0
	92.24%	7.76%	0%
3. ¿Los flujogramas de los procesos se encuentran escritos, reconocidos y son acatados por el área de la organización?	116	0	0
	100%	0%	0%

Fuente. Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Taxis "Atahualpa" del cantón Chone

En la tabla **3**, se muestra la perspectiva del proceso interno que los socios de la Cooperativa de Taxis Atahualpa sostienen de acuerdo a las preguntas

planteadas mediante la encuesta. De esta manera, en la pregunta 1, se obtuvo que 73 socios consideran que siempre aplican las normas y procedimientos establecidos en el área de trabajo adecuadamente, no obstante, es porcentualmente, un valor mediano por lo que hay que considerar pertinente mantener en constante supervisión estos procesos, debido que 43 de los 116 afiliados creen que tan solo algunas veces se realizan adecuadamente el rol administrativo. Lo que en el mediano plazo puede ocasionar problemas y malestar entre los miembros de la cooperativa.

En cuanto a los procesos de mejora continua de la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” gran porcentaje de sus miembros tienen conocimiento de ellas, 107 socios de la totalidad demuestran su interés con la organización pues siempre está dispuesto a mejorar por su empresa, con el fin de lograr el beneficio institucional y personal. Correspondiente a la última pregunta de esta sección, a pesar de que no todos los socios tienen conocimiento de los flujogramas de los procesos, la totalidad de ellos se encuentra comprometidos por lograr reconocerlos y acatarlos para el estatuto de la cooperativa. Sin embargo, existe la posibilidad que el desconocimiento de lo que hay que lograr entorpezca a los demás miembros de la organización.

Tabla 4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Siempre	Algunas veces	Nunca
4. ¿Está motivado y satisfecho con el puesto de trabajo que se le ha otorgado?	95	21	0
	81.90%	18.1%	0%
5. ¿Se realizan programas de capacitación dentro de la Cooperativa para mejorar las habilidades y fomentar la actualización de sus conocimientos?	80	30	6
	69.97%	25.86%	5.17%
6. ¿Conoce y contribuye usted al cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la Cooperativa de Taxis Atahualpa”?	110	6	0
	94.83%	5.17%	0%

Fuente. Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone

Correspondiente al aprendizaje que los miembros poseen, así como el crecimiento que desean alcanzar mediante la cuarta pregunta de la encuesta se logró obtener

que: más del 80% de individuos consideran estar siempre motivados y satisfechos con el puesto de trabajo para llevar a cabo sus labores con eficiencia. A pesar de que son 21 personas las que creen no siempre realizar adecuadamente su trabajo, no significa que lo realicen incorrectamente pues al ser una actividad con demandantes horarios desgasta físicamente al individuo que la realiza, es por ello que comúnmente en las unidades vehiculares se encuentren laborando conductores profesionales y más no los propios socios.

Respecto a las jornadas de capacitación existen respuestas divididas debido a que mientras 80 personas indican que la cooperativa de taxis se encuentra en constante capacitación, otras 30 indican que tan solo algunas veces y otras 6 afirman que nunca se realizan. Lo que genera una grave preocupación, ante la constante globalización y expansión de conocimiento, por lo que es necesario adaptarse a las nuevas técnicas, herramientas y funciones del taxismo, por ende, es importante tomar medidas de carácter urgente.

En relación a lo anterior, el 94.83% de socios tiene conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la Cooperativa de Taxis “Atahualpa”, evidenciando el interés de los mismo de realizar sus actividades laborales basados en los valores y políticas de la organización a la que representan. Las 6 personas restantes indican no conocer del todo la misión y visión de la cooperativa, lo que puede deberse a la independencia laboral y búsqueda del beneficio individual.

Tabla 5. Perspectiva Financiera

Perspectiva financiera	Siempre	Algunas veces	Nunca
7. ¿Disponen estados financieros semestrales para tomar decisiones tácticas y operativas?	53	63	0
	46%	54%	0%
8. ¿Se efectúan análisis del cumplimiento del servicio?	60	53	3
	51.72%	45.69%	2.59%
9. ¿Se han identificado indicadores de rendimiento interno para proveer de información?	97	19	0
	84%	16%	0%

Fuente. Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone

De acuerdo a la perspectiva financiera y lo que se menciona en la primera pregunta, se obtuvo como resultado, que un amplio número de socios cercano a la mitad de la totalidad indicaron que no tienen conocimiento real de los estados financieros semestrales, esto debido principalmente a que muchos de los socios poseen un chofer privado que labore en su unidad, mientras ellos no lo pueden realizar, lo que imposibilita la asistencia de los mismos a la asamblea de socios. Otro punto válido es la baja o nula comunicación entre los distintos miembros pertenecientes a la cooperativa de taxis.

Correspondiente a la segunda pregunta es quizás la interrogante con mayor paridad de respuesta entre las tres opciones, demostrando que menos de la mitad de los socios son informados respecto a los análisis del cumplimiento del servicio, siendo este un porcentaje realmente bajo, no obstante, también existe gran revuelo en los restantes socios ya que un poco menos de la mitad son informados de estas cuestiones tan solo algunas veces, mientras que casi el 3% no son comunicados de los análisis del cumplimiento del servicio lo que genera un problema real debido a que cada socio debe estar informado de los movimientos actuales y próximos de la cooperativa, generando de esta forma inestabilidad e inconvenientes interinstitucionales.

A pesar de la poca comunicación entre la gerencia y gran parte de los socios el 84% de estos últimos está de acuerdo en que la administración maneja correctamente su labor, puesto que afirman que se han identificado indicadores de rendimiento interno para proveer información, lo que evidencia que a pesar de las negligencias cometidas 97 de 116 confían en que la rienda de la organización está en buenas manos, demostrando así estabilidad política, debido a que respetan los periodos de gerencia de quien escogen ellos mismos.

Tabla 6. Perspectiva del cliente

Perspectiva del cliente	Siempre	Algunas veces	Nunca
10. ¿Se ha segmentado el mercado?	28	88	0
	24%	76%	0%
11. ¿Se han realizado investigación para satisfacer a los nichos de mercado?	105	11	0
	90.5%	9.5%	0%

12. ¿Periódicamente se evalúa la satisfacción de los clientes actuales?	98	18	0
	84.48%	15.52%	0%

Fuente. Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone

La Tabla 6 contiene los resultados correspondientes a las interrogantes planteadas en el cuestionario respecto a la perspectiva del cliente. En la primera pregunta de esta sección concerniente a la segmentación del mercado, tres cuartos de la población indicaron que tan solo algunas veces creen que se segmentó los clientes existentes y potenciales.

A pesar de los inconvenientes económicos aquejado por los socios de la cooperativa de taxis, la gran mayoría pues 105 de 116 socios afirman que brindan un servicio de calidad y buena atención al cliente, lo que demuestra que no siempre es necesario vehículos de alta gama para satisfacer las necesidades de un cliente, ya que una buena atención logra captar y fidelizar a los clientes. Los restantes 11 individuos opinan que algunas veces no se brinda un servicio de calidad al cliente, pues existen diversos comportamientos que influyen en la conducta generando relaciones con personas más o menos afectivas.

Vinculado a lo anterior el 84.48% de los socios consideran que sus clientes se sienten satisfechos por los servicios brindados en la Cooperativa de Taxis “Atahualpa”, debido a que los servicios brindados por la misma se distinguen de las demás cooperativas esto puesto, a sus cómodas y modernas unidades, al igual que la rápida acción colectiva en distintas situaciones. De mejorar los precios del servicio es indudable que la satisfacción de los clientes sería aún mayor debido a la combinación de precios justos personas humano de calidad.

4.1.3. Actividad 3. Síntesis de los resultados mediante el esquema de Ishikawa o espina de pescado

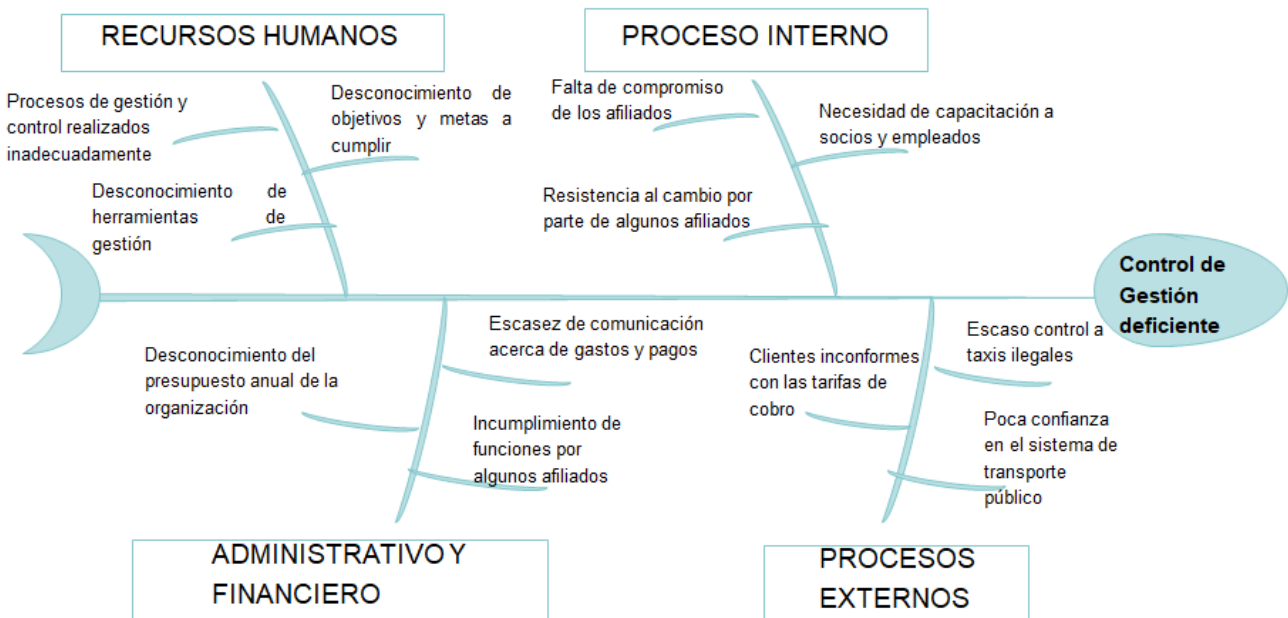


Ilustración 5. Esquema de Ishikawa

Fuente. Elaborado por autores de la investigación

En la ilustración 5 se evidencia el diagrama de causa y efecto Ishikawa o espina de pescado, en la que se detalla de manera real y potencial las causas en relación al problema planteado en la investigación, la cual se obtuvo mediante la recolección y análisis de datos obtenidos de herramientas como la entrevista y la encuesta, al igual que la observación. Las falencias encontradas en la organización fueron las siguientes: procesos de gestión y control realizados inadecuadamente, desconocimiento de objetivos y metas a cumplir; falta de compromiso de los afiliados, necesidad de capacitación a socios y empleados, resistencia al cambio por parte de algunos afiliados; desconocimiento del presupuesto anual de la organización, escasez de comunicación acerca de gastos y pagos, incumplimiento de funciones por algunos afiliados; clientes inconformes

con las tarifas de cobro, escaso control a taxis ilegales, y la poca confianza en el sistema de transporte público.

