



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: PROYECTO DE DESARROLLO

Título:

Modelo de gestión administrativa basada en Balanced Scorecard en la compañía de transporte de turismo Cottullari S.A.

Proyecto de desarrollo previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas.

Autora

Espín Riofrio Marianela Alexandra

Tutor

Martínez Ortiz Fabián Xavier PhD.

LATACUNGA –ECUADOR

2022

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “**Modelo de Gestión Administrativa basada en Balanced Scorecard en la compañía de transporte de turismo Cottullari S.A.**” presentado por Espín Riofrio Marianela Alexandra, para optar por el título magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Latacunga, enero del 2022.



PhD. Fabian Xavier Martínez Ortiz

CC.1600508855

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “**Modelo de gestión administrativa basada en Balanced Scorecard en la compañía de transporte de turismo Cottullari S.A**”, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y de forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, febrero del 2022.



Econ. Veloz Jaramillo Marco Antonio

CC: 0502377757

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Msc. Falconi Tapia Angelita Azucena

CC: 0502037674

LECTOR 2



PhD. Esquivel Valverde Ángel Francisco

CC: 0502227259

LECTOR 3

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo a Dios por ser mi fuerza, por darme sabiduría e inteligencia durante el proceso, a mi madre que es mi motor y mi luz, a mi novio que cree en mí, quien me motiva a seguir estudiando y prepararme para alcanzar nuevas metas, también a mis hermanos y hermanas que siempre me apoyan.

Marianela Espín

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por su gran amor, a Estiven Herrera por apoyarme y ayudarme en este proceso de estudios. A mi madre Blanca Riofrio por siempre estar pendiente y animarme en momentos difíciles y mis hermanos Henry, Johny, Pamela y Gabriela quienes han creído en mí, para alcanzar cualquier objetivo.

Doy gracias también a mis amigos y compañeros de clases con quienes he formado una gran amistad y doy gracias a mi tutor Fabian Martínez quien siempre estuvo pendiente y a cada uno de los docentes por saber orientarme en proceso de titulación.

Marianela Espín

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, enero del 2022.



Ing. Mariánela Alexandra Espín Riofrio

C.C. 0504112673

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, enero del 2022.



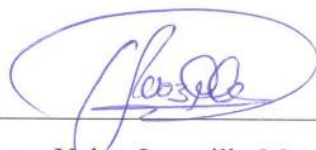
Marianela Alexandra Espín Riofrio

C.C. 0504112673

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “**Modelo de gestión administrativa basada en Balanced Scorecard en la compañía de transporte de turismo Cottullari S.A**”, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, febrero del 2022.



Econ. Veloz Jaramillo Marco Antonio

CC: 0502377757

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Título: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA BASADA EN
BALANCED SCORECARD EN LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE
TURISMO COTTULLARI S.A.**

Autora: Espín Riofrio Marianela Alexandra

Tutor: Fabian Xavier Martínez Ortiz PhD.

RESUMEN

El desempeño estratégico de las organizaciones se deriva con frecuencia desde la concepción de su gestión administrativa y su estructura para su funcionalidad, lo que constituye un elemento estratégico que propone el despliegue en todas las áreas para su rendimiento y el propio uso de recursos disponibles y así relacionar la aplicación de una herramienta versátil para convertirla en información empresarial. El objetivo de la investigación, es diseñar un modelo de gestión administrativa basada en Balanced Scorecard con el fin de mejorar el desempeño de la compañía de transporte de turismo Cottullari S.A. tomando en consideración los factores más relevantes para el éxito de su administración. La investigación tiene un enfoque cualitativo de tipo descriptivo con un proceso sistemático, y una modalidad básica de carácter exploratorio con técnicas de recolección de información como la observación directa y la aplicación de una estructura lógica que busca integrar a las áreas involucradas. Los resultados de este sistema de medición y administración indican la necesidad de que la empresa se integre al entorno competitivo a través de estrategias de acción enfocados en los objetivos con la aplicación de estrategias corporativas que impliquen un cambio de cultura organizacional. Las conclusiones expresan la efectividad resultante para la empresa y la responsabilidad de responder ante la presencia de debilidades relacionados con la integración de áreas a pesar de la creación de valor a largo plazo que apoya al desarrollo operativo de la gestión interna, representado un limitante para concretar planes estratégicos y acciones en su contexto.

PALABRAS CLAVE: Administración, Balanced Scorecard, Desempeño, Gestión administrativa, Medición.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TITLE: ADMINISTRATIVE MANAGEMENT MODEL BASED ON
BALANCED SCORECARD IN THE TOURISM TRANSPORT COMPANY
COTTULLARI S.A.**

Author: Espín Riofrio Marianela Alexandra

Tutor: Fabian Xavier Martínez Ortiz PhD.

ABSTRACT

The strategic performance of organizations is often derived from the conception of their administrative management and their structure for their functionality, which constitutes a crucial element that proposes the unfolding of all areas for their performance and the use of available resources and, thus, relate the application of a versatile tool to convert it into business information. The objective of the research is to design an administrative management model based on Balanced Scorecard in order to improve the performance of the tourism transport company Cottullari S.A. taking into account the most relevant factors for the success of its administration. The research has a quantitative approach of a descriptive type with a systematic process, and a basic modality of exploratory character with information collection techniques such as direct observation and the application of a logical structure that seeks to integrate the areas involved. The results of this measurement and management system indicate the need for the company to integrate itself into the competitive environment through action strategies focused on the objectives with the application of corporate strategies that imply a change in organizational culture. The conclusions express the resulting effectiveness for the company and the responsibility to respond to the presence of weaknesses related to the integration of areas despite the creation of long-term value that supports the operational development of internal management, representing a limitation to implement strategic plans and actions in its context.

KEYWORD: Administration, Balanced Scorecard, Performance Administrative management, Measurement.

Yo, Egas Santander Ana Julia con cédula de identidad número: 1715288591 Licenciada en Lingüística Aplicada en: Mención en Enseñanza de Lenguas con número de registro de la SENESCYT: 1027-2017-1879065 CERTIFICO haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: "**Modelo de Gestión Administrativa Basada en Balanced Scorecard en la Compañía de Transporte de Turismo Cottullari S.A**". de: Espín Riofrio Marianela Alexandra, aspirante a magister en Administración de Empresas.


Lcda. Egas Santander Ana Julia
CC: 1715288591

Latacunga, 5 enero de 2022

ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA	vi
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vii
AVAL DEL VEEDOR.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes	11
1.2. Fundamentación epistemológica.....	13
1.2.1. Gestión Administrativa	13
1.2.1.1. Administración estratégica.....	14
1.2.1.2. Proceso Administrativo.....	15
1.2.2. Empresa.....	16
1.2.2.1. Concepto de Empresa.....	16
1.2.2.2. Clasificación de la empresa.....	16
1.2.2.3. Concepto de Compañía	17
1.2.2.4. Objetivo de la Compañía.....	17
1.2.2.5. Tipos de compañías que existen en el Ecuador.....	18
1.2.2.6. Concepto Transporte	18
1.2.2.7. Tipos de servicio de transporte terrestre	19
1.2.3. Modelo de gestión	20
1.2.3.1. Concepto	20
1.2.3.2. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) Antecedentes	21
1.2.3.3. Concepto de Cuadro de Mando Integral (<i>Balanced Scorecard</i>).....	21

1.2.3.4. Importancia del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).....	22
1.2.3.5. Beneficios del Cuadro de Mando Integral	22
1.2.3.6. Diseño del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).....	23
1.2.3.7. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)	24
1.2.3.7.1. Perspectiva Financiera	24
1.2.3.7.2. Perspectiva del Cliente	25
1.2.3.7.3. Perspectiva de Procesos Internos	25
1.2.3.7.4. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	26
1.2.3.8. Mapeo estratégico	26
1.2.3.9. Descripción del Cuadro de Mando Integral	28
1.2.3.10. Diseño del Cuadro de Mando Integral	28
1.3. Fundamentación del estado del arte	30
1.4. Conclusiones Capítulo I	33

CAPITULO II.

PROPUESTA

2.1. Título de la propuesta.....	35
2.2. Objetivos de la Propuesta.....	35
2.2.1. Objetivo general	35
2.2.2. Objetivos específicos	35
2.3. Justificación.....	36
2.4. Desarrollo de la propuesta.....	36
2.4.1. Situación actual de la Compañía de Transporte de Turismo Cottullari S.A.....	36
2.4.2. Evaluación de Factores	42
2.4.2.1. Factores internos (EFI).....	42
2.4.2.2. Factores externos (EFE).....	43
2.4.2.3. Matriz interna y externa	44
2.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	46
2.5.1. Replanteamiento de misión visión y valores corporativos.....	48
Misión	48
Visión	49

Valores	49
2.5.2. Alineación de Perspectivas y Objetivos estratégicos	49
2.5.3. Unificación de Indicadores	51
2.5.4. Mapeo estratégico	52
2.5.5. Evaluación.....	53
2.5.6. Plan de acción	55
1.8. Conclusiones Capítulo II.....	59

CAPÍTULO III.

APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Evaluación de Expertos.....	60
3.2. Evaluación de usuarios.....	63
3.3. Evaluación de resultados.....	64
3.4. Conclusiones capítulo III	66

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones	67
4.2. Recomendaciones.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta exploratoria para los expertos evaluadores.....	75
Anexo 2. Formato de Lista de Cotejo	76
Anexo 2.1 Ficha de observación	76
Anexo 3. Validación Experto 1.....	78
Anexo 4. Validación Experto 2.....	79
Anexo 5. Evidencia fotográfica de Cottullari S.A.	80
Anexo 6. Árbol de problemas	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico: 1. Características de la Gestión Administrativa. Mejorado	14
Gráfico: 2. Proceso Administrativo	15
Gráfico: 3. Clasificación de la Empresa.....	16
Gráfico: 4. Clasificación de empresas.....	18
Gráfico: 5. Cuadro de mando Integral (Balanced Scorecard).....	23
Gráfico: 6. Ejemplo1 de mapeo estratégico	27
Gráfico: 7. Descripción del Cuadro del Mando integral (Balanced Scorecard) ..	28
Gráfico: 8. Logo de la empresa.....	37
Gráfico: 9. Organigrama de la compañía Cottullari S.A.	38
Gráfico: 10. Mapa de procesos de la compañía Cottullari S.A.....	39
Gráfico: 11. Flujograma estratégico.....	39
Gráfico: 12. Flujograma operativo.....	40
Gráfico: 13. Flujograma de apoyo.	41
Gráfico: 14. Secuencia del procedimiento de gestión del Balanced Scorecard ...	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Actividades y sistema de tareas en relación con los objetivos específicos	6
Tabla 2. Etapas críticas que ha transitado el problema de investigación	7
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	42
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	44
Tabla 5. Matriz interna – externa de la Compañía de Transporte de Turismo Cottullari S.A	45
Tabla 6. Síntesis de las perspectivas del cuadro de mando integral actores e intereses relacionados.....	49
Tabla 7. Lista de objetivos estratégicos	50
Tabla 8. Unificación de Indicadores	51
Tabla 9. Mapeo estratégico	52
Tabla 10. Matriz de evaluación	53
Tabla 11. Perspectiva financiera	55
Tabla 12. Perspectiva cliente.....	56
Tabla 13. Perspectiva procesos internos	57
Tabla 14. Perspectiva aprendizaje y desarrollo	58

INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial y especialmente en el emprendimiento, es necesario desplegar más esfuerzos para consolidar nuevas empresas, se entiende que la supervivencia y su desarrollo no depende de la idea del negocio, más bien de la gestión y ejecución oportuna. En este contexto, en varias áreas, se define que las empresas necesitan herramientas que les permitan desarrollar sus estrategias y mostrar el grado de consecución de sus objetivos y actividades como medio para incrementar su probabilidad de supervivencia (Dávila y Oyon, 2009).

Toda empresa debe desarrollarse en un entorno de cambios constantes, generalmente por la evolución en las estrategias operativas, donde es necesario analizar los diferentes factores que rodean a las empresas. Los cambios que enfrentamos se visualizan en indicadores de gestión que nos preparan para plantear estrategias creativas, buscando generar acciones de mejora empresarial, de acuerdo a un análisis estratégico del entorno que agregue valor a las organizaciones, y así aprovechar las oportunidades que se crean.

Con base en Grant (2006), respecto al cuadro de mando integral Balanced Scorecard (BSC), es considerado una de las herramientas más conocidas e importantes para el seguimiento de las actividades empresariales, así como de las unidades estratégicas, permitiendo vincular la visión y estrategia. En este orden, a nivel empresarial se han establecido lineamientos que permiten obtener un mayor nivel de competitividad de la industria en la que se desarrolla con lo que la mencionada herramienta como sistema de medición y administración sirve para organizar de mejor manera los lineamientos que faciliten la consecución de expectativas y perspectivas para el crecimiento organizacional.

Por su parte, Kaplan y Norton (1992), indican que el BSC (Balanced Scorecard) se destaca al momento de desarrollar objetivos operativos, para la comunicación de la misión y estrategia de la empresa, así como en la medición del logro de estos, planteando convertir a la estrategia en un conjunto de dimensiones de actuación que permiten su propia traducción y su gestión.

De esta manera, luego del análisis de los distintos autores citados, se destaca que las organizaciones necesitan de una serie de herramientas de gestión empresarial que sean útiles y así midan la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, considerando desde un punto de vista estratégico, para contribuir eficazmente en la visión empresarial, todo esto se puede lograr mediante la aplicación y uso del Balanced Scorecard.

Sobre esta temática, es relevante enfatizar los **antecedentes** de la investigación se enmarcan dentro de la línea de investigación de Administración y Economía para el Desarrollo Social, dentro de este contexto en la sub-línea de Planificación Estratégica y Prospectiva, que practica las normativas del Plan de Desarrollo y Reglamentos de la Universidad Técnica de Cotopaxi donde es relevante el tema escogido sobre el modelo de gestión administrativa y su correlación con el área de la Maestría en Administración de Empresas.

De acuerdo al diario, El Comercio (2017), en su publicación menciona que “Según la Agencia Nacional de Tránsito (ANT), en el país están registradas 226 compañías de transporte turístico, las cuales cuentan con diferentes tipos de vehículos como buses, furgonetas, entre otros”. El transporte turístico cuenta con todas medidas de control de calidad regulados especialmente por la Agencia Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con unidades pertenecientes a compañías y cooperativas, que cuentan con las licencias de turismo, título habilitante y permiso de funcionamiento, siendo el medio más utilizado para el desarrollo económico turístico.

De igual forma, Diaz (2020), a su juicio, manifiesta que en la provincia de Cotopaxi existen varias compañías de transporte turístico, legalmente reconocidas por la Cámara de Transporte Turístico Regional Centro 3, para ello es importante que desarrollen métodos de cambio continuo, cuyo objetivo es realizar ajustes en los procesos de la gestión administrativa, para un mejor servicio a la ciudadanía. En este sentido, estas empresas evidencian que sus directivos carecen de una perspectiva estratégica como principal razón de ser, lo que dificulta orientar a su personal hacia la consecución de los objetivos.

Para esta investigación, se toma en consideración la planificación y toma de prospectivas como objeto de estudio, de la empresa dedicada al transporte y turismo Cottullari S.A, para la aplicación de técnicas, métodos y procedimientos que faciliten las directrices necesarias para determinar y proponer acciones que permita dinamizar y mejorar el desempeño integral de sus procesos internos y la optimización de sus actividades con el propósito de mantener una adecuada gestión administrativa para brindar un mejor servicio acorde con la misión y visión de la compañía.

En este contexto, se hace referencia al **planteamiento del problema**, en la actualidad las empresas de transporte de turismo en Ecuador, son entidades clave para el desarrollo económico-turístico del país, las cuales benefician directamente a dicha actividad pero que tienen debilidades internas que, en su mayoría carecen de atención que dan como resultado una inestabilidad al no adaptarse al cambio. Dentro de este marco las herramientas administrativas de medición permiten alcanzar un adecuado nivel de competitividad con sus peculiaridades, basado en la estructura de las empresas de transporte turístico de pasajeros, para una mayor eficiencia en su organización.

El sector del transporte turístico, como es el caso de Cottullari S.A. conoce las marcadas deficiencias y las falencias corporativas para alcanzar un adecuado nivel de desempeño organizacional y administrativo que destaque entre las empresas de transporte turístico, además de contar con un sistema empresarial adecuado, también debe contar con herramientas administrativas de acuerdo a la descripción de procedimientos internos tanto de sus actividades como de sus tareas funcionales como mecanismo básico para un apropiado desarrollo organizacional que permita la disponibilidad de la información obtenida por los socios de la compañía para realizar las tareas administrativas y operativas de manera precisa y secuencial para logro de los objetivos empresariales.

Actualmente, el desinterés por vincular todos los procesos administrativos que se basan en empirismo y no han sido identificados como parte del eje administrativo y su cultura organizacional relacionada con la planificación para

permanecer en el contexto de su desempeño interno con ciertas medidas adecuadas para mejorar la gestión administrativa de la organización.

La congestión de actividades administrativas sumada al incremento de la necesidad de control de las acciones avanza hacia un colapso de su estructura por la desactualización de procesos estratégicos empresariales para mantener un posicionamiento adecuado y, sobre todo, un aumento continuo de su desempeño y eficiencia corporativa, a través de la implementación de un sistema de medición y administración que minimice las debilidades que se han convertido en una amenaza mayor en las actividades principales.

La compañía de Transporte Cottullari S.A., es una empresa dedicada a la prestación de servicios de transporte turístico por vía terrestre, de forma segura y eficiente. Debido a la inexistencia de un modelo de gestión administrativa vinculado al proceso interno, que produce errores operativos, por no contar con las directrices adecuadas. Así mismo, existe la necesidad de presentar la información sobre operaciones y actividades que deben ser incluidas en un sistema administrativo que identifique misión, visión y objetivos con perspectivas que se adapten a los requerimientos y obligaciones cotidianas de la compañía para el adecuado desarrollo de la misma.

En general, ante la ausencia de una estructuración por procesos sistematizados para evaluar el desempeño de la compañía, y ante el conocimiento escaso en la parte financiera, en los procesos internos, el manejo de clientes y en el aprendizaje para el desarrollo, se concluye que existe poco interés en cumplir la misión organizacional y mejorar el desempeño de actividades por parte de los colaboradores.

Por otro lado, en la parte financiera debido al desconocimiento y a la nula información entregada, existe una gran inconformidad, descontento y hasta decisiones como; la venta del vehículo, acciones y derechos, dado a los múltiples descuentos que se les realiza de manera mensual, por gastos administrativos, emergentes y gastos varios. Sin embargo, estos descuentos son legales, y realmente son el colchón económico como anticipo a sus gastos y obligaciones que deben ser

cubiertos, adicional a esto se suma el mal manejo de fondos por parte de la Gerencia.

Con relación a la atención al público, la inexistencia de capacitación en el manejo personal, no se brinda el servicio que verdaderamente debe ser otorgado al motor principal de la empresa que son los clientes, y no se resalta de las demás operadoras de transporte. Como consecuencia, hay un bajo nivel de ventas directas, inconformidad del servicio y un bajo reconocimiento de este tipo de servicio por parte del target de mercado, debido a la competencia informal que existe por parte de otras líneas de transporte no correspondientes al turismo.

