

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA TRANSCARPLAN CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2025

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

JESSENIA DAMAR AVILA SALAZAR

LA LIBERTAD – ECUADOR

2026

Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, **José Fabián Villao Viteri**, elaborado por la **Srta. Jessenia Damar Avila Salazar,** egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
JOSE FABIAN VILLAO VITERI

Ing. José Fabián Villao Viteri, MBA.
Profesor tutor

Autoría del trabajo

El presente Trabajo de Titulación denominado "**CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA TRANSCARPLAN, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2025**", constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, **Jessenia Damar Avila Salazar** con cédula de identidad número **0927947499** declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena

Atentamente



……

Jessenia Damar Avila Salazar

C.C. No: 0927947499

Dedicatoria

Primeramente, Gracias a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto, dame fuerzas para no rendirme en momentos de frustración cada lagrima derramada valió la pena por lo que conseguí con esfuerzo y perseverancia.

Gracias a mi papá Jhonny Avila quien me enseñó a no darme por vencida a luchar siempre por lo que quiero lograr, mi mami Jessenia Salazar por su amor incondicional, su desempeño constante, este título tiene plasmado sus apellidos en honor a su esfuerzo y apoyo incondicional.

A mis abuelitos Norma y Enrrique, que no están conmigo presencialmente per si espiritual, me dieron fuerzas y animo desde el cielo a no darme por vencida los amo.

A mi abuelita Cela que siempre me dio ánimos desde lejos, pero acompañando en este proceso.

A mis hermanos Jhonny Andrés y Mathius que siempre me animaron, a mis primas con sus palabras de motivación me alentaron a no darme por vencida y siempre confiar en mí, gracias para hacer realidad este logro a todos mis seres queridos.

"Espero que no cambiemos el futuro sólo como una oscuridad sombría. Aún tenemos muchas páginas en nuestra historia, y no deberíamos hablar como si el final ya estuviese escrito"

Kim Namjoon

Jessenia Damar Avila Salazar

Agradecimiento

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento, primeramente, a Dios quien me ha guiado, en los momentos más difíciles de mi recorrido siendo un pilar fundamental, en este camino de espinas y me ha dado la fortaleza de seguir y buscar mi camino de rosas dándome el conocimiento para alcanzar mi objetivo, sin su dirección, nada de lo que he conseguido hubiera sido posible.

Gracias mis padres que siempre estuvieron apoyándome en los momentos de desvelos, cansancio y dándome fuerzas que siempre sea positiva, brindando toda la confianza en mí, que todo lo que me proponga lo podre lograr, con perseverancia y esfuerzo todo llega a dar sus frutos a lo largo de este camino importante. Todo lo que he logrado hasta ahora se lo debo a ustedes.

A mis asesores de tesis, Ing. José Villao y Ing. Lorena Reyes, por haberme brindado los consejos y tenerme paciencia a lo largo de este recorrido, su experiencia, sabiduría fueron cruciales para forma este proyecto, teniendo un impacto significativo en este proceso significativo.

A mis hermanos, Jhonny el mayor con sabiduría me dio consejos que puedo lograr mis objetivos, que no me dé por vencida el también está en el proceso de titularse nos dimos motivación uno a otro que podíamos alcanzar este sueño juntos, Mathius el menor que con su ternura me calmaba y me daba paz, crecer junto a ellos me ha demostrado el amor genuino y el hecho que siempre puedo contar con ellos, son mi motivo para seguir avanzando.

A mis primas, Juliana, Darla, Michelle, Domenica, muchas gracias por enseñarme que siempre van estar para mí, su respaldo y apoyo incondicional por las risas compartidas durante esta etapa. A mi familia, por cada palabra de aliento, mis abuelos maternos que no están presencialmente, pero me cuidan desde el cielo y me dan esa motivación de no darme por vencida, mi abuela paterna, que no esté físicamente, pero sus llamadas de aliento y sus frases que lo puedo lograr me llena de alegría.