A pesar de las décadas de experiencia de la organización y lo bien organizada que está en lo que corresponde a diversos procesos internos la misma deja mucho que desear pues existen falencias que no deberían de ocurrir generando de esta forma un control de gestión deficiente. Ante estas falencias nace el sentido de la presente investigación pues plantear problemas reales de permiten llevar un buen control de gestión.

4.2. FASE II. IMPLEMENTAR UN PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE TAXIS “ATAHUALPA” DEL CANTÓN CHONE, A FIN DE VERIFICAR LA CONTRIBUCIÓN DE LA MISMA EN LA TOMA DE DECISIONES

4.2.1. Actividad 1. Construcción del mapa estratégico

Para el desarrollo de esta fase y como primera actividad está la representación visual de la estrategia de la organización a través del diseño del mapa estratégico para la Cooperativa de Taxis “Atahualpa”, mismo donde se aprecian las distintas relaciones de causa-efecto entre los objetivos planteados para las diferentes perspectivas.

Cabe mencionar, que el mapa estratégico del objeto de estudio fue estructurado a partir del conocimiento previo de la misión, visión y valores, definición de las cinco perspectivas, prioridades estratégicas, objetivos de negocio, descripción del razonamiento y medidas de actuación definidos y establecidos por los encargados.

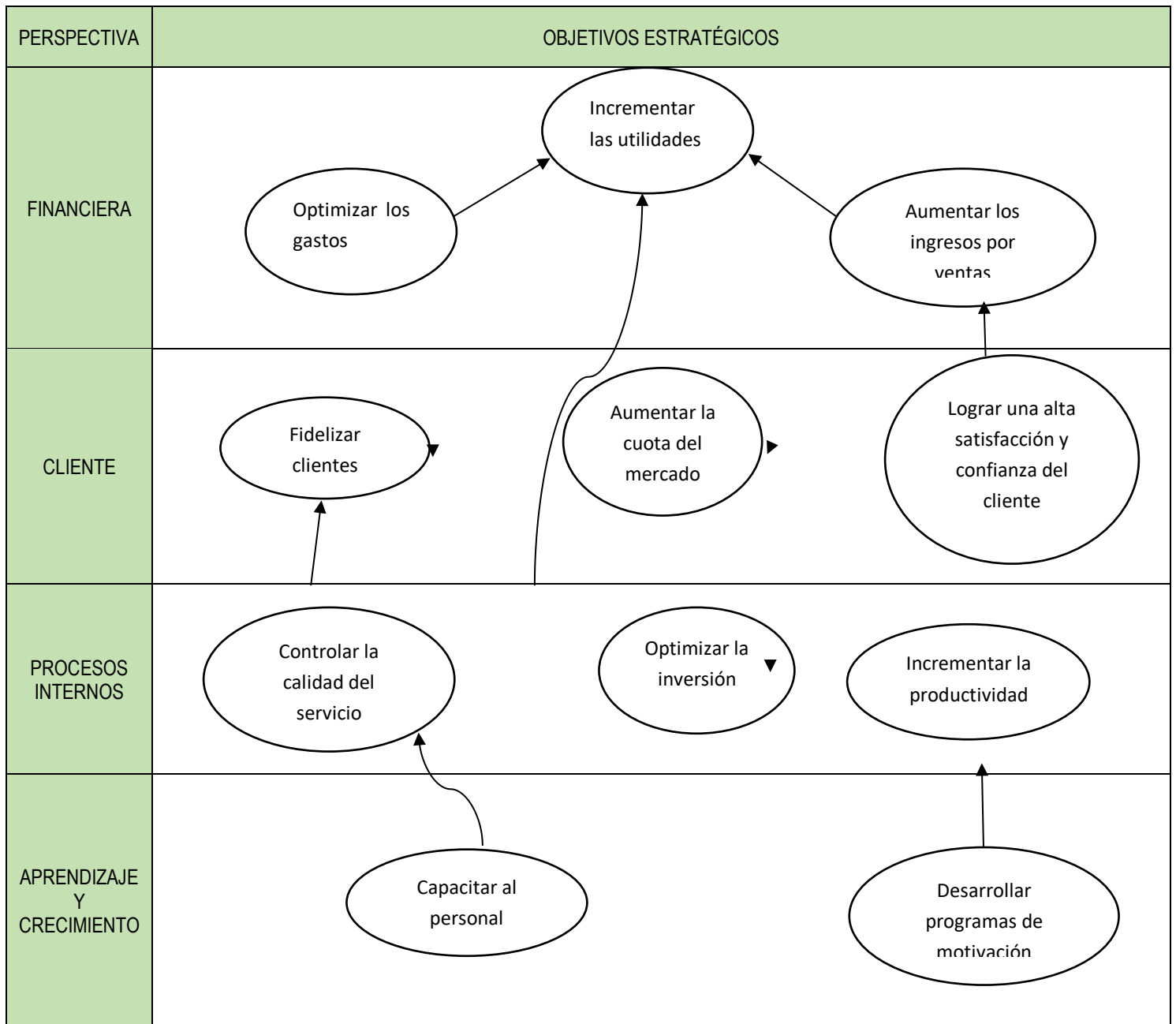


Ilustración 6. Mapa estratégico

Fuente. Elaborado por autores de la investigación

El mapa estratégico presentado se analiza bajo cuatro perspectivas siendo estas: aprendizaje y crecimiento, procesos Internos, clientes y factores financieros.

Bajo dichos parámetros, desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se manifiesta que, la escuela de conducción establece su apoyo a partir del

desarrollo de programas de motivación dirigidos al personal y sus directivos con el fin de aumentar la productividad de la gestión organizacional, así como también la capacitación continua al personal para generar un excelente clima laboral en medida de contribuir un desarrollo continuo y controlar la calidad de los servicios.

Por lo consiguiente, mediante los procesos de gestión interna, se pretende realizar un control continuo, garantizando la calidad en lo que se atribuya a sus servicios, dado que, esto impacta de manera positiva para optimizar las inversiones a futuro, de manera que, la gestión de control conlleva a reducir las pérdidas de los recursos tanto físicos como intangibles de la organización. Por otro lado, al incrementar la productividad, beneficia al personal a seguir trabajando de forma eficiente, permitiendo generar beneficios tanto a la institución como a sus clientes.

Desde la perspectiva de los clientes, se busca fidelizarlos a través de los servicios de calidad que se ofrezcan, de esta forma se podrán llevar a cabo el proceso de aprendizaje de manera segura, a su vez, cuando la productividad de la institución es continua los clientes se sentirán satisfechos dado que estos tendrán una mayor confianza en la organización. Por lo tanto, esto genera una alta cuota del mercado, a partir de la satisfacción y fidelización de los clientes. Por último, desde el punto de vista financiero, al lograr una alta fidelización de clientes esto incita a incrementar los ingresos por ventas de los cursos que ofrezca la escuela de conducción y, a partir de ello; se optimizarán los gastos recurrentes que se presenten, obteniendo cómo resultado el aumento de las utilidades de la organización.

4.2.2. Actividad 2. Determinación de la metodología de control de gestión a través del uso de indicadores

Continuando con esta fase, se determinó la metodología de control de gestión empleada para el monitoreo de indicadores. Para su cumplimiento se estableció la técnica del semáforo, en donde de acuerdo al criterio de Kaba (2008) la técnica semáforo consiste en calcular cada uno de los indicadores, que les darán

seguimiento a los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, clientes internos).

Por otra parte, también se profundizó sobre el conocimiento de esta técnica y el establecimiento de las categorías del sistema de alerta temprana, mediante la revisión de la perspectiva de los siguientes autores: Arizaga (2016), para quien se mide por bajo, medio y alto. Kaba (2008) utiliza los criterios bien, regular y malo y Barros, Pateiro, & Salcines (2017) 75%-100%, 50%-74%, 25-49%. Para posteriormente ser interpretadas como se indica **(Ver tabla 7)**

Tabla 7. Simbología de la semaforización

Autores	Verde	Amarillo	Rojo
Kaba (2008)	Bueno	Regular	Malo
Arizaga (2016)	Alto	Medio	Bajo
Barros, Pateiro, & Salcines (2017)	75%-100%	50%-74%	25%-49%
Montico, E y Velarde, M (2014)	>90%	<90%≥70%	<70%

Fuente: Autores de la investigación

Independientemente de los autores presentados, en el sistema de alerta temprana, cada resultado en el comportamiento de los indicadores medidos tendrá un color que los identifique, el cual mediante el uso de estas plantillas de benchmarking se verifica rápidamente la efectividad de cada medida de desempeño, alertando a la Cooperativa y permitiendo tomar acciones de mejora en cada proceso en las diferentes áreas de la misma. Bajo esta perspectiva y con relación al presente estudio, las autoras y junto con el criterio del encargado de la Cooperativa, se estableció utilizar la técnica de semaforización como medio de verificación de la oferta.

4.2.3. Actividad 3. Instrumentación del semáforo con apoyo visual de los niveles de cumplimiento de cada indicador

Como tercera actividad, se presenta la tabla **8** la cual refleja el mecanismo de control visual, tomando como base la semaforización antes establecida y las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI); asimismo, se detalla la

evaluación correspondiente entre el conjunto de indicadores y las perspectivas definidas, los cuales permitirán conocer la situación actual y poder definir metas exigentes y alcanzables; cabe recalcar, que para conocer el nivel de cumplimiento de la metas se utilizó el semáforo o tablero de control estableciendo rangos por cada indicador.