Dentro de este marco, en cuestión a los procesos internos, debido a la falta de ejecución sobre las implicaciones que se tienen en el trabajo diario por parte de los colaboradores; y la concentración de poder entre los socios fundadores con la gerencia, dificulta la toma de decisiones, y en efecto actualmente, es uno de los problemas, que realmente frena el dinamismo que urge en la compañía para su evolución.

Por último, aprendizaje y crecimiento, dentro de la organización, la inexistencia de una adecuada evaluación de desempeño al personal, provoca que las actividades diarias se manejen de manera remota, y tampoco reciben capacitaciones para mejorar conocimientos en el personal a cargo, lo que ocasiona una baja productividad y que el ambiente laboral sea poco agradable.

En relación a la problemática expuesta, se desglosa la **formulación del problema** en la cual queda delimitado de la siguiente manera ¿El modelo de gestión administrativa basada en Balanced Scorecard optimizara el desempeño de la compañía de transporte de turismo Cottullari S. A.?

Esta incógnita, nos lleva a plantearnos el **objetivo general** de la investigación, el cual queda conformado de la siguiente manera: Diseñar un modelo de gestión administrativa basada en un Balanced Scorecard para la compañía de transporte de turismo Cottullari S.A y en efecto nos conduce a los siguientes **objetivos específicos**:

- Sustentar a través de la revisión teórica referente a la metodología Balanced Scorecard.
- Realizar un diagnóstico de la situación administrativa actual de la compañía de transporte de turismo Cottullari S.A.
- Definir el modelo de gestión administrativa para la compañía de turismo Cottullari S.A.

Tabla 1. Actividades y sistema de tareas en relación con los objetivos específicos

Objetivos Específicos	Actividades (tareas)
<p>Objetivo 1.</p> <p>Sustentar a través de la revisión teórica referente a la metodología Balanced Scorecard.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación de trabajos de titulación, sobre Balanced Scorecard. ▪ Indagación de artículos científicos, libros de para respaldar el marco teórico sobre modelo gestión administrativa. ▪ Fundamentación académica de investigaciones previas a ser incluida en el proyecto.
<p>Objetivo 2.</p> <p>Realizar un diagnóstico de la situación administrativa actual de la compañía de transporte de turismo Cottullari S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación del instrumento de análisis FODA a la compañía de transporte de turismo Cottullari S.A. ▪ Procesamiento, análisis e interpretación de resultados en el desarrollo de la investigación. ▪ Comprensión de la situación actual con la aplicación de las perspectivas. ▪ Redacción de conclusiones.
<p>Objetivo 3.</p> <p>Definir el modelo de gestión administrativa para la compañía de turismo Cottullari S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recolección de información interna para elaboración de los procesos administrativos de la compañía de transporte de turismo Cottullari S.A. ▪ Descripción de factores que influyen en el proceso administrativo.

Elaborado por: Espín, M. (2021)

Tabla 2. *Etapas críticas que ha transitado el problema de investigación*

Etapas	Descripción
Etapa 1.	Investigación teórica
Etapa 2.	Análisis de FODA
Etapa 3.	Presentación y validación de la Propuesta
Etapa 4.	Conclusiones y Recomendaciones

Elaborado por: *Espín, M. (2021)*

El presente trabajo de investigación es de particular interés, y su **justificación** se basa al diseño de un modelo de gestión administrativa, para proporcionar a la compañía de transporte Cottullari S.A una herramienta valiosa y útil en el análisis gerencial, que evaluará sus deficiencias y en función de los resultados, permitirá la implementación de estrategias para mejorar su eficiencia y su crecimiento en el mercado.

En Ecuador, las empresas deben tener un control sobre sus actividades que involucran a diversos protagonistas y a los empresarios en su conjunto, estos desafíos que brindan soporte en torno al tema de la medición y administración de sus procesos internos y el correcto seguimiento para la identificación de los avances a un ritmo adecuado que de acuerdo a la construcción de los factores que inciden en los indicadores que logran un equilibrio significativo en su contexto y que juega un papel en el marco de la modernización y actualización de las actividades administrativas al momento de tomar medidas correctivas que sirvan como el punto base del desarrollo socioeconómico y sostenible del país.

Por otro lado, resulta fundamental conceptualizar los modelos de planificación y gestión más integrales que ayuden y permitan desarrollar estrategias, a través de todas las experiencias analizadas en la organización sobre realidades en cuanto a su desempeño, esto implica el compromiso de las empresas involucradas en el aporte significativo de una herramienta efectiva de una estructura de trabajo que se refiere a la optimización de los recursos existentes para aprovechar la oportunidad de un ciclo continuo de ejecución para así generar un crecimiento en el mercado ecuatoriano.

En la provincia de Cotopaxi, el creciente predominio de las empresas que ha tenido en la transcendencia de la vida de la sociedad laticungueña en el aspecto

extensivo de los cambios organizacionales, el crecimiento acelerado de la aplicación de un sistema de gestión administrativa reconocido como una herramienta de enfoque en la maximización de las actividades administrativas se ha sumado a las variaciones positivas generadas y el interés de las empresas locales por lograr un crecimiento empresarial moderado y sostenido que requiere niveles de optimización corporativa que implique un análisis constante de las posibles mejoras encaminadas a la consecución de los objetivos propuestos por las mismas.

En la gestión operativa de las diferentes actividades relacionadas a la sistematización en la mejora de sus procesos internos que les permita destacarse como un modelo organizacional con la intención de tener una proyección hacia el cambio organizacional, sin dejar de lado, el control de las operaciones interdepartamentales y la mejora constante en relación a las exigencias internas de las organizaciones que están interesadas en su aplicación, con esto crean expectativas que van desde su inicio y evolución frente a las demandas prioritarias de su entorno organizacional a pesar de la emergencia sanitaria.

El desarrollo de la investigación es viable, porque muestra una predisposición y aceptación por parte de la Gerencia y socios de la compañía de transporte de turismo Cottullari S.A. con el propósito de recuperar la administración, para lo cual existe un compromiso para brindar información imprescindible, para el diseño un modelo de gestión administrativa acorde a las necesidades actuales de la organización.

Adicionalmente, se puede destacar que la empresa de turismo Cottullari S.A. podría beneficiarse directamente con la propuesta de modelo de gestión administrativa basada en la aplicación de la herramienta Balanced Scorecard, en consideración de los problemas observados en relación al desconocimiento del modelo, las debilidades en las áreas, nivel de liderazgo, falta de inducción a nivel del personal administrativo, entre otros múltiples factores.

Por otro lado, en infinidad de casos similares de empresas, en donde se ha aplicado esta herramienta global de trabajo, está escrito, comprobado y certificado por varios estudios el perfeccionamiento de la misma para el crecimiento continuo, y así obtener los mejores beneficios para los socios en términos de rentabilidad y

estructura empresarial adecuada, para el desarrollo de cada una de las funciones y actividades, de forma que funcione de manera fluida y coordinada, en la asignación de responsabilidades, con lo que se mejorará el servicio de transporte.

De tal manera que la **metodología** de investigación aplicada en el presente trabajo, que según Méndez, Mendoza y Cuevas (2017), los métodos de investigación son los diferentes caminos que conlleva a la construcción de ciencia e investigación, logrando conocimiento científico, dentro de este marco es considerado válido y confiable. De esta manera permite establecer situaciones, contextos y eventos de la forma en que ocurren y se manifiestan, además permite especificar las características y procesos de la entidad.

En referencia a lo anterior, el estudio está basada en una investigación descriptiva, considerando los datos reales de la Compañía de Transporte de Turismo Cottullari S.A., enfocada a todas las áreas de la empresa, sin manipulación, identificando la situación actual y todos los procesos de la empresa, la modalidad aplicada fue documental por tratarse de un tema técnico con fines académicos, cabe destacar que la investigación tiene un enfoque cualitativo que da una perspectiva de análisis crítico de las diferentes cualidades de la situación actual, donde se parte para aportar con posibles soluciones prácticas para su desarrollo de la investigación in situ con la observación de la relación entre colaboradores, actividades del día a día y los objetivos a largo plazo y la calidad del servicio con los clientes.

Los métodos aplicados en la investigación, son: la bibliográfica donde se indago artículos científicos, revistas, tesis, y documentos; la investigación de campo que me permitió comprender, observar e interactuar con los colaboradores, socios y clientes de la compañía Cottullari S.A; y, la entrevista que me permitió tener una comunicación interpersonal con el gerente y socios de la compañía, teniendo así la realidad de la empresa; los instrumentos empleados fueron una ficha de observación, cuestionario y la matriz de EFI y la matriz de EFE.

Para la metodología, se emplearon las siguientes actividades:

1. Determinación del proceso en la empresa, identificando los procesos en cada área de la compañía.

2. Se obtuvo el diagnóstico de la compañía, con el empleo de la matriz de evaluación de factores internos y externos identificando las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas en las áreas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.
3. Con el empleo de la matriz evaluación de factores internos y externos se identificó la situación actual de la empresa, el cual se determinó los puntos fuertes y débiles de la compañía y las áreas a mejorar.
4. Propuesta empleada en el modelo de gestión administrativa basada en un Balanced Scorecard.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes

La fundamentación teórica es el resultado del estudio bibliográfico en diferentes fuentes de información, con relación al tema de estudio, se consideró como referencia tres proyectos, los cuales servirán para para sustentar la propuesta y con ello emitir un juicio de conclusión del presente trabajo, que sirvieron de sustento para el proceso y culminación.

Se destaca la investigación realizada por Luz Carolina Defaz Jami y Azucena del Rocío Galarza Mera (2016) con el tema “Diseño de un cuadro de mando integral para la cooperativa de ahorro y crédito Andina Ltda., de la provincia de Cotopaxi, del cantón Latacunga, para el periodo 2015-2016”, en la facultad de ciencias administrativas y humanísticas en la carrera de ingeniería en contabilidad de la Universidad Técnica de Cotopaxi , para analizar objetivos estratégicos, Gestión de procesos, Estrategias corporativas con el propósito de convertir la misión, visión y objetivos en un grupo de indicadores integrados que proporcionen la estructura para que se ponga práctica la estrategia de la organización.

La metodología en el presente trabajo se utilizó la investigación exploratoria que permitió que las investigadoras puedan diseñar el Cuadro de Mando Integral con la información proporcionada por la cooperativa y a través de una entrevista semi estructurada a todos sus directivos para poder determinar la situación de la empresa y el cumplimiento de sus metas y objetivos basándonos en la planeación estratégica de la institución, además se realizó la técnica de la observación directa.

Las conclusiones obtenidas en este estudio demostraron que para la elaboración del Cuadro de Mando Integral se extrajo las estrategias en relación con los Factores Críticos de Éxito pretendiendo traducir la estrategia de la cooperativa en un conjunto de indicadores que informan la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos, para los clientes, accionistas y trabajadores de la institución.

En la misma línea, Josefa García Quevedo y Ángel Muyulema Andrade (2015) en su tesis intitulada, “diseño del cuadro de mando integral o (balanced scorecard) para la compañía de transporte pesado “Lamanence” S.A de la provincia de Cotopaxi, del cantón La Mana correspondiente al periodo octubre 2014 a febrero del 2015”, ante la Universidad Técnica de Cotopaxi que determina los procesos internos, enfoque a clientes, con el objetivo de diseñar el Balanced Scorecard o (cuadro de mando integral) como una herramienta de gestión para la Compañía de Transporte Pesado “Lamanence” S.A.

La metodología en el desarrollo de este proyecto fue la utilización de la técnica de tipo exploratoria porque nos permitió aumentar la factibilidad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones y preparar el terreno para nuevos estudios.

Dentro de las conclusiones se constituyó que el mapa estratégico es una herramienta que permite evidenciar la cada estrategia y su funcionamiento en la Compañía además se establece un aporte esencial muy importante del Balanced Scorecard, también ayuda a entender el vínculo y la interacción con cada una de las estrategias de acuerdo a cada perspectiva.

A su vez, Efraín Roberto Becerra Paguay y María Auxiliadora Zambrano Vélez (2018) en su tesis titulada “el Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa en las pymes del área de salud en el cantón de santo domingo caso: clínica la providencia.” Ante la Universidad Central del Ecuador en la facultad de ciencias administrativas por la dirección de posgrado refiere a modelo de gestión y estrategias con el objetivo de diseñar el BALANCED

SCORECARD como herramienta de evaluación en la gestión administrativa en las pymes del haría de salud en el cantón de Santo Domingo caso: Clínica la Providencia.

En dicho estudio se aplicó una metodología de investigación no experimental que contempla el diseño de la herramienta Balanced Scorecard, con la finalidad de mejorar el modelo de gestión administrativo de la clínica la providencia ubicada en el cantón Santo Domingo de los Colorados.

En vista de esta situación las conclusiones indican los problemas detectados en la clínica providencia son: la falta de capacitación al personal que ingresan y los conocimientos en temas actualizados acerca de la gestión administrativa por parte del gerente General/propietario; la desactualización de los sistemas de información y poca publicidad. Todas estas necesidades generan que la pyme no pueda expandirse en el mercado, perdiendo así la posibilidad de crecimiento.

1.2. Fundamentación epistemológica

1.2.1. Gestión Administrativa

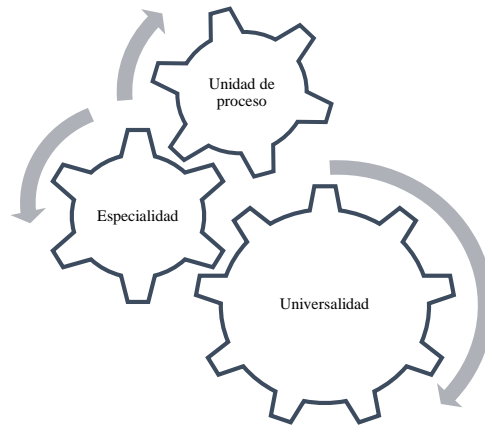
La gestión administrativa para Coulter (2012), menciona que la “Gestión administración se refiere a la coordinación de actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz como otras personas y a través de ellas, lo cual se convierte en el objetivo principal de toda gestión”.

Según, Ramírez y Calderón (2017), indican que “La gestión administrativa, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización”.

Por su parte, Munch (2010), manifiesta que, es el conjunto de fases de su etapa sucesivas a través de las cuales efectúa la administración. Que comprende una serie de factores, con el empleo de cinco funciones cuyo trabajo resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de éstas, de forma correcta.

La gestión administrativa en cada una de las organizaciones es fundamental porque es uno de los instrumentos de innovación que permite el crecimiento de las

empresas, ya que se encarga de controlar cada actividad, contribuyendo al mejor rendimiento económico y obtención de beneficios para la empresa al lograr una posición estable a través de sus metas y objetivos.



*Gráfico: 1. Características de la Gestión Administrativa. Mejorado
Elaborado por: Espín, M. (2021)*

1.2.1.1. Administración estratégica

Bryan (2000), expone que “La administración estratégica es el proceso que determina lo que la organización intenta cumplir, y como debes de dirigir la organización y sus recursos para cumplir estas metas en los próximos meses o años”.

Daft (2004), hace referencia que “La administración estratégica es un conjunto de decisiones y de acciones con las cuales se formulan e implementan estrategias que darán un ajuste competitivamente superior entre la empresa y el cliente con el fin de alcanzar sus metas.”

Indica (2008), “La administración estratégica es un proceso administrativo delegado para crear nuevas estrategias considerando la globalización y la competencia, donde están envueltas las decisiones, el compromiso y los actos para la superación de una organización”.

Respecto a esto, la administración estratégica es un proceso, que de forma sistemática y ordenada se encarga del desarrollo y la implementación de planes que permiten alcanzar sus objetivos y metas, es importante señalar que también se

formulan estrategias direccionadas a la competitividad entre las demás organizaciones.

1.2.1.2. Proceso Administrativo

Con respecto al proceso administrativo Córdova (2012), manifiesta “Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral con el propósito de alcanzar los objetivos que desean”.

Para Hernández (2011) “El proceso administrativo es el marco conceptual para administrar y gestionar una empresa mediante la planeación, organización, dirección y control, para cumplir sus objetivos previamente establecidos.”

Dentro de este marco López (2012), manifiesta que es “Una serie de pasos de etapas por medio de las cuales el administrador da señal de planes, y escoger un curso de acción más favorable a los intereses del empresa y desarrollo, acciones según las normas en pos de lograr los objetivos propuestos”.

Como complemento a estas citas, el proceso administrativo es un conjunto de etapas tales como; planificación, organización, dirección y control, cuyo propósito es lograr cumplir los objetivos de la organización, aprovechando el proceso administrativo es importante señalar que se puede trabajar de una forma eficiente y eficaz.



Gráfico: 2. Proceso Administrativo
Elaborado por: Espín, M. (2021)

1.2.2. Empresa

1.2.2.1. Concepto de Empresa

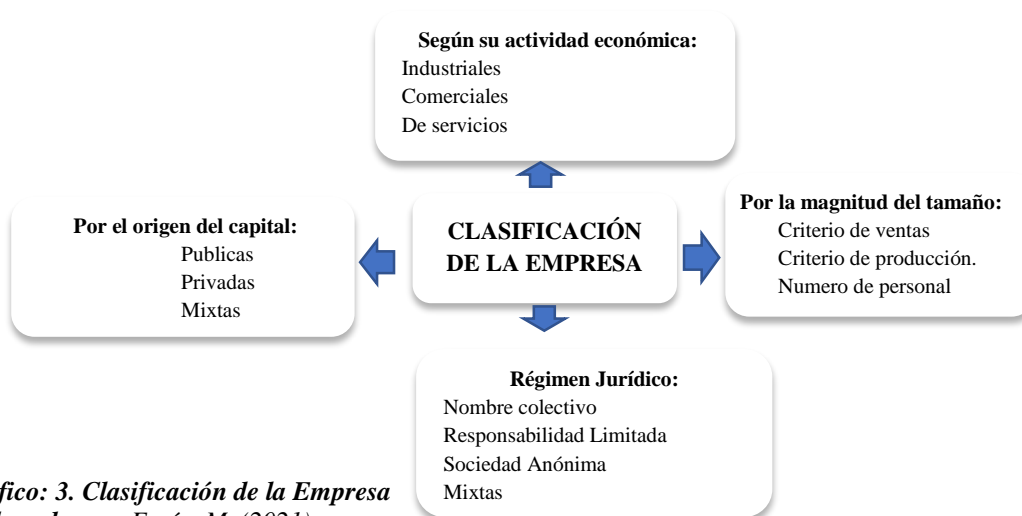
Andrade y Guajardo (2012), indican que las organizaciones económicas son una combinación de recursos humanos, financieros y tecnológicos, que son administrados con el objetivo de generar algún bien o servicio a la sociedad. Dichas organizaciones deben contar con información tanto para poder administrarlas, como para rendir cuentas de su actuación a las partes interesadas.

Andrade (2005), expone que la empresa es “aquella entidad constituida con un capital social, y que aparte de ejecutar su propio trabajo como propietario, es necesario contratar a un cierto número de trabajadores. Su finalidad lucrativa se traduce en actividades tanto industriales como mercantiles, y la prestación de servicios.

En este contexto de empresa cabe recalcar, que constituyen uno de los entes clave dentro del desarrollo económico de cada país, ya que por medio de ella se configura un ingreso monetario con la ayuda de diversos factores, como el apoyo de los recursos humanos, financieros y tecnológicos acoplados a cada organización, y para que esto salga a flote es necesario contar con una buena administración.

