



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN COLTA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

**AUTORA:**

**NAYELY FANNYLU REA BUÑAY**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2018**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que la señorita Nayely Fannyly Rea Buñay, ha desarrollado y culminado satisfactoriamente su Trabajo de Titulación, sobre el tema: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN COLTA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, ha cumplido con las normas de investigación, mismo que ha sido revisado en su totalidad y quedando autorizado para su respectiva publicación.

---

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

---

Ing. María Alexandra Procel Silva  
**MIEMBRO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Nayely Fannyly Rea Buñay, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 10 de diciembre del 2018.

---

Nayely Fannyly Rea Buñay

C.I.: 060461360-4

## **DEDICATORIA**

Primeramente, quiero dedicar el presente trabajo de titulación a Dios, por ser quien me concedió la vida, por guiarme y cuidarme todos los días, por dotarme de sabiduría, entendimiento y fuerzas para seguir adelante a pesar de las adversidades presentadas en el transcurso de mi vida.

A mis padres, Pedro Rea y Fanny Buñay por el gran apoyo infinito que me brindaron desde el inicio de mi proceso estudiantil, sin su aliento no hubiera alcanzado lo que hoy he logrado, su ejemplo, sus valores, sus esfuerzos y sus sabias palabras fueron pilares fundamentales para convertirme en una mujer de bien y continuar firmemente.

A mis hermanos, por ser mi inspiración para seguir adelante, a pesar de la distancia han estado ahí para aconsejarme, apoyarme, ayudarme en cada proceso de mi vida. A mi abuelita, a pesar de no tenerla a mi lado fue quién me inculcó valores para la vida, quién me enseñó a dar lo mejor de mi sin esperar nada a cambio, por ser una amiga y una segunda madre.

**Nayely Fannylu Rea Buñay**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por guiar mi camino y bendecir grandemente mi vida colocando a personas maravillosas que fueron el soporte y compañía durante el transcurso de mi vida, que demostraron su amistad, bondad, amor y generaron confianza en mi misma.

A mis padres por su apoyo incondicional moral y económico, por renunciar gustos y preferencias con el fin de buscar mi beneficio, por motivarme constantemente, por sus consejos del día a día que me sirvieron para no rendirme fácilmente y seguir adelante.

A mis hermanos por compartir momentos únicos, por brindarme palabras de aliento y hacerme saber que siempre estarán en todo momento cuando los necesite, y a todos los demás familiares y amigos quienes de una u otra manera me han demostrado su apoyo y compañía.

A la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH, y a todos los docentes que he tenido el honor de conocer ya que me han impartido sus conocimientos a lo largo de mi vida estudiantil, en especial a mis tutores de tesis, Ingenieros: Víctor Oswaldo Cevallos Vique y María Alexandra Procel Silva, quienes con sus conocimientos y experiencias me han orientado a lo largo de este proceso.

A los funcionarios del Sindicato de Choferes Profesionales de Colta, quienes me brindaron las facilidades para llevar a cabo la realización del presente trabajo de titulación.

**Nayely Fannyly Rea Buñay**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del Problema.....	3
1.1.2. Delimitación del Problema.....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.2.1. Justificación Teórica.....	4
1.2.2. Justificación Metodológica.....	4
1.2.3. Justificación Académica.....	5
1.2.4. Justificación Práctica.....	5
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	7
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.1.1. Antecedentes Históricos.....	7
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
2.2.1. Modelo de Gestión.....	8
2.2.2. Gestión.....	8
2.2.3. La Gestión Empresarial.....	9
2.2.4. El Cuadro de Mando.....	10

2.2.5.	Tipos Genéricos de Cuadros.....	10
2.2.6.	Cuadro de Mando Integral.....	11
2.2.7.	Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP).....	14
2.2.8.	El Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC).....	14
2.2.9.	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	14
2.2.10.	Elementos del Cuadro de Mando Integral.....	22
2.2.11.	El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión.....	26
2.2.12.	El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como herramienta de la administración estratégica.....	29
2.2.13.	La forma de medir la Estrategia Empresarial.....	30
2.2.14.	Estrategia.....	30
2.2.15.	Planeación.....	32
2.2.16.	Planeación Estratégica.....	34
2.2.17.	Indicadores de Gestión.....	34
2.2.18.	Clases de Indicadores de Gestión.....	37
2.2.19.	Análisis del Entorno de la Organización.....	39
2.3.	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	40
2.3.1.	Idea a defender.....	40
2.4.	VARIABLES.....	40
2.4.1.	Variable Independiente.....	40
2.4.2.	Variable Dependiente.....	40
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		41
3.1.	MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	41
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	42
3.3.1.	Población.....	42
3.3.2.	Muestra.....	43
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	43
3.4.1.	Métodos de Investigación.....	43
3.4.2.	Técnicas de Investigación.....	44
3.5.	RESULTADOS.....	45
3.6.	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	59
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		60
4.1.	TÍTULO.....	60

4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	61
4.2.1.	Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral .....	61
4.2.2.	Propuesta para la elaboración del Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para El Sindicato de Choferes Profesionales del catón Colta, provincia de Chimborazo. ....	62
	CONCLUSIONES.....	122
	RECOMENDACIONES .....	123
	BIBLIOGRAFÍA.....	124
	ANEXOS.....	127

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Indicador de los temas Financieros Estratégicos.....	16
Tabla 2.	Personal administrativo del Sindicato de Colta.....	42
Tabla 3.	Número de estudiantes de la escuela de conducción.....	43
Tabla 4.	Existencia del Organigrama en la Institución.....	49
Tabla 5.	Conocimiento de la Misión y Visión de la Institución.....	50
Tabla 6.	Conocimiento sobre la existencia del análisis FODA.....	51
Tabla 7.	Conocimiento del Modelo de Gestión basado en el CMI.....	52
Tabla 8.	Indicadores de gestión que permita medir el logro de los objetivos.....	53
Tabla 9.	El CMI contribuirá al mejoramiento de los procesos estratégicos.....	54
Tabla 10.	Capacitación del personal de la institución.....	55
Tabla 11.	Establecimiento de normas y métodos de evaluación al personal.....	56
Tabla 12.	Comunicación entre las diferentes áreas de la Institución.....	57
Tabla 13.	Los recursos de la Institución son utilizados de manera eficiente.....	58
Tabla 14.	Listado de Escuelas de Capacitación para Conductores Profesionales.....	73
Tabla 15.	Matriz FODA del Sindicato de Colta.....	74
Tabla 16.	Matriz del Perfil Estratégico Interno.....	79
Tabla 17.	Matriz de Ponderación Interna.....	80
Tabla 18.	Matriz del Perfil Estratégico Externo.....	82
Tabla 19.	Matriz de Ponderación Externa.....	83
Tabla 20.	Matriz FODA priorizada.....	85
Tabla 21.	Conformación del Equipo Guía.....	86
Tabla 22.	Matriz de Indicadores de la Perspectiva Financiera.....	93
Tabla 23.	Matriz de Indicadores de la Perspectiva Clientes.....	94
Tabla 24.	Matriz de Indicadores de la Perspectiva Procesos Internos.....	95
Tabla 25.	Matriz de Indicadores de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	96
Tabla 26.	Matriz del CMI - Perspectiva Financiera.....	97
Tabla 27.	Matriz del CMI - Perspectiva Clientes.....	98
Tabla 28.	Matriz del CMI - Perspectiva Procesos Internos.....	99
Tabla 29.	Matriz del CMI - Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	100
Tabla 30.	Resumen de la ejecución del CMI en el Sindicato de Colta – Perspectiva Financiera.....	118

Tabla 31. Resumen de la ejecución del CMI en el Sindicato de Colta - Perspectiva Clientes.....	119
Tabla 32. Resumen de la ejecución del CMI en el Sindicato de Colta - Perspectiva Procesos Internos.....	120
Tabla 33. Resumen de la ejecución del CMI en el Sindicato de Colta - Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	121

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Perspectiva del Cliente. Indicadores centrales. ....	18
Gráfico 2.	Perspectiva del Proceso Interno. Modelo de la cadena de valor. ....	21
Gráfico 3.	La estructura de los indicadores de Aprendizaje y Crecimiento. ....	22
Gráfico 4.	Elementos del Cuadro de Mando Integral. ....	23
Gráfico 5.	El Cuadro de Mando Integral como Marco Estratégico para la Acción. ..	29
Gráfico 6.	Elementos de un Indicador de Gestión. ....	36
Gráfico 7.	Existencia del Organigrama en la Institución. ....	49
Gráfico 8.	Conocimiento de la Misión y Visión de la Institución. ....	50
Gráfico 9.	Conocimiento sobre la existencia del análisis FODA. ....	51
Gráfico 10.	Conocimiento del Modelo de Gestión basado en el CMI. ....	52
Gráfico 11.	Indicadores de gestión que permita medir el logro de los objetivos. ....	53
Gráfico 12.	El CMI contribuirá al mejoramiento de los procesos estratégicos. ....	54
Gráfico 13.	Capacitación del personal de la institución. ....	55
Gráfico 14.	Establecimiento de normas y métodos de evaluación al personal. ....	56
Gráfico 15.	Comunicación entre las diferentes áreas de la Institución. ....	57
Gráfico 16.	Los recursos de la Institución son utilizados de manera eficiente. ....	58
Gráfico 17.	Procedimiento para el desarrollo del CMI en el Sindicato de Choferes Profesionales de Colta. ....	61
Gráfico 18.	Logo del Sindicato de Choferes Profesionales de Colta. ....	63
Gráfico 19.	Ubicación geográfica del Sindicato de Colta. ....	64
Gráfico 20.	Identificación de Procesos. ....	65
Gráfico 21.	Sistema de procedimientos para la formación de los profesionales. ....	66
Gráfico 22.	Sistema de procedimientos para la formación de los profesionales. ....	66
Gráfico 23.	Organigrama Estructural. ....	67
Gráfico 24.	Misión y Visión de la institución. ....	68
Gráfico 25.	Establecimiento de Objetivos Estratégicos, iniciativas y responsables. ...	88
Gráfico 26.	Construcción del Mapa Estratégico según las perspectivas del CMI. ....	90
Gráfico 27.	Mapa Estratégico. ....	91

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Entrevista al Director Pedagógico del Sindicato de Colta.....	127
Anexo 2.	Entrevista al Auxiliar de servicios del Sindicato de Colta. ....	129
Anexo 3.	Encuesta a los funcionarios del Sindicato de Colta. ....	131
Anexo 4.	Encuesta de satisfacción a los estudiantes. ....	133
Anexo 5.	Registro Único de Contribuyentes del Sindicato de Colta. ....	134
Anexo 6.	Estados Financieros del año 2017 del Sindicato de Colta. ....	136

## RESUMEN

El Presente trabajo de investigación tiene como finalidad diseñar un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral en beneficio del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Colta, provincia de Chimborazo, el mismo que se elaboró con el propósito de apoyar al mejoramiento de la gestión administrativa. En el presente trabajo se aplicaron métodos, técnicas e instrumentos de investigación tales como la observación, entrevistas y encuestas realizadas a los colaboradores y participantes directos de la institución, los resultados encontrados fueron que más del 50% de los funcionarios no tenían conocimiento sobre la existencia de indicadores de gestión, de igual manera un número considerable mencionaron que el desarrollo del Cuadro de Mando Integral contribuirá de manera positiva a la entidad, estos resultados sirvieron como base para realizar la correcta valoración y análisis del diagnóstico interno y externo. El Cuadro de Mando Integral está compuesto por cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, se establecieron objetivos, metas, iniciativas e indicadores para cada perspectiva, estas permitieron identificar el nivel de cumplimiento y desempeño de los mismos y en base a ello tomar decisiones oportunas. Por lo tanto, este trabajo de investigación es útil en la escuela ya que contribuirá al direccionamiento estratégico institucional en beneficio de la misma y la sociedad, por ende, se recomienda a la administración hacer uso de esta herramienta porque permitirá alinear a todo el personal con los objetivos y estrategias institucionales hacia el desarrollo y crecimiento de la escuela.

**Palabras Claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <MODELO DE GESTIÓN> <CUADRO DE MANDO INTEGRAL> <ESTRATEGIAS> <OBJETIVOS> <INDICADORES> <TOMA DE DECISIONES> <COLTA (CANTÓN)>

-----  
Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

The purpose of this research work is to design a Management Model based on the Balanced Scorecard to benefit Sindicato de Choferes Profesionales of Colta canton in Chimborazo province, which was developed with the purpose of supporting the improvement of management administrative. In the present work, methods, techniques and research instruments such as observation, interviews and surveys were applied to the staff and direct participants of the institution, the results found were that more than 50% of the personnel did not have knowledge about the existence of management indicators, likewise a considerable number of them mentioned that the development of the Balanced Scorecard will contribute positively to the entity, these results served as a basis for performing the correct assessment and analysis of the internal and external diagnosis. The Balanced Scorecard is composed of four perspectives: Financial, Clients, Learning and Internal Processes and Growth. Objectives, goals, initiatives and indicators were established for each perspective, these allowed to identify the level of compliance and performance of the same and based on it to make timely decisions. Therefore, this research work is useful in the institution since it will contribute to the strategic institutional direction for the benefit of the same and the society, consequently, it is recommended that the management make use of this tool because it will allow to align all the personnel with the objectives and institutional strategies towards the development and growth of the institution.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>  
<MANAGEMENT MODEL> < BALANCED SCORECARD > <STRATEGIES>  
<OBJECTIVES> <INDICATORS> <DECISION MAKING> <COLTA (CANTON)>.

## INTRODUCCIÓN

El Sindicato de Choferes Profesionales del Catón Colta, provincia de Chimborazo, inicia sus actividades el 10 de junio de 1984, se dedica a la capacitación para conductores profesionales de las categorías C, D y E en los horarios de vespertino, nocturno y fines de semana.

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo principal diseñar un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral enfocada en cuatro perspectivas, compuestas por objetivos, metas e indicadores, para lo cual el trabajo se desarrolla en cuatro capítulos que se detallan a continuación:

En el capítulo I, se hace un estudio breve sobre la situación actual del Sindicato de Colta, así como la identificación de los problemas principales, además se realiza la debida justificación del trabajo de titulación y consecuentemente se plantea los objetivos correspondientes para la solución de los problemas encontrados.

En el capítulo II, se estudia el marco teórico conceptual referentes al diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral y sus componentes, que sirvan de sustento y guía para la elaboración de la herramienta de gestión enfocado en la mejora de la gestión administrativa.

En el capítulo III, se detalla la metodología utilizada en el presente trabajo, se determina el tipo de investigación, los métodos, técnicas e instrumentos a utilizar, la población y muestra tomada en la escuela y el respectivo análisis de los resultados.

Por último, el capítulo IV trata sobre la propuesta y procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral en base a las cuatro perspectivas y cada uno con sus indicadores que una vez aplicados permitan medir y conocer el nivel de cumplimiento de las actividades en ejecución. La herramienta es diseñada de acuerdo a la estructura y necesidades de la institución.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A lo largo del tiempo la conducción de automotores se ha convertido en una de las necesidades más importantes para el diario vivir, ya sea para personas que necesitan hacer uso del servicio, como para aquellas que hacen de ésta su fuente de ingresos; por lo tanto, es indispensable que las Escuelas de Conducción abalicen a los choferes como aptos para brindar un adecuado servicio. He allí la importancia de los Sindicatos de Choferes Profesionales al colaborar con una enseñanza adecuada a sus clientes y de esta manera formar conductores profesionales responsables en todas las categorías existentes que brinde la institución, mediante la implementación de equipos, procesos adecuados y contratación del personal idóneo, a fin de fijar destrezas y habilidades en los clientes y de esta manera permitan mejorar aspectos relacionados con el transporte y seguridad vial.

El Cantón Colta cuenta con su Sindicato de Choferes desde el año 1984, pues la necesidad de este servicio se hace eminentemente importante dado el crecimiento poblacional y el desarrollo comercial entre los pueblos de la provincia y del país.

La responsabilidad y supervisión de la creación de estos centros de formación y capacitación recae sobre el Ministerio de Transporte y Obras Públicas; el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre y organizaciones como: la Federación de Choferes Profesionales del Ecuador, ya que norman, regulan, autorizan y aprueban las leyes y reglamentos de los Sindicatos de Choferes Profesionales en todo el país.

Mediante la realización de un breve diagnóstico a la institución se comprobó que existe una serie de problemáticas que caracterizan el desarrollo de sus actividades diarias, a saber:

- En el ámbito administrativo estratégico interno se identificó que el Sindicato de Colta no cuenta con Herramientas de Gestión que sirva como base para medir la evolución de sus actividades, así como de sus objetivos estratégicos, lo que ocasiona que la

institución no pueda tener un óptimo crecimiento, afectando a la toma de decisiones por parte de sus directivos.

- Además de identificó que el Sindicato de Choferes de Colta cuenta con su respectiva planificación estratégica, sin embargo, se pudo identificar que la planificación no ha sido socializada en su totalidad con todo el personal que conforma la institución.
- Es eminentemente claro la inexistencia de un Cuadro de Mando Integral en la institución, lo que impide que los planes de acción del Sindicato no estén alineados con el comportamiento de los miembros de la organización hacia los objetivos estratégicos.
- No se establece indicadores que evalúen los procesos desarrollados de cada área, lo que provoca una gestión deficiente en la institución.
- Finalmente hace falta un adecuado sistema de comunicación entre los departamentos, provocando desinformación y confusión entre funcionarios de las diferentes áreas operativas.

Los problemas citados anteriormente tienen origen en la falta de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral que favorezca el crecimiento de la institución.

Por lo anterior, es necesario emprender con el diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, a fin que el Sindicato de Choferes Profesionales de Colta cuente con esta herramienta que incluya la elaboración del análisis situacional interno y externo, establecer y monitorizar los objetivos de sus diferentes áreas y contribuir con el direccionamiento de la institución hacia la eficiencia y eficacia en su gestión estratégica, a fin de que sus directivos puedan tomar decisiones adecuadas a nivel institucional.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

¿De qué manera el Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo, contribuirá a direccionar a la institución, hacia la eficiencia y eficacia en su gestión estratégica?

### **1.1.2. Delimitación del Problema**

**Campo:** Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral.

**Área:** Administración.

**Delimitación Espacial:**

**Entidad:** Sindicato de Choferes Profesionales de Colta.

**Provincia:** Chimborazo.

**Cantón:** Colta.

**Dirección:** Av. Unidad Nacional, frente al Hospital de Colta.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1. Justificación Teórica.**

Teóricamente, la presente investigación se justifica su emprendimiento, ya que se pretende aprovechar la referencia teórica existente sobre Modelos de Gestión y muy particularmente sobre Modelos de Gestión basados en el Cuadro de Mando Integral de reconocidos autores y tratadistas, contenidos en libros, revistas, artículos científicos y linkografía especializada y actualizada, tendiente a realizar una adecuada sustentación y fundamentación del presente Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Colta.

### **1.2.2. Justificación Metodológica.**

Desde la parte metodológica, el presente Diseño de Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Colta se justifica su emprendimiento, ya que se procurará utilizar la mayor cantidad de métodos, técnicas y herramientas de investigación, tendientes a recabar información consistente, pertinente y suficiente, de tal forma que sus resultados sean los más reales y apegados a la realidad.

### **1.2.3. Justificación Académica.**

Académicamente, el presente trabajo investigativo se justifica su realización ya que se pretende poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la formación académica en el Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo; paralelamente será la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos como consecuencia del diseño de un Cuadro de Mando Integral; y, sin dejar de ser menos importante, estaré cumpliendo con un prerrequisito para mi incorporación como nueva profesional de la república.

### **1.2.4. Justificación Práctica.**

En la parte práctica, la presente investigación se justifica su realización, ya que se pretende diseñar un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Colta, que incluya: la elaboración del análisis situacional interno y externo; establecer y monitorear los objetivos de la misma y de sus diferentes áreas para mejorar la toma de decisiones en beneficio de la institución, además de contribuir con el direccionamiento de la institución, hacia la eficiencia y eficacia en su gestión estratégica.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo General.**

Diseñar un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo, mediante el análisis situacional interno y externo; y, el establecimiento y monitoreo de los objetivos de sus diferentes áreas, tendientes al mejoramiento del direccionamiento de la institución hacia la eficiencia y eficacia en su gestión estratégica.

### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

- Construir el marco teórico conceptual de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, mediante las diferentes fuentes bibliográficas, tendiente a la sustentación científica.
- Desarrollar el marco metodológico, mediante la utilización de técnicas y métodos de investigación, que permitan la recopilación de información veraz y oportuna para la sustentación del trabajo de investigación.
- Diseñar el Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral acorde a las necesidades del Sindicato de Choferes Profesionales de Colta, de tal manera que permita mejorar la gestión administrativa.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

Según Caluña (2017) menciona: “Diseño de un Modelo de Gestión con base en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocha, Provincia de Tungurahua” (p. 1). La planificación dentro de los gobiernos seccionales es un tema de mucha importancia, es por ello que se desarrolla el presente trabajo de tesis que se mencionan los lineamientos teóricos para el Diseño de un Modelo de Gestión con base en el Cuadro de Mando Integral, que permitirá a la entidad mejorar la aplicación de sus procesos y su respectivo manual, que será de guía para los funcionarios, en base a esta herramienta les dará una visión amplia de las actividades que realiza el GAD de Mocha.

Por otro lado, Molina (2017) indica: “Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo” (p. 1). Al diseñar un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral con sus respectivas perspectivas Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento, se ha generado un respaldo estratégico de cada una de ellas para el mejoramiento y cumplimiento de los objetivos y metas trazados en un período determinado, evaluados a través de los indicadores de gestión que son de eficacia, eficiencia que son desarrollados y ajustables a las necesidades de la misma.

Además, Vásquez (2016) menciona: “Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el Registro de la Propiedad del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo” (p. 1). El estudio de cada una de las perspectivas que propone la herramienta de gestión del Cuadro de Mando Integral, establece objetivos, con sus metas, iniciativas y acciones encaminadas a cumplir con la estrategia ligada a la visión y misión del Registro de la Propiedad, presentando sus respectivos indicadores que

determinaron el porcentaje de cumplimiento de las metas planteadas dentro de cada perspectiva.

Luego de realizar un breve diagnóstico sobre los antecedentes investigativos encontrados en el repositorio de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, puedo decir que la implementación de Herramientas de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral en las instituciones públicas o privadas sin importar su actividad, permite enfocar de manera más amplia la visión institucional, mediante el establecimientos de objetivos, metas e indicadores de gestión enfocados en las cuatro perspectivas que son: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento; que permiten medir el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados en un determinado tiempo y mejorar el direccionamiento estratégico hacia la eficiencia y eficacia institucional.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Modelo de Gestión**

Según Amaru (2009) menciona que: “Un modelo de gestión es un conjunto de doctrinas y técnicas del proceso administrativo que busca simplificar y armonizar las actividades de las empresas u organizaciones” (p. 7). Por lo tanto, un modelo de gestión es una herramienta que permite a las empresas mejorar su gestión administrativa, además ayuda a identificar cuáles son las áreas en las que hay que trabajar y reforzar, de tal manera que se pueda cumplir con los objetivos propuestos.

### **2.2.2. Gestión**

Según Pérez (2010) afirma que Gestión es: “Hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir los objetivos (probando posteriormente el nivel de consecución)” (p. 137).

Así mismo Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002) mencionan que:

Gestión es la capacidad de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de instrumentos y métodos que permiten la adaptación de la organización al

entorno, es una forma de regulación que se constituye en mecanismo de orientación y control y contribuye a la vigencia de la lógica de las relaciones existentes, mediante los proyectos globales y los comportamientos individuales, y garantizando una estabilidad dinámica. (p. 9)

Por lo anterior puedo decir que la gestión se refiere a un conjunto de acciones emprendidos por una o más personas para coordinar actividades previamente planificadas y ejecutadas en la empresa, con la finalidad de mantener una estabilidad adecuada ya que la gestión está asociada con la administración de una empresa u organización.

### **2.2.3. La Gestión Empresarial**

#### ***2.2.3.1. Definición***

Según León, Amorós, Becerra, Díaz & Huarachi (2007) afirman: “Es la actividad empresarial que busca a través de personas como: directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos, mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios” (p. 19).

Por otro lado, Quiceno (2011) indica que: “La Gestión Empresarial es el proceso estratégico y administrativo que permite mejorar la toma de decisiones y buscar soluciones a los problemas identificados, para contar con control adecuado sobre los recursos de la empresa y aumentar la productividad y competitividad”.

Por lo tanto, puedo decir que mediante la gestión empresarial los funcionarios están sujetas a una serie de responsabilidades que les obligan a actuar adecuadamente ante situaciones inesperadas con el fin de ser más productivos y competitivos en el mercado mediante el aprovechamiento de los recursos y personas que laboran en la empresa.

#### ***2.2.3.2. Objetivo de la Gestión Empresarial***

“El objetivo fundamental de la gestión es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo, de tal manera que faciliten el incremento de la eficiencia y eficacia de las empresas” (Quiceno, 2011).

#### **2.2.4. El Cuadro de Mando**

Según Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002) indican que el Cuadro de Mando es:

El cuadro de mando es un medio que proporciona retroalimentación a la dirección de una empresa, acerca de su desempeño global, es decir, observada a la empresa como una totalidad. El cuadro de mando permite evaluar la situación de toda de la empresa y, por consiguiente, es un informe dirigido a la gerencia general y a la junta directiva, que son los órganos centrales que tienen a cargo la responsabilidad por los resultados corporativos. (p. 141)

Por otro lado, Ballvé (2002) afirma que: “El Cuadro de Mando es el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento sobre la situación de su empresa o sector en un determinado tiempo” (p. 70).

Por lo anterior puedo decir que, el Cuadro de Mando es una herramienta que sirve para analizar a la empresa de manera más amplia brindando información consistente a la Gestión Administrativa sobre si las actividades o departamentos de la empresa son ejecutadas adecuadamente o requieren de mejora, facilitando la toma de decisiones ya que contarán con una base de información coherente con respecto a la situación de la organización.

#### **2.2.5. Tipos Genéricos de Cuadros**

##### ***2.2.5.1. Cuadro de Mando Operativo***

Es aquel que permite hacer un seguimiento diario del estado de situación de un sector o proceso de la empresa para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El cuadro debe proveer la información necesaria para actuar rápidamente y tomar decisiones operativas en áreas como finanzas, compras, ventas, producción, logística, etc. (Ballvé, 2002, p. 71)

#### **2.2.5.2. Cuadro de Mando Directivo**

Es el que permite controlar los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas clave en que se pueda segmentarla. Está más orientada al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo. (Ballvé, 2002, p. 71)

#### **2.2.5.3. Cuadro de Mando Estratégico**

“Brinda información interna y externa necesaria para conocer la situación de la empresa y evitar contraer resultados desfavorables importantes con respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa” (Ballvé, 2002, p. 71).

#### **2.2.5.4. Cuadro de Mando Integral**

“Sintetiza la información más relevante de los cuadros anteriores para que el equipo directivo de la alta dirección de una empresa pueda acceder a aquellas que sean necesarias para conocer la situación integral de su empresa” (Ballvé, 2002, p. 71).

### **2.2.6. Cuadro de Mando Integral**

#### **2.2.6.1. Orígenes del Cuadro de Mando Integral**

Según Vidal (2004) menciona que los orígenes del CMI es:

El Balanced Scorecard - BSC o Cuadro de Mando Integral - CMI, data de 1990 cuando Robert Kaplan y David Norton desarrollaron un estudio amplio sobre la Medición de los resultados en la organización del futuro, los participantes al realizar este estudio a varias empresas determinaron que las empresas trabajaban con cuadros de mandos enfocados en indicadores financieros lo que ataba a la dirección al tomar decisiones, ya que la información era en base al pasado y no al presente, estos indicadores obstaculizaban la capacidad y habilidad de las organizaciones para crear un valor económico futuro. (p. 67)

### **2.2.6.2. Definición del CMI**

Según Kaplan & Norton (2009) la definición del CMI es:

El Cuadro de Mando Integral expande un conjunto de objetivos de las unidades de negocio que van más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para su actuación futura. (p. 21)

Por otro lado, Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002) mencionan que: “El cuadro de mando integral es un medio para presentar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión” (p. 159).

Por lo anterior, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que permite a la alta gerencia direccionar a los funcionarios con la misión y visión empresarial, además sirve para medir la evolución de la empresa, así como sus objetivos y resultados mediante las cuatro perspectivas que son: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento desde un punto de vista estratégico, con el fin de contribuir hacia la eficiencia y eficacia administrativa.

### **2.2.6.3. Importancia del Cuadro de Mando Integral**

Para Kaplan & Norton (2009) la importancia del CMI incide en:

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de la empresa en un conjunto de indicadores coherentes. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados, además identifica mercados objetivos y productos fundamentales que permiten llevar al éxito a una organización. (p. 45)

#### ***2.2.6.4. Beneficios del Cuadro de Mando Integral***

Según LOGICALIS (2017) menciona lo siguiente:

- Ofrece una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha del negocio que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicadores financieros y permite observar variables que contribuyan al buen desarrollo de la empresa.
- Contempla la evolución de la compañía desde una perspectiva amplia, permite planificar estrategias a medio y largo plazo.
- Genera información necesaria para tomar decisiones rápidas y evitar situaciones indeseadas.

#### ***2.2.6.5. Características del Cuadro de Mando Integral***

Para Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002) las características del CMI son:

- Incluye indicadores sobre las variables externas e internas de la organización y no solamente sobre internas.
- Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores de resultados de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura.
- Hace énfasis en la consecución de los objetivos financieros y mantiene los indicadores financieros tradicionales.
- Complementa los indicadores financieros con inductores de actuación futura, es decir, las acciones e inversiones corporativas que proporcionan valor para el futuro.
- Los objetivos y los indicadores del CMI se derivan de la visión y la estrategia de una organización y proporcionan una estructura para poner en práctica la estrategia.
- Incluye indicadores para los procesos críticos de la empresa, como la innovación, la formación y el crecimiento organizacional. (p. 159)

### **2.2.7. Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)**

Abarca la visión y misión personal, los papales clave, los factores críticos de éxito, objetivos, metas y acciones de mejora. Incluye la mejora continua de las habilidades y el comportamiento de cada uno, basándose en el bienestar personal y éxito social. La autogestión y autodesarrollo a uno mismo son partes importantes del CMIP, y están orientados tanto a los directivos como a los empleados de toda la empresa. (Rampersand, 2003, p. 10)

### **2.2.8. El Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)**

Abarca la visión y misión corporativa, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora. En este punto la visión, misión y valores corporativos son esenciales y se denominan ambición corporativa. Este concepto incluye la mejora continua y el control de los procesos de negocio y el desarrollo de estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas para la empresa. Este CMIC se comunica y traduce en cuadros de mando por unidad de negocio, de equipos y planes de actuación para cada empleado. En énfasis en esta fase radica el desarrollo e implementación de la estrategia. (Rampersand, 2003, págs. 10-11)

### **2.2.9. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral transforma la visión, misión, valores y objetivos de la organización en estrategias de las cuatro perspectivas.

