



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

TEMA:

**“MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE 29 DE ABRIL”**

Trabajo de Investigación previo a la obtención del título de Magister en
Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

Autor (a)

Mayra Alejandra Sánchez Barros

Tutor (a) Dr. Chrystiam Celi Portero Mg.

AMBATO – ECUADOR

2018

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Mayra Alejandra Sánchez Barros, declaro ser autora del (la) (Monografía, Proyecto de Tesis, otros trabajos de titulación) titulado (a) “(Modelo de Control de Gestión en la Cooperativa de Transportes 29 de Abril)”, como requisito para optar al grado de “(Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria)”, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios de RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La institución no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 15 del mes de noviembre de 2018, firmo conforme:

Autora: Mayra Alejandra Sánchez Barros

Firma.....

Número de Cédula: 180435979-0

Dirección: Cantón Cevallos.

Correo Electrónico: mayra_alejandra_sanchez@yahoo.com

Teléfono: 0984215329

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Investigación “MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES 29 DE ABRIL” presentado por Mayra Alejandra Sánchez Barros, para optar por el Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

CERTIFICO

Que dicho Trabajo de Investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 15 de noviembre del 2018

.....

Dr. Chrystiam Celi Portero Mg

CC. 1803039542

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quién suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos, personales, de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora.

Ambato, 15 de noviembre del 2018

.....

Mayra Alejandra Sánchez Barros

CI 180435979-0

APROBACIÓN TRIBUNAL

El Trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastada, sobre el tema: “MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES 29 DE ABRIL”, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 15 de noviembre del 2018

.....

Dr. Mario Moreno Mejía, Mg.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....

Eco. Sandro Muela Proaño, Mg

VOCAL

.....

Dr. Chrystiam Celi Portero, Mg

VOCAL

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico a mis padres, suegros, esposo y hermana, por el apoyo que me han brindado en cada etapa de mi vida profesional y personal.

Mayra

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme seguir cada día en la consecución de mis metas, a la Universidad Tecnológica Indoamérica, a la Cooperativa “29 de abril” y mis compañeros que han sido un gran apoyo en todo el trayecto de la maestría.

Mayra

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
INDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE ESQUEMAS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO.....	10
Antecedentes de la investigación	10
Desarrollo teórico del objeto y campo	13
CAPÍTULO II	
DISEÑO METODOLÓGICO	32
Paradigma y tipo de investigación	32
Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos	32
Resultados del diagnóstico de la situación actual	35

CAPÍTULO III

PRODUCTO	50
Producto de solución al problema.....	50
Validación teórica y/o aplicación práctica; parcial o total de la propuesta.....	76
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Estados Financieros	40
Tabla No. 2: Estado de Resultados	41
Tabla No. 3: Análisis Vertical Balance General	42
Tabla No. 4: Análisis Vertical- Estado de Resultados	43
Tabla No. 5: Análisis Horizontal. Balance General.....	44
Tabla No. 6: Análisis Horizontal. Estado de Resultados	45
Tabla No. 7: Plan estratégico financiero.....	64
Tabla No. 8: Plan estratégico financiero.....	65
Tabla No. 9: Plan estratégico sobre el Aprendizaje y Crecimiento	67
Tabla No. 10: Perspectiva Financiera	67
Tabla No. 11: Perspectiva del Cliente.....	68
Tabla No. 12: Perspectiva de Procesos Internos	68
Tabla No. 13: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	68
Tabla No. 14: Cuadro de Mando Integral 1	73
Tabla No. 15: Cuadro de Mando Integral 2	74
Tabla No. 16: Cuadro de Mando Integral valores.....	75

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Operacionalización de la Variable Independiente.....	33
Cuadro No. 2: Operacionalización de la Variable Dependiente	34

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Modelo de Control de Gestión.....	52
Gráfico No. 2: El Cuadro de Mando Integral de R. Kaplan y D. Norton.	58
Gráfico No. 3: Perspectiva financiera	59
Gráfico No. 4: Perspectiva del Cliente.....	59
Gráfico No. 5: Perspectiva de Procesos Internos	60
Gráfico No. 6: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	60
Gráfico No. 7: Fases del Cuadro de Mando Integral	61
Gráfico No. 8: Objetivos de la Perspectiva financiera.....	62
Gráfico 9. Perspectiva del Cliente.....	65
Gráfico No. 10: Perspectiva de Procesos Internos	66
Gráfico No. 11: Ciclo estratégico del Cuadro de Mando Integral	72

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema No. 1: Árbol de problemas.....	2
--	---

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “INDOAMÉRICA”
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

TEMA: “MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES 29 DE ABRIL”

AUTORA: Mayra Alejandra Sánchez Barros

TUTOR: Dr. Chrystiam Celi Portero Mg

RESUMEN EJECUTIVO

La Ley de Economía Popular y Solidaria contiene los principios fundamentales del sector, que contribuyen a la búsqueda del bien común. Existe un grupo importante de estas organizaciones que se gestionan al amparo de esta normativa, las cooperativas de transporte, mismas que no cuentan con instrumentos de trabajo para la administración bajo el esquema de los principios mencionados, entendiéndose así, la necesidad diseñar un Modelo de Control de Gestión basado en un Cuadro de Mando Integral – CMI para el correcto funcionamiento y manejo económico de la cooperativa. En base a la revisión bibliográfica se conceptualiza el objeto y campo de estudio para establecer los indicadores que permiten diagnosticar la situación actual de la organización con el empleo de entrevistas y el análisis financiero histórico de los resultados presentados en los últimos años. Si se considera que el control de gestión es un sistema de información que permite tener una visión clara del desempeño de cualquier empresa lo que concatenado al Cuadro de Mando Integral; en el que se plantea una estrategia planificada de los procesos internos de la organización con el objetivo de satisfacer al cliente interno y externo, el trabajo presentado logra finalmente proporcionar una herramienta administrativa eficiente. La Cooperativa de Transporte “29 de abril” contribuye al engrandecimiento económico del Cantón Cevallos, a través de la prestación del servicio a la comunidad y turistas que lo visitan. En este contexto, es elemental tener capacitación adecuada y constante a socios y directivos de la institución, para generar mejores decisiones. El diseño de un Modelo de Control de Gestión basada en un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Cooperativa de Transportes 29 de Abril aporta al desarrollo económico y administrativo de la cooperativa, en base a las cuatro perspectivas del CMI, Procesos Internos, Aprendizaje y conocimiento, Clientes y Financiera.

DESCRIPTORES: control, cuadro de mando integral, gestión, modelo.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “INDOAMÉRICA”
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

THEME: “MANAGEMENT CONTROL MODEL AT “29 DE ABRIL”
AUTOBUS TRANSPORTATION.”

AUTHOR: Mayra Alejandra Sánchez Barros

TUTOR: Dr. Chrystiam Celi Portero Mg

ABSTRACT

The Popular and Solidarity Economy Law contains the fundamental principles of the sector, which contributes to the pursuit of common good. There is an important group of these organizations that are managed under this regulation, the autobus transportation, which do not have work tools for the administration under the scheme of the mentioned principles, thus, the need to design a Management Control Model based on a Balanced Scorecard - BSC for the proper function and economic management of autobus transportation. Based on the literature review, the object and field of study is conceptualized to establish the indicators that allow to diagnose the current situation of the organization through the use of interviews and the historical financial analysis of the results presented in recent years. If it is considered that the management control is an information system that allows to have a clear vision of the performance of any company which is concatenated to the Balanced Scorecard; in which a planned strategy of the internal processes of the organization is applied in order to satisfy the internal and external client, the work presented eventually provides an efficient administrative tool. "29 de Abril" autobus transportation contributes to the financial aggrandizement in Cevallos canton, through the provision of the service to the community and tourists who visit it. In this context, it is essential to have an adequate and constant training to members and directors of the institution, in order to generate better decisions. The design of a Management Control Model based on an Integral Scorecard (BSC) for “29 April” autobus transportation contributes to the economic and administrative development of the autobus transportation, based on the four perspectives of (BSC) such as: internal processes, learning and knowledge, clients and financial.

KEYWORDS: Balanced Scorecard, control, management, model.

INTRODUCCIÓN

El control de la gestión en el transporte tiene vínculos muy estrechos con el desarrollo económico del país, por ende, la expansión del sector va relacionada con el crecimiento económico. Así, un mayor nivel de ingresos abre la oportunidad a los socios de incrementar el poder adquisitivo para el mejoramiento de la cooperativa.

El presente trabajo tiene como línea de investigación la Asociatividad y Productividad y como sub-línea la Productividad desde lo Social y Solidario, según el manual de estilo posgrado UTI (2018), la “Cooperativa de Transporte 29 de abril”, puede medir su rendimiento laboral en estos ámbitos, direccionados a la comunidad que brindan el servicio de transporte y para el beneficio propio de la institución, con el fin de alcanzar el Buen Vivir y desarrollo colectivo.

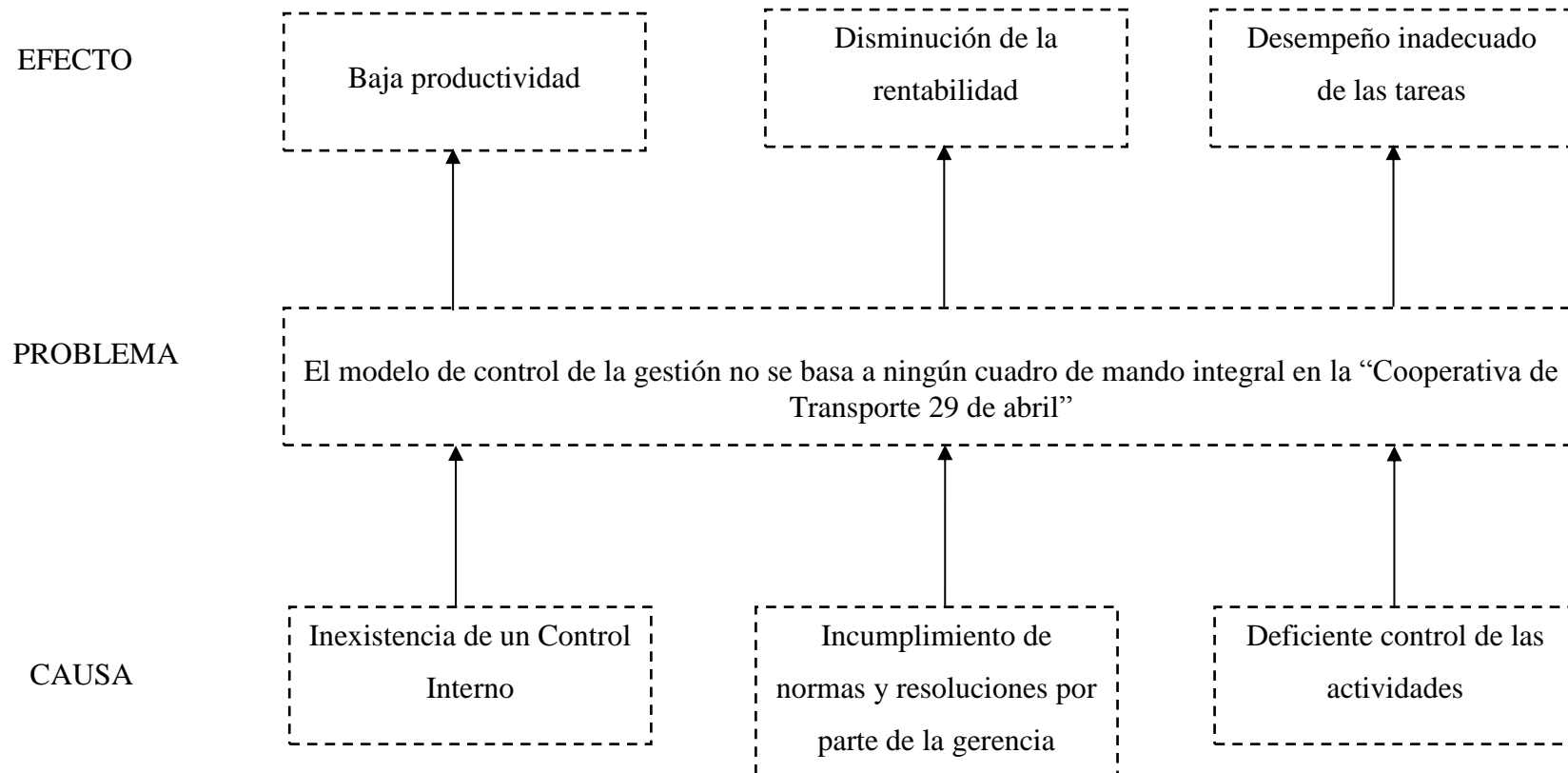
De tal manera, la investigación pretende dar énfasis a los actores de la Economía Popular y Solidaria y al impulso de la Asociatividad, para lo cual se alinea con el “Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario y afianzar la dolarización”, del Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021 en base a la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2017-2021) el cual hace referencia: “impulsar políticas económicas integrales, inclusivas y que garanticen la sostenibilidad en el largo plazo del sistema con miras a fortalecer el sistema económico social y solidario... la diversificación del aparato productivo y generación de empleo...”.

Por lo cual la “Cooperativa de Transporte 29 de abril” contribuye al engrandecimiento económico del Cantón Cevallos, a través de la prestación del servicio a la comunidad y turistas que visitan el cantón.

Con los antecedentes planteados se procede a definir el siguiente problema científico: Con el modelo basado en el cuadro de mando integral se logra mejorar el control de la gestión en la “Cooperativa de Transporte 29 de abril”

Relacionando a todo lo descrito, se pone de manifiesto un árbol de problemas, el mismo que detalla las causas y efectos que generan el problema planteado (Esquema 1)

Árbol de Problemas de la Cooperativa de Transportes 29 de Abril



Esquema No. 1: Árbol de Problemas
Fuente: elaboración propia

Análisis Crítico

Una de las causas del inadecuado Modelo de Control de Gestión en la Cooperativa de Transportes 29 de abril, se da por la inexistencia de un control interno, lo que ocasiona una baja productividad dentro de la institución, debido a que no se determina un análisis profundo para que se tomen las mejores decisiones y de esta forma alcanzar el logro de los objetivos propuestos.

Otra de las causas es el incumplimiento de normas y resoluciones por parte de la gerencia, lo que hace que exista una disminución en la rentabilidad, los procesos internos se ven afectados por seguir procedimientos empíricos, no se da importancia a la realización de una evaluación del control interno para mejorar sus actividades.

Finalmente, el deficiente control de las actividades hace que afecte el desempeño de las tareas, no existe una persona responsable para que tome las decisiones de una forma oportuna e inmediata, por esta razón las tareas dentro de la empresa no son las adecuadas y tampoco permite que se alcancen mayores resultados.

En tal sentido, el control de la gestión de la cooperativa en el sector de transporte se basa en la parte económica que maneja como aporte e ingresos generados por los socios, por lo tanto, para los directivos y socios de la cooperativa es valioso el control de gestión de los recursos tanto administrativos como financieros, es elemental mantener una capacitación adecuada y constante a los socios y directivos de la institución, para generar mejores de decisiones, distribuir beneficios hacia todos los socios de la entidad, de esta forma cumplir con las obligaciones que el ente rector mantenga en vigencia.

Al respecto, la iniciativa para mantener un control estricto es de exclusividad de sus dirigentes, quienes son nombrados para cumplir con esos objetivos, siendo ellos, quienes toman las decisiones de la institución para lograr un alto fortaleciendo, la participación del Estado Ecuatoriano es fundamental para las organizaciones de la economía social y solidaria, fomenta su participación como ningún otro gobierno lo ha hecho en este sector, y vela siempre por el bienestar social.

Relacionado a lo expuesto, el Gobierno Ecuatoriano ha dotado herramientas importantes para este sector a través de su Carta Magna en el 2008. Posteriormente, en el año 2011 se crea la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, así como

su Reglamento, normativa, en el cual se fortalece y controla al sector, por ser quienes mueven la economía a gran escala. Para su efecto, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), es el ente encargado del control; y, quien ha creado lineamientos para el desarrollo de cada uno de las organizaciones que integran este sector. Sin embargo, al Gobierno de Ecuador aún le falta más por aportar y contribuir en el crecimiento o desarrollo, para que se pueda mejorar el servicio a la sociedad.

Con las herramientas vigentes es imprescindible contar con procesos internos en la institución, cuyo objetivo es controlar la gestión de actividades administrativas y financieras para el mejor desempeño institucional, siendo así, el tema de investigación: Modelo de Control de Gestión en la “Cooperativa de Transporte 29 de Abril”.

El presente modelo de control de gestión que se elabora en base a un Cuadro de Mando Integral, tiene una visión de estrategia planificada en cada actividad a desarrollar con el fin de regular y controlar el uso correcto de los recursos de la cooperativa, su evaluación se rige en base a indicadores que permiten evaluar las cuatro perspectivas del CMI: Procesos Internos, Aprendizaje y conocimiento, Clientes y Financiera. En este sentido se procede a realizar el respectivo análisis de los diferentes casos.

- Balanced Scorecard para emprendedores: Modelo de Canvas (herramienta para generar modelos de negocios) al Cuadro de Mando Integral: En base al criterio de Sánchez, Vélez, & Araújo(2016) las dos herramientas se vinculan perfectamente para el desarrollo de lo planificado con el objetivo de llegar a solucionar los problemas detectados. El modelo CANVAS genera mayor valor cada unos de sus procesos relacionados con la aplicación del CMI.
- Modelo Score y el Balanced Scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial: Enfocarse a la gestión genera a una empresa a ser competitiva al usar los recursos de una manera eficiente y eficaz de los objetivos planteados a través de la planificación de las actividades de procesos internos que permite plantear el *Balance Scorecard*, mismo que permite evaluar y controlar con los indicadores formulados.

- Modelo de control operacional basado en el modelo de control estratégico *Balanced Scorecard*: Un modelo de control identifica los procesos internos de una empresa ya que desde allí puede diagnosticar los problemas y direccionar hacia las metas planteadas para que la toma de decisiones sea optima, de la misma manera que se aplica el *Balanced Scorecard* con la implementación de objetivos estratégicos.
- Propuesta de un modelo de gestión estratégica aplicando al cuadro de mando integral, para la mejora del desempeño de la empresa: Un cuadro de mando integral permite diagnosticar falencias ya que el enfoque es hacia cuatro perspectivas de la empresa y a través de un plan estratégico solucionar para permitir a la empresa ser competitiva en el sector que se desarrolla.
- Modelo de medición para la gestión integral según el *Balanced Scorecard*: El modelo de medición es una herramienta que se encarga de dar seguimiento a los procesos internos de la empresa que van a la par con las perspectivas del *Balanced Scorecard*, que tiene la visión estratégica para llegar a los objetivos planteados. Es importante que al implementar estos sistemas se planteen modelo de medición para controlar el éxito de la aplicación.
- Diseño de un Cuadro de Mando Integral: Diseñar un CMI permite enfocarse en los cuatro perspectivas que tiene relación directa con las estrategias de la empresa cuyo objetivo es el crecimiento y desarrollo de la productividad empresarial sin dejar un lado los indicadores que miden como la ejecución del mismo.
- Propuesta de aplicación de Cuadro de Mando Integral: Al aplicar esta herramienta se orienta a la planificación, organización, ejecución, y control de los objetivos de la empresa como también los recursos humanos y económicos para un desarrollo sostenible. Un CMI se enfoca en los indicadores que permiten evaluar la gestión en base a los cuatro perspectivas que se plantea estratégicamente en cada actividad propuesta a mejorar a través de la aplicación de esta herramienta moderna.
- Modelo de plan estratégico bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral: Un modelo que se conecta la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos con CMI que permite monitorear mediante indicadores de desempeño que se encaminan

al desarrollo de un plan estratégico que ayuda a la consecución de mejores resultados, los cuales permiten detectar falencias que determinan causa – efecto que los interrelacionan.

- Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral: Un modelo de gestión tiene como objetivo primordial regular y controlar los recursos de una empresa que a través de la aplicación del CMI se parta de la situación actual y fortalecer los procesos internos y externos direccionados hacia un plan estratégico que permitan ser medidos a través de los indicadores de gestión y financieros.
- Diseño del Cuadro de Mando Operativo mediante integración de los subsistemas de selección, capacitación y gestión del desempeño: A través del CMI se puede medir los resultados financieros y no financieros lo cual involucra los factores claves de las estrategias de la empresa, lo que proporciona una estructura exacta y necesaria para el manejo del sistema de gestión y medición con la aplicación de las cuatro perspectivas. De tal forma los directivos podrán tomar decisiones oportunas para alcanzar la competitividad empresarial.