1.2.2.2. Clasificación de la empresa

Según Münch, L. (2009), la clasificación de la empresa se presenta de la siguiente manera:



*Gráfico: 3. Clasificación de la Empresa
Elaborado por: Espín, M. (2021)*

Tomando en cuenta los diversos entornos de las empresas y la diversidad de sus productos, procesos, servicios, ámbito geográfico y sobre todo las necesidades de los clientes, de manera general que se pueden presentar según su actividad económica, su capital, número de socios, tamaño y régimen jurídico.

1.2.2.3. Concepto de Compañía

En su tesis Esquivel (2019), menciona que la compañía, viene a ser un contrato consensual, por el cual dos o más personas negocian bienes, productos o servicios, con el objetivo de obtener un provecho o ganancia y con ello generar utilidad para la compañía.

Dentro de este contexto Esquivel (2019), hace referencia a aquellas sociedades de varias personas, que además del elemento humano, cuentan con otros parámetros técnicos y materiales, que tienen como meta la obtención de utilidades en la prestación de algún servicio a la ciudadanía.

Para Sánchez (2016), en su criterio personal manifiesta que las personas buscan asociarse, poniendo sus aportaciones en dinero o en especie para construir un patrimonio social, e incluso aportando su industria y así lograr perseguir fines de lucro, es decir, se unen por un interés común y la finalidad de buscar ganancias para constituir una sociedad o compañía.

En base a estas definiciones, se puede entender que las compañías son el conjunto de personas que a través de aportaciones ya sea en bienes o dinero buscan unirse para crear una sociedad, o empresa, con el fin común de obtener ganancias, mismas que son repartidas entre los involucrados.

1.2.2.4. Objetivo de la Compañía

Dentro de este apartado Esquivel (2019), manifiesta que los objetivos se basan en:

- Crear en cada proyecto un producto o servicio que satisfaga al cliente, mediante herramientas de calidad con un costo adecuado para obtener utilidades a corto, mediano y largo plazo.
- Proveer soluciones especializadas que permitan a corto, mediano y largo plazo optimizar el manejo de la información, facilitando la comunicación,

colaboración y coordinación entre las diferentes personas que integran al cliente.

- La creación constante de unidades de negocio relacionadas entre sí, con independencia de decisión.
- Mejorar permanentemente la calidad de vida de los empleados, brindándoles condiciones de trabajo adecuadas, generando un buen ambiente laboral y un desarrollo organizacional que genere en ellos el sentido de equidad.

1.2.2.5. Tipos de compañías que existen en el Ecuador

Según la Ley de Compañías existen seis tipos de sociedades mercantiles, las cuales se definen de la siguiente manera:

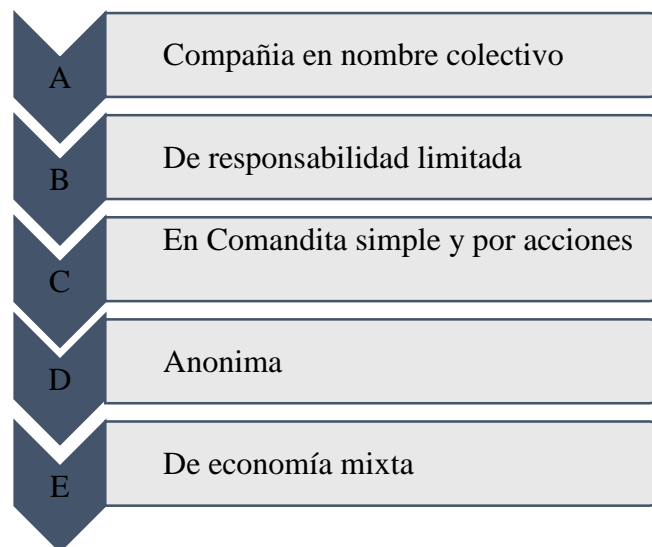


Gráfico: 4. Clasificación de empresas

Elaborado por: Espín, M. (2021)

1.2.2.6. Concepto Transporte

Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito (2017), manifiesta que, el transporte terrestre automotor es un servicio brindado al público, este tipo de actividad económica es vital para el Estado, que se basa en la movilización libre y segura de personas o bienes de un destino a otro, utilizando el sistema vial nacional, terminales terrestres y centros de transferencia de pasajeros y carga en el territorio ecuatoriano. Este tipo de actividad es un elemento fundamental para erradicar la

informalidad y así mejorar la competitividad y lograr el desarrollo productivo, económico y social del país, y del mundo interconectado con la red vial internacional.

En este mismo sentido Miranda (2010), en su artículo manifiesta: “El transporte es celebrado mediante un contrato en virtud del cual el conductor se obliga, por un valor pactado, a transportar de un lugar fijo a otro tanto a personas y/o mercadería, para llegar a un destino final previamente acordado con el contratante.”

Miranda (2010), indica que el transporte se basa en “Ejercer la industria de transportar ya sea a personas o mercadería, en vehículos propios o a su servicio por dependientes asalariados o choferes, también conocido como empresario de transporte, aunque algunas ocasiones ejecute el transporte por sí mismo.

Dentro de este contexto, el transporte es uno de los componentes principales para el desplazamiento de un lugar a otro tanto de personas como de mercadería garantizando, de manera segura y legal. Este tipo de actividad se puede realizar de manera legal cumpliendo lo establecido en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y demás establecidas en la Ley, en el Ecuador existen varios tipos de transporte que permite abarcar todo el mercado, siendo el transporte provincial, intracantonal, turístico, de carga pesada, de carga liviana y servicio de taxi.

1.2.2.7. Tipos de servicio de transporte terrestre

La Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito, (2017) es aquella que clasifica las Clases de Servicio de Transporte Terrestre de la siguiente manera:

a) *Servicio de transporte Público.* - se basa en un servicio estratégico, debido a la infraestructura y equipamiento que se aplica para la prestación del servicio, la rutas y frecuencias a nivel nacional, dado que estos son propiedad exclusiva del Estado, este tipo de servicio es prestado por el Estado, o condescendido mediante contrato de operación a compañías o cooperativas legalmente constituidas dentro de la legislación ecuatoriana.

b) Servicio de transporte Comercial. – se ejecuta mediante la prestación de servicios a terceras personas a cambio de celebrar un contrato económico, siempre y cuando no sea un servicio de transporte colectivo o masivo. Para realizar el servicio de transporte comercial se acogerá a un permiso de operación extendido por el Estado. Este tipo de servicio se clasifica de acuerdo a lo estipulado en la Ley, en las cuales se encuentran el servicio de transporte escolar e institucional, taxis, carga liviana, turístico y demás que prevén en el reglamento, las cuales serán prestados únicamente por compañías y cooperativas.

c) Servicio de transporte Por cuenta propia. – este tipo de servicio está destinado a satisfacer las necesidades de movilización de personas o bienes, dentro de su ámbito ya sea en las actividades comerciales exclusivas de las personas naturales o jurídicas, mediante el uso de su propio vehículo o flota privada.

1.2.3. Modelo de gestión

1.2.3.1. Concepto

Para Andrade, Recalde, Páez y Yépez (2017), un modelo de gestión es un marco de referencia, un estándar, o un esquema administrativo para las empresas ya sean en organizaciones públicas o privadas en donde los líderes o administradores emplean sus propias políticas y acciones para alcanzar los objetivos planteados. Para emplear un modelo de gestión se aplica un proceso de investigación en el cual se desarrolla una investigación con un enfoque cualitativo.

Dentro de este contexto Andrade, Recalde, Páez y Yépez (2017), indican que existen modelos de gestión para las diferentes áreas de la organización, tales como:

- **Los modelos de gestión para el área de producción:** Modelo de gestión basado en los objetivos, Modelo TITO CONTI.
- **Modelo de gestión para el área administrativa:** Modelo de gestión QUINN, Modelo de gestión para alcanzar el Mejoramiento Integral de la Organización, Modelo de gestión Kaplan y Norton, Modelo DEMING, Modelo de excelencia EFMQ, Modelo sistema gerencial estratégico.
- **Modelo de gestión para el área de marketing:** Modelo CANVAS, Modelo MALCOLM BALDRIGE.

1.2.3.2. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) Antecedentes

Kaplan y Norton (1992), En el año 1992, los profesores Robert Kaplan y David Norton de *Harvard Business School*, fueron quienes desarrollaron el Cuadro de Mando Integral, como una herramienta estratégica, que parte de la interrelación de cuatro perspectivas, que conlleva a alinear la misión, visión y objetivos empresariales, con tareas y componentes que permitan su consecución, tomando en cuenta que los intangibles son los factores claves para una coordinación organizacional: entre los cuales podemos destacar:

- Calidad de servicio
- Confianza de los clientes
- Formación del personal

1.2.3.3. Concepto de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Para Acuña (2014), manifiesta que, una de las herramienta para perdurar y crecer en el mercado local es el modelo de Kaplan Y Norton con el *Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balace Score Card*, que es una de las herramientas más usadas por el 60% de las grandes corporaciones tales como las de; EE.UU, Europa, Asia y América Latina; el cual es un instrumento con visión de sistema integral para la gestión empresarial, que permite tratar los aspectos claves de un negocio, identificando e interrelacionando lineamientos estratégicos, traducidos en objetivos, perspectivas e indicadores.

Andrade, Recalde, Páez y Yépez (2017), indican que, Kaplan y Norton definen que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión empresarial o gestión administrativa útil para medir la evaluación de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general, con un sistema de medición y gestión que constituye una herramienta para comunicar y alinear la empresa con las nuevas estrategias, con las nuevas estrategias, es decir mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas; finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

De acuerdo a Miranda (2007), manifiesta que el Cuadro de Mando Integral, es una herramienta creada para gestionar de manera integrada, en una organización,

empresa o entidad gubernamental. Se basa fundamentalmente en una serie de indicadores que hacen notar el cumplimiento y los esfuerzos para llegar al logro de los objetivos estratégicos. El Cuadro de Mando Integral dentro de una organización es de alta utilidad y eficacia, en la cual contribuye a cuatro elementos, cada una de ellas con un propósito. El primero, permite la ejecución de una estrategia ideada; segundo facilita alinear los objetivos en las diferentes áreas de la organización; tercero, responde de manera clara al proceso de control estratégico con el aporte de indicadores financieros y no financieros y, cuarto atiende a la rendición de cuentas.

El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta que, mediante estrategias fundamentales se acoplan a cualquier tipo de organización, para impulsar las operaciones y decisiones a corto, mediano y largo plazo, con la ejecución de cuatro perspectivas, permitiendo así que las organizaciones se ajusten a sus propias capacidades para introducirse al mercado.

1.2.3.4. Importancia del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Andrade (2012), manifiesta la importancia del cuadro de Mando Integral, misma que se basa en una metodología que no se enfoca solamente a una perspectiva en sí, sino que las considera sincronizadas y coordinadas, identificando las relaciones entre ellas.

De esta manera es posible formar una cadena de causa y efecto que permita tomar las iniciativas concretas para cada nivel, que permite conocer cómo se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, al mismo tiempo, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente y así permiten ver si se deben realizar modificaciones en esta cadena, así como iniciativas o palancas de valor, y con ello asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores, y así llegar a las metas planteadas por la organización.

1.2.3.5. Beneficios del Cuadro de Mando Integral

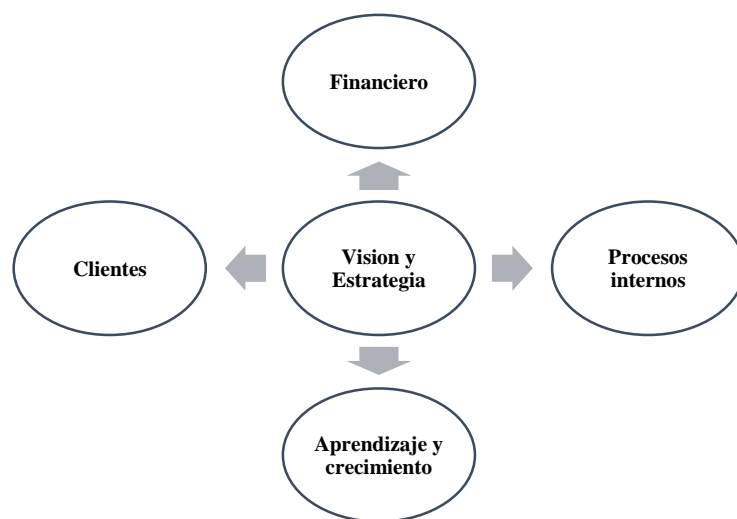
Con respecto a los beneficios del Cuadro de Mando Integral Berenguer (2017), manifiesta que se basa en el involucramiento de todos los actores de una organización para el logro de los objetivos estratégicos, donde cada colaborador ejecuta su parte de manera coordinada y sincronizada con la finalidad de cumplir

las perspectivas trazadas y con ello llegar al éxito deseado por la organización, dentro de los beneficios del CMI se resumen de la siguiente manera:

- Organizar las estrategias y lograr el consenso sobre ella.
- Dar a conocer la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos de cada individuo y de cada departamento con la estrategia.
- Enlazar los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Ejecutar una revisión tanto estratégicas, periódicas y sistemáticas.

1.2.3.6. Diseño del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

De acuerdo a Kaplan y Norton (2006), el diseño del cuadro de mando integral, se determina de la siguiente manera: Desde el punto financiero de cómo deberíamos aparecer ante nuestros dirigentes para tener éxito financiero, desde la perspectiva de los procesos internos en qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer nuestros dirigentes y clientes, y la parte de aprendizaje y crecimiento en la organización cómo sustentamos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para alcanzar nuestra misión, finalmente el enfoque a clientes el cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes, para alcanzar nuestra visión.



*Gráfico: 5. Cuadro de mando Integral (Balanced Scorecard)
Elaborado por: Espín, M. (2021)*

Para Kaplan y Norton el Cuadro de Mando Integral, es utilizado para un proceso de gestión decisivo en la organización, detallado a continuación:

- Aclarar y traducir transformando la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar la información estratégica.

1.2.3.7. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Chong (2015), en su criterio personal manifiesta que la perspectiva, del Balanced Scorecard es el principal elemento de inspiración para la creación de la estrategia para una organización y a través de la retroalimentación permite su revisión continua, dentro de este marco también es importante conocer que, los objetivos de la organización conlleva una planificación con el establecimiento de metas y con ello permite comunicar y educar a toda la organización para socializar y aplicar en todos los departamentos estos objetivos. Una vez aplicado permite una integración de visión, estrategia, utilizando la planificación y comunicación.

A este respecto en el Balanced Scorecard, hay que considerar cuatro perspectivas, de las cuales tres no son financieras, entre las cuales podemos mencionar las siguientes: perspectiva de aprendizaje y desarrollo, servicio al cliente, procesos internos y por último la perspectiva financiera. Es importante señalar que cada una de las perspectivas van de la mano por ello es importante que mantengan una integración. Este tipo de integración permite que la organización obtenga buenos resultados financieros. A continuación, se revisarán las cuatro perspectivas.

1.2.3.7.1. Perspectiva Financiera

Miranda (2007), indica que la perspectiva financiera, está basada en varios aspectos relacionados con el área financiera de la organización como el: dinero ganancias pérdidas, ingresos, costos, gastos, presupuestos, impuestos, capitalización, financiamiento para proyectos, deudas, manejo de inversiones, control y rendición de cuentas, impuestos y contribuciones al Estado y valor de las acciones de la organización. Este tipo de perspectiva se basa en función de los

socios accionistas a su vez de empresarios dueños de la misma, en caso de fundaciones, entidades del gobierno esta perspectiva es en base a intereses de donaciones y contribuciones.

1.2.3.7.2. Perspectiva del Cliente

Kaplan y Norton (2009) mencionan que, la perspectiva del cliente, se basa en las características de los productos o servicios que brinda la empresa, e identifica los segmentos de mercado y de clientes donde se desea introducirse y con ello desarrollar medidas de actuación en los segmentos que han sido seleccionados. Dentro de esta perspectiva existen varios indicadores fundamentales como, la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

1.2.3.7.3. Perspectiva de Procesos Internos

Para Miranda (2007), la perspectiva de los procesos internos se describe como los flujos de actividades con las que se elaboran los productos y servicios. En este sentido también se incluyen los flujos de actividades de ejecución y apoyo (todo lo relacionado a la logística y procesos administrativos) y los procesos de gestión (toma de decisiones, planificación, rendición y análisis de cuentas).

Los procesos internos están basados en los sistemas de la organización formal y como está estructurada la organización. Dentro de esta perspectiva se buscan obtener procesos simplificados de trabajo que busquen la eficiencia en todas las operaciones dentro de la organización, contemplando las condiciones más adecuadas para lograr un trabajo eficaz y eficiente por parte de los trabajadores. Los cuales suelen estar relacionados con los siguientes factores:

- Liderazgo del producto con respecto a la competencia en aspectos como la innovación, el desarrollo y la comercialización.
- Excelencia operativa con el objetivo de lograr la eficiencia en costes y poder establecer una relación calidad-precio y competitiva. Esto va a afectar fundamentalmente a los procesos operativos relacionados con los costes, la calidad y los tiempos.

- Gestión de las relaciones con los clientes para poder conocer sus necesidades y poder satisfacerlas de la mejor manera posible.

1.2.3.7.4. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

Miranda (2007), indica que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hace referencia al desarrollo de capacidades, competencias, actitudes y confiabilidades con las cuales deben contar los trabajadores, en todos los aspectos de la empresa, con la finalidad de desempeñarse de la mejor manera en sus puestos de trabajo; es decir, para ejecutar oportunamente las actividades que forman parte de los procesos internos que conlleva a brindar los productos y servicios a los clientes internos y externos.

Los objetivos se deciden en función de aspectos como: el clima organizacional, cultura, sistemas de información, competencias, conocimientos, perfiles profesionales, motivación, formación, salario, incentivos, promoción, gestión del capital intelectual, absentismo laboral, que son la base de los distintos indicadores que se pueden utilizar en esta perspectiva, por ejemplo:

- Horas de formación por empleado
- Ritmo de crecimiento salarial
- Número de empleados con formación superior
- Nivel de productividad
- Porcentaje de gastos en tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

1.2.3.8. Mapeo estratégico

Rubio (2020), indica que el mapeo estratégico se basa en las perspectivas del CMI mismas que tendrán objetivos propios. Al no ser entes autónomos se puede determinar que cumplen funciones que trascienden y dependen de otras perspectivas, es decir se relacionan entre ellas y en diversos niveles. El primer paso se basa en determinar los objetivos propios de cada una de ellas para a continuación entrelazarlos en relaciones de causa y efecto, la consecución de un objetivo abonará para alcanzar otros y también establecerá objetivos que no sean relevantes.