Este triunfo lleva consigo el amor, el apoyo y la fe de cada uno de ustedes.

Gracia por estar a mi lado en esta travesía.

Jessenia Damar Avila Salazar

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
JOSÉ XAVIER TOMALA URIBE

Lic. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.
DIRECTOR DE LA CARRERA

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
LORENA GISELLA REYES TOMALA

Eco. Lorena Reyes Tomalá, PHD.
PROFESOR ESPECIALISTA

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
JOSE FABIAN VILLAO VITERI

Ing. José Fabián Villao Viteri, MBA.
PROFESOR TUTOR

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
RENZO ENRIQUE GUTIERREZ CONTRERAS

Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA.
PROFESOR GUÍA DE LA UIC

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
JULISSA ANGIE GONZALEZ GONZALEZ

Lic. Julissa González González,Mgtr.
SECRETARIA DE LA CARRERA

Índice de contenidos

Resumen **13**

Abstract **14**

Introducción **15**

Capítulo I **22**

Marco Referencial **22**

Revisión de la literatura 22

Desarrollo de teorías y conceptos 25

Cuadro de mando integral 25

Perspectiva Financiero 25

Rentabilidad 25

Liquidez 26

Perspectiva del cliente 26

Tiempo de entrega 26

Satisfacción del cliente 27

Procesos internos 27

Eficiencia operativa 27

Eficiencia administrativa 28

Aprendizaje y crecimiento 28

Capacitación del personal 28

Clima organizacional 29

Gestión administrativa 29

Plan Estratégico 30

Logro de objetivos 30

Organización 30

Comunicación 31

Roles definidos 31

Dirección 31

Liderazgo 31

Supervisión del personal 32

Control.....32
Toma de decisiones.....32
Tiempo de respuestas.....32
Antecedentes de la empresa.....33
Fundamentos legales.....37
Capítulo II.....**39**
Metodología.....**39**
Métodos de la investigación.....41
Población y muestra.....41
Recolección y procesamiento de datos.....42
Técnicas de investigación.....43
Validación de instrumentos.....44
Capítulo III.....**45**
Resultados y Discusión.....**45**
Análisis de los resultados de las entrevistas.....45
Análisis de los resultados de las encuestas socios de la empresa Transcarplan.....48
Análisis de los resultados de las encuestas a los trabajadores de la empresa Transcarplan.....67
Plan Acción o Propuesta.....85
Discusión.....94
Conclusiones.....96
Recomendaciones.....97
Bibliografía.....**98**

Índice de tablas.

Tabla 1 Población de la empresa de transporte pesado TRANSCARPLAN S.A 42
Tabla 2 Género 48
Tabla 3 Edad 49
Tabla 4 Rentabilidad 50
Tabla 5 Liquidez 51
Tabla 6 Tiempo de entrega 52
Tabla 7 Satisfacción del cliente 53
Tabla 8 Eficiencia operativa 54
Tabla 9 Eficiencia administrativa 55
Tabla 10 Capacitación del personal 56
Tabla 11 Clima organizacional 57
Tabla 12 Plan estratégico 58
Tabla 13 Logro de objetivos 59
Tabla 14 Comunicación 60
Tabla 15 Roles definidos 61
Tabla 16 Liderazgo 62
Tabla 17 Supervisión del personal 63
Tabla 18 Toma de decisiones 64
Tabla 19 Tiempo de respuesta 65
Tabla 20 Cuadro de mando integral 66
Tabla 21 Género 67
Tabla 22 Edad 68
Tabla 23 Rentabilidad 69
Tabla 24 Liquidez 70
Tabla 25 Tiempo de entrega 71
Tabla 26 Satisfacción al cliente 72
Tabla 27 Eficiencia operativa 73
Tabla 28 Eficiencia administrativa 74
Tabla 29 Capacitación del personal 75
Tabla 30 Clima organizacional 76
Tabla 31 Plan estratégico 77
Tabla 32 Logro de objetivos 78
Tabla 33 Comunicación 79