En base a estos modelos se establece que los directivos son quienes toman las decisiones en base a las herramientas presentadas, de tal forma se determina la factibilidad de implementar un modelo de control de gestión basada en un Cuadro de Mando Integral que ayude al asesoramiento y apoyo financiero para las cooperativas de transporte. Para complementar el análisis se evalúa el control de gestión en el transporte, la cual determina que el transporte al ser una actividad de servicio y del sector terciario, debido a la industrialización; al aumento del comercio y de los desplazamientos humanos a escala nacional e internacional; se ha ido desarrollando con los avances científicos técnicos en diferentes partes del mundo.

Por ejemplo, en Europa se ocupa de las necesidades de movilidad de más de 700 millones de personas y su carga asociada, lo cual ha demandado de un parque tecnológico sofisticado.

De la misma manera, la geografía política de Europa divide el continente en más de 50 estados y territorios soberanos. Esta fragmentación, junto con un mayor movimiento de personas desde la revolución industrial, ha llevado a un alto nivel de cooperación entre los países europeos en el desarrollo y mantenimiento de las

redes de transporte. Las organizaciones supranacionales e intergubernamentales como la Unión Europea (UE), Consejo de Europa han dado lugar a la elaboración de normas y acuerdos internacionales que permiten a las personas y de carga cruzar las fronteras de Europa, en gran medida con niveles únicos de la libertad y facilidad.

Asimismo, América Latina es la región urbanizada más grande del mundo, de acuerdo con *UN-Habitat*, alrededor de 90% de la población del Cono Sur espera vivir en la ciudad para el año de 2020, y la tasa de urbanización del continente se puede elevar hasta el 89% en el año 2050. Por lo tanto, el crecimiento de las ciudades en los últimos años se ha visto afectado por la falta de planificación territorial, los problemas de urbanidad y transportación se han visto condicionados, a: grandes problemas en la infraestructura, saneamiento, contaminación ambiental y limitado parque de transporte público, garantizar una movilidad ordenada. Otra preocupación que se percibe, es que las ciudades vuelven menos compactas y, por ende, se expanden físicamente, lo que proporciona una dificultad adicional en la oferta de transporte público de calidad.

Con lo cual, las empresas de transporte necesitan más que inversión en infraestructura, necesita de un fortalecimiento institucional y de un *staff* técnico capacitado para el planeamiento y ejecución de buenos proyectos que vayan de acuerdo con las necesidades de los ciudadanos a través de un control eficiente en los aspectos administrativos financieros.

En tal sentido, el proceso de control de gestión se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa de transporte para dirigir o controlar sus actividades de manera eficiente, eficaz y efectiva. De esta forma, la eficiencia de la empresa puede ser más efectiva que la suma de las eficiencias de los trabajadores, la cual debe alcanzarse mediante la racionalidad, lográndose con ello, reducir el impacto del cambio en la organización, minimizar el desperdicio y las actividades que generan costos superfluos y fijar los estándares para facilitar el control. Asimismo, la planeación establece un esfuerzo coordinado, da dirección tanto a los administradores como a lo que no lo son, evitándose desperdicios de recursos y tiempo en la prestación de servicios que demanda la sociedad.

La organización transportista siempre trata de determinar qué recursos y qué actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización, relaciona diversas formas de trabajar en grupos operativos, permite crear una estructura departamental de la empresa para la organización y funcionalidad de todas las áreas de la empresa.

A su vez, el control de gestión sirve para comprobar, que la salud de la cooperativa marcha bien, no se aprecian alteraciones en el empleo de los recursos económicos-financieros. De esta forma, la empresa gana en seguridad y confianza, afianzándose su patrón de funcionamiento y las decisiones que se tomen de un modo proactivo. En caso contrario, un desajuste en las finanzas de la empresa puede poner en peligro los propósitos generales de la organización, perder ventaja frente a la competencia y, en ciertos casos, incluso verse comprometida su propia supervivencia, es importante trabajar en las irregularidades que afectan a la organización, como es lo estratégico, técnico y operativo.

De manera más contextualizada, en Ecuador, el Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Ecuador (MTOPE) es la rectora del Sistema Nacional del Transporte, fue creado por decreto ejecutivo número 8 el 8 de febrero del año 2007, siendo el encargado de la construcción y mantenimiento de la Red Vial Nacional del Ecuador.

Este importante sector, está considerado entre los tres primeros a nivel de país, compuesto por organizaciones populares que buscan la obtención de excedentes a nivel individual, en menor medida, genera ingresos para la familia. No obstante, en las sociedades solidarias de personas (cooperativas, asociaciones, emprendimientos) se reinvierte y reparte equitativamente los ingresos, beneficiándose a sus socios.

Al respecto, la Cooperativa de Transporte 29 de abril, no es la excepción, tiene 29 años de servicio a la colectividad en Cevallos, así como un gran desarrollo económico, sus resultados de gestión de control en las actividades Administrativas Financieras han sido ineficientes y poco efectivos, dado que no nunca ha existido una capacitación sobre el manejo técnico de los recursos que ingresan a la Cooperativa, es relevante plantearse los objetivos de investigación siguientes:

Objetivo General

Validar un Modelo de Control de Gestión en la “Cooperativa de Transporte 29 de abril”.

Objetivos Específicos

- Analizar la viabilidad teórica sobre el control de gestión en las empresas de servicios.
- Diagnosticar los problemas que afectan el Control de Gestión en la “Cooperativa de Transporte 29 de abril”.
- Diseñar un Modelo de Control de Gestión en la “Cooperativa de Transporte 29 de abril” basado en un Cuadro de Mando Integral.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Para Rafael (2001) en el trabajo de investigación sobre la evolución histórica del control de gestión, menciona que las organizaciones ha tenido un proceso de desarrollo mediante las tendencias de comportamiento y posición política; el enfoque del control se encuentra orientado al cuidado de los bienes públicos, ligados al derecho, mediante un carácter permanente o autoritario, aportando preocupación por los procesos más que por los informes, para Dextre & Del Pozo (2012) el control de gestión o gestión de control tiene como objetivo guiar a la gestión estratégica de las empresas, para dar cumplimiento a los objetivos y evaluarlos, se analiza el control de gestión clásica, la cual se basa en el control operativo a través de un sistema de contabilidad de costos; control de gestión moderna que incluye más elementos, los cuales se relacionan entre sí, centrándose en la planificación o el control.

El control de gestión y su impacto en la eficiencia, determina que es uno de los procesos que permiten evaluar el desempeño de todas las áreas, son de gran interés para la empresa porque las personas forman parte de la entidad desde su planificación hasta la presentación de sus resultados, al igual que se da un seguimiento de mejoras para el cumplimiento de sus objetivos, el control es una función dinámica inmersa en las actividades, operaciones y procesos que realiza la administración. El control nace en la etapa de planificación, define los objetivos o planes, los cuales pretenden ser alcanzados, en el proceso de gestión, el control se fija en los resultados deseados. (Betancourt & Sánchez, 2015)

En tal sentido, se permite obtener información, de los cuales resultan ser la comparación entre patrones técnicos y datos de la realidad, el mejor ejemplo es el Tablero de Control de un vehículo, según lo menciona Hintze (2001) el Control de Gestión se considera como un rayos x de la empresa, en otras palabras se asemeja a una evaluación del desempeño, lo que resulta ser una medición o análisis de los resultados en relación con los objetivos trazados en la planificación con dirección a la mejora permanente de los resultados en todos los niveles de la organización, el concepto del control de gestión: evoluciona de acuerdo a la percepción que se tiene de la empresa, entender a la empresa como un sistema social abierto, que será eficaz en cuanto a su adaptación o medio ambiente, existen algunos modelos para la gestión cuyas diferencias se dan en el registro de la información, las relaciones y la forma de uso. (Hernández, Herrera & Rodríguez, 2001)

De esta forma aparece la herramienta del cuadro de mando integral, que se presta para el aprendizaje organizacional a través de los indicadores integrales de gestión planteada por (Ortega, 2011; Castaño, Arias & Lanzas, 2006) el cuadro de mando integral consiste en un sistema de indicadores financieros los cuales pertenecen al pasado y al mismo tiempo se implementan en el futuro, cuyo objetivo es medir los resultados obtenidos por la organización, lo que permite entender sobre las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia sin dejar de lado la visión de la empresa.

El *Balanced Scorecard* (BSC) o cuadro de mando integral fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton bajo su concepción, en la sociedad del conocimiento se requieren de métricas que vayan más allá de las medidas financieras utilizadas de forma tradicional, esta herramienta permite enlazar estrategias y objetivos para lograr un mejor resultado que se dan a través del desempeño financiero y conocimiento del cliente sobre estos procesos. (Ríos, Ferrer, Muñoz & Martínez, 2010)

El cuadro de mando está relacionado con la identificación de la cantidad, calidad de la información que necesita los usuarios, de tal forma que esta herramienta debe ofrecer a los directivos una flexibilidad adecuada para la toma de decisiones en base a los informes que este le permita elaborar según el criterio de (Escobar, 1999; Castaño, Arias & Lanzas, 2006), analiza dentro de esta herramienta las cuatro

perspectivas, como son: financiera, clientes, procesos internos y el aprendizaje o crecimiento que sirven para comunicar y tomar decisiones, más no para controlar las actividades del personal, el cuadro de mando es una herramienta útil y de beneficio para la gestión empresarial, permite medir cada una de sus actividades que van evolucionando tanto en sus objetivos como en sus resultados, es necesario dar un buen seguimiento a cada una de estas actividades con el fin de lograr una buena toma de decisiones. (León, 2008).

Su diseño y aplicación permite encontrar una respuesta a: ¿cómo debe aparecer la empresa ante sus accionistas/inversores para tener éxito financiero? (Sánchez, Vélez & Araújo, 2016; Ríos, Ferrer, Muñoz & Martínez, 2010) enuncian que los procesos internos de calidad se encuentran enfocados a la satisfacción del cliente, tiene un impacto financiero en la empresa, llegando al éxito y saber que las medidas y objetivos financieros es un papel fundamental que va definiendo cada una de sus estrategias y perspectivas referentes al cuadro de mando.

Por consiguiente, en ¿cómo debe aparecer la empresa ante sus clientes para alcanzar su misión? (Sánchez, Vélez & Araújo, 2016; Ríos, Ferrer, Muñoz & Martínez (2010) mencionan que es necesario armar objetivos estratégicos para que exista un buen direccionados a los clientes, teniendo en cuenta el tiempo de respuesta, calidad, servicio y costo, la satisfacción del cliente depende del grado de cumplimiento e indicadores adecuados que son establecidos mediante los objetivos estratégicos que la empresa plantea, teniendo en cuenta la secuencia de sus actividades y determinaciones, con la finalidad de conocer quiénes son los clientes.

Al aplicar se pretende responder ¿en qué debe la empresa ser excelente para satisfacer a accionistas/inversores y clientes? (Rey, 1995; Stoner, 1990; Díaz, 2015) la relación directa sobre los procesos internos y la satisfacción del cliente permite plantear objetivos y considerar la perspectiva de cliente o la cadena de valor, se establecen procesos críticos para mejorarlos y llegar al éxito

Es necesario responder a ¿cómo mantendrá la empresa su capacidad, mejorando y cambiando para conseguir lograr su misión? (Día, 1987; Bastidas, Ripoll, 2003). Cuando se conoce que las metas del éxito están en la mejora continua, las empresas de la actualidad se enfrentan a constantes cambios. En este sentido, al plantear los objetivos ayuda a la empresa a generar habilidades de innovación y mejora Ríos,

Freije, Yodríguez (1993) es por ello que toda empresa debe contar con empleados suficientemente preparados para lograr un mayor crecimiento dentro de la institución, la evaluación de los resultados van en relación con la mejora de los procesos.

Por consiguiente, se reconoce a Henry Taylor como el padre de la administración científica, quien fue el pionero a inicios del siglo XX, su experiencia como estudiante, empleado, jefe e ingeniero de una compañía, se pudo conocer los problemas y actitudes de los empleados para obtener posibilidades de mejorar la administración, el aporte de Henry Gantt sobre la selección de empleados para generar incentivos laborales, la perspectiva de forzar a instruir y dirigir, según lo mencionan Frank y Lilian Gilbreth se enfoca en la producción para controlar los desperdicios y mejorar la productividad (Hernández, 2011).

Es importante determinar que mediante aquellos aportes se conoce que la administración no nació ahí, los egipcios la practicaban, en el cual había un líder que coordina la producción del imperio, el modelo de control de gestión es considerado como una de las principales funciones del gerente y por ende debe ser vista como un proceso sistémico o transversal referente a otras funciones para el logro de los objetivos, permite identificar errores, así como el poder tomar sus medidas correctivas para un mejor resultado. (González & Cañadas, 2008)

Desarrollo teórico del objeto y campo

El modelo de control de gestión es un sistema integrado de información que permite tener una visión clara sobre el desempeño de la empresa, en una forma estratégica, operativa y económica que facilite a la toma de decisiones, de esta manera lograr una mejor dirección dentro de la institución (Espinoza, Frías, Frías, Nogueira & García, 2015).

La gestión integral es parte de la buena dirección en las organizaciones, identifican, diseñan, representan, controlan y hace dinamizar la producción de los procesos para lograr una buena confianza con los clientes, en la actualidad existe la importancia por la calidad tanto de productos, como de servicios que ofertan las diferentes empresas, se denomina como calidad asegurada que ayuda a gestionar u organizar de buena manera los sistemas productivos de la empresa en la gestión de calidad total Cutrecasas (2010) busca que las organizaciones fortalezcan sus

relaciones con sus clientes para tener relaciones que perduren en base a una buena gestión basada en modelos de Gestión Integral.

Los desafíos hoy en día en las organizaciones se fundamentan en tres procesos como la representación del proceso dentro del modelo, mejorar las partes que no se encuentren bien definidas dentro del proceso y rediseñar estos procesos como un abanico de posibilidades, teniendo como objetivo el aporte de los conocimientos más relevantes en la organización que permitan mejorar los procesos en la producción de bienes o servicios Bravo (2011), esto implica el diseño del modelo en base a los procesos que busca mejoras en la organización.

La incorporación de un control en la gestión integral es sinónimo de creación de valor a mediano o largo plazo en la organización, además de ser una herramienta valiosa para la alta dirección como una ayuda para la gestión empresarial así la ejecución más clara de sus objetivos estratégicos, el aumento de la rentabilidad en la organización, esto acarreará a una buena reputación a nivel interno y externo dentro de la organización; Abella (2006) menciona que el control integral de la gestión integral es una ayuda a nivel de dirección al momento de evaluar los procesos que se realizan en la organización como un principio que aumenta la productividad y la imagen de la organización hacia sus clientes.

Considerada la planificación como la parte esencial que asegura los procesos fundamentales de la planificación de gestión integral, su inicio debe tener un propósito, siguiendo un proceso de planificación de las metas y del área que produce los bienes o servicios para poder evaluar el proceso de seguimiento con prácticas de gestión y el desarrollo del plan direccionado establecido en cada uno de los métodos proyecciones para el futuro, la evaluación de los mercados, la capacidad actual y futura de cada método, la planificación e implantación de las políticas las cuales indicarán como se ve ahora y en el futuro la organización (Anthony, 1990).

Establecer las metas que se desea alcanzar a corto y a largo plazo, haciendo que cada uno de los procesos de la gestión integral tengan interrelación entre ellos; Barradas (2009) mantiene en mente la importancia de las metas del plan de gestión integral, la capacidad que tiene en la actualidad y los métodos para la implantación del proceso de planeación definiendo el área de los servicios en una estructura

donde los roles y responsabilidades son importantes para definirlos procesos dentro de la organización.

La gestión integral ha ido alcanzando una buena rentabilidad social en un modo flexible y creativo, permite controlar las necesidades de la organización que van proporcionando gran variedad de servicios en cada una de sus actividades que son dadas con transparencia y eficacia referente a la gestión de recursos, para los cambios pertinentes referentes a su regulación contable. (Dávila & Jiménez, 2015)

La administración tiene la necesidad de buscar nuevos recursos económicos, de esta manera competir con otras empresas, se debe tener en cuenta que los sistemas de información y gestión toma las mejores decisiones en una forma priorizada, considerando los recursos necesarios, con el fin de llevar a cabo información a los estados contables, a través de indicadores permitiendo de este modo ver si se cumple los objetivos marcados por la organización. González & Cañadas (2008) indican que, si la gestión se lleva de forma eficiente, entonces se podrá conocer si los recursos son destinados a su finalidad.

La gestión integran en la organización está centrada en la planeación estratégica, el cual emplea métodos científicos y procesos de perfeccionamiento de los servicios que se encuentran orientados al desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación, en base a políticas y lineamientos que determinan los métodos sobre cada uno de los extractos establecidos para los diferentes aspectos investigados y así lograr una alta representatividad, según Del Huerto (2012) se refiere a la esencia de la gestión sobre la planificación estratégica en el plano teórico- metodológico, para lograr resultados más objetivos eficaces en base al conocimiento, la precisión y la amplitud para que sirva de soporte a la actividad en cuestión.

Es indispensable saber que su eficiencia y eficacia en un solo sistema diseñado para la aplicación en el entorno de la organización, es relevante para el CMI tener en claro primero a la misión, visión y estrategia, la misión hace referencia a la razón de ser de la organización, que explica sus términos para el futuro, sobre todo tener presente de qué manera se llevará a cabo su actividad, mientras que la visión representa los principios de la entidad que son definidos como la calidad, productividad, trabajo en equipo, entre otros. (Lorino, 1993)

Dentro del marco de control de gestión se determina que existe un principio en donde si no se puede medir no se puede controlar, donde no se puede controlar no se puede gestionar y así mismo sino se gestiona no se puede mejorar, es por eso, que todo directivo tiene la obligación de manejar los procesos de gestión en una forma adecuada, con el fin de mejorar las actividades de la empresa que van alcanzando mayores logros institucionales.

El control de gestión es considerado a su vez como uno de los procesos que sirven para evaluar el desempeño de todas las áreas de la empresa, con el fin de que existan mejoras en cada uno de sus departamentos, según lo menciona Betancourt & Sánchez (2015) se debe constituir un mecanismo de motivación del personal para que exista un mejor desarrollo en sus actividades y así lograr una mejor evaluación del desempeño, medición y análisis de los resultados desde sus diferentes enfoques.

Es necesario determinar al control de gestión como una orientación que se da a los responsables de la institución, la misma que es dada desde la planificación hasta el informe final de los resultados, se da un seguimiento sobre las posibles mejoras que dan mayor cumplimiento a los objetivos planteados referente a la planificación estratégica, se debe establecer un diagnóstico claro sobre su entorno, tanto interno como externo, para lograr las metas de la organización, teniendo en cuenta que a partir de los resultados se concluye una mejor existencia sobre el sistema de gestión, de este modo obtener una mejor comprensión sobre los procesos de la organización.

La competitividad ha sido un factor muy relevante para las empresas, permite desarrollar cada uno de sus procesos referentes a la gestión administrativa, Alveiro (2011) enuncia que toda organización tenga presente y claro su modelo de direccionamiento a seguir para el bienestar institucional, el modelo es el *Balanced Scorecard*, por cuanto es considerado como una herramienta de medición de gestión que persigue sus fines propuestos en base a estrategias, sobre todo va generando valor para su propio bienestar.

El cuadro de mando integral constituye una estrategia planificada sobre los procesos internos de la organización para satisfacer a clientes internos y externos, Bastidas & Ripoll (2003) mencionan que los sistemas de información basados en indicadores financieros los cuales informaran sobre la gestión de la organización a largo plazo y no financieros informaran la gestión a corto plazo, para señalar si la

organización está en dirección correcta en consecución de objetivos a largo plazo, tanto para tangibles como para los intangibles, generando de este modo utilidades reales que permiten asegurar el futuro económico de la organización. Se debe considerar que los autores hacen referencia al dominio de indicadores financieros y no financieros, es por eso que el éxito financiero permite alcanzar la visión organizacional y estrategias en los procesos organizativos para valorar adecuadamente la información de los indicadores financieros. (Bastidas; Moreno, 2006)

El cuadro de mando integral puede expandir el mercado potencial para crear un gran valor a largo plazo para los grupos de interés, reflejan un equilibrio entre el ámbito externo como clientes e interno como los procesos, la innovación, y el crecimiento, en un análisis equilibrado de los resultados obtenidos en el área Financiera, enfocado al Cliente, al Proceso interno, la Formación y crecimiento de la organización Barros & Rodríguez (2010), de acuerdo a los autores se habla de hacer una mejora continua en los procesos productivos, de la organización en su crecimiento y aprendizaje de la misión, los objetivos o su implantación, de este modo facilitar la planificación y el control de las tareas de la organización.