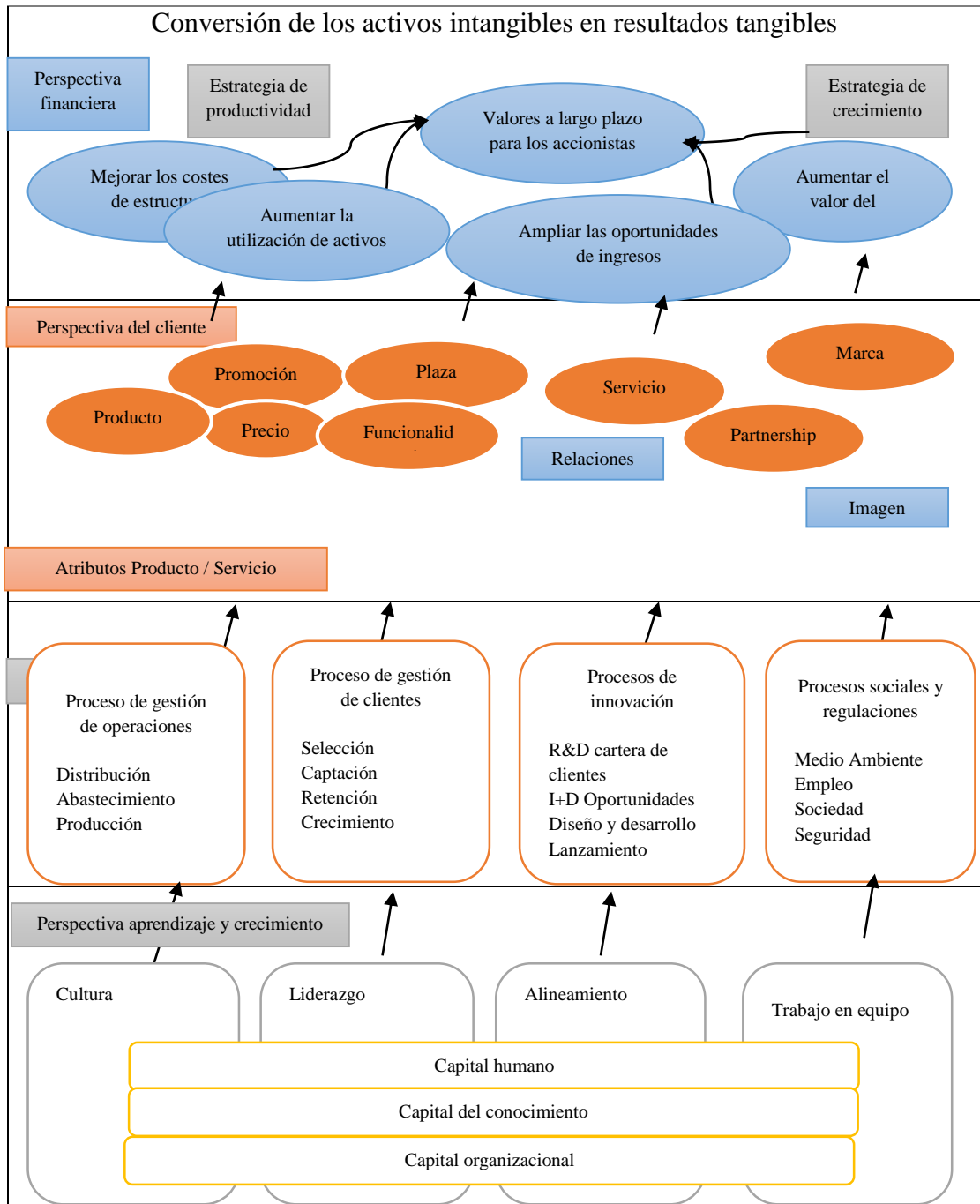


Gráfico: 6. Ejemplo1 de mapeo estratégico
Fuente: Tigrero (2015) p. 22

1.2.3.9. Descripción del Cuadro de Mando Integral



*Gráfico: 7. Descripción del Cuadro del Mando integral (Balanced Scorecard)
Elaborado por: Espín, M. (2021)*

- Su función principal consiste en traducir la visión y la estrategia de la organización, en un conjunto de indicadores que informen la consecución de los objetivos.
- Dentro del Cuadro de Mando Integral juega como una de las herramientas indispensables ya que permite alinear de forma coherente a las personas con el plan estratégico, y con ello ayuda a conseguir los objetivos estratégicos de la organización.

1.2.3.10. Diseño del Cuadro de Mando Integral

Miranda (2007), la elaboración del Cuadro de Mando Integral, permite tener una metodología más contrastada, que ayuda a poner en acción la estrategia empresarial. Dentro de este contexto podemos encontrar la secuencia que debe tener el cuadro de mando integral, para el desarrollo del plan estratégico.

Dentro de este contexto Andrade (2012), manifiesta la definición de la estrategia empresarial.

- *Misión.* – Establece una declaración perdurable del pronóstico y de la razón de ser de la organización, dentro de este sentido se describe qué necesidades pretende satisfacer y como lo ejecutara. Por su naturaleza permanecerá constante en el tiempo hasta que la organización decida realizar otro enfoque a su negocio.

- *Visión.* – Indica que es la máxima aspiración de una organización, en el cual indica el lugar ideal a donde quiere llegar con sus acciones en el largo plazo maximizando el uso de sus recursos.
- *Valores.* – Se entiende por valores los aprendizajes estratégicos, relativamente estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que una propuesta para obtener los fines deseados.
- *Análisis interno.* - Se relaciona con el conocimiento y evaluación de la realidad que está presente dentro de la organización, tales como: qué recursos representan fuerzas positivas y ventajas que las hacen fortalezas, y qué recursos y características representan fuerzas negativas que las hacen debilidades y desventajas.
- *Análisis externo.* - Se encarga de estudiar las áreas del entorno, próximas y remotas, que pueden influir sobre la organización, estudiando así factores que están fuera del control de la organización, tanto en el aspecto del entorno actual como del entorno futuro, y con esto descubrir qué factores pueden hacer que la situación de la organización mejore significativamente.
- *Matriz- Swot-Dafo-Foda*

Para Miranda (2007), el planteamiento estratégico está basado en un enfoque del Cuadro de Mando Integral y elaborar, por efecto el modelo a seguir y los pasos a ejecutar, tal como se detalla a continuación.

Definición de los objetivos estratégicos. - Busca y establece una serie de objetivos de largo plazo, estos objetivos son relevantes puesto que permite el logro de la estrategia, los cuales deben ser clasificados bajo las cuatro perspectivas tales como; la financiera, de los clientes, de los procesos internos y del aprendizaje de la organización.

Elaboración del mapeo estratégico. - Muestra cómo se mejora la gestión estratégica en la organización, para su ejecución se establece con la recopilación de los objetivos estratégicos, definir la secuencia de enlaces, relacionar y corroborar los objetivos.

Identificación de factores clave de éxito, políticas y acciones estratégicas. - Por cada objetivo estratégico establecido debe ser realizable, es decir los factores de éxito son supuestos que muchas veces asumen, pero es necesario hacerlos explícitos.

Diseño de indicadores y establecimiento de metas. - Los indicadores son las unidades que miden los objetivos, esto es a partir del establecimiento de los objetivos estratégicos, este tipo de indicadores dentro de una organización deben ser relevantes y selectivos. Las metas son en función de los indicadores, es decir una meta indica el grado de unidades medidas al cual debe llegar un indicador.

Seguimiento y utilización del cuadro mando integral. - En esta fase el cumplimiento de la estrategia requiere de un seguimiento constante y periódico.

1.3. Fundamentación del estado del arte

León (2018), Publica “*Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico de la gestión del Ministerio de Transporte y Obras Públicas*”. La aplicación de la investigación se enfoca a reducir los tiempos de respuesta a las actividades rutinarias de mantenimiento vial y contingencias de naturaleza emergente provocada por la naturaleza, con la aplicación de estrategias de gestión, que permite identificar, analizar y supervisar los procesos a ejecutar en todos sus niveles tanto; funcionarios administrativos, operativos, maquinaria y equipo, que con el correcto soporte tecnológico justifica anomalías presentadas en la aplicación de los procesos.

De acuerdo a León (2018), manifiesta que el proyecto de desarrollo estratégico tiene como finalidad proveer al Ministerio de Transporte de Obras Públicas una herramienta de que ayude a controlar de manera eficaz su gestión, con lo que permite la adopción de decisiones adecuadas para mejorar de forma continua en beneficio a la actividad que cumple la institución. La investigación fue enfocada al Diseño de un Cuadro de Mando Integral aplicada como una herramienta de control estratégico, dado que en la institución se requería una herramienta en la fase de seguimiento, específicamente en la operación que conlleva al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La investigación citada es útil, puesto que aplican la última fase del Cuadro de Mando Integral que, es la fase de seguimiento, lo que permite a los funcionarios públicos aprender la experiencia de situaciones pasadas, y con ello mejorar la prestación de servicios, planificar, asignar los fondo y recursos y generar resultados de acuerdo a las obligaciones de los servidores.

Esta herramienta se pudo aplicar en base al diagnóstico FODA aplicado al Ministerio de Transporte de Obras Públicas, lo que les permitió identificar la carencia de una herramienta estratégica encaminada a la supervisión y control de procesos administrativos y operativos de la entidad, este análisis fue fundamental y les permitió construir los objetivos estratégicos y con ello mejorar los procesos entre la administración central y las unidades desconcentradas.

El uso y aplicación del Cuadro de Mando Integral en la institución proporcionó un marco que ayudó a interactuar la estrategia de forma clara y coherente, con la utilización de parámetros dinámicos que ayudan a informar, efectuar comparaciones y controlar la aplicación de planes y resultados en la disminución de tiempos de respuesta en actividades operativas para el oportuno cumplimiento de la gestión del Ministerio de Transporte de Obras Públicas.

Heras y Narváez (2021), Publican “*Cuadro de mando integral para la gestión táctica financiera. Caso: Cooperativa de transporte Panorama*”. Este trabajo de investigación está enfocado a mejorar la gestión administrativa, financiera y tributaria de la Cooperativa de transporte de pasajeros Panorama con el diseño de un cuadro de mando integral. Para efectuar la investigación se aplicaron varios diagnósticos que dieron como resultado varias deficiencias en el manejo del efectivo, relación y comunicación con los departamentos, y la entrega de información contable y tributaria.

Para Heras y Narváez (2021), la implementación del cuadro de mando integral en la empresa permite la conducción sistemática y apropiada de la gestión administrativa y financiera permitiendo así manejar oportunamente los recursos de la entidad. Por lo tanto, la gestión administrativa contribuye al proceso de

planificación, organización y control de objetivos estratégicos, logrando la satisfacción tanto para sus clientes como para sus socios.

Así mismo, la gestión financiera ayuda a la ejecución de una oportuna proyección y análisis de los estados financieros mediante una herramienta que proporcione una adecuada toma de decisiones con referencia a las inversiones y el financiamiento que requiera la organización. En cuanto a la gestión tributaria genera a la organización la planificación y el cumplimiento de la normativa tributaria y el cumplimiento de los deberes formales de los contribuyentes, con la aplicación oportuna de la ley permite el ahorro con relación a la contribución que se paga ya sea como persona natural o jurídica.

En la investigación mencionada, el cuadro de mando integral fue útil dado que se pudo solventar y dar un seguimiento a varias falencias que la compañía tenía, tales como el uso inadecuado del efectivo, la carencia de un proceso de cobranzas, la falta de comunicación entre los departamentos, no existe evaluaciones a los colaboradores no existe el manejo oportuno de información actualizada para una planificación contable y tributaria entre otras falencias detectadas en la cooperativa, el diseño y el cumplimiento del cuadro de mando integral ha permitido solventar estos problemas mediante la aplicación oportuna de las 4 perspectivas, mismas que ayudaron a evaluar el desempeño de la cooperativa, mediante la ejecución de los objetivos estratégicos medidos a través de indicadores.

Castro (2019), Publica “*Aplicación de un cuadro de mando integral como herramienta de gestión para la generación de valor en la empresa Transportes Arana Forjeal SAC, Trujillo, 2018*”. El estudio fue con el objetivo de determinar la generación de valor a partir de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la empresa de transporte, este desarrollo permite generar un valor agregado a la empresa, para que esta pueda sobresalir de entre las demás empresas dedicadas a esta actividad.

Castro (2019), indica la trayectoria de la empresa, la cual es una empresa familiar dedicada a la prestación de servicios de transporte de carga pesada, desde hace ya 4 años en el mercado, su actividad está enfocada a las operaciones y ventas,

el desarrollo de esta actividad ha sido de forma empírica con estrategias implícitas, mismas que no ha sido compartidas al personal.

El diagnóstico aplicado a la empresa de Transporte Forjeal S.A.C permitió detectar varias falencias relevantes tales como, la falta de una apropiada herramienta de gestión que les permita tener un seguimiento y control permanente de sus actividades diarias, dando como resultado el desconocimiento de la visión lo que ha ocasionado el deficiente rendimiento de la empresa, lo que no permite tener una oportuna toma de decisiones.

En este sentido se ha presentado varias situaciones tales como, la no ejecución del servicio generando así el bajo ingreso a la empresa. Una vez realizado el diagnóstico en la empresa, el desarrollo del cuadro de mando integral fue útil, ya que permitió asignar oportunamente las funciones y actividades, también brindando seguimiento al estado del cumplimiento de la meta planteada, estableciendo todas las acciones preventivas y correctivas según el caso, con esto logrando generar valor agregado a la empresa.

1.4. Conclusiones Capítulo I

- Al investigar sobre los trabajos de titulación asemejados al actualmente planteado, en las diferentes fuentes bibliográficas, tales como repositorios de las diferentes universidades del país, en las cuales se pudo encontrar una investigación que aborda mi tema que es relacionado con el transporte y los otros temas con el CMI. En la cual, la aplicación del Cuadro de Mando Integral en las compañías de transporte y demás, constituye una herramienta esencial para llevar a cabo la medición del desempeño de las empresas, siendo clave para optimizar cada estrategia y alcanzar el éxito, permitiendo también dar un seguimiento constante y continuo.
- Con relación a la revisión bibliográfica efectuada en el presente proyecto, se puede mencionar que los autores citados coinciden en la importancia del cuadro de mando integral como una herramienta eficaz con un valor significativo para formular estrategias, que mide la actuación de la

organización utilizando las cuatro perspectivas tales como financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento mismas que son de gran importancia para el desarrollo del cuadro de mando integral, es decir cada perspectiva aporta con indicadores relacionadas entre sí, y van de la mano la una con la otra.

- Dentro de este mismo contexto, se pudieron verificar conceptos claves con relación a empresas, tanto su clasificación, como objetivos e importancia. Dentro de este desarrollo el transporte cumple un papel fundamental para establecer legalmente sociedades y emprendimientos personales con relación al transporte, siendo que dentro del Ecuador se rige a lo estipulado en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre y Tránsito.
- Mediante el estudio del estado del arte permitió conocer y entender cómo el cuadro de mando integral ha ido evolucionando ante la globalización de los mercados dado que las empresas requieren diseñar nuevas estrategias que les ayude a ser más competitivas e involucrarse en cualquier tipo de organización.
- En este sentido, en la actualidad existen varios métodos que las empresas pueden emplear en sus negocios, tras el estudio y la investigación uno de los métodos con más resultados positivos es el cuadro de mando integral, con la combinación de cuatro perspectivas que involucran a toda la organización, que ofrece una visión global de la situación de la empresa con la recolección a la información continua desde las diferentes perspectivas lo que ayuda a observar de manera general, también facilita el control de la evolución de las organizaciones, con la ejecución de los indicadores que permiten tener un seguimiento y análisis para prevenir futuras consecuencias.

CAPITULO II.

PROPUESTA

2.1. Título de la propuesta

Modelo de gestión administrativa para mejorar del desempeño en la Compañía de Transporte de Turismo Cottullari S.A.

2.2. Objetivos de la Propuesta

2.2.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión administrativa para mejorar el desempeño en la Compañía de Transporte de Turismo Cottullari S.A.

2.2.2. Objetivos específicos

- Evaluar la situación actual de la Compañía de Transporte de Turismo Cotullari S.A., mediante la aplicación de la herramienta análisis FODA.
- Establecer el marco estratégico para la mejora de la misión, visión y objetivos, que se aplicará en la compañía de Transporte de Turismo Cotullari S.A.
- Estructurar el Balanced Scorecard que mejore el desempeño en la compañía de Transporte de Turismo Cottullari S.A.

2.3. Justificación

Para identificar la situación actual de la compañía de Transporte de Turismo Cottullari S.A., se realizó la identificación de los factores internos y externos que relacionan a toda la empresa, enfocadas en cada perspectiva dentro del Balanced Scorecard, esta información se obtuvo por mi gestión laboral dentro de la empresa, lo cual me ha permitido evidenciar los problemas y falencias que tiene Cottullari S.A.

Mediante la aplicación del análisis FODA, se realizó el levantamiento de información de las actividades diarias de los procesos internos de Cottullari S.A. midiendo, la afluencia de clientes, el movimiento de cuentas contables, revisión de los manejos adecuados de los procesos internos como por ejemplo ingresos y egresos, ambiente laboral, horarios de atención y de trabajo por parte de los colaboradores, competencias y conocimientos directos en cada plaza de trabajo.

En la medición de sus procesos es necesario el suficiente control de la gestión administrativa del cual afecta al desempeño de los procesos internos dificultando la toma de perspectivas para ello el diseño y ejecución de estrategias integrales conjuntamente con atención metodológica a través de los indicadores que se encuentra unidos a un plan de acción.

Se determinan que es necesario delinear una estrategia consolidada en el Balanced Scorecard considerado como una herramienta eficaz y de gran valor para formular estrategias que guía a la empresa a y a todo su personal, este planteamiento se puede conseguir a través de gestión administrativa.

2.4. Desarrollo de la propuesta

2.4.1. Situación actual de la Compañía de Transporte de Turismo Cottullari S.A.

Este apartado contiene una descripción de las características de la empresa que se presentan en una breve reseña de la empresa, datos generales y flota vehicular, en donde posteriormente se mencionan los servicios ofrecidos por la compañía y también se mencionan a los clientes de la compañía con una representación de manera muy general de la organización interna.

En la provincia de Cotopaxi existen varias compañías de transporte turístico, legalmente constituidas y reconocidas por la Cámara de Transporte Turístico Regional, siendo una de ellas Cottullari S.A, empresa que se dedica a la prestación de servicios de transporte terrestre turístico proporcionando a sus pasajeros nacionales y extranjeros comodidad, calidad, experiencia y seguridad en cada uno de los destinos que se recorren a nivel nacional e internacional.

La compañía de transporte de "Cottullari S. A." nació el 26 de marzo del 2010, fundada por el Sr. Javier Diaz y por un grupo visionarios con eximia experiencia en el tema de transporte. La actividad inició con 9 unidades, gracias a la calidad del servicio y confianza de los clientes actualmente Cottullari S.A. cuenta con 17 unidades entre Microbuses y Buses en servicio a la ciudadanía.