Tabla 34 Roles definidos 80
Tabla 35 Liderazgo 81
Tabla 36 Supervisión del personal 82
Tabla 37 Toma de decisiones 83
Tabla 38 Tiempo de respuestas 84
Tabla 39 Objetivos estratégicos 86
Tabla 40 Cronograma de la propuesta 87
Tabla 41 Cuadro de mando integral 89
Tabla 42 Plan de acción 92

Índice de figuras

Figura 1 Género 48
Figura 2 Edad 49
Figura 3 Rentabilidad 50
Figura 4 Liquidez 51
Figura 5 Tiempo de entrega 52
Figura 6 Satisfacción del cliente 53
Figura 7 Eficiencia operativa 54
Figura 8 Eficiencia administrativa 55
Figura 9 Capacitación del personal 56
Figura 10 Clima organizacional 57
Figura 11 Plan estratégico 58
Figura 12 Logro de objetivos 59
Figura 13 Comunicación 60
Figura 14 Roles definidos 61
Figura 15 Liderazgo 62
Figura 16 Supervisión del personal 63
Figura 17 Toma de decisiones 64
Figura 18 Tiempo de respuesta 65
Figura 19 Cuadro de mando integral 66
Figura 20 Género 67
Figura 21 Edad 68
Figura 22 Rentabilidad 69
Figura 23 Liquidez 70
Figura 24 Tiempo de entrega 71

Figura 25 Satisfacción del cliente 72
Figura 26 Eficiencia operativa 73
Figura 27 Eficiencia administrativa 74
Figura 28 Capacitación del personal 75
Figura 29 Clima organizacional 76
Figura 30 plan estratégico 77
Figura 31 Logro de objetivos 78
Figura 32 Comunicación 79
Figura 33 Roles definidos 80
Figura 34 Liderazgo 81
Figura 35 Supervisión del personal 82
Figura 36 Toma de decisiones 83
Figura 37 Tiempo de respuestas 84

Apéndice 1 Matriz de consistencia 105
Apéndice 2 Cronograma de tutorías 106
Apéndice 3 Oficio de carta aval..... 107
Apéndice 4 Certificado de Carta Aval..... 108
Apéndice 5 Guía de entrevista..... 109
Apéndice 6 Encuesta de trabajadores 110
Apéndice 7 Encuesta a socios..... 111
Apéndice 8 Certificado de plagio 113
Apéndice 9 Certificado de validación de instrumentos 115
Apéndice 10 Anexos..... 116

CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA TRANSCARPLAN, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2025

Autor:

Jessenia Damar Avila Salazar

Tutor:

Ing. José Fabián Villao Viteri, MBA.

Resumen

La investigación actual se centra en utilizar el cuadro de mando integral para la gestión administrativa en Transcarplan, una empresa situada en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2025. El principal problema identificado fue la carencia de un modelo estratégico integral para el seguimiento de indicadores de desempeño, lo que generaba deficiencias en la planificación financiera, la comunicación de objetivos y el control de los procesos internos. El objetivo fue analizar la situación actual de la gestión administrativa de la empresa Transcarplan e identificar los elementos del cuadro de mando integral pertinentes para formular estrategias de fortalecimiento. Se empleó una metodología mixta que abordó aspectos tanto cualitativos como cuantitativos, bajo un diseño de carácter exploratorio y descriptivo, se aplicó una población de 60 personas recopilando datos mediante encuestas, entrevistas dirigidas a los socios y trabajadores. Los resultados fueron evidenciados por la experiencia del personal, así como las debilidades vinculadas a la ausencia de una herramienta que limita la planificación estratégica. Se concluyó que la identificación e incorporación de indicadores estratégicos mediante una propuesta de Cuadro de Mando Integral puede contribuir al fortalecimiento de la planificación, el control de los procesos y la toma de decisiones en la empresa.