Tal como se lo detalló en la actividad anterior, los colores que contiene el semáforo o tablero de control facilita identificar visualmente la marcha de cada indicador, dándole prioridad a los indicadores más preocupantes, como el rojo y amarillo, profundizando más en las causantes de desviaciones, al mismo tiempo atendiendo a los indicadores que marchan bien, como el verde; convirtiéndose este en un medio de comunicación entre los diferentes niveles de la organización, también agiliza el proceso de transformar la información en acciones. Los datos expuestos a continuación pertenecen a la respuesta obtenida del interrogante número 10 planteada en la Entrevista dirigida al Ing. Luis Marcillo gerente de la Cooperativa de Taxis "Atahualpa".

Tabla 8. Instrumento del semáforo

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Definición del indicador	Frecuencia	Metas		Variaciones			Responsable
					Base	Meta	Bajo	Medio	Alto	
FINANCIER A	Aumentar los ingresos por prestar servicios	Cumplimiento de metas por servicios	% de cumplimiento de servicios actuales	Mensual	10%	15%	<10%	10%-15%	>15%	Departamento Financiero
	Incrementar las utilidades	Aumento de ingresos	(Ingreso Neto Actual - Ingreso Neto Anterior) / Ingreso Neto Anterior) *100	Trimestral	15%	20%	<15%	15%-20%	>20%	Departamento Financiero
	Optimizar gastos	Eficiencia en gastos de servicio	Gastos de operación/Ingresos brutos	Semestral	25%	32%	>32%	25%-32%	<25%	Departamento Financiero
CLIENTES	Fidelizar clientes	Retención de los clientes	(Número de clientes mes actual / número de clientes mes anterior)	Mensual	85%	90%	<85%	85%-90%	>90%	Comisiones Especiales
	Lograr una alta satisfacción y confianza del cliente	Número de reclamos	(Cantidad de reclamos atendidos*cantidad de reclamos recibidos) *100	Mensual	85%	90%	<85%	85%-90%	>90%	Departamento Administrativo
	Aumentar la cuota de mercado	Cuota de mercado	Ventas totales/ventas totales en el mercado*100	Trimestral	40%	50%	<40%	40%-50%	>50%	Asesoría Jurídica
PROCESOS INTERNOS	Optimizar la inversión	Retorno de inversión	ROI = (beneficio obtenido - inversión) / inversión	Trimestral	20%	30%	<20%	20%-30%	>30%	Departamento Financiero
	Incrementar la productividad	Productividad	Montos totales de venta/número de trabajadores*100	Mensual	50%	60%	<50%	50%-60%	>60%	Comisiones Especiales
	Controlar la calidad del servicio	Calidad del servicio	Número de productos con calidad/Número de productos planificados*100	Mensual	90%	95%	<90%	90%-95%	>95%	Comisiones Especiales
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al personal	Formación al personal	Cantidad de capacitaciones recibidas/Cantidad de capacitaciones planificadas *100	Trimestral	80%	90%	<80%	80%-90%	>90%	Gerente Administrativo
	Desarrollar programas de motivación para el personal y directivos	Clima organizacional	Porcentaje de motivación de empleados/total de empleados*100	Mensual	80%	90%	<90%	80%-90%	>90%	Gerente Administrativo

Fuente. Elaborado por los autores

Luego de seleccionar los indicadores para cada perspectiva, se realizó un mapa estratégico, se evaluó el grado de cumplimiento de las metas estratégicas por parte de los autores y el responsable de la organización a través de la técnica del semáforo; es decir, se realizó el monitoreo mediante el tablero de control para verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa objeto de estudio. A continuación, se muestran los resultados obtenidos en dicha evaluación.

Cabe recalcar, que para ello se realizó un cálculo del comportamiento de los indicadores tomando como fundamento la información cuantitativa brindada, así como el criterio personal brindado posterior a la entrevista planteada al Ing. Luis Marcillo gerente de Cooperativa de Taxis “Atahualpa” para el periodo de enero a diciembre de 2021. **(Ver anexo 4).**

Tabla 9. SemafORIZACIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META	BASE	% DE LOGRO	SEMÁFORO		
					Bajo	Medio	Alto
PERSPECTIVA FINANCIERA							
Aumentar los ingresos por servicios	Cumplimiento de las metas de ingresos	15%	10%	14,26%			
Incrementar las utilidades	Aumento de ingresos	20%	15%	43,04%			
Optimizar gastos	Eficiencia en gastos de servicio	32%	25%	24.32%			
PERSPECTIVA DE CLIENTES							
Fidelizar clientes	Retención de los clientes	90%	85%	83.33%			
Lograr una alta satisfacción y confianza del cliente	Número de reclamos	95%	85%	92,5%			
Aumentar la cuota de mercado	Cuota de mercado	50%	40%	45,1%			
PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNOS							
Optimizar la inversión	Retorno de inversión	30%	20%	22.14%			
Incrementar la productividad	Productividad	60%	50%	52.5%			
Controlar la calidad del servicio	Calidad del servicio	95%	90%	95%			
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO							
Capacitar al personal	Formación al personal	90%	80%	66,6%			
Desarrollar programas de motivación para el personal y directivos	Clima organizacional	90%	80%	79,3%			

Fuente. Elaborado por los autores

De esta forma en la tabla 9, se manifiesta la semaforización, tomando en cuenta la parcialidad del mapa estratégico, demostrando las perspectivas aplicadas a la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone, en donde, posteriormente refleja que; la institución ha mostrado varios resultados, siendo medios y altos los que más resaltan, lo que resulta ser, rangos positivos con respecto a la situación socioeconómica que trasciende la institución.

Por lo tanto, se pudo observar el cumplimiento que mantienen los objetivos estratégicos de acuerdo a lo estipulado sobre el Cuadro de Mando Integral (CMI). No obstante, es importante resaltar que, mediante el estudio realizado se conoció que la organización lleva a cabo metas precedentes sobre los valores de los indicadores proyectados, en donde, se determina la influencia del cumplimiento de los objetivos y, por ende, mantienen bases correspondientes a la pertinencia con respecto a su funcionamiento y gestión empresarial.

Asimismo, se muestra mediante la clasificación de colores, siendo estos; verde (Alto); amarillo (Medio) y rojo (Bajo), una nominación clara y decisiva cuando cada uno de los objetivos está siendo aplicado correctamente, lo que significa que; por una parte, la institución lleva a cabo una función estratégica y viable, por lo lado, esta repercute de manera negativa en sus funciones, sin dar asignación a la gestión estratégica y organizacional. De ser así, esta herramienta nos ayuda a conocer el cumplimiento que existe con los objetivos estratégicos, en mención de las perspectivas identificadas del estudio.

Por lo consiguiente se observa que, mediante la perspectiva financiera se manifiestan buenos resultados sobre la relación de los indicadores. De esta manera, se interpreta lo siguiente; de color verde (Alto), el indicador “aumento de ingresos”, corresponde a la buena gestión financiera y se ve reflejado en un 15%, conllevando un logro muy cercano a la meta del 20%, con respecto a la “eficiencia en gastos de servicio y ventas”, se muestra en un 25% precedentes a la excelente calidad de optimación de recursos. De color Amarillo (Medio), se dio cumplimiento de las metas de ventas, las cuales al mantener servicios de calidad impulsan al crecimiento e ingresos, resultando ser aceptable para la organización y, por ende,

la administración pueda tomar en cuenta las estrategias necesarias para su cumplimiento financiero.

Con respecto a la perspectiva de los clientes, de color verde (Alto) se presentan el indicador "número de reclamos", los cuales son atendidos en un 85%, en donde, este valor dependerá de los servicios de calidad de la cooperativa ofrezca. Por lo consiguiente, en color amarillo (Medio), se encuentra la cuota de mercado, cuyo desempeño es del 45.1%, significando que la institución manifiesta ciertos descuidos con la atracción de sus clientes. De color rojo (Bajo), se encuentra la retención de clientes, en donde se observa un promedio equilibrado correspondiente al valor real 85%, de manera que, la meta es del 95% y el desempeño que aplico la institución fue del 83.33%, puesto que, al mantenerse en rangos equilibrados existe poca constancia en el aumento de clientes de acuerdo a los periodos estipulados.

Por otra parte, desde la perspectiva de los procesos internos se conoce que los indicadores; "retorno de inversión", "productividad y calidad del servicio", manifiestan un nivel medio (Amarillo) general en los factores correspondientes de dicha perspectiva, posteriormente, para dar entendimiento se analiza lo siguiente por cada indicador: Con respecto al "retorno de la inversión", se presentan ciertos descuidos en las finanzas internas, el cual se ve evidenciado realmente en un 20% con respecto a la meta prevista.

Seguido de la productividad y calidad del servicio, se atribuye que, al existir desequilibrio con respecto al desempeño productivo del personal los servicios que brinde la cooperativa se van a ver influenciados de manera negativa, dado que la base del cumplimiento partirá de la productividad que manifieste la gestión organizacional.

4.3. FASE III. PROPONER UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE TAXIS “ATAHUALPA” DEL CANTÓN CHONE

4.3.1. Actividad 1. Revisión documental del cuadro de mando integral (CMI)

El cumplimiento de esta actividad se lo logró conociendo de manera documental la definición que abarca el Cuadro de Mando Integral (CMI). Bajo esta perspectiva, se define al BSC como el sistema que transforma la estrategia y misión de una empresa en un conjunto claro y amplio para las actividades a realizar en la organización; es decir, manifiestan una estructura necesaria para una gestión consistente.

De tal manera, es fundamental tomar en cuenta que los indicadores que se llevan a cabo para esta función estratégica consisten en las siguientes perspectivas:

- **Financiera:** incluye indicadores financieros de acuerdo al objetivo empleado para la actividad económica que plantee la institución, para respectivamente efectuar un seguimiento sobre los resultados que se obtengan y, evaluar la lógica que se presente para posteriormente tomar decisiones.
- **Clientes:** se incursiona a realizar mejoras de servicios para elevar la satisfacción de los clientes, a su vez, establece estrategias para generar un mercado más amplio, priorizar la calidad de información brindada, entre otras, las mismas que lograrán resultados a través de los
- **Procesos internos:** son realizados por la organización, siendo el área cuya responsabilidad conlleva a mantener una mejora continua en sus procedimientos, para efectuar determinantes positivos al momento de enfatizar la información que se obtengan.