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a los directivos a tomar las mejores decisiones su finalidad es proporcionar información sobre el cumplimiento de los objetivos ya establecidos por medio de indicadores. El cuadro de mando integral (CMI) permite hacer que las estrategias de la organización sean objetivos concretos y que su evaluación mantenga la interrelación entre los diferentes indicadores. El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que ayuda a los directivos a tomar las mejores decisiones a través de sus distintas perspectivas, como el aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiero, su finalidad es promocionar información sobre el cumplimiento de los objetivos ya establecidos por medio de indicadores (Bastidas & Ripoll, 2013).

Estos indicadores abarcan aspectos financieros como no financieros; favoreciendo la transparencia en la gestión y manteniendo el equilibrio entre las acciones inmediatas y las estrategias, manejándose, así como una herramienta de gestión dinámica que apoya continuamente al momento de tomar decisiones,

además de su contribución al momento de comunicar las estrategias a las personas encargadas de su elaboración y seguimiento. Kaplan & Norton (2005) indican que existen diferentes tipos de cuadros de mando integral (CMI) tales como: operativos los cuales son útiles para la gestión de cambios e innovaciones en la organización, estratégicos definen los objetivos básicos de la organización en relación en su misión y visión a largo plazo.

Se determina que el cuadro de mando integral (CMI) posee relación en áreas financieras, talento humano, procesos de producción y de relación con clientes claves, como es la misión, visión u objetivos, considerando los departamentales específicos para una jerárquica superior de acuerdo a los niveles de responsabilidad, estas herramientas son los indicadores o índices que describen el comportamiento de las diversas variables que se dan por el valor o la comparación entre las variables. (Kaplan & Norton, 2001)

El sistema de control gerencial constituye una ventaja competitiva para las empresas, es considerado como un sistema de estrategias que mide la misión, visión y objetivos a través de sus distintas perspectivas, con el fin de tener un buen desempeño empresarial, es necesario determinar los beneficios que se obtienen en el momento de aplicar el control de mando integral en una empresa, como es:

- Alineación de los indicadores estratégicos.
- Comunicación y entendimiento de los objetivos empresariales.
- Maximización de la rentabilidad
- Información necesaria para una mejor comprensión.

Es relevante que exista un sistema de gestión en toda la organización, con la finalidad de que los procesos se ejecuten dentro de la empresa, sobre todo contar con un plan estratégico para que los objetivos estratégicos puedan cumplirse de buena manera, estos procesos se centran en la satisfacción del cliente, buscando de tal modo una mejor calidad del trabajo mediante el aumento de rendimiento y minimización de costos en sus actividades. (Jordán, 1995)

El cuadro de mando integral (CMI) proporciona diferentes mecanismos que son de gran importancia, la empresa permite que exista una revisión de forma permanente en cada uno de sus objetivos estratégicos en función a los resultados que se van obteniendo al momento de ejecutar sus actividades. Se debe tener

presente que el CMI puede adaptarse con facilidad, con el fin de poder ver su necesidad que va de manera creciente, como parte de un elemento clave que sirve para el logro de sus objetivos, según lo indican Kaplan & Norton (2001) el control de mando integral se basa en cinco principios, los mismos que se detallan a continuación:

Es necesario traducir cada una de sus estrategias a términos operativos, teniendo en cuenta que se debe tomar los objetivos estratégicos como punto de partida para definir con claridad cada objetivo, el modelo presenta una herramienta indispensable como lo es el Mapa Estratégico según lo menciona De Vicuña (2000), los objetivos de la actividad se van agrupando e incluso interrelacionando con el fin de asegurar la relación de los objetivos estratégicos con el plan de gestión, se debe alinear la actividad diaria de la estrategia, con el propósito de organizar medios y directrices que sirven para alcanzar los objetivos esperados a corto o a largo plazo.

Es importante hacer que los miembros de la organización participen de manera espontánea con las estrategias, para informar de forma regular sobre el avance, el cuadro de mando propone una herramienta de gestión visual que se apoya en asegurar la información y participación de gestión.

La estrategia como un proceso continuo tiene presente el despliegue de los objetivos a largo plazo, a corto y muy corto plazo, al igual que su seguimiento y control de las desviaciones para el proceso de mejora, promocionar el cambio mediante el liderazgo, teniendo en cuenta que el CMI lleva implícito un proceso de cambio y por lo que es necesario contar con un liderazgo sólido y efectivo, para que pueda ser capaz de cohesionar una organización en un proceso de revisión continua.

Después de haber determinado cada uno de sus principios, los objetivos de una empresa serán diferentes según la naturaleza y características, al aplicar el CMI se observa la realidad futura, es necesario que cada indicador se encuentre acoplado a los objetivos estratégicos para fijar de una manera sustancial y con criterio, se considera que los principales objetivos estratégicos es la consolidación de la empresa, el crecimiento de facturación y la rentabilidad a corto plazo, para un mejor resultado (Amat, 1989).

El cuadro de mando integral es la herramienta de gestión integral que promueve a las organizaciones de una manera específica al área de gestión, como el control y

la identificación de los costes y su estructura, es decir, una contabilidad detallada por actividades de las nociones de mercado, éstas técnicas se encuentran basadas en la contabilidad de costes, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización como base para calcular los beneficiarios de servicios y mejoramiento eficiente del uso de sus recursos, Bastidas & Moreno (2006) consideran que el CMI ha pasado de ser un instrumento de medición a un sistema que gestiona una estrategia.

Se debe tener en cuenta que toda empresa q para que alcance un buen logro institucional, tiene que manejar un buen control de gestión como lo es la contabilidad y el presupuesto, con el fin de que se pueda facilitar el buen funcionamiento de cada una de sus actividades, así como la funcionalidad para incorporar todo el potencial de los recursos humanos por ser el elemento clave del éxito de toda organización, en tal sentido, se procede hacer un análisis de la viabilidad de la aplicación de un modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral en base a los siguientes modelos ya aplicados:

En el *Balanced Scorecard* para emprendedores: desde el Modelo Canvas, éste modelo según Sánchez, Vélez & Araújo (2016) menciona que estas dos herramientas pueden enlazarse sin ningún conveniente, sus objetivos y todo lo referente a las medidas operativas permiten que se alcance la misión y las estrategias acordes al problema, además logra obtener una visión lógica para el desarrollo de cada una de sus actividades y todo lo referente a las necesidades para obtener este balance.

Se debe conocer que el modelo Canvas es una herramienta importante para las empresas, genera el mayor desarrollo sobre la base, proporciona y captura valor para que la empresa se adapte con facilidad a cualquier falencia que se presente, este modelo propone un lenguaje y una visualización clara para que las empresas puedan entender con claridad cada uno de sus procesos, de esta manera puedan generar mayor valor en cada una de sus expectativas. (Simons, R., 1990)

El Modelo *Score* y el *Balanced Scorecard*, trata de aquellos procesos que deben estar alineados para que las empresas puedan conseguir sus fines propuestos, como lo menciona Díaz & Marreno (2014) una adecuada gestión hace que exista una mejor competitividad, así como el uso correcto de los recursos permite facilitar la consecución de los objetivos, es por eso que se debe planificar y controlar cada uno

de sus procesos para lograr un mejor resultado, teniendo en cuenta que el *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral es un método de información que va generando control en cada una de sus gestiones para la buena toma de decisiones.

Es indispensable saber que toda empresa u organización debe manejar correctamente cada uno de sus procesos, para que no existan problemas a futuro, se debe detectar cada una de sus falencias con la finalidad de mejorarlas, el buen direccionamiento estratégico cumpla sus objetivos sin ningún problema, para que se aplique por todos los miembros de la organización.

El Modelo de control operacional basado en el modelo de control estratégico *Balanced Scorecard*, tiene como finalidad determinar cada uno de sus procesos, con el fin de cambiar la situación actual a la situación deseada de la empresa, según Tocto & Ñopo (2014) el mayor cumplimiento en cada uno de sus procesos es considerado como una herramienta útil que permite visualizar las estrategias sin ningún problema, facilitando así una mejor interpretación para la buena toma de decisiones.

Es necesario saber que este modelo maneje con eficiencia cada uno de sus procesos, para cumplir a cabalidad cada uno de los objetivos estratégicos, así como cada indicador que facilite de forma clara su diagnóstico y de este modo no tener ningún problema a futuro, el modelo de gestión estratégica según lo indica Ramírez (2014) enuncia que el cuadro de mando integral pasó a ser una herramienta de implantación estratégica, distintos enfoques facilitan formación y permite ver con claridad cada una de sus falencias para mejorarlas, de esta manera obtener un mejoramiento significativo en su desempeño a través de la efectividad y competitividad empresarial.

Este modelo es fundamental porque facilita su formación a través de distintos enfoques que la empresa presenta, la aplicación del cuadro de mando integral se determina con claridad los resultados positivos y el desempeño eficiente de la misma, es necesario realizar una buena planeación estratégica para lograr sus fines propuestos. (Porter, 1991)

El Modelo de medición para la gestión integral según el *Balanced Scorecard*, es una herramienta que sirve para dar seguimiento a cada uno de los procesos y de esta manera brindar una información confiable para la buena toma de decisiones,

concordando con Rosero & Rivera (2015) en este modelo se debe tener presente que el *Balanced Scorecard* o cuadro de mando es un método de aplicación que obtiene mayor éxito en una empresa, por lo que se debe obtener cumplimiento en cada uno de los principios de la constitución, así como el tener un buen direccionamiento estratégico y orientación válida para lograr un mejor objetivo.

Es necesario tener presente que al implementar sistemas de control en una institución, hace que exista un buen monitoreo sobre el modelo de medición, las metas y objetivos se cumplen en una manera eficiente y eficaz, este modelo genera éxito y cumplimiento en cada uno de sus fines propuestos, la participación y servicio del ciudadano, mirar al cliente con transparencia, la eficiencia de sus procesos, entre otros, son indispensables para llegar al éxito institucional (Vassal, 1978).

El diseño del cuadro de mando integral permite medir diferentes perspectivas, como es lo financiero, cliente, procesos internos de aprendizaje y crecimiento, es una herramienta que ayuda a la implementación y control de sus distintas estrategias, los objetivos e indicadores que se encuentran interrelacionados entre sí para alcanzar sus fines propuestos, como lo indica Díaz (2015) es importante que exista una vinculación con las estrategias de la organización, para que de esta manera se podrá tener un mejor aumento en los ingresos, la buena disminución en los costos y sobre todo el crecimiento para el desarrollo de la productividad.

Se debe considerar que el diseño del cuadro de mando integral es de gran beneficio para las empresas, puesto que existe relación entre los objetivos y las estrategias, con la finalidad de que las instituciones puedan cumplir cada una de sus metas propuestas, gerentes y ejecutivos solo se basan de las mediciones del rendimiento de la empresa, es por eso que el diseño de gestión y medición estratégica se toma en consideración las partes de la organización, para que se puedan cumplir los objetivos sin ningún inconveniente (Bueno, E., 1993).

Para la aplicación del cuadro de mando integral es necesario proveer una herramienta de planificación, organización, ejecución y control referente a los objetivos de la empresa, como también los recursos con las que cuenta para alcanzar un mayor progreso, Pirovano (2015) menciona que toda institución logre sus fines

propuestos en todos sus procesos en base a estrategias, de este modo se pueda tomar las mejores decisiones.

Es indispensable conocer los puntos claves sobre la propuesta de aplicación del cuadro de mando integral, con el propósito de que toda empresa u organización pueda cumplir a cabalidad sus metas propuestas, teniendo en cuenta que la planificación, organización, ejecución y control son herramientas de gran utilidad y beneficio porque permite medir con exactitud cada una de sus actividades de gestión y los recursos necesarios para cumplir los objetivos estratégicos. (Perdomo, 1993)

El Modelo de plan estratégico bajo la metodología del cuadro de mando integral se apoya entre la misión, visión y objetivos estratégicos, supera cada esfuerzo que se realice dentro de la institución y determina que cada proceso sea entendido a través de la transparencia y confiabilidad para la buena toma de decisiones, Ayala (2016) menciona que el cuadro de mando integral ayuda a monitorear cada aplicación de las estrategias mediante indicadores de desempeño con el fin de que las distintas áreas se encuentren encaminadas a un plan estratégico, de esta forma lograr mayores resultados.

Para obtener un buen plan estratégico en una empresa, es necesario tomar en cuenta a cada proceso para ver con transparencia sus falencias, de este modo poderlos mejorar, es necesario saber que la estrategia principal de una entidad es ver la interrelación que existe entre causa-efecto, los objetivos de resultados y procesos, de tal modo que se pueda dar un indicador a cada uno de estos puntos, de esta forma facilitar la comprensión en las distintas áreas y así tomar las mejores decisiones.

El modelo de control de gestión basado en la metodología *Balanced Scorecard* se refiere al cumplimiento eficaz de los objetivos propuestos por la organización, según Moncayo (2014) menciona que un correcto modelo de control de gestión empieza siempre con una programación estratégica, en donde sus objetivos y estrategias son la base fundamental para aquellas áreas de gestión, con el fin de tener que definir los indicadores y estándares correspondientes, tener un mayor control de los procesos y el beneficio de los sistemas.

Es indispensable tener presente que un buen modelo de control de gestión se debe diseñar indicadores y estándares para el beneficio de la empresa, estos indicadores deben ser cuantitativos y cualitativos, permite medir el índice del desempeño y el uso adecuado de mando, de esta forma poder garantizar un monitoreo permanente para cumplir los objetivos planteados (Nogueira & et al, 2003).

Este modelo de gestión se basa en un marco normativo de políticas que permiten regular y controlar el uso correcto de los recursos, utilizando a su vez las herramientas que sean acordes para llegar a una mejor solución, teniendo en cuenta que la alta dirección parte siempre de la situación actual y define cada una de sus estrategias para llevar a la empresa a su situación final, según lo indica Eras (2014) es necesario contar con un mapa estratégico y los indicadores de medición, con el fin de poder fortalecer los procesos internos y externos hacia un buen alineamiento estratégico, para que así se pueda iniciar un proceso de mejora y crecer positivamente en el mercado.

Se debe considerar que el modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral es de gran importancia para las organizaciones, porque a través del uso correcto de indicadores de gestión y financieros se puede lograr los resultados deseados, así como el de poder contar con una dirección estratégica para la buena toma de decisiones, es necesario vincular las metas personales con las metas institucionales, con la finalidad de generar un ambiente adecuado y sobre todo que permita brindar innovación y capacidad creativa para sus fines propuestos.

En el Diseño del Cuadro de mando operativo mediante la integración de los subsistemas de selección, capacitación y gestión del desempeño; se puede medir los resultados financieros y no financieros de la empresa, teniendo en cuenta que los factores claves para llegar al éxito es la relación que se da entre las estrategias de la organización y los indicadores de cada uno de ellos, según lo menciona Arellano (2013) es importante que se proporcione una estructura exacta y necesaria para poder manejar correctamente el sistema de gestión y medición estratégica y de este modo los directivos puedan alcanzar el éxito competitivo a través de las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y formación para que exista un mayor crecimiento.

En este diseño de cuadro de mando, los directivos podrán tener las herramientas exactas para cumplir sus fines propuestos, la integración de los subsistemas son de gran relevancia para el cumplimiento de sus logros, es conveniente tener un sistema de control de gestión para que todas las áreas departamentales puedan ser controladas correctamente, el mismo que sirve de soporte para las actividades de la empresa, sobre todo permite que exista una buena evaluación en su desempeño, para que no exista ningún inconveniente a futuro. (Chiavenato, 2006)

El indicador de gestión estratégica, es considerado como el mejor camino para alcanzar las metas que determinan las políticas y planes de los grupos de interés, permitiendo de tal modo establecer los objetivos de una entidad, sobre todo de una administración capaz para elaborar un plan estratégico operativo, según Yetano (2001) presenta importantes ventajas dentro de la gestión integral de la organización, tanto para el presente como para el futuro, es por eso que el sistema de control de gestión se ha convertido en una pieza muy fundamental para las empresas porque ha ido superando aquellos impactos de crisis económicas que se han presentado para durante su trayectoria.

El indicador de gestión operativa, permite recoger información de evaluación sobre las actividades previas, las mismas que deben ser adecuadas y aprobadas por la empresa mediante criterios controlados y validados por las personas que se encuentran implicadas durante su operación, de este modo no tener alteraciones en los resultados, ya que proporciona información suficiente sobre el desarrollo de sus actividades, por cuanto deberán ser juzgadas según las actividades que se realicen durante su ejercicio para lograr los objetivos deseados.

El indicador de gestión económica, indica la situación de un aspecto económico particular que es dada en un tiempo determinado, la economía ayuda al análisis del control operativo o económico, este análisis verifica si los resultados han sido obtenidos con el mismo costo posible, de este modo poder preservar la adecuada calidad y cantidad de los mismos al menor costo posible, los precios de adquisición, cantidades físicas, calidades técnicas y los momentos de tiempo (Simons, R., 1990).

Es importante potencializar cada una de las capacidades internas y externas de la empresa, así como las inversiones en el personal y los sistemas o procedimientos que son de gran necesidad, porque de esta manera se puede ver el futuro de la

organización, teniendo en cuenta que mediante el *Balanced Scorecard* se pueden desarrollar diferentes perspectivas que son consideradas simultáneas para la institución, al igual permite ver que exista una buena relación entre ellas con el propósito de que se puedan mejorarlas para así alcanzar sus fines propuestos.

La perspectiva referente al aprendizaje y crecimiento, se enfoca en los conocimientos y habilidades que posee la empresa, tanto para crear productos como para mejorarlos, lo cual lo convierte en el motor de impulso de las otras perspectivas, es por eso que la perspectiva se centra en el talento humano y los recursos materiales de la empresa Ganga, Ramos, Leal & Pérez (2015) consideran que esta perspectiva obtiene grandes metas para poderlas mejorar, el aprendizaje debe estar implementada en cualquier interacción de negocio para satisfacer las necesidades del cliente y la mejora de los procesos.

La perspectiva de los procesos internos, se encuentra enfocada en el mercado, su principal fin es dar atención a las necesidades primordiales de los clientes y sobre todo procura la consecución de la misión a través de los objetivos específicos de la empresa Freire, Rodríguez (1993) es indispensable saber que las perspectivas de los procesos se enfocan en aquellos procesos estratégicos para el logro de los objetivos, es importante conocer cada una de sus actividades con el fin de poderlas mejorar y sobre todo dar una mejor solución al problema, ya que su mayor perspectiva es de brindar mayor estabilidad a cualquier negocio.

La perspectiva del cliente en la existencia de una empresa, permite que sean fieles, según lo indica García (1994); Hernández (1997) esta perspectiva tiene por objeto medir la relación entre el cliente-empresa, además es importante conocer sobre las expectativas de los clientes que tiene la empresa, ya que la base de esta perspectiva es conocer a los clientes y los procesos que generan valor lo cual ayuda a la consecución de la perspectiva financiera.

La perspectiva financiera, son considerados como el resultado que muestra la empresa de los ejercicios económicos pasados, los cuales sirven como indicadores base para las siguientes perspectivas, según Kaplan y Norton (2005); Ganga, Ramos, Leal & Pérez, (2015) indican que para ser exitosos en una forma financiera es necesario desglosar sus posibles estrategias para tener una visión clara sobre a donde se desea llegar, para lo cual es necesario contar con la historia de las

estrategias a través de los objetivos financieros que se ejecutan mediante los procesos internos, clientes, empleados y sistemas, de este modo lograr entregar correctamente la situación económica de la institución en una forma confiable.

Se debe determinar que cada perspectiva se relaciona entre sí, para la consecución de la estrategia empresarial se conecta a los objetivos, el uso de las herramientas de causa-efecto que sirve para diseñar indicadores y reconocer los factores clave, siendo estos, los indicadores financieros considerados como objetivos a largo plazo.