Datos Generales de la Empresa



Gráfico: 8. Logo de la empresa

Fuente: Cottullari S.A

Nombre del Negocio y/o Nombre Propietario: Compañía de transporte de turismo COTTULLARI S.A

Actividad: Servicio de Transporte Turístico de Pasajeros

Servicio de transporte turístico terrestre (y las técnicas, transfers, traslados, city tour, viajes corporativos, viajes parás dentro y fuera del país. Para Colombia viaje con el DUTT (documento único de transporte turístico y Perú con el circuito cerrado)

Dirección: Cotopaxi / Latacunga / La matriz / Av. Amazonas 18-21 y Alfredo Baquerizo moreno

Teléfono/celular: 0995547096

Correo Electrónico: cotullari@hotmail.com

Flota Vehicular

- Unidades de 30 y 45 pasajeros

Servicios prestados por la compañía

- Servicio de transporte turístico
- Servicio de transporte por viaje de negocios
- Servicio de transporte académico
- Servicio de transporte religioso
- Servicio de transporte nacional e internacional

Clientes

- Agencias de turismo
- Empresas Públicas y Privadas
- Público en general
- Instituciones educativas

Organigrama General

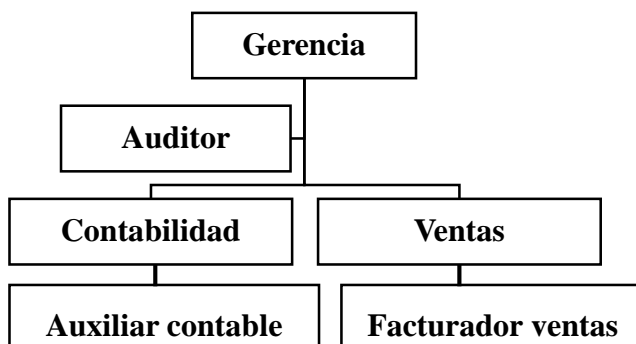


Gráfico: 9. Organigrama de la compañía Cottullari S.A.

Fuente: Espín, M. (2021)

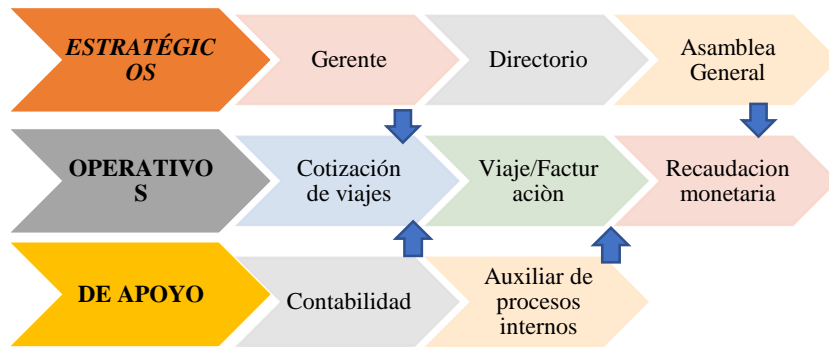
Misión

Ser líderes en el mercado local y nacional; con excelencia en el servicio, con unidades modernas y con el cumplimiento de todos los permisos de funcionamiento, brindando comodidad y confianza en los grupos de interés.

Visión

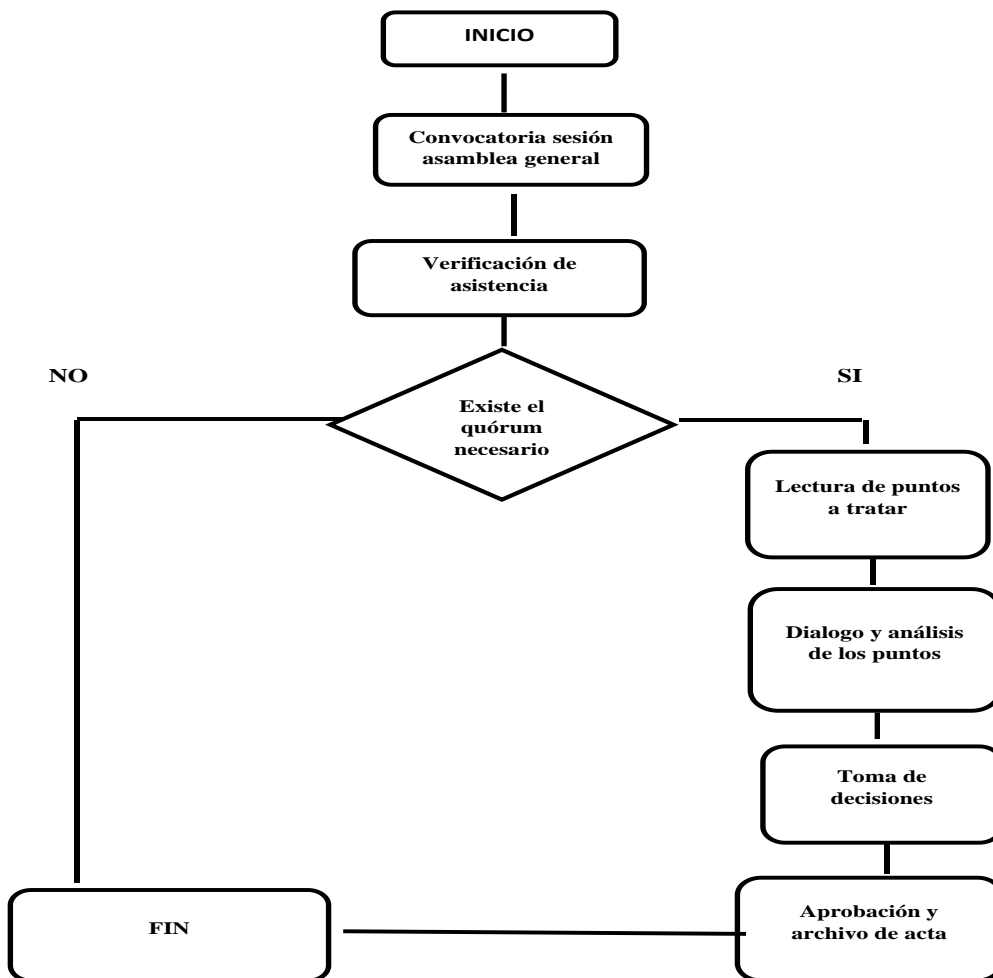
Trabajar con eficiencia y eficacia, buscando nuevos horizontes tanto nacionales como extranjeros, a través de un servicio de calidad.

Mapa de Procesos



*Gráfico: 10. Mapa de procesos de la compañía Cottullari S.A.
Fuente: Espín, M. (2021)*

Flujograma de procesos



*Gráfico: 11. Flujograma estratégico.
Fuente: Espín, M. (2021)*

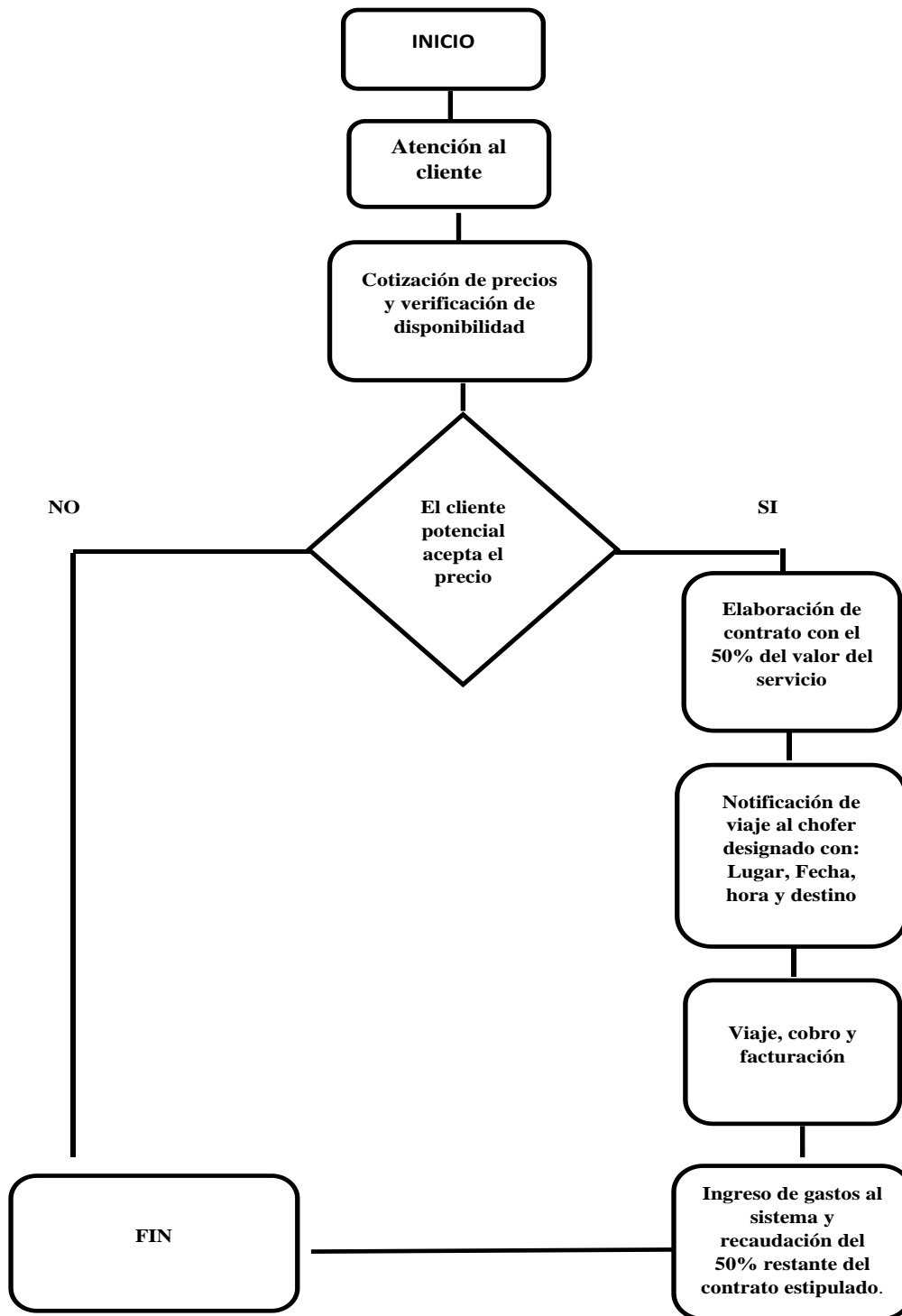


Gráfico: 12. Flujograma operativo
Fuente: Espín, M. (2021)

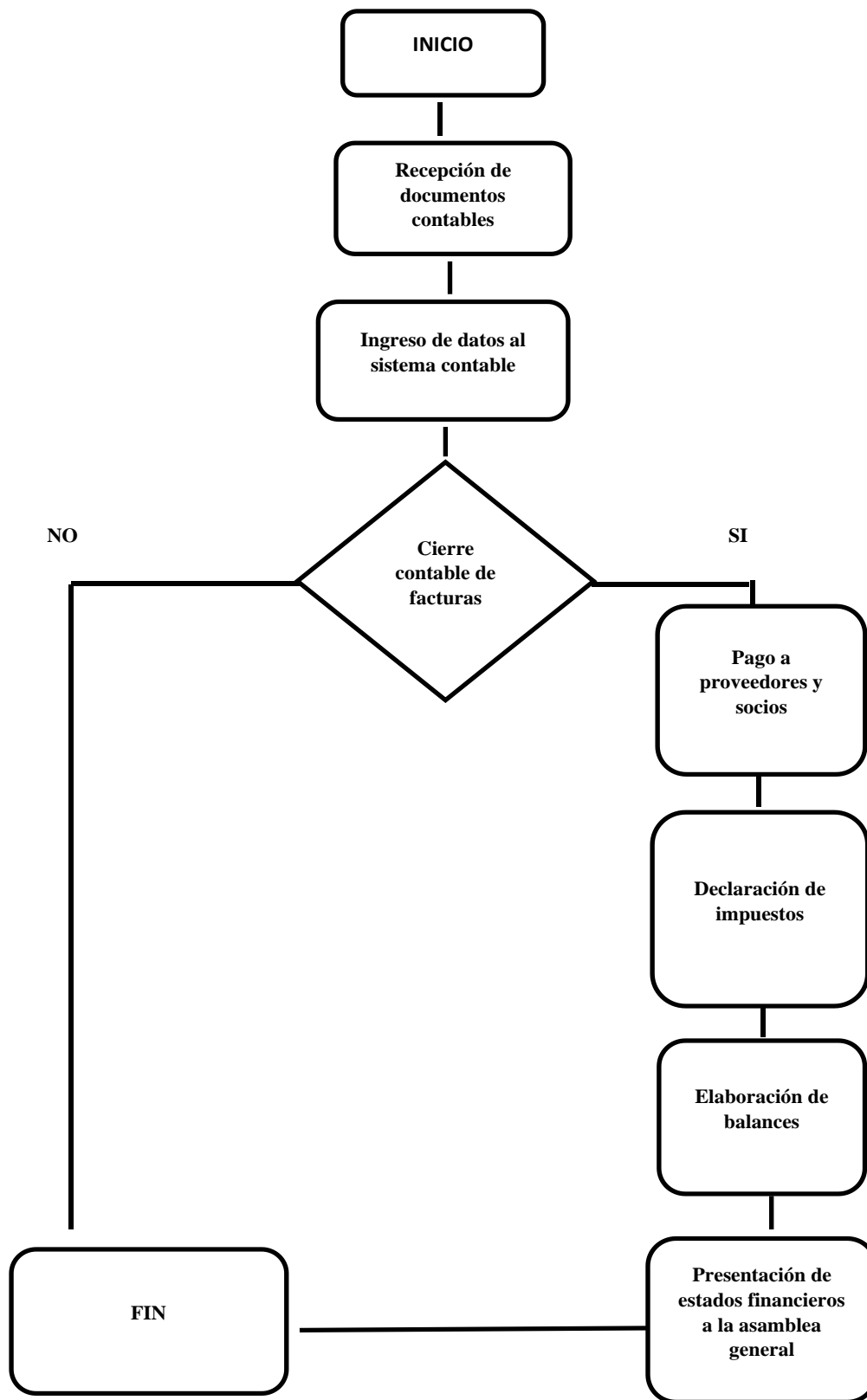


Gráfico: 13. Flujograma de apoyo.
Fuente: Espín, M. (2021)

2.4.2. Evaluación de Factores

2.4.2.1. Factores internos (EFI)

Para la matriz de factores internos (EFI), la totalidad de los factores debe arrojar la suma de 1, valor que se divide para el total de los factores (1/22), obteniéndose un promedio en el peso de cada factor por el valor de 0,045. Se determinó conjuntamente con la administración que los factores más importantes tengan un peso mayor y los menos importantes un peso menor, comprobando que la sumatoria siempre de 1, para los pesos diferentes entre si 0,0025 del siguiente modo:

Peso muy bajo	Peso bajo	Peso promedio	Peso alto	Peso muy alto
0,0400	0,0425	0,0450	0,0475	0,0500

Para su medición se les dio la cantidad de 4 a las fortalezas relevantes, 3 a las comunes y en cuanto a las debilidades la cantidad de 2 para las comunes y 1 para las relevantes.

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas			
Flota vehicular de última tecnología	0,0475	4	0,19
Sistema informático contable - administrativo diseñado específicamente para el transporte.	0,0425	3	0,13
Ubicación estratégica con parqueadero propio para recibir a los clientes, y para salida de viajes.	0,0475	4	0,19
Mas de 11 años de experiencia en el área de transporte turístico.	0,0425	3	0,13
Servicio de transporte internacional, disponible los 365 días del año y las 24h00	0,0400	4	0,16
Conocimiento técnico por parte de los choferes a las rutas establecidas	0,0450	3	0,14
Competitividad en precios y cumplimiento de los contratos	0,0450	3	0,14
Buses con su interior climatizado, espacio audio visual y WIFI de última tecnología.	0,0475	4	0,19
Cottullari cuenta con todos los permisos y la documentación en regla.	0,0400	3	0,12

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades			
Flota vehicular en prenda activa en casa comercial con Teojama.	0,0500	1	0,05
Servicios similares en comparación con otras empresas de transporte turístico	0,0400	2	0,08
No se cuenta con una aplicación móvil y página web para promoción y venta de servicios	0,0475	1	0,05
Actualmente Cottullari no cuenta con furgonetas	0,0400	2	0,08
No existe un protocolo específico a seguir para la atención adecuada al cliente	0,0450	2	0,09
Gastos excesivos por parte de la administración	0,0475	1	0,05
No existen descuentos en los costos del servicio de transporte en días festivos.	0,0400	2	0,08
Cottullari no cuenta con un modelo de remuneración variable por comisión	0,0400	2	0,08
Ausencia de capacitaciones anuales al personal administrativo y de ventas	0,0400	2	0,08
Demora en la entrega de información a los grupos de interés (socios, entidades públicas-privadas)	0,0400	2	0,08
Falencias de la administración en la delegación de actividades en horas no laborables	0,0450	2	0,09
Procesos de pagos a socios, proveedores y colaboradores demasiado complicados.	0,0475	1	0,05
Cottullari no cuenta con asesores comerciales	0,0400	2	0,08
No existe la predisposición por parte de los socios en el aporte económico a Cottullari	0,0400	2	0,08
	1,0000		2,38

Elaborado por: Espín, M. (2021)

2.4.2.2. Factores externos (EFE)

Para esta matriz de factores internos (EFE), la totalidad de los factores debe arrojar la suma de 1, valor que se divide para el total de los factores (1/10), obteniéndose un promedio en el peso de cada factor por el valor de 0,01. Así mismo se determinó conjuntamente con la administración que los factores más importantes tengan un peso mayor y los menos importantes un peso menor, comprobando que la sumatoria siempre de 1, para los pesos diferentes entre sí 0,02 del siguiente modo:

Peso muy bajo	Peso bajo	Peso promedio	Peso alto	Peso muy alto
0,06	0,08	0,10	0,12	0,14

Para su calificación se les dio la cantidad de 4 a las oportunidades relevantes, 3 a las oportunidades comunes y en cuanto a las debilidades la cantidad de 2 para las amenazas comunes y 1 para las amenazas relevantes.

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades			
Incremento del salario básico unificado	0,10	3	0,3
A partir del 2022 las unidades se pueden cambiar legalmente a nombre del socio propietario, según reforma a la Ley del transporte turístico.	0,14	4	0,56
Recibir capacitaciones por parte de entidades públicas y privadas en temas relacionados con el transporte.	0,12	4	0,48
La administración de Cottullari S.A es tomada en cuenta en sugerencias, para cambios y mejoras en la reforma de la Ley de transporte por las entidades competentes.	0,10	3	0,3
Incremento de pasajeros en días festivos	0,08	3	0,24
Amenazas			
Aumento de precios de combustible	0,08	2	0,16
Pandemia mundial del virus COVID-19 y sus variantes	0,14	1	0,14
Transporte turístico informal	0,06	2	0,12
Paro, huelgas y cierre de vías	0,1	2	0,2
Desastres naturales	0,08	2	0,16
	1,00		2,66

Elaborado por: Espín, M. (2021)

2.4.2.3. Matriz interna y externa

Una vez analizado y definido los factores FODA, se realiza la matriz interna y externa. Que da como resultado los totales ponderados del factor interno en el eje de la “x” y los resultados del factor externo en el eje de la “y”, tomando en cuenta

las diferentes implicaciones estratégicas para cada cuadrante en el que se encuentra la empresa, como se detalla de acuerdo a los siguientes criterios.