Palabras claves: *Cuadro de Mando Integral, Gestión administrativa, transporte de carga y planificación estratégica.*

Balanced Scorecard and Administrative Management for the Company Transcarplan, La Libertad Canton,2025

Author:

Jessenia Damar Avila Salazar

Tutor:

Ing. José Fabián Villao Viteri, MBA.

Abstract

This research focuses on using the Balanced Scorecard for administrative management al Transcarplan, a company located in the La Libertad Canton, Santa Elena province, in the year 2025. The main problem identified was the lack of comprehensive strategic model for monitoring performance indicators, which lead to deficiencies in financial planning, the communication of objectives, and the control of internal processes. The objective was to analyze the current state of administrative management at Transcarplan and identify the relevant elements of the Balanced Scorecard to develop strategies for strengthening the company. A mixed-methods approach was employed, addressing both qualitative and quantitative aspects, using an exploratory and descriptive design, the study involved a sample of 60 individuals, with data collected through surveys and interviews with partners and employees. The results were evidenced by the staff´s experience, as well as weaknesses linked to the absence of a tool that limits strategic planning. It was concluded that the identification and incorporation of strategic indicators through a Balanced Scorecard proposal can contribute to strengthening planning, process control, and decision-making within the company.|

Keywords: *Balanced Scorecard, Administrative Management, Freight Transportation, and Strategic Planning*

Introducción

La presente investigación realiza un diagnóstico para aplicar el cuadro de mando integral en la gestión administrativa de la empresa Transcarplan S.A., Cantón La Libertad, año 2025. Formando parte de la información a nivel internacional y nacional que reconoce al CMI como herramienta clave para vincular la planificación estratégica y el control de gestión, capaz de medir el rendimiento de una organización con precisión, cuya implementación es todavía limitada en empresas de transporte de carga pesada en Ecuador. En este contexto, se propone evaluar la situación actual de la gestión administrativa de Transcarplan e identificar los indicadores del CMI más pertinentes para mejorar su desempeño organizacional.

A nivel internacional, según Tuan (2025), sostiene que la herramienta permite evaluar el rendimiento en la empresa de vietnam considerando aspectos financieros como no financieros, con el fin de tener una visión estratégica. Destaca que el CMI establece un balance factible en la administración, optimizando el rendimiento operativo de la entidad, logrando una importancia frente a sus proveedores y clientes, aumentando una economía amplia frente a la competencia.

De igual manera, consiente vincular las estrategias de una organización permitiendo detectar la inconsistencia en la gestión administrativa. El CMI es versátil para su implementación, aportando consolidar un nivel de mercado con niveles de competencia crecientes. Bajo esta premisa, se asume un rol esencial para gestionar la planeación de trabajo en equipo de esta manera, alinear los tiempos de entrega para un periodo concreto, lo cual resulta vital para el crecimiento y la competitividad de la entidad.

En América Latina, de acuerdo con Loayza (2021), las empresas en Perú en el 2017 realizaron una estadística la cual indicó que el 94% de microempresas y el 4% de las pequeñas empresas enfrentan un entorno más competitivo. Se implementó el CMI para obtener una amplia satisfacción, garantizando los métodos internos de productividad y habilidad para el margen de ventas en la utilidad.

Estudios como estos destacan que las organizaciones, tanto del ámbito público como del privado, miden el éxito o fracaso de la empresa y alcanzan un nivel de identidad en el cual implementan ideas para el desarrollo de habilidades utilizando indicadores de manera correcta en la parte interna de la empresa, alcanzando el nivel de satisfacción, cumpliendo cada

actividad a largo plazo, mejorando la calidad, siendo más flexibles y centradas en el rendimiento de la compañía.