Marco Legal

Para el marco legal se ha tomado en consideración el Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y el Ministerio de Inclusión Económica y Social, considerando que ellos regulan a las cooperativas de transporte, en donde se detalla a continuación:

Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

Que la Constitución de la República en su artículo 283 establece que el sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine; la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios; Que el artículo 147 de la Carta Magna dispone que es atribución y deber del Presidente Constitucional de la República el expedir los reglamentos necesarios para la aplicación de las leyes, sin contravenirlas ni alterarlas;

Art. 4.- Reserva de denominación.- Las asociaciones EPS y cooperativas en formación, reservarán en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en coordinación con la Superintendencia de Compañías, el uso de una denominación por el plazo de noventa días.

En el caso de las cooperativas de transporte, la reserva se mantendrá vigente por un año

Art. 7.- Requisitos cooperativas.- Las cooperativas a través de su Presidente provisional, además de los requisitos exigidos a las asociaciones presentarán los siguientes documentos:

1. Estudio técnico, económico y financiero que demuestre la viabilidad de constitución de la cooperativa y plan de trabajo;
2. Declaración simple efectuada y firmada por los socios de no encontrarse incursos en impedimento para pertenecer a la cooperativa; y,
3. Informe favorable de autoridad competente, cuando de acuerdo con el objeto social, sea necesario.

Para el caso de cooperativas de transporte se contará con el informe técnico favorable, emitido por la Agencia Nacional de Tránsito o la autoridad que corresponda.

Además deberán cumplir con los siguientes mínimos de socios y capital:

1. Cooperativas de transportes en cabeceras cantonales o parroquias con población de hasta 50.000 habitantes, veinte socios y un monto mínimo equivalente a cuarenta salarios básicos unificados de capital social inicial;
2. Cooperativas de transportes en cabeceras cantonales con población superior a 50.000 hasta 100.000 habitantes, cuarenta socios y un monto mínimo equivalente a ciento sesenta salarios básicos unificados de capital social inicial;
3. Cooperativas de transportes en cabeceras cantonales con población superior a 100.000 habitantes sesenta socios y un monto mínimo equivalente a doscientos cuarenta salarios básicos unificados de capital social inicial;
4. Para la constitución de cooperativas de ahorro y crédito, además de los requisitos señalados en el presente reglamento, se requerirá un mínimo de 50 socios y un capital social inicial, equivalente a doscientos salarios básicos unificados; y,
5. Las cooperativas de las restantes clases, se constituirán con un mínimo de veinte socios y un monto mínimo equivalente a cuatro salarios básicos unificados de capital social inicial.

Art. 21.- Control interno.- El control interno de las asociaciones EPS, además del efectuado por su propio órgano de control, será ejercido por la Auditoría Interna cuando sea procedente de acuerdo a lo previsto en el presente reglamento y conforme lo determinado, para el efecto, en las cooperativas.

Art. 68.- Causas para la regularización.- La Superintendencia dispondrá que las cooperativas se sometan a un plan de regularización, cuando incurran en una de las siguientes causas:

1. Por incumplimiento de la ley, del presente reglamento, de las regulaciones, de su propio estatuto social o de las disposiciones de la Superintendencia, que pongan en riesgo la estabilidad institucional o derechos de los socios o de terceros;
2. Cuando los estados financieros reflejen pérdidas por dos semestres consecutivos;
3. Cuando en los informes de supervisión auxiliar, auditoría o de inspecciones, se determinen graves deficiencias de control interno, problemas financieros, administrativos o entre socios y directivos, que pongan en riesgo la estabilidad institucional; y,
4. Cuando la Superintendencia detectare ocultamientos de deficiencias en los informes de auditoría interna o externa, sin perjuicio de la sanción que se impondrá al auditor y la responsabilidad civil o penal, en que pudiera incurrir

Art. 70.- Prohibiciones.- Las cooperativas, mientras dure la regularización, no podrán distribuir excedentes, aumentar las dietas o remuneraciones, ni adquirir bienes muebles o inmuebles, a menos que sean indispensables para el cumplimiento del plan de regularización.

Art. 72.- Procedimiento especial.- La Junta de Regulación, para el caso de cooperativas de ahorro y crédito establecerá, en forma específica, las causas y el procedimiento de regularización.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

SEGUNDA.- El Ministerio de Inclusión Económica y Social, dentro de los ciento ochenta días siguientes a la publicación del presente reglamento en el Registro Oficial, determinará el procedimiento para la conversión de las cooperativas de transporte público a cooperativas de transporte de caja común.

Capítulo I Normas Comunes a las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria Sección I Constitución

Art. 4.- Reserva de denominación.- Las asociaciones EPS y cooperativas en formación, reservarán en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en coordinación con la Superintendencia de Compañías, el uso de una denominación por el plazo de noventa días dentro de los cuales presentarán la documentación para el otorgamiento de la personalidad jurídica. En el caso de las cooperativas de transporte, la reserva se mantendrá vigente por un año.

Art. 7.- Requisitos cooperativas.- Las cooperativas a través de su Presidente provisional, además de los requisitos exigidos a las asociaciones presentarán los siguientes documentos:

1. Estudio técnico, económico y financiero que demuestre la viabilidad de constitución de la cooperativa y plan de trabajo;
2. Declaración simple efectuada y firmada por los socios de no encontrarse incurso en impedimento para pertenecer a la cooperativa; y,
3. Informe favorable de autoridad competente, cuando de acuerdo con el objeto social, sea necesario. Para el caso de cooperativas de transporte se contará con el informe técnico favorable, emitido por la Agencia Nacional de Tránsito o la autoridad que corresponda.

Además deberán cumplir con los siguientes mínimos de socios y capital:

1. Cooperativas de transportes en cabeceras cantonales o parroquias con población de hasta 50.000 habitantes, veinte socios y un monto mínimo equivalente a cuarenta salarios básicos unificados de capital social inicial;
2. Cooperativas de transportes en cabeceras cantonales con población superior a 50.000 hasta 100.000 habitantes, cuarenta socios y un monto mínimo equivalente a ciento sesenta salarios básicos unificados de capital social inicial;
3. Cooperativas de transportes en cabeceras cantonales con población superior a 100.000 habitantes sesenta socios y un monto mínimo equivalente a doscientos cuarenta salarios básicos unificados de capital social inicial;
4. Para la constitución de cooperativas de ahorro y crédito, además de los requisitos señalados en el presente reglamento, se requerirá un mínimo de 50 socios y un capital social inicial, equivalente a doscientos salarios básicos unificados; y,
5. Las cooperativas de las restantes clases, se constituirán con un mínimo de veinte socios y un monto mínimo equivalente a cuatro salarios básicos unificados de capital social inicial.

Ministerio de Inclusión Económica y Social

Ley de Cooperativas, codificación.

Título I Naturaleza y Fines

Art. 1.- Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por

objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

Art. 2.- Los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios se regirán por las normas establecidas en esta Ley, en el Reglamento General, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios universales del cooperativismo.

Art. 39.- El Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de la cooperativa.

Art. 101.- Desde el momento en que se declare en liquidación una cooperativa, sus administradores no podrán efectuar nuevas operaciones a nombre de ella ni comprometer a la entidad en ninguna forma, y serán personalmente responsables de las consecuencias de tales actos, si así lo hicieren.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

Paradigma y tipo de investigación

Para el trabajo investigativo se emplea el enfoque cuantitativo, permite recolectar la información precisa mediante las técnicas e instrumentos realizados en la institución, la misma que son representados de forma gráfica, para ejecutar las respectivas conclusiones, de esta manera diseñar la propuesta del nuevo modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral, según el autor Hernández (2014) se derivan objetivos y preguntas de investigación, se miden las variables en determinado contexto, se analizan las mediciones a través de la utilización de métodos estadísticos para sus respectivas conclusiones.

Modalidad de la investigación

Durante la investigación se procede a ejecutar la modalidad básica, se consultan mediante libros, revistas y folletos, para tener mayor información sobre el tema de estudio, así como también se realiza la modalidad aplicada porque se va al lugar del problema, como es en la Cooperativa de Transporte “29 de Abril”, mediante la investigación se observa que existe una correlación positiva entre la una variable y la otra, la cooperativa no maneja correctamente sus procesos, hace que no exista una buena toma de decisiones dentro de la institución, es factible aplicar el modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral, para que se puedan mejorar los procesos.

Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos

La población con la que se va trabajar es de 5 directivos, de los cuales son socios de la Cooperativa de Transporte “29 de Abril”.

Operacionalización de variables

Cuadro No. 1: Operacionalización de la Variable Independiente: Modelo de Control de Gestión

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>Modelo de Control de Gestión:</p> <p>Es un sistema integrado de información que permite tener una visión clara sobre el desempeño de la empresa, en una forma estratégica, operativa y económica, que facilite a la toma de decisiones, de esta manera lograr una mejor dirección dentro en la institución. (Abella, 2006).</p>	<p>Estratégica</p> <p>Operativa</p> <p>Económica</p>	<p><u>Evaluar mejora continua</u> Porcentaje de productividad Índice de confiabilidad y disponibilidad de la información. Índice de Desarrollo tecnológico.</p> <p><u>Evaluación personal.</u> Porcentaje de Rotación personal Porcentaje de eficiencia de directivos Porcentaje de eficacia de los socios</p> <p><u>Análisis Financiero</u> Análisis horizontal y vertical ROA (rentabilidad sobre activos) ROE (rentabilidad sobre el patrimonio)</p>	<p>¿La cooperativa ha establecido una MISIÓN y VISIÓN? ¿Cómo determina si es productivo la gestión de la Gerencia? ¿La cooperativa ha tomado medidas para innovar los procedimientos? ¿La información generada por gerencia es confiable? ¿Está disponible para los socios? ¿Qué tecnología ha desarrollado la cooperativa para el desarrollo del mismo? ¿Cuenta con personal administrativo en la cooperativa? ¿Cómo lo contrata? ¿Cuántas personas a nivel administrativo han existido en el último año? ¿En base a qué toman las decisiones sobre procesos operativos? ¿En base a qué deciden los ingresos o gastos de la cooperativa? ¿En base a qué toman las decisiones sobre procesos operativos? ¿Cómo y a quién reportan los procesos realizados Administrativos y Financieros? ¿Qué certeza de fiabilidad tiene sobre sus estados financieros? ¿La cooperativa hace análisis financieros de sus estados financieros? ¿La cooperativa tiene definido indicadores financieros? ¿Y para qué sirven? ¿Considera que es necesario que la cooperativa aplique un modelo de gestión direccionado hacia la consecución de objetivos estratégicos, manejo operativo y económico?</p>	<p>Entrevista y Análisis Financiero Histórico</p>

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 2: Operacionalización de la Variable Dependiente: Cuadro de Mando Integral

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>Cuadro de mando integral:</p> <p>El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que ayuda a los directivos a tomar las mejores decisiones a través de sus distintas perspectivas, como el aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiero, su finalidad es proporcionar información sobre el cumplimiento de los objetivos ya establecidos por medio de indicadores. (Bastidas & Ripoll, 2003)</p>	<p>Aprendizaje y crecimiento</p> <p>Procesos internos</p> <p>Clientes</p> <p>Financiero</p>	<p>Número de personas capacitadas Índice de satisfacción de los socios Porcentaje de trabajo en equipo</p> <p>Porcentaje de cumplimiento de actividades POA Porcentaje de calidad del servicio Porcentaje de reducción de costos operativos Porcentaje de Satisfacción del cliente.</p> <p>Porcentaje de Retención Cliente Porcentaje de fidelidad del cliente</p> <p>Indicadores: Rentabilidad: ROA, ROE Liquidez: Activo Corriente/Pasivo Corriente. Solvencia: Activo Total/Pasivo Endeudamiento: Pasivo Corriente/patrimonio</p>	<p>¿Cuántos empleados tienen la cooperativa? ¿Qué tipo de capacitaciones han organizado en la cooperativa? ¿Qué tecnología ha desarrollado la cooperativa para el desarrollo del mismo? ¿Cómo directivo trabajan en equipo para el desarrollo de la cooperativa? ¿Cómo evalúa la satisfacción laboral de los socios hacia la cooperativa?</p> <p>¿Menciona que actividades sociales ha hecho la cooperativa para el sector? ¿Cómo evalúa la ejecución del POA que plantea la cooperativa para el 2017? ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de las actividades del POA? ¿El servicio brindado es de calidad? ¿Es productivo para la comunidad? ¿Cómo lo miden? ¿Se ha decidido suspender algún gasto operacional para reducir costos? ¿Cuál? ¿Por qué?</p> <p>¿Cree que el cliente se siente satisfecho con el servicio? ¿Evidencia quejas recibidas? ¿Cómo ha solucionado o mejorado? ¿Qué estrategias han planteado para que el cliente regrese? ¿Qué incentivos aplica para que el cliente sea fiel a su servicio?</p> <p>¿En la parte financiera la cooperativa cuenta con indicadores financieros? ¿A quién reportan la información financiera? ¿Cómo se completan los reportes de liquidez diaria en la cooperativa? ¿La cooperativa es rentable para sus socios? ¿Considera que se debe tomar medidas preventivas para un mejor futuro económico de la cooperativa?</p>	<p>Entrevista y Análisis Financiero Histórico</p>

Fuente: elaboración propia

Plan de recolección de la información

Mediante el plan de recolección de la información se permite diagnosticar el cumplimiento de cada uno de los objetivos, así como las personas involucradas del trabajo de investigación, se aplica la técnica de la entrevista, la misma que va dirigida a directivos y socios de la Cooperativa de Transporte “29 de Abril”, de este modo obtener información precisa para una mejor solución al problema.

El método que se aplica en la investigación es el inductivo- deductivo, porque empieza desde la información inicial hasta la información final, de este modo plantear las conclusiones respectivas durante la investigación. La técnica a utilizarse en la investigación es la entrevista, la misma que se realiza mediante el instrumento estructurado que es el cuestionario, de esta forma alcanzar resultados precisos para dar solución a los problemas de la institución.

Planes de procesamiento y análisis de la información

Dentro de los planes de procesamiento se empieza a determinar sus diferentes dimensiones con respecto al objeto de estudio, donde permite medir cada una de sus categorías, como sus respectivos indicadores, después ejecutar cada uno de los ítems básicos, para realizar las técnicas e instrumentos de información en base al cuestionario y así presentar los resultados en base a los objetivos planteados durante la investigación. Inmediatamente se realiza las respectivas tabulaciones mediante el sistema Excel, en donde a través de las gráficas y cuadros estadísticos se logra tener mayor interpretación sobre el problema.

Resultados del diagnóstico de la situación actual

En la Cooperativa de Transporte “29 de Abril”, es importante realizar un diagnóstico de la situación actual, con el fin de identificar sus falencias para mejorar, es necesario determinar que en la cooperativa no se cumplen sus procesos de manera correcta, no existe un buen control de gestión referente al cuadro de mando integral, sus estrategias no son las adecuadas para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, como también sus indicadores financieros que van afectando la rentabilidad de la institución.

Es por eso, que a través del marco teórico se llega a tener un mayor conocimiento sobre el Modelo de Control de Gestión y El Cuadro de Mando Integral, de tal modo que se pueda dar solución al problema de la institución, se considera que la

Cooperativa no cuenta con un modelo actualizado y por lo que es importante dar solución a través de un nuevo modelo de gestión, con el fin de mejorar los procesos dentro de la institución y así cumplir efectivamente con los resultados esperados.

Antecedentes de la Cooperativa de Transporte “29 de Abril”

La Cooperativa de Transporte “29 de Abril” nace con 18 socios, en donde siendo necesario hablar del aspecto económico acuerdan poner una cuota inicial de mil sucres para cualquier gestión, previo análisis el grupo de choferes acordaron en bautizar y confirmar con el nombre de “29 de Abril” , con el fin de perennizar la fecha de parroquialización en el año de 1892 con el nombre de Cevallos, en homenaje al historiador Pedro Fermín Cevallos, dejando para la historia el nombre de Capote bajo cuando era caserío de Tisaleo.

El Comité por otro lado, opta por tener los estatutos y reglamentos internos, contratando a un cooperativista para que les ayude a elaborar y con un estatuto de otra cooperativa para similar, de esta manera aprobar en la Comisión de Tránsito de Tungurahua. En el año de 1980 resuelven poner números a los carros según el orden de inscripción, posteriormente el 5 de agosto de 1981 se hace jurídica la institución mediante el acuerdo ministerial # 804, de esta forma la Cooperativa inicia sus actividades para el servicio de los usuarios.

Diagnóstico de la situación del problema de la Cooperativa de Transporte “29 de Abril”

La Cooperativa de Transporte “29 de Abril” no posee con los suficientes recursos para realizar un buen control de gestión dentro de la institución, por cuanto, no posee estrategias acordes para desarrollar las actividades sin ningún inconveniente, es por eso que la cooperativa debe sustentarse mediante un cuadro de mando integral para que los objetivos de la institución sean más claros y concretos, generando de esta manera mayor rentabilidad.

Por otro lado, mediante el diagnóstico real de la Cooperativa de Transporte “29 de Abril” se logra determinar que los procesos internos se encuentran desactualizados, ya que no tienen un modelo de control de gestión vigente, por tal razón es necesario actualizar de forma frecuente cada uno de sus procesos a través de una estrategia planificada, de esta manera los clientes internos y externos de la

cooperativa puedan sentirse satisfechos y seguros, sobre todo poder generar mayor rentabilidad en la empresa.

Entrevista dirigida a los directivos de la Cooperativa de Transporte “29 de Abril”

Estrategia para cumplir sus metas

Los directivos mencionan que la estrategia que aplican es la elaboración de un POA, el mismo que sirve para poder abalzar las sanciones que se hacen y no se hacen a los socios de acuerdo a las fracciones, las mismas que deben ser justificadas para que estos procesos puedan ser manejados correctamente.

Modelo de gestión en la cooperativa

La cooperativa no cuenta con un modelo específico que permita mejorar sus procesos, es por eso que todos sus procesos se encuentren basados en el plan operativo anual, así como la tecnología para mejorar sus servicios.

Si se considera necesario porque de esta manera se procede a las sanciones por no ir a sesiones o realizar todo tipo de fracciones realizadas por los socios, por cuanto, se debe contar con un modelo para ir mejorando y también con la tecnología para tener un buen servicio dentro de la institución.

Información gerencial de su gestión

La cooperativa si cuenta con un informe gerencial al momento de su gestión, puesto que el informe se realiza en las reuniones que son dadas cada 6 meses y cumple de acuerdo a lo que indica la SEPS, la frecuencia con la que se emite es cada 30 de noviembre.

Personal Administrativo

La cooperativa si cuenta con personal administrativo, los mismos que pueden ser socios o no de la institución, por lo general los que laboran en la institución son los socios menos la contadora y por ende se le paga con factura, cada socio posee su propia visión, ya que presta servicios para el INEC o diferentes sectores públicos, por cada socio que trabaja cada uno recibe su factura, tomando en cuenta que el INEC o institución pública paga a la cooperativa y posteriormente se cancela al socio, es por eso que todo el personal cobra por las funciones que realiza y si se

contrata por personas externas igual se mejora de esta manera el servicio. Cabe mencionar que la contadora trabaja con la cooperativa 20 años aproximadamente.

Las decisiones sobre procesos operativos

Las decisiones se toman en base al POA, puesto que se realiza en cada cambio de directiva y de acuerdo a la reforma en una manera anual, esto se evalúa al momento de que la contadora pasa los informes, tomando en cuenta que nunca ha existido una falta de dinero.

Los procesos administrativos y financieros se los reporta al momento de que se nombra al Consejo de Administración y al presidente, para que se tome las mejores decisiones, por lo general es viable porque el hecho de estar en gerencia es bien responsable, por tal motivo, debe ser alguien preparado para tomar ese cargo, sobre todo su experiencia para poder competir.

Los ingresos y gastos de la cooperativa se deciden mediante el plan operativo, puesto que es aprobado por la sesión general y solo se aplica el artículo para no cometer ningún error, sobre todo que no pueda existir sanciones, tomando en cuenta que los fondos que tiene son por las aportaciones de los socios, cada contribución se lo determina equitativamente, por igualdad, ya que los socios realizan declaraciones y aquellos socios que no poseen sus facturas reciben sanciones.