#### ***2.2.9.1. Perspectiva Financiera***

Para Ballvé (2002) la Perspectiva Financiera es:

La porción financiera de un Balanced Scorecard de gestión incluye tres dimensiones fundamentales: Rentabilidad, Crecimiento y Valor del accionista. La rentabilidad puede medir tanto el flujo de caja o los beneficios en relación con los objetivos de ganancia. La dimensión del crecimiento comprende el aumento

global de las ventas e ingresos operativos. El valor del accionista implica medidas tales como aumentos de participación en el mercado, retorno sobre capital, gestión precio-beneficio y rentabilidad de los dividendos. (p. 202)

**a) Como vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio.**

Kaplan & Norton (2009) mencionan:

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocio sugiere varias estrategias diferentes, las unidades de negocio pueden seguir, que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación. Se identifica tres fases:

- **Crecimiento:** Es la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento.
- **Sostenimiento:** Es la fase en la que se atrae inversiones y reinversiones, y les exige que obtengan excelentes rendimientos sobre el capital invertido.
- **Cosecha:** La empresa requiere recolectar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren de inversiones importantes; solo lo suficiente para mantener los equipos y capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. (págs. 70-72)

**b) La gestión de riesgo**

Kaplan & Norton (2009) afirman que:

Una gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el cash flow acentúan la mejora de los rendimientos de la inversión. Pero las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Por ello, muchas empresas incluyen en su perspectiva un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia. (p. 73)

### c) Temas estratégicos para la perspectiva financiera

Kaplan & Norton (2009) mencionan los siguientes temas:

Se ha descubierto que, para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- Reducción de costes / mejora de la productividad.
- Utilización de los activos / estrategia de inversión. (p. 74)

**Tabla 1.** Indicador de los temas Financieros Estratégicos.

		<b>TEMAS ESTRATÉGICOS</b>		
		<b>CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS</b>	<b>REDUCCIÓN DE COSTES / MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD</b>	<b>UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS</b>
<b>Estrategia de la unidad de negocio</b>	<b>CRECIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tasa de crecimiento de las ventas por segmento.</li> <li>* Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes.</li> </ul>	Ingresos / empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Inversiones (porcentaje de ventas)</li> <li>* I + D (porcentaje de ventas)</li> </ul>
	<b>SOSTENIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuota de cuentas y clientes seleccionados.</li> <li>* Venta cruzada.</li> <li>* Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones.</li> <li>* Rentabilidad de la línea de producto y clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Coste frente a competidores.</li> <li>* Tasas de reducción de costes.</li> <li>* Gastos indirectos (porcentaje de ventas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ratios de capital circulante (ciclo de maduración).</li> <li>* ROCE por categorías de activos clave.</li> <li>* Tasas de utilización de los activos.</li> </ul>

<b>RECOLECCIÓN</b>	* Rentabilidad de la línea de producto y clientes. * Porcentaje de clientes no rentables.	Costes por unidad (por unidad de output, por transacción)	Período de recuperación (Pay - back). Throughput
--------------------	--	---	--

**Elaborado por:** Nayely Rea  
**Fuente:** (Kaplan & Norton, 2009, p. 75)

### ***2.2.9.2. Perspectiva del Cliente***

Para Ballvé (2002) la Perspectiva del Cliente es:

Esta perspectiva comprende cuatro dimensiones importantes: Tiempo, Calidad, Gestión y servicio del producto y Coste de propiedad. La primera dimensión mide el tiempo del ciclo para satisfacer las necesidades del cliente; con respecto a los productos, expresa el tiempo que se tarda desde que se recibe un pedido hasta su entrega; para productos nuevos, mide el tiempo del ingreso al mercado o definición del producto hasta el primer despacho al cliente. La dimensión calidad registra los defectos, errores o problemas percibidos por aquél. Estos pueden ser interpretados de manera amplia; comprenden defectos físicos, errores tipográficos, información incorrecta o entregas tardías. La dimensión gestión y servicio mide cómo ayudan los productos y servicios a crear valor para el cliente. El coste de propiedad incluye medidas tales como: costes de facturación, costes de reparación, tiempo de inactividad e inconvenientes. Las cuatro dimensiones juntas reflejan la percepción del valor total del cliente. (p. 203)

#### **a) La segmentación del mercado.**

Kaplan & Norton (2009) indican lo siguiente:

Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación de mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La estrategia de la empresa puede definirse en función de

cada uno de los segmentos de cliente y de mercado que elija y convertir en objetivos alcanzables. (págs. 90-91)

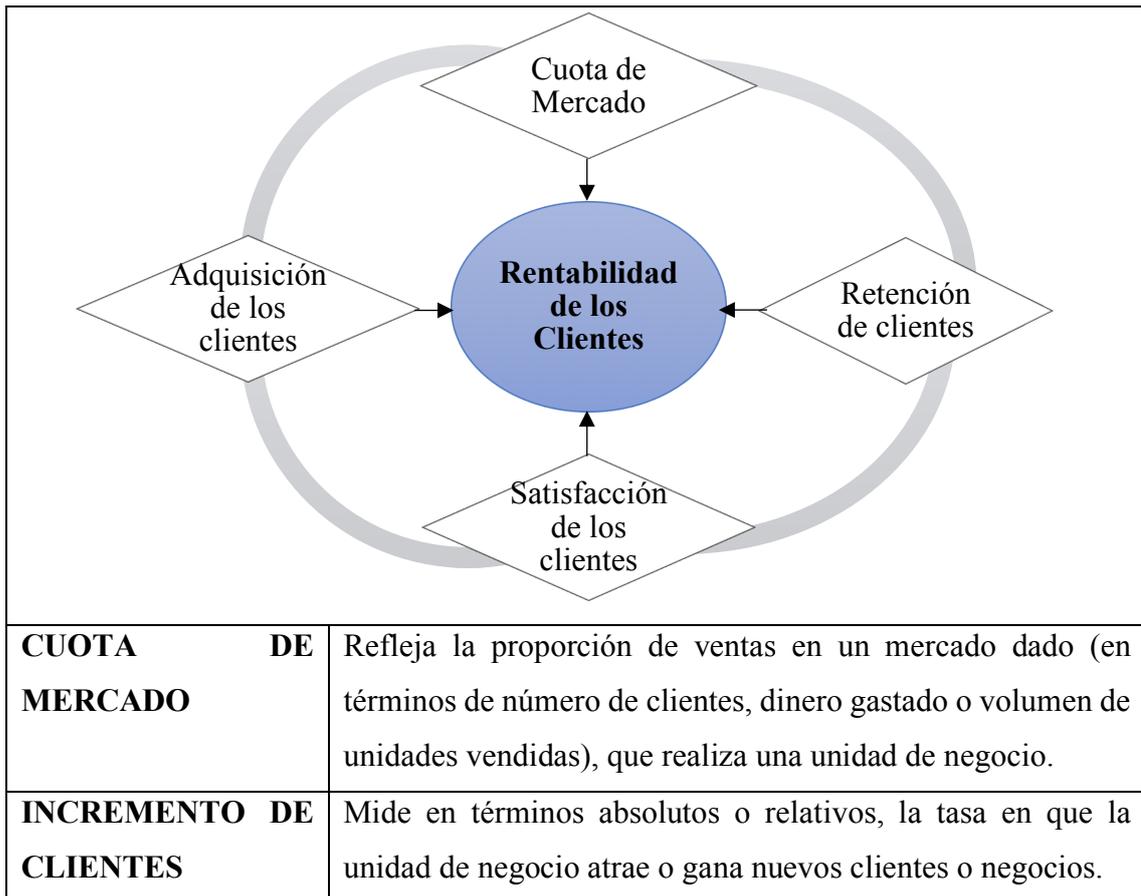
**b) Grupo de indicadores centrales del cliente**

Según Kaplan & Norton (2009) mencionan:

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes. (p. 94)

**Gráfico 1.** Perspectiva del Cliente. Indicadores centrales.



<b>RETENCIÓN DE CLIENTES</b>	Sigue la pista en términos relativos o absolutos a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
<b>SATISFACCIÓN DE CLIENTES</b>	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
<b>RENTABILIDAD DEL CLIENTE</b>	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

**Elaborado por:** Nayely Rea  
**Fuente:** (Kaplan & Norton, 2009, p. 95)

### c) Más allá del centro: el indicador de las propuestas de valor a los clientes

Kaplan & Norton (2009) indican:

Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de los clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado. Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías:

- **Los atributos de los productos y servicios:** Abarcan la funcionalidad del producto / servicio, su precio y su calidad.
- **La relación con los clientes:** Esta dimensión incluye la entrega del producto / servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa.
- **Imagen y prestigio:** Refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Algunas empresas son capaces de generar lealtad del cliente mediante anuncios y por la calidad del producto / servicio. (págs. 100-103)

### **2.2.9.3. Perspectiva de los Procesos Internos**

Según Ballvé (2002) la Perspectiva de Procesos Internos es:

La perspectiva interna del Balanced Scorecard examina aquellos procesos y operaciones del negocio que influyen directamente en la satisfacción del cliente. Abarca a menudo tres dimensiones: El tiempo de ciclo, Calidad y productividad. Las medidas del tiempo del ciclo interno pueden retrasar pasos específicos del proceso, como, por ejemplo, el tiempo de pedido y recepción de materiales, el traslado de productos y materiales entre plantas, la fabricación y montaje de productos de los proveedores, el traslado de productos y materiales entre plantas, el de fabricación y montaje de productos, el de entrega de productos al cliente, el de procesamiento de pedidos del cliente. La dimensión calidad comprende evaluaciones de defectos simples o indicadores más sofisticados que registra el número de ítem que pasaron a través de un proceso sin ninguna reelaboración o error. La dimensión de productividad refleja las capacidades del empleado, eficacia y motivación, especialmente la forma como se evidencia en la producción por persona o por día. (p. 203)

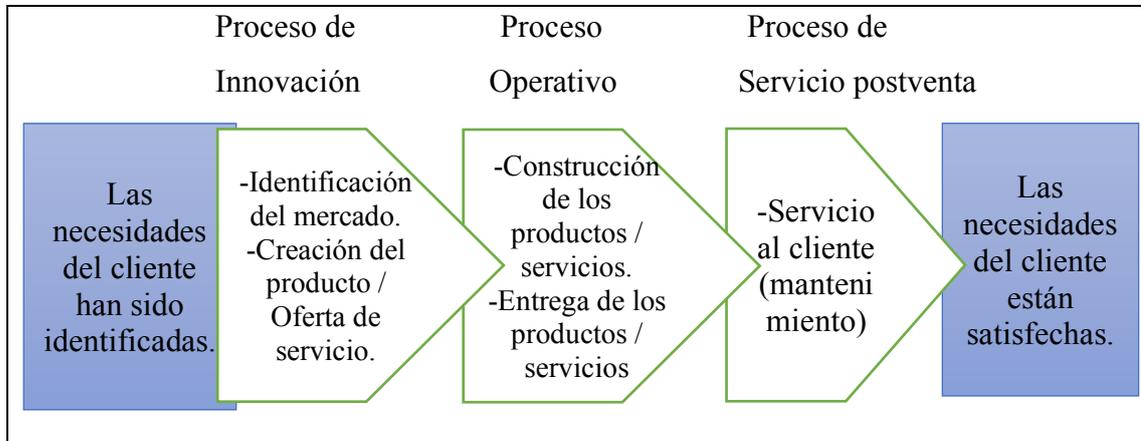
#### **a) La cadena de valor del proceso interno.**

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, se ha descubierto que un modelo genérico de cadena de valor proporciona una pantalla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

- **Innovación:** La unidad de negocio investiga las necesidades emergentes o latentes de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades.
- **Operaciones:** Es el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes.

- **Servicio postventa:** Se refiere a atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio. Algunas empresas poseen estrategias explícitas para ofrecer un servicio postventa de calidad superior. (Kaplan & Norton, 2009, págs. 128-129)

**Gráfico 2.** Perspectiva del Proceso Interno. Modelo de la cadena de valor.



**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** (Kaplan & Norton, 2009, p. 128)

#### **2.2.9.4. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje**

Según Chiavenato & Sapiro (2011) afirman que: “La perspectiva Innovación y Aprendizaje tiene que ver con qué tanta capacidad cuenta la organización para mejorar continuamente y prepararse para el futuro. Los indicadores deben mostrar cómo la organización puede aprender y desarrollarse para garantizar el crecimiento” (p. 235).

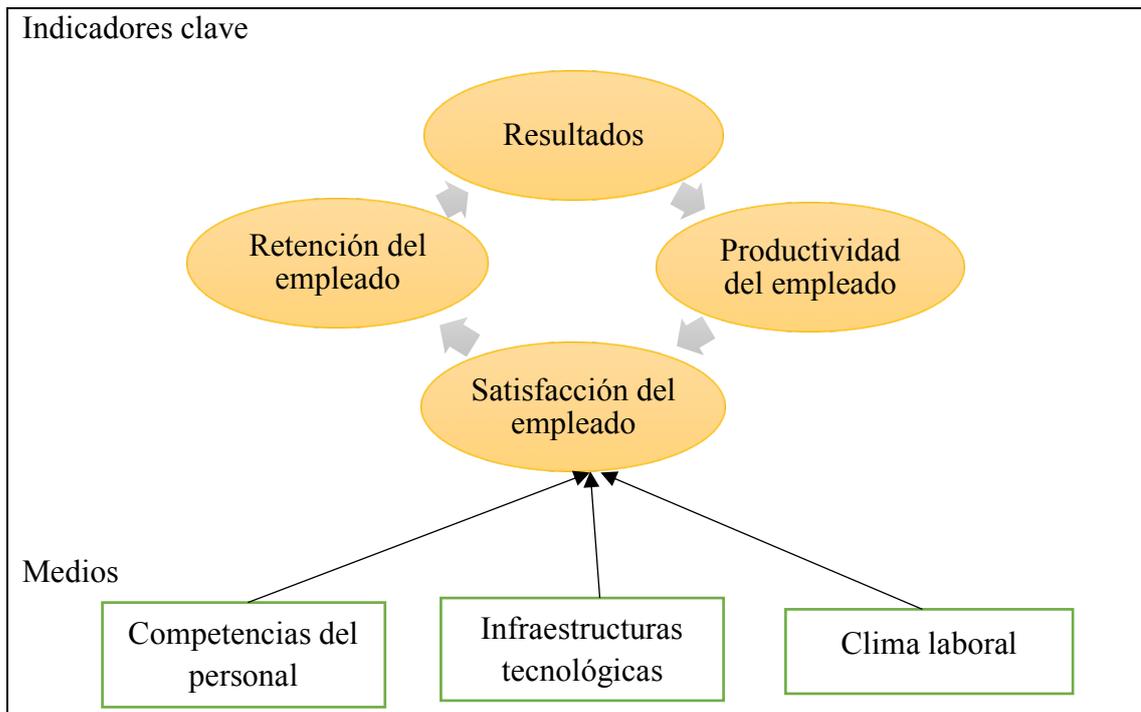
##### **a) Indicadores clave sobre los empleados.**

Por otro lado, Kaplan & Norton (2009) mencionan que:

La mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados. Estos indicadores de los resultados son complementados con unos inductores de la situación concreta de los resultados. Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

- **La satisfacción del empleado:** Reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de gran importancia para la mayoría de las organizaciones.
- **La retención del empleado:** Representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo.
- **La productividad del empleado:** Es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. (págs. 164-167)

**Gráfico 3.** La estructura de los indicadores de Aprendizaje y Crecimiento.



**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** (Kaplan & Norton, 2009, p. 165)

### 2.2.10. Elementos del Cuadro de Mando Integral

En la siguiente figura se presenta los elementos del Cuadro de Mando Integral Corporativo:

**Gráfico 4.** Elementos del Cuadro de Mando Integral.



**Elaborado por:** Nayely Rea  
**Fuente:** (Rampersand, 2003, p. 26)

#### **2.2.10.1. Misión Corporativa**

La misión corporativa contiene la identidad de la empresa e indica su razón de existir. Las preguntas que hay que hacerse son: por qué existe, por quién y con qué objeto; cuáles son sus metas finales y objetivos iniciales; que necesidades básicas proporciona y quiénes son sus accionistas más importantes. Una misión bien formulada crea un sentido de unidad en el comportamiento de los empleados, fortalece sus ideas y mejora el ambiente como la comunicación en la empresa. (Rampersand, 2003, p. 25)

#### **2.2.10.2. Visión Corporativa**

La visión corporativa incluye los sueños más ambiciosos de la empresa, proporciona la visión compartida de una situación futura deseable y factible, así como del camino para alcanzarla ajustada a un período de tiempo. Indica qué quiere conseguir la empresa, que es esencial para alcanzar el éxito. Una visión bien formulada canaliza las ambiciones personales y la creatividad, establece el clima adecuado para los cambios drásticos, fortalece la esperanza corporativa en el futuro. (Rampersand, 2003, págs. 25-26)

## **a) Importancia de la misión y visión en la empresa**

Según Rampersand (2003) menciona la importancia de la misión y visión en la empresa:

La misión y visión corporativa dirigen una empresa y funcionan como sus instrumentos de orientación; además hacen que los empleados se sientan orgullosos de su empresa, permitiéndoles dedicarse a actividades relevantes y, en consecuencia, creando valor para los clientes y eliminando actividades improductivas. (págs. 26-27)

### **2.2.10.3. Factores críticos de éxito Corporativo**

Un factor crítico de éxito es aquello en que las empresas han de superarse si quieren sobrevivir, o bien aquel que es de extrema importancia para el éxito corporativo. Estas cuestiones estratégicas determinan las ventajas de una empresa. Son aquellos factores en los que las empresas quieren ser diferentes de las demás, y hacerse únicas en el mercado, y que como tales son entendidos como competencias esenciales. Los factores críticos de éxito también están relacionados con las cuatro perspectivas del CMI, y por eso, forman parte integrada de la visión corporativa. (Rampersand, 2003, p. 27)

### **2.2.10.4. Valores Esenciales**

La visión corporativa se basa también en un conjunto de valores que se usan para fortalecer las ideas, el compromiso y la entrega de los empleados, de manera que influya positivamente en su comportamiento. Estos valores esenciales determinan cómo debe actuar cada uno de ellos para llevar a cabo la visión. Funciona como principios, guías que apoya el comportamiento de las personas en el trabajo. Articulan la forma en la que nos comportamos con los demás, cómo vemos a nuestros clientes, empleados, accionistas, proveedores y la comunidad. Todos dentro de la empresa deberían actuar de acuerdo a estos principios y normas morales. (Rampersand, 2003, p. 28)

#### **2.2.10.5.      *Objetivos Corporativos***

Los objetivos corporativos son los resultados que se pueden medir y alcanzar. Describen los resultados que se espera alcanzar en un intervalo de tiempo a corto plazo para poder llevar a cabo la visión a largo plazo. Estos objetivos se derivan directamente de los factores críticos de éxito. (Rampersand, 2003, p. 28)

#### **2.2.10.6.      *Medidas de Actuación Corporativas***

Una medida de actuación es un indicador relacionado con los factores críticos de éxito y con el objetivo estratégico, que se utiliza para juzgar el funcionamiento de un proceso específico. Estos indicadores son los estándares, por los que se mide el progreso de un objetivo estratégico, y son esenciales cuando se ponen en marcha planes estratégicos; cuando están interconectados de esa manera, los directivos pueden deducir el curso determinando de una acción a través de ellos, ya que proporcionan a la dirección señales puntuales para su asesoramiento. De esta manera, las medidas de actuación hacen que la visión corporativa y los objetivos se puedan medir. (Rampersand, 2003, p. 29)

#### **2.2.10.7.      *Metas Corporativas***

Una meta es el objetivo cuantitativo de una medida de actuación, es el valor al que aspira la empresa y cuya realización se puede controlar a través de las medidas de actuación. En otras palabras, las metas indican valores que se han de conseguir. (Rampersand, 2003, p. 29)

#### **2.2.10.8.      *Acciones de Mejora Corporativas***

Las acciones de mejora son estrategias que se llevan a cabo para poner en marcha la visión, misión y los objetivos corporativos. Las acciones que proporcionan mayor contribución a los factores críticos de éxito son las que se eligen para implantarse. (Rampersand, 2003, p. 29)

### **2.2.11. El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión**

Según Kaplan & Norton (2009) mencionan:

El CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo y es por ello que las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégico para gestionarla a largo plazo. Varias empresas disponen de un sistema de medición que incorporan indicadores financieros y no financieros y muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejorar áreas locales, en sus operaciones en favor del cliente. Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior.

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. (págs. 25-26)

#### ***2.2.11.1. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos.***

Según Kaplan & Norton (2009) mencionan lo siguiente:

##### **a) Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.**

- El proceso del Cuadro de Mando empieza cuando el equipo de la alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en objetivos específicos.
- Para fijar los objetivos financieros el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow.

- Una vez establecidos los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos e indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del Cuadro de Mando Integral.
- La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos. (págs. 28-30)

**b) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.**

- Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral se comunican a través de una organización, por medio de boletines internos de una empresa, los tableros de anuncio, incluso videos a través de ordenadores o por medios electrónicos.
- La comunicación sirve para indicar a todos los empleados sobre los objetivos críticos que se deben alcanzar si se desea que la estrategia de la organización tenga éxito.
- El CMI también proporciona las bases para comunicar y conseguir el comportamiento con una estrategia de la unidad de negocio, con los ejecutivos de nivel corporativo y Consejo de Administración de la corporación.
- Al final del proceso de comunicación y vinculación, todos en la organización deben comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir los objetivos. Todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambios necesarios. (págs. 30-31)

**c) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.**

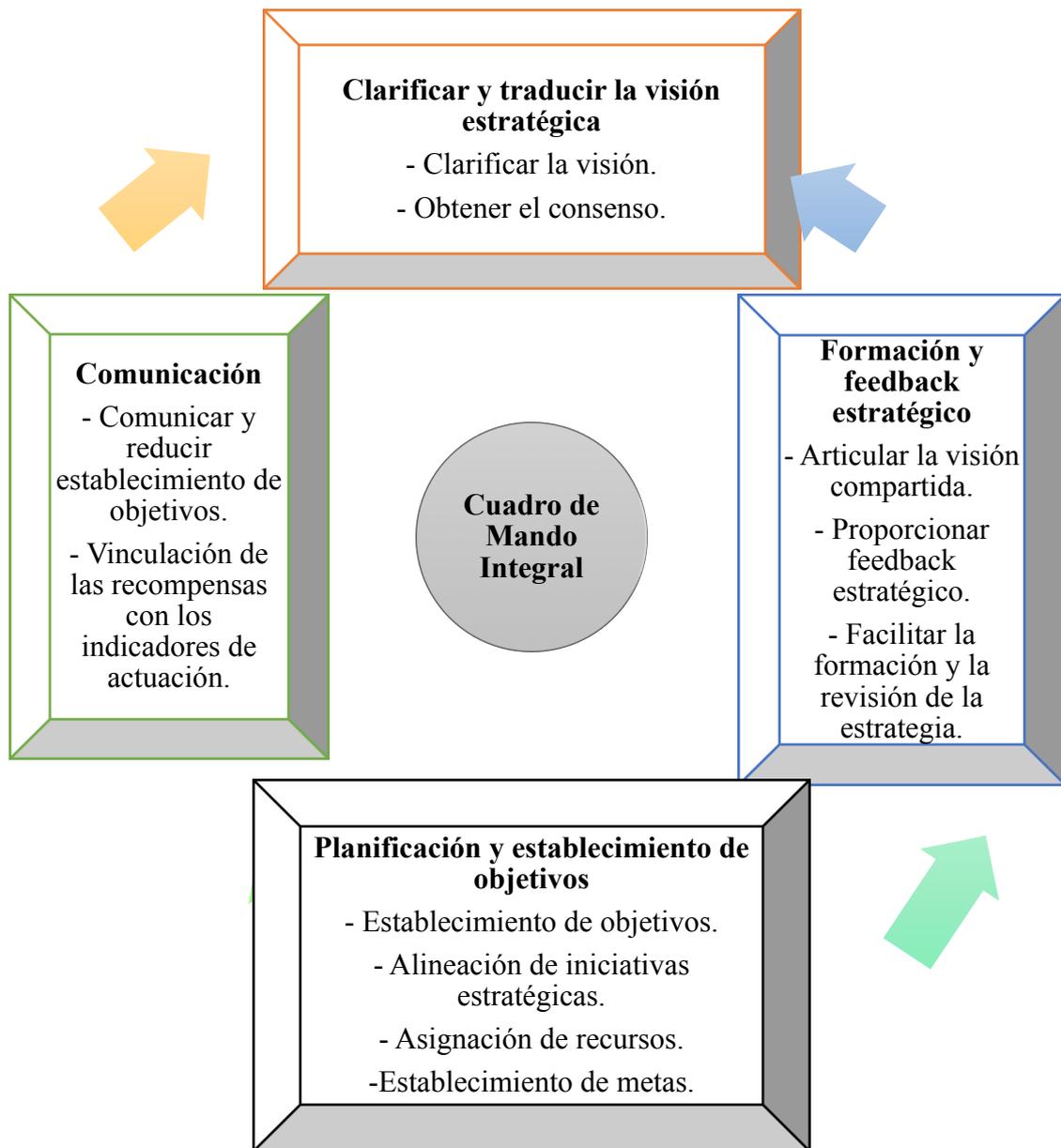
- El Cuadro de Mando Integral causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir al cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando, de 3 a 5 años, que una vez alcanzados, transformarán la empresa.

- Para alcanzar unos objetivos financieros tan ambiciosos, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y de formación y crecimiento.
- Una vez establecidos los objetivos para los indicadores, los directivos pueden alinear su calidad estratégica e iniciativas de mejora para conseguir los objetivos de avances espectaculares.
- El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:
  - a) Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
  - b) Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
  - c) Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando. (págs. 31-33)

**d) Aumentar el feedback y formación estratégica.**

- El proceso final de gestión inserta el Cuadro de Mando Integral en una estructura de formación estratégica. Se considera que este proceso es el aspecto más innovador y más importante de todo el proceso del Cuadro de Mando. Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo.
- El Cuadro de Mando Integral permite vigilar y ajustar la puesta en marcha de las estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.
- Un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido articula la teoría del negocio. El Cuadro de Mando debería basarse en una serie de relaciones de causa-efecto, derivadas de la estrategia.
- Por último, el Cuadro de Mando Integral habrá estimulado el aprendizaje entre los ejecutivos clave, con respecto a la viabilidad y validez de su estrategia. (págs. 33-34)

**Gráfico 5.** El Cuadro de Mando Integral como Marco Estratégico para la Acción.



**Elaborado por:** Nayely Rea  
**Fuente:** (Kaplan & Norton, 2009, p. 29)

### **2.2.12. El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como herramienta de la administración estratégica.**

Según Chiavenato & Sapiro (2011) indican lo siguiente:

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta administrativa que reúne varios indicadores diferentes de manera equilibrada para promover las actividades

y conseguir los resultados esperados. En un inicio, el CMI era sólo un sistema de evaluación del desempeño organizacional que partía del principio de que los indicadores financieros por sí mismos, no reflejaban con exactitud la eficacia de la organización. Los indicadores financieros sólo miden los resultados de las inversiones y de las actividades en términos monetarios. Posteriormente, el CMI se convirtió en una herramienta para la estrategia organizacional; está fundado en el equilibrio de cuatro perspectivas, enunciadas a continuación: Perspectiva financiera, Perspectiva del cliente, Perspectiva de los procesos internos y Perspectiva de innovación y aprendizaje. (págs. 233-235)

### **2.2.13. La forma de medir la Estrategia Empresarial**

Kaplan & Norton (2009) indican lo siguiente:

Las empresas utilizan el CMI como la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica, tiene dos tareas: Primero, han de construir el Cuadro de Mando, y Segundo, han de utilizarlo. A medida que los directivos empiecen a utilizar sus Cuadros de Mando para los procesos clave de gestión, adquirirán nuevas percepciones respecto al propio cuadro de mando: que indicadores no funcionan, cuáles deben ser modificados, y qué nuevos indicadores de éxito estratégico han surgido y deben ser incorporados al Cuadro de Mando. (p. 65)

### **2.2.14. Estrategia**

Chiavenato & Sapiro (2011) afirman que: “La estrategia es, básicamente, el curso de acción que la organización elige seguir, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual” (p. 4).

Por otro lado, Pérez (2010) afirma que: “La estrategia es el conjunto de acciones, que, tras adoptar los recursos a la situación actual y prevista de los entornos, permiten conseguir determinados objetivos” (p. 265).

Por lo tanto, puedo decir que la estrategia es el medio por el cual las empresas llegan a cumplir sus metas y objetivos planteados, a través de acciones planificadas que ayudarán a la Gestión Administrativa a tomar decisiones acertadas en beneficio de las empresas u organizaciones.

#### **2.2.14.1. Mapa Estratégico**

“Los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión amplia de la estrategia de una organización y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción de la Estrategia” (Hernández, 2018, p. 1).

#### **2.2.14.2. Utilidades del Mapa Estratégico en la Organización**

Para Conexiónsan (2017) las utilidades del Mapa Estratégico son:

- Un mapa estratégico contribuye a que la dirección de la empresa pueda lograr su objetivo involucrando a los empleados, quienes adquieren un buen conocimiento de lo que se quiere hacer y cómo se hará.
- El mapa estratégico representa la relación causa – efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos. Cuando estas relaciones están claramente definidas se puede comunicar y delegar las responsabilidades en forma efectiva.

Mediante un mapa estratégico bien constituido se describe las estrategias empresariales de manera gráfica y coherente, que permite una ejecución efectiva de las estrategias de la organización, el mapa estratégico está enfocado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Conexiónsan (2017) menciona en las cuatro perspectivas del CMI:

- **Aprendizaje y Crecimiento:** Esta perspectiva está enfocada en el personal de la empresa, lo cual es considerado como un activo valioso e intangible, incluye la capacitación de los empleados y la mejora en la cultura organizacional.

- **Procesos Internos:** Se relaciona directamente con la cadena de valor pues con ella serán identificados los procesos críticos estratégicos para lograr los objetivos propuestos en las perspectivas externas: financiera y de los clientes.
- **Clientes y Mercado:** Define la propuesta de valor para los clientes. Así, cuando los clientes valoran la calidad y entrega a tiempo, entonces esta perspectiva se propone describir todos los procesos requeridos para lograr dicho resultado.
- **Perspectiva Financiera:** Su orientación principal es maximizar el valor para los accionistas y por ello se enfoca en el manejo y procesamiento de la información financiera.