Cuadrantes: I, II, IV..... (Crecza y desarróllese)

III, V, VII.....(Persista o resista)

VI, VIII, IX.....(Coseche o elimine)

Los resultados arrojados en la Compañía de Transporte de Turismo Cottullari S.A son los detallados a continuación:

Matriz de evaluación de factores internos (EFI): 2,39 (eje X)

Matriz de evaluación de factores externos (EFE): 2,66 (eje Y)

Tabla 5. Matriz interna – externa de la Compañía de Transporte de Turismo Cottullari S.A

		ANÁLISIS INTERNO		
		Fuerte 3.00 a 4	Promedio 2.00 a 2.99	Débil 1.00 a 1.99
ANÁLISIS EXTERNO	Alto 3.00 a 4	I	II	III
	Medio 2.00 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.00 a 1.99	VII	VIII	IX

Elaborado por: Espín, M. (2021)

La Compañía de Transporte de Turismo Cottullari S.A se encuentra en un entorno medio con una capacidad organizativa promedio, con este resultado se deberán plantear estrategias en torno a “persista o resista”.

Habiendo constatado la calificación intermedia, sabemos que, pese a sus errores administrativos, Cottullari S.A es una empresa totalmente rentable, debido a la necesidad de la sociedad para transportarse, y esto nos permite conocer que si se hubiese llegado a la calificación “coseche o elimine”, no se continuaría el proyecto de investigación.

2.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Gráfico: 14. Secuencia del procedimiento de gestión del Balanced Scorecard



Elaborado por: Espín, M. (2022)

Para el cumplimiento de la aplicación de los procedimientos del Balanced Scorecard, que cuentan con el potencial necesario para su cambio esperado, lo cual requiere de un soporte correcto para su desarrollo y adecuación, para que logren los resultados esperados en términos de la alineación de los procesos internos que permita establecer una dirección estratégica centrada en el desempeño de la gestión administrativa.

N.1: Reconocimiento de la misión, visión, y valores corporativos. – La correcta definición de la cultura organizacional que constituye la base para definir las estrategias y políticas a seguir, donde es necesario dedicar tiempo reflexivo para plantear las perspectivas con su revisión y posteriormente desarrollar una efectiva planificación estratégica acompañada de la construcción del mapa estratégico. Para alcanzar las metas y desarrollar planes de acción organizacionales alineados la misión, visión y valores de la organización para fomentar alianzas estratégicas y de esta manera involucrar a las personas en toda la empresa.

N.2: Identificación de estrategias. – Para la delineación de estrategias, se debe desarrollar una visión real, tener una prospectiva de futuro para articular las

tácticas adecuadas con una planificación estratégica que se asocia a la realización de una matriz de análisis Foda, donde se presenta un listado de oportunidades que incluye las estrategias determinando imprecisos para su ejecución con la precisión que amerita. Luego, la esencia de la estrategia para poder ofrecer un valor único en la empresa con el fin de crear espacio significativo entre las deficiencias detectadas.

N.3: Alineación de Perspectivas y Objetivos estratégicos. – Las acciones para cada perspectiva se relacionan con una de las barreras más sustanciales para el crecimiento organizacional, la relación con un desajuste que pueda existir entre los metas estratégicas y la dirección de la misma para cumplir su propia perspectiva sistemática orientada al crecimiento que produce un resultado de la vinculación esperada entre cada una las perspectivas de cumplimiento de cada objetivo estratégico sin caer en el error de tomar decisiones precipitadas e imprudentes y desacertadas que afecten negativamente al desempeño empresarial.

N.4: Unificación de Indicadores. – La medición y administración de cada perspectiva con su indicador, que permiten medir el desempeño de los procesos internos ya que son unidades métricas que brindan información sobre los logros obtenidos en la organización, su actividad o acciones generadas que evalúan el desempeño de la organización en comparación con los objetivos y plazos establecidos con los recursos utilizados donde se presentan los resultados para su posterior evaluación y así obtener una diferencia entre el desempeño de la empresa y un alto nivel de reconocimiento.

N.5: Mapeo estratégico. – Para obtener una visión más clara de las estrategias aplicadas, es necesario completar la representación visual de las estrategias de una organización, donde se describe el proceso de creación del valor empresarial significativo a través de una serie de relaciones de causa y efecto en las perspectivas (financiera, del cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento) donde uno de los mayores desafíos para hacer realidad la planificación estratégica es mantener una comunicación suficientemente necesaria con la condición de la empresa.

N.6: Evaluación. – Para evaluar el Balanced Scorecard, ya que es un completo sistema de gestión que permite la interacción tanto de los aspectos del direccionamiento estratégico con sus planes de acción y los indicadores que nos enseñan lo que debemos medir en cada perspectiva y evaluar los objetivos, para así movilizar a las personas que laboran en la empresa hacia el pleno cumplimiento de la misión, canalizando las energías y habilidades, prioridades, conocimientos específicos que están orientadas a tener la capacidad de lograr excelentes resultados a largo plazo de acuerdo al enfoque gerencial para asumir el autocontrol.

N.7: Creación de Planes de Acción. – De acuerdo a las interrelaciones de las acciones con objetivos que generan más información para la empresa, en vista que es herramienta de administración estratégica que identifica las necesidades esenciales de la empresa y presenta una alianza entre las perspectivas y los objetivos estratégicos para crecer adecuada y sólidamente en la gestión administrativa, operativa y funcional de la empresa que ayuda a trazar el camino que debe seguir una organización en base a una exhaustiva planificación.

N.8: Seguimiento y Gestión. – Es importante mantener el seguimiento, actualizar y administrar continuamente el Balanced Scorecard para identificar los indicadores que son o no adecuados para la empresa. Con la intención de evaluar la evolución del desempeño de la organización y la redefinición de sus estándares para ajustarse al sistema de gestión administrativa del proceso sistémico para poner en práctica un proceso de comunicación directa o retroalimentación (feedback) para equiparar y centrar los estándares analizados hacia la era de la información.

2.5.1. Replanteamiento de misión visión y valores corporativos

Misión

- Brindar una experiencia vivencial basada en las necesidades y expectativas del cliente, con servicios de calidad y precios competitivos, operando transportes seguros y confiables, para fomentar el sector turístico, creando un ambiente de motivación y superación para los colaboradores.

Visión

- Obtener el reconocimiento como máximo exponente en el sector del servicio en el transporte turístico del país, con el cumplimiento de principios basados en confianza, comodidad, seguridad, seriedad y profesionalismo.

Valores

- Transparencia
- Honestidad
- Seguridad
- Puntualidad en los viajes
- Adaptabilidad
- Responsabilidad

2.5.2. Alineación de Perspectivas y Objetivos estratégicos

Tabla 6. Síntesis de las perspectivas del cuadro de mando integral actores e intereses relacionados

Perspectiva	Actores interesados	Temas de Interés
Financiera	<ul style="list-style-type: none">● Socio accionista● Entidades Financieras● Casas comerciales de vehículos.● Personal Administrativo	<ul style="list-style-type: none">● Rentabilidad de su capital● Tasas de interés de acuerdo a la actividad económica.● Plan de financiamiento.● Correcto manejo de fondos.
Clientes	<ul style="list-style-type: none">● Personas Naturales● Agencias de Turismo● Unidades Educativas● Instituciones Gubernamentales	<ul style="list-style-type: none">● Socialización y características del servicio.● Precio● Calidad de Servicio.
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none">● Personal Administrativo● Publicista● Contador● Auditor	<ul style="list-style-type: none">● Diseño de procesos● Diseño de servicio● Diseño de registro del proceso contable.● Sistemas de gestión de calidad en el servicio y salud ocupacional y responsabilidad social.● Seguimiento de clientes
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none">● Personal del área administrativa● Personal del aérea de operaciones	<ul style="list-style-type: none">● Oportunidades de capacitación orientado al servicio al cliente.● Clima laboral● Compensación e incentivos a los colaboradores.

Elaborado por: Espín, M. (2021)

Tabla 7. Lista de objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivos estratégicos
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ● Disminuir el nivel de endeudamiento con las casas comerciales en un 10% dentro de los próximos tres años. ● Disminuir los costos operativos de administración en un 5% durante el año 2021 y 2022. ● Negociar un plan de financiamiento de hasta tres años, con la reactivación económica. ● Generar un impacto de consciencia para el correcto manejo de los fondos de la Gerencia. ● Entregar la información de manera correcta y oportuna a los socios para evitar malentendidos de cobros mensuales.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejora oportuna y concreta en la calidad del servicio, tanto en atención a clientes y grupos de interés, contando con una cobertura física y digital en expansión, durante el año 2021 y 2022. ● Implementar servicios especiales y descuentos a los clientes de Cottullari S.A.
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> ● Coordinar la logística, mantenimiento y operación del parque automotor de la empresa, por medio de personal capacitado en gestionar oportunamente las necesidades y requerimientos del usuario y del parque automotor.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ● Asegurar el 100% del programa de capacitación anual de la empresa en un plazo de dos años.

Elaborado por: Espín, M. (2021)

2.5.3. Unificación de Indicadores

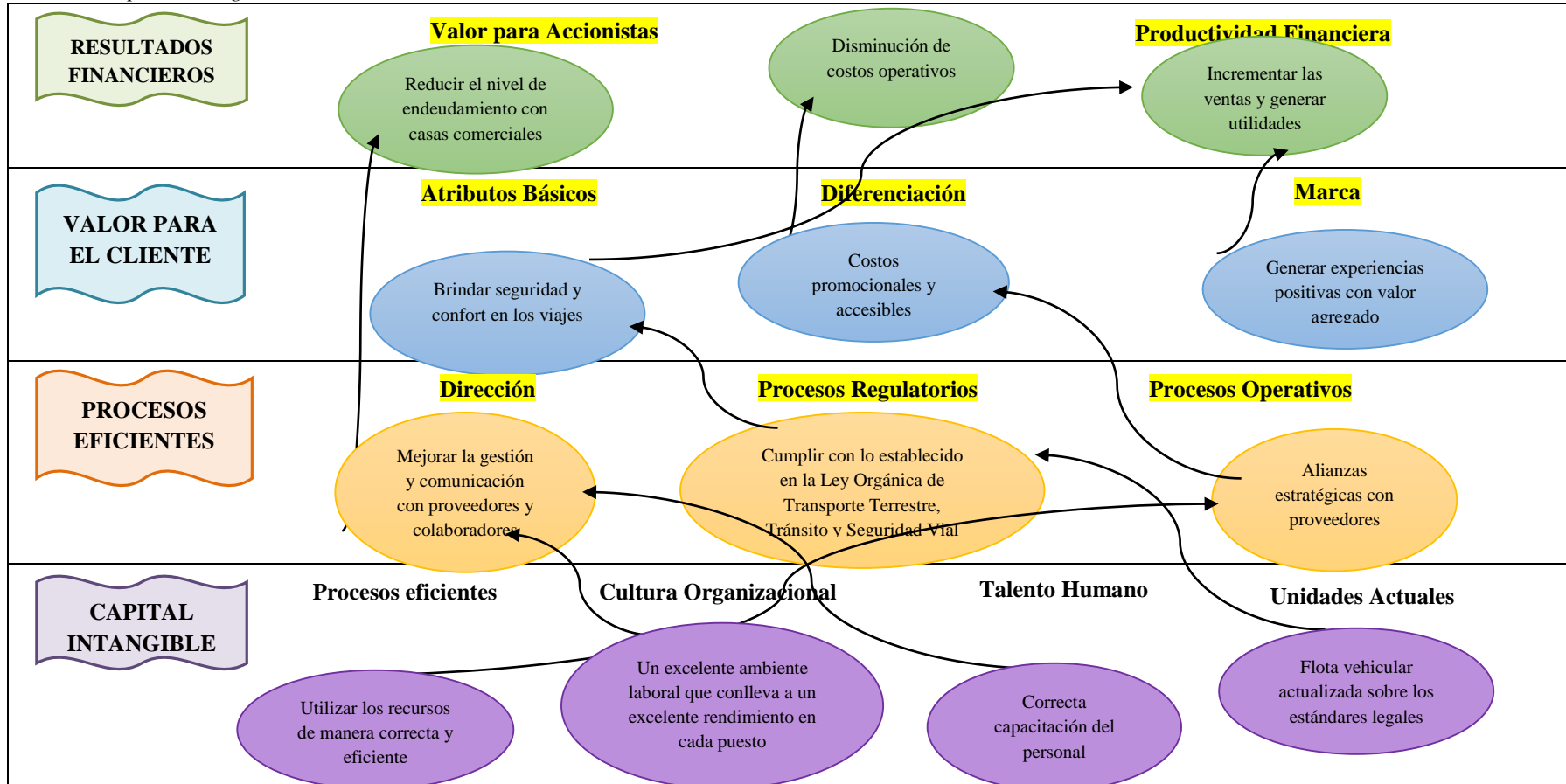
Tabla 8. Unificación de Indicadores

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Factores claves de éxito Políticas Iniciativas estratégicas	Indicadores
Financiera.	<ol style="list-style-type: none"> Disminuir el nivel de endeudamiento en casas comerciales. Disminuir los costos operativos de administración en un 5% durante el año 2021 y 2022. Generar un impacto de consciencia para el correcto manejo de los fondos de la Gerencia. Entregar la información de manera correcta y oportuna a los socios para evitar malentendidos de cobros mensuales. 	<ol style="list-style-type: none"> Manejo adecuado de los fondos y flujos de caja Apegarse a financiamientos y refinanciamientos bancarios Delegación de funciones en la toma de decisiones financieras al presidente. Implementación de un medio específico de entrega de información concreta para todos los socios. 	<ol style="list-style-type: none"> Balances financieros donde se constate la utilidad de ganancia Crecimientos de los ingresos en ventas Presupuesto externo e interno Costos y tarifarios de los servicios de transporte.
Clientes.	<ol style="list-style-type: none"> Mejora oportuna y concreta en la calidad del servicio de durante el año 2021 y 2022. Implementar servicios especiales y descuentos a los clientes de Cottullari S.A. 	<ol style="list-style-type: none"> Promoción y valores bajos en paquetes de viajes a todos los clientes potenciales Seguimiento y búsqueda de referidos potenciales por parte del área de ventas. 	<ol style="list-style-type: none"> Número de clientes atendidos por año Índice de satisfacción del cliente Número de reclamos generados por el cliente durante el año.
Procesos internos.	<ol style="list-style-type: none"> Coordinar la logística, mantenimiento y operación del parque automotor de la empresa, por medio de personal capacitado en gestionar oportunamente las necesidades y requerimientos del usuario y del parque automotor. Obtener un mejor sistema contable para evitar errores sistémicos y pérdida de información. Delegación específica a cada puesto de trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> Fidelización de la relación con los proveedores Contar con el mejor software del mercado actual. Comprometer a las áreas de trabajo a preocuparse por sus actividades a las cuales se sujeta su contrato. 	<ol style="list-style-type: none"> Número de procesos con acciones de mejora / total de procesos identificados. Número de solicitudes o servicios resueltos a tiempo / total de solicitudes. Indicador de errores y eventos de riesgos integrales en ingreso de facturas y liquidaciones. Falta de planes de ejecución y proyectos.
Aprendizaje.	<ol style="list-style-type: none"> Asegurar el 100% del programa de capacitación anual de la empresa en un plazo de dos años. 	<ol style="list-style-type: none"> Planificación correcta y adecuada de cronogramas para capacitación 	<ol style="list-style-type: none"> Número de trabajadores que participan en actividades de capacitación / Total de trabajadores. Número de horas de capacitación a los trabajadores por año (u otro lapso).

Elaborado por: *Espín, M. (2021)*

2.5.4. Mapeo estratégico

Tabla 9. Mapeo estratégico



Elaborado por: Espín, M. (2021)

2.5.5. Evaluación

Tabla 10. Matriz de evaluación

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Factores claves de éxito	Políticas	Plan de acción
Financiera.	<ol style="list-style-type: none"> Disminuir el nivel de endeudamiento en casas comerciales. Disminuir los costos operativos de administración en un 5% durante el año 2021 y 2022. Generar un impacto de consciencia para el correcto manejo de los fondos de la Gerencia. Entregar la información de manera correcta y oportuna a los socios para evitar malentendidos de cobros mensuales. 	<ol style="list-style-type: none"> Manejo adecuado de los fondos y flujos de caja Apegarse a financiamientos y refinanciamientos bancarios Delegación de funciones en la toma de decisiones financieras al presidente. Implementación de un medio específico de entrega de información concreta para todos los socios. 	<ol style="list-style-type: none"> Instrumentar los reglamentos y estatutos competentes para el seguimiento y buena aplicación de los objetivos estipulados Regirse a las ordenanzas nacionales en base a los parámetros de leyes de cobranzas y pagos de carteras vencidas en casas comerciales. 	<ol style="list-style-type: none"> <ol style="list-style-type: none"> Diseñar las propuestas de los parámetros para el seguimiento de los reglamentos establecidos Generar propuestas donde se llegue a un acuerdo en que se pueda generar ganancia tanto a la empresa como a la casa comercial.
Clientes.	<ol style="list-style-type: none"> Mejora oportuna y concreta en la calidad del servicio durante el año 2021 y 2022. Implementar servicios especiales y descuentos a los clientes de Cottullari S.A. 	<ol style="list-style-type: none"> Promoción y valores bajos en paquetes de viajes a todos los clientes potenciales Seguimiento y búsqueda de referidos potenciales por parte del área de ventas. 	<ol style="list-style-type: none"> Elaboración de manuales para mejorar protocolos de atención a los clientes potenciales. Creación del programa de remuneración variable en base al cumplimiento de metas en relación de ventas comerciales 	<ol style="list-style-type: none"> <ol style="list-style-type: none"> Generación de reuniones semanales para la evaluación del cumplimiento de actividades y elaboración de los manuales necesarios para su correcta aplicación.
Procesos internos.	<ol style="list-style-type: none"> Coordinar la logística, mantenimiento y operación del parque automotor de la empresa, por medio de personal capacitado en gestionar oportunamente 	<ol style="list-style-type: none"> Fidelización de la relación con los proveedores Contar con el mejor software del mercado actual. 	<ol style="list-style-type: none"> Firma de convenios legales en base a las normativas para la correcta ejecución de planes de acción para requerimientos de 	<ol style="list-style-type: none"> <ol style="list-style-type: none"> Elaboración de contratos con los proveedores varios. Incentivar al uso correcto de los procesos en el

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Factores claves de éxito	Políticas	Plan de acción
	<p>las necesidades y requerimientos del usuario y del parque automotor.</p> <p>2. Obtener un mejor sistema contable para evitar errores sistémicos y pérdida de información.</p>		<p>carácter moderado y urgente en mantenimientos y procesos adicionales.</p> <p>1.2.1 Utilización de softwares calificados legalmente a las normativas</p>	<p>software para evitar eventos de riesgo operativo</p>
Aprendizaje.	<p>1. Asegurar el 100% del programa de capacitación anual de la empresa en un plazo de dos años.</p>	<p>1.1 Planificación correcta y adecuada de cronogramas para capacitación</p>	<p>1.1.1 Verificación correcta de que las capacitaciones y seminarios se llevan al cabo del tiempo establecido</p>	<p>1.1.1.1 Delegar a un colaborador que se encargue del control de las capacitaciones y su correcta aplicación</p>

Elaborado por: Espín, M. (2021)

2.5.6. Plan de acción

Para el plan de acción se tomaron tres niveles de calificación, a la situación de cada perspectiva específica, en donde se medirá de la siguiente manera:



Semáforo rojo, situación crítica.



Semáforo amarillo, situación medianamente crítica.





Semáforo verde, situación normal.