Finalmente, Zambrano et al. (2021), afirman que las empresas y universidades de Ecuador desarrollan de manera ágil esta herramienta, obteniendo una planificación para un cambio en la organización. Este estudio define que es claro definir las metas e indicadores teniendo en cuenta la gestión administrativa y la herramienta lo que permite mejorar el rendimiento, manejando las actividades comerciales para un crecimiento empresarial.

En Ecuador, hay empresas que se especializan en el transporte de carga pesada y que han implementado el cuadro de mando integral en su planificación, esta táctica resulta fundamental, puesto que eleva tanto la responsabilidad como el compromiso de los trabajadores. Este hecho evidencia que la implementación del CMI representa una alternativa viable para las empresas, dado que ofrece un sistema de gestión que permite un monitoreo continuo, considerando las demandas de la propiedad y del personal dentro de su entorno.

En resumen, el propósito de este estudio es crear una herramienta de gestión fundamentada en el cuadro de mando integral, que brinde a la empresa Transcarplan la posibilidad de perfeccionar su planificación estratégica a través de un uso más eficiente de sus recursos tanto financieros como operativos. La iniciativa se centra en brindar una solución adaptable y medible, concebida específicamente para el ámbito de transporte de carga pesada. De esta forma, el proyecto no solo aspira a potenciar la eficiencia administrativa de la organización, sino que también busca establecerse como un modelo para su aplicación que aporte a enfrentar desafíos en diversos escenarios.

Planteamiento del problema

A nivel mundial, las empresas de Indonesia enfrentan una mala gestión administrativa en la parte interna, lo que provoca una inadecuada dirección de sus trabajadores, lo que implica tener demoras en su comercialización y quejas por parte de los clientes o colaboradores, manteniendo un rendimiento deficiente de los vehículos por la limitación incorrecta de planificación. (Raisuli & Amrina, 2025). En el mundo globalizado y competitivo, se requiere una coordinación continua entre el transporte marítimo y terrestre. Es fundamental señalar que la implementación de la herramienta de gestión evalúa los indicadores clave para la eficiencia de la flota y los tiempos de ciclo.

De acuerdo con Catayo et al., (2025) ,en Colombia se implementó el cuadro de mando integral como un modelo de gestión para las empresas de transporte, donde se destacó la carencia de conexión entre los sistemas de tecnología de la información y los objetivos

estratégicos de la organización. Este modelo se emplea para abordar la urgente necesidad de contar con una herramienta que facilite una toma de decisiones más efectiva.

Se demuestra que los problemas de gestión en las entidades son cada vez más comunes debido a una mala organización, asimismo, las compañías de transporte enfrentan dificultades para garantizar la seguridad de sus exportaciones y lo que es todavía más preocupante es que no comprenden las funciones adecuadas para mejorar la gestión para una amplia planificación en el mercado competente.

En Ecuador, según "Lema et al., (2021)" los transportes de carga pesada que se dedican a la comercialización de productos no manejan una planificación estratégica, donde lo realizan de forma espontánea cada una de sus administraciones, lo que conlleva una mala organización, lo que se sugiere un modelo o herramienta que ayude a superar la empresa teniendo mayor impacto en la expansión convirtiéndola en un elemento clave para el éxito.

A nivel local, en la Provincia de Santa Elena se deriva a las compañías de transporte terrestre Mixto Perpacifse S.A., no cuentan con la debida planificación, lo que ha conllevado someterse a varios retos para estructurar y dirigir sus administraciones, lo que aparta de un posicionamiento en el mercado que presenta diversos competidores. (Gonzáles, 2023). Teniendo conocimiento de que enfrentan una alta complejidad de manejar la parte administrativa, disminuye su posibilidad de una mejora continua en la organización.

En el contexto, la empresa Transcarplan S.A, situado en el cantón Libertad, no es ajena a esta situación, mostrando una serie de deficiencias en su administración interna que impacta directamente en su capacidad operativa y su competitividad. Se observa una estructura administrativa inadecuada que dificulta el adecuado flujo de información, ocasionando retrasos en la toma decisiones y una necesidad de coordinación efectiva entre los procesos operativos y de ventas. La información precisa y oportuna para evaluar el rendimiento de la empresa y hacer correcciones en el momento adecuado.