### 2.2.14.3. *Relación Causa y Efecto*

Para Martínez & Milla (2012) la relación causa y efecto es:

Una vez identificados los objetivos estratégicos del mapa, es el momento de establecer las relaciones causa – efecto entre esos objetivos, de modo que permitan seguir el camino concreto para alcanzar la estrategia. La estrategia no se puede aplicar si no se comprende, y no se puede comprender si no se puede describir. El proceso de construcción de las relaciones causa – efecto debe iniciarse en las perspectivas financiera y clientes, para acabar en las perspectivas de procesos internos y capacidades estratégicas. Un mapa estratégico bien elaborado suele tener objetivos estratégicos y unas relaciones claras, lo que permite comunicar de manera rápida, visual y permanente cuál es la estrategia de la empresa. (págs. 25-26)

### 2.2.15. Planeación

#### 2.2.15.1. *Definición*

Según Amaru (2009) menciona que: “Planeación es una herramienta para administrar las relaciones con el futuro, es una planificación específica del proceso de tomar decisiones. Decisiones que buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica” (p. 170).

Por lo anterior puedo decir que la planeación es la acción de planear o planificar adecuadamente las actividades a ejecutarse en un futuro, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos propuestos mediante la aplicación de planes de acción.

#### **2.2.15.2. *Importancia de la planeación para las empresas***

Según Lerma & Bárcena (2012) mencionan la siguiente importancia:

De no existir la planeación, resultaría difícil la supervivencia de las empresas; si no se cuenta con una guía clara (plan) que conduzca con mayor seguridad y eficiencia hacia el futuro que se desea, es más difícil y riesgoso lograr lo que se pretende, y con mayor probabilidad estará presente el fracaso. (p. 4)

#### **2.2.15.3. *Fases de la Planeación***

Según Lerma & Bárcena (2012) mencionan las siguientes fases:

- **Primera fase: Establecimiento de objetivos:** Fijar el principal objetivo; consiste en enunciar el fin hacia donde se deben dirigir los recursos y esfuerzos de una organización. Un objetivo es un punto deseable para la empresa y debe ser medible para todos los que conforman la organización.
- **Segunda fase: Identificación de políticas:** La identificación de políticas es el paso donde se establecen las normas o patrones de la conducta y producción que deben seguirse dentro de la organización.
- **Tercera fase: Creación de programas:** Hacer un programa significa desarrollar un listado secuencial de acciones que deberían ser ejecutadas para el logro de algo, para enseguida determinar los tiempos de realización de las diversas acciones o actividades, con el fin de coordinar a tiempo las acciones e instrucciones que requiere la empresa para funcionar adecuadamente.
- **Cuarta fase: Determinación de presupuesto:** Consiste en precisar, o al menos hacer una estimación sistemática de cómo, en qué cantidades y hacia dónde se destinarán los recursos financieros y humanos. (p. 12)

### **2.2.16. Planeación Estratégica**

Según Lerma & Bárcena (2012) afirman que: “La planeación estratégica es esencialmente la labor de diseñar el futuro con visión a largo plazo, estableciendo las acciones, tiempos y recursos para lograr lo que se quiere y puede ser y hacer” (p. 18). Por lo anterior, la planeación estratégica consiste en formular y ejecutar las estrategias institucionales que permiten cumplir con los objetivos de la misma, identificando hacia donde se quiere ir y llegar.

#### **2.2.16.1. *Plan Estratégico***

El plan estratégico es el documento guía que está relacionada con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años; dicho plan es desarrollado desde el más alto nivel jerárquico. (Lerma & Bárcena, 2012, p. 30)

#### **2.2.16.2. *Para qué sirve el Plan Estratégico***

Según Lerma & Bárcena (2012) mencionan la siguiente utilidad: “Un plan estratégico incrementa la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que se cuenta mientras se disminuye los posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente” (p. 31).

### **2.2.17. Indicadores de Gestión**

#### **2.2.17.1. *Concepto***

Según Prieto (2008) menciona:

Es algo que indica o sirve para orientar la acción de administrar una empresa. Otro concepto más enriquecido es aquél que se refiere a la expresión cuantitativa del comportamiento de una empresa comparado con un nivel de referencia. En palabras más sencillas, es la relación entre objetivos y los resultados. (p. 166)

Por otro lado, Estupiñán (2006) afirma que:

Un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de los objetivos sociales e institucionales. Si un indicador de gestión no sirve para mejorar la gestión, debe desecharse como se desecha un producto malo o falto de calidad. (p. 279)

Por lo tanto, un indicador es una expresión cuantitativa que mide la gestión empresarial mediante la utilización de los mismos, con el fin de que la institución tenga un crecimiento eficiente y de esta manera garantizar la calidad del servicio brindado.

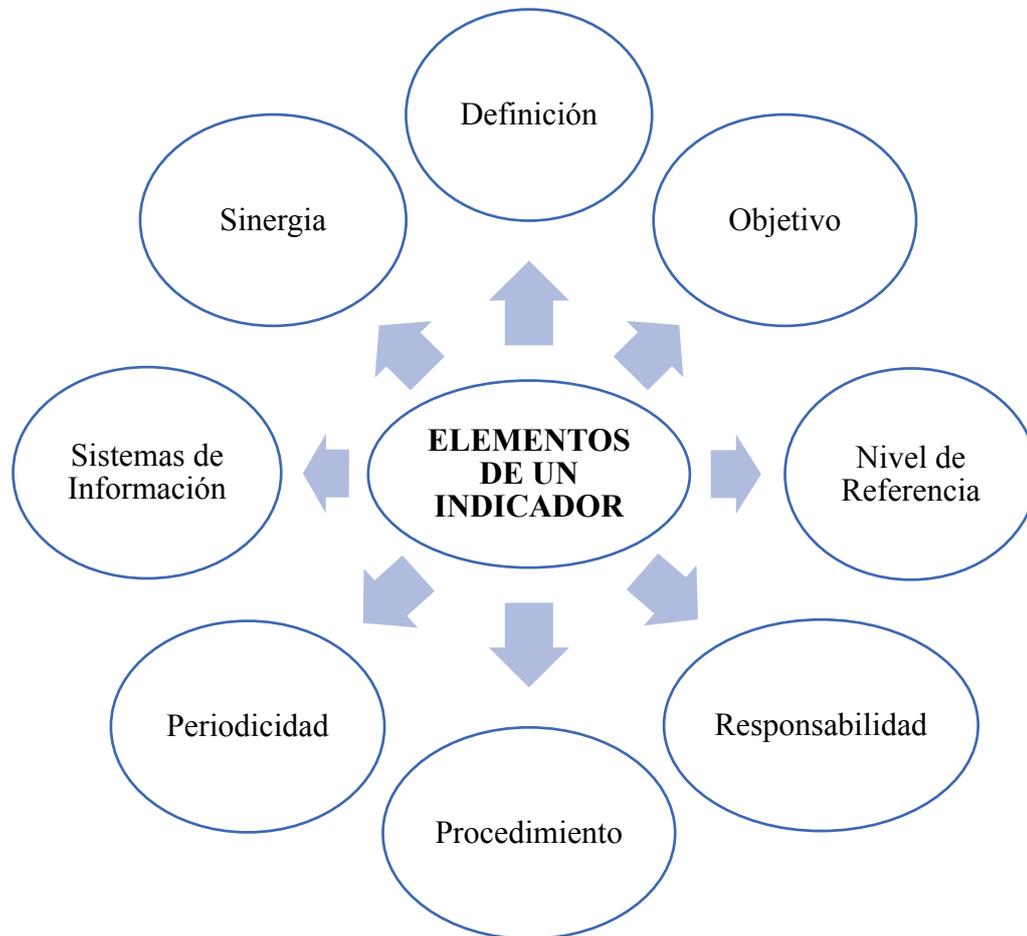
#### **2.2.17.2. Elementos de Indicadores de Gestión**

Para Prieto (2008) los elementos de los indicadores son:

- **Definición:** Es la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica que queremos controlar o medir. Ejemplo: Número de accidentes mensuales.
- **Objetivo:** Debe expresar el ¿para qué? Queremos el indicador seleccionado. Ejemplo: Maximizar, Minimizar, Eliminar, etc.
- **Nivel de Referencia:** Es aquello contra lo cual vamos a medir el desempeño de una empresa. Este nivel puede ser histórico, teórico, competitivo, político.
- **Responsabilidad:** Se refiere a la necesidad de explicar claramente a quienes les corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización frente a la información y desviación que suministra el indicador.
- **Procedimiento:** Se debe establecer con claridad la manera de obtener con precisión, oportunidad y confiabilidad de las medidas a tomar. Es decir, cómo se logran los datos, en qué sitio, los instrumentos, quiénes lo hacen, los procedimientos.
- **Periodicidad:** Determinar cuándo se hace la medición, lo cual está relacionado con la naturaleza del proceso a medir, para evitar distorsiones en las tendencias.

- **Sistemas de Información:** Este elemento debe garantizar que los datos obtenidos se presenten adecuadamente en el momento de tomar decisiones.
- **Sinergia:** Es importante que cada indicador cuente con su diagrama de causa efecto donde se observen con suficiente descripción las interrelaciones con otros indicadores de la organización. (págs. 166-167)

**Gráfico 6.** Elementos de un Indicador de Gestión.



**Elaborado por:** Nayely Rea  
**Fuente:** (Prieto, 2008, p. 167)

### **2.2.17.3. Beneficios de Indicadores de Gestión**

Según (Prieto, 2008) indica los siguientes beneficios:

- Ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Motiva al logro de las metas organizacionales.
- Promueve el trabajo en equipo y la comunicación efectiva.

- Facilita el crecimiento y desarrollo de la compañía.
- Resalta la importancia de la eficiencia, efectividad, eficacia, productividad y competitividad.
- Brinda información valiosa para la toma de decisiones.
- Genera espacios para la capacitación de los empleados. (p. 168)

## **2.2.18. Clases de Indicadores de Gestión**

### **2.2.18.1. *Indicadores de Eficiencia***

“Los indicadores de eficiencia exige que se evalúe los procesos desarrollados en la organización en relación con algo o con alguien. Mide el uso adecuado de los recursos con relación al logro de los objetivos, producto o servicio deseado” (Vidal, 2004, p. 34).

#### **a) Las principales características de los indicadores de eficiencia son:**

- Están relacionados con aspectos internos de la organización.
- Están dados por el número de unidades producidas por unidad de recurso utilizado, con respecto al número esperado de unidades producidas por unidad de recurso.
- Está dada como una medida del manejo de los recursos presentes en el proceso tales como: Materiales, humanos, tecnológicos, económicos y logísticos.
- En resumen, la eficiencia está dada por las unidades producidas por unidad de insumo, sobre las unidades esperadas por el nivel de insumo, multiplicado por cien. Estas unidades esperadas son con respecto a algún nivel de referencia. (Vidal, 2004, p. 34)

### **2.2.18.2. *Indicadores de Eficacia***

El indicador de eficacia mide el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos. Se enfoca en la capacidad que tiene la organización para satisfacer al cliente identificado de manera correcta sus necesidades y expectativas, con el propósito de inferir a partir de éstas, las características que deben poseer sus

productos para que estén en condiciones de satisfacerla. (Pacheco, Castañeda & Caicedo, 2002, p. 57)

#### **a) Medición de la Eficacia**

Según Vidal (2004) menciona: “La eficacia está relacionada con la cadena de valor del producto o servicio ofrecido por la organización, y frecuentemente es medida por indicadores en la perspectiva del cliente” (p. 36).

#### **b) Son atributos del producto o servicio:**

Para Vidal (2004) los atributos del producto o servicio son:

- **Calidad:** Se calcula por el porcentaje de aceptaciones, rechazos o devoluciones de los productos o servicios realizados por los clientes o usuarios.
- **Precio:** Tiene que ver con la relación beneficio/costo. Esta medida está dada por la percepción que tiene el cliente del beneficio que le produce nuestro producto o servicio.
- **Oportunidad:** Cumplimiento en el tiempo de entrega de los productos solicitados por el cliente. Se mide como el porcentaje de despachos que están dentro o fuera del tiempo pactado con el cliente.
- **Confiabilidad (Garantía):** Tiene que ver con la atención postventa. Está relacionada con la garantía del bien o servicio de que este funcionará adecuadamente y con la calidad y suficiencia de la información que el cliente recibe para hacer buen uso del producto o servicio. Se mide por el porcentaje de reclamos recibidos, garantías hechas efectivas.
- **Comodidad:** Facilidad del cliente para acceder a los productos y servicios de la empresa. Se mide con encuestas de satisfacción.
- **Amabilidad:** Porcentaje de satisfacción del cliente por la atención dada por el personal de la organización. Ejemplo: Atención, rapidez, cordialidad, amabilidad, etc. (p. 35-36)

### **2.2.18.3.      *Indicadores de Efectividad***

“La efectividad es la capacidad para ejecutar las operaciones administrativas de manera que satisfagan los criterios de actuación previamente establecidos optimizando el tiempo y recursos ya que involucra a la eficiencia y eficacia” (Pacheco, Castañeda & Caicedo, 2002, p. 58).

Por lo anterior puedo decir que los indicadores de gestión son útiles en las empresas ya que cada uno desempeña un papel importante, el indicador de eficiencia permite evaluar el grado de consecución de los objetivos empresariales optimizando los recursos; el indicador de eficacia es el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa es decir, cuánto de los resultados se alcanzó; y, el indicador de efectividad está relacionado con la eficiencia y eficacia es decir es la relación entre los resultados esperados y obtenidos, optimizando de mejor manera los recursos disponibles.

### **2.2.19. Análisis del Entorno de la Organización**

La finalidad del análisis del entorno de una empresa y organización consiste en descubrir cómo influirá directamente alrededor de una organización factores tales como: competidores, proveedores, clientes, organizaciones interesadas, así como otros factores operativos, y las formas en que los cambios en los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legales afectarán directamente a la empresa. Esto se resume en saber sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (Gallardo, 2012, p. 89)

#### **2.2.19.1.      *Análisis del Entorno Interno***

El análisis del entorno interno permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por conseguir estrategias que aprovechen las fuerzas y reduzcan las debilidades internas. (Gallardo, 2012, p. 96)

### **2.2.19.2. *Análisis del Entorno Externo***

El objetivo del análisis del entorno externo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera. (Gallardo, 2012, p. 114)

### **2.2.19.3. *Matriz FODA***

La matriz FODA es una herramienta de fácil uso para obtener una visión general de la situación estratégica de una empresa. Tiene múltiples aplicaciones y puede ser usada por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, relación producto-mercado, corporación, unidad estratégica de negocios, etcétera. (Gallardo, 2012, págs. 135-136)

## **2.3. HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

### **2.3.1. Idea a defender**

El Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo, permitirá al mejoramiento del direccionamiento de la institución hacia la eficiencia y eficacia en su gestión estratégica.

## **2.4. VARIABLES**

### **2.4.1. Variable Independiente**

Cuadro de Mando Integral.

### **2.4.2. Variable Dependiente**

Eficiencia y eficacia en su gestión estratégica.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo.

El tipo de investigación que realicé fue mediante el enfoque cualitativo y cuantitativo, para el desarrollo del Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral.

- **Enfoque Cualitativo:** Porque se aplicó métodos de estudio como la observación, entrevista al personal y encuestas a los funcionarios y estudiantes de la escuela.
- **Enfoque Cuantitativo:** Porque se basó en la recopilación, análisis e interpretación de datos e información numérica.

### 3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- **Investigación de Campo:** Este campo se aplicó porque se vio reflejada en la recolección de información que fue proporcionada directamente por la institución mediante técnicas como: la observación, entrevistas y encuestas dirigidas a los estudiantes y personal administrativo del Sindicato de Choferes Profesionales de Colta.
- **Investigación Bibliográfica – Documental:** El trabajo de investigación se sustentó con información veraz y oportuna, fundamentadas en conocimientos de diversos autores competentes con respecto a temas relacionados con modelos de gestión en base al CMI, que a la vez estas bases teóricas aportaron al direccionamiento de la investigación dando soluciones a los problemas encontrados.
- **Investigación Descriptiva:** Porque se logró describir la situación actual de la gestión estratégica del Sindicato de Colta, tales como sus objetivos, funciones y actividades que se ejecutan dentro de ella, de manera que permita conseguir un mejor resultado.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1. Población

- **Personal Administrativo**

En esta investigación la muestra está conformada por todo el personal que integra el “Sindicato de Choferes Profesionales de Colta”, representado por un total de 9 funcionarios administrativos.

**Tabla 2.** Personal administrativo del Sindicato de Colta.

<b>CARGO</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS</b>
Director General Administrativo	1
Director Pedagógico	1
Tesorero	1
Secretaria	1
Rep. Consejo Académico	1
Coordinador General	1
Inspector General	1
Contadora	1
Auxiliar de Servicios	1
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>

**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Sindicato de Choferes Profesionales de Colta.

- **Población Estudiantil**

La población estudiantil en el año 2018 desde el mes de enero hasta el mes de julio del mismo año fueron un total de 207 estudiantes, estos alumnos son aquellos que se encuentran cursando actualmente el curso. A continuación, se detallada el número de alumnado por categoría:

**Tabla 3.** Número de estudiantes de la escuela de conducción.

<b>CATEGORÍA</b>	<b>NÚMERO DE ESTUDIANTES</b>
Licencia tipo “C”	95
Licencia tipo “D”	40
Licencia tipo “E”	72
<b>TOTAL</b>	<b>207</b>

**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Sindicato de Choferes Profesionales de Colta.

### **3.3.2. Muestra**

Debido a que la Población administrativa del Sindicato de Choferes Profesionales de Colta, objeto de estudio es muy reducida, se tomó en cuenta el 100% de la misma. Con respecto a la población estudiantil se tomó en cuenta el 100% de la misma ya que se analizó por categorías y cada categoría se encuentra en el rango para el cálculo total.

## **3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

El proceso de investigación en el tema Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el Sindicato de Choferes Profesionales de Colta, se utilizó los siguientes métodos:

### **3.4.1. Métodos de Investigación**

- **Analítico – Sintético:** El método analítico implica la descomposición de hechos en partes constitutivas y se estableció las causas de las deficiencias de temas a ser solucionadas. Mediante el método sintético se llegó a deducir los temas a solucionar las cuales ayudarán a realizar conclusiones concretas.
- **Inductivo – Deductivo:** Con el método inductivo se analizaron los diferentes departamentos y personas que inciden en el crecimiento de la escuela. El método deductivo permitió examinar los valores que conlleva a la aplicación de indicadores de gestión mediante el Cuadro de Mando Integral.

### 3.4.2. Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación utilizadas para la recopilación de información fueron principalmente las que me permitieron identificar, analizar y comprender de mejor manera la situación actual y real de la institución.

- **Observación:** Se aplicó esta técnica con el fin de obtener la mayor información posible de la escuela de conducción, ya que por medio de esta técnica se obtuvo una percepción visual amplia de los hechos.
- **Entrevista:** La entrevista se aplicó a dos funcionarios de la escuela, al Director Pedagógico y al Auxiliar de servicios, con el fin de verificar si los fines de la misma se han socializado con todo el personal, ya que la entrevista es la comunicación que se constituye entre el entrevistador y el entrevistado.
- **Encuesta:** La encuesta se efectuó a los funcionarios administrativos con el fin de identificar el grado de conocimiento sobre la información estratégica de la escuela, además se realizó una encuesta de satisfacción a los estudiantes, de tal manera que permitieron recopilar información real y documentada que sirvieron como base para sustentar el presente trabajo de titulación y por ende desarrollar las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

### 3.4.3. Instrumentos de Investigación

- **Cuestionario:** Se elaboró un cuestionario con una serie de preguntas cerradas dirigidas a los funcionarios administrativos y a la población estudiantil, con la finalidad de obtener información directa y real.
- **Guía de entrevista:** Se realizó un esquema de preguntas abiertas con la finalidad de obtener una respuesta amplia y directa por parte del Directo Pedagógico y Auxiliar de servicios de la escuela.

### 3.5. RESULTADOS

#### ENTREVISTA AL DIRECTOR PEDAGÓGICO

**Entrevistado:** Dr. Antonio Tayupanda.

**Cargo:** Director Pedagógico.

**Fecha:** 22 de junio del 2018.

**Lugar:** Sindicato de Colta.

**Objetivo:** Identificar la situación actual desde el punto de vista de la gestión empresarial y determinar la eficiencia y eficacia en su gestión estratégica.

**1.) ¿Cuál es el objetivo principal de la Institución?**

Capacitar a los nuevos conductores profesionales en sus diferentes categorías, como son las licencias de tipo: C, D y E.

**2.) ¿Cuál considera usted que es la mayor debilidad que tiene la Institución?**

Una de las debilidades importantes está relacionada con los estudiantes porque se cuenta con una gran cantidad y se identifica que un número considerable de estudiantes cancelan las mensualidades de manera retrasada, probablemente esta situación se debe por la situación económica del país.

**3.) ¿Qué factores externos cree que beneficie y perjudique a la Institución?**

Entre los beneficios contamos con convenios interinstitucionales, autorización legal de funcionamiento otorgado por la ANT. Entre las dificultades puedo mencionar que las Leyes y Reglamentos de tránsito cambian de manera drástica, además en la actualidad existe un número exagerado de escuelas de capacitaciones para conductores profesionales a nivel provincial y nacional y por último se encuentran los cambios tecnológicos

**4.) ¿El Sindicato cuenta con docentes que estén estrictamente especializados en cada una de sus áreas?**

Los docentes de la Institución están en la capacidad de impartir sus conocimientos; con respecto al docente de educación y seguridad vial requiere estar actualizado por las leyes cambiantes con relación al tránsito y seguridad vial nacional.

**5.) ¿La Institución cuenta con Manuales de Funciones, indique cuáles?**

Si, la escuela cuenta con el reglamento de escuelas emitidos por la Agencia Nacional de Tránsito, en este reglamento se encuentran claramente definidos las funciones del Director General, Director Pedagógico, Docentes e Instructores, y demás funcionarios de la institución.

**6.) ¿Se realiza planes de capacitación al personal de acuerdo a las necesidades de la Institución, en qué áreas se ha realizado y cuenta con el equipamiento adecuado?**

Si se realiza capacitaciones, en áreas de: Relaciones Humanas, Atención al cliente, Actualización de conocimientos con respecto a docentes; para la contratación del personal se toman en cuenta a docentes que poseen estudios superiores. La Institución cuenta con infraestructura adecuada y con sus respectivos equipos tecnológicos ya que son propios de la institución.

**7.) ¿Cómo considera que es la comunicación entre los departamentos de la Institución?**

Existe buena comunicación.

**8.) ¿Existen actividades que mantienen al personal motivado?**

Si, El Sindicato desarrolla actividades recreativas, como deportivos y sociales donde participan toda la institución y de esta manera tener a todo el personal motivado.

**9.) ¿La Institución cuenta con algún tipo de Herramientas de Gestión enfocados en indicadores, que les permita medir las actividades que se ejecuten en la misma?**

La única herramienta que poseemos es la planificación estratégica, y actualmente no contamos con ninguna otra herramienta.

**10.) ¿Una vez ejecutadas las actividades planificadas por la Institución, se han evaluado sus resultados?**

No, debido a que no se cuenta con instrumentos necesarios.

## ENTREVISTA AL AUXILIAR DE SERVICIOS

**Entrevistado:** Pedro Tocto.

**Cargo:** Auxiliar de servicios.

**Fecha:** 29 de junio del 2018.

**Lugar:** Sindicato de Colta.

**Objetivo:** Identificar la situación actual desde el punto de vista de la gestión empresarial y determinar la eficiencia y eficacia en su gestión estratégica.

**1.) ¿Cuál es el objetivo principal de la Institución?**

Formar Choferes Profesionales responsables y brindar la mejor atención a los clientes que visitan la escuela.

**2.) ¿Cuál considera usted que es la mayor debilidad que tiene la Institución?**

Por parte de los estudiantes, no llegan a tiempo a sus respectivas clases.

**3.) ¿Usted tiene conocimiento sobre si la escuela posee un análisis situacional interno y externo (FODA)?**

No.

**4.) ¿El Sindicato cuenta con un Organigrama Estructural, en caso de contar, cuáles son sus departamentos principales?**

Sí, sus departamentos principales son: Secretaría General, Dirección Pedagógica, Tesorería, Contabilidad y Atención al Público.

**5.) ¿Cómo considera que es la comunicación entre los departamentos de la Institución?**

Buena, porque se encuentra en constante comunicación.

**6.) ¿Ha recibido usted algún tipo de motivación personal por parte de la Institución?**

Sí, porque valoran mi trabajo y hacen que me siga formando, además toman en cuenta las opiniones que puedo dar con relación a la Institución.

**7.) ¿Ha recibido usted planes de capacitación de acuerdo a las necesidades de la Institución y en qué áreas ha recibido?**

Si, en las siguientes áreas: Defensa o seguridad personal, Incendios y en Salubridad.

**ANÁLISIS**

De acuerdo a la Entrevista realizada a los funcionarios del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Colta, provincia de Chimborazo, institución que brinda su servicio en beneficio de la sociedad con el fin de que sus usuarios puedan emprender y de esta manera los estudiantes graduados en la escuela puedan poner en práctica este servicio, generando sus propios ingresos. El resultado de las entrevistas es la siguiente:

El objetivo de la Institución no ha sido socializado en su totalidad ya que al momento de realizar la entrevista ambas partes dieron su propio criterio; con relación a las debilidades institucionales cada uno dio su punto de vista basándose en las actividades que desempeñan. Además, se identificó claramente los factores externos que benefician y perjudican a la misma.

El análisis situacional interno y externo (FODA) no ha sido socializado con toda la institución provocando falta de información básica sobre la escuela. El sindicato cuenta con su Organigrama establecido y se ha realizado su debida socialización. Además, cuenta con sus respectivos manuales de funciones.

La escuela realiza planes de capacitación a todo el personal, así como al personal administrativo y operativo de acuerdo a las necesidades institucionales. La comunicación interpersonal en la institución se considera buena, pero existe un inadecuado canal de comunicación entre los diferentes departamentos con respecto a temas relacionados con la información o actividades que desarrolla la escuela.

El personal se encuentra motivado ya que se desarrollan actividades recreativas en beneficio de sus funcionarios. Por último, la Institución no cuenta con herramientas de gestión enfocados en indicadores lo que les impide medir la evolución de sus actividades.

## ENCUESTA REALIZADA A LOS FUNCIONARIOS DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN COLTA

Se realizó la encuesta a un total de 9 funcionarios del Sindicato.

### 1. ¿Existe un organigrama establecido en la Institución?

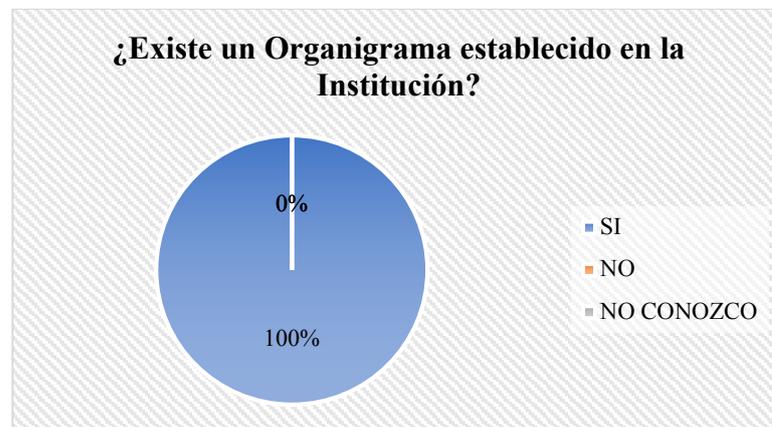
**Tabla 4.** Existencia del Organigrama en la Institución.

ALTERNATIVAS	N.- ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	9	100%
No	0	0%
No conozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Encuesta a funcionarios de la Institución.

**Gráfico 7.** Existencia del Organigrama en la Institución.



**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Tabla 4, pregunta 1.

### Análisis

En la encuesta realizada a los funcionarios sobre si existe un Organigrama en la Institución, el 100% afirmó su existencia ya que este conocimiento general es porque se ha realizado su debida socialización con toda la entidad. El Organigrama define de manera clara y directa la estructura jerárquica del Sindicato de Colta.

## 2. ¿Conoce usted la misión y visión de la Institución?

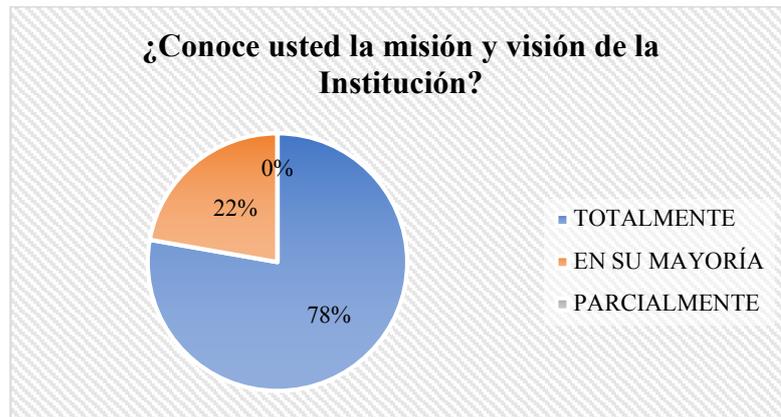
**Tabla 5.** Conocimiento de la Misión y Visión de la Institución.

ALTERNATIVAS	N.- ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Totalmente	7	78%
En su mayoría	2	22%
Parcialmente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Encuesta a funcionarios de la institución.

**Gráfico 8.** Conocimiento de la Misión y Visión de la Institución.



**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Tabla 5, pregunta 2.

### Análisis

De acuerdo a las encuestas aplicadas el 78% del personal indican que poseen conocimiento total sobre la misión y visión de la Institución ya que estos laboran en la escuela desde tiempo atrás, mientras que el 22% mencionan que tienen conocimiento de la misión y visión en su mayoría debido a que estos funcionarios no tienen mucho tiempo en la institución.

La misión y visión institucional definen la base de la misma, por qué y para qué es creada la institución por ello es necesario que todo el personal tanto administrativo como operativo deben saber y entender la misión y visión, para que El Sindicato de Colta alcance el éxito deseado.

**3. ¿Tiene conocimiento sobre la existencia del Análisis situacional Interno y Externo (FODA) del Sindicato?**

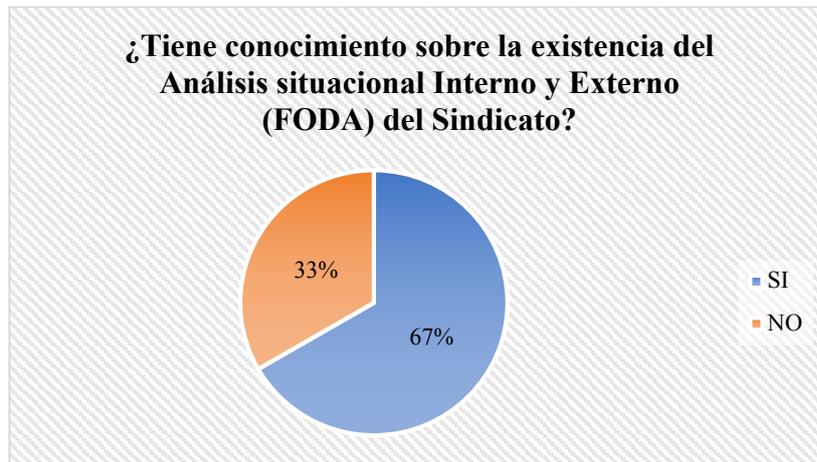
**Tabla 6.** Conocimiento sobre la existencia del análisis FODA.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N.- ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	6	67%
No	3	33%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Encuesta a funcionarios de la Institución.