Fiabilidad tiene sobre sus Estados Financieros

La contadora hace llegar el informe con 2 días antes y de ahí se aprueba, por cuanto la información es fiable, por otro lado, el balance determina los detalles acordes a sus respaldos de gastos, revisa el archivo para estar pendiente de las multas.

Se determina que la contadora es la persona responsable para realizar los análisis financieros, puesto que ella detalla los créditos existentes de cada uno de los socios, los mismos que se encuentran en el balance, estos informes por lo general son presentados de forma verbal, además no todos los socios se encuentran satisfechos porque a veces existen conflicto por la falta de comunicación.

Indicadores Financieros

La cooperativa no calcula ni analiza indicadores financieros, ya que la contadora al exponer sus estados financieros sobre ingresos y egresos no hay dudas.

Capacitación a los Socios

Dentro de la cooperativa si ha existido capacitaciones en estos últimos dos meses, la misma que fue dirigida por los docentes de la Espoch, en donde se determinaron temas como la seguridad vial, la ergonomía, la señalética y las relaciones humanas, estas capacitaciones fueron tomadas de acuerdo a las necesidades de cada socio y por lo general estos eventos se proceden a efectuar en una forma anual para tener mayores conocimientos. Sin embargo, se considera importante tener un plan de capacitación para el año.

Tecnología en la Cooperativa

La tecnología que se aplicado en la cooperativa es a través de las líneas telefónicas, que sirven para que el usuario contacte con los socios para brindar el servicio de transporte. Se tiene la idea de colocar una central telefónica para mejorar el servicio y de esta forma brindar comodidad y satisfacer las necesidades del cliente.

Procesos internos

Dentro de la cooperativa se aplican procesos que están aplicados a través del POA, presupuesto anual y reglamento interno, con el fin de evitar errores, la forma de evaluar estos procesos se da mediante un informe anual.

El servicio

La mayoría de los socios trata de brindar un mejor servicio, pero también no todos los clientes se sienten satisfechos, ya que existen diferentes tipos de clientes que siempre salen inconformes y otros en cambio salen satisfechos.

Rara vez existen clientes insatisfechos, es por eso que para evidenciar una queja el usuario puede llegar mediante un oficio en administración, con el fin de poder sancionar a los socios que no brindan buena atención, estos tipos de quejas han sido por no ayudar a subir las cosas, por el exceso de cobros y el abuso del usuario, por eso, es importante que se ponga un buzón de quejas y reclamos para que de esta

manera en la sesión realizada se pueda sugerir cambios y de esta forma mejorar el servicio.

La cooperativa como una marca

La cooperativa 29 de octubre si es reconocida por el sector, ya que los socios tratan siempre de ayudar a los ancianitos, al igual que se obtiene convenios en cumplir correctamente con los agentes de tránsito para mejorar el servicio.

ESTADOS FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “29 DE ABRIL”

Tabla No. 1: Estados Financieros

BALANCE GENERAL			
		2016	2017
1	ACTIVO		
1.1	CORRIENTE		
1.1.1	DISPONIBLE		
1.1.1.1	CAJA	-	-
1.1.1.2	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	13.302,61	15.946,74
1.1.2	ACTIVOS FINANCIEROS		
1.1.2.1	CUENTAS POR COBRAR	9.914,96	740,00
1.1.2.5	ANTICIPO A PROVEEDORES	5.000,00	
1.1.4	OTROS ACTIVOS CORRIENTES		
1.1.4.4	IMPUESTOS SRI POR COBRAR	528,42	448,45
1.2	NO CORRIENTES		
1.2.1	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	51.875,09	57.224,29
1.2.1.11	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(13.626,34)	(17.991,76)
	TOTAL ACTIVO	66.994,74	56.367,72
2.	PASIVO		
2.1	CORRIENTE		
2.1.1.	CUENTAS POR PAGAR		
2.1.1.3	OBLIGACIONES POR PAGAR SRI	(0,03)	31,57
2.1.1.5	FONDOS POR PAGAR	5.812,34	12.670,71
3.	PATRIMONIO		
3.1.	CAPITAL		
3.1.1	APORTE DE LOS SOCIOS	41.710,57	41.847,55
3.1.2	RESERVAS		
3.1.2.1	LEGALES	1.521,41	1.673,61
3.1.3	OTROS APORTE PATRONALES		
3.1.3.1	RESULTADOS	17.950,45	144,28
	TOAL PASIVO + PATRIMONIO	66.994,74	56.367,72

Fuente: Cooperativa de Transporte “29 de Abril”

Tabla No. 2: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS			
		2016	2017
4.	INGRESOS		
4.1.	INGRESOS VENTAS		
4.1.2	VENTAS DE SERVICIOS	-52.841,60	-45.127,80
4.2	INGRESOS ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES		
4.2.1	CUENTAS PARA GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-17.112,45	-22.505,40
4.2.3	CUOTAS DE INGRESO	-500	
4.2.4	MULTAS	-765,99	-1.476,53
4.2.5	OTROS INGRESOS	-476,92	-1.492,98
5.	COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS		
5.1	FLETES	47.655,32	44.679,35
6.	GASTOS		
6.1.	GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		
6.1.1	GASTO EN PERSONAL	3.283,41	19811,74
6.1.2	GASTOS GENERALES	2.796,78	5967,34
6.3.4	GASTOS VARIOS	11	
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	-17.950,45	-144,28

Fuente: Cooperativa de Transporte "29 de Abril"

ANÁLISIS VERTICAL

Tabla No. 3: Análisis Vertical Balance General

COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO "29 DE ABRIL"					
BALANCE GENERAL					
		2016	%	2017	%
1	ACTIVO				
1.1	CORRIENTE				
1.1.1	DISPONIBLE				
1.1.1.1	CAJA	-	0,00%	-	0,00%
1.1.1.2	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	13.302,61	19,86%	15.946,74	28,29%
1.1.2	ACTIVOS FINANCIEROS				
1.1.2.1	CUENTAS POR COBRAR	9.914,96	14,80%	740	1,31%
1.1.2.5	ANTICIPO A PROVEEDORES	5.000,00	7,46%		
1.1.4	OTROS ACTIVOS CORRIENTES				
1.1.4.4	IMPUESTOS SRI POR COBRAR	528,42	0,79%	448,45	0,80%
1.2	NO CORRIENTES				
1.2.1	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	51.875,09	77,43%	57.224,29	101,52%
1.2.1.11	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-13.626,34	-20,34%	-17.991,76	-31,92%
	TOTAL ACTIVO	66.994,74	100,00%	56.367,72	100,00%
2.	PASIVO				
2.1	CORRIENTE				
2.1.1.	CUENTAS POR PAGAR				
2.1.1.3	OBLIGACIONES POR PAGAR SRI	-0,03	0,00%	31,57	0,06%
2.1.1.5	FONDOS POR PAGAR	5.812,34	8,68%	12.670,71	22,48%
3.	PATRIMONIO				
3.1.	CAPITAL				
3.1.1	APORTE DE LOS SOCIOS	41.710,57	62,26%	41.847,55	74,24%
3.1.2	RESERVAS				
3.1.2.1	LEGALES	1.521,41	2,27%	1.673,61	2,97%
3.1.3	OTROS APORTE PATRONALES				
3.1.3.1	RESULTADOS	17.950,45	26,79%	144,28	0,26%
	TOAL PASIVO + PATRIMONIO	66.994,74	100,00%	56.367,72	100,00%

Fuente: Cooperativa de Transporte "29 de Abril"

Tabla No. 4: Análisis Vertical- Estado de Resultados

COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO "29 DE ABRIL"					
ESTADO DE RESULTADOS					
4.	INGRESOS	2016		2017	
4.1.	INGRESOS VENTAS				
4.1.2	VENTAS DE SERVICIOS	-52.841,60	73,70%	-45.127,80	63,92%
4.2	INGRESOS ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES		0,00%		0,00%
4.2.1	CUENTAS PARA GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-17.112,45	23,87%	-22.505,40	31,88%
4.2.3	CUOTAS DE INGRESO	-500	0,70%		0,00%
4.2.4	MULTAS	-765,99	1,07%	-1.476,53	2,09%
4.2.5	OTROS INGRESOS	-476,92	0,67%	-1.492,98	2,11%
	TOTAL INGRESOS	-71.696,96	100,00%	-70.602,71	100,00%
5.	COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS				
5.1	FLETES	47.655,32	66,47%	44.679,35	63,28%
6.	GASTOS				
6.1.	GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS				
6.1.1	GASTO EN PERSONAL	3.283,41	4,58%	19811,74	28,06%
6.1.2	GASTOS GENERALES	2.796,78	3,90%	5967,34	8,45%
6.3.4	GASTOS VARIOS	11	0,02%		
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	-17.950,45	-25,04%	-144,28	-0,20%

Fuente: Cooperativa de Transporte “29 de Abril”

En el análisis vertical del balance general se puede apreciar que los activos que tiene la Cooperativa de Transportes “29 de Abril” es de 56.367,72 y los pasivos de 12702,28, lo que significa que la empresa puede cubrir sus pagos sin ningún inconveniente, puesto que sus ingresos son altos y logran una mejor rentabilidad, tomando en cuenta que su patrimonio es de 43665,44, los mismos que son de gran beneficio para cumplir sus necesidades, por otro lado, en el estado de resultados se obtiene ingresos e (70.602,71) y gastos de (70458,43), dando como utilidad un valor de 144,28, lo que significa que la Cooperativa puede cubrir sus expectativas.

ANÁLISIS HORIZONTAL

Tabla No. 5: Análisis Horizontal. Balance General

COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO "29 DE ABRIL"					
BALANCE GENERAL					
		2016	2017	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
1	ACTIVO				
1.1	CORRIENTE				
1.1.1	DISPONIBLE				
1.1.1.1	CAJA	-	-		
1.1.1.2	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	13.302,61	15.946,74	2.644,13	16,58%
1.1.2	ACTIVOS FINANCIEROS				
1.1.2.1	CUENTAS POR COBRAR	9.914,96	740,00	-9.174,96	-1239,86%
1.1.2.5	ANTICIPO A PROVEEDORES	5.000,00	-	-5.000,00	0,00%
1.1.4	OTROS ACTIVOS CORRIENTES				
1.1.4.4	IMPUESTOS SRI POR COBRAR	528,42	448,45	-79,97	-17,83%
1.2	NO CORRIENTES				
1.2.1	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	51.875,09	57.224,29	5.349,20	9,35%
1.2.1.11	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(13.626,34)	(17.991,76)	-4.365,42	24,26%
	TOTAL ACTIVO	66.994,74	56.367,72	-10.627,02	
2.	PASIVO				
2.1	CORRIENTE				
2.1.1.	CUENTAS POR PAGAR				
2.1.1.3	OBLIGACIONES POR PAGAR SRI	(0,03)	31,57	31,6	100,10%
2.1.1.5	FONDOS POR PAGAR	5.812,34	12.670,71	6.858,37	54,13%
3.	PATRIMONIO				
3.1.	CAPITAL				
3.1.1	APORTE DE LOS SOCIOS	41.710,57	41.847,55	136,98	0,33%
3.1.2	RESERVAS				
3.1.2.1	LEGALES	1.521,41	1.673,61	152,2	9,09%
3.1.3	OTROS APORTE PATRONALES				
3.1.3.1	RESULTADOS	17.950,45	144,28	-17.806,17	-12341,40%
	TOAL PASIVO + PATRIMONIO	66.994,74	56.367,72	-10.627,02	

Fuente: Cooperativa de Transporte "29 de Abril"

Tabla No. 6: Análisis Horizontal. Estado de Resultados

COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO "29 DE ABRIL"					
ESTADO DE RESULTADOS					
4.	INGRESOS	2016	2017	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
4.1.	INGRESOS VENTAS				
4.1.2	VENTAS DE SERVICIOS	(52.841,60)	(45.127,80)	-7.713,80	17,09%
4.2	INGRESOS ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES			0,00	
4.2.1	CUENTAS PARA GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	(17.112,45)	(22.505,40)	5.392,95	-23,96%
4.2.3	CUOTAS DE INGRESO	(500,00)		-500,00	
4.2.4	MULTAS	(765,99)	(1.476,53)	710,54	-48,12%
4.2.5	OTROS INGRESOS	(476,92)	(1.492,98)	1.016,06	-68,06%
	TOTAL INGRESOS	(71.696,96)	(70.602,71)	-1.094,25	1,55%
5.	COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS				
5.1	FLETES	47.655,32	44.679,35	2.975,97	6,66%
6.	GASTOS				
6.1.	GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS				
6.1.1	GASTO EN PERSONAL	3.283,41	19.811,74	-16.528,33	-83,43%
6.1.2	GASTOS GENERALES	2.796,78	5.967,34	-3.170,56	-53,13%
6.3.4	GASTOS VARIOS	11,00		11,00	
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	(17.950,45)	(144,28)	-17.806,17	12341,40%

Una vez analizado el balance vertical y horizontal, se determina que en ambos ámbitos se puede apreciar que los activos que tiene la Cooperativa de Transportes “29 de Abril” es de 56.367,72 y los pasivos de 12702.28, lo que significa que la empresa puede cubrir sus pagos sin ningún inconveniente, puesto que sus ingresos son altos y logran una mejor rentabilidad, tomando en cuenta que su patrimonio es de 43665.44, los mismos que son de gran beneficio para cumplir sus necesidades, por otro lado, en el estado de resultados se obtiene ingresos e (70.602,71) y gastos de (70458.43), dando como utilidad un valor de 144.28, lo que significa que la Cooperativa puede cubrir sus expectativas.

Indicadores Financieros

Rentabilidad Financiera ROE: Este indicador se lo considera como una ratio que permite relacionar el beneficio de la empresa después de los impuestos y resultados financieros, la misma que se da frente a los capitales aportados, permite definir la capacidad que se tiene para remunerar de manera correcta a cada uno de sus socios, para lo cual se determina con la siguiente fórmula.

$$\text{Rentabilidad Financiera ROE} = \frac{\text{Beneficio Neto} \times 100}{\text{Fondos propios}}$$

$$\text{Rentabilidad Financiera ROE}(2017) = \frac{144.28}{41847.55} * 100$$

Rentabilidad Financiera **ROE (2017)= 0.34%**

$$\text{Rentabilidad Financiera ROE}(2016) = \frac{17950.45}{41710.57} * 100$$

Rentabilidad Financiera **ROE (2016)= 43.03%**

Se observa que en el año 2016 se tenía una mayor rentabilidad financiera, puesto que en el 2017 está bajo considerablemente.

Rentabilidad Financiera ROA: Este indicador se lo conoce como una ratio de rendimiento de las inversiones, por cuanto, permite suponer la capacidad de los activos que posee la empresa con el fin de alcanzar un mayor beneficio de su propia inversión, para ello, se aplicará la siguiente fórmula.

Rentabilidad Financiera ROA=

$$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{activos totales}}$$

$$\text{Rentabilidad Financiera ROA}(2017) = \frac{144.28}{56367.72}$$

Rentabilidad Financiera **ROA (2017)= 2.56*10⁻³%**

$$\text{Rentabilidad Financiera ROA}(2017) = \frac{17950.28}{66994.74}$$

Rentabilidad Financiera **ROA (2016)= 0.27%**

De igual forma es notable la diferencia en la rentabilidad financiera ROA del año 2016 comparado con la del 2017, siendo esta última demasiado baja.

Liquidez: Este indicador determina si la empresa tiene la capacidad de convertir sus activos en liquidez a corto plazo. Su fórmula es la siguiente.

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez (2017)} = \frac{56367.72}{12702.28}$$

Liquidez (2017)= 4.44

$$\text{Liquidez (2016)} = \frac{66994.74}{5812.5}$$

Liquidez (2016)= 11.52

La liquidez también se ve afectada en esta comparativa ya que en el año 2016 se tenía un mayor índice de liquidez que el 2017.

Solvencia: Se lo considera como aquella capacidad que tiene la empresa para poder cumplir con sus obligaciones de corto y largo plazo sin ningún inconveniente, para lo cual se determina a través de la siguiente fórmula.

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Solvencia (2017)} = \frac{56367.72}{43665.44}$$

Solvencia (2017)= 1.29

$$\text{Solvencia (2016)} = \frac{66994.74}{41710.57}$$

Solvencia (2016)= 1.6

Se puede notar también que hay una diferenciación del 31% en la solvencia del 2016 la cual fue mayor que la del 2017

Endeudamiento: El endeudamiento se lo considera como un indicador importante para la empresa, ya que se toma en cuenta todos los factores existentes antes de contraer una deuda, de tal forma para determinar si la cooperativa se encuentra en la capacidad para realizar un endeudamiento, para ello se tomará en cuenta la siguiente fórmula.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Solvencia (2017)} = \frac{12702.28}{43665.44}$$

Endeudamiento (2017)=29%

$$\text{Solvencia (2016)} = \frac{12702.28}{5812.5}$$

Endeudamiento (2016)=2.185%

Se puede apreciar un incremento significativo del endeudamiento empresarial, siendo este apenas del 2.185% en el 2016 y subiendo al 29% en el 2017.

Análisis de los Estados Financieros de la Cooperativa de Transporte “29 de Abril”

En la información obtenida de los estados financieros de la Cooperativa de Transporte “29 de Abril”; se determina los indicadores de financiamiento, económico y patrimonial, la misma que se detallan de la siguiente manera:

En el indicador de financiamiento se aprecia que la empresa tiene una liquidez de 4.44, considerando que el valor ideal de liquidez debe ser alrededor de 1, lo que significa que la cooperativa tiene sobredimensionado el activo corriente y no tiene la necesidad de cambiar una deuda a corto plazo en otra a largo plazo, puesto que no posee una buena capacidad de pago.

Por otro lado, en el indicador económico se aprecia que la empresa goza de una rentabilidad financiera ROA de 2.56, lo que significa que la institución se encuentra en la capacidad de generar más dinero con menor inversión, mientras que en la rentabilidad financiera ROE tiene un porcentaje de 0.34%, lo que indica que la cooperativa tiene la disposición para relacionar sus beneficios tantos en sus impuestos como para sus socios.

Finalmente en el indicador patrimonial se determina que la cooperativa posee un endeudamiento del 29%, lo que evidencia que se estaría comprometiendo en su rentabilidad, puesto que para lograr un buen endeudamiento debe estar en torno al 50% o 60%, por lo tanto no es factible que la cooperativa realice un endeudamiento, mientras que su solvencia es de 1.29, lo que radica que la cooperativa ofrece mayor garantía a sus usuarios, puesto que su ratio debe ser mayor a 1, por lo tanto, esta institución tiene la capacidad para cumplir sus obligaciones de una manera correcta.

CAPÍTULO III

PRODUCTO

Producto de solución al problema

- **Nombre de la Propuesta**

Modelo de Control de Gestión en la “Cooperativa de Transporte 29 de Abril” basado en un Cuadro de Mando Integral.

- **Datos Informativos**

La Cooperativa de Transporte 29 de Abril se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua en el Cantón Cevallos en la calle Felipa Real 0 y 24 de mayo, telf. 032-872943.

IMANE DE LA COOPERATIVA



Fuente:

<https://www.google.com.ec/maps/search/Cooperativa+de+Transporte+29+de+Abril%E2%80%9D+-+CEVALLOS-TUNGURAHUA/@-1.3493907,-78.6508662,13z>

- **Justificación**

La propuesta es de importancia para los directivos de la Cooperativa de Transporte 29 de Abril, porque conocerán sobre la aplicación del Modelo de Gestión y Control en el Cuadro de Mando Integral, para tener claro cómo se diferencian el monto de los activos, pasivos y patrimonios de la cooperativa para poder satisfacer las necesidades de los clientes. De esta forma llevar eficientemente los procesos administrativos de gestión. La propuesta tendrá su impacto en la cooperativa porque es la primera vez que se realiza y se innova un Modelo de Control de Gestión, que se basa en el Cuadro de Mando Integral, que beneficiará a todos los miembros de la institución, hablese de autoridades, socios y clientes, cuyo objetivo principal es satisfacer las necesidades de los clientes con responsabilidad y transparencia, ganando en credibilidad institucional ante la sociedad.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Control de Gestión en la “Cooperativa de Transporte 29 de Abril” basado en un Cuadro de Mando Integral.