Tabla 11. Perspectiva financiera

PERSP.	OBJETIVO AL CABO DE UN AÑO	INDICADOR	REAL	SITUACIÓN	META	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE	ACCIÓN CORRECTIVA
FINANCIERA	Disminuir el nivel de endeudamiento en casas comerciales.	Balances financieros donde se constate la utilidad de ganancia.	Manejo adecuado de los fondos y flujos de caja		Estabilizar la calificación de riesgo crediticia	Nivel de endeudamiento	Propuestas reales en compromisos de pago a las casas comerciales.	Gerente Javier Diaz. Presidente Jorge Baño	Firma de un convenio con compromiso de pago refinanciado.
	Disminuir los costos operativos de administración en un 5% durante el año 2021 y 2022	Crecimientos de los ingresos en ventas	Estructuración de un presupuesto acorde a la situación institucional de la compañía.		Equilibrar indicadores financieros para obtener mayor utilidad.	Liquidez para la compañía.	Comunicación oportuna sobre la situación de los costos operativos excesivos.	Contadora General Ing. María Fernanda Herrera	Aprobación y ejecución inmediata del cambio de presupuesto.
	Entregar la información de manera correcta y oportuna a los socios para evitar malentendidos de cobros mensuales.	Inexistencia de reuniones para rendición de cuentas por parte de gerencia y presidencia.	Toma de decisiones independiente y arbitraria.		Comunicación eficiente y de calidad, donde los socios tengan la información correcta.	Descuido de las partes.	Capacitación sobre comunicación de calidad corporativa.	Empresa de capacitación externa.	Implementación de un medio específico de entrega de información concreta para todos los socios.




Elaborado por: Espín, M. (2022)

Tabla 12. Perspectiva cliente

PERSPECTIVA	OBJETIVO AL CABO DE UN AÑO	INDICADOR	REAL	SITUACIÓN	META	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE	ACCIÓN CORRECTIVA
CLIENTE	Mejora oportuna y concreta en la calidad del servicio durante el año 2021 y 2022.	Índice de satisfacción del cliente	Atención ineficiente y descoordinado a los clientes.		Convertir a la Compañía en la número 1 en atención a los clientes con protocolos exclusivos.	Poca preferencia de clientes por ser una empresa promedio.	Capacitación en gestión de atención al cliente, clínica de ventas y manejo de objeciones	Empresa de capacitación externa.	Capacitación inmediata al personal de ventas y servicio al cliente
	Implementar servicios especiales y descuentos a los clientes de Cottullari S.A.	Número de clientes atendidos por año	Poca afluencia de clientes		Incrementar ventas y portafolio de clientes.	Falta de promociones y descuentos en precios de acuerdo a la situación del país.	Comisión de inteligencia de productos y servicios.	Consultoría externa, mercadólogo.	Reducción inmediata de tarifas excesivas.

Elaborado por: Espín, M. (2022)

Tabla 13. Perspectiva procesos internos

PERSPECTIVA	OBJETIVO AL CABO DE UN AÑO	INDICADOR	REAL	SITUACIÓN	META	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE	ACCIÓN CORRECTIVA
PROCESOS INTERNOS	Coordinar la logística, mantenimiento y operación del parque automotor de la empresa, por medio de personal capacitado en gestionar oportunamente las necesidades y requerimientos del usuario y del parque automotor.	Número de procesos con acciones de mejora / total de procesos identificados.	Cada socio cuenta con su taller de preferencia.		Flota vehicular con mantenimiento oportuno y de calidad/ buses en perfecto estado.	Variación de precios por mantenimiento.	Formar una comisión que gestione convenios para el mantenimiento de las unidades.	Directorio	Obtener un solo taller para el mantenimiento de la flota, que cuente con varias sucursales alrededor del país.
	Obtener un mejor sistema contable para evitar errores sistémicos y pérdida de información.	Indicador de errores y eventos de riesgos integrales en ingreso de facturas y liquidaciones.	Aplicación informática contable con recursos limitados.		Reducción de tiempo en ejecución de procesos informática y contables.	Tiempos de espera y errores en informes y facturación	Cotizar costos de empresas proveedoras.	Gerente Javier Diaz. Contadora General Ing. María Fernanda Herrera	Compra de un sistema contable de vanguardia.
	Delegación específica a cada puesto de trabajo.	Falta de planes de ejecución y proyectos.	Lucha de poderes para el manejo corporativo.		Toma de decisiones oportunas y eficientes en el manejo de la empresa.	Falta de conexión profesional entre los directivos.	Dialogar con las partes involucradas.	Asamblea General de socios.	Capacitaciones para mejora de clima laboral

Elaborado por: Espín, M. (2022)

Tabla 14. Perspectiva aprendizaje y desarrollo

PERSPECTIVA	OBJETIVO AL CABO DE UN AÑO	INDICADOR	REAL	SITUACIÓN	META	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE	ACCIÓN CORRECTIVA
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Asegurar el 100% del programa de capacitación anual de la empresa en un plazo de dos años.	Número de trabajadores que participan en actividades de capacitación /Total de trabajadores. Número de horas de capacitación a los trabajadores por año (u otro lapso).	Dependencia de otras personas para ejecución de procesos de responsabilidad compartida.		Ser una compañía totalmente eficiente en todas las áreas y todos procesos existentes.	Desconocimiento parcial de procesos específicos.	Creación de procesos para la evaluación de desempeño.	Gerencia Directorio	Planificación correcta y adecuada de cronogramas para capacitación

Elaborado por: Espín, M. (2022)

1.8. Conclusiones Capítulo II.

- Esta propuesta pretende un crecimiento constante, y propone analizar la situación actual de Cottullari S.A (Compañía de transporte turístico Llactacunga) con la correcta elaboración y aplicación del Balanced Scorecard al incrementar puntos de atención físicos y digitales, que cuenta con el estratégico cuadro de mando integral, con el objetivo de lograr una gestión administrativa avanzada.
- Con el buen uso del sistema de medición y administración del Balanced Scorecard, será posible extender la gestión y control de la empresa con aumento de su participación, demostrando que estos resultados tan esperados se pueden obtener, gracias a la correcta aplicación se propone que Cottullari S.A. cambie el formato administrativo tradicional, donde actualizarán todos los procesos internos y externos a ejecutar, tanto para la empresa como a sus grupos de interés.
- La efectividad resultante para la empresa y la responsabilidad de responder ante la presencia de debilidades relacionados con la integración de áreas a pesar de la creación de valor a largo plazo que apoya al desarrollo operativo de la gestión interna, representado una limitación para concretar planes y acciones estratégicas en su contexto con respecto a las empresas de transporte turístico.

CAPÍTULO III.

APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Evaluación de Expertos

La evaluación de expertos es el método de validación que se utilizó para el presente trabajo de investigación, empleando el análisis de profesionales expertos en el área de estudio. Para esta valoración, como primera instancia se procuró determinar la validez de la propuesta del Balanced Scorecard, la misma fue verificada por tres profesionales expertos en el campo de la administración de empresas, quienes, de acuerdo a su perfil, trayectoria y experiencia, registraron su constancia de aplicabilidad en la Compañía de turismo Cottullari S.A.

En este orden de ideas, se presentó a cada experto un modelo de la oportuna propuesta, a fin de considerar su valoración en el mismo escenario, en cuanto a:

- **Pertinencia** de la propuesta del sistema de medición y administración en el área de investigación, es decir, la relación directa entre la tesis de maestría, el título de la propuesta, tanto los objetivos a alcanzar como su ejecución, sumado a los elementos que la integran.
- **Redacción**, en cuanto a la interpretación relacionada del enunciado de la propuesta por su presentación con claridad y precisión en la utilización de vocabulario técnico.
- **Contenido**, que constituye la correspondencia que se ha tenido en cuenta para la adecuación de la propuesta al tipo de empresa seleccionada, esto se refiere al manejo y aplicación en las empresas del ramo.

De este modo, se llevó a cabo la misma argumentación aplicando un instrumento de validación que, presenta los siguientes resultados:

Criterios	Experto 1	Experto 2	Experto 3
Pertinencia	Bueno	Excelente	Bueno
Redacción	Excelente	Bueno	Excelente
Contenido	Bueno	Bueno	Bueno

Elaborado por: Espín, M. (2021)

Como puede observarse, dadas sus características particulares, ya que no existe implicación en el proceso de validación del instrumento, y con la colaboración favorable de quienes han podido emitir un juicio libre y enriquecedor a tal efecto, siendo la mayoría de las respuestas entre excelente y bueno considerando que han sido desarrollados en el contexto académico para que esta, investigación sea útil y aplicable.

Estos resultados contribuyen en gran medida a la equivalencia de las nuevas perspectivas con interpretaciones útiles para su desarrollo en la compañía Cottullari S.A. y al estudio del presente trabajo de investigación que confiere sus logros a un cierto grado de subjetividad para aplicación focalizada.

Para estimar la validación y confiabilidad del instrumento aplicado en base a características estadísticas, se utilizó un instrumento de evaluación específicamente para los tres expertos que participaron en la evaluación. Esta encuesta se estructuró de manera dicotómica, para luego poder aplicar la técnica de Kuder Richardson con sus siglas (KR-20) que se basan en la consistencia inter-item y poder validar la entrevista como confiable.

Usando la técnica Kuder-Richardson en una prueba, permitió establecer la fiabilidad específicamente con sus medias, varianzas en una sola aplicación de la prueba. Para la administración de la prueba que a su vez no requiere pruebas paralelas y es aplicable para validar otros instrumentos siempre y cuando los resultados se ubiquen entre cero y uno. Por cuanto más cerca esté el valor de uno (1), mayor será la confiabilidad.

La fórmula de confiabilidad de Kuder Richardson (KR-20) se presenta a continuación:

$$r_n = \frac{n}{n-1} * \frac{V_t - \sum pq}{V_t}$$

Donde:

r_n = Coeficiente de confiabilidad

N = número de ítems del instrumento

V_t = varianza total de la prueba

$\sum pq$ = Sumatoria de la varianza particular de los ítems

Al contestar el instrumento diseñado especialmente para evaluadores expertos, se requiere información en base al número de ítems considerados en la prueba, teniendo en cuenta su experiencia y conocimientos establecidos principalmente con la ayuda del instrumento importante de la investigación, donde los resultados se muestran con el propósito de enunciar el efecto de los mismos.

Expertos	Ítems											
	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10		
1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1		7
2	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0		6
3	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1		5
Pq	0,33	0,67	0,67	1,00	0,33	0,33	0,67	1,00	0,33	0,67	V.t	7,54
Q=(1-p)	0,67	0,33	0,33	0,00	0,67	0,67	0,33	0,00	0,67	0,33		
Pq	0,22	0,22	0,22	0,00	0,22	0,22	0,22	0,00	0,22	0,22	$\sum P.Q$	1,76

Despejando la fórmula se tiene:

$$n=10$$

$$V_t= 7,54$$

$$\sum Pq=1,76$$

Entonces:

$$KR - 20 = \frac{10}{10 - 1} * \frac{7.54 - 1.76}{7.54}$$

$$KR-20=0.8509$$

Por consiguiente, el principal instrumento para la investigación de la proporción y aprobación de cada ítem que se utilizara, para la consistencia interna que tiene una confiabilidad de 0,8509% con respecto todas las desviaciones

estándar de la puntuación total considerada según la técnica Kuder-Richardson (KR-20) como alta por los supuestos en las puntuaciones de las partes equivalentes esencialmente, por los expertos evaluadores en la investigación.

3.2. Evaluación de usuarios

A este respecto, se ha contactado a los directivos responsables de la administración de la compañía de transporte de turismo Cottullari S.A. con la intencionalidad de trabajar con la herramienta Balanced Scorecard, a fin de obtener sus opiniones sobre su aplicación en términos de las debilidades, ventajas, beneficios y áreas departamentales de mejora. Para apoyar este punto, las personas involucradas en la recolección de la información, fueron el personal administrativo, operativo y nivel directivo directamente que se encuentra interrelacionado el proceso de gestión administrativa con el respectivo análisis de la seguridad, equilibrio, efectividad y solidez al mismo tiempo, en este proceso de cambio.

Para la evaluación de usuarios, se establecieron dos contactos institucionales que utilizan o han utilizado el Balanced Scorecard propuesto, esto ha traído gran variedad de exigencias para la actual ciencia administrativa para la mejora de la eficiencia operativa donde fue necesario aplicar un pequeño instrumento a los directivos, adjuntando la propuesta por correo electrónico debido a la situación del covid-19, con el objetivo de conocer sus impresiones con respecto a la herramienta y su aplicación en la empresa que representa.

Luego de explicar los aspectos teóricos relevantes al nivel directivo sobre el sistema de medición y administración en respuesta a la necesidad de crear un marco de gestión estratégica que sea compatible y que se ponga en práctica a través de una implementación más rápida con requisitos adecuados para obtener una ventaja competitiva con la integración del sistema de los procesos administrativos existentes a través una metodología práctica con sus respectivas pruebas estructuradas para impulsar el proceso operativo se ha definido la visión, con los indicadores desplegados para toda la organización.

3.3. Evaluación de resultados

A lo largo del presente trabajo se realiza una investigación exhaustiva teniendo en cuenta la implementación de los instrumentos, entrevista y observación, se logró verificar la relación entre los aspectos teóricos y prácticos del Balanced Scorecard como sistema de medición y administración aplicado en la compañía de transporte turístico Cottullari S.A., en cuanto a sus procesos internos y la detección de determinadas falencias y debilidades en los sistemas tradicionales ante el urgente requerimiento de la solución al problema de gestión estratégica actual.

La misma sirvió como un punto de referencia inicial para ser puesto en práctica a través de la implementación y la implicación de los procesos administrativos integrados a los que se refiere el Balanced Scorecard para su aplicación empírica expuesta en la con antelación.

PERSPECTIVA	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ● Sistema informático contable-administrativo diseñado específicamente para transporte 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incremento de salario básico unificado 	<ul style="list-style-type: none"> ● Flota vehicular en prenda activa en Casa comercial Teojama. ● Gastos excesivos por parte de la administración 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento de precios de combustible
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ● Ubicación de parqueadero para recibir a clientes 		<ul style="list-style-type: none"> ● Demora en la entrega a de información a grupos de interés. 	
Procesos Internos		<ul style="list-style-type: none"> ● A partir del 2022 las unidades se pueden cambiar legalmente a nombre del socio propietario, según reforma a la Ley del transporte turístico 	<ul style="list-style-type: none"> ● Servicios similares con otras empresas de transporte 	
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Permisos y documentación en regla 	<ul style="list-style-type: none"> ● Recibir capacitaciones por parte de entidades públicas y privadas en temas de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ausencias de capacitaciones anuales del personal administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Transporte turístico informal

Elaborado por: Espín, M. (2021)

Conocer las realidades por que atraviesa la compañía de transporte turístico permite ampliar su conocimiento de la serie de indicadores que miden el grado de éxito de los objetivos propuestos y especialmente hacia los obstáculos que retrasan los procesos internos para establecer la misión y visión con respecto a los resultados organizacionales. Para ello, es necesario tomar en cuenta secuencialmente todos los elementos y factores que generan tal situación desfavorable previo al análisis del entorno interno como externo.

El análisis FODA resume la información interpretativa de los aspectos claves del análisis del entorno y la capacidad estratégica de la compañía transporte turístico que se llevó a cabo de acuerdo a la secuencia lógica de los impactos relacionados a la gestión administrativa, que consiste en cada proceso esta según la jerarquía de prioridad hasta qué punto de la estrategia se presentara con una breve descripción y más precisamente cuando se detecten sus fortalezas y debilidades son relevantes y que tienen la capacidad de afrontar los cambios que corresponden a cada perspectiva que se produce en el entorno.

A su vez, el alcance de la aplicación del Banlanced Scorecard para investigar las complejidades que influyen en el resultado del análisis competitivo por el que atraviesa a diario la lógica de trabajo de las operaciones sustentadas en el actual sistema de información, que debe ser muy flexible, inevitablemente vinculado a una estrategia que apoye la toma decisiones que lleva a convertir cada uno de los objetivos estratégicos en un conjunto de indicadores directamente relacionados con sus respectivos objetivos, en las áreas que ameritan que un sistema de medición y administración brinde soluciones a sus tareas.

Una vez analizados los temas importantes se debe aprovechar las fortalezas y oportunidades de cada empresa con los recursos disponibles en base a la estructura lógica de una nueva herramienta y permitir un seguimiento constante de los procesos internos, esto permite el uso de estrategias efectivas desarrolladas para mejorar la gestión administrativa a lo largo de la cadena de valor, lo que significa un apoyo al referente de la referencia de la visión estratégica que permita asegurar una posición competitiva representativa. Esto lleva a la necesidad de encontrar una

solución que convierta una debilidad en una fortaleza siempre que se tenga en cuenta sugerencias y ciertas ideas de los involucrados.

3.4. Conclusiones capítulo III

- Las evaluaciones tanto de expertos como de usuarios validan que la implementación de un sistema de medición y administración, cuenta con las herramientas necesarias para ofrecer soluciones operativas en los procesos internos de la compañía de transporte de turismo que contribuyan al crecimiento de sus actividades de gestión. Cuando los expertos validan su posición, utilizando criterios relevantes relacionados con el problema existente, ofrecen la confianza y confiabilidad del sistema a utilizar.
- El aspecto más importante que sustentan con la visión completa de las áreas entre los distintos objetivos estratégicos para el éxito y que puede ser considerado como un costo para la compañía de transporte de turismo debido a que el sistema de medición y administración requiere un profundo conocimiento del proceso operativo sumado a la necesidad de tener un liderazgo en diferentes niveles para dirigir la ciencia administrativa que servirá de base para las funciones del Balanced Scorecard para consolidar sus tareas y acelerar la capacidad de respuesta en el desarrollo común de su implementación y posterior comunicación de esfuerzos para la gerencia.
- El sistema de gestión administrativa representa un crecimiento en términos de eficiencia a efectividad y optimización de los procesos internos. Teniendo en cuenta los resultados de las entrevistas a las personas clave, se procedió a la consolidación y adecuación de las funciones que debe contener el sistema propuesto, cuyo objetivo es mejorar los tiempos de trabajo y la calidad de la información gerencial. Además, una vez implantado el sistema, se activarán estrategias vinculadas a la innovación y la competitividad, que formarían parte de la cadena de valor generado por este importante cambio de cultura organizacional.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.Conclusiones

- El análisis estratégico y la revisión de toda la información obtenida durante esta investigación constituye un factor básico que permite concluir que el cuadro de mando integral o la herramienta de medición y administración Balanced Scorecard es flexible ante las formulaciones estratégicas y permite la gestión administrativa con un seguimiento constante de las principales áreas de la empresa de transporte turístico Cottullari S. A. que prioriza así la optimización del desempeño de sus procesos internos de esta forma se cumplirán las expectativas y demandas que exigen un crecimiento continuo.
- La información brindada para el desarrollo de este estudio para el éxito empresarial esperado con el diseño de un modelo de gestión administrativa se expide de manera práctica en la realización de la planificación estratégica que simplificará el trabajo y reducirá la dualidad de funciones, con una serie de estrategias empresariales la cual se consolida mensualmente con documentos enviados a los directivos donde no existen indicadores de pérdida de tiempo para que la planificación estratégica se pueda ejecutar de forma eficaz y así dar paso a un sistema estratégico integral centrado en los objetivos y metas de la empresa de transporte turístico.
- La aplicación de la herramienta de medición y administración tanto la alineación de sus acciones, la implementación de estrategias, la medición y seguimiento de un resultado, y una adecuada gestión de recursos humanos,

el desarrollo del análisis detallado de la visión para el óptimo funcionamiento de la empresa dejando espacio para la generación del mapa estratégico propuesto, cuyo contenido se sustenta en la acción prioritaria de los objetivos y los planes de acción propuestos y el desarrollo de los planes operativos para optimizar la funcionalidad y desempeño de todas las áreas.