La falta de un esquema de control estructurado impide que los niveles directivos de Transcarplan S.A, dispongan de información que sirva de base para la toma de decisiones que permita el crecimiento de la organización. Ante esta situación, la compañía adopta un modelo de gestión que permita centralizar sus operaciones internas para fortalecer su capacidad frente a las exigencias de un mercado caracterizado por una elevada competitividad.

Formulación del problema

¿Cuál es la situación actual de la gestión administrativa de la empresa Transcarplan y qué elementos del cuadro de mando integral resultan pertinentes para su fortalecimiento, cantón La Libertad, año 2025?

Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual de la gestión administrativa de Transcarplan?
- ¿Qué indicadores del cuadro de mando integral se ajustan a las necesidades administrativas y operativas de la empresa?
- ¿Qué estrategias basadas en el cuadro de mando integral pueden contribuir al fortalecimiento de su gestión administrativa?

Objetivos generales

Analizar la situación actual de la gestión administrativa de la empresa Transcarplan e identificar los elementos del cuadro de mando integral pertinentes para formular estrategias de fortalecimiento, cantón La Libertad, año 2025.

Objetivo específico

- Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa en la empresa Transcarplan del cantón La Libertad durante el año 2025, mediante la evaluación de sus procesos de planificación, organización, dirección y control.
- Identificar los indicadores clave del cuadro de mando integral más pertinentes para la empresa Transcarplan, alineados a sus perspectivas financieras, de clientes, procesos y aprendizaje.
- Diseñar una propuesta de estrategias e indicadores basada en el cuadro de mando integral para contribuir al fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa Transcarplan.

Justificación

Teórica

La investigación se fundamenta para mejorar la gestión operativa de Transcarplan mediante la implementación de un cuadro de mando integral dicho instrumento posee la capacidad de fomentar una administración más eficiente dentro del sector de transporte pesado. Bajo esta óptica, la compañía construye un ejemplo típico de las pequeñas y medianas empresas que, a pesar de su trayectoria en el sector, no han incorporado esquemas de planificación estratégica que faciliten un análisis exhaustivo en su desempeño. Sin embargo, la entidad siguió con sus operaciones habituales, lo que posiblemente generó fallo en su desempeño, en este contexto, se evaluó que implementar el cuadro de mando integral representaría una solución óptima para mejorar la eficiencia y potenciar la gestión coordinada en Transcarplan.

De acuerdo con Baraybar (2010), plantea que el cuadro de mando es fundamental en sus inicios, como herramienta de control de gestión, lo cual ayuda a entender los resultados financieros presentes y futuros. Nos da a conocer que dentro de la organización garantiza la implementación de estrategia siendo útil para aplicar en la gestión obteniendo un alcance de satisfacción efectiva de sus líderes.

A pesar de que hay una gran cantidad de estudios previos que se centran en el cuadro de mando integral, la mayoría se enfocan más principalmente en las empresas de gran tamaño esta realidad ubica que la falta de uso de esta metodología administrativa en las pequeñas y medianas empresas del sector de transporte, tal como sucede en el caso de Transcarplan.

Pese al amplio desarrollo, algunas empresas implementan estrategias del cuadro de mando integral llevando a cabo una mejora, lo cual implica constantes oportunidades, para lograr diferenciarse de sus rivales logrando una ventaja competitiva que permita visualizar cómo va reaccionando su mercado meta con esta nueva implementación que ayude al crecimiento de la organización. El desarrollo de esta adaptación coincide con las necesidades particulares de la empresa, diseñada de forma sencilla con requerimiento técnicos mínimos, lo que facilitara su implantación diaria como medio de control, evolución y gestión esto aporta que el modelo sea replicable en otras organizaciones del mismo sector.