Objetivos Específicos

- Socializar el Modelo de Control de Gestión en la “Cooperativa de Transporte 29 de Abril” basado en un Cuadro de Mando Integral.
- Aplicar el Modelo de Control de Gestión en la “Cooperativa de Transporte 29 de Abril” basado en un Cuadro de Mando Integral.
- Valorar la aplicación del Modelo de Control de Gestión en la “Cooperativa de Transporte 29 de Abril” basado en un Cuadro de Mando Integral.

Elementos que conforman

Los elementos que conforman la propuesta son: el sistema estratégico, operativo, económico, en donde se obtiene el uso del cuadro de mando integral/Balanced Score Card, la gestión de datos a la fecha, la información gerencial, recursos, la identificación de procesos, el sistema informativo eficiente, indicadores financieros y el análisis de tendencias, por otro lado, el aprendizaje y crecimiento, los procesos internos, clientes y financiera, en donde se determina las personas, tecnología, Innovación, calidad, productividad, satisfacción del cliente, percepción del valor de

la marca, rentabilidad, liquidez y los gastos operativos, la misma que se detalla en el siguiente gráfico. (Gráfico 1).

Modelo de Control de Gestión en la “Cooperativa de Transporte 29 de Abril” basado en un Cuadro de Mando Integral

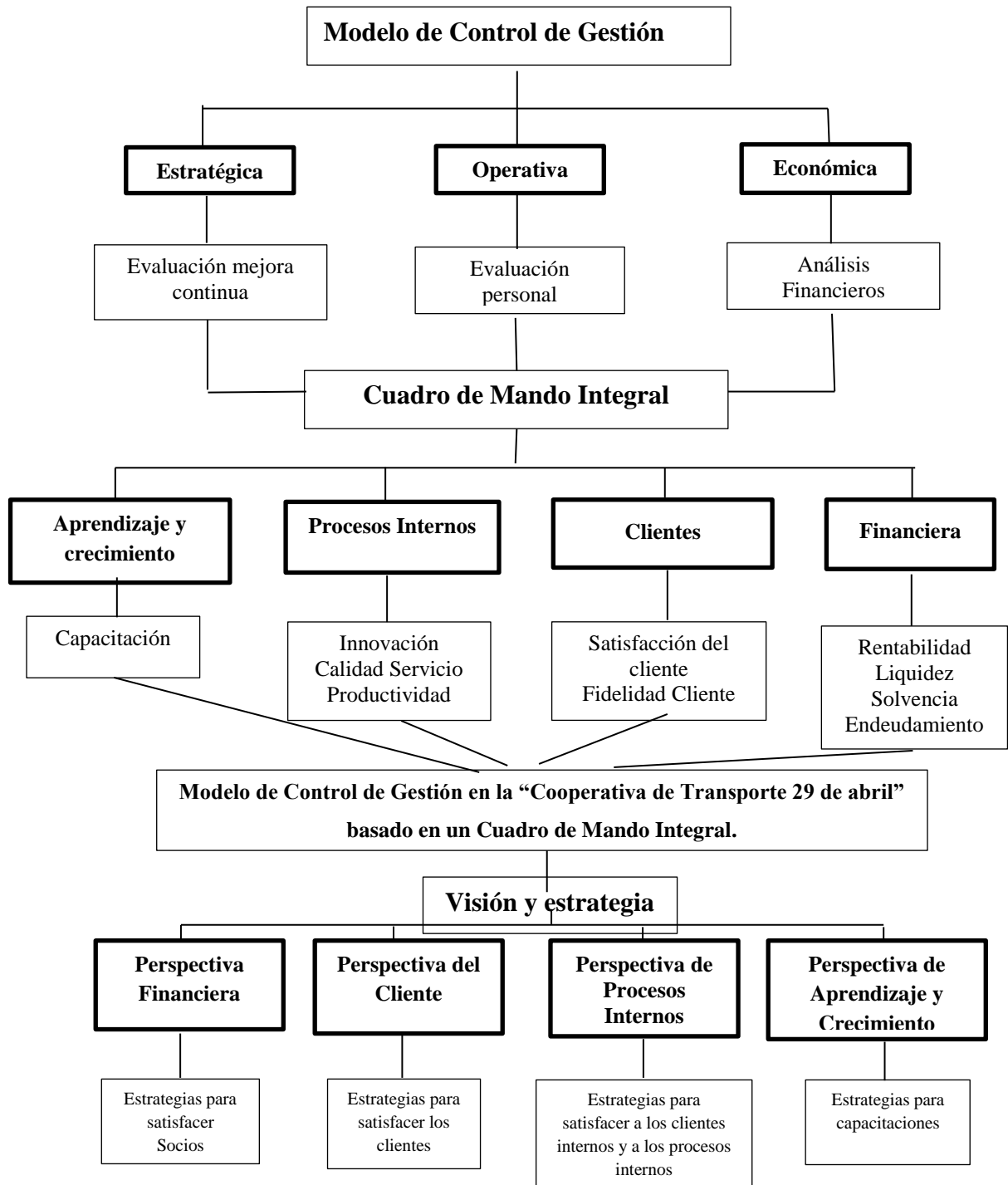


Gráfico No. 1: Modelo de Control de Gestión
Fuente: elaboración propia

Desarrollo del Modelo de Gestión y Control en el Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa de Transporte 29 de Abril.

- **Explicación de cómo la propuesta contribuye a solucionar las insuficiencias identificadas en el diagnóstico**

En el gráfico referente al Modelo de Gestión y Control en el Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa de Transporte 29 de Abril, se ha podido observar las diferentes insuficiencias referente a los sistemas integrados de la institución, como es la estratégica, operativa y económica, así como sus distintas perspectivas que son el aprendizaje y crecimiento, los procesos Internos, clientes y la parte financiera de la institución, con el fin de aplicar correctamente el Modelo de Gestión y Control en el Cuadro de Mando Integral, de esta manera alcanzar un mejor objetivo.

Junta Directiva de Socios

Son socios de la cooperativa, las personas naturales legalmente capaces que cumplan los requisitos que exige la Ley, además de los requisitos y procedimientos específicos de ingreso que constarán en el Reglamento Interno. El ingreso como socio de la cooperativa lleva implícita la aceptación voluntaria de las normas del presente Estatuto y su adhesión a las disposiciones contenidas en el mismo.

La Junta Directiva de Socios se encarga de:

- Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, el presente Estatuto, los Reglamentos Internos y las disposiciones de los órganos de gobierno, dirección y administración;
- Cumplir fiel y puntualmente con las obligaciones derivadas de las designaciones para cargos directivos y los compromisos económicos contraídos con la Cooperativa;
- Asistir a los cursos de educación y capacitación cooperativista previstos en los planes de capacitación de la organización;
- Participar en los eventos educativos culturales, deportivos y más actos públicos que fueren organizados o patrocinados por la cooperativa.
- Adquirir los productos y utilizar los servicios que la cooperativa brinde a sus socios dentro del cumplimiento de su objeto social;

- Participar en las elecciones de representantes o asambleas generales de socios, con derecho a un solo voto, independientemente del número y valor de certificados de aportación suscritos y pagados que posea;
- Elegir y ser elegido a las vocalías de los consejos, comités y comisiones especiales;
- Requerir informes sobre la gestión de la cooperativa, siempre por intermedio de la presidencia y en asuntos que no comprometan la confidencialidad de las operaciones institucionales o personales de sus socios;

Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el órgano de dirección de la cooperativa y estará integrado por 5 vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa.

Los vocales durarán en sus funciones 2 años y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva; cuando concluya su segundo periodo no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo hasta después de transcurrido un periodo.

Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno de la cooperativa, son atribuciones y deberes del Consejo de Administración, los siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el art. 4 de la ley y los valores y principios del cooperativismo;
- Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;
- Aprobar políticas institucionales y metodológicas de trabajo;
- Proponer a la Asamblea General reformas sobre el estatuto social y reglamentos que sean de su competencia;
- Aceptar o rechazar solicitudes de ingreso o retiro de socios;
- Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y procedimientos establecidos en el Reglamento Interno. La sanción con suspensión de

derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción;

- Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;
- Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica;
- Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el Reglamento Interno;
- Resolver la afiliación o desafiliación a organismos anual y presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;
- Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;
- Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia;
- Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos;
- Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades; así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la Asamblea General;

Del Consejo de Vigilancia

El Consejo de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la gerencia. Estarán integrado por 3 vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General, en votación secreta, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en el artículo 26 del presente estatuto y acrediten formación académica o experiencia en áreas relacionadas con auditoría o contabilidad, según el nivel en que se encuentre ubicada la cooperativa.

Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, son atribuciones y deberes del Consejo de Vigilancia, los siguientes:

- Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
- Controlar las actividades económicas de la cooperativa;

- Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
- Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;
- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;
- Presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, balance social y la gestión de la cooperativa;
- Proponer ante la Asamblea General, la terna para la designación de auditor interno y externo;
- Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
- Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima Asamblea General, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones;
- Recibir y tramitar denuncias de los socios, debidamente fundamentadas, sobre violación a sus derechos por parte de Directivos o Administradores de la Cooperativa; y, formular las observaciones pertinentes en cada caso;

Gerente

Para ser designado Gerente de la cooperativa, el postulante debe acreditar experiencia en gestión administrativa, preferentemente con el objeto social de la cooperativa y capacitación en economía social y solidaria y cooperativismo, además de las condiciones previstas en el Reglamento Interno.

El Gerente, sea o no socio de la cooperativa, es el representante legal de la misma, su mandatario y administrador general será contratado bajo el Código Civil, sin sujeción a plazo, debiendo ser afiliado al Seguro Social, sin que ello implique relación laboral. Además de las previstas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, son atribuciones y responsabilidades del Gerente:

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, de conformidad con la ley, su Reglamento y el presente Estatuto Social;
- Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos para el buen funcionamiento de la cooperativa;
- Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y la proforma presupuestaria para el respectivo ejercicio económico;
- Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
- Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
- Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa.
- Asistir obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido;
- Ejecutar las políticas sobre precios de bienes y servicios que brinde la cooperativa de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración;

Modelo de Control de Gestión

El modelo de control de gestión no solo se centra en la información financiera, sino que permite reconocer la existencia de los distintos factores, como indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, es por eso que la incorporación de la información sobre el ámbito estratégico posee estrategias adecuadas para lograr una buena ventaja competitiva, en este caso, el cuadro de mando integral se lo considera como un mecanismo de control que contempla medidas financieras que permiten medir el desempeño de la empresa, logrando así mejores resultados, para ello, se debe tener presente:

- Comunicación estratégica a través de la empresa
- Coordinar objetivos en base a las diversas unidades organizativas
- Existencia de una buena planificación financiera y presupuestaria
- Coordinar las iniciativas estratégicas

- Proponer acciones correctivas de una forma oportuna.

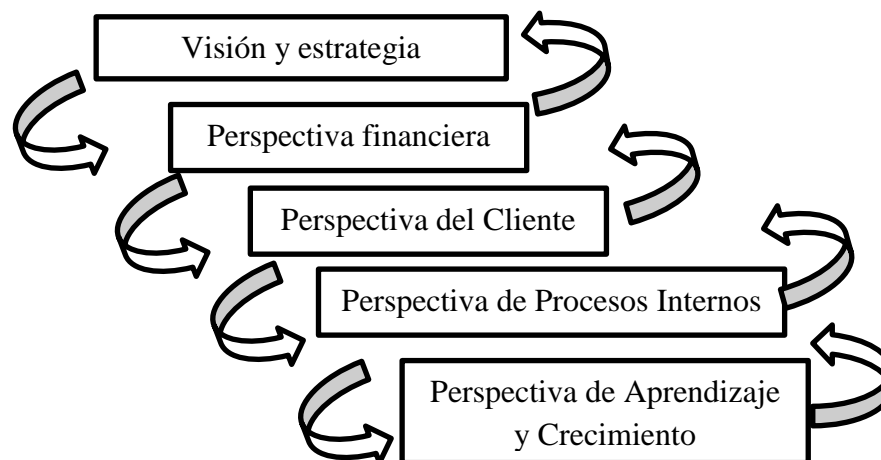


Gráfico No. 2: El Cuadro de Mando Integral de R. Kaplan y D. Norton.
Fuente: elaboración propia

En esta gráfica se determina que los indicadores no controlan solamente la actividad pasada, sino que también se ve reflejada los resultados en donde a su vez permite informar sobre los avances para alcanzar los objetivos propuestos, teniendo en cuenta que los indicadores de resultados y los indicadores de actuación permiten comunicar eficientemente para lograr el resultado esperado.

La visión y la estrategia constituyen el eje central para el buen desarrollo de las mediciones, tomando en cuenta la agrupación de las diferentes perspectivas para el cumplimiento de sus objetivos, para ellos se definen como:

Visión Institucional: En el 2020 ser una Institución pionera en la calidad del servicio que una cooperativa de transporte puede brindar a los usuarios.

Estrategia Institucional: Crear objetivos que se cumplan a través del modelo de control de gestión basada en un Cuadro de Mando Integral.

Para ello se procede a desarrollar cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral para iniciar con la Planificación:

Perspectiva Financiera: permite incorporar la visión de los accionistas, así como la creación de valor de la empresa, por cuanto, este modelo del cuadro de mando integral plantea la situación financiera y determina los indicadores que contribuyen a la buena creación de valor.

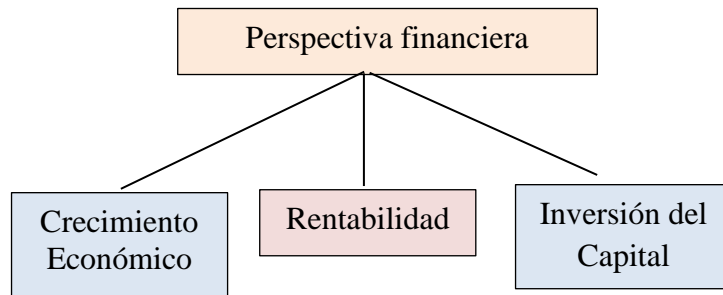


Gráfico No. 3: Perspectiva financiera
Fuente: elaboración propia

Mediante esta perspectiva se van definiendo los aspectos a mejorar como son Crecimiento Económico, Rentabilidad, Inversión del Capital y Préstamos a Socios, con el fin de responder las expectativas de los socios y la Cooperativa en sí.

Perspectiva del Cliente: permite definir la propuesta de valor para los clientes, con el fin de generar ingresos, teniendo en cuenta que se deben seleccionar objetivos y medidas que permitan satisfacer y ampliar sus negocios con los clientes de los segmentos definidos.

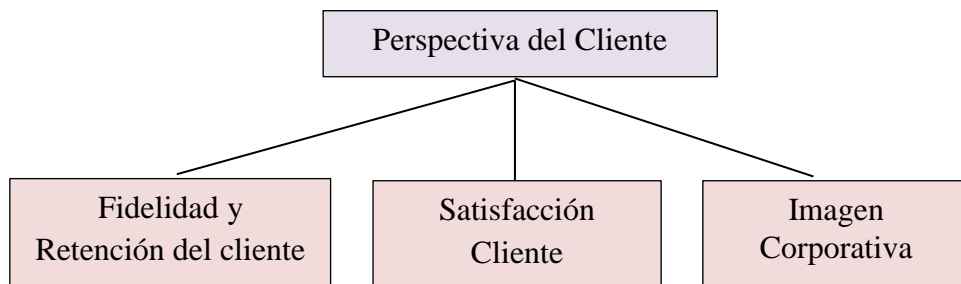


Gráfico No. 4: Perspectiva del Cliente
Fuente: elaboración propia

En esta gráfica se determina la fidelidad y retención del cliente, la satisfacción del cliente y la imagen corporativa que debe tener la Cooperativa la cual permita que exista un vínculo para ofertar un servicio adecuado y acorde a sus necesidades y así poder optar por un precio competitivo en el mercado.

Perspectiva de Procesos Internos: en esta perspectiva se van asociando los objetivos y las mediciones, puesto que de ellos depende el éxito de la organización y la satisfacción de los clientes y socios, por cuanto, estos sistemas se centran de manera única en controlar y mejorar los indicadores de costo, calidad, tiempo y duración.

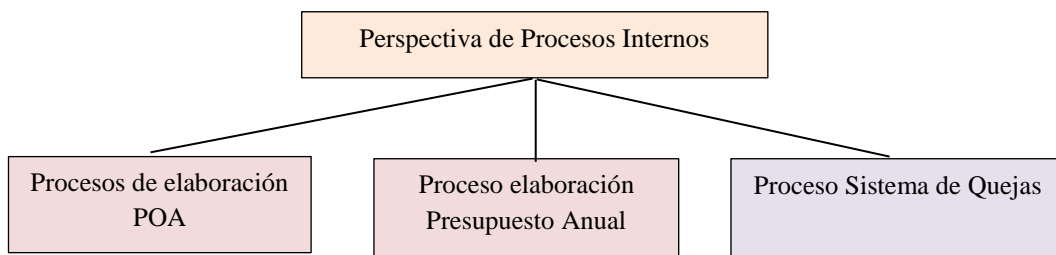


Gráfico No. 5: Perspectiva de Procesos Internos
Fuente: elaboración propia

Mediante esta gráfica se determina las perspectivas de los procesos internos, como es el Proceso de elaboración POA, Proceso elaboración Presupuesto Anual y proceso de sistema de quejas y reclamos, considerando que la cooperativa debe contar con estos procesos para que por un lado el servicio pueda ser brindado al cliente sin ninguna complicidad y por otro lado el manejo administrativo de la institución mejore satisfactoriamente.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: en esta perspectiva se identifica aquellos activos intangibles que son de gran relevancia para la ejecución de las estrategias, puesto que deben estar alineados a los procesos internos, para de esta manera poder generar mayor valor futuro.

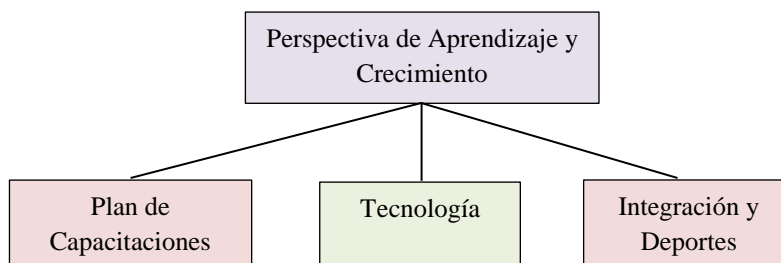


Gráfico No. 6: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
Fuente: elaboración propia

En esta gráfica se refleja la capacidad que tiene la cooperativa para adaptarse a las nuevas realidades y de esta forma poderlas cambiar y mejorarlas, tomando en cuenta siempre el capital humano que mantiene para ello se propone un plan de capacitaciones, plan de integraciones y plan de deportes para tomar las mejores decisiones.

Una vez de haber implementado las perspectivas se procede a la implementación del Cuadro de Mando Integral de la siguiente manera:

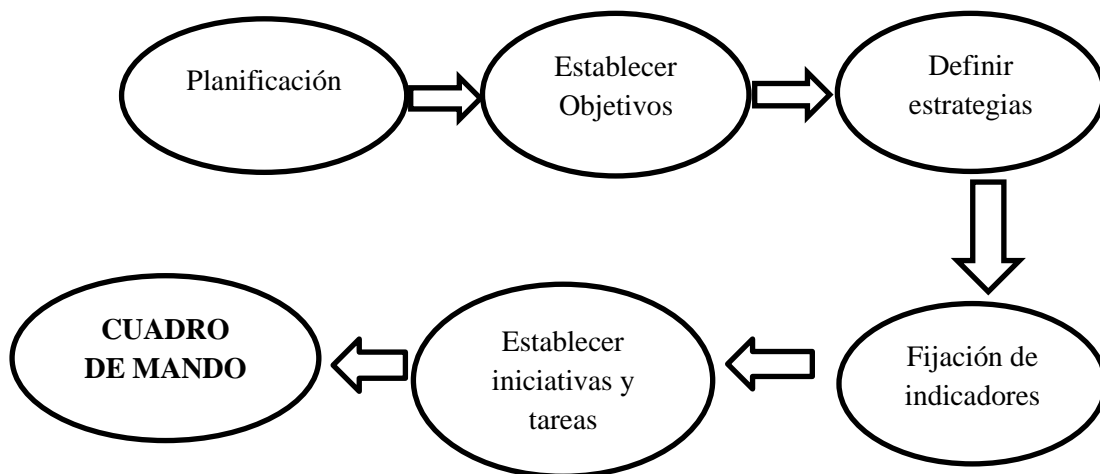


Gráfico No. 7: Fases del Cuadro de Mando Integral
Fuente: elaboración propia

Fase 1 Planificación

Para lograr una buena planificación en la Cooperativa de Transporte 29 de Abril”, se procederá a establecer las estrategias de acuerdo a cada una de sus perspectivas, con el fin de poder medir el desempeño de todos los miembros de la organización, de esta forma alcanzar un mayor rendimiento y productividad de la empresa, para lo cual se establecerán objetivos e indicadores a través del análisis empresarial, los mismos que sirven para llegar al objetivo esperado.