- La difusión de la metodología se expuso al nivel directivo responsable con la intención de cumplir con el conocimiento del mapa estratégico y la alineación de todas las áreas, con vinculación a los objetivos propuestos donde una comunicación constante y personalizada es muy importante sobre la aplicación para lograr una sinergia proactiva de los actores lo cual ha agregado valor al uso de la herramienta Balanced Scorecard que tiene como propósito crear una planificación estratégica para el accionar al mejoramiento desempeño a corto plazo.

4.2.Recomendaciones

- Es fundamental para el trabajo común, contar con el compromiso institucional de todos los niveles jerárquicos, la participación personal, los recursos prioritarios, un liderazgo compartido en el marco de los grupos de mejora responsables de mantener la información disponible oportuna y actualizada de todos los procesos internos sumados a los esfuerzos para lograr y vincular el cumplimiento de los objetivos operativos establecidos del Balanced Scorecard que permite el seguimiento, organización, difusión, y control de la ejecución de las estrategias que resultan de este sistema de medición.
- Por otro lado, es de vital importancia generar una cultura de ideología central por parte de los directivos de la empresa de transporte turístico que sean conscientes de la buena gestión y control periódico de la información que brinda el Balanced Scorecard que garantiza la mejora de los procesos internos con acciones significativas previas al próximo periodo operativo

que represente así el éxito de los servicios turísticos, por lo tanto, los socios podrán mostrar la nueva imagen corporativa.

- Se debe involucrar a todo el personal, para conocer los indicadores en el manejo del sistema de medición e integrar los procesos internos en torno a las perspectivas (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), tanto su integración como su coordinación en las posibles desviaciones que se puedan presentar y la formulación de acciones de mejora concertadas para la previa adopción de acciones correctivas en caso de ser necesario, esto como consecuencia de la iniciativa compartida en busca de la oportunidad de mejora.

- Reforzar los diferentes procesos con los recursos necesarios para que pueden agregar valor y enfocarse en el cumplimiento de los objetivos para el éxito de cualquier cambio organizacional y la alineación de las acciones establecidas en la herramienta de medición y administración para de esta manera mejorar la comunicación en todos los niveles organizacionales esto permitirá una alternativa viable para mejorar el desarrollo de las actividades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, O. (2014). Planteamiento de un Modelo de Gestión integral para algunas PYMES manufactureras bogotanas, una herramienta. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Defaz Jami, L. C., & Galarza Mera, A. D. (junio de 2016). Diseño de un cuadro de mando integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. de la provincia de Cotopaxi, del cantón Latacunga, para el periodo 2015-2016. *Diseño de un cuadro de mando integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina ltda. de la provincia de Cotopaxi, del cantón Latacunga, para el periodo 2015-2016*. LATACUNGA, COTOPAXI, ECUADOR: LATACUNGA / UTC / 2016.
- AMARU, A. (2009). *Fundamentos de Administración* (primera ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009.
- Andrade Molina, J. C. (2012). *Repositorio Universidad Politécnica Salesiana*.
- Andrade, J. C. (2012). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Andrade, N., & Guajardo, G. (2012). Contabilidad para no Contadores. *Contabilidad para no Contadores*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Arias, F. (2006). *Proyecto de investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Epitesme C.A.
- Bastidas, F. (2010). *El cuadro de mando integral BALANCED SCORECARD*. Madrid: ESIC.
- Becerra Paguay, E. R., & Zambrano Vélez, M. A. (Quito de 02 de 2018). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa en las Pymes del área de salud en el cantón de Santo Domingo Caso: Clínica la Providencia. *El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa en las Pymes del*

área de salud en el cantón de Santo Domingo Caso: Clínica la Providencia.
Latacunga, Cotopaxi, Ecuador: Quito: UCE.

Berenguer, J. (15 de junio de 2017). *Como implementar correctamente un CMI.*
Obtenido de <https://prevenblog.com/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación.* Colombia: Pearson.

BERNAL, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Bogotá: Person Educació.

Bryan, B. (2000). *Administración estratégica.* Estados Unidos: Mc Graw Hill.

BUEY, P. (2010). *Auditoría Fiscal Concepto y Metodología.* Recuperado el 18 de 06 de 2015, de http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/libros/Investigaciones/Inves2003_09.pdf

Carlos, A. J. (s.f.). *Diseño de un Modelo de Cuadro de Mando Integral para una emor.*

Castro, C. (2019). *Universidad Nacional de Trujillo.* Obtenido de <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/13783>

CHAVARRIA, J. (2011). *Auditoría Forense.*

Chong, C. (marzo de 2015). *Repositorio Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.* Obtenido de https://doc-00-3c-apps-viewer.googleusercontent.com/viewer/secure/pdf/00015uk2nf5s263octakmjdmdkha369st/3d4p0u749hti2rh4ebh7mf3upkqujho4/1615249575000/drive/04441824451121400411/ACFrOgC71QAIIld1195-6NQwR2De6Fq2ZxeAc2L4B_aGleE-WLqq5JsjDmNfr43YURYUPKH2YEa_ije

Córdova, R. (2012). *Proceso Administrativo.* Obtenido de ED TERCER MILENIO S.C:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58781695/Proceso_administrativo-Parte1-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1632669320&Signature=LawcXRZievjK3mwqLB4PAIW6PqjCJo-

REaXCSlpsHGTA6~4meRCvoqwx1ACnX6J~UawswiSEy0VyUDUXX0
lAtN2ihLffwp0roKhY25RHoUQB29RQO0VxwsJrwfqx1

- Coulter, R. &. (2012). *Administracion* . México: Prentice Hall.
- Daft, R. (2004). *Administracion* . Thomson.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administracion estrategica*. México: Pearson
Prientice Hall.
- Dávila, A., & Oyon, D. (2009). *Introduction to the Special Section on Accounting,
Innovation and Entrepreneurship*. Europa: European Accounting Review.
- Diaz, J. (04 de 06 de 2020). Empresas de Turismo en Cotopaxi. (M. Espin,
Entrevistador)
- El Comercio. (22 de julio de 2017). *226 empresas cubren demanda de transporte
de los turistas*.
- Esquivel, J. (Julio de 2019). Modelo De Gestión Administrativa Para La Compañía
De Transporte Mixto Pucayacu Del Cantón La Maná, Provincia De
Cotopaxi. Latacunga, Cotopaxi, Ecuador: UTC.
- García Quevedo, J., & Muyulema Andrade, Á. (abril de 2015). Diseño del cuadro
de mando integral o (balanced scorecard) para la compañía de transporte
pesado “Lamanence” s.a de la provincia de Cotopaxi, del cantón La Mana
correspondiente al periodo octubre 2014 a febrero del 2015. *Diseño del
cuadro de mando integral o (balanced scorecard) para la compañía de
transporte pesado “Lamanence” s.a de la provincia de Cotopaxi, del
cantón La Mana correspondiente al periodo octubre 2014 a febrero del
2015*. LATACUNGA, COTOPAXI, ECUADOR: LATACUNGA / UTC /
2015.
- Grant. (2006). *Dirección Estratégica*. Pamplona: Civitas Ediciones S.L.
- Guajardo, G., & Andrade, N. (2012). Contabilidad para no contadores. México:
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Heras Garzón, A. M., & Narváez Zurita, C. I. (01 de 09 de 2021). *CIENCIA
MATRIA*. Obtenido de
<https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/513>
- Hernandez, S. &. (2011). *Fundamentos de gestion empresarial*. México: Mc Graw
Hill- Interamericana editores S.A.

- hnncn. (2010). *bcsdhs. mexico*: 2288jh.
- María Fernanda Recalde Rodríguez, Juan Carlos Páez Egüez, José Fernando Yépez Villamil y Maritza Gisela Andrade Cueva (2017) “Los modelos de gestión administrativa de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Quito”, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Ecuador, (octubre 2017). En línea:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/gestion-administrativa-quito.html>
- Internas, S. d. (23 de marzo de 2015). *Informe de Cumplimiento Tributario*. Recuperado el 30 de junio de 2015
- Internos, S. d. (22 de enero de 2015). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 30 de junio de 2015, de http://www.sii.cl/principales_procesos/auditoria_tributaria.htm
- JANY, J. (2009). *Investigación Integral de Mercados*. Bogotá: Solano Lily.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). Barcelona, España.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=59966>
- Kaplan, R., & Norton, P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*.
- León, N. (2018). *Repositorio Digital Universidad Israel*. Obtenido de <https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/1831>
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito. (09 de 2017). *Consortio para el Derecho Socio-Ambiental*. Obtenido de <http://www.derecho-ambiental.org/Derecho/Legislacion/Ley-Transporte-Terrestre-Transito-Seguridad-Vial-1.html>
- Lopez, M. (2012). *Conceptos básicos de theory administrativa para la enseñanza administrativa*. Bogotá Colombia: Limusa.
- Mendez Valencia, S., Mendoza Torres, C., & Cuevas Romo, A. (2017). *Fundamentos de investigación*. México: McGraw-Hill interamericana.
- Miranda, C. (01 de marzo de 2010). *Derechon Ecuador*. Obtenido de <https://www.derechoecuador.com/el-transporte-terrestre-en-el-ecuador>
- Miranda, R. (2007). Elaboración de Cuadro de Mando Integral. *Gerencia Estratégica*, 33.

- Moratto, J. (29 de agosto de 2007). *Mercadounidos*. Obtenido de mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/cos-cuatro-pasosfundamentales-del-proceso-administrativo/
- Munch, L. (2010). *Fundamentos de administrcaion* .
- MUÑOZ, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson Educación.
- Ramirez, A., Ramirez, R., & Calderon, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *CE Contribuciones a la economía*.
- Rubio, R. (2020). Repositorio Universidad Técnica Cotopaxi. *CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) COMO ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA DIÓCESIS DE LATACUNGA*. Latacunga, Cotopaxi, Ecuador: Universidad Técnica Cotopaxi.
- Ruiz, R. (09 de 10 de 2018). *El Repositorio Digital Institucional de la Escuela Politécnica Nacional*. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/19775>
- Sanchez, L. (febrero de 2016). *Repositorio Universidad de Cuenca*. Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/23534/1/Tesis.pdf>
- Sousa, M. d. (1993). Diccionario de bibliogia y ciencias a fines. 2da ed. *Fundación GermánSánchez*.
- Tigrero, V. (Octubre de 2015). Medición de la Productividad de la Empresa Acgroup Worldwide Ecuador S.A. Basada en el Modelo del Balance Scorecard. *Tesis de Maestría UCSG*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta exploratoria para los expertos evaluadores

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: Modelo de gestión administrativa basada en Balance Scorecard en la compañía de transporte de turismo Cottullari S.A.

ENCUESTA EXPLORATORIA PARA LOS EXPERTOS EVALUADORES

Objetivo: Obtener información sobre el modelo de gestión administrativa en la compañía de transporte de turismo Cottullari S.A.

Instrucciones:

Esta investigación es de carácter estrictamente académico, con el propósito de desarrollar un proyecto de tesis de grado en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Lea cuidadosamente y marque con una equis (X) la respuesta que considere correcta:

Agradezco su gentil colaboración.

A continuación, se presentan diez preguntas, por favor responda con honestidad, no es necesaria su identificación.

1. ¿El objetivo de la aplicación de BSC permite que los procesos se ejecuten con eficiencia ?
SI _____ NO _____
2. ¿Las estrategias tienen indicadores definidos?
SI _____ NO _____
3. ¿Se logra comunicar la estrategia al nivel directivo?
SI _____ NO _____
4. ¿Los valores corporativos están acorde a los aspectos administrativos?
SI _____ NO _____
5. ¿Existe hilo conductual respecto a las actividades operativas?

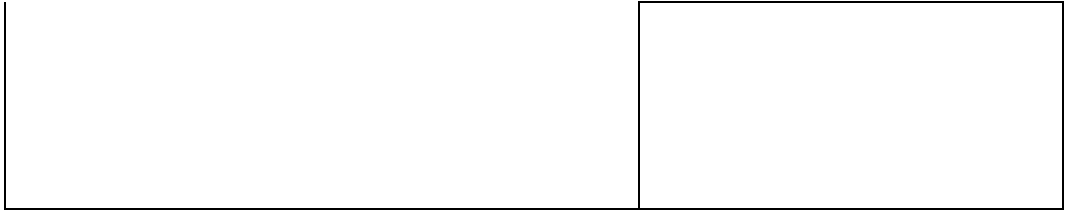
- SI _____ NO _____
6. ¿En el proceso de implantación del BSC se realiza una argumentación adicional?
SI _____ NO _____
7. ¿Se muestra los requerimientos para su aplicación y seguimiento?
SI _____ NO _____
8. ¿Los temas estratégicos contienen las perspectivas relacionadas?
SI _____ NO _____
9. ¿Se trata de una herramienta flexible que facilitará el proceso de recolección de la información?
SI _____ NO _____
10. ¿Se establece el desempeño suficiente?
SI _____ NO _____

Anexo 2. Formato de Lista de Cotejo

FORMATO DE LISTA DE COTEJO									
Empresa: Cottullari S.A					Criterio:				
Periodo: 2021 - 2022					Versión:				
AREAS DE MEJORA AGREGADAS AL PLAN ESTRATEGICO Y DE ACCIÓN					CONSIDRACIONES PIORITARIAS PARA MEJORA				
#	Perspectiva	Explicación del Área de Mejora	#	Áreas			Acciones	Plan de Acción	
1	Financiera	Contabilidad							
2	Clientes	Ventas							
3	Procesos internos	Contabilidad							
4	Desarrollo y aprendizaje	Contabilidad							

Anexo 2.1 Ficha de observación

OBSERVACIÓN N°		1
GRUPO		Cottullari S.A
PARTICIPANTES		Cottullari S.A
LUGAR		Oficina principal Latacunga
ACTIVIDAD		Observación de las áreas de la compañía
TRANSCRIPCIÓN		COMENTARIOS
Dentro de la compañía se pudo realizar el levantamiento de la información mediante la observación directa de las actividades diarias de los procesos internos de Cottullari S.A., lo que permitió conocer la situación actual de la compañía.		En la compañía se pudo obtener toda la información gracias a que labora en dicha empresa y gracias a la colaboración del gerente y socios de la compañía.



Anexo 3. Validación Experto 1



INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

Título: *Modelo de gestión administrativa basada en Balanced Scorecard en la compañía de transporte de turismo Cottullari S.A.*

Autora: Marianela Alexandra Espín Riofrio

Tutor: Fabian Xavier Martínez Ortiz PhD.

APRECIACIÓN CUALITATIVA

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación de la propuesta	X			
Claridad en la redacción	X			
Pertinencia de las variables	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Observaciones:

A petición de la Ing. Marianela Espín, se realizó el análisis técnico del tema de investigación presentado, luego de una revisión de sus perspectivas de aplicación en la empresa de transporte de turismo Cottullari S.A.

CONCLUSIONES:

La exploración realizada en la empresa objeto de estudio y la síntesis del trabajo en la posterior aplicación de la herramienta de desarrollo para el desempeño de la gestión administrativa la cual ofrece una oportunidad de dinamizar los procesos actuales.

RECOMENDACIONES:

Conocer las necesidades de las personas involucrados en esta intención y promover directamente su participación a mediano y largo plazo en la aplicación de la herramienta de Balanced Scorecard que repercutirá decisivamente en la concreción de la propuesta planteada.

VALIDADO POR:

Título: MAGISTER EN GESTION DE PROYECTOS SOCIO-PRODUCTIVOS	Cédula de Identidad: 0502664568	Cargo: Jefe de agencia Saquisilí Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi CACPECO LTDA.
 ALJARRASIN MADRIL ANGEL BLADIMIR	Contacto: 098 448 3465	Email: bladimirmag1@hotmail.com

Anexo 4. Validación Experto 2

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

Título: *Modelo de gestión administrativa basada en Balanced Scorecard en la compañía de transporte de turismo Cotullari S.A.*

Autora: Mariamela Alexandra Espín Riofrío

Tutor: Fabián Xavier Martínez Ortiz PhD.

APRECIACIÓN CUALITATIVA

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación de la propuesta		X		
Claridad en la redacción	X			
Pertinencia de las variables		X		
Factibilidad de aplicación	X			

Observaciones:

De acuerdo al análisis de los criterios aplicados en la propuesta de la Ing. Mariamela Espín, me permito indicar que se ha verificado la estructura del modelo de gestión administrativa, en virtud de lo cual considero que cumple con los requerimientos para la presentación pública de esta.

CONCLUSIONES:

A lo largo del desarrollo de la propuesta se ha encontrado una breve descripción de los conceptos del Balanced Scorecard aplicadas al desempeño de la gestión administrativa, tanto sus perspectivas como las diversas investigaciones para el desarrollo del presente trabajo.

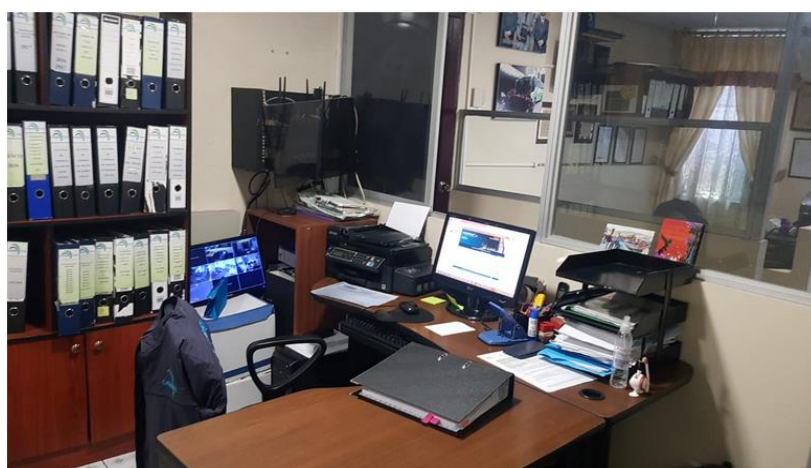
RECOMENDACIONES:

Resaltar el interés de los beneficiarios con la implementación de la propuesta la cual estima los efectos positivos en la estructura administrativa para lograr efectivamente la misión de la empresa analizada con antelación lo que permitirá un óptimo progreso interno.

VALIDADO POR:

Título: INGENIERO GEÓLOGO	Cédula de Identidad: 1800792655	Cargo: Administrador de empresa familiar, Socio de Cooperativa de Transporte Tungurahua, Socio accionista en la Compañía de Transporte Turístico Cotullari S.A.
	Contacto: 099 849 7565	Email: luissantamaria49@hotmail.com
SANTAMARÍA ACURIO LUIS ALFONSO		

Anexo 5. Evidencia fotográfica de Cottullari S.A.



Anexo 6. Árbol de problemas