- **Aprendizaje y crecimiento:** aquí la institución identifica su estructura para mantenerse y crecer positivamente a largo plazo, previniendo los posibles riesgos que una incorrecta gestión organizacional pueda tomar.

4.3.2. Actividad 2. Análisis FODA de la Cooperativa de Taxis Atahualpa

En el siguiente análisis FODA se identificaron los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas), es decir, los factores controlables y no controlables para la industria con sus respectivas estrategias; la realización de este es esencial para tomar decisiones estratégicas. Su elaboración es propiamente de la empresa objeto de estudio, el mismo que fue analizado, socializado y transmitido para su empleo en la presente investigación

Tabla 10. Análisis FODA de la Cooperativa de Taxis Atahualpa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
-Instalaciones propias -Unidades de taxi en buen estado -Conductores profesionales -Precios accesibles -Cobertura local suficiente	-Demanda creciente -Nuevas tecnologías -Incorporación de nuevos afiliados -Apertura a nuevas fuentes de financiamiento	-Presencia de personal con resistencia hacia el cambio -Insuficiencia de tecnología -Carencia de publicidad	-Elevación del precio del combustible -Altos índices de delincuencia -Normativa estrictas del sector de transporte -Aumento de competencia informal -Competencia desleal
ESTRATEGIAS			
FO	DO	FA	DA
-Incremento de tarifas que sean justas beneficiándose todos los socios de la cooperativa y el cliente -Impulsar fuentes de trabajo explotando los recursos que se posee y mejorar las condiciones económicas de los habitantes	-Otorgación de buen servicio, con seguridad y tecnología -Establecer estrategias para el cumplimiento de objetivos comunes de la cooperativa -Promocionar el servicio y atención al cliente que brinda la empresa mediante nuevas tecnologías	-Diferenciarse de la competencia a través de nuevas estrategias relacionada con la atención al cliente -Diversificar los servicios (servicio 24/7, traslado de mascotas o encomiendas) -Tener una mayor participación en el mercado mediante la diferenciación competitiva	-Desarrollar capacitaciones constantes a los afiliados -Implementar mejoras en la gestión ofreciendo un servicio con calidad y seguridad -Elaborar un plan de campaña publicitaria que mejore la imagen institucional

Fuente. Elaborado por los autores

4.3.3. Actividad 3. Propuesta de un plan de mejora para la actividad de la empresa

Finalmente, para darle cumplimiento a esta fase se propusieron planes de mejora para la Cooperativa de Taxis “Atahualpa”, mediante el diseño de la matriz 5W+1H,

representado por un plan de acción referente a aquellas problemáticas que consideramos pertinentes de resolver pues las mismas impiden el correcto cumplimiento de las metas y objetivos planificados en la organización. Su utilidad se la justifica según lo mencionado por (Soler et al., 2017) puesto que indica que esta técnica se la ejecuta para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces, en donde el punto clave es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuyan al progreso constante.

Ligado a lo anterior, a continuación, se exponen distintos planes de mejoras enfocados en los resultados obtenidos de la Entrevista y principalmente de la Encuesta realizada a los socios de la cooperativa, enfocados los mismos en las distintas perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI):

Tabla 11. Matriz de 5w+1H

Estrategia: Difusión interna con los socios de las decisiones a ser tomadas y de las actividades a ser desarrolladas en la organización					
Objetivo: Mantener informados a los socios afiliados sobre cuestiones de interés común con el fin de mejorar la comunicación interna y fomentar el cooperativismo.					
¿Qué? (What)	¿Por qué? (Why)	¿Cómo? (How)	¿Quién? (Who)	¿Dónde? (Where)	¿Cuándo? (When)
Participar en Asambleas virtuales o presenciales	Comunicar y definir la situación actual de la cooperativa	-Discutir diversas decisiones a ser tomadas y el manejo de la cooperativa. -Trazar objetivos y metas en el corto plazo -Determinar falencias. -Proponer mejoras. -Dar un seguimiento y control de lo logrado	Asamblea de Socios	Sede Cooperativa de Taxis "Atahualpa"	Enero de 2023 en adelante
Organizar eventos de carácter social, deportivo, cultural, entre otros.	Mejorar las relaciones personales entre socios de la organización.	-Definir objetivos y el formato del evento. -Designar comisiones que organicen el evento. -Difundir la invitación entre los miembros afiliados de la Cooperativa.	Gerencia y personal de la Cooperativa		Enero de 2023 en adelante

Fuente. Elaborado por los autores

Tabla 12. Matriz de 5w+1H

Estrategia: Cumplir con los parámetros de calidad crítico en el servicio brindado					
Objetivo: Garantizar la calidad del servicio para lograr una alta satisfacción, confianza y fidelización de cliente					
¿Qué? (What)	¿Por qué? (Why)	¿Cómo? (How)	¿Quién? (Who)	¿Dónde? (Where)	¿Cuándo? (When)
Poner en práctica el benchmarking	Lograr reproducir y adaptar nuevas técnicas que atraigan nuevos clientes y los fidelicen	-Identificar lo que se debe mejorar. -Analizar la adaptabilidad en el servicio brindado. -Fijar metas y tiempos de cumplimiento. -Socializarlo con los socios. -Calcular resultados y fijar la eficiencia de los mismos.	Gerencia y Asamblea de Socios.	Cooperativa de Taxis "Atahualpa"	Febrero de 2023
Calificar el servicio brindado por las unidades vehiculares	Canalizar de forma correcta las expectativas y necesidades que tienen los clientes	-Desarrollar cuestionarios sobre la satisfacción del servicio brindado. -Recopilar la información obtenida. -Analizar la información y generar mejoras respecto a los resultados obtenidos.	Gerencia		Marzo de 2023

Fuente. Elaborado por los autores

Tabla 13. Matriz de 5w+1H

Estrategia: Inversión en proyectos de beneficio colectivo de la Cooperativa de Taxis "Atahualpa"					
Objetivo: Establecer elementos de inversión que contribuyan a mejorar la experiencia del usuario mediante un servicio de transporte cómodo y moderno.					
¿Que? (What)	¿Por qué? (why)	¿Cómo? (How)	¿Quién? (who)	¿Dónde? (where)	¿Cuándo? (when)
Proponer procesos de gestión que contribuyan a los servicios de calidad.	Invertir en insumos que generen un valor extra al servicio brindado y que se diferencia a la competencia.	-Adquirir insumos como agua, snacks que permitan además del transporte satisfacer otras necesidades. -Implementar accesorios que sean utilizables para el cliente, tales como cargadores de dispositivos móviles. -Invertir en aplicaciones o softwares multiplataforma con el objetivo de adaptarse a las técnicas modernas de taxismo.	Gerencia y personal de la cooperativa	Cooperativa de Taxis Atahualpa	Enero 2024
Divulgar los planes de inversión con los socios afiliados de la cooperativa.	Mantener una comunicación bilateral entre gerente y socios con el fin realizar una correcta toma de decisiones en cuanto al nivel de riesgo, liquidez, rentabilidad deseada, retorno de inversión y accesos a nuevos mercados.	-Establecer los montos de inversión. -Socializar los planes de inversión con la Asamblea de Socios. - Definir los beneficios y riesgos de la inversión.	Gerencia		Junio 2023

Fuente. Elaborado por los autores

Tabla 14. Matriz de 5w+1H

Estrategia: Efectuar procesos de formación y capacitación identificando las falencias a mejorar de la Cooperativa de Taxis Atahualpa					
Objetivo: Fortalecer las competencias y habilidades de la Cooperativa de Taxis Atahualpa para contribuir a la mejora continua de los servicios.					
¿Que? (What)	¿Por qué? (Why)	¿Cómo? (How)	¿Quién? (Who)	¿Dónde? (Where)	¿Cuándo? (When)
Mejorar las habilidades de cooperación y trabajo en equipo	Impulsar el compañerismo para el beneficio colectivo de todas las partes.	-Realizar actividades y programas de formación enfocadas en el liderazgo y asociación. -Definir equipos de trabajo rotativos cubriendo distintos horarios y zonas de la ciudad.	Gerencia	Cooperativa de Taxis Atahualpa	Marzo 2023
Capacitar a socios y colaboradores de la organización	Impulsar el conocimiento mediante procesos de formación para corregir fallos en el talento humano.	-Motivar al personal y reconocer sus logros -Propiciar capacitaciones periódicas en todas las ramas jerárquicas de la cooperativa. -Establecer una comunicación fluida entre los colaboradores para evitar mal entendidos y errores	Gerencia y Capacitadores		Abril 2023

Fuente. Elaborado por los autores

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el trabajo de titulación mediante el proceso investigativo del tema “Cuadro de Mando Integral para el control de gestión en la Cooperativa de Taxis Atahualpa del cantón Chone”, surgieron una serie de observaciones y consideraciones relacionadas al fenómeno investigado, con base en los resultados obtenidos como grupo de trabajo concluimos lo siguiente:

- A través del diagnóstico del estado actual de la cooperativa objeto de estudio se logró caracterizar la compañía, evidenciando que existe un segmento de mercado definido; y que con la aplicación de la encuesta se analizaron las perspectivas: de aprendizaje, procesos internos, clientes y financiera, donde los resultados mostraron ciertas áreas de mejora en el control de gestión, en la que se determinó la falta de comunicación, la insatisfacción de algunos clientes y la necesidad de capacitación de los socios, siendo estos elementos los que inciden negativamente en no poder alcanzar un control de gestión eficiente en la organización.
- Seguidamente, con los resultados obtenidos del diagnóstico de la compañía se logró diseñar un mapa estratégico con objetivos claros, integrando las cuatro perspectivas: clientes, financiera, aprendizaje y procesos internos, pudiendo definir la metodología de control de gestión basada en la técnica de semaforización, permitiendo evaluar los indicadores dando como resultado un desempeño eficiente y satisfactorio en la mayoría de metas y estrategias, así como el requerimiento de mejora en el aspecto financiero y de satisfacción del cliente.
- Finalmente, se propuso el CMI para la cooperativa objeto de estudio abarcando las estrategias más importantes basadas en un análisis FODA y planes de mejora, direccionadas a áreas específicas como la: comunicación interna, la inversión en proyectos colectivos, la calidad de servicios y la

capacitación de los socios; mismos que conducirán a una gestión más eficiente y una mayor satisfacción de los clientes de la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone.