Fase 2 Establecer Objetivos

Se procede a realizar un análisis empresarial en la cual se logra determinar los objetivos de las perspectivas mencionadas, en este caso se tiene lo siguiente.

Perspectiva financiera

Estos objetivos por lo general se encuentran relacionados entre sí, al mismo tiempo se toma en consideración los indicadores como el ROA y ROE, índice de solvencia y liquidez, los cuales permitirán determinar si la cooperativa posee resultados positivos o negativos, de esta manera poder mejorar su rendimiento.

Para ello se procede a mencionar las áreas que se toma en cuenta para la aplicación de esta perspectiva para la ejecución de un Cuadro de Mando Integral.

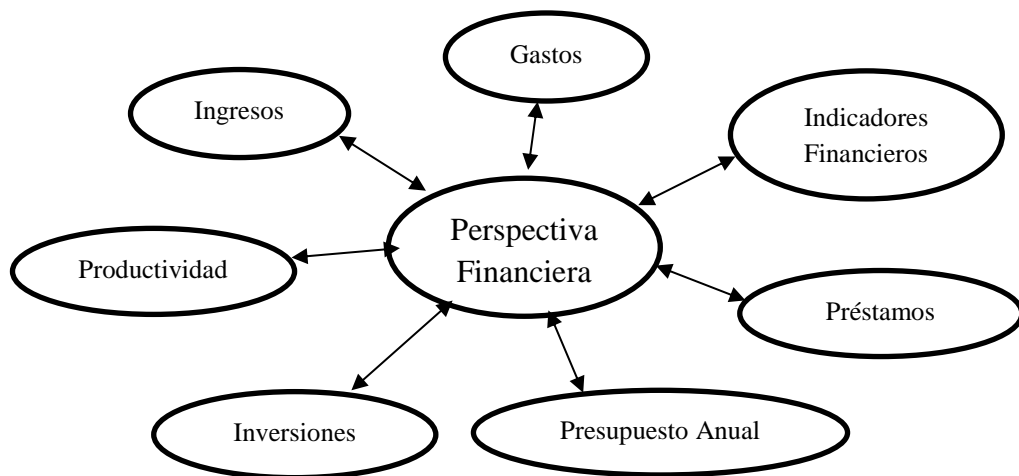


Gráfico No. 8: Objetivos de la Perspectiva financiera
Fuente: elaboración propia

Para ello se establece los siguientes objetivos a conseguir en la perspectiva financiera:

- Elaborar Presupuesto Anual
- Políticas para Prestamos e Inversiones de Capital
- Establecer Indicadores Financieros

Perspectiva del Cliente

Dentro de esta perspectiva se determina que el cliente sufre diferentes cambios, por lo que se va aplicar una filosofía de mejora continua que permita adecuar correctamente los procesos operativos, para ello se debe tener presente sus objetivos, los mismos que se detallan a continuación:

- Políticas para retener y fidelizar al Cliente
- Medir la satisfacción del Cliente
- Implantar imagen corporativa

Con estos objetivos se direcciona a mantener un cliente fiel y que se pueda mantener satisfecho con los servicios que ofrece la cooperativa en el nicho de mercado en el que trabaja ya varios años. Se propone implantar una imagen corporativa, la cual la diferenciará de todas las cooperativas a nivel de la provincia de Tungurahua.

Perspectiva de Procesos Internos

Mediante esta perspectiva se logra identificar los objetivos estratégicos que se encuentran relacionados con cada uno de los procesos claves de la organización, las mismas que deben cubrir las expectativas tanto de los socios como para la cooperativa, para ello se debe tener presente el mejorar y revisar cada uno de los procedimientos internos que conforman la cadena de valor, en donde se tenga en cuenta el proceso de inicio, operativo y el servicio de post-venta, de esta forma poder brindar un valor agregado en su servicio.

Se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Elaborar un proceso de Plan Operativo Anual
- Elaborar un proceso de Presupuesto Anual
- Elaborar un proceso de Sistema de Quejas

Objetivos planteados para dar atención a las necesidades primordiales los cuales son los procesos más frecuentes que la cooperativa realiza y es necesario la orientación estos temas.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En este rubro, la cooperativa opta por prestar atención sobre los resultados obtenidos mediante el seguimiento de esta perspectiva, para lo cual es relevante considerar sus principales áreas:

- Capital Humano
- Tecnología
- Innovación

Para ello se procede a establecer los siguientes objetivos que dan atención a las principales actividades que debe enfocarse la cooperativa conseguir satisfecho al cliente interno como son los socios.

- Diseñar un Plan de Capacitaciones
- Elaborar un Plan de Integraciones y Deportes

- Diseñar un plan de innovación tecnológico

Una vez de haber identificado estas áreas es necesario considerar los aspectos tecnológicos de servicios, capacitación y distracción, para alcanzar los objetivos estratégicos, teniendo presente la relación que se da entre el desarrollo y el crecimiento de la empresa.

Fase 3 Definir estrategias

Considerando cada uno de los objetivos, se procede a determinar las estrategias para la consecución de los mismos, con la finalidad de que la cooperativa pueda alcanzar una mayor rentabilidad. Para ello se procede a establecer las siguientes estrategias por cada perspectiva.

Perspectiva Financiera

En esta tabla se logra plantear correctamente los objetivos estratégicos, el eje estratégico y las líneas con la que la institución podrá actuar correctamente, de tal forma que se pueda maximizar el valor de la misma, alcanzando de esta forma mayor control en cada uno de sus procesos.

Plan Estratégico Financiero

Tabla No. 7: Plan estratégico financiero

Sec	Área de trabajo	Objetivos Estratégicos	Eje estratégico	Líneas de actuación
1	Crecimiento Económico	Elaborar Presupuesto Anual	Presupuesto	Incrementar Ingresos
				Reducir de costos
2	Rentabilidad	Establecer Indicadores Financieros	Resultados	Controlar la liquidez, rentabilidad y solvencia
				Implementar Indicadores en reportes anuales
3	Inversiones de capital	Políticas para Prestamos e Inversiones de Capital	Capital	Aumentar el margen de apalancamiento
				Controlar préstamos a socios
MAXIMIZAR EL VALOR DE LA COOPERATIVA				

Fuente: elaboración propia

Perspectiva del Cliente

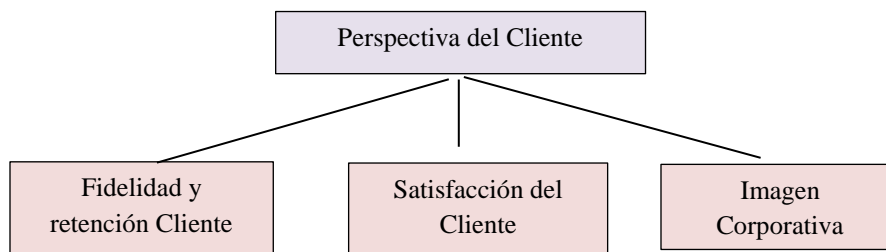


Gráfico 9. Perspectiva del Cliente

Fuente: elaboración propia

Mediante este gráfico se determina los problemas o debilidades que poseen los clientes, considerando sus indicadores de gestión y las oportunidades de mejora que se da a los problemas existentes, para que de esta manera la gestión de la institución pueda ser manejada correctamente.

Estrategias para el aspecto Perspectiva del Cliente

Es relevante seguir las siguientes estrategias para obtener mayor cumplimiento en el servicio de los socios de la cooperativa.

Tabla No. 8: Plan estratégico financiero

Sec	Área de trabajo	Objetivos Estratégicos	Eje estratégico	Líneas de actuación
1	Fidelidad y retención Cliente	Políticas para retener y fidelizar al Cliente	Fidelización	Crear relación directa y personalizada
				Cumplir compromisos con el cliente
2	Satisfacción del Cliente	Medir la satisfacción del Cliente	Satisfacción	Garantizar la calidad del servicio
				Conocer a los clientes
3	Imagen Corporativa	Implantar imagen corporativa	Imagen	Generar un servicio que identifique a la cooperativa
				Generar un eslogan
MAXIMIZAR EL VALOR DE LA COOPERATIVA				

Fuente: elaboración propia

A través de la tabla anterior se establece las estrategias a plantear en esta perspectiva, las cuales permiten canalizar la consecución de los objetivos financieros para mejorar el aspecto económico de la cooperativa

Perspectiva de Procesos Internos

Las estrategias que se definirán en esta perspectiva se basan a través de los procesos de innovación, operativos y el servicio de post-venta, teniendo presente las necesidades identificadas del cliente, así como las necesidades satisfechas, la misma que se realizará de la siguiente manera.

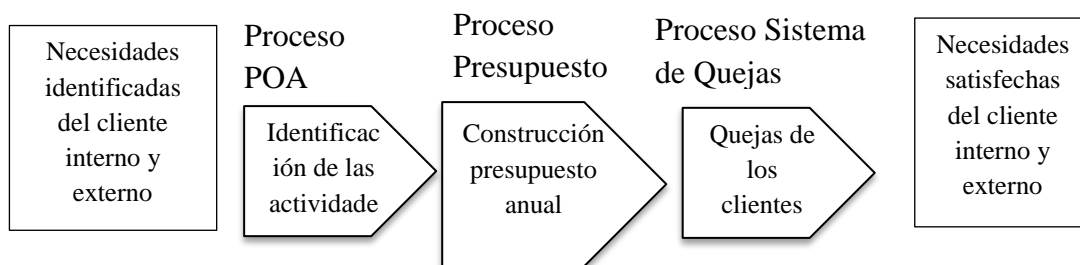


Gráfico No. 10: Perspectiva de Procesos Internos
Fuente: elaboración propia

En esta gráfica se determina las estrategias que se tomarán para poder direccionar correctamente el producto o servicio de la institución, para lo cual se ha considerado las siguientes estrategias:

Elaborar proceso de POA

- Definir actividades a realizar
- Definir responsables por cada actividad

Elaborar proceso para el Presupuesto Anual

- Determinar Ingresos
- Determinar Gastos

Elaborar proceso de Quejas

- Ingresar Quejas
- Mecanizar la solución de las Quejas

Mediante estas estrategias se podrá alcanzar la eficiencia y efectividad de la institución, puesto que se logra cumplir a cabalidad sus actividades, teniendo en cuenta el objetivo y cómo éste influye en el valor del cliente.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva se definen las estrategias acordes al capital humano, los sistemas e infraestructura y el clima organizacional de la institución, para lo cual se ha determinado los siguientes objetivos estratégicos.

Tabla No. 9: Plan estratégico sobre el Aprendizaje y Crecimiento

Sec	Área de trabajo	Objetivos Estratégicos	Eje estratégico	Líneas de actuación
1	Plan de capacitaciones	Diseñar un Plan de Capacitaciones	Plan capacitación	Determinar temas de capacitaciones
				Determinar cronograma de capacitación
2	Tecnología	Diseñar un plan de innovación tecnológico	Innovación	Innovar los canales de comunicación para acceder al servicio
				Implementar la tecnología para llegar al cliente
3	Deportes e Integraciones	Elaborar un Plan de Integraciones y Deportes	Deporte	Planear actividades de deporte
				Planear actividades de integración con socios nuevos

Fuente: elaboración propia

Fase 4 Fijación de indicadores

En esta etapa se procede a establecer los indicadores importantes que sirven para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en cada perspectiva.

Para ello se establece indicadores para la perspectiva Financiera:

Tabla No. 10: Perspectiva Financiera

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Resultados
Elaborar Presupuesto Anual	Porcentaje de Ingresos	Se controlará que los gastos vayan acorde a los ingresos
	Porcentaje de Gastos	
Establecer Indicadores Financieros	Rentabilidad - Solvencia	Se logrará el control eficiente de las finanzas en base a los balances financieros
	Liquidez - ROE - ROA	
Políticas para Prestamos e Inversiones de Capital	Porcentaje de Inversión	Se verificará y controlará los prestamos e inversiones que se realice
	Porcentaje de Préstamos	

Fuente: elaboración propia

Mediante la perspectiva del cliente se detallará los siguientes indicadores.

Tabla No. 11: Perspectiva del Cliente

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Resultados
Políticas para retener y fidelizar al Cliente	Porcentaje de clientes frecuentes	Cuantificar la fidelidad de los clientes
Medir la satisfacción del Cliente	Porcentaje de clientes satisfechos	Mejorar la calidad del servicio y obtener un mayor porcentaje de satisfacción
Implantar imagen corporativa	Medir la imagen corporativa	Servirá para imponer una imagen que distinga a la cooperativa de otras

Fuente: elaboración propia

Esta perspectiva permite detallar los siguientes indicadores.

Tabla No. 12: Perspectiva de Procesos Internos

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Resultados
Elaborar un proceso de Plan Operativo Anual	Porcentaje de Ejecución POA	Permitirá medir las actividades propuestas y ejecutadas
Elaborar un proceso de Presupuesto Anual	Porcentaje de Ejecución Presupuesto Anual	Controlará los ingresos y gastos planificados para cada año
Elaborar un proceso de Sistema de Quejas	Porcentaje de quejas solucionadas	Permitirá conocer las quejas que tienen los clientes y así mejorar el servicio

Fuente: elaboración propia

En esta perspectiva se desarrollan los siguientes indicadores.

Tabla No. 13: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Resultados
Diseñar un Plan de Capacitaciones	Porcentaje de Ejecución Plan de Capacitaciones	Permitirá mantener a los socios capacitados para poder tratar a los clientes
Diseñar un plan de innovación tecnológico	Evidenciar la innovación tecnológica	Permitirá mejor los canales de comunicación para llegar al cliente
Elaborar un Plan de Integraciones y Deportes	Porcentaje de ejecución del Plan de Integraciones y Deportes	Permitirá mantener un buen ambiente laboral y trabajo en equipo

Fuente: elaboración propia

Fase 5 Establecer iniciativas y tareas

Las tareas que se ejecutarán en las siguientes perspectivas para alcanzar el mayor resultado, serán las siguientes.

Perspectiva Financiera

En la perspectiva financiera se aplicará en base a los Balances Financieros e informes económicos que genera Contabilidad y los cuales se socializan como dispone la Ley en el informe de la Asamblea General anual y en la rendición de cuentas. En este sentido se pondrán en práctica los tres objetivos que se plantea en esta perspectiva como son la Ejecución del Presupuesto Anual, Indicadores Financieros, las inversiones de capital y los préstamos a los socios.

En este sentido se pondrá a cargo de la ejecución de presupuesto la Gerencia con la supervisión de consejo de vigilancia, los cuales presentaran los respectivos justificativos para el respectivo registro contable.

Para la aplicación de los indicadores se hará en base a los balances anuales, cuyos indicadores reflejaran la actividad que ha tenido la cooperativa al cabo de un ejercicio económico, para ello se pone de responsable a la señora contadora quien se encargará de la difusión de los mismos.

En el tema de Inversiones y Préstamos está a cargo del consejo administrativo, quienes decidirán la viabilidad de realizar una inversión sin afectar el flujo de efectivo y la emisión de préstamos a socios.

Perspectiva del Cliente

Una herramienta fundamental a aplicar en la cooperativa es el diagnóstico de las necesidades de sus clientes, de acuerdo a la información recolectada se pueda observar con lo que se cuenta y elaborar una política institucional del servicio al cliente. Una alternativa es: premiar al socio que mejor trate a un cliente lo cual puede ser en una forma simbólica o económica se podrá efectuar en el aniversario de la cooperativa, de esta forma se mantiene satisfecho el socio y así se consigue que el cliente regrese. Por otra parte se propone colocar un eslogan que identifique

a la cooperativa, el cual dé una imagen corporativa que realce a la actividad que realiza la cooperativa. De igual forma una mejor manera para aumentar la aceptación por parte del cliente es la mejora de la infraestructura, en este caso de los automóviles, es decir, dar más comodidad al cliente al momento de subir a nuestro medio de transporte como en casos de Ambato quienes han incorporado antenas Wi-Fi, adquiriendo nuevas unidades de modelos más recientes, no obstante esto también requiere de presupuesto por lo que lo más aconsejable es refaccionar, reparar o restaurar unidades que se encuentran en un estado reprochable. Para que estas tareas se ejecuten se coloca como responsable a la Gerencia.

Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva se efectuará planes y acciones en los cuales se demostrará la efectividad de la elaboración del POA a través del cual la cooperativa realizará todas sus actividades administrativas, para ello se coloca como responsable del proceso al Consejo de Administración quienes garantizarán la ejecución del mismo. Por otra parte también se procederá con la elaboración de un Presupuesto Anual, para de esta forma establecer los ingresos y gastos que la cooperativa estará ejecutando durante un período fiscal, para ello el responsable de la elaboración será el Consejo de Administración, sin embargo estará a cargo de la ejecución la Gerencia. Finalmente otra forma de mejorar la perspectiva de los procesos internos es mediante la incorporación de un buzón de quejas físico y virtual a través de las redes sociales, las cuales la gerencia y consejo de vigilancia serán los responsables para la toma de decisiones sobre las quejas recibidas, sin tanta burocracia y sobre todo satisfaciendo las necesidades de socios y clientes; sin embargo al existir reclamos de carácter urgente estos serán tratados con el debido procedimiento para solucionarlos de la mejor y más rápida manera, de esto estará a cargo la gerencia y el consejo administrativo.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva se plantea un Plan de capacitaciones el cual deberá contener temas como los cambios de políticas de los diferentes sistemas de control, servicio al cliente, Gobernabilidad, Normas de tránsito, valores, entre otras que sucedan para

de esta forma los clientes internos puedan adquirir los conocimientos y apliquen de una forma eficaz y no perjudique los intereses individuales y colectivos por el cumplimiento de Leyes y Reglamentos, para este proceso se coloca como responsable al Consejo de Vigilancia. De la misma forma se plantea un Plan de Deportes cual tendrá la responsabilidad de crear las actividades como de ejecutarlas a los vocales de deportes.

Se plantea un plan de innovación tecnológica el cual estará a cargo de elaborarlo el Consejo de Administración y ejecutarlo la Gerencia, en este sentido se propone lo siguiente: 1) Aplicación para receptor pedidos de servicios de transporte a nivel de la provincia de Tungurahua como un taxi exprés, 2) Facebook una herramienta tecnológica que tendrá como fin promocionar el servicio, receptor quejas, 3) WhatsApp, red social que permitirá receptor quejas y servicios de transporte que la cooperativa oferta.

Por tanto en esta perspectiva de aprendizaje y crecimiento se concluye la ejecución de un plan de capacitaciones cada cierto periodo para renovar os conocimientos del personal, tanto en leyes de tránsito, en habilidades de manejo e incluso en trato al cliente; además de adoptar las nuevas tecnologías a la cooperativa para un mayor crecimiento, ya sea mediante equipos físicos en cada unidad (Wi-Fi, cargadores, radios, etc.) o por medios virtuales como redes sociales o sistemas de mensajería instantánea como Whatsapp o Telegram.

CUADRO DE MANDO

Una vez de haber detallado cada fase de las diferentes perspectivas, se procede asegurar su ciclo estratégico mediante el Cuadro de Mando Integral, de esta forma ver con claridad las responsabilidades que posee cada persona, así como sus estrategias y de este modo cumplir con los objetivos esperados de la institución.

Ciclo estratégico del Cuadro de Mando Integral



Gráfico No. 11: Ciclo estratégico del Cuadro de Mando Integral

Fuente: elaboración propia

En esta gráfica se aprecia las estrategias que se van a ejecutar dentro de la institución, tomando en cuenta sus perspectivas, como es la financiera, Cliente, Procesos Internos y el de Aprendizaje y Crecimiento, para que de esta forma se pueda cumplir a cabalidad los objetivos propuestos.