Práctica

Desde una perspectiva práctica, la empresa Transcarplan experimenta dificultades operativas debido a la desorganización interna, lo que produce demoras en sus gestiones comerciales, la falta de planificación impacta de forma adversa a las tareas cotidianas de gestión como la eficacia del equipo de trabajo. Esta situación podría mejorarse implementando

el cuadro de mando integral como un instrumento estratégico, obteniendo los beneficios claves, lo que posibilita conseguir los beneficio para alcanzar las metas.

A su vez, la empresa tendría una oportunidad de avanzar con el modelo a implementar tanto en el centro logístico como ganando la confianza de sus proveedores, con la oportunidad de lograr el beneficio para los socios con mayores ingresos, los trabajadores tener mayor desenvolvimiento en su área teniendo un desempeño laboral más adecuado, los proveedores recibir la mercancía a tiempo logrando tener buena reseña del negocio TRANSCARPLAN, implementado la sostenibilidad lo que permite el mejoramiento de sus destrezas fortaleciendo la economía de la entidad.

Por otra parte, se busca implementar el CMI consiste en mejorar la gestión de Transcarplan, brindando una visión más clara sobre su esquema comercial y su lugar en el mercado, dicha ejecución posibilita convertir un constructo estratégico complejo en indicadores, dimensiones cuantificables, ajustándose a la matriz de consistencia del estudio, lo que refuerza la coherencia entre el problema planteado. En la práctica, se sugiere un diseño de CMI adecuado a la realidad de Transcarplan S.A., que pueda se replicado en compañías del mismo rubro, favoreciendo la identificación de metas concretas reforzando la capacidad de la empresa para adaptarse en el futuro.

Idea a defender

La identificación de indicadores y estrategias basados en las perspectivas del cuadro de mando integral permitirá estructurar una propuesta orientada al fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa Transcarplan.

Mapeo

Esta investigación tiene como objetivo examinar y evaluar cómo el "Cuadro de Mando Integral y gestión administrativa para la empresa Transcarplan, cantón La Libertad, año 2025", donde se busca evidenciar cómo un diseño para mejorar la planificación estratégica facilita la toma de decisiones elevando la calidad del servicio al cliente dentro de la organización.

Se encarga de aplicar cuatro capítulos importantes, se basa en la explicación de la introducción y la problemática, la parte central de la investigación que analiza los desafíos de la gestión administrativa y la importancia de un modelo estratégico. En lo que aborda temas fundamentales, su marco teórico, metodología, obteniendo mayor relevancia de la investigación.

Capítulo I. Marco referencial. Esta sección se basa en el marco referencial que se basa a los temas implementados que tengan similitud al tema aplicado tanto internacional como nacional implementando relevancia a lo investigado, también el marco teórico, desarrollo de teorías y conceptos de nuestra matriz de consistencia de la dimensiones y indicadores, el marco legal es fundamental en el capítulo dando paso al respaldo jurídico vigente en el Ecuador, que controla las actividades comerciales del sector de transporte.

Capítulo II. Metodología. Explica el tipo de estudio de la investigación, que aborda enfoques tanto cuantitativos como cualitativos, la población y la muestra, y emplea técnicas de recolección y análisis de datos. Sin embargo, se asegura una evaluación completa del tema y sus posibles soluciones ante el problema.

Capítulo III. Resultados y discusión. Se basa en el estudio, que obtienen análisis recopilados que lleva a cabo alcanzar las conclusiones precisas en torno al estado operacional de la gestión en la compañía Transcarplan, ubicada en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena de igual maneta se integraron las fuentes bibliográficas, el apéndice correspondiente, la matriz de consistencia, el cronograma de actividades y la documentación que so sustento a la investigación.

Capítulo I
Marco Referencial

Revisión de la literatura

Por otro lado, Mendoza