5.2. RECOMENDACIONES

De la misma manera se detallan a continuación las recomendaciones del presente estudio:

- Iniciar un control y monitoreo constante de la planificación estratégica por medio de la caracterización de variables, con la finalidad de que conozcan la situación actual real de la misma y bajo esa perspectiva puedan tomar acciones correctivas a tiempo para que no afecte en el desarrollo de las actividades, objetivos y metas.
- Se recomienda hacer mediciones constantes en base a los indicadores planteados para cada objetivo estratégico planteado de acuerdo a su perspectiva para de tal manera identificar posibles causas de no cumplimiento de las actividades, esto con el fin de poder reajustar los esfuerzos a corto plazo y no efectuar el objetivo en un periodo posterior, por otro lado, es recomendable que los responsables descritos para el logro de las actividades den a conocer los resultados u variaciones periódicamente para anticipar contratiempos.
- Aplicar el Cuadro de Mando Integral (CMI) de acuerdo al periodo establecido en el plan de mejora para que se inicie de manera efectiva el periodo productivo de la Cooperativa de taxis Atahualpa, además es indispensable que las decisiones se comuniquen a todas las partes responsables de la organización para generar una sinergia u sintonía para el logro efectivo de los objetivos del plan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, M. (2021). *Construcción mediante software del modelo semántico de un plan de estudios educacional*. Tesis de doctorado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Obtenido de <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/4771/Miguel%20Angel%20Aguilar%20Luna%20Victoria%20r.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ahmad, M. (2019). El Cuadro de Mando como herramienta para el Control de Gestión. 20(3), págs. 82-101. Obtenido de http://elcriterio.com/revista/contenidos_20_3/vol20_3_6.pdf
- Alcívar, A., & Chila, C. (2020). *Aplicación de un procedimiento para el control de gestión en la Industria Genética Nacional S.A.* Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Obtenido de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1244/1/TTAE02D.pdf>
- Alianza Cooperativa Internacional. (1996). *Los principios Cooperativos para el Siglo XXI*.
- Alvarado, P., & González, P. (2021). Precio de gasolina extra y ecopaís subió 18,8% en cuatro meses en Ecuador. *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/sube-precio-gasolina-extra-ecopais-ecuador.html>
- Álvarez, R. (2017). Gestión financiera e indicadores de gestión de la Banca Universal Venezolana. 14(2), págs. 338-358. Obtenido de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/137/128>
- Andrade, J. C. (2012). *Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero*. Guayaquil: Person.
- Arias, F. (2006). *Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del compartamiento*. Trillas. Obtenido de https://tauniversity.org/sites/default/files/libro_el_proyecto_de_investigacion_de_fidias_g_arias.pdf
- Balla, I., & López, K. (2018). *El control Interno en la Gestión Administrativa de las Empresas del Ecuador*. Universidad Estatal de Milagro.

- Barros, E., Pateiro, C., & Salcines, J. (2017). Los productos financieros derivados y la política monetaria: evidencia para la Reserva Federal. *40*(112), págs. 31-41.
- Bedoya, C. (2020). *Consejos para implatar un Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de Escuela Europa de Excelencia: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/06/consejos-implantar-cuadro-mando-integral/>
- Bedoya, N. (2020). *Consejos para implantar un Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de Escuela Europea de Excelencia: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/06/consejos-implantar-cuadro-mando-integral/>
- Beltrán, J. (2000). *Indicadores de gestión*. Colombia.
- Bermúdez, C. (2016). *La comunicación interna en las organizaciones*, *14*(1), págs. 1-34. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/7425/TFM000339.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Bermúdez, C. (2016). *La comunicación interna en las organizaciones*. *14*(1), págs. 1-34. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/7425/TFM000339.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Bernal, P. (2018). *La investigación en ciencias sociales*. Editorial Universidad Piloto de Colombia. Obtenido de <https://n9.cl/v11e7>
- Bertram, D. (2008). *Likert Scales... are the meaning of life. Topic report*. Obtenido de <http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf>
- Bisbe, J., & Barrubés, J. (2016). El cuadro de Mando Integral como instrumento para la evaluación y el seguimiento de la estrategia en las organizaciones sanitarias. Cuadro de mando integral. *Revista Española de Cardiología*, *65*(10). Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2012.05.014>
- Burbano, A. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *3*(1). Obtenido de <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-ImportanciaDeLaDireccionEstrategicaParaElDesarroll-6102848.pdf>
- Burgos, C., & Toala, D. (2017). *La técnica de observación participante en el análisis ocupacional de una institución de salud*. Tesis, Universidad de

- Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/39118/1/SIST%20DE%20EXPERIENCIAS%20BURGOS%20y%20TOALA.pdf>
- Carballo, V. (2006). *Control de gestión empresarial*. Madrid: Libros Profesionales de Empresa/ ESIC Editorial.
- Cárdenas, T. (2009). Diseño de un cuadro de mando integral (parte I). 21(1), pág. 102. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159007.pdf>
- Carpio, T., Beltrán, L., Duque, F., Pérez, H., Fierro, J., & Tobar, G. (2018). Desarrollo de una Balanced Scorecard aplicado a una Universidad en el área de Gestión Social del Conocimiento. 40(15).
- Carrera, K. (2015). *Diseño de un sistema de control de gestión en base al modelo del balance scorecard*. Riobamba: Tesis de grado.
- Cegarra, J. (2004). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24111w/Metodologia%20de%20la%20Investigacion%20Cientifica%20y%20Tecnologica%20-%20Jose%20Cegarra%20Sanchez.pdf>
- Chenhall, R. (2003). *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*. Accounting, Organizations and Society.
- Concha, C., & Marín, R. (2005). *Control de gestión "diferencias en el uso de herramientas y mecanismos de control entre pymes y grandes empresas chilenas"*. Santiago: Chile.
- Cordina, L., & Rovira, C. (2006). *Tendencias en documentación digital*. Universidad Pompeu Fabra. Obtenido de http://eprints.rclis.org/8899/1/web_semantica__.pdf
- Corona, L. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. 14(1), págs. 81-83. Obtenido de <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/2977/1997>
- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control el cuadro de mando integral. *A fondo*, 7-34.

- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *12(1)*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- Díaz, K. (2020). *Diseño de Cuadro de Mando Integral para la empresa Motos Calle 40*. Pontificia Universidad Javeriana, Cali. Obtenido de http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/12921/Dise%C3%B1o_de_cuadro_de_mando.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Estupiñan, J., Vaca, V., Piedra, J., & Mantilla, S. (2020). Importancia de la investigación jurídica para la formación de los profesionales del Derecho en Ecuador. Obtenido de <https://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2250/2303>
- Fárfan, M., & Morales, G. (2020). *Propuesta de un modelo de gestión integral basado en balanced scorecard para la empresa Colemun S.A*. Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18742/1/UPS-CT008768.pdf>
- Folgueiras, P. (2016). *Técnica de recogida de información: la entrevista*. Documento de trabajo, Universitat de Barcelona. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Ghiglione, F. (2015). *Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa) Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de la Pampa. Obtenido de https://repo.unlpam.edu.ar/bitstream/handle/unlpam/944/e_ghiges075.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Pamplona: Civitas Ediciones S. L.
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas y de investigación-acción). *4(3)*, págs. 163-173. Obtenido de <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>
- Gutiérrez, G. (2020). Gestión de redes de conocimientos en los centros de investigación de las universidades públicas. *10(2)*, págs. 1-176. Obtenido de <https://n9.cl/xn0y8>

- Henao, Y. (2017). *Importancia del control interno como herramienta en la detención y prevención de riesgos empresariales*. Zarzal: Person editorial .
- Henry, M. (2016). *La encuesta como herramienta de recolección de datos sobre riesgos psicosociales*. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/76522/.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño. págs. 111-124. Obtenido de <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2014/17.05.pdf>
- Hernández, M., & Rodríguez, Y. (2016). La Dirección Estratégica y el Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo a la Gestión Empresarial en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas. *10(2)*, págs. 1-9. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1939/193946969003.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill. Obtenido de https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Kaba, I. (2008). *Diseño del Cuadro de Mando Integral en las Instituciones de Educación Superior*. Matanzas: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
- López, R. (27 de Diciembre de 2017). *Zaguán*. Obtenido de Zaguán: <http://www.oocities.org/zaguan2000/metodo.html>
- Lugo, Z. (10 de Abril de 2019). *Población y muestra*. Obtenido de diferenciador: <https://www.diferenciador.com/poblacion-y-muestra/>
- Macías, J. (2017). *Aporte de las cooperativas de transporte al desarrollo de la Economía Popular y Solidaria en la provincia de Manabí durante el año 2016*. UEES. Obtenido de http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1642/1/PAPER_MACIAS_JOHNNY.pdf
- Madrigal, M. H. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y sociedad*, 111-124.

- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. págs. 38-47. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038
- Medrano, M. (2018). Origen y evolución de la matriz tows en la administración estratégica del siglo XXI. 5(16), págs. 8-27. Obtenido de https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol5num16/Revista_de%20Administraci%C3%B3n_y_Finanzas_V5_N16_2.pdf
- Montaño, N. (2020). *¿Qué es y para qué sirve un cuadro de mando?* Obtenido de *Ambit Building solutions together*: <https://www.ambitbst.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando>
- Noriega, E., Suarez, F., Vengoechea, J., & Jaafar, H. (2018). Gestión estratégica com agente impulsor en las pymes para el éxito organizacional. 39(16). Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/18391618.html>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. 35(1). Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Páez, F. (2012). *El cuadro de mando integral (I): qué es y para qué sirve*. *CMI gestión*. Obtenido de <https://n9.cl/awqozu>
- Peñafiel, C. (2017). *Los indicadores de gestión y la toma de decisiones en el sector calzado del cantón Cevallos*. Tesis, Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25228/1/T3980i.pdf>
- Pereira, C. (2019). *Control interno en las empresas: su aplicación y efectividad*. Editorial IMPC (Instituto Mexicano de Contadores Públicos). Obtenido de <https://n9.cl/zkyra>
- Peréz, C. (2011). Los indicadores de gestión. *Scientia Et Technica*, 72-77.
- Pineda, J., Cervera, A., & Oviedo, W. (2017). Revisión bibliográfica de la aplicación de la metodología DEA en Colombia por actividad económica. 17(32), págs. 133-160. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1002/100253055009.pdf>

- Proaño, X., Soler, G., & Pérez, E. (2017). *Metodología para elaborar un plan de mejora continua*. Obtenido de https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf
- Puentes, R., & Velasco, M. (2009). Importancia de las sociedades Cooperativas como medio para contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable. (99).
- Raffino, E. (2021). *Técnica de Investigación*. Obtenido de Concepto: <https://concepto.de/tecnicas-de-investigacion/>
- Ressel, A., Silva, N., Coppini, V., & Nievas, M. (2013). *Manual Teórica Práctico de Introducción al Cooperativismo*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Obtenido de <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/77/10177/e1ff4382da72b51e0ea7011e0f436299.pdf>
- Rivero, K., & Galarza, J. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. 36(3), págs. 85-95. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142017000300008&script=sci_arttext&lng=pt
- Robles, R., Serrano, H., Serrano, G., & Gaibor, F. (2017). Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud. 36(3), págs. 1-6. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/ibi/v36n3/ibi18317.pdf>
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. 1(82). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>
- Roncancio, G. (08 de Abril de 2019). *Pensemos*. Recuperado el 20 de Julio de 2021, de <https://gestion.pensemos.com/cuadro-de-mando-integral-ejemplo-definitivo-6-plantillas>
- Rosillón, N., & Alejandra, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Scielo*, 14-48.
- Sabino, C. (s.f.). *El proceso de investigación*. Buenos Aires: Panamericana. Obtenido de http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf

- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Editorial ESIC. Obtenido de <https://n9.cl/9xg58>
- Sánchez, J., Vélez, M., & Araújo, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. Obtenido de https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/1620/2728#citations/article_citation_18
- Scaramussa, S., Reisdorfer, V., & Ribeiro, A. (2010). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. *13(1)*. Obtenido de <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/563/443>
- Serrano, P. (2017). *El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala*. Universidad Técnica de Machala, Machala. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/11787/1/TTUACE-2017-CA-CD00153.pdf>
- Silverio, J. (2012). *Diseño del cuadro de mando integral del mantenimiento en la empresa industrial de instalaciones fijas*. Santa Clara: Imponetur.
- Trujillo, R. (2014). *Modelo de gestión estratégica para lograr una administración eficiente en la empresa*. Puyo: Pearson.
- Valencia, M., Pazmiño, G., Hurtado, K., Ulloa, C., Scrich, R., Guerrero, N., & Scrich, A. (2019). Diseño de métricas para la evaluación de la eficiencia mediante cuadros de mando en la dirección administrativa y Financiera del sector Público en Ecuador. *40(13)*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n13/19401330.html#:~:text=2.,su%20repercusi%C3%B3n%20comercial%20y%20financiera>
- Vargas, C., & Lategana, J. (2016). La evolución de las herramientas de control de gestión. *Revista Argentina de Investigación en negocios*, *1(2)*, págs. 71-73. Obtenido de <https://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/article/viewFile/v1n2a07/6660>
- Vega, V., & Lluglla, D. (2019). El balanced scorecard como herramienta de gestión organizacional. *pág. 4*. Obtenido de <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/187>

Zaldumbide, B. (2018). *La gestión de cartera extranjera y la perspectiva financiera en las empresas familiares del sector floricultor de la provincia de Cotopaxi*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27301/1/T4188M.pdf>

Alcivar & Chila, A. A. (2020). *Aplicación de un procedimiento para el control de gestión de la industria genética nacional S.A.* [Tesis de titulación de ingeniería comercial, Escuela Superior Politécnica de Manabí MFL

ANEXOS

ANEXO 1. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (ENTREVISTA) PARA LA COOPERATIVA

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO DE LA COOPERATIVA DE TAXIS “ATAHUALPA” DEL CANTÓN CHONE

OBJETIVO: La presente guía de entrevista tiene la finalidad de obtener información necesaria por parte del directivo principal del objeto de estudio, relacionado a la metodología para el control de gestión en la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone, la entrevista ya fue validada en el 2020 por expertos, sus autoras fueron estudiantes de la Escuela Superior Politécnica de Manabí Manuel Félix López.

Guía de entrevista para la implementación de cuadro de mando integral en la cooperativa DE TAXIS “ATAHUALPA”

Objetivo: Diagnosticar el estado actual del control de gestión en la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone.

Fecha:

Lugar:

IDENTIFICACIÓN	
CARGO:	
CARGO JEFE DIRECTO:	

CARGO DE SUPERVISA:	
---------------------	--

N°	CUESTIONARIO
1	¿Considera usted que al aplicar un sistema de control aportará a la toma de decisiones competentes?
2	¿Conoce usted que es un cuadro de mando integral?
3	¿Por qué no utiliza el cuadro de mando integral?
PERSPECTIVA FINANCIERA	
4	¿Posee algún sistema de gestión económica y financiera en la Cooperativa de Taxis "Atahualpa" del cantón Chone?
5	¿Se realizan reuniones para el análisis de los estados financieros con la gerencia?
6	¿Existe algún mecanismo de control que realice la gerencia para proveer la probabilidad de que existan riesgos?
PERSPECTIVA CLIENTES	
9	¿Qué estrategia utiliza la organización para captar, retener y satisfacer a los clientes?
10	¿La Cooperativa participa en actividades de mejora con los clientes?
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	

	¿Se realiza el control periódico de los resultados obtenidos en la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone?
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO	
	¿Cómo contribuye al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa?
	¿Utiliza algún programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional?

Fuente: Elaborado por Andrea Alcívar y Camila Chila

ANEXO 2. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (ENCUESTA) PARA LA COOPERATIVA

ENCUESTA SOBRE EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE TAXIS “ATAHUALPA” DEL CANTÓN CHONE

OBJETIVO: El presente cuestionario para la encuesta tiene la finalidad de obtener información necesaria que servirá de argumento y soporte en el proceso investigativo, en la temática referente a la metodología para el control de gestión en la Cooperativa de Taxis “Atahualpa” del cantón Chone, la encuesta ya fue validada en el 2020 por expertos, sus autoras fueron estudiantes de la Escuela Superior Politécnica de Manabí Manuel Félix López.

INSTRUCCIONES

- Analice y lea detenidamente las siguientes preguntas formuladas entorno a la gestión
- Responda las preguntas de la encuesta con toda sinceridad
- Se pide veracidad dado que sus respuestas son muy importantes para alcanzar los objetivos de la presente investigación

Perspectiva del proceso interno	Siempre	Algunas veces	Nunca
1. ¿Aplica las normas y procedimientos establecidos en el área de trabajo que le corresponde?			
2. ¿Existe un proceso de mejora continua en las operaciones con el equipo del trabajo?			
3. ¿Los flujogramas de los procesos se encuentran escritos, reconocidos y son acatados por el área de la organización?			
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Siempre	Algunas veces	Nunca
4. ¿Está motivado y satisfecho con el puesto de trabajo que se le ha otorgado?			
5. ¿Se realizan programas de capacitación dentro de la Cooperativa para mejorar las habilidades y fomentar la actualización de sus conocimientos?			
6. ¿Conoce y contribuye usted al cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la Cooperativa de Taxis Atahualpa”			
Perspectiva financiera	Siempre	Algunas veces	Nunca
7. ¿Disponen estados financieros semestrales para tomar decisiones tácticas y operativas?			
8. ¿Se efectúan análisis del cumplimiento del servicio?			
9. ¿Se han identificado indicadores de rendimiento interno para proveer de información?			
Perspectiva del cliente	Siempre	Algunas veces	Nunca
10. ¿Se ha segmentado el mercado?			
11. ¿Se han realizado investigación para satisfacer a los nichos de mercado?			
12. ¿Periódicamente se evalúa la satisfacción de los clientes actuales?			

Fuente: Elaborado por Andrea Alcívar y Camila Chila

ANEXO 3. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS 116 AFILIADOS DE LA COOPERATIVA DE TAXIS ATAHUALPA DEL CANTÓN CHONE

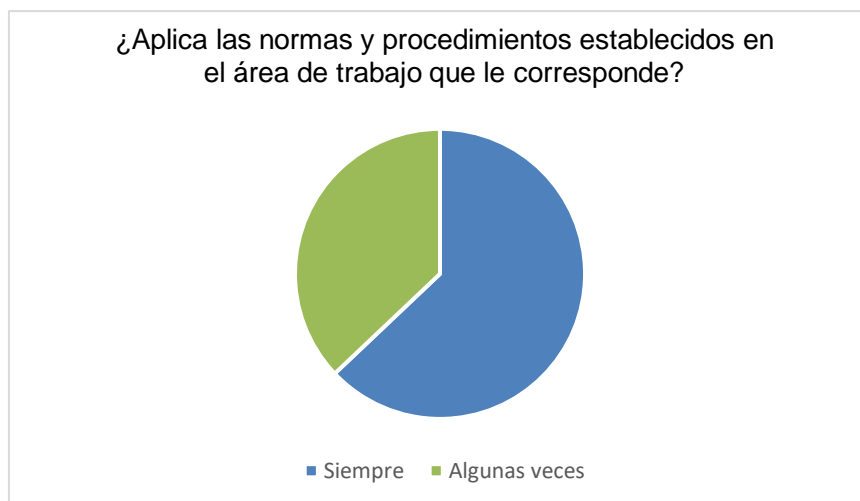


Gráfico 1. ¿Aplica las normas y procedimientos establecidos en el área de trabajo que le corresponde?