**Gráfico 9.** Conocimiento sobre la existencia del análisis FODA.



**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Tabla 6, pregunta 3.

**Análisis**

Los funcionarios del Sindicato que tienen conocimiento sobre la existencia del análisis situacional interno y externo (FODA) es en un 67% ya que estos son aquellos que laboran varios años en la misma y han recibido su debida socialización, mientras que el 33% no tiene conocimiento sobre la existencia del FODA.

El desconocimiento del FODA es a causa de que no se efectúan la debida socialización y se recomienda socializar la información estratégica, completa y actualizada cada período establecido, con todos los funcionarios de la escuela ya que esto ayudará a fortalecer las actividades internas para controlar y mitigar las falencias encontradas.

**4. ¿Tiene conocimiento sobre la existencia del Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral en la institución?**

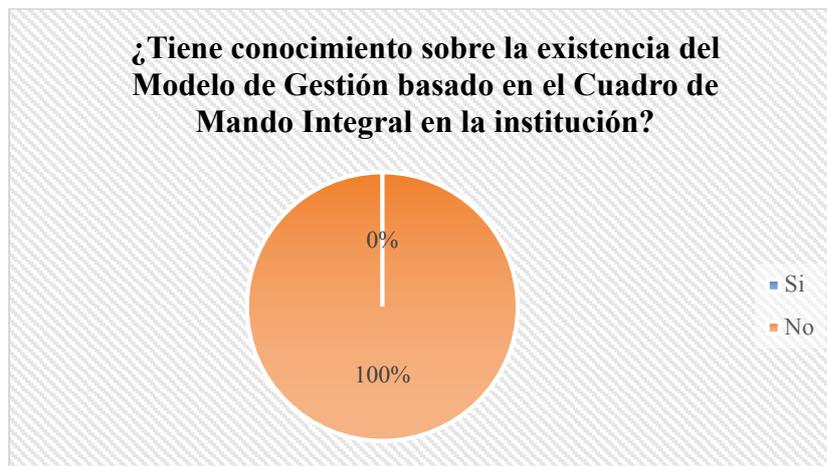
**Tabla 7.** Conocimiento del Modelo de Gestión basado en el CMI.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N.- ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	0	0%
No	9	100%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Encuesta a funcionarios de la Institución.

**Gráfico 10.** Conocimiento del Modelo de Gestión basado en el CMI.



**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Tabla 7, pregunta 4.

**Análisis**

El 100% de la institución mencionó que no tienen conocimiento sobre la existencia del Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, lo que es identificado claramente que hace falta la implementación de este modelo en la escuela de conducción.

El CMI es una herramienta que no solo se enfoca en la perspectiva financiera de una empresa, sino que abarca a toda la empresa en general beneficiando a los accionistas y clientes identificando que procesos se debe mejorar y contar con el personal clave para alcanzar el éxito deseado.

**5. ¿Cuenta la Institución con indicadores de gestión que permitan medir el logro de los objetivos institucionales?**

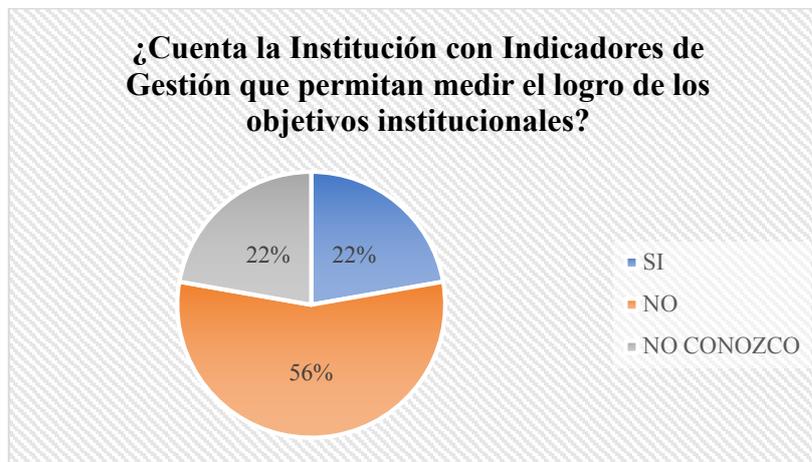
**Tabla 8.** Indicadores de gestión que permita medir el logro de los objetivos.

ALTERNATIVAS	N.- ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	2	22%
No	5	56%
No conozco	2	22%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Encuesta a funcionarios de la Institución.

**Gráfico 11.** Indicadores de gestión que permita medir el logro de los objetivos.



**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Tabla 8, pregunta 5.

**Análisis**

Según la encuesta aplicada un 22% mencionan que la institución si cuenta con Indicadores de Gestión que permitan medir el logro de los objetivos institucionales, mientras que un 56% afirman que no cuenta con dichos indicadores y un 22% mencionan que no saben sobre la existencia de estos indicadores.

Es evidente que en la institución hace falta una Herramienta de Gestión enfocados en indicadores que permita medir el logro y cumplimiento de los objetivos institucionales.

**6. ¿Cree usted que el diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral contribuirá al mejoramiento de los procesos estratégicos?**

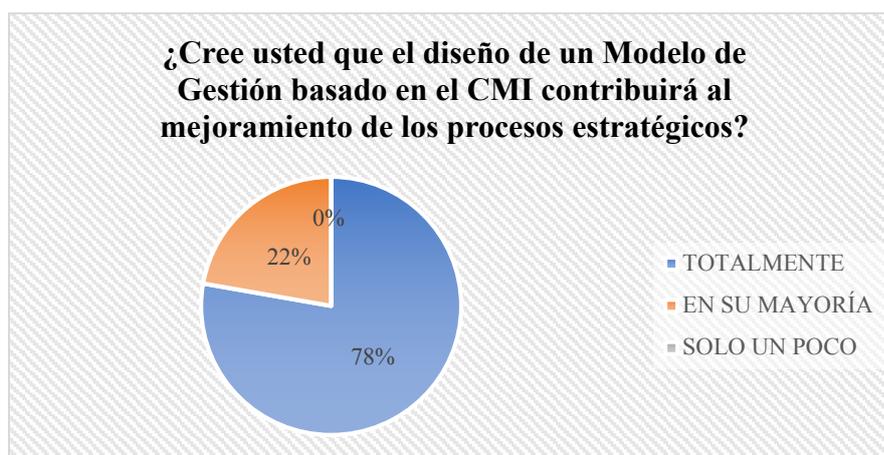
**Tabla 9.** El CMI contribuirá al mejoramiento de los procesos estratégicos.

ALTERNATIVAS	N.- ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Totalmente	7	78%
En su mayoría	2	22%
Solo un poco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Encuesta a funcionarios de la Institución.

**Gráfico 12.** El CMI contribuirá al mejoramiento de los procesos estratégicos.



**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Tabla 9, pregunta 6.

**Análisis**

De acuerdo a las encuestas aplicadas el 78% mencionan que El diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral contribuirá de manera positiva hacia el mejoramiento de los procesos estratégicos, mientras que un 22% menciona que contribuirá en su mayoría hacia el mejoramiento de la institución.

El modelo de gestión basado en el CMI busca proveer y brindar información real, clara y oportuna sobre las actividades desarrolladas en la misma, haciendo que la administración tome las mejores decisiones en beneficio de la escuela.

**7. ¿El personal del Sindicato está capacitado de acuerdo a sus funciones y de acuerdo a las necesidades de la institución?**

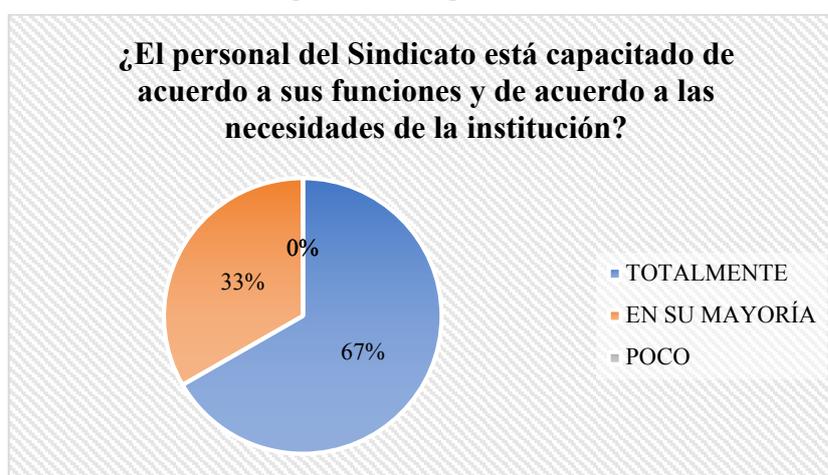
**Tabla 10.** Capacitación del personal de la institución.

ALTERNATIVAS	N.- ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Totalmente	6	67%
En su mayoría	3	33%
Poco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Encuesta a funcionarios de la Institución.

**Gráfico 13.** Capacitación del personal de la institución.



**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Tabla 10, pregunta 7.

**Análisis**

Un 67% de los funcionarios mencionan que han recibido cursos de capacitación y por ende están en la capacidad de brindar los mejores servicios a sus estudiantes, mientras que un 33% menciona que están capacitados en su mayoría, esta actividad genera desigualdad de conocimientos e información al momento de brindar sus servicios en favor de los estudiantes.

La capacitación hace que el personal este actualizado y desempeñen sus actividades de manera eficiente en favor de sus usuarios y de la institución.

**8. ¿Se ha establecido normas y métodos de evaluación para medir el desempeño del personal?**

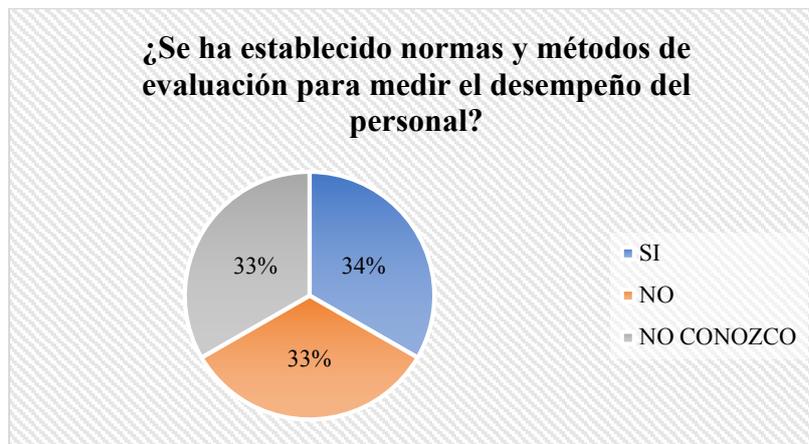
**Tabla 11.** Establecimiento de normas y métodos de evaluación al personal.

ALTERNATIVAS	N.- ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	3	34%
No	3	33%
No conozco	3	33%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Encuesta a funcionarios de la Institución.

**Gráfico 14.** Establecimiento de normas y métodos de evaluación al personal.



**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Tabla 11, pregunta 8.

**Análisis**

El 34% de los funcionarios encuestados afirman que, si se ha establecido normas y métodos de evaluación para medir el desempeño del personal, mientras que el 33% indican que no se ha establecido ningún método de medición de desempeño personal y el 33% menciona que no tiene conocimiento sobre dicha evaluación de desempeño.

Mediante la evaluación de desempeño al personal permite identificar con mayor claridad que personal aporta de manera positiva en la escuela y conservarlo o buscar nuevo personal.

**9. ¿La comunicación entre las diferentes áreas y niveles jerárquicos de la Institución es?**

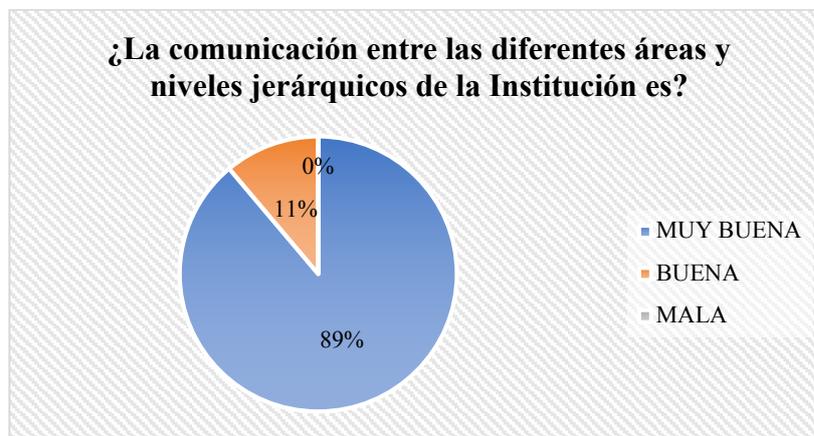
**Tabla 12.** Comunicación entre las diferentes áreas de la Institución.

ALTERNATIVAS	N.- ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Muy buena	8	89%
Buena	1	11%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Encuesta a funcionarios de la Institución.

**Gráfico 15.** Comunicación entre las diferentes áreas de la Institución.



**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Tabla 12, pregunta 9.

**Análisis**

La comunicación entre las diferentes áreas y niveles jerárquicos de la institución es considerada muy buena para un 89% ya que esto se da por la confianza y años de experiencia de laborar en la institución, mientras que el 11% mencionaron que la comunicación es buena.

La comunicación es importante en la escuela ya que de ella depende para que la institución ejecute de mejor manera sus actividades y brinde buenos servicios a los clientes e interesados, la comunicación se puede mejorar por medio del fortalecimiento de los canales de comunicación en la que interactúe todo el personal.

## 10. ¿Los recursos a disposición de la Institución son utilizados de manera eficiente?

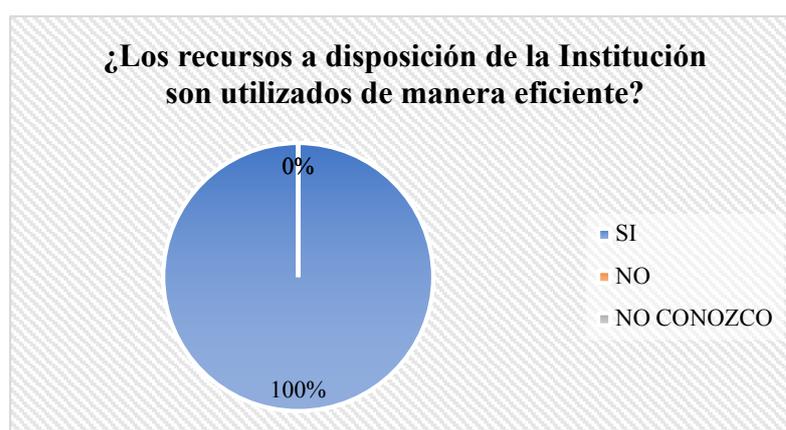
**Tabla 13.** Los recursos de la Institución son utilizados de manera eficiente.

ALTERNATIVAS	N.- ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	9	100%
No	0	0%
No conozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Encuesta a funcionarios de la Institución.

**Gráfico 16.** Los recursos de la Institución son utilizados de manera eficiente.



**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Tabla 13, pregunta 10.

### Análisis

El 100% de los encuestados indican que los recursos a disposición de la Institución son utilizados de manera eficiente ya que se realiza informes constantes sobre cualquier actividad económica que realice la misma, además se socializa los balances generales con el personal interesado.

Los recursos son controlados y coordinados de manera oportuna por el personal encargado, generando información real y oportuna, que permita tomar decisiones acertadas para el desarrollo y crecimiento de la escuela.

### **3.6. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

El Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Colta, permitirá contar con información real y oportuna que influirá en el mejoramiento de los procesos administrativos y financieros y a la vez ayudarán en la toma de decisiones oportunas en favor de la institución.

Se identificó que la institución no cuenta con herramientas de gestión enfocados en indicadores, que sirva como base para medir la evolución de sus actividades, y es por ello que recae la necesidad de diseñar un Cuadro de Mando Integral en la que se procura establecer objetivos estratégicos, metas e indicadores, con el fin de identificar el grado de cumplimiento de los mismos, ayudando a que los altos directivos tenga un óptimo crecimiento en beneficio de todos los que forman parte del Sindicato de Choferes Profesionales de Colta.

Se logró determinar que la institución cuenta con su planificación estratégica, pero esta a su vez no es socializada en su totalidad con todo el personal; provocando que los funcionarios no estén alineados con los planes de acción de la institución y por ende hace falta un conjunto de indicadores que permitan alcanzar la eficiencia y eficacia en su gestión estratégica.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. TÍTULO**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN COLTA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

En este capítulo se presenta la propuesta del Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral en beneficio del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Colta, el mismo que en su estructura cuenta con indicadores de rendimiento para el mejoramiento institucional y la dirección administrativa pueda mejorar en la toma de decisiones.

Para la realización del presente trabajo se tomó en consideración conceptos y recomendaciones de varios autores, mismos que se encuentran detallados en la bibliografía, además se tomó en cuenta la información general del Sindicato de Choferes Profesionales de Colta, que fue proporcionada por la propia institución.

El Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Colta, es una institución que viene prestando sus servicios a la sociedad desde el año 1984, y es por ello que la institución tiene la obligación de mejorar sus servicios y satisfacer las expectativas de sus clientes.

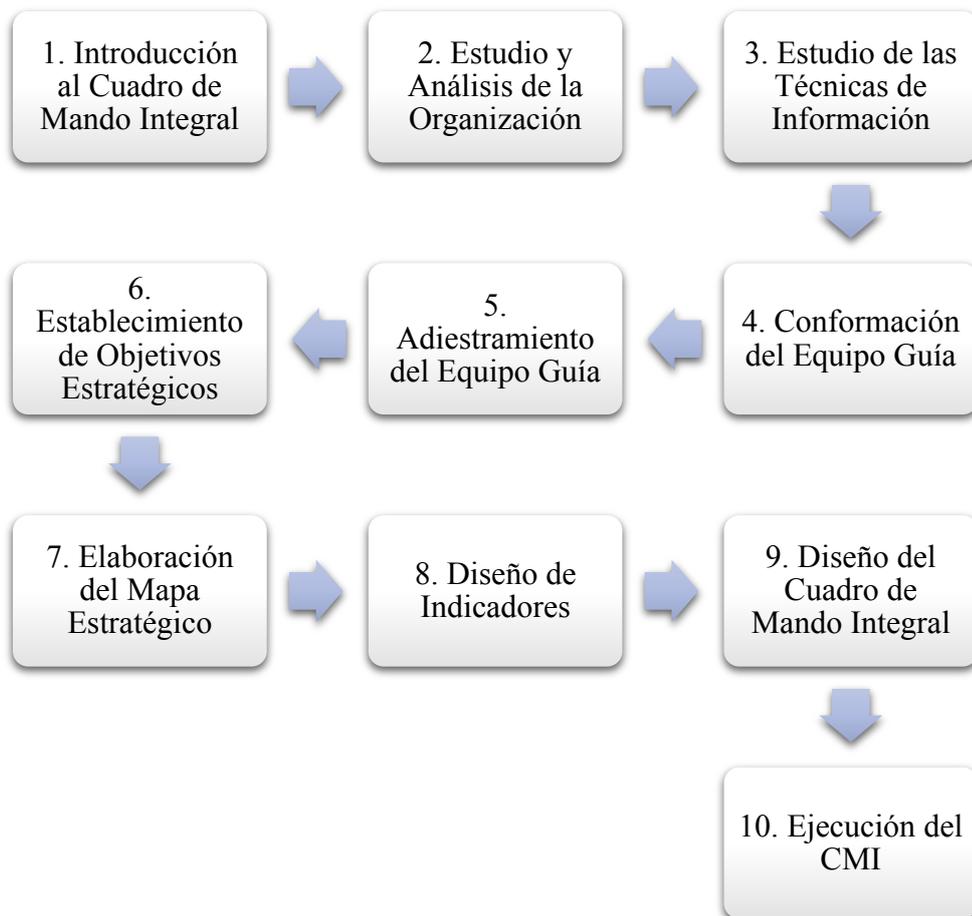
Por lo anterior, a continuación, se detalla el procedimiento a efectuarse para el diseño del Cuadro de Mando Integral para El Sindicato de Choferes Profesionales de Colta.

## 4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

### 4.2.1. Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral

A continuación, se presenta los pasos a seguir para el diseño del CMI, para lo cual se requiere del apoyo de un sistema informático, que permita transmitir información real y oportuna de los objetivos institucionales al personal administrativo del Sindicato de Choferes Profesionales de Colta.

**Gráfico 17.** Procedimiento para el desarrollo del CMI en el Sindicato de Choferes Profesionales de Colta.



**Elaborado por:** Nayely Rea  
**Fuente:** (Kaplan & Norton, 2009)

## **4.2.2. Propuesta para la elaboración del Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para El Sindicato de Choferes Profesionales del catón Colta, provincia de Chimborazo.**

### ***4.2.2.1. Introducción al Balanced Scorecard***

Esta herramienta proporciona una definición clara de los objetivos de la institución, a la vez el CMI permite mejorar la administración estratégica del Sindicato de Choferes Profesionales de Colta, ya que para una correcta administración no solo se necesita indicadores financieros, sino indicadores enfocados con el entorno interno y externo ya que arrojará datos reales sobre el rumbo de la institución.

### ***4.2.2.2. Estudio y Análisis de la Organización***

En este paso se analiza el desempeño actual del Sindicato de Choferes Profesionales de Colta, tanto en lo administrativo como en lo operativo, además se realizará un diagnóstico de los factores internos y externos de la institución, mediante este análisis se pretende identificar los puntos débiles y fuertes, de esta manera al momento de diseñar el CMI elaborar indicadores de gestión conformadas de objetivos, iniciativas, metas y con su respectivo responsable, que contribuirán al crecimiento y mejorar el desempeño institucional.

La administración del Sindicato de Choferes Profesionales de Colta, está dirigida por el Dr. Julio Teodoro Peñafiel, representante legal de la escuela.

- **Antecedentes del Sindicato de Colta**

### **Reseña Histórica**

La necesidad de contar con una escuela de capacitación en el catón Colta viene de un grupo de personas visionarias, educadores y choferes profesionales, motivados por la necesidad del mejoramiento profesional y sobre todo por dotar al cantón de una escuela de Choferes Profesionales de calidad.

Un talentoso grupo de Choferes Profesionales en el año 1982, se reúnen por primera vez en procurar crear un Sindicato de Choferes, que inicialmente fue dirigido por los señores Fausto Hidalgo y Segundo Inca, cuando aún era constituido como Pre-Sindicato; el 10 de junio de 1983 logran reunirse en la Sede de la Cooperativa de Transporte Colta en la que se conforma una directiva provisional encabezado por el señor Enrique Pino, quien tiempo después realizó los trámites pertinentes, hasta que un 10 de junio de 1984 se consigue la creación de lo que hoy es el “Sindicato de Choferes Profesionales de Colta”, la institución inició como una escuela pequeña con pocos vehículos disponibles, ofreciendo servicios de categorización de licencias tipo A y B.

La Escuela de Capacitación fue creada y aceptada por el Directorio del Consejo Nacional de Tránsito, mediante resolución N.- 057 – SUB-PCTNT – 88, del 1 de agosto de 1988.

En el año 2000 la escuela adquiere una casa ubicada en la Av. Unidad Nacional frente al Hospital de Colta – Cajabamba, más adelante en el año 2011 adquieren en el mismo lugar un terreno en la cual amplían la infraestructura de la institución; en el año 2012 el edificio de la institución fue remodelado, prestando así nuevos y mejores servicios.

**N.- de RUC:** 0690074273001  
**Representante Legal:** Dr. Julio Teodoro Peñafiel  
**Fecha de Inicios de Actividades:** 10 de junio de 1984  
**Servicios:** Licencia tipo “C”  
Licencia tipo “D”  
Licencia tipo “E”  
**Teléfono:** (032) 912 309  
**Logo:**

**Gráfico 18.** Logo del Sindicato de Choferes Profesionales de Colta.



**Elaborado por:** Sindicato de Choferes Profesionales de Colta  
**Fuente:** Sindicato de Choferes Profesionales de Colta.

- **Localización de la institución**

El Sindicato de Choferes Profesionales de Colta está ubicado en el cantón Colta, Provincia de Chimborazo, Parroquia Cajabamba, en la calle: Av. Unidad Nacional, frente al hospital de Cajabamba.

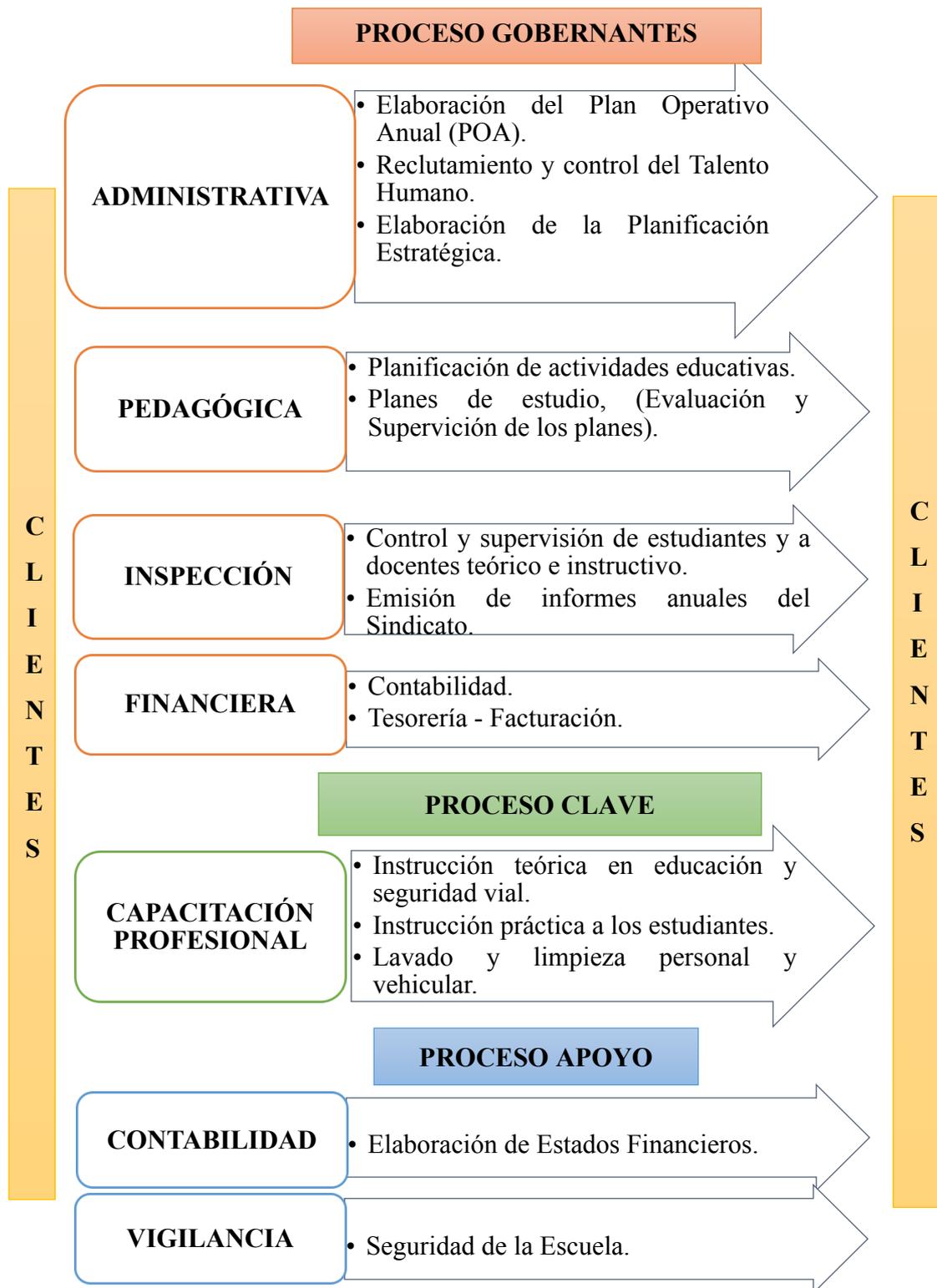
**Gráfico 19.** Ubicación geográfica del Sindicato de Colta.



**Elaborado por:** Nayely Rea  
**Fuente:** Google Maps.

- Sistema de Procesos y Procedimientos

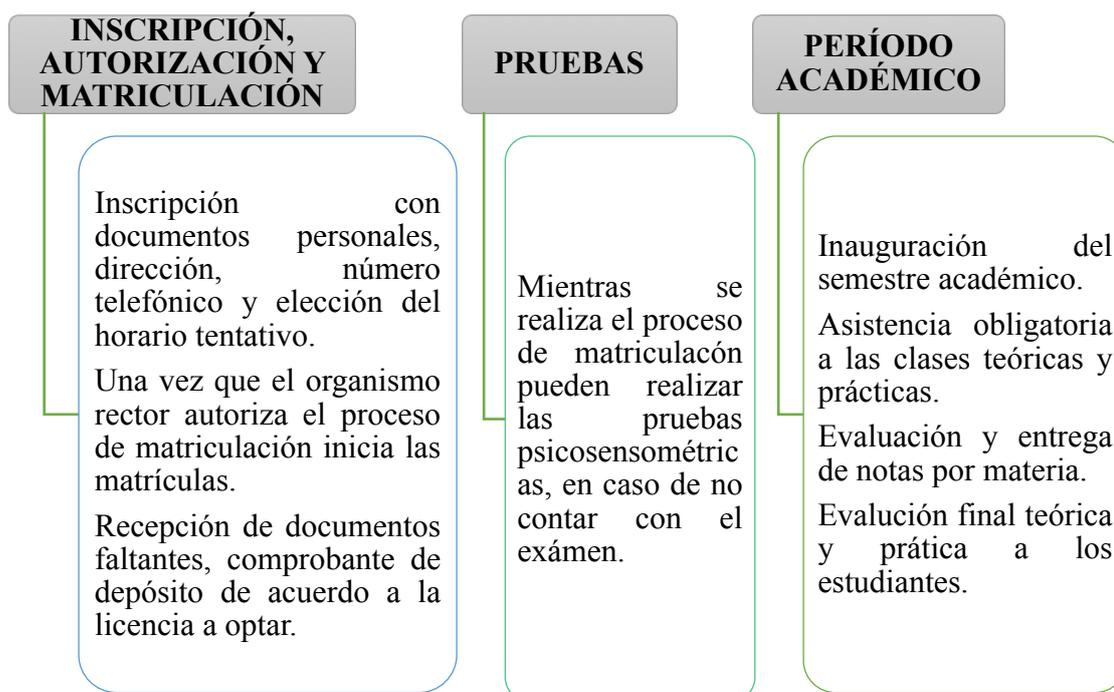
Gráfico 20. Identificación de Procesos.