Tabla 14: Cuadro de Mando Integral 1

Perspectiva	Sec	Objetivos Estratégicos	Eje estratégico	Indicadores	Líneas de actuación	Resultados	Responsable
Financiera	1	Elaborar Presupuesto Anual	Presupuesto	Porcentaje de Ingresos	Incrementar Ingresos	Se controlará que los gastos vayan acorde a los ingresos	Gerencia
				Porcentaje de Gastos	Reducir de costos		
	2	Establecer Indicadores Financieros	Resultados	Rentabilidad - Solvencia	Controlar la liquidez, rentabilidad y solvencia	Se logrará el control eficiente de las finanzas en base a los balances financieros	Contadora
				Liquidez - ROE - ROA	Implementar Indicadores en reportes anuales		
	3	Políticas para Prestamos e Inversiones de Capital	Capital	Porcentaje de Inversión	Aumentar el margen de apalancamiento	Se verificará y controlará los prestamos e inversiones que se realice	Consejo Administración
				Porcentaje de Préstamos	Controlar préstamos a socios		
Perspectiva	Sec	Objetivos Estratégicos	Eje estratégico	Indicadores	Líneas de actuación	Resultados	Responsable
Cliente	1	Políticas para retener y fidelizar al Cliente	Fidelización	Porcentaje de clientes frecuentes	Crear relación directa y personalizada	Cuantificar la fidelidad de los clientes	Gerencia
					Cumplir compromisos con el cliente		
	2	Medir la satisfacción del Cliente	Satisfacción	Porcentaje de clientes satisfechos	Garantizar la calidad del servicio	Mejorar la calidad del servicio y obtener un mayor porcentaje de satisfacción	Gerencia
					Conocer a los clientes		
	3	Implantar imagen corporativa	Imagen	Medir la imagen corporativa	Generar un servicio que identifique a la cooperativa	Servirá para imponer una imagen que distinga a la cooperativa de otras	Gerencia
					Generar un eslogan		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Cuadro de Mando Integral 2

Perspectiva	Sec	Objetivos Estratégicos	Eje estratégico	Indicadores	Líneas de actuación	Resultados	Responsable
Procesos Internos	1	Elaborar un proceso de Plan Operativo Anual	POA	Porcentaje de Ejecución POA	Definir actividades a realizar	Permitirá medir las actividades propuestas y ejecutadas	Consejo de Administración
					Definir responsables por cada actividad		
	2	Elaborar un proceso de Presupuesto Anual	Presupuesto	Porcentaje de Ejecución Presupuesto Anual	Determinar Ingresos	Controlará los ingresos y gastos planificados para cada año	Consejo de Administración
					Determinar Gastos		
	3	Elaborar un proceso de Sistema de Quejas	Quejas	Porcentaje de quejas solucionadas	Ingresar Quejas	Permitirá conocer las quejas que tienen los clientes y así mejorar el servicio	Consejo de Vigilancia
					mecanizar la solución de las Quejas		
Perspectiva	Sec	Objetivos Estratégicos	Eje estratégico	Indicadores	Líneas de actuación	Resultados	Responsable
Aprendizaje y Crecimiento	1	Diseñar un Plan de Capacitaciones	Plan capacitación	Porcentaje de Ejecución Plan de Capacitaciones	Determinar temas de capacitaciones	Permitirá mantener a los socios capacitados para poder tratar a los clientes	Consejo de Administración
					Determinar cronograma de capacitación		
	2	Diseñar un plan de innovación tecnológico	Innovación	Evidenciar la innovación tecnológica	Innovar los canales de comunicación para acceder al servicio	Permitirá mejor los canales de comunicación para llegar al cliente	Consejo de Administración
					Implementar la tecnología para llegar al cliente		
	3	Elaborar un Plan de Integraciones y Deportes	Deporte	Porcentaje de ejecución del Plan de Integraciones y Deportes	Planear actividades de deporte	Permitirá mantener un buen ambiente laboral y trabajo en equipo	Vocales de Deportes
					Planear actividades de integración con socios nuevos		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Cuadro de Mando Integral valores

Perspectivas	Índice	Real	Nivel crítico	Nivel aceptable	Nivel esperado	Responsable
Financiera	ROE	0.34%	0.10%	0.40%	0.70%	Contador
	ROA	2.56 usd	1.3	2.6	2.8	
	Liquidez	4.44 usd	1.3	4.5	4.8	
	Solvencia	1.29 usd	1.01	1.3	1.35	
	Endeudamiento	29%	22%	30%	35%	
Cliente	Fidelidad	3.50%	75%	90%	100%	Gerente
	Satisfacción	5%	80%	90%	100%	
	Imagen	50%	85%	90%	100%	
Procesos Internos	Elaboración POA	60%	20%	50%	100%	Consejo de Administración
	Elaboración presupuesto anual	60%	20%	50%	100%	Consejo de Administración
	Quejas clientes	5%	4%	5%	6%	Consejo de Vigilancia
Aprendizaje y Crecimiento	Capacidades	1%	40%	55%	80%	Consejo de Administración
	Deportes	50%	25%	50%	80%	Consejo de Administración
	Innovación	2%	35%	60%	75%	Vocales de Deporte

Fuente: Elaboración propia

Premisas para su implementación

Validación teórica y/o aplicación práctica; parcial o total de la propuesta

Validación teórica: La validación teórica la determinará el Consejo de Administración de la “Cooperativa de Transporte 29 de abril”, el mismo que posee conocimiento y experiencia sobre el tema de estudio, a su vez dará a conocer sus respectivas observaciones y recomendaciones a través de un informe de la rúbrica.

Validación práctica: La validación práctica estará a cargo de la Junta Directiva y presidente de la cooperativa, los mismos que se encargarán de monitorear y dar seguimiento el diseño del modelo, el mismo que se ejecutará a través de la rúbrica para su respectiva validación.

Aspectos Generales

Después de haber realizado la validación a los especialistas, se determina los datos personales de la siguiente manera:

El Sr. Ángel Gabriel Martínez Granja, posee el cargo de Presidente en la Cooperativa de Transporte 29 de abril, tiene experiencia de 3 años y 3 meses. En su autovaloración menciona que sus conocimientos teóricos sobre la propuesta son medios, las experiencias en el trabajo profesional relacionadas a la propuesta tienen un nivel medio, finalmente otros que se requiera de acuerdo a la particularidad de cada trabajo es medio. El Sr. Marco Eduardo Barahona Mejía, posee el cargo de Vicepresidente en la Cooperativa de Transporte 29 de abril, tiene experiencia de 24 años. En cuanto a su autovaloración menciona que sus conocimientos teóricos sobre la propuesta son altos, las experiencias en el trabajo profesional relacionadas a la propuesta tienen un nivel medio, finalmente otros que se requiera de acuerdo a la particularidad de cada trabajo es medio.

Después de haber ejecutado el análisis de los datos, se determina los resultados de la valoración de la propuesta, en donde indica que la estructura de la propuesta es muy aceptable, la claridad de la redacción (lenguaje sencillo) es muy aceptable, la pertinencia del contenido de la propuesta es muy aceptable, la coherencia entre el objetivo planteado permite medir resultados esperados; es muy aceptable, por lo que es viable como propuesta.

CONCLUSIONES

Se pudo analizar la viabilidad teórica sobre el control de gestión en las empresas de servicios, en donde se tomaron conceptos y teorías de distintos autores, como fueron a través de libros, revistas y artículos científicos, con el fin de obtener información clara y precisa, de esta forma dar solución al problema de estudio, para ello, se recogieron temas relevantes para plantear el Modelo de Control de Gestión en la “Cooperativa de Transporte 29 de Abril”, la misma que se encuentra basado en un Cuadro de Mando Integral, de este modo poder tomar las correctas decisiones.

Mediante la entrevista realizada a los directivos, se pudo diagnosticar los problemas que afectan el Control de Gestión en la “Cooperativa de Transporte 29 de Abril”, en donde se determino que no se cuenta con un modelo específico que permita mejorar sus procesos, al igual como el buen servicio al cliente, además se ha observado que mediante los balances efectuados el indicador ROE es de 0.34%, lo que permite relacionar el beneficio de la empresa después de sus impuestos, el ROA es de 2.56 que hace que la empresa si posee rendimiento para una inversión, su liquidez es de 4.44 USD, en donde la institución tiene la capacidad para convertir sus activos en liquidez a corto plazo, la solvencia de 1.29 USD, lo que significa que puede cumplir con sus obligaciones de corto y largo plazo y su endeudamiento es del 29%, lo que determina que la empresa si tiene la capacidad para contraer una deuda.

La “Cooperativa de Transporte 29 de Abril”, no cuenta con un modelo de Control de Gestión basado en un Cuadro de Mando Integral, es por eso necesario, que la institución diseñe este modelo para que se pueda tomar las mejores decisiones, tomando en cuenta sus cuatro perspectivas, como es la financiera, clientes, procesos internos y el aprendizaje-crecimiento, que son indispensables en el cuadro de mando integral de la empresa, ya que de esta manera se logra dar solución al problema.

Según el criterio de los clientes y usuarios que usan el transporte público de la cooperativa de transporte urbano 29 de abril el nivel de fidelidad, satisfacción, e imagen de la empresa han bajado significativamente en un solo año, estando muy

por debajo del nivel crítico o aceptable siendo estos de 3.5%, 5% y 50% respectivamente lo cual refleja grandes problemas para la empresa y su gestión interna puesto que los niveles aceptables se encuentran en el 90% de aprobación por parte del cliente y en un 100% por parte de la empresa.

RECOMENDACIONES

La cooperativa debe contar con documentos actualizados referente al POA dentro de la institución, para que de esta manera los socios y directivos puedan capacitarse y actualizarse, sobre todo tener un mejor conocimiento del modelo de control de gestión basado en el cuadro de mando integral y así tomar las mejores decisiones.

Es necesario que la cooperativa tome medidas preventivas para su propio beneficio, sobre todo se debe pensar siempre en los socios cuando existen problemas, así como la fidelidad del cliente, considerando sobre todo los gastos inapropiados dentro de la institución para evitar problemas a futuro.

Resulta importante que la “Cooperativa de Transporte 29 de Abril” aplique este modelo de Control de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, ya que de esta manera los directivos podrán estar actualizados, sobre todo podrán tomar las mejores decisiones para su propio beneficio y de la institución, siendo responsables dentro y fuera de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Abella, R. (2006). COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio. *Revista estrategia financiera*, 5.
- Alveiro, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la Gestión Administrativa. *Scielo*, 15.
- Amat, J. (1989). La importancia del control de gestión en el proceso directivo. *Revista Novamáquina*, No.149, 135-138.
- Anthony, R. (1990). *El control de gestión*. Bilbao: Ed. DEUSTO SA.
- Arellano, M. (2013). *Diseño del cuadro de mando operativo mediante la integración de los subsistemas de selección, capacitación y gestión del desempeño*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Ayala, E. (2016). Modelo de Plan estratégico bajo la metodología del cuadro de mando integral. *Revista UES*, 502.
- Barradas, A. (2009). *Gestión integral de residuos sólidos municipales*. Veracruz: México.
- Barros, J., & Rodríguez, R. (2010). *Una nueva visión del cuadro de mando integral*. Valladolid.
- Bastidas, E., & Ripoll, V. (2003). Sistema de Información Científica: Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones. *Red de Revistas Científicas de América Latina*, 40.
- Bastidas; Moreno. (2006). El cuadro de mando integral en la gestión de las organizaciones. *Red de Revistas de América Latina*.
- Betancourt, J., & Sánchez, A. (2015). El control de gestión y su impacto en la eficiencia. *Scielo*, 2.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de procesos alineados con la estrategia*. Santiago de Chile: Evolución S.A. .

- Bueno, E. (1993). Dirección Estratégica de la empresa,. Madrid: Ed. Piramides SA.
- Castaño, J., Arias, L., & Lanzas, A. (2006). Un Cuadro de Mando Integral para la Gestión del Conocimiento. *Scientia et Technica* Año XII, No 31, 153-158.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill.
- Constitución de la República. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito: Gobierno de Ecuador.
- Cutrecasas, L. (2010). Gestión integral de la calidad, implementación, control y certificación. Barcelona: Profit.
- Dávila, J., & Jiménez, J. (2015). Modelo de Gestión Financiera basado en el Balanced Scorecard para optimizar el flujo de efectivo. *Revista Científica del Cuhelav*, 101.
- De Vicuña, S. (2000). Marketing estratégico para el pequeño y mediano comercio. *Revista Scielo*.
- Del Huerto, M. (2012). La extensión universitaria desde una perspectiva estratégica en la gestión integral. Artículo Original. *Educación Médica Superior La Habana*.
- Dextre, J., & Del Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 69-80.
- Díaz, A., & Marrero, F. (2014). El modelo SCOR y el Balanced Scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. *Scielo*.
- Díaz, L. (2015). Diseño de un cuadro de mando integral. 119.
- Díaz, V. (1987). El lugar que ocupa el control en la dirección. *Revista Economía y Desarrollo*, No 96, 24-29.
- Eras, E. (2014). Modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral. Universidad de Cuenca, 189.

- Escobar, T. (1999). El papel del Cuadro de Mando en la Gestión Estratégica de la Empresa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 1075-1099.
- Espinoza, Frías, Frías, Nogueira, & García. (2015). *Modelo de Control de Gestión*. Universidad de Malanzas.
- Freije, A., & Rodriguez, S. (1993). Control de Gestión. *Revista Alta Dirección*, Ed. IEE S.A., No176,p77, July-August, Madrid.
- Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., & Pérez, K. (2015). Administración Estratégica: Aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) a una empresa no gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales*, 136-159.
- García, S. (1994). El controlling moderno: Base del management. *Ala Dirección*, No. 176, 77-98.
- González, M., & Cañadas, E. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. *Red de Revistas Científicas de América Latina*, 252.
- Hernández, M., Herrera, R., & Rodríguez, J. (2001). Diagnóstico y Control de Gestión. *Tecnología en Marcha*, Vol 14 No 2., 26-35.
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 38-51.
- Hernández, M. (1997). Acerca de la definición de control de gestión empresarial. *Minería y Geología*, Vol XIV, No.3,p89, 89.
- Hernández, S. R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill. Sexta edición.
- Hintze, J. (2001). Control y Evaluación de Gestión y Resultados. *DAAPGE*, ISSN-e 1851-3727, N°. 1, 1-32.
- Jordán, H. (1995). *Control de Gestión*. Comisión Europea: DEADE.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy- Focused Organization*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). Unidad de conocimiento: El cuadro de mando integral. *Revista de Recursos Humanos*, 7.
- León, G. (2008). Cuadro de Mando Integral: Proyecciones Diversas. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 565-586.
- Lorino, P. (1993). *El Control de gestión estratégico. La Gestión por actividades*. España: Ed. Alfomega - Marcombo.
- Moncayo, K. (2014). Modelo de Control de Gestión basado en la metodología Balanced Scorecard. *Escuela Politécnica Nacional*, 136.
- Nogueira, D., & et al. (2003). Control De Gestión: Dimensiones Y Diagnóstico Permanente. *Industrial/Vol. XXIV/No. 1/*, 165-173.
- Ortega, F., & Locano, F. (2011). Un modelo de control de gestion hacia el aprendizaje organizacional. *Dimens. empres. - Vol. 9 No. 1*, 17-27.
- Perdomo, A. (1993). *Administración financiera de inventarios*. México: Ed. Ecasa.
- Pirovano, G. (2015). Propuesta de aplicación del cuadro de mando integral . *Redalyc*, 121-148.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Ed. Plaza y Janes.
- Rafael. (2001). *Evolución histórica del control de gestión*. Madrid.
- Ramírez, F. (2014). Propuesta de un modelo de gestión estratégica aplicando el cuadro de mando integral, para la mejora del desempeño de la empresa. *Revista Uap*, 12.
- Rey, E. (1995). *Gestión de las limitaciones*. La Habana: Seminario Internacional.

- Rios, M., Ferrer, J., Muñoz, C., & Martínez, M. (2010). El Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos: Caso Gerencia de Compensaciones de una empresa de alimentos . Cuadernos de Estudios Empresariales, 145-176.
- Rosero, I., & Rivera, D. (2015). Modelo de medición para la gestión integral según el Balanced Scorecard. Revistas Usta, 104.
- Sánchez, M., Vélez, M., & Araújo, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, ISSN-e 0121-6805, Vol. 24, N°. 1, 37-47.
- Simons, R. (1990). The Role of management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. Revista Accounting, Organizations an Society, Vol,15, No1/2.
- Simons, R. (1994). Los sistemas de control como instrumentos para renovación estratégica. Harvard Deusto Business Review, Ed. Deusto, 22.
- Stoner, J. (1990). Administración, Edición III. México: Ed. PHH SA.
- Tocto, E., & Ñopo, H. (2014). Modelo de control operacional basado en el modelo de control estratégico balanced scorecard. Dialnet, 67-78.
- Vassal, J. (1978). Controle de gestión et style de commandement. Revue Fracaise de Gestión, 536-600.
- Yetano, A. (2001). Auditoría y gestión de los fondos públicos. Universidad de Zaragoza.

ANEXOS



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “INDOAMÉRICA”

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

Objetivo: Recoger información sobre el Modelo de Control de Gestión y el Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa de Transporte “29 de Abril”

Entrevista dirigida a los directivos de la Cooperativa de Transporte “29 de Abril”

1. ¿Aplica alguna estrategia para cumplir sus metas?
2. ¿La cooperativa cuenta con un modelo de gestión?
3. ¿Considera que es necesario que la cooperativa aplique un modelo de gestión direccionado hacia la consecución de objetivos estratégicos, manejo operativo y económico?
4. ¿La cooperativa cuenta con información gerencial de su gestión? ¿Con qué frecuencia lo emiten?
5. ¿Cuenta con personal Administrativo en la cooperativa? ¿Cómo lo contrata?
6. ¿Cuántas personas a nivel administrativo han existido en el último año?
7. ¿En base a qué toman las decisiones sobre procesos operativos?
8. ¿Cómo y a quien reportan los procesos realizados Administrativos y Financieros?
9. ¿En base a qué deciden los ingresos o gastos de la cooperativa?
10. ¿Qué certeza de fiabilidad tiene sobre sus Estados Financieros?
11. ¿La cooperativa hace análisis financieros de sus Estados Financieros?
12. ¿La cooperativa tiene definido indicadores Financieros? ¿Y para qué sirven?
¿Cuántos empleados tiene la cooperativa?
13. ¿La cooperativa organiza capacitaciones?
14. ¿Qué tecnología ha desarrollado la cooperativa para el desarrollo del mismo?
15. ¿En qué ha innovado la cooperativa para mejorar el servicio?
16. ¿Aplica procesos internos para tomar decisiones? ¿Ha evaluado últimamente los procesos, considera que se deberían actualizar?

17. ¿El servicio brindado es de calidad? ¿Es productivo para la comunidad? ¿Cómo lo miden?
18. ¿El cliente se siente satisfecho con el servicio? ¿Evidencia quejas recibidas? ¿Cómo ha solucionado o mejorado?
19. ¿Si la cooperativa fuese una marca, usted cree que es reconocida en el sector?
20. ¿Sus indicadores financieros reflejan la realidad de la cooperativa?
21. ¿En la parte financiera la cooperativa cuenta con indicadores Financieros? ¿En dónde los refleja?
22. ¿Considera que se debe tomar medidas preventivas para un mejor futuro económico de la cooperativa?

Gracias por su atención

FICHA DE VALORACIÓN DE ESPECIALISTAS

Título de la Propuesta:

Modelo de Control de Gestión en la “Cooperativa de Transporte 29 de Abril”
basado en un Cuadro de Mando Integral.

1. Datos Personales del Especialista

Nombres y apellidos:

Grado académico (área):

Experiencia en el área:

2. Autovaloración del especialista

Marcar con una “X”

Fuentes de argumentación de los conocimientos sobre el tema	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos teóricos sobre la propuesta.			
Experiencias en el trabajo profesional relacionadas a la propuesta.			
Referencias de propuestas similares en otros contextos			
Total:			
Observaciones:			

3. Valoración de la propuesta

Simbología:

MA: Muy aceptable; **BA:** Bastante aceptable; **A:** Aceptable; **PA:** Poco Aceptable;

I: Inaceptable

Marque con una X

Criterios	MA	BA	A	PA	I
Estructura de la propuesta					
Claridad de la redacción (lenguaje sencillo)					
Pertinencia del contenido de la propuesta					
Coherencia entre el objetivo planteado e indicadores para medir resultados esperados.					
Observaciones:					

Firma