Fuente: Base de datos con base en la encuesta realizada a los 116 socios de la Cooperativa de Taxis Atahualpa

Elaborado por: los autores del trabajo de investigación mediante la herramienta SPSS

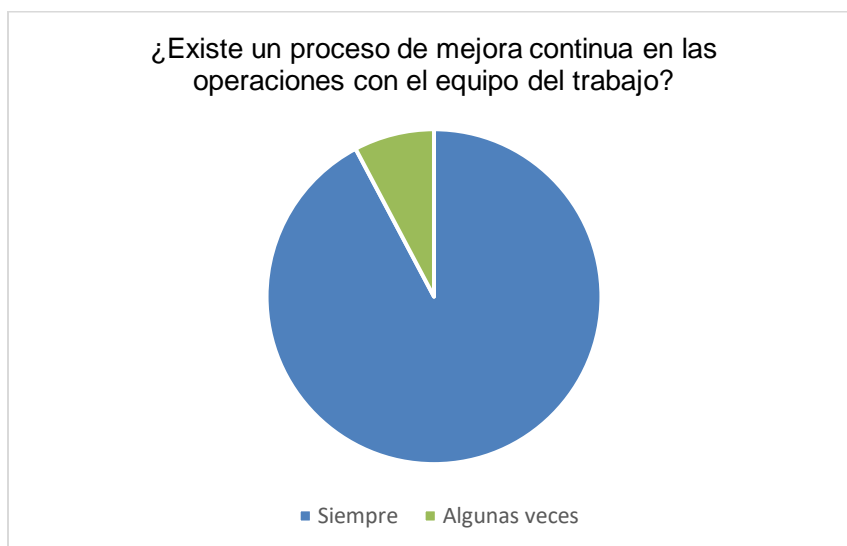


Gráfico 2 ¿Existe un proceso de mejora continua en las operaciones con el equipo del trabajo?

Fuente: Base de datos con base en la encuesta realizada a los 116 socios de la Cooperativa de Taxis Atahualpa

Elaborado por: los autores del trabajo de investigación mediante la herramienta SPSS

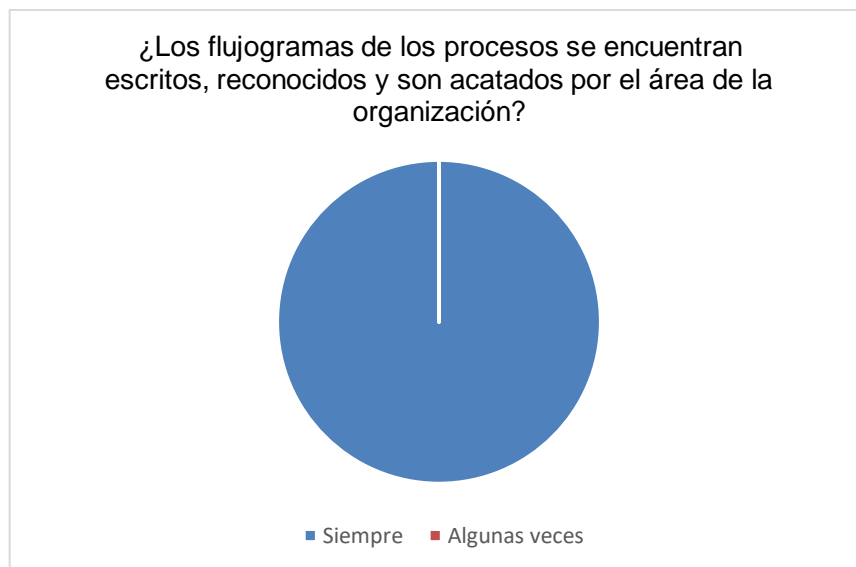


Figura 9.

Grafico 3. ¿Los flujogramas de los procesos se encuentran escritos, reconocidos y son acatados por el área de la organización?

Fuente: Base de datos con base en la encuesta realizada a los 116 socios de la Cooperativa de Taxis Atahualpa

Elaborado por: los autores del trabajo de investigación mediante la herramienta SPSS



Gráfico 4. ¿Está motivado y satisfecho con el puesto de trabajo que se le ha otorgado?

Fuente: Base de datos con base en la encuesta realizada a los 116 socios de la Cooperativa de Taxis Atahualpa

Elaborado por: los autores del trabajo de investigación mediante la herramienta SPSS

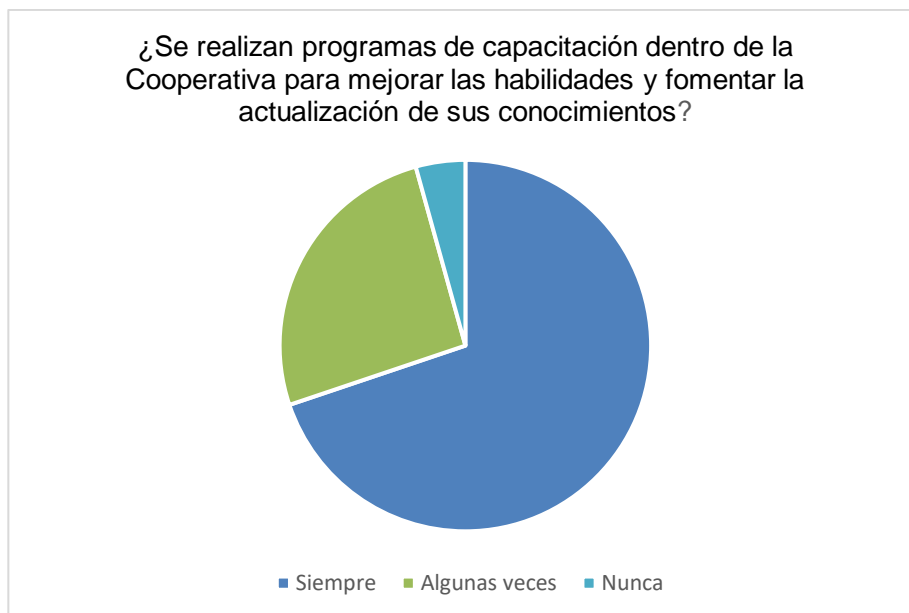


Gráfico 5. ¿Se realizan programas de capacitación dentro de la Cooperativa para mejorar las habilidades y fomentar la actualización de sus conocimientos?

Fuente: Base de datos con base en la encuesta realizada a los 116 socios de la Cooperativa de Taxis Atahualpa

Elaborado por: los autores del trabajo de investigación mediante la herramienta SPSS

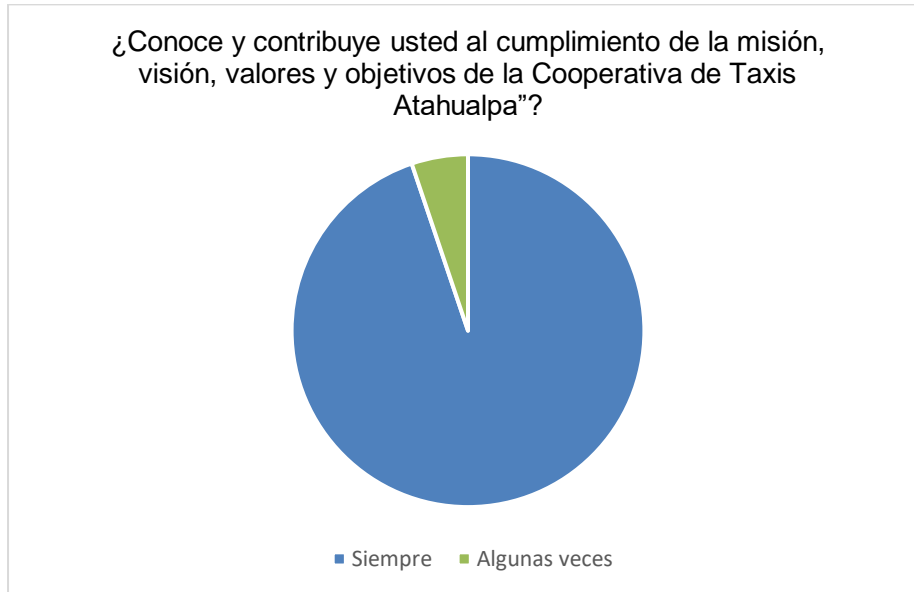


Gráfico 6. ¿Conoce y contribuye usted al cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la Cooperativa de Taxis Atahualpa”?

Fuente: Base de datos con base en la encuesta realizada a los 116 socios de la Cooperativa de Taxis Atahualpa

Elaborado por: los autores del trabajo de investigación mediante la herramienta SPSS

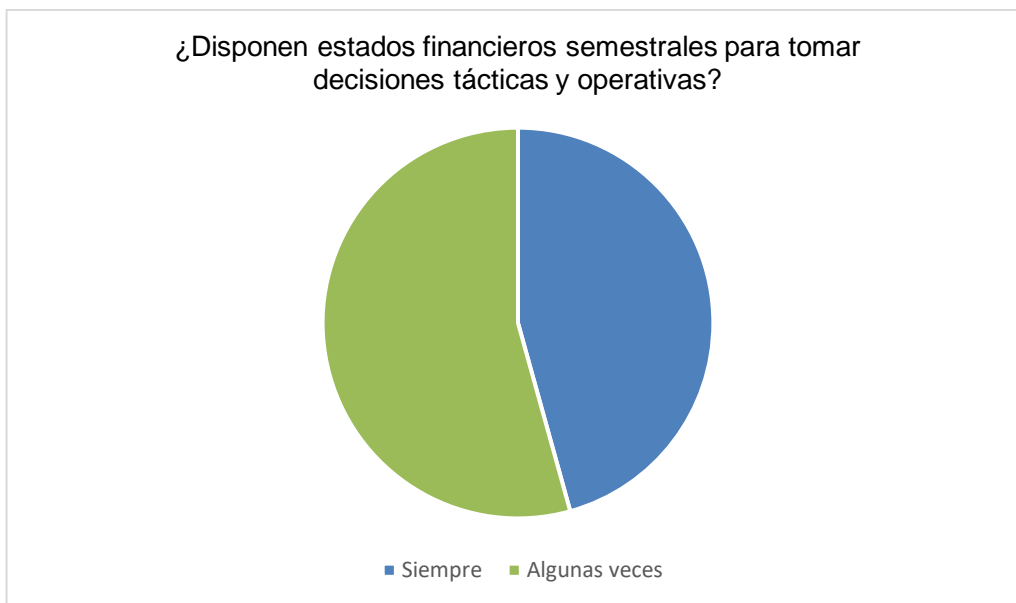


Gráfico 7. ¿Disponen estados financieros semestrales para tomar decisiones tácticas y operativas?