Elaborado por: Nayely Rea

Fuente: Reglamento de Escuelas de Capacitación para conductores Profesionales.

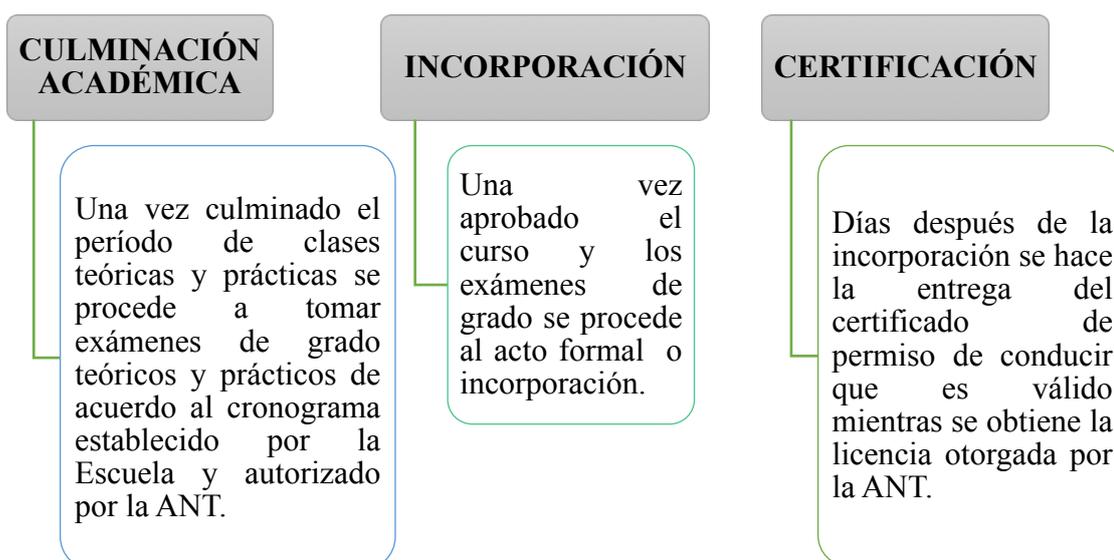
**Gráfico 21.** Sistema de procedimientos para la formación de los profesionales.



**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Manual de Procedimientos del Sindicato de Choferes Profesionales de Colta.

**Gráfico 22.** Sistema de procedimientos para la formación de los profesionales.

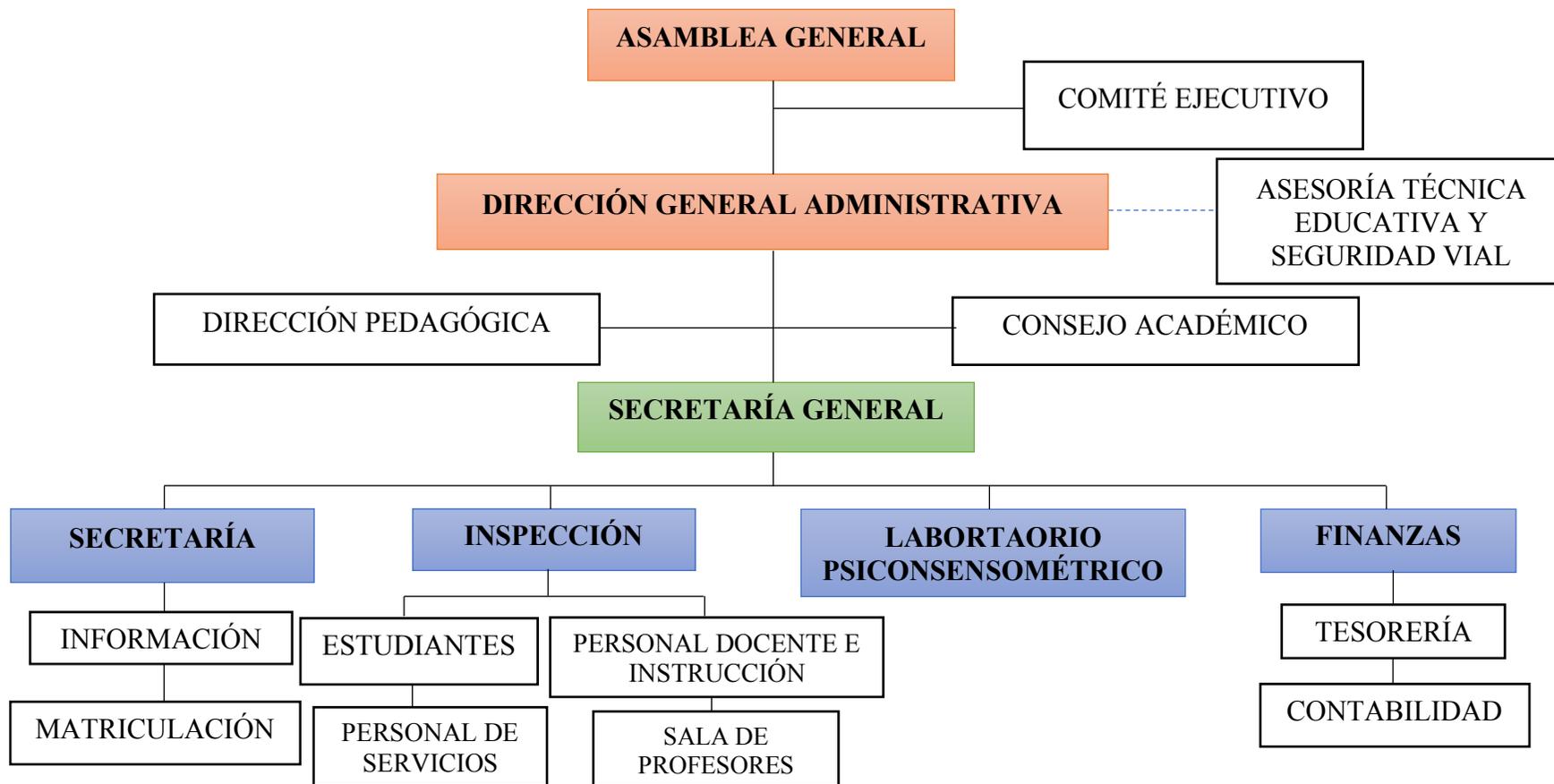


**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Manual de procedimientos del Sindicato de Choferes Profesionales de Colta.

- Estructura Orgánica

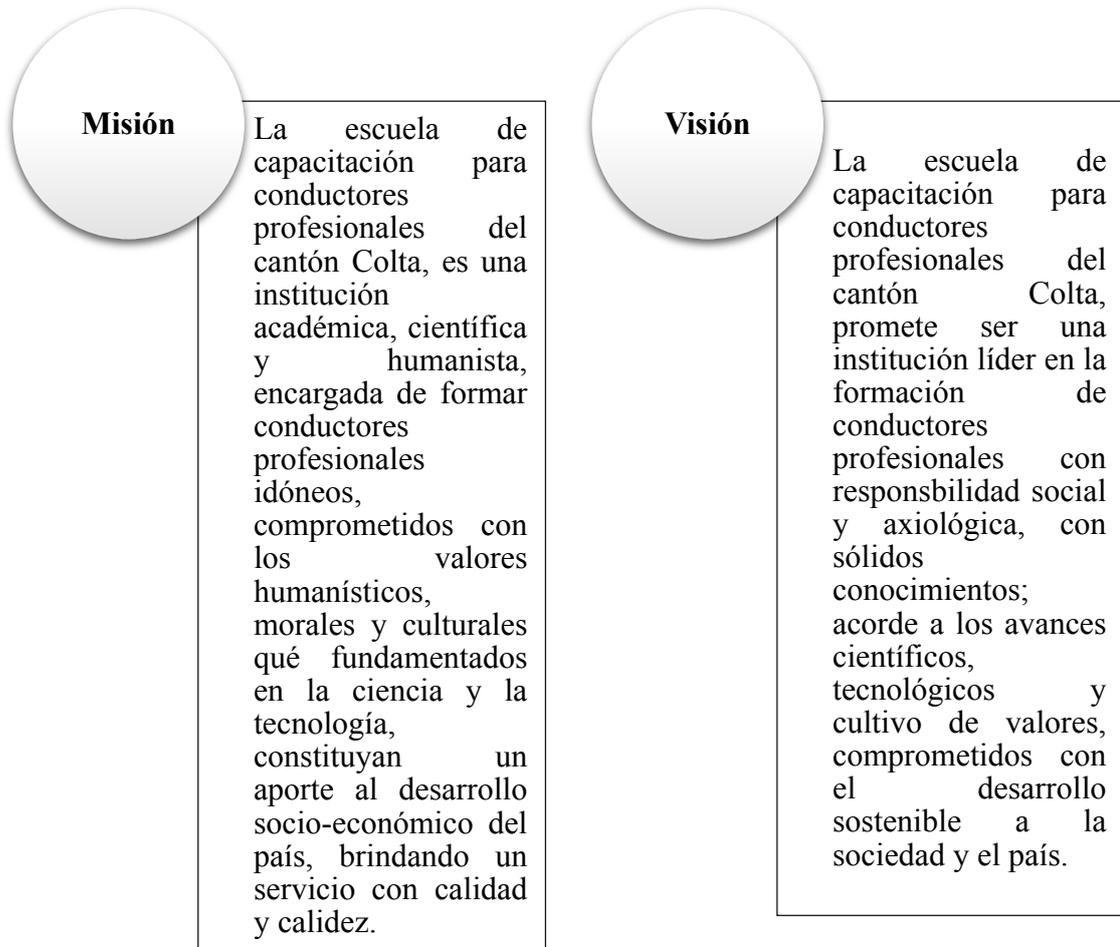
Gráfico 23. Organigrama Estructural.



Elaborado por: Nayely Rea  
 Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales de Colta.

- **Misión y Visión**

**Gráfico 24.** Misión y Visión de la institución.



**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Sindicato de Choferes Profesionales de Colta.

- **Objetivos Institucionales**

**Objetivo General**

Formar conductores profesionales de las licencias tipo: C, D y E, para la conducción de vehículos motorizados, principalmente fortalecimiento sus conocimientos en áreas de Educación Vial, Mecánica Automotriz, Ley Orgánica de Tránsito para que los estudiantes graduados se desempeñen eficientemente en el mundo del trabajo automotor.

## **Objetivos Específicos**

- Liderar procesos científicos, tecnológicos e innovadores en la formación de conductores profesionales con alto espíritu colaborador y consientes con el entorno ético, social y económico, dentro del cantón, provincia y del país.
- Preparar óptimamente a los nuevos choferes profesionales del Sindicato de Colta mediante el uso de la tecnología.
- Lograr un excelente prestigio institucional, de modo que los usuarios se beneficien al pertenecer a la institución.
- Realizar la vinculación con la colectividad en las diferentes actividades ejecutadas por la institución y desarrolladas por el cantón.

## **Valores Corporativos**

- **Calidad:** Ofrecemos servicios con profesionales capacitados, buscando satisfacer las necesidades y preferencias de nuestros usuarios.
- **Trabajo en Equipo:** Trabajamos con compromiso e impulsamos a contar con un buen ambiente laboral, fomentando la confianza, armonía, responsabilidad y creatividad.
- **Responsabilidad:** Trabajamos con seriedad y respondemos a nuestros actos desarrollados en la Institución, de manera que genere confianza y tranquilidad entre los colaboradores de la misma.
- **Compañerismo:** Fomentamos el compañerismo dentro y fuera de la institución a través de la solidaridad y la amistad a fin de cumplir los objetivos en común.

## **Diagnóstico del Sindicato de Choferes Profesionales de Colta**

En este punto es importante realizar un examen completo sobre la situación actual de la institución con la finalidad de determinar su estabilidad.

- Análisis Macro Entorno
- Análisis Micro Entorno
- Análisis Interno (FODA)

- **Análisis Macro Ambiente**

La institución todo el tiempo interactúa con su entorno, en el cuál no posee ningún tipo de control. Mediante este análisis se puede encontrar variables que ayuden a generar un juicio de valor, que permita determinar y aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

### ***Factores Políticos - Legales***

- Según la última reforma de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV), esta ley se encarga de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano. Además, en esta ley se mencionan las funciones de los organismos del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Condiciones del Transporte Automotor, Licencias de Conducir, Contravenciones, Escuelas de Formación para conductores Profesionales y No Profesionales, Peatones, Conductores, etc. (LOTTTSV, 2016)
- La Agencia Nacional de Tránsito (ANT), se encarga de planificar, regular y controlar la gestión del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial en el territorio nacional, a fin de garantizar la libre y segura movilidad terrestre.
- Existen otras normas como del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INE), que esta a la vez se subdivide en Reglamentos y Normas Técnicas Ecuatorianas. Estas normas tratan sobre los elementos mínimos de seguridad en vehículos automotores, Tipos de neumáticos para cada tipo de transporte, Transporte, almacenamiento y manejo de materiales peligrosos, Señalización vial, entre otros. (Agencia Nacional de Tránsito, 2018)

### ***Factores Económicos y Financieros***

- El Producto Interno Bruto es una variable económica que señala el aumento o disminución de la economía del país, según informes del Banco Central del Ecuador el país en el primer trimestre del presente año tuvo un crecimiento del 1,9% con relación al primer trimestre del año 2017, lo que quiere decir que

el crecimiento económico del país a nivel nacional es bueno, y este beneficio permite a las empresas o instituciones contratar nuevo personal. (Banco Central del Ecuador, 2018)

- La Balanza Comercial del Ecuador indica que la producción de enero a mayo del 2018 registró un superávit de 197 millones de dólares lo que significa que el país cuenta con una Balanza Comercial Positiva en comparación a períodos anteriores. Este factor positivo es bueno porque permite a la sociedad contar con poder adquisitivo y a la vez adquirir nuevos servicios como la formación de Conductores Profesionales. La Balanza Comercial tiene que ver con la producción nacional. (Banco Central del Ecuador, 2018)

### ***Factor Social***

El Nivel del Salario es una parte significativa en el país, el salario básico establecido y otorgado a los ciudadanos es de (\$ 386,00), lo que representa un impacto negativo ya que no es suficiente para cubrir con las expectativas y necesidades de la ciudadanía, afectando a los trabajadores y a sus cargas familiares a no gozar de una vida estable. (Ministerio del Trabajo, 2018)

### ***Factor Ecológico***

La contaminación ambiental se ha vuelto un problema ya que afecta directamente a los seres vivos y que estos son provocados por el uso de vehículos híbridos que afectan directamente al ambiente y por ende contaminan al mismo, por ello gobiernos anteriores implementaron un programa denominado Plan Renova, el programa consiste en llevar a los vehículos automotores que se encuentren en estado de deterioro a lugares donde se procede a realizar el proceso de chatarrización y por lo cual reciben un incentivo económico o convenios para acceder a vehículos nuevos, ya sea de producción, comercial o transporte público. (Expreso, 2016)

### ***Factores Tecnológicos***

La tecnología es un factor vital en las empresas y en la sociedad en general, debido a que las instituciones que prestan sus servicios están en constante comunicación con los usuarios y por ende las instituciones aspiran ofrecer un servicio de calidad. La gran necesidad de las empresas y de toda la sociedad por desarrollarse ha motivado a utilizar de forma acelerada las tecnologías de información y comunicación, por medio de estos avances tecnológicos la administración de una empresa u organización pueden brindar y obtener información confiable que les permita tomar decisiones adecuadas. El uso del internet hace que las empresas puedan dar a conocer sus servicios a nivel local, provincial y nacional mediante la página Web Institucional.

- **Análisis Micro Ambiente**

Para realizar un análisis de este factor se constituye como principal entorno a aquellos factores que están relacionados de manera cercana a la actividad de la institución.

### ***Clientes***

Los clientes ejercen un poder moderado de negociación ya que de ellos depende la mejora de los servicios de la institución en el mercado, El Sindicato de Colta cuenta con un número adecuado de estudiantes porque es la única escuela en el cantón, los precios de los servicios ofertados están al alcance de los sus estudiantes, entre sus clientes están bachilleres mayores de 18 años y personas que cuenten con licencia tipo B.

### ***Proveedores***

Los proveedores ejercen un poder moderado de negociación en la institución, en el caso del Sindicato de Colta cuenta con varios proveedores como: Mundo Tuerca, Petroecuador, CNT, ASSA, EERSA, entre otros; que les oferta sus bienes y servicios a un precio accesible y a crédito. Los proveedores de la institución son suministradores de: Reparación Vehicular, Combustible, Teléfono e Internet, Vehículos, Equipo de cómputo, etc.

## Competencia

La competencia son aquellas instituciones que prestan un servicio similar, actualmente en el cantón Colta El Sindicato de Choferes Profesionales es la única institución, pero en la provincia de Chimborazo existen alrededor de 16 escuelas, de los cuales 13 escuelas de capacitación son para Conductores Profesionales distribuidas en cantones vecinos como: Riobamba, Alausí, Cumandá, Guamote, Penipe, etc., que prestan el mismo servicio, provocando que los usuarios opten por una de ellas tomando en cuenta su tiempo, distancia y economía. La infraestructura y equipamiento también es un factor importante en la competencia, si una escuela posee buena estructura y es equipada será más fuerte ante otras escuelas que no posean este beneficio, ya que abarcará más estudiantes y el servicio operativo será el indicado.

**Tabla 14.** Listado de Escuelas de Capacitación para Conductores Profesionales.

PROVINCIA	CANTÓN	INSTITUCIÓN	CATEGORÍAS
<b>C H I M B O R A Z O</b>	Riobamba	Escuela de Capacitación del Instituto Tecnológico STANFORD.	C
		Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales “GEORGE WASHINGTON”.	A, B, C
		Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales de la Universidad Nacional de Chimborazo.	C
		Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales Chimborazo.	C, D, E
		Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales CONDUESPOCH, E.P.	C
		Escuela de Capacitación del Instituto Tecnológico Superior NEW GENERACIÓN.	C
	Colta	Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales del Sindicato de Colta.	C, D, E
		Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales Ext. Cumandá.	C, E

	Cumandá	Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales Ext. Cumandá.	C
	PENIPE	Escuela de Conductores Profesionales “4 de Octubre” de Penipe	C
		Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Penipe.	C
	Guamote	Escuela del Centro de Capacitación y Conducción de manejo CENTERDRIVE CÍA. LTDA.	C, D
	Alausí	Escuela del Sindicato de Choferes Los Andes – Alausí.	C

**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** (Agencia Nacional de Tránsito, 2018)

- **Análisis Interno**

**Matriz FODA**

El análisis FODA nos permite determinar las diferentes variables que debe considerar El Sindicato de Colta con el fin de aprovechar los factores positivos y detectar a tiempo los factores negativos y corregirlos adecuadamente, de manera que se puedan cumplir los objetivos planteados por la institución. La siguiente información se recopiló mediante las visitas realizadas a la institución, información física de la empresa, encuestas y entrevista realizadas a los funcionarios de la misma.

**Tabla 15.** Matriz FODA del Sindicato de Colta.

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
<b>F1.</b> Cuenta con Misión, Visión, Valores y Organigrama claramente definidos.	La institución cuenta con su respectiva Planificación estratégica, además están identificados cada uno de sus departamentos con el fin de brindar un servicio adecuado a sus usuarios.

<b>F2.</b> Manual de funciones establecidas de acuerdo a la actividad de la institución.	La escuela para la ejecución de sus actividades se basa en el Reglamentos de escuelas para conductores profesionales dispuesto por la ANT, donde se mencionan las funciones que desempeñan cada empleado en la institución, etc.
<b>F3.</b> Docentes capacitados con estudios superiores y con experiencia en sus respectivas áreas.	Al contar con docentes capacitados permite que estos puedan transmitir sus conocimientos adquiridos en favor de los estudiantes.
<b>F4.</b> Infraestructura y equipamiento propio, Laboratorios equipados con tecnología adecuada.	La institución posee infraestructura propia y en buen estado, sus laboratorios son equipados con tecnología adecuada para fortalecer su aprendizaje, con el propósito de cumplir con las expectativas de los estudiantes.
<b>F5.</b> Participación en eventos culturales, deportivos y sociales.	La institución a parte de formar conductores profesionales se encarga de fomentar la amistad, armonía, dentro y fuera de la institución fortaleciendo las relaciones interpersonales mediante actividades que se involucre a toda la escuela.
<b>F6.</b> Prestigio institucional y experiencia con más de 30 años.	El Sindicato de Colta viene prestando sus servicios a la sociedad desde el año 1984, con a finalidad de formar profesionales responsables.
<b>F7.</b> Crear fuentes de trabajo.	Por los servicios que brinda la escuela está en la capacidad de contratar docentes e instructores de acuerdo al número de paralelos existentes y en las diferentes categorías. A la vez los estudiantes graduados pueden ejercer su profesión en el tránsito vial recibiendo un ingreso económico.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
<b>D1.</b> Falta de un sistema de control académico.	La institución cuenta con diferentes horarios académicos de acuerdo a la disponibilidad de los estudiantes, el inconveniente es que no se lleva un control sistemático con respecto a la asistencia estudiantil, registro de horarios, etc.

<b>D2.</b> Falta de un sistema de cobranzas.	La entrada de ingresos económicos de forma retrasada es visible en los estados financieros provocando que la cuenta Cursos por Cobrar sea notoria, y se requiere de la adquisición de un sistema de gestión y su debido un control.
<b>D3.</b> Carencia de personal especializado en Seguridad Vial.	La institución cuenta con docentes capacitados, el inconveniente es que el docente de seguridad vial posee conocimientos básicos sobre el área, y este a la vez no está totalmente especializado en dicha rama.
<b>D4.</b> Inadecuado canal de comunicación entre los diferentes departamentos.	Esta inadecuada comunicación entre los diferentes departamentos se da porque existen funcionarios que laboran medio tiempo, provocando que el personal no esté totalmente implicado en las actividades que ejecute la escuela.
<b>D5.</b> Inexistencia de Herramientas de Gestión Administrativas.	La falta de herramientas de gestión provoca que la institución no pueda desempeñar sus funciones de manera eficiente, lo que influye en el incumplimiento de los objetivos programados.
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
<b>O1.</b> Excelente demanda estudiantil.	La institución cuenta con usuarios que son dentro y fuera del cantón y provincia, la alta demanda estudiantil se debe a los servicios ofertados por la institución.
<b>O2.</b> Convenios Interinstitucionales.	El Sindicato cuenta con convenios que beneficia a la institución y a los estudiantes, tales como el GAD de Colta y la ANT que apoyan a los proyectos que realiza la misma.
<b>O3.</b> Autorización legal de funcionamiento otorgado por la ANT.	La institución está legalmente constituida desde el año 1984, con el fin de brindar un servicio garantizado a los interesados.
<b>O4.</b> Cursos de capacitación y mejoramiento profesional	La institución realiza capacitaciones a todo el personal, tanto administrativo como operativo, ya que mediante

del personal administrativo y operativo.	esta actividad la institución está en la capacidad de brindar un servicio de calidad a sus usuarios.
<b>O5.</b> Desarrollo tecnológico.	El avance tecnológico en sí es beneficioso para toda la sociedad. La escuela mediante el avance tecnológico puede brindar nuevos y mejores servicios a los interesados, tales como servicio en línea a través de la creación de la página institucional.
<b>AMENAZAS</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
<b>A1.</b> Inestabilidad económica del país.	La economía en los últimos años viene afectando a nivel nacional, en especial a aquellas personas de nivel medio y bajo, ya que sus ingresos son menores y estos a la vez se distribuye para sustentar a sus familias, estudios u otros.
<b>A2.</b> Alta competencia de escuelas de conducción.	Las escuelas de conducción a nivel provincial y nacional se han incrementado en mayor cantidad debido a que existe una gran demanda de personas que optan por este servicio.
<b>A3.</b> Leyes y reglamentos de tránsito cambiantes.	Las leyes se van actualizando al pasar el tiempo y es por ello que la institución requiere de capacitaciones efectuadas en favor de todo el personal, y en especial a docentes referentes en el área.
<b>A4.</b> Requisitos legales exigentes por la ANT.	La ANT es una organización que se encarga de garantizar la segura y libre movilización terrestre, es por ello que la ANT busca que las escuelas cuenten con el personal y equipamiento necesario y actualizado.
<b>A5.</b> Costos elevados de tecnología de última generación; y vehículos para cada categoría.	El Sindicato de Colta cuenta con su equipo adecuado, pero existen equipos actualizados y la ANT requiere que lo implemente, lo que no se ha podido lograr debido a que los equipos son costosos y la institución opta por seguir brindando sus servicios con los equipos existentes ya que aún se encuentran en buen estado.

**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Sindicato de Choferes Profesionales de Colta.

## **Instrucciones para el análisis de los resultados de la Matriz FODA**

Una vez identificado el FODA se procede a evaluar la situación interna y externa mediante la Matriz del Perfil Estratégico.

En la Matriz del Perfil Estratégico se presenta una calificación del 1 al 5, cada aspecto dependiendo su grado de importancia recibirá su respectiva valoración:

- Para los factores internos:

Gran Debilidad = calificación de 1

Debilidad Menor = calificación de 2

Debilidad / Fortaleza Normal = calificación 3

Fortaleza Menor = calificación de 4

Gran Fortaleza = calificación de 5

- Para los factores externos:

Gran Amenaza = calificación 1

Amenaza Menor = calificación de 2

Amenaza / Oportunidad Normal = calificación 3

Oportunidad Menor = calificación 4

Gran Oportunidad = calificación 5

- Para la Matriz del PEI y PEE, se procede a sumar cada uno de los factores calificados y se procede a obtener el % de cada uno.
- Para la Matriz de Ponderación se procede a dividir 1 para la suma de todos los factores, ya sea interno o externo, luego se procede a multiplicar la ponderación por la calificación.
- Finalmente se procede a sumar los valores, ya que el valor total de ponderación varía del 1 al 5; siendo el promedio 2,5. Si está por debajo de este valor significa que la institución internamente es débil y si está por encima de 2,5 significa que la institución se encuentra en una posición estable.

- **Matriz de Perfil Estratégico Interno**

**Tabla 16.** Matriz del Perfil Estratégico Interno.

Cód.	Aspecto Interno	Gran Debilidad	Debilidad Menor	Normal	Fortaleza Menor	Gran Fortale.
		1	2	3	4	5
F1	Cuenta con Misión, Visión, Valores y Organigrama claramente definidos.				●	
F2	Manual de funciones establecidas de acuerdo a la actividad de la institución.			●		
F3	Docentes capacitados con estudios superiores y con experiencia en sus respectivas áreas.					●
F4	Infraestructura y equipamiento propio, Laboratorios equipados con tecnología adecuada.					●
F5	Participación en eventos culturales, deportivos y sociales.				●	
F6	Prestigio institucional y experiencia con más de 30 años.				●	
F7	Crear fuentes de trabajo.			●		
D1	Falta de un sistema de control académico.		●			
D2	Falta de un sistema de cobranzas.	●				
D3	Carencia de personal especializado en Seguridad Vial.	●				
D4	Inadecuado canal de comunicación entre los diferentes departamentos.		●			
D5	Inexistencia de Herramientas de Gestión Administrativas.	●				
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>25%</b>	<b>16,67%</b>	<b>16,6%</b>	<b>25%</b>	<b>16,67%</b>

**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Sindicato de Choferes Profesionales de Colta.

- **Matriz de Ponderación Interno**

**Tabla 17.** Matriz de Ponderación Interna.

<b>Cód.</b>	<b>Factores Claves Internos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
<b>F1</b>	Cuenta con Misión, Visión, Valores y Organigrama claramente definidos.	0,0833	4	0,3332
<b>F2</b>	Manuales de funciones establecidos de acuerdo a las actividades de la institución.	0,0833	3	0,2499
<b>F3</b>	Docentes capacitados con estudios superiores y con experiencia en sus respectivas áreas.	0,0833	5	0,4165
<b>F4</b>	Infraestructura y equipamiento propio, Laboratorios equipados con tecnología adecuada.	0,833	5	0,4165
<b>F5</b>	Participación en eventos culturales, deportivos y sociales.	0,0833	4	0,3332
<b>F6</b>	Prestigio institucional y experiencia con más de 30 años.	0,0833	4	0,3332
<b>F7</b>	Crear fuentes de trabajo		3	0,2499
<b>D1</b>	Falta de un sistema de control académico.	0,0833	2	0,1666
<b>D2</b>	Falta de un sistema de cobranzas.	0,0833	1	0,0833
<b>D3</b>	Carencia de personal especializado en Seguridad Vial.	0,0833	1	0,0833
<b>D4</b>	Inadecuado canal de comunicación entre los diferentes departamentos.	0,0833	2	0,1666
<b>D5</b>	Inexistencia de Herramientas de Gestión Administrativas.	0,0833	1	0,0833
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>35</b>	<b>2,9155</b>

**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Sindicato de Choferes Profesionales de Colta.

- **Análisis:**

De acuerdo al análisis realizado se obtuvo un resultado ponderado de **2,915**; lo que significa que el Sindicato de Choferes Profesionales de Colta posee una posición interna estable, ya que la institución cuenta con un número significativo de fortalezas, entre sus fortalezas más representativas de acuerdo a la ponderación es: Docentes capacitados con estudios superiores y con experiencia en sus respectivas áreas, ya que de estos dependen que los futuros profesionales cuenten con valores humanos y sean responsables al momento de ejercer su profesión; Posee Infraestructura y equipamiento propio lo que favorece a los alumnos a estar satisfechos con el servicio que reciben; La institución cuenta con Misión, Visión, Valores y Organigrama claramente definidos haciendo que la institución cuente con su planificación estratégica para el control y ejecución de las actividades; la institución posee prestigio institucional y experiencia con más de 30 años y finalmente la escuela está en la capacidad de generar empleo.

Entre las debilidades más relevantes están: Falta de un sistema de cobranzas lo que afecta a la situación financiera de la institución, Carencia de personal especializado en Seguridad Vial lo que provoca que los estudiantes tengan un vacío con respecto al tema; e, Inexistencia de Herramientas de Gestión lo que afecta que la administración no pueda medir el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, entre otras debilidades se encuentra que en la institución existe un inadecuado canal de comunicación y falta de un sistema de control académico.

- **Matriz de Perfil Estratégico Externo**

**Tabla 18.** Matriz del Perfil Estratégico Externo.

Cód.	Aspectos Externos	Gran Amenaza	Amenaza Menor	Normal	Oportunidad Menor	Gran Oportun.
		1	2	3	4	5
O1	Excelente demanda estudiantil.					●
O2	Convenios Interinstitucionales.				●	
O3	Autorización legal de funcionamiento otorgado por la ANT.				●	
O4	Cursos de capacitación y mejoramiento profesional del personal administrativo y operativo.				●	
O5	Desarrollo tecnológico.					●
A1	Inestabilidad económica del país.	●				
A2	Alta competencia de escuelas de Conducción.	●				
A3	Leyes y Reglamentos de tránsito cambiantes.		●			
A4	Requisitos legales exigentes por la ANT.		●			
A5	Costos elevados de tecnología de última generación; y vehículos para cada categoría.	●				
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>

**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Sindicato de Choferes Profesionales de Colta.

- **Matriz de Ponderación Externo**

**Tabla 19.** Matriz de Ponderación Externa.

<b>Cód.</b>	<b>Factores Claves Externos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
<b>O1</b>	Excelente demanda estudiantil.	0,10	5	0,50
<b>O2</b>	Convenios Interinstitucionales.	0,10	4	0,40
<b>O3</b>	Autorización legal de funcionamiento otorgado por la ANT.	0,10	4	0,40
<b>O4</b>	Cursos de capacitación y mejoramiento profesional del personal administrativo y operativo.	0,10	4	0,40
<b>O5</b>	Desarrollo tecnológico.	0,10	5	0,50
<b>A1</b>	Inestabilidad económica del país.	0,10	1	0,10
<b>A2</b>	Alta competencia de escuelas de Conducción.	0,10	1	0,10
<b>A3</b>	Leyes y Reglamentos de tránsito cambiantes.	0,10	2	0,20
<b>A4</b>	Requisitos legales exigentes por la ANT.	0,10	2	0,20
<b>A5</b>	Costos elevados de tecnología de última generación; y vehículos para cada categoría.	0,10	1	0,10
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>29</b>	<b>2,90</b>

**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Sindicato de Choferes Profesionales de Colta.

- **Análisis:**

De acuerdo al análisis realizado se obtuvo un resultado final de **2,90**; lo que significa que el Sindicato de Colta cuenta con factores externos favorables, detalladas de acuerdo a su importancia tales como: Una gran oportunidad es que la Institución cuenta con excelente demanda estudiantil lo que favorece y permite a la institución contar con rentabilidad financiera favorable, Mediante el Desarrollo Tecnológico la escuela puede lanzar sus servicios nacionalmente a través de los diferentes medios de comunicación, favoreciendo a la institución mediante la atracción de nuevos clientes. Cuenta con convenios interinstitucionales lo que ayuda a alcanzar los objetivos propuestos por El Sindicato; También se encuentra La autorización legal de funcionamiento ya que mediante este funcionamiento puede realizar cualquier actividad en beneficio de la institución y de sus usuarios ya que está respaldada y creada legalmente, Cuenta con cursos de capacitación y mejoramiento profesional del personal administrativo y operativo.

Entre las amenazas se encontró: Bajos ingresos económicos lo que es provocado por el retraso de mensualidades y esta va incrementando los valores de la cuenta Cursos por Cobrar; Costos elevados de tecnología de última generación y vehículos para las diferentes categorías, afectando a la situación financiera ya que los costos serán mayores; Alta competencia de escuelas de conducción provocando que la escuela reduzca su número estudiantil y de esta manera incumpliendo sus metas y objetivos académicos; Cambios de leyes de tránsito lo que provoca que la institución debe contar con un profesional especializado en la cátedra y estar en constante capacitación ya que las leyes, normas y reglamentos cambian de manera inesperada; Requisitos legales exigentes por la ANT.

**Tabla 20.** Matriz FODA priorizada.

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>F1.</b> Docentes capacitados con estudios superiores y con experiencia en sus respectivas áreas.	<b>D1.</b> Inexistencia de Herramientas de Gestión Administrativas.
<b>F2.</b> Infraestructura y equipamiento propio, Laboratorios equipados con tecnología adecuada.	<b>D2.</b> Falta de un sistema de cobranzas.
<b>F3.</b> Cuenta con Misión, Visión, Valores y Organigrama claramente definidos.	<b>D3.</b> Carencia de personal especializado en Seguridad Vial.
<b>F4.</b> Prestigio institucional y experiencia con más de 30 años.	<b>D4.</b> Inadecuado canal de comunicación entre los diferentes departamentos.
<b>F5.</b> Participación en eventos culturales, deportivos y sociales.	<b>D5.</b> Falta de un sistema de control académico.
<b>F6.</b> Manual de funciones establecidas de acuerdo a la actividad de la institución.	
<b>F7.</b> Crear fuentes de trabajo.	
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>O1.</b> Excelente demanda estudiantil.	<b>A1.</b> Inestabilidad económica del país.
<b>O2.</b> Desarrollo tecnológico.	<b>A2.</b> Alta competencia de escuelas de conducción.
<b>O3.</b> Convenios Interinstitucionales.	<b>A3.</b> Costos elevados de tecnología de última generación; y vehículos para cada categoría.
<b>O4.</b> Autorización legal de funcionamiento otorgado por la ANT.	<b>A4.</b> Leyes y reglamentos de tránsito cambiantes.
<b>O5.</b> Cursos de capacitación y mejoramiento profesional del personal administrativo y operativo.	<b>A5.</b> Requisitos legales exigentes por la ANT.

**Elaborado por:** Nayely Rea

**Fuente:** Matriz de Ponderación Interna y Externa.

#### **4.2.2.3. Estudio de las Técnicas de Información**

Para la ejecución de la presente investigación se realizó un análisis general sobre las condiciones del Software y Hardware del equipo de las Tecnologías de la Información del personal administrativo del Sindicato de Colta, en la cual se determinó que los equipos se encuentran en condiciones adecuadas. El diseño del modelo de gestión se elaborará en la hoja de cálculo Excel de la empresa Microsoft, con el propósito de suministrar a la administración una herramienta de fácil manejo y de ayuda para la toma de decisiones.

#### **4.2.2.4. Conformación del Equipo Guía**

Para el diseño del CMI, los participantes diseñarán dicho modelo de acuerdo a las necesidades y capacidades del Sindicato de Choferes Profesionales de Colta, con la finalidad que el presente trabajo sea ejecutado de manera eficiente en beneficio de la Institución.

**Tabla 21.** Conformación del Equipo Guía.

<b>RESPONSABLES</b>	<b>FUNCIÓN</b>
Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique	Director del Trabajo de Titulación
Ing. María Alexandra Procel Silva	Miembro del Trabajo de Titulación
Srta. Nayely Rea	Autora del Trabajo de Titulación
Dr. Julio Teodoro Peñafiel	Director General del Sindicato de Colta

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **4.2.2.5. Adiestramiento del Equipo Guía**

El equipo guía fue instruido mediante información recopilada de medios bibliográficos e internet sobre el diseño de un Modelo de Gestión basado en el CMI, además compartieron sus ideas y conocimientos para la construcción del mismo. La implementación del CMI en el Sindicato de Colta fue mediante la utilización de la hoja de cálculo Excel, en la cual se diseñó cada uno de los parámetros que integra el CMI, así como el Sistema de Semaforización que permite identificar si los indicadores planteados son adecuados y ayudan al cumplimiento de los objetivos propuestos.

#### ***4.2.2.6. Establecimiento de Objetivos Estratégicos, Iniciativas y Responsables***

Previo al diseño de un Mapa Estratégico en beneficio del Sindicato de Choferes Profesionales de Colta, se establecen objetivos, iniciativas, asignación de responsables e indicadores de cada una de las perspectivas para gestionar su desempeño.

- **Perspectiva Financiera:** Su propósito se enfoca en dar respuestas a las expectativas de los socios, tanto a nivel financiero como desempeño operacional, mediante la definición de objetivos en base a las utilidades, rentabilidad y crecimiento institucional.
- **Perspectiva Clientes:** Enfoca el posicionamiento de la institución en el mercado, además describe las estrategias que la institución debe desarrollar para satisfacer las necesidades y/o expectativas de sus estudiantes.
- **Perspectiva Procesos Internos:** Esta perspectiva se centra en la mejora de los procesos existentes, permite detallar cada uno de los objetivos que debe asumir la institución de tal manera se pueda llegar a satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con los objetivos de la perspectiva financiera.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Establece objetivos que impulsan el desarrollo y crecimiento institucional tomando en cuenta los recursos materiales y las personas que laboran en la misma ya que estos son clave para el éxito de la institución. Los objetivos de esta perspectiva permitirán el cumplimiento de los objetivos de las perspectivas anteriores para conseguir buenos resultados en beneficio de toda la institución.

**Gráfico 25.** Establecimiento de Objetivos Estratégicos, iniciativas y responsables.

PERSPECTIVAS	CÓDIGO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INICIATIVAS	ACCIONES	RESPONSABLES
FINANCIERA	P.F.OE. 1	Asegurar una apropiada estructura financiera mediante gestiones oportunas realizadas a cuentas de mayor relevancia, de tal manera que permita generar rentabilidad y así brindar un mejor beneficio y servicio a todos los usuarios de la institución.		Controlar y reducir los valores de la cuenta: Cursos por Cobrar e Identificar el grado de morosidad.	Monitoreo constante de las actividades.	Director General y Jefe Financiero.
	Optimizar los gastos generales desarrollados por la institución mediante la elaboración de presupuestos para gastos.	Incrementar la rentabilidad financiera del Sindicato de Colta.				
	P.C.OE. 2	Evaluar la satisfacción de los estudiantes a través de encuestas realizadas a los mismos, para identificar si los servicios brindados cubren sus expectativas.		Diseñar encuestas de satisfacción a los estudiantes.	Aplicar las encuestas.	Personal Administrativo.
CLIENTES	P.C.OE. 3	Evaluar la calidad del servicio brindado a los estudiantes mediante la implementación de un buzón de sugerencias para acoger las quejas e inquietudes y en base a ello mejorar el servicio.	Atender y solucionar las quejas e inquietudes existentes por parte de los usuarios.	Colocar un buzón de sugerencias en un lugar visible de la institución.	Director General, Director Pedagógico e Inspector General.	
	P.C.OE. 4	Incrementar la participación en el mercado a través del aprovechamiento de los años de experiencia de los servicios brindados en favor de la sociedad, para ganar mayor posicionamiento en el mercado.	Elaborar planes de marketing para la captación de nuevos clientes.	Programar el momento adecuado para la ejecución del plan.	Personal Administrativo.	
	P.C.OE. 5	Promocionar los servicios de la institución a través de la utilización de los medios tecnológicos para dar a conocer los beneficios que oferta la escuela.	Desarrollar planes de marketing y estructurar información importante para la debida publicación sobre las ofertas que proporciona la escuela. Hacer uso de los medios de comunicación e información y crear la página Web Institucional.	Contratar personal experto en marketing y publicidad. Realizar presupuesto publicitario.	Director General y Jefe Financiero.	

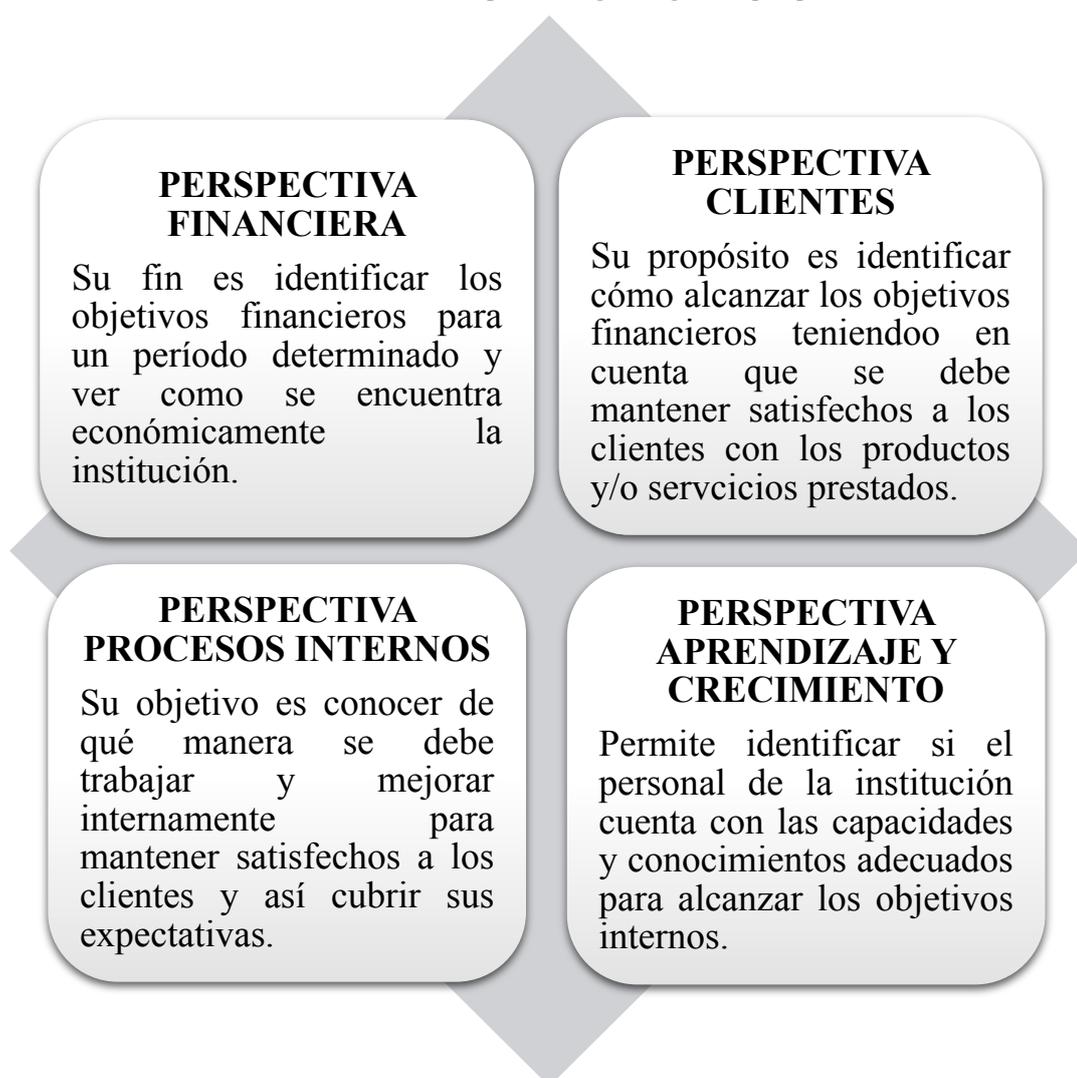
	P.PI.OE. 6	Cumplir con las actividades en marcha y alcanzar su propósito para generar y brindar un servicio adecuado a los usuarios mediante controles realizados a las actividades en ejecución.	Organizar los recursos existentes en la institución tales como: humanos, físicos y económicos.	Designar responsables para la ejecución de los programas en marcha.	Personal Administrativo.
	P.PI.OE. 7	Implementar sistemas de gestión académico y financiero donde se visualice información relevante y necesaria de los mismos, para tener un mayor control sobre el rendimiento académico y situación financiera de la institución.	Adquirir e instalar sistemas de gestión donde se visualicen información como registro de notas, asistencia, registro de cobros y pagos, entre otros.	Monitoreo constante de las actividades.	Director General, Director Pedagógico y Jefe Financiero.
	P.PI.OE. 8	Gestionar la eficiencia de los procesos desarrollados por medio de la selección del personal idóneo con el propósito de generar servicios de calidad.	Diseñar pruebas psicométricas y de conocimiento para la selección del personal. Implementar un Cuadro de Mando con el fin de tener un control estratégico.	Selección adecuada del personal para el desarrollo y control de las actividades.	Personal Administrativo.
	P.AC.OE. 9	Implementar programas de capacitación de acuerdo a las necesidades de la escuela, mediante convenios interinstitucionales con el propósito de mantener al personal con conocimientos actualizados sobre el área a impartir.	Establecer programas de capacitación al personal administrativo y operativo.	Diseñar cronogramas de capacitación y ejecutar el plan de capacitación.	Personal Administrativo.
	P.AC.OE. 10	Fortalecer la imagen corporativa mediante la participación en eventos culturales, sociales y deportivos dentro y fuera del cantón con la finalidad de fortalecer la relación con la colectividad.	Participar en las diferentes actividades desarrolladas por las autoridades del cantón. Mantener un buen comportamiento dentro y fuera de la institución permitiendo resaltar sus principios y valores.	Designar comisiones para el desarrollo de actividades y participar en los diferentes eventos existentes.	Todo el personal.
	P.AC.OE. 11	Incrementar la motivación de los trabajadores a través de la elaboración de actividades recreativas con el fin de mantener a los trabajadores satisfechos y mejorar el ambiente laboral.	Elaborar planes de motivación en beneficio de los colaboradores del Sindicato. Incentivar a los trabajadores mediante el reconocimiento por sus funciones.	Participar en actividades recreativas dentro y fuera de la escuela.	Todo el personal.

**Fuente:** Elaboración propia, según CMI - hoja de cálculo Excel.

#### 4.2.2.7. Mapa Estratégico

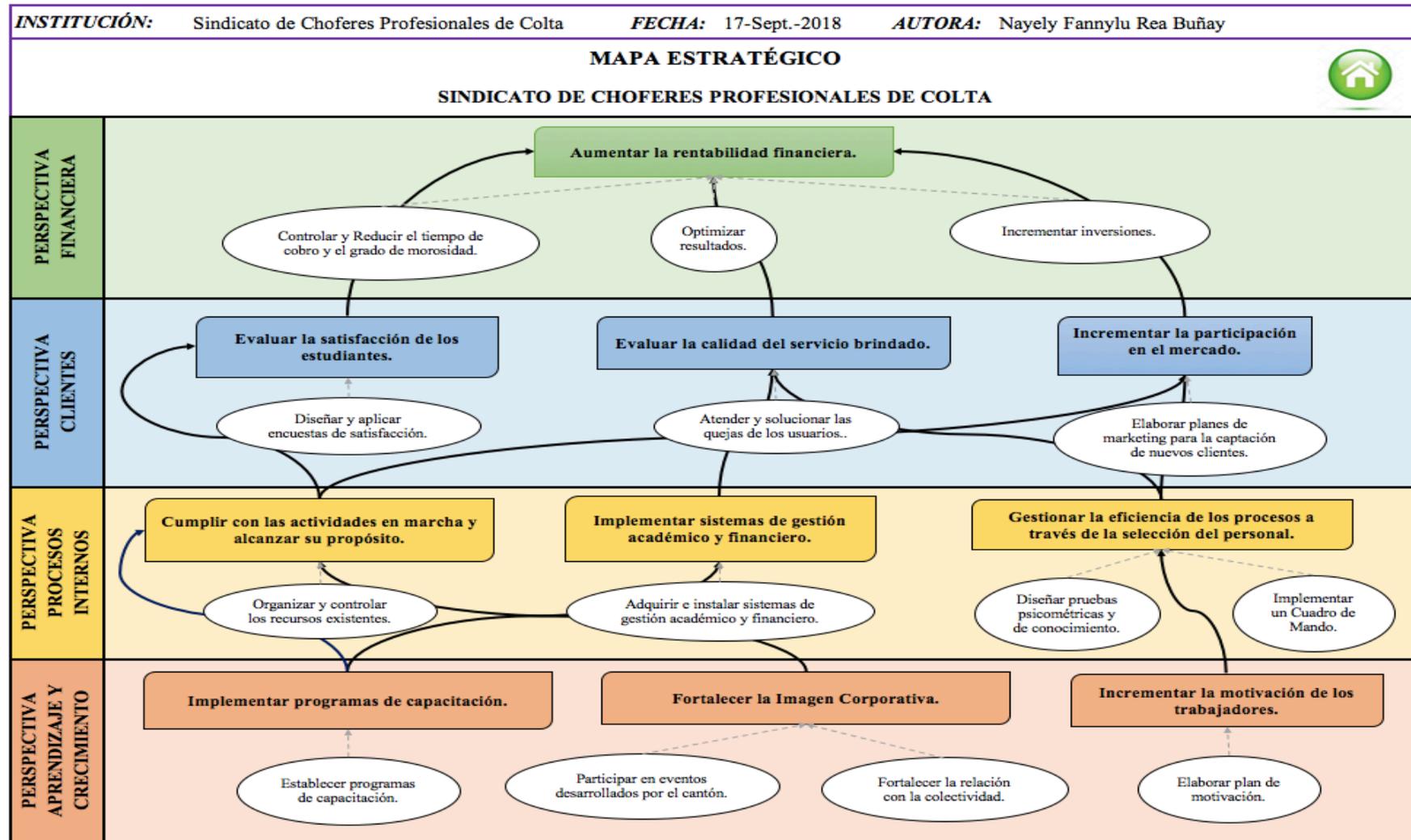
El Mapa Estratégico o también conocido como diagrama de causa y efecto está constituido por un conjunto de objetivos estratégicos. Este mapa proporciona una visión amplia de cómo alcanzar los objetivos y a la vez permite alinear a los funcionarios del Sindicato de Colta con la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, y así llegar a cumplirlos. Los objetivos serán elaborados de acuerdo a las necesidades de la escuela y en base a las cuatro perspectivas del CMI.

**Gráfico 26.** Construcción del Mapa Estratégico según las perspectivas del CMI.



**Fuente:** Elaboración propia.

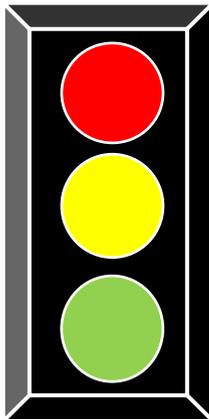
Gráfico 27. Mapa Estratégico.



Fuente: Elaboración propia, según CMI - hoja de cálculo Excel.

#### 4.2.1.8. Diseño de Indicadores

Cada objetivo estratégico puede tener varios indicadores y como mínimo puede tener un indicador, estos indicadores miden el avance que tiene cada objetivo, mediante metas planteadas por cada indicador y estas a la vez poseen iniciativas y acciones que son las actividades que permitirán alcanzar los objetivos. Para el establecimiento de indicadores se plantea un sistema de semaforización donde permita dar un seguimiento adecuado e identificar el avance y estado de cada uno de los objetivos. Este sistema de semaforización posee tres colores y cada uno posee su significado:



- **Rojo:** Significa No Aceptable = OBJETIVO NO CUMPLIDO
- **Amarillo:** Significa Regular = OBJETIVO EN RIESGO
- **Verde:** Significa Aceptable, Bien = OBJETIVO CUMPLIDO

**Tabla 22.** Matriz de Indicadores de la Perspectiva Financiera.



MATRIZ DE INDICADORES						
PERSPECTIVA FINANCIERA						
OBJETIVOS	META	INDICADOR	FÓRMULA	INICIATIVAS	TIEMPO	RESPONSABLE
Asegurar una apropiada estructura financiera mediante gestiones oportunas realizadas a cuentas de mayor relevancia, de tal manera que permita generar rentabilidad y así brindar un mejor beneficio y servicio a todos los usuarios de la institución.	Controlar en un 80% el nivel de Cobranza y Morosidad	Nivel de Cobranza	$\frac{(\text{Valor Total Cursos por Cobrar})}{(\text{Valor Total Cobrado por Cursos de Conducción})} * 100$	Controlar y reducir los valores de la cuenta: Cursos por Cobrar e Identificar el grado de morosidad.	Anual	Director General y Jefe Financiero.
		Nivel de Morosidad	$\frac{(\text{Número de estudiantes con mensualidades atrasadas en el período 2017})}{(\text{Total Estudiantes en el período 2017})} * 100$			
	Optimizar los gastos en un 100%	Nivel de Gastos	$\frac{(\text{Monto del Presupuesto Utilizado})}{(\text{Monto del Presupuesto Asignado})} * 100$	Optimizar los gastos generales desarrollados por la institución mediante la elaboración de presupuestos para gastos.		
	Aumentar la rentabilidad en un 10%	Nivel de Rentabilidad ROI	$\frac{(\text{Utilidad o Pérdida del año 2017})}{(\text{Total Activos del año 2017})} * 100$	Incrementar la rentabilidad financiera del Sindicato de Colta.		
		Nivel de Rentabilidad ROE	$\frac{(\text{Utilidad o Pérdida del año 2017})}{(\text{Capital Social del año 2017})} * 100$			

**Fuente:** Elaboración propia, según CMI - hoja de cálculo Excel.

**Tabla 23.** Matriz de Indicadores de la Perspectiva Clientes.

<b>MATRIZ DE INDICADORES</b>						
<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>						
<b>OBJETIVOS</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>INICIATIVAS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Evaluar la satisfacción de los estudiantes a través de encuestas realizadas a los mismos, para identificar si los servicios brindados cubren sus expectativas.	Mantener a los clientes satisfechos en un 100%	Nivel de satisfacción de los estudiantes, Categoría tipo "C"	$\frac{(\text{Número de estudiantes satisfechos})}{(\text{Total estudiantes})} * 100$	Diseñar encuestas de satisfacción a los estudiantes.	Semestral	Personal Administrativo.
		Nivel de satisfacción de los estudiantes, Categoría tipo "D"	$\frac{(\text{Número de estudiantes satisfechos})}{(\text{Total estudiantes})} * 100$			
		Nivel de satisfacción de los estudiantes, Categoría tipo "E"	$\frac{(\text{Número de estudiantes satisfechos})}{(\text{Total estudiantes})} * 100$			
Evaluar la calidad del servicio brindado a los estudiantes mediante la implementación de un buzón de sugerencias para acoger las quejas e inquietudes y en base a ello mejorar el servicio.	Atender las quejas e inquietudes en un 100%	Nivel de Calidad de servicios brindados	$\frac{(\text{Número de quejas atendidas durante el curso})}{(\text{Total de quejas recibidas durante el curso})} * 100$	Atender y solucionar las quejas e inquietudes existentes por parte de los usuarios.	Semestral	Director General, Director Pedagógico e Inspector General.
Incrementar la participación en el mercado a través del aprovechamiento de los años de experiencia de los servicios brindados en favor de la sociedad, para ganar mayor posicionamiento en el mercado.	Aumentar en un 10% la población estudiantil	Aumento de participación en el mercado	$\frac{(\text{Número de Estudiantes matriculados en el año 2017})}{(\text{Número de estudiantes matriculados en el año 2018})} * 100$	Elaborar planes de marketing para la captación de nuevos clientes.	Anual	Personal Administrativo.
Promocionar los servicios de la institución a través de la utilización de los medios tecnológicos para dar a conocer los beneficios que oferta la escuela.	Publicitar en 4 medios de comunicación e información	Nivel de Publicidad	$\frac{(\text{Número de publicidades Ejecutadas})}{(\text{Total de Publicidades Planificadas})} * 100$	Desarrollar planes de marketing y estructurar información importante para la debida publicación sobre las ofertas que proporciona la escuela.	Anual	Director General y Jefe Financiero.
				Hacer uso de los medios de comunicación e información y crear la página Web Institucional.		

**Fuente:** Elaboración propia, según CM - hoja de cálculo Excel.

**Tabla 24.** Matriz de Indicadores de la Perspectiva Procesos Internos.

MATRIZ DE INDICADORES						
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS						
OBJETIVOS	META	INDICADOR	FÓRMULA	INICIATIVAS	TIEMPO	RESPONSABLE
Cumplir con las actividades en marcha y alcanzar su propósito para generar y brindar un servicio adecuado a los usuarios mediante controles realizados a las actividades en ejecución.	Cumplir 5 actividades	Nivel de Cumplimiento de actividades	$\frac{(\text{Número de actividades Ejecutadas})}{(\text{Total actividades Proyectadas})} * 100$	Organizar los recursos existentes en la institución tales como: humanos, físicos y económicos.	Anual	Personal Administrativo.
Implementar sistemas de gestión académico y financiero donde se visualice información relevante y necesaria de los mismos, para tener un mayor control sobre el rendimiento académico y situación financiera de la institución.	Implementar en un 100% los sistemas de gestión	Sistemas de Gestión	$\frac{(\text{Número de sistemas de gestiones adquiridos})}{(\text{Número de sistemas de gestiones requeridas})} * 100$	Adquirir e instalar sistemas de gestión donde se visualicen información como registro de notas, asistencia, registro de cobros y pagos, entre otros.	Anual	Director General, Director Pedagógico y Jefe Financiero.
Gestionar la eficiencia de los procesos desarrollados por medio de la selección del personal idóneo con el propósito de generar servicios de calidad.	Alcanzar la contratación del personal adecuado en un 90%	Calidad por contratación	$\frac{(\text{Número de Objetivos por cargo Cumplidos})}{(\text{Total objetivos del Cargo})} * 100$	Diseñar pruebas psicométricas y de conocimiento para la selección del personal.	Anual	Personal Administrativo.
	Implementar el Cuadro de Mando en un 100%	Implementación del Cuadro de Mando	Implementado, No Implementado	Implementar un Cuadro de Mando con el fin de tener un control estratégico.		

**Fuente:** Elaboración propia, según CMI - hoja de cálculo Excel.

**Tabla 25.** Matriz de Indicadores de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

<b>MATRIZ DE INDICADORES</b>						
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>						
<b>OBJETIVOS</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>INICIATIVAS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Implementar programas de capacitación de acuerdo a las necesidades de la escuela, mediante convenios interinstitucionales con el propósito de mantener al personal con conocimientos actualizados sobre el área a impartir.	Realizar 5 capacitaciones a nivel administrativo y operativo	Nivel de capacitación al personal de Atención al Cliente	$\frac{\text{(Número de capacitaciones Ejecutadas)}}{\text{(Total de capacitaciones Planificadas)}} * 100$	Establecer programas de capacitación al personal administrativo y operativo.	Anual	Personal Administrativo.
		Nivel de capacitación al personal de Educación y Seguridad Vial	$\frac{\text{(Número de capacitaciones Ejecutadas)}}{\text{(Total de capacitaciones Planificadas)}} * 100$			
		Nivel de capacitación al personal de Auxiliar de Servicios	$\frac{\text{(Número de capacitaciones Ejecutadas)}}{\text{(Total de capacitaciones Planificadas)}} * 100$			
Fortalecer la imagen corporativa mediante la participación en eventos culturales, sociales y deportivos dentro y fuera del cantón con la finalidad de fortalecer la relación con la colectividad.	Fortalecer el prestigio institucional en un 100%.	Nivel de Imagen Corporativa	$\frac{\text{(Número de participaciones en eventos culturales, sociales y deportivos)}}{\text{(Total eventos presentados)}} * 100$	Participar en las diferentes actividades desarrolladas por las autoridades del cantón.	Anual	Todo el personal.
				Mantener un buen comportamiento dentro y fuera de la institución permitiendo resaltar sus principios y valores.		
Incrementar la motivación de los trabajadores a través de la elaboración de actividades recreativas con el fin de mantener a los trabajadores satisfechos y mejorar el ambiente laboral.	Alcanzar la motivación del personal en un 100%	Personal Motivado	$\frac{\text{(Número de participantes en actividades recreativas)}}{\text{(Total personal del Sindicato)}} * 100$	Elaborar planes de motivación en beneficio de los colaboradores del Sindicato. Incentivar a los trabajadores mediante el reconocimiento por sus funciones.	Anual	Todo el personal.

**Fuente:** Elaboración propia, según CMI - hoja de cálculo Excel.

#### 4.2.1.9. Matriz del Cuadro de Mando Integral del Sindicato de Choferes Profesionales de Colta

Una vez establecidos los objetivos, iniciativas, el mapa estratégico e indicadores se procede a diseñar el Cuadro de Mando Integral para El Sindicato de Choferes Profesionales de Colta.

Tabla 26. Matriz del CMI - Perspectiva Financiera.



CUADRO DE MANDO INTEGRAL										
PERSPECTIVA FINANCIERA										
OBJETIVOS	META	INDICADOR	FÓRMULA	INICIATIVAS	ACCIONES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Asegurar una apropiada estructura financiera mediante gestiones oportunas realizadas a cuentas de mayor relevancia, de tal manera que permita generar rentabilidad y así brindar un mejor beneficio y servicio a todos los usuarios de la institución.	Controlar en un 80% el nivel de Cobranza y Morosidad	Nivel de Cobranza	$\frac{(\text{Valor Total Cursos por Cobrar})}{(\text{Valor Total Cobrado por Cursos de Conducción})} * 100$	Controlar y reducir los valores de la cuenta: Cursos por Cobrar e Identificar el grado de morosidad.	Monitoreo constante de las actividades.	Anual	Director General y Jefe Financiero.	Financieros	Privado	El Sindicato del cantón Colta estará en la capacidad de identificar con que capacidad económica cuenta y en base a ello tomar decisiones para el beneficio institucional.
		Nivel de Morosidad	$\frac{(\text{Número de estudiantes con mensualidades atrasadas en el período 2017})}{(\text{Total Estudiantes en el período 2017})} * 100$							
	Optimizar los gastos en un 100%	Nivel de Gastos	$\frac{(\text{Monto del Presupuesto Utilizado})}{(\text{Monto del Presupuesto Asignado})} * 100$	Optimizar los gastos generales desarrollados por la institución mediante la elaboración de presupuestos para gastos.						
		Nivel de Rentabilidad ROI	$\frac{(\text{Utilidad o Pérdida del año 2017})}{(\text{Total Activos del año 2017})} * 100$	Incrementar la rentabilidad financiera del Sindicato de Colta.						
Aumentar la rentabilidad en un 10%	Nivel de Rentabilidad ROE	$\frac{(\text{Utilidad o Pérdida del año 2017})}{(\text{Capital Social del año 2017})} * 100$								

Fuente: Elaboración propia, según CMI - hoja de cálculo Excel.

**Tabla 27.** Matriz del CMI - Perspectiva Clientes.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL										
PERSPECTIVA CLIENTES										
OBJETIVOS	META	INDICADOR	FÓRMULA	INICIATIVAS	ACCIONES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Evaluar la satisfacción de los estudiantes a través de encuestas realizadas a los mismos, para identificar si los servicios brindados cubren sus expectativas.	Mantener a los clientes satisfechos en un 100%	Nivel de satisfacción de los estudiantes, Categoría tipo "C"	$\frac{\text{(Número de estudiantes satisfechos)}}{\text{(Total estudiantes)}} * 100$	Diseñar encuestas de satisfacción a los estudiantes.	Aplicar las encuestas.	Semestral	Personal Administrativo.	Humanos	Privado	A través del sistema de evaluación se indentificará con mayor claridad el porcentaje total de estudiantes satisfechos con respecto a los servicios brindados por parte de la institución.
		Nivel de satisfacción de los estudiantes, Categoría tipo "D"	$\frac{\text{(Número de estudiantes satisfechos)}}{\text{(Total estudiantes)}} * 100$							
		Nivel de satisfacción de los estudiantes, Categoría tipo "E"	$\frac{\text{(Número de estudiantes satisfechos)}}{\text{(Total estudiantes)}} * 100$							
Evaluar la calidad del servicio brindado a los estudiantes mediante la implementación de un buzón de sugerencias para acoger las quejas e inquietudes y en base a ello mejorar el servicio.	Atender las quejas e inquietudes en un 100%	Nivel de Calidad de servicios brindados	$\frac{\text{(Número de quejas atendidas durante el curso)}}{\text{(Total de quejas recibidas durante el curso)}} * 100$	Atender y solucionar las quejas e inquietudes existentes por parte de los usuarios.	Colocar un buzón de sugerencias en un lugar visible de la institución.	Semestral	Director General, Director Pedagógico e Inspector General.	Humanos	Privado	Permite brindar un servicio de calidad en favor de los usuarios y fomentar la confianza de expresar sus inquietudes.
Incrementar la participación en el mercado a través del aprovechamiento de los años de experiencia de los servicios brindados en favor de la sociedad, para ganar mayor posicionamiento en el mercado.	Aumentar en un 10% la población estudiantil	Aumento de participación en el mercado	$\frac{\text{(Número de Estudiantes matriculados en el año 2017)}}{\text{(Número de estudiantes matriculados en el año 2018)}} * 100$	Elaborar planes de marketing para la captación de nuevos clientes.	Programar el momento adecuado para la ejecución del plan.	Anual	Personal Administrativo.	Materiales y Humanos	Privado	Al contar con un buen número de estudiantes, la escuela está en la capacidad de ganar posicionamiento y seguir adquiriendo nuevas y mejores experiencias.
Promocionar los servicios de la institución a través de la utilización de los medios tecnológicos para dar a conocer los beneficios que oferta la escuela.	Publicitar en 4 medios de comunicación e información	Nivel de Publicidad	$\frac{\text{(Número de publicidades Ejecutadas)}}{\text{(Total de Publicidades Planificadas)}} * 100$	Desarrollar planes de marketing y estructurar información importante para la debida publicación sobre las ofertas que proporciona la escuela. Hacer uso de los medios de comunicación e información y crear la página Web Institucional.	Contratar personal experto en marketing y publicidad. Realizar presupuesto publicitario.	Anual	Director General y Jefe Financiero.	Materiales, Humanos y Financieros	Privado	Los servicios de la institución serán transmitidos por diferentes medios de comunicación e información haciendo que la escuela sea más conocida y capte nuevos clientes a nivel local y nacional.

**Fuente:** Elaboración propia, según CMI - hoja de cálculo Excel.

Tabla 28. Matriz del CMI - Perspectiva Procesos Internos.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL										
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS										
OBJETIVOS	META	INDICADOR	FÓRMULA	INICIATIVAS	ACCIONES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Cumplir con las actividades en marcha y alcanzar su propósito para generar y brindar un servicio adecuado a los usuarios mediante controles realizados a las actividades en ejecución.	Cumplir 5 actividades	Nivel de Cumplimiento de actividades	$\frac{\text{(Número de actividades Ejecutadas)}}{\text{(Total actividades Proyectadas)}} * 100$	Organizar los recursos existentes en la institución tales como: humanos, físicos y económicos.	Designar responsables para la ejecución de los programas en marcha.	Anual	Personal Administrativo.	Materiales y Humanos	Privado	Determina el grado de cumplimiento de las actividades en marcha y buscar alternativas para llegar a cumplirlos totalmente.
Implementar sistemas de gestión académico y financiero donde se visualice información relevante y necesaria de los mismos, para tener un mayor control sobre el rendimiento académico y situación financiera de la institución.	Implementar en un 100% los sistemas de gestión	Sistemas de Gestión	$\frac{\text{(Número de sistemas de gestiones adquiridos)}}{\text{(Número de sistemas de gestiones requeridas)}} * 100$	Adquirir e instalar sistemas de gestión donde se visualicen información como registro de notas, asistencia, registro de cobros y pagos, entre otros.	Monitoreo constante de las actividades.	Anual	Director General, Director Pedagógico y Jefe Financiero.	Materiales, Humanos y Financieros	Privado	El sistema de gestión académico ayuda a mantener mayor control sobre el rendimiento estudiantil y el sistema de gestión financiera ayuda a controlar la situación económica de la entidad.
Gestionar la eficiencia de los procesos desarrollados por medio de la selección del personal idóneo con el propósito de generar servicios de calidad.	Alcanzar la contratación del personal adecuado en un 90%	Calidad por contratación	$\frac{\text{(Número de Objetivos por cargo Cumplidos)}}{\text{(Total objetivos del Cargo)}} * 100$	Diseñar pruebas psicométricas y de conocimiento para la selección del personal.	Selección adecuada del personal para el desarrollo y control de las actividades.	Anual	Personal Administrativo.	Materiales y Humanos	Privado	Actividades ejecutadas de manera eficiente de tal forma que permita tomar decisiones acertadas por parte de la gestión administrativa.
	Implementar el Cuadro de Mando en un 100%	Implementación del Cuadro de Mando	Implementado, No Implementado	Implementar un Cuadro de Mando con el fin de tener un control estratégico.						

Fuente: Elaboración propia, según CMI - hoja de cálculo Excel.

**Tabla 29.** Matriz del CMI - Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL										
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO										
OBJETIVOS	META	INDICADOR	FÓRMULA	INICIATIVAS	ACCIONES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Implementar programas de capacitación de acuerdo a las necesidades de la escuela, mediante convenios interinstitucionales con el propósito de mantener al personal con conocimientos actualizados sobre el área a impartir.	Realizar 5 capacitaciones a nivel administrativo y operativo	Nivel de capacitación al personal de Atención al Cliente	$\frac{\text{(Número de capacitaciones Ejecutadas)}}{\text{(Total de capacitaciones Planificadas)}} * 100$	Establecer programas de capacitación al personal administrativo y operativo.	Diseñar cronogramas de capacitación y ejecutar el plan de capacitación.	Anual	Personal Administrativo.	Financieros	Privado	Los funcionarios se sentirán satisfechos y tendrán mayor seguridad al momento de realizar sus actividades.
		Nivel de capacitación al personal de Educación y Seguridad Vial	$\frac{\text{(Número de capacitaciones Ejecutadas)}}{\text{(Total de capacitaciones Planificadas)}} * 100$							
		Nivel de capacitación al personal de Auxiliar de Servicios	$\frac{\text{(Número de capacitaciones Ejecutadas)}}{\text{(Total de capacitaciones Planificadas)}} * 100$							
Fortalecer la imagen corporativa mediante la participación en eventos culturales, sociales y deportivos dentro y fuera del cantón con la finalidad de fortalecer la relación con la colectividad.	Fortalecer el prestigio institucional en un 100%.	Nivel de Imagen Corporativa	$\frac{\text{(Número de participaciones en eventos culturales, sociales y deportivos)}}{\text{(Total eventos presentados)}} * 100$	Participar en las diferentes actividades desarrolladas por las autoridades del cantón.	Designar comisiones para el desarrollo de actividades y participar en los diferentes eventos existentes.	Anual	Todo el personal.	Materiales, Humanos y Financieros	Privado	Ganar prestigio en el mercado y generar confianza y comunicación con la sociedad
				Mantener un buen comportamiento dentro y fuera de la institución permitiendo resaltar sus principios y valores.						
Incrementar la motivación de los trabajadores a través de la elaboración de actividades recreativas con el fin de mantener a los trabajadores satisfechos y mejorar el ambiente laboral.	Alcanzar la motivación del personal en un 100%	Personal Motivado	$\frac{\text{(Número de participantes en actividades recreativas)}}{\text{(Total personal del Sindicato)}} * 100$	Elaborar planes de motivación en beneficio de los colaboradores del Sindicato. Incentivar a los trabajadores mediante el reconocimiento por sus funciones.	Participar en actividades recreativas dentro y fuera de la escuela.	Anual	Todo el personal.	Humanos	Privado	Las actividades se ejecutan de mejor manera ya que los empleados se sentirán motivados y su ambiente laboral será el indicado.

**Fuente:** Elaboración propia, según CMI - hoja de cálculo Excel.

#### 4.2.1.10. Ejecución del Cuadro de Mando Integral

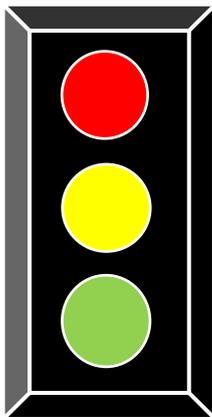
Con el conocimiento de los pasos anteriores se procede aplicar el CMI en beneficio del Sindicato de Choferes Profesionales de Colta, con el fin de mejorar la gestión empresarial.

### SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN COLTA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO

**Fecha de Emisión:** Miércoles 17/10/2018

**Autora:** Nayely Fannyly Rea Buñay.

Para la implementación del Cuadro de Mando Integral en el Sindicato de Choferes Profesionales de Colta se tomará en cuenta el siguiente sistema de semaforización, que ya se mencionó anteriormente:



- **Rojo:** No Aceptable, Mal  $\Rightarrow$  OBJETIVO NO CUMPLIDO
- **Amarillo:** Precaución, Regular  $\Rightarrow$  OBJETIVO EN RIESGO
- **Verde:** Aceptable, Bien  $\Rightarrow$  OBJETIVO CUMPLIDO

SISTEMA DE CALIFICACIÓN			
ACEPTABLE	70% - 100%	1%- 39%	RIESGO BAJO
REGULAR	40% - 69%	40% - 69%	RIESGO MEDIO
NO ACEPTABLE	1% - 39%	70% - 100%	RIESGO ALTO

- **PERSPECTIVA FINANCIERA**

**OBJETIVO 1.-**

Asegurar una apropiada estructura financiera mediante gestiones oportunas realizadas a cuentas de mayor relevancia, de tal manera que permita generar rentabilidad y así brindar un mejor beneficio y servicio a todos los usuarios de la institución.

**Meta 1.1.:** Controlar en un 80% la cuenta Cursos por Cobrar.

**Indicador:** Nivel de Cobranza.

**Responsable:** Director General y Jefe Financiero.

**Descripción:** Mide el valor cobrado con respecto a las Cuentas por Cobrar.

FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	ESTADO	
$\frac{(\text{Valor Total Cursos por Cobrar})}{(\text{Valor Total Cobrado por Cursos de Conducción})} * 100$	$\frac{\$232.745,95}{\$367.858,33} 100$	63,27	63,27%	<b>REGULAR</b>

**Interpretación.**

El objetivo de este indicador es asegurar una estructura financiera adecuada mediante gestiones oportunas, en la cual se analiza la cuenta Cursos por Cobrar con relación al efectivo cobrado por los cursos, ya que la actividad de la escuela es prestar sus servicios. En los activos exigibles según el balance general del año 2017 se encontró un valor de \$ 232.745,95 en la cuenta cursos por cobrar con respecto al ingreso por cursos de conducción fue de \$ 367.858,33 obteniendo como resultado un porcentaje del **63,27%** que lo ubica en un estado **Regular** provocando que se incumpla la meta establecida, que es controlar las cuentas por cobrar en un 80%. Esto se da por que no se da un seguimiento oportuno a la cuenta, para ello es necesario que se implemente un sistema de cobranza y de esta manera tener mayor control sobre esta desventaja financiera.

**Meta 1.1.:** Controlar en un 80% la cuenta Cursos por Cobrar.

**Indicador:** Nivel de Morosidad.

**Responsable:** Director General y Jefe Financiero.

**Descripción:** Mide el grado de morosidad por parte de los estudiantes.

Fórmula	Cálculo	Resultado	Estado	
$\frac{(\text{Número de estudiantes con mensualidades atrasadas en el período 2017})}{(\text{Total Estudiantes en el período 2017})} * 100$	$\frac{90}{325} * 100$	27,69	27,69%	NO ACEPTABLE

### Interpretación.

La morosidad en la escuela de capacitación para conductores profesionales de Colta es visible ya que en el período del 2017 contaba con un total de 325 alumnos entre todas las categorías y un número de 90 estudiantes cancelaban sus mensualidades de forma retrasada, por lo que se obtiene un **27,69%** de morosidad estando en un estado **No Aceptable**, lo que afecta directamente en la situación financiera de la institución. Para ello se requiere realizar un seguimiento constante, además se requiere de la adquisición y aplicación de un sistema de cobranzas para reducir la tasa de morosidad de tal manera que la institución pueda tener un óptimo crecimiento tanto financiero como administrativo.

**Meta 1.2.:** Optimizar los gastos en un 100%.

**Indicador:** Nivel de Gastos.

**Responsable:** Director General y Jefe Financiero.

**Descripción:** Mide el nivel de gastos utilizados por la institución e indica si cumple con el presupuesto asignado.

Fórmula	Cálculo	Resultado	Estado	
$\frac{\text{(Monto del Presupuesto Utilizado)}}{\text{(Monto del Presupuesto Asignado)}} * 100$	$\frac{\$192.933,31}{\$200.000,00} 100$	96,47	96,47%	ACEPTABLE

### Interpretación.

El presupuesto asignado para el año 2017 fue de \$ 200.000,00 con el propósito de cubrir los gastos institucionales en la cual se utilizó \$ 192.933,31; según la fórmula aplicada se obtuvo como resultado un **96,47%** lo que significa que no se cumple con la meta ya que fue optimizar en un 100%, pero se encuentra en un estado **Aceptable** ya que la variación es del 3, 53% para cumplir con la meta. Esta meta se puede mejorar y alcanzar mediante un monitoreo constante.

**Meta 1.3.:** Aumentar la rentabilidad en un 10%.

**Indicador:** Nivel de Rentabilidad ROI.

**Responsable:** Director General y Jefe Financiero.

**Descripción:** Mide el incremento de la rentabilidad con respecto a los Activos.

Fórmula	Cálculo	Resultado	Estado	
$\frac{\text{(Utilidad o Pérdida del año 2017)}}{\text{(Total Activos del año 2017)}} * 100$	$\frac{\$75.817,70}{\$326.354,48} 100$	23,23	23,23%	ACEPTABLE

### Interpretación.

Según los valores de los estados financieros facilitados por el Sindicato de Colta se pudo identificar que en el año 2017 finalizaron con una utilidad de \$ 75.817,70 y los activos totales del mismo año fueron \$ 326.354,48 obteniendo como resultado un porcentaje de **23,23%** colocándolo en un estado **Bueno** ya que sobrepasa la meta establecida que es incrementar la rentabilidad en un 10% lo que es bueno para la escuela.

**Meta 1.3.:** Aumentar la Rentabilidad en un 10%

**Indicador:** Nivel de Rentabilidad ROE.

**Responsable:** Director General y Jefe Financiero.

**Descripción:** Mide el incremento de la rentabilidad con respecto al Capital Social.

Fórmula	Cálculo	Resultado	Estado	
$\frac{(\text{Utilidad o Pérdida del año 2017})}{(\text{Capital Social del año 2017})} * 100$	$\frac{\$75.817,70}{\$602.437,61} * 100$	12,59	12,59%	ACEPTABLE

### Interpretación.

Según los estados financieros facilitados por la institución se identificó que la escuela finalizó el año 2017 con una utilidad de \$ 75.817,70 y el capital social fue de 602.437,61 obteniendo como resultado un **12,59%** de incremento en la utilidad, estando en un estado **Bueno** ya que la meta fue del 10%, lo que favorece a la institución.

La rentabilidad (ROI, ROE) en el Sindicato de Colta en si es buena ya que duplica y sobrepasa los valores. La institución puede utilizar su rentabilidad para aprovechar de los Costos de Oportunidad ya que estas son alternativas de inversión como en el Sistema Financiero o en la Bolsa de Valores, de manera que la institución pueda generar ingresos que favorezca para crecimiento institucional y brindar un mejor servicio a sus usuarios.

- **PERSPECTIVA CLIENTES**

**OBJETIVO 2.-**

Evaluar la satisfacción de los estudiantes a través de encuestas realizadas a los mismos, para identificar si los servicios brindados cubren sus expectativas.

**Meta 2.1.:** Mantener satisfechos un en 100%.

**Indicador:** Nivel de Satisfacción de los estudiantes de las categorías: “C”, “D” y “E”.

**Responsable:** Personal Administrativo.

**Descripción:** Mide el nivel de satisfacción de las necesidades de los estudiantes por categoría.

FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	ESTADO	
$\frac{\text{(Número de estudiantes satisfechos)}}{\text{(Total estudiantes)}} * 100$	$\frac{90}{95} * 100$	94,74	94,74%	ACEPTABLE
$\frac{\text{(Número de estudiantes satisfechos)}}{\text{(Total estudiantes)}} * 100$	$\frac{38}{40} * 100$	95,00	95,00%	ACEPTABLE
$\frac{\text{(Número de estudiantes satisfechos)}}{\text{(Total estudiantes)}} * 100$	$\frac{69}{72} * 100$	95,83	95,83%	ACEPTABLE

**Interpretación.**

Se realizó encuestas de satisfacción a los estudiantes de todas las categorías que están cursando actualmente el curso. Los estudiantes de Licencia tipo “C” son un total de 95 estudiantes de los cuales 90 se encuentran satisfechos, obteniendo como resultado un **94,74%**; con relación a los estudiantes de la categoría tipo “D” hay un total de 40 estudiantes en los cuales 38 se encuentran satisfecho obteniendo como resultado un porcentaje del **95%** y con respecto a la categoría tipo “E” existe un total de 72 estudiantes, contando con un 69 estudiantes satisfechos lo que da como resultado un porcentaje del **95,83%**. La satisfacción de los estudiantes de la escuela no se cumple con la meta, pero se encuentra en un estado **Aceptable**.

### **OBJETIVO 3.-**

Evaluar la calidad del servicio brindado a los estudiantes mediante la implementación de un buzón de sugerencias para acoger las quejas e inquietudes y en base a ello mejorar el servicio.

**Meta 3.1.:** Atender las quejas e inquietudes en un 100%.

**Indicador:** Nivel de Calidad de servicios brindados.

**Responsable:** Director General, Director Pedagógico e Inspector General.

**Descripción:** Mide el número de quejas atendidas y solucionadas que son emitidas por los usuarios.

FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	ESTADO	
$\frac{\text{(Número de quejas atendidas durante el curso)}}{\text{(Total de quejas recibidas durante el curso)}} \cdot 100$	$\frac{4}{4} \cdot 100$	100,00	100,00%	ACEPTABLE

### **Interpretación.**

Según las quejas recibidas por el personal de atención al cliente del Sindicato de Colta fue un total de 4 usuarios, mediante la aplicación del indicador se estableció que todas las quejas recibidas fueron atendidas y solucionadas en su debido momento por lo que la meta se ha cumplido en un **100%** estando en un estado **Bueno**.

#### **OBJETIVO 4.-**

Incrementar la participación en el mercado a través del aprovechamiento de los años de experiencia de los servicios brindados en favor de la sociedad, para ganar mayor posicionamiento en el mercado.

**Meta 4.1.:** Aumentar en un 10% la población estudiantil.

**Indicador:** Aumento de participación en el Mercado.

**Responsable:** Personal Administrativo.

**Descripción:** Mide el grado de Cumplimiento del aumento de la población estudiantil

FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	ESTADO	
$\frac{(\text{Número de Estudiantes matriculados en el año 2017})}{(\text{Número de estudiantes matriculados en el año 2018})} * 100$	$\frac{325}{300} * 100$	108,33	-8,33%	NO ACEPTABLE

#### **Interpretación.**

El objetivo de este indicador es incrementar la población estudiantil con respecto al año anterior y actual. En el año 2017 se culminó con un total de 325 alumnos y en el año 2018 hasta el mes de julio del mismo año se encontraban con un total de 207 estudiantes, el mes de septiembre inició las nuevas inscripciones y matrículas para los siguientes cursos en la cual se cuenta con un total de 300 alumnos. Aplicando la fórmula se obtiene un resultado del – **8,33%** colocándolo en un estado **Malo**, lo que incumple la meta que es incrementar en un 10%. Esto se debe a que la institución se encontraba en remodelación de la infraestructura lo que retraso las matrículas para las siguientes promociones provocando que los interesados opten por otras escuelas, se espera captar nuevos clientes a finales del año actual ya que iniciarán las matrículas para las demás categorías.

### **OBJETIVO 5.-**

Promocionar los servicios de la institución a través de la utilización de los medios tecnológicos para dar a conocer los beneficios que oferta la escuela.

**Meta 5.1.:** Publicitar en 4 medios de comunicación e información.

**Indicador:** Nivel de Publicidad

**Responsable:** Director General y Jefe Financiero

**Descripción:** Mide el número de publicidades ejecutadas en los diferentes medios de comunicación.

FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	ESTADO	
$\frac{\text{(Número de publicidades Ejecutadas)}}{\text{(Total de Publicidad Planificadas)}}$	$\frac{2}{4} \cdot 100$	50,00	50,00%	REGULAR

### **Interpretación.**

El porcentaje del nivel de publicidad alcanzado es del **50%**, es decir que sólo se logró publicitar en 2 medios de comunicación que fueron la radio y publicidad local, esto provoca que la meta no llegue a cumplirse lo que lo ubica en un estado **Regular**. Para ello se recomienda actualizar y hacer uso continuo de las redes sociales y crear la página Web Institucional para dar a conocer de manera más amplia los servicios ofertados por la escuela.

- **PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

**OBJETIVO 6.-**

Cumplir con las actividades en marcha y alcanzar su propósito para generar y brindar un servicio adecuado a los usuarios mediante controles realizados a las actividades en ejecución.

**Meta 6.1.:** Cumplir con 5 actividades.

**Indicador:** Nivel de Cumplimiento de actividades.

**Responsable:** Personal Administrativo.

**Descripción:** Mide el número de actividades alcanzadas mediante gestiones realizadas a las mismas.

FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	ESTADO	
$\frac{\text{(Número de actividades Ejecutadas)}}{\text{(Total actividades Proyectadas)}} * 100$	$\frac{4}{5} * 100$	80,00	<b>80,00%</b>	<b>ACEPTABLE</b>

**Interpretación.**

La institución según el Plan Operativo Anual ha planteado 5 actividades por desarrollar, en las cuales se han logrado cumplir 4, este objetivo no cumple con la meta establecida que fue ejecutar todas las actividades programadas, pero se encuentra en un estado **Aceptable** estando con un resultado del **80%**. Para mejorar el resultado es necesario que todo el personal administrativo participe en la elaboración del POA de manera que todos puedan trabajar y ayudar a que las actividades se cumplan en el tiempo establecido.

## **OBJETIVO 7.-**

Implementar sistemas de gestión académico y financiero donde se pueda visualizar información relevante y necesaria de los mismos, para tener un mayor control sobre el rendimiento académico y la situación financiera de la institución.

**Meta 7.1.:** Implementar en un 100% los sistemas de gestión.

**Indicador:** Sistemas de Gestión.

**Responsable:** Director General, Director Pedagógico y Jefe Financiero.

**Descripción:** Mide el nivel de cumplimiento de la implementación de los sistemas de gestión.

FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	ESTADO	
$\frac{(\text{Número de sistemas de gestiones adquiridos})}{(\text{Número de sistemas de gestiones requeridas})} * 100$	$\frac{1}{2} 100$	50,00	50,00%	REGULAR

### **Interpretación.**

La institución cuenta con un sistema de gestión financiera, el inconveniente es que solo un empleado puede acceder al sistema al mismo momento lo que provoca un bajo seguimiento a las cuentas financieras ya que cada funcionario accede al sistema de acuerdo a su función. Con respecto al sistema de gestión académico, la escuela no pose ningún sistema, la secretaria ha venido manejando el seguimiento a los estudiantes mediante la recepción de informes emitidas por los docentes. Por lo tanto, la meta solo se cumple en un **50%** lo que lo ubica en un estado **Regular**, provocando sobrecarga de informes estudiantiles y falta de control a la situación económica de la escuela. Para mejorar este indicador se requiere implementar dichos sistemas de gestión.

### **OBJETIVO 8.-**

Gestionar la eficiencia de los procesos desarrollados por medio de la selección del personal idóneo con el propósito de generar servicios de calidad.

**Meta 8.1.:** Alcanzar la contratación del personal adecuado en un 90%.

**Indicador:** Calidad por contratación.

**Responsable:** Personal Administrativo.

**Descripción:** Mide el valor del candidato contratado en relación a los objetivos y rendimientos de la escuela.

FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	ESTADO	
$\frac{(\text{Número Objetivos del puesto Cumplidos})}{(\text{Total objetivos del Cargo})} \cdot 100$	$\frac{4}{5} \cdot 100$	80,00	80,00%	ACEPTABLE

### **Interpretación.**

La institución establece objetivos para cada empleado en la cual se obtiene un **80%**, lo que no cumple con la meta establecida, pero se encuentra en un estado **Acceptable**. Para mejorar este indicador es necesario brindar instrucciones claras de cómo alcanzar las metas propuestas para cada trabajador de la escuela, y como estas metas ayudaran al desarrollo y crecimiento de la institución.

**Meta 8.2.:** Implementar el Cuadro de Mando en un 100%.

**Indicador:** Implementación del Cuadro de Mando.

**Responsable:** Personal Administrativo.

**Descripción:** Mide el cumplimiento de los objetivos permitiendo tomar decisiones adecuadas y oportunas de acuerdo a los resultados obtenidos.

Fórmula	Cálculo	Resultado	Estado	
Implementado, No Implementado	Implementado	Implementado	<i>Implementado</i>	<i>ACEPTABLE</i>

### **Interpretación.**

El Cuadro de Mando se implementó en un **100%** en beneficio del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Colta, lo que lo ubica en un estado **Bueno**.

- **PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

**OBJETIVO 9.-**

Implementar programas de capacitación de acuerdo a las necesidades de la escuela, mediante convenios interinstitucionales con el propósito de mantener al personal con conocimientos actualizados sobre el área a impartir.

**Meta 9.1.:** Realizar 5 capacitaciones a nivel administrativo y operativo.

**Indicador:** Nivel de capacitación al personal de: Atención al Cliente, Educación y Seguridad Vial y Auxiliar de Servicios.

**Responsable:** Personal Administrativo.

**Descripción:** Mide el número de capacitaciones realizadas al personal clave de la institución.

FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	ESTADO	
$\frac{\text{(Número de capacitaciones Ejecutadas)}}{\text{(Total de capacitaciones Planificadas)}} \cdot 100$	$\frac{1}{1} \cdot 100$	100,00	100,00%	ACEPTABLE
$\frac{\text{(Número de capacitaciones Ejecutadas)}}{\text{(Total de capacitaciones Planificadas)}} \cdot 100$	$\frac{1}{2} \cdot 100$	50,00	50,00%	REGULAR
$\frac{\text{(Número de capacitaciones Ejecutadas)}}{\text{(Total de capacitaciones Planificadas)}} \cdot 100$	$\frac{2}{2} \cdot 100$	100,00	100,00%	ACEPTABLE

**Interpretación.**

Las capacitaciones se realizan a todo el personal, pero existe personal clave que requiere de temas específicos. Las capacitaciones con relación al personal de Atención al cliente se obtuvo un resultado del **100%** y estando con un estado **Bueno**, con respecto al personal de Educación y Seguridad Vial se obtuvo un resultado del **50%** estando en un estado

**Regular**, esto se debe a que el personal es de contrato y van variando durante el transcurso de las capacitaciones a los futuros profesionales para ello se requiere contratar al mismo personal en todas la promociones y así alcanzar la meta; y con respecto al personal de Auxiliar de servicios se alcanzó un **100%** estando en un estado **Bueno**.

**OBJETIVO 10.-**

Fortalecer la Imagen Corporativa mediante la participación en eventos culturales, sociales y deportivos dentro y fuera del cantón con la finalidad de fortalecer la relación con la colectividad.

**Meta 10.1.:** Fortalecer el prestigio institucional en un 100%.

**Indicador:** Nivel de Imagen Corporativa.

**Responsable:** Todo el personal.

**Descripción:** Mide el nivel de la Imagen Corporativa institucional mediante la socialización con la colectividad.

FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	ESTADO	
$\frac{\text{(Número de participaciones en eventos culturales, sociales y deportivos)}}{\text{(Total eventos presentados)}} * 100$	$\frac{5}{5} * 100$	100,00	<b>100,00%</b>	<b>ACEPTABLE</b>

**Interpretación.**

El resultado de este indicador con respecto al nivel de la Imagen Corporativa es del **100%** es decir que la meta se cumplió en su totalidad, lo que lo ubica en un estado **Bueno**. Los funcionarios participan activamente en las actividades ejecutadas en el cantón, ya sean culturales o deportivos.

### **OBJETIVO 11.-**

Incrementar la motivación de los trabajadores a través de la elaboración de actividades recreativas con el fin de mantener a los trabajadores satisfechos y mejorar el ambiente laboral.

**Meta 11.1.:** Alcanzar la motivación del personal en un 100%.

**Indicador:** Personal Motivado.

**Responsable:** Todo el personal.

**Descripción:** Mide el nivel de motivación y satisfacción de los colaboradores del Sindicato.

FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	ESTADO	
$\frac{(\text{Número de participantes en actividades recreativas})}{(\text{Total personal del Sindicato})} * 100$	$\frac{51}{51} 100$	100,00	100,00%	ACEPTABLE

### **Interpretación.**

El número total de empleados del Sindicato son 51, en el cual todos han participado en actividades recreativas que desarrolla la escuela para mantener motivados y satisfechos a los empleados, según el indicador aplicado indica que se obtuvo un resultado del **100%** lo que lo ubica en un estado **Bueno**, haciendo que el ambiente laboral sea el adecuado para todos.

**Resumen de la Ejecución del CMI de cada una de las Perspectivas del Sindicato de Choferes Profesionales de Colta, Provincia de Chimborazo.**

Una vez aplicado las respectivas fórmulas a cada una de las perspectivas en beneficio del Sindicato de Choferes Profesionales de Colta, se obtuvo los siguientes resultados.

El CMI está compuesto por un total de 20 indicadores distribuidos de la siguiente manera: El **70%** de los indicadores (14 indicadores) se encuentran en un estado **Aceptable**; El **20%** (4) se encuentran en un estado **Regular**; y, El **10%** (2) se encuentran en un estado **No Aceptable**. Es decir que la institución se encuentra parcialmente en buena dirección, pero se requiere realizar controles en temas como: Disminuir la tasa de morosidad, Capacitaciones a docentes de educación y seguridad vial, Fortalecer las campañas publicitarias.

**Tabla 30.** Resumen de la ejecución del CMI en el Sindicato de Colta – Perspectiva Financiera.

<b>RESUMEN OPERATIVO DE LAS PERSPECTIVAS DEL CMI PARA EL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE COLTA</b>						
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	<b>OBJETIVO L-</b> Asegurar una apropiada estructura financiera mediante gestiones oportunas realizadas a cuentas de mayor relevancia, de tal manera que permita generar rentabilidad y así brindar un mejor beneficio y servicio a todos los usuarios de la institución.					
	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CUMPLIDO</b>	<b>PRESUPUESTADO</b>	<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ESTADO</b>
	Controlar en un 80% la cuenta Cursos por Cobrar	Nivel de Cobranza	\$232.745,95	\$367.858,33	63,27%	<b>REGULAR</b>
		Nivel de Morosidad	90	325	27,69%	<b>NO ACEPTABLE</b>
	Optimizar los gastos en un 100%	Nivel de Gastos	\$192.933,31	\$200.000,00	96,47%	<b>ACEPTABLE</b>
	Aumentar la rentabilidad en un 10%	Nivel de Rentabilidad ROI	\$75.817,70	\$326.354,48	23,23%	<b>ACEPTABLE</b>
Nivel de Rentabilidad ROE		\$75.817,70	\$602.437,61	12,59%	<b>ACEPTABLE</b>	

**Fuente:** Elaboración propia, según CMI – hoja de cálculo Excel.

**Tabla 31.** Resumen de la ejecución del CMI en el Sindicato de Colta - Perspectiva Clientes.

<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>	<b>OBJETIVO 2.-</b> Evaluar la satisfacción de los estudiantes a través de encuestas realizadas a los mismos, para identificar si los servicios brindados cubren sus expectativas.					
	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CUMPLIDO</b>	<b>PRESUPUESTADO</b>	<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ESTADO</b>
	Mantener a los clientes satisfechos en un 100%	Nivel de satisfacción de los estudiantes	90	95	94,74%	<i>ACEPTABLE</i>
			38	40	95,00%	<i>ACEPTABLE</i>
			69	72	95,83%	<i>ACEPTABLE</i>
	<b>OBJETIVO 3.-</b> Evaluar la calidad del servicio brindado a los estudiantes mediante la implementación de un buzón de sugerencias para acoger las quejas e inquietudes y en base a ello mejorar el servicio.					
	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CUMPLIDO</b>	<b>PRESUPUESTADO</b>	<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ESTADO</b>
	Atender las quejas e inquietudes en un 100%	Nivel de Calidad de servicios brindados	4	4	100%	<i>ACEPTABLE</i>
	<b>OBJETIVO 4.-</b> Incrementar la participación en el mercado a través del aprovechamiento de los años de experiencia de los servicios brindados en favor de la sociedad, para ganar mayor posicionamiento en el mercado.					
	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>AÑO ANTERIOR</b>	<b>AÑO ACTUAL</b>	<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ESTADO</b>
	Aumentar en un 10% la población estudiantil	Aumento de participación en el mercado	325	300	-8,33%	<i>NO ACEPTABLE</i>
	<b>OBJETIVO 5.-</b> Promocionar los servicios de la institución a través de la utilización de los medios tecnológicos para dar a conocer los beneficios que oferta la escuela.					
	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CUMPLIDO</b>	<b>PRESUPUESTADO</b>	<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ESTADO</b>
	Publicitar en 4 medios de comunicación e información	Nivel de Publicidad	2	4	50,00%	<i>REGULAR</i>

**Fuente:** Elaboración propia, según CMI – hoja de Cálculo Excel.

**Tabla 32.** Resumen de la ejecución del CMI en el Sindicato de Colta - Perspectiva Procesos Internos.

<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>	<b>OBJETIVO 6.-</b> Cumplir con las actividades en marcha y alcanzar su propósito para generar y brindar un servicio adecuado a los usuarios mediante controles realizados a las actividades en ejecución.					
	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CUMPLIDO</b>	<b>PRESUPUESTADO</b>	<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ESTADO</b>
	Cumplir 5 actividades	Nivel de Cumplimiento de actividades	4	5	80%	<b>ACEPTABLE</b>
	<b>OBJETIVO 7.-</b> Implementar sistemas de gestión académico y financiero donde se visualice información relevante y necesaria de los mismos, para tener un mayor control sobre el rendimiento académico y situación financiera de la institución.					
	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CUMPLIDO</b>	<b>PRESUPUESTADO</b>	<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ESTADO</b>
	Implementar en un 100% los sistemas de gestión	Sistemas de Gestión	1	2	50,00%	<b>REGULAR</b>
	<b>OBJETIVO 8.-</b> Gestionar la eficiencia de los procesos desarrollados por medio de la selección del personal idóneo con el propósito de generar servicios de calidad.					
	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CUMPLIDO</b>	<b>PRESUPUESTADO</b>	<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ESTADO</b>
	Alcanzar la contratación del personal adecuado en un 90%	Calidad por contratación	4	5	80%	<b>ACEPTABLE</b>
	Implementar el Cuadro de Mando en un 100%	Implementación del Cuadro de Mando	Implementado	Implementado	Implementado	<b>ACEPTABLE</b>

**Fuente:** Elaboración propia, según CMI – hoja de cálculo Excel.

**Tabla 33.** Resumen de la ejecución del CMI en el Sindicato de Colta - Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	<b>OBJETIVO 9.-</b> Implementar programas de capacitación de acuerdo a las necesidades de la escuela, mediante convenios interinstitucionales con el propósito de mantener al personal con conocimientos actualizados sobre el área a impartir.					
	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CUMPLIDO</b>	<b>PRESUPUESTADO</b>	<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ESTADO</b>
	Realizar 5 capacitaciones a nivel administrativo y operativo	Nivel de capacitación al personal de Atención al Cliente	1	1	100%	<b>ACEPTABLE</b>
		Nivel de capacitación al personal de Educación y Seguridad Vial	1	2	50%	<b>REGULAR</b>
		Nivel de capacitación al personal de Auxiliar de Servicios	2	2	100%	<b>ACEPTABLE</b>
	<b>OBJETIVO 10.-</b> Fortalecer la imagen corporativa mediante la participación en eventos culturales, sociales y deportivos dentro y fuera del cantón con la finalidad de fortalecer la relación con la colectividad.					
	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CUMPLIDO</b>	<b>PRESUPUESTADO</b>	<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ESTADO</b>
	Fortalecer el prestigio institucional en un 100%.	Nivel de Imagen Corporativa	5	5	100%	<b>ACEPTABLE</b>
	<b>OBJETIVO 11.-</b> Incrementar la motivación de los trabajadores a través de la elaboración de actividades recreativas con el fin de mantener a los trabajadores satisfechos y mejorar el ambiente laboral.					
	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CUMPLIDO</b>	<b>PRESUPUESTADO</b>	<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ESTADO</b>
	Alcanzar la motivación del personal en un 100%	Personal Motivado	51	51	100%	<b>ACEPTABLE</b>

**Fuente:** Elaboración propia, según CMI – hoja de cálculo Excel.

## CONCLUSIONES

- Al iniciar con la investigación se determinó que El Sindicato de Choferes Profesionales de Colta no posee herramientas de gestión, lo que impidió identificar claramente cuáles son los resultados de la gestión administrativa, gestión académica y situación financiera de la misma.
- El desarrollo del Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral se elaboró mediante las cuatro perspectivas que son: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. La perspectiva Financiera tiene como fin aumentar la rentabilidad de la escuela; la perspectiva Clientes busca el bien y satisfacción de los estudiantes; la perspectiva Procesos Internos busca alcanzar y mejorar los procesos desarrollados en la institución; y finalmente, la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento permite identificar las capacidades y conocimientos de los empleados, las perspectivas cuentan con objetivos estratégicos, metas, iniciativas e indicadores enfocadas en la misión y visión del Sindicato de Choferes Profesionales de Colta.
- Con la aplicación de los indicadores de gestión en cada una de las perspectivas se pudo medir y conocer el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, permitiendo que los indicadores sirvan como un aporte positivo para la escuela, los cuáles serán la base para emprender procesos de mejoramiento continuo.
- Al desarrollar el trabajo de investigación se logró identificar la importancia de la aplicación de Herramientas de Gestión como lo es el Cuadro de Mando Integral, con esta herramienta los directivos de la institución podrán tomar decisiones oportunas de acuerdo a los resultados obtenidos en cada una de las perspectivas.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la administración del Sindicato de Choferes Profesionales de Colta establecer una política donde indique el desarrollo e implementación de una herramienta de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral ya que ayudará a alinear a todo el personal tanto administrativo y operativo hacia un mismo fin.
- Fortalecer los canales de comunicación mediante la participación de todos los colaboradores de la institución en reuniones que traten sobre el crecimiento institucional y estos a la vez puedan aportar con ideas innovadoras que permitan mejorar las actividades u objetivos mencionados en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Dar seguimiento a cada uno de los indicadores enunciados en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, ya que con su aplicación se visualizará de manera clara y real sus resultados, además permite identificar si los indicadores propuestos ayudan al crecimiento institucional o requieren de mejora.
- Hacer uso de la herramienta de gestión y elaborar un plan de capacitación a los funcionarios encargados de la gestión administrativa sobre el beneficio, manejo y funciones del Cuadro de Mando Integral, de tal manera que se pueda realizar un control adecuado a los objetivos en marcha y actuar oportunamente ante alguna desventaja presentada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Pearson Educación.
- Agencia Nacional de Tránsito. (2018). *Programas. Escuelas de Capacitación: Profesionales y No Profesionales*. Recuperado de: [https://www.ant.gob.ec/index.php/programas/escuelas-de-capacitacion/listado-de-escuelas-de-capacitacion#.W-yJDj\\_SG8U](https://www.ant.gob.ec/index.php/programas/escuelas-de-capacitacion/listado-de-escuelas-de-capacitacion#.W-yJDj_SG8U)
- Agencia Nacional de Tránsito. (2018). *Resoluciones: Normas y Reglamentos INEN*. Recuperado de: <https://www.ant.gob.ec>
- Ballvé, A. (2002). *Cuadro de Mando. Organizando información para crear valor*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Balanza Comercial del Ecuador: Enero - Mayo, 2018*. Recuperado de: [http://www.aebe.com.ec/wp-content/uploads/2018/07/BalanzaComercialEcuador\\_ene-may2018.pdf](http://www.aebe.com.ec/wp-content/uploads/2018/07/BalanzaComercialEcuador_ene-may2018.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Producto Interno Bruto (PIB)*. Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1105-la-economia-ecuatoriana-crecio-19-en-el-primer-trimestre-de-2018>
- Caluña, A. (2017). *Diseño de un Modelo de Gestión con base en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocha, provincia de Tungurahua*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/6945/1/82T00772.pdf>
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. 2ª. ed. México: McGraw-HILL/INTERAMERICANA Editores, S.A.
- Conexiónesan. (2017). *Mapa Estratégico: Utilidades*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/>
- Estupiñán, R. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. 2ª. ed. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Expreso. (2016). *Gobierno empieza a pagar por Chatarrizar: Plan Renova*. Recuperado de: <https://www.expreso.ec/actualidad/el-gobierno-empezo-a-pagar-por-chatarrizar-BJ496982>

- Gallardo, J. (2012). *Administración Estratégica. De la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A.
- Hernández, F. (2018). *Mapas Estratégicos*. Recuperado de: [http://sugestion.quned.es/ajax/ops.php?funcion=pdf&op=accion&clase=ConocimientoFichas&where=%28estado%3D3%29+AND+%28estado%3D3%29+AND+%28estado%3D3%29+AND+%28estado%3D3%29&app=exportacion&idregistro=93&var\\_funcion=muestraFichaPDF&var\\_espacio=exportacion](http://sugestion.quned.es/ajax/ops.php?funcion=pdf&op=accion&clase=ConocimientoFichas&where=%28estado%3D3%29+AND+%28estado%3D3%29+AND+%28estado%3D3%29+AND+%28estado%3D3%29&app=exportacion&idregistro=93&var_funcion=muestraFichaPDF&var_espacio=exportacion).
- Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *El Cuadro De Mando Integral. The Balanced Scorecard* 3ª. ed. Barcelona: Gestión 2000.
- León, C., Amorós, E., Díaz, D. & Huarachi, J. (2007). *Gestión Empresarial*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>
- Lerma, A. & Bárcena, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas funcionales. Guía Práctica*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A.
- LOGICALIS. (2017). *Beneficios del Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de: <https://blog.es.logicalis.com/analytics/bid/331346/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>
- Martínez, D. & Milla, A. (2012). *Relaciones Causa - Efecto*. Obtenido de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3228847&query=mapas+estratégicos>
- Ministerio del Trabajo. (2018). *Ministerio del trabajo establece Salario Básico Unificado para el año 2018*. Recuperado de: <http://www.trabajo.gob.ec/ministerio-del-trabajo-establece-salario-basico-unificado-2018/>
- Molina, E. (2017). *Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuc Runa" Ltda., agencia Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/6598/1/82T00731.pdf>
- Pacheco, J., Castañeda, W. & Caicedo, C. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá, Colombia: McGraw-HILL INTERAMERICANA, Editores, S.A.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por Procesos*. 4ª. ed. Madrid: ESIC Editorial.
- Prieto, J. (2008). *Gestión Estratégica Organizacional. Guía práctica para el Diagnóstico Empresarial*. 2ª. ed. Bogotá: ECOE Ediciones.

- Quiceno, C. (2011). *Gestión Empresarial*. Recuperado de:  
[http://chrisjocaycu.blogspot.com/2011/02/que-es-gestion-empresarial\\_22.html](http://chrisjocaycu.blogspot.com/2011/02/que-es-gestion-empresarial_22.html)
- Rampersand, H. (2003). *Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo (Total Performance Scorecard, TPS)*. Madrid: McGraw-HILL/INTERAMERICANA, Editores, S.A.
- Turismo. (2016). *Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial*. Recuperado de:  
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3nWf5efDTskJ:https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/LEY-ORGANICA-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE-TRANSITO-Y-SEGURIDAD-VIAL.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec&client=safari>
- Vásconez, V. (2016). *Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el Registro de la Propiedad del catón Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de:  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5983/1/82T00636.pdf>
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional. Evaluación Sistémica del Desempeño Empresarial en la era digital*. 2ª. ed. Bogotá: ECOE Ediciones.

## ANEXOS

**Anexo 1.** Entrevista al Director Pedagógico del Sindicato de Colta.



### ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN COLTA

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Lugar:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Identificar la situación actual de la institución desde el punto de vista de la gestión empresarial con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia en su gestión estratégica.

**1.) ¿Cuál es el objetivo principal de la Institución?**

---

---

**2.) ¿Cuál considera usted que es la mayor debilidad que tiene la Institución?**

---

---

**3.) ¿Qué factores externos cree que beneficie y perjudique al Sindicato?**

---

---

**4.) ¿El Sindicato cuenta con docentes que estén legalmente certificados y especializados en su área?**

---

---

**5.) ¿La Institución cuenta con sus respectivos manuales de funciones?**

---

---

---

**6.) ¿Se realiza planes de capacitación de acuerdo a las necesidades institucionales, en qué áreas se ha realizado?**

---

---

---

**7.) ¿Cómo considera que es la comunicación entre los departamentos de la Institución?**

---

---

---

**8.) ¿Qué actividades desarrolla para mantener al personal motivado?**

---

---

---

**9.) ¿La escuela cuenta con algún tipo de Herramientas de Gestión enfocados en indicadores que les permita medir las actividades que se ejecuten en la misma?**

---

---

---

**10.) ¿Una vez ejecutadas las actividades planificadas se han evaluado sus resultados?**

---

---

---

**Anexo 2.** Entrevista al Auxiliar de servicios del Sindicato de Colta.



**ENTREVISTA AL PERSONAL OPERATIVO DEL SINDICATO DE  
CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN COLTA**

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Lugar:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Identificar la situación actual de la institución desde el punto de vista de la gestión empresarial con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia en su gestión estratégica.

**1.) ¿Cuál es el objetivo principal de la Institución?**

---

---

---

**2.) ¿Cuál considera usted que es la mayor debilidad que tiene la Institución?**

---

---

---

**3.) ¿Usted tiene conocimiento sobre la existencia del análisis Interno y Externo (FODA) del Sindicato?**

---

---

---

**4.) ¿El Sindicato cuenta con un Organigrama Estructural, en caso de contar indique cuáles son sus departamentos principales?**

---

---

---

**5.) ¿Cómo considera que es la comunicación entre los diferentes departamentos de la Institución?**

---

---

---

**6.) ¿Ha recibido usted algún tipo de motivación personal por parte de la Institución?**

---

---

---

**7.) ¿Ha recibido usted capacitaciones, en caso de recibir mencione las áreas?**

---

---

---



**5.) ¿Cuenta la Institución con indicadores de gestión que permitan medir el logro de los objetivos institucionales?**

Si (\_\_\_\_)                      No (\_\_\_\_)                      No conozco (\_\_\_\_)

**6.) ¿Cree usted que el diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral contribuirá al mejoramiento de los procesos estratégicos?**

Totalmente (\_\_\_\_)                      En su mayoría (\_\_\_\_)  
Solo un poco (\_\_\_\_)

**7.) ¿El personal del Sindicato está capacitado de acuerdo a sus funciones y de acuerdo a las necesidades de la institución?**

Totalmente (\_\_\_\_)                      En su mayoría (\_\_\_\_)  
Poco (\_\_\_\_)

**8.) ¿Se ha establecido normas y métodos de evaluación para medir el desempeño del personal?**

Si (\_\_\_\_)                      No (\_\_\_\_)                      No conozco (\_\_\_\_)

**9.) ¿La comunicación entre las diferentes áreas y niveles jerárquicos de la Institución es?**

Muy buena (\_\_\_\_)                      Buena (\_\_\_\_)  
Mala (\_\_\_\_)

**10.) ¿Los recursos a disposición de la Institución son utilizados de manera eficiente?**

Si (\_\_\_\_)                      No (\_\_\_\_)                      No conozco (\_\_\_\_)

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo 4.** Encuesta de satisfacción a los estudiantes.



**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A LOS ESTUDIANTES DEL SINDICATO DE  
CHOFERES PROFESIONALES DE COLTA**

**Objetivo:** Determinar el nivel de satisfacción de los estudiantes del Sindicato para medir y mejorar la calidad del servicio brindado, para ello es necesario que conteste con una (x/√) el siguiente cuestionario con máxima veracidad posible.

<b>Categoría: ( C - D - E ).</b>		<b>Género: ( Masculino - Femenino )</b>		
<b>N.-</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTAL MENTE</b>	<b>EN SU MAYORÍA</b>	<b>POCO</b>
1	¿Usted está satisfecho con los servicios recibidos por parte de la institución?			
2	¿Es informado sobre el proceso de ingreso a la institución tales como: el costo, tiempo y los respectivos horarios?			
3	¿Los docentes e instructor cumplen y asisten adecuadamente a sus labores?			
4	¿Los maestros muestran dominio sobre el tema a impartir?			
5	¿Está conforme con el número de horas prácticas de conducción recibidas durante el curso?			
6	¿La infraestructura física cumple con sus expectativas?			
7	¿Los laboratorios disponibles están debidamente equipados y disponibles?			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Anexo 5. Registro Único de Contribuyentes del Sindicato de Colta.



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



NÚMERO RUC: 0690074273001  
 RAZÓN SOCIAL: SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTON COLTA

NOMBRE COMERCIAL:  
 REPRESENTANTE LEGAL: PEÑAFIEL ANDINO JULIO TEODORO  
 CONTADOR: RIVERA CRUZ GLADYS MARLENE  
 CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI  
 CALIFICACIÓN ARTESANAL: S/N NÚMERO: S/N

FEC. NACIMIENTO: FEC. INICIO ACTIVIDADES: 12/06/1984  
 FEC. INSCRIPCIÓN: 06/08/1996 FEC. ACTUALIZACIÓN: 13/01/2017  
 FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA: FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

**ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL**  
 ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES.

**DOMICILIO TRIBUTARIO**  
 Provincia: CHIMBORAZO Canton: COLTA Parroquia: CAJABAMBA Calle: AV. UNIDAD NACIONAL Referencia ubicacion: FRENTE AL HOSPITAL DE COLTA Telefono Trabajo: 032912309 Email: sindcolta@yahoo.es Celular: 0997946322

**DOMICILIO ESPECIAL**  
 SN

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS**

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	ABIERTOS	CERRADOS
1	1	0
JURISDICCIÓN	ZONA 31 CHIMBORAZO	





REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



NÚMERO RUC:  
RAZÓN SOCIAL:

0690074273001  
SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTON COLTA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 001	Estado: ABIERTO - MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 12/06/1984
NOMBRE COMERCIAL:	FEC. CIERRE:	FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:		
ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES.		
ACTIVIDADES DE CAPACITACION.		
DIRECCION ESTABLECIMIENTO:		
Provincia: CHIMBORAZO Canton: COLTA Parroquia: CAJABAMBA Calle: AV. UNIDAD NACIONAL Referencia: FRENTE AL HOSPITAL DE COLTA Telefono Trabajo: 032912309 Email: sindcolta@yahoo.es Celular: 0997946322		



Anexo 6. Estados Financieros del año 2017 del Sindicato de Colta.

• Estado de Pérdidas y Ganancias



**SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTON COLTA**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
 RUC:0690074273001  
 DEL 01/01/2017 AL 31/12/2017

CODIGO DE CUENTAS	DESCRIPCION DE LAS CUENTAS	SUBTOTALES	TOTALES
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>		<b>401.388,14</b>
<b>41</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>400.362,33</b>	
4111001	CUOTA SOCIOS	504,00	
4112001	CURSOS DE CONDUCCION	367.858,33	
4112005	VENTA DE ACTIVOS FIJOS	32.000,00	
<b>412</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>		
<b>4121</b>	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>1025,81</b>	
4121002	DEDUCIBLE VEHICULOS	1025,81	
<b>51</b>	<b>GASTOS</b>		<b>132.637,13</b>
5111001	SUELDOS	86.400,36	
5111002	APORTE PATRONAL-IESS	9.633,68	
5111003	BONIFICACION-LIQ. PERSONAL	18.995,84	
5111005	FONDOS DE RESERVA	7.006,10	
5111006	13er. SUELDO	4.790,33	
5111007	14to. SUELDO	3.656,25	
5111008	SUELDO POR HORAS EXTRAS	2.154,57	
<b>5112</b>	<b>GASTOS INSTITUCIONALES</b>		<b>192.933,31</b>
5112001	HONORARIOS PROFESIONALES	21.158,94	
5112002	HONORARIOS DOCENTES	24.581,12	
5112003	MOVILIZACION-GESTION INSTITUCIONAL	-	
5112004	SERVICIOS BASICOS	3.908,47	
5112005	MANT. Y REPARACION VEHICULOS	7.480,90	
5112006	MANT. Y REPARACION EQUIPOS	666,14	
5112007	MANT. Y REPARACION EDIFICIO	1.178,61	
5112008	DEPRECIACIONES	37.467,68	
5112009	COMBUSTIBLE	5.018,41	
5112010	PUBLICIDAD	6.609,40	
5112011	TRANSPORTES	-	
5112012	ALIMENTOS Y BEBIDAS	6.010,33	
5112013	IMPUESTOS Y OTROS	2.435,61	
5112014	SEGUROS VEHICULOS INST.	12.842,67	
5112015	MATRICULACION VEHICULAR	1.479,08	
5112016	IVA PAGADO	6.841,80	
5112017	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	2.162,98	
5112018	SUMINISTROS Y MATERIALES DE ASEO	566,98	
5112019	CONTRIB. Y AYUDAS A SOCIOS	12.192,10	
5112020	CONTRIB. A TERCEROS	15.495,90	
5112021	AGASAJOS Y EVENTOS	14.824,49	
5112022	OTROS BIENES	7.000,00	
5112023	GASTOS BANCARIOS	309,41	
5112027	OTROS GASTOS	2.702,29	
	<b>GANANCIAS/PERDIDAS</b>		<b>75.817,70</b>

SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES  
 DEL CANTON COLTA  
 CONTABILIDAD  
 ING GLADYS RIVERA C.P.A.

• **Balance General**



**SÍNDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTON COLTA**  
**BALANCE GENERAL DE LA INSTITUCIÓN**  
**RUC:0690074273001**  
**DEL 01/01/2017 AL 31/12/2017**

COD. DE LA CUENTA	DESCRIPCION DE LA CUENTA	TOTALES
1	ACTIVOS	<u>690.810,77</u>
11	CORRIENTES	326.354,48
111	DISPONIBLES	93.608,53
11101	CAJA GENERAL	-
11103	BANCO PICHINCHA	17,90
11104	BANCO INTERNACIONAL-CTA. CTE 063578-1	142,50
11105	BANCO INTERNACIONAL CTA. N°062751- 7	93.448,13
	<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	
112	EXIGIBLE	232.745,95
	CUENTAS POR COBRAR	-
112011	CURSOS POR COBRAR	232.745,95
1121001	IVA PAGADO	-
12	NO CORRIENTES	364.456,29
121	NO DEPRECIABLE	55.000,00
121001	TERRENOS	55.000,00
122	DEPRECIABLES	309.456,29
1221	ACTIVOS FIJOS	
1221001	EDIFICIOS	186.956,37
1221002	(-) DEP. ACUM EDIFICIOS	28.714,24
1221003	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	21.028,90
1221004	(-)DEP. ACUM. MAQ. Y EQUIPOS	9.747,49
1221005	VEHICULOS	190.209,94
1221006	(-)DEP. ACUM. VEHICULOS	98.825,30
1221007	MUEBLES Y ENSERES	27.542,73
1221008	(-) DEP.ACUM..MUEBLES Y ENSERES	11.916,07
1221009	EQUIPO DE OFICINA	10.799,33
1221010	(-)DEP.ACUM EQUIPO DE OFICINA	8.410,19
1221011	EQUIPO DE COMPUTO	49.542,63
1221012	(-)DEP.ACUM.EQUIPO DE COMPUTO	19.629,35
13	OTROS ACTIVOS	
133	OTROS ACTIVOS	619,03
133001	OTROS ACTIVOS	
2	PASIVOS	12.555,46
21	CORRIENTES	

211 CORTO PLAZO			
2111 SEGURIDAD SOCIAL - IESS		1.382,71	
2111001 APORTES IESS X PAGAR	1.269,83		
2111002 FONDOS DE RESERVA POR PAGAR	68,38		
2111003 PRESTAMOS IESS POR PAGAR	44,50		
2112 IMP. FISCALES		805,51	
2112002 RET. FUENTES POR PAGAR	469,26		
2112003 RET. IVA POR PAGAR	336,25		
2113 CTAS.POR PAGAR - PERSONAL		5.810,74	
2113001 SUELDOS POR PAGAR	-		
2113002 LIQUIDACION DE HABERES POR PAGAR	-		
2113003 BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	5.810,74		
2114 OTRAS CUENTAS POR PAGAR		4.556,50	
2114003 GASTO CORRIENTE POR PAG	-		
2114004 GTO. COMP. EGRESO. X PAGAR	-		
2114005 OTRAS CTAS. POR PAGAR	4.556,50		
3 PATRIMONIO			678.255,31
31 PATRIMONIO		678.255,31	
311 CAPITAL SOCIAL			
3111 CAPITAL SOCIAL		602.437,61	
3111001 CAPITAL SOCIAL	602.437,61		
32 RESULTADOS			
321 RESULTADOS			
3211 RESULTADO DEL EJERCICIO		75.817,70	
3211001 RESULTADO DEL PRESENTE EJERCICIO-	75.817,70		
TOTAL PASIVO + CAPITAL			<u>690.810,77</u>


 SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES  
 DE ANTIOQUIA  
  
 CONTABILIDAD  
 ING GLADYS RIVERA C.P.A.  
 CONTADORA