Fuente: Base de datos con base en la encuesta realizada a los 116 socios de la Cooperativa de Taxis Atahualpa

Elaborado por: los autores del trabajo de investigación mediante la herramienta SPSS

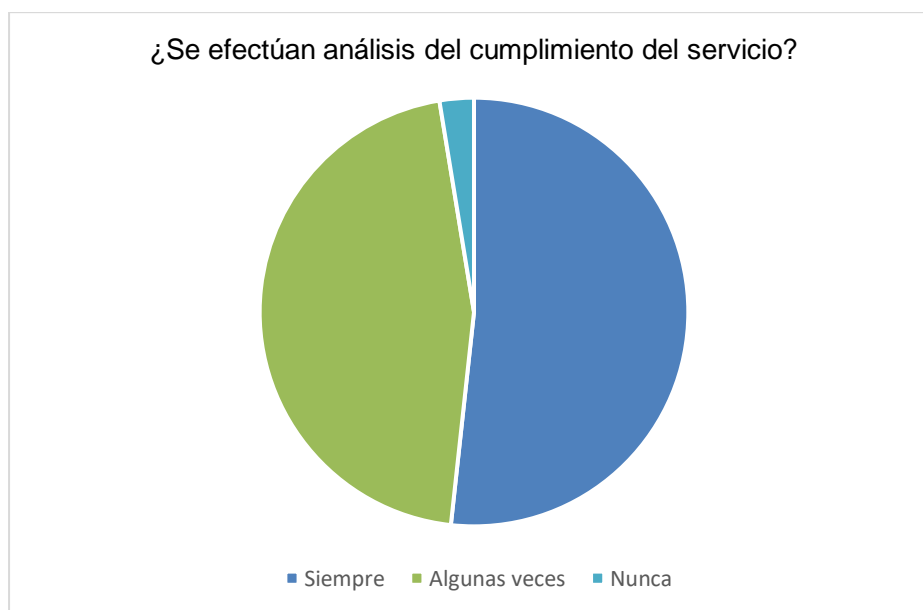


Gráfico 8. ¿Se efectúan análisis del cumplimiento del servicio?

Fuente: Base de datos con base en la encuesta realizada a los 116 socios de la Cooperativa de Taxis Atahualpa

Elaborado por: los autores del trabajo de investigación mediante la herramienta SPSS



Gráfico 9. ¿Se han identificado indicadores de rendimiento interno para proveer de información?

Fuente: Base de datos con base en la encuesta realizada a los 116 socios de la Cooperativa de Taxis Atahualpa

Elaborado por: los autores del trabajo de investigación mediante la herramienta SPSS

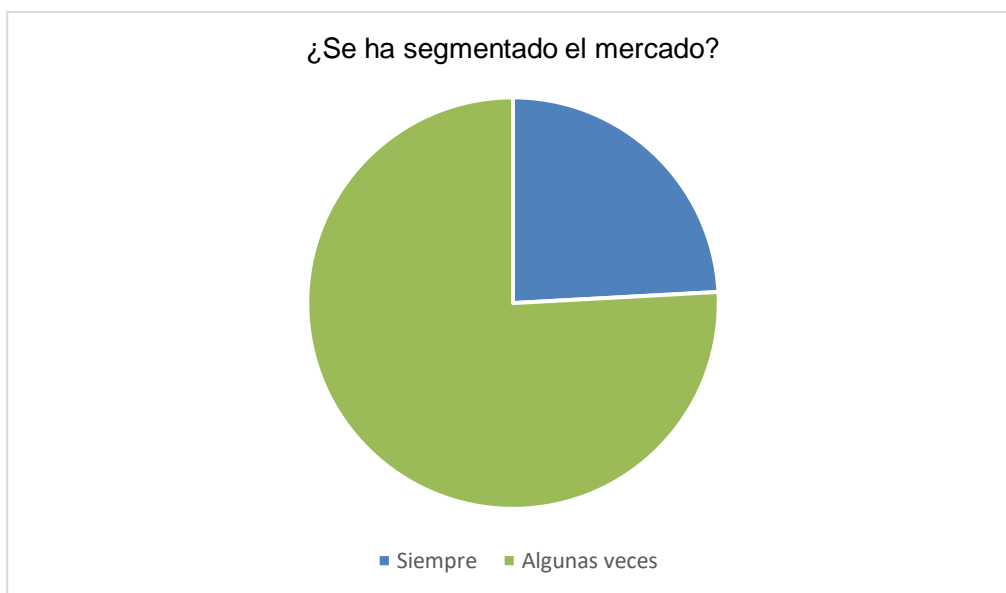


Gráfico 10. ¿Se ha segmentado el mercado?

Fuente: Base de datos con base en la encuesta realizada a los 116 socios de la Cooperativa de Taxis Atahualpa

Elaborado por: los autores del trabajo de investigación mediante la herramienta SPSS



Gráfico 11. ¿Se han realizado investigación para satisfacer a los nichos de mercado?

Fuente: Base de datos con base en la encuesta realizada a los 116 socios de la Cooperativa de Taxis Atahualpa

Elaborado por: los autores del trabajo de investigación mediante la herramienta SPSS

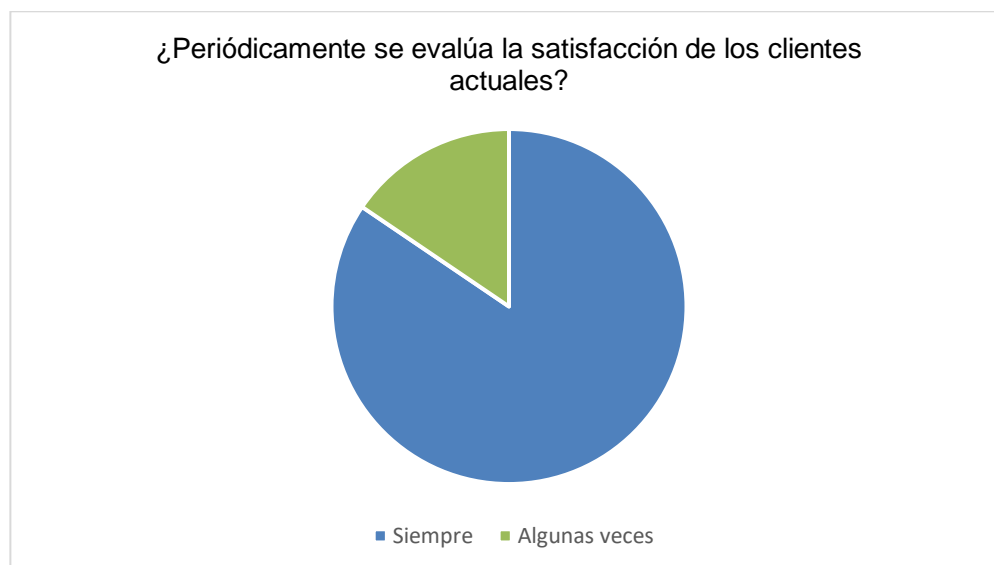


Gráfico 12. ¿Periódicamente se evalúa la satisfacción de los clientes actuales?

Fuente: Base de datos con base en la encuesta realizada a los 116 socios de la Cooperativa de Taxis Atahualpa

Elaborado por: los autores del trabajo de investigación mediante la herramienta SPSS

ANEXO 4. DESARROLLO DE LAS FÓRMULAS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES

PERSPECTIVA FINANCIERA

$$\% \text{ de cumplimiento de ventas actuales} = \frac{\text{Ventas actuales}}{\text{Ventas anteriores}} * 100$$

$$\% \text{ de cumplimiento de ventas actuales} = \frac{59\,686,60}{41\,854,13} * 100$$

$$\% \text{ de cumplimiento de ventas actuales} = 14,26$$

$$\text{Aumento de ingresos} = \frac{\text{Ingreso neto actual} - \text{Ingreso neto anterior}}{\text{Ingreso neto anterior}} * 100$$

$$\text{Aumento de ingresos} = \frac{59\,686,60 - 41\,854,13}{41\,854,13} * 100$$

$$\text{Aumento de ingresos} = 43,04\%$$

$$\text{Eficiencia en gastos de servicio y ventas} = \frac{\text{Gastos de operación}}{\text{Ingresos brutos}} * 100$$

$$\text{Eficiencia en gastos de servicio y ventas} = \frac{14\,519,19}{59\,686,60} * 100$$

$$\text{Eficiencia en gastos de servicio y ventas} = 24,32\%$$

PERSPECTIVA DE CLIENTE

$$\text{Retención de cliente} = \frac{\text{Número de clientes mes actual}}{\text{Número de clientes mes anterior}} * 100$$

$$\text{Retención de cliente} = \frac{40}{48} * 100$$

$$\text{Retención de cliente} = 83.33\%$$

$$\text{Número de reclamos} = \frac{\text{Cantidad de reclamos atendidos}}{\text{Cantidad de reclamos recibidos}} * 100$$

$$\text{Número de reclamos} = \frac{25}{27} * 100$$

$$\text{Número de reclamos} = 92,5\%$$

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Ventas totales de mercado}} * 100$$

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{59\,686,60}{132\,119,55} * 100$$

$$\text{Cuota de mercado} = 45,1\%$$

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

$$\text{Retorno de inversión} = \frac{\text{Beneficio obtenido} - \text{inversión}}{\text{inversión}}$$

$$\text{Retorno de inversión} = \frac{22\,003,13 - 18\,014,38}{18\,014,38}$$

$$\text{Retorno de inversión} = 22,14\%$$

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Monto totales de venta}}{\text{Número de trabajadores}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{6\,090}{116}$$

$$\text{Productividad} = 52,5\%$$

$$\text{Calidad del servicio} = \frac{\text{Número de servicios con calidad}}{\text{Número de servicios planificados}} * 100$$

$$\text{Calidad del servicio} = \frac{38}{40} * 100$$

$$\text{Calidad del servicio} = 95\%$$

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

$$\text{Formación de personal} = \frac{\text{Cantidad de capacitaciones recibidas}}{\text{Cantidad de capacitaciones planificadas}} * 100$$

$$\text{Formación de personal} = \frac{4}{6} * 100$$

$$\text{Formación de personal} = 66,6\%$$

$$\text{Clima organizacional} = \frac{\% \text{ de motivación de empleados}}{\text{Total de emplados}} * 100$$

$$\text{Clima organizacional} = \frac{92}{116} * 100$$

$$\text{Clima organizacional} = 79,3\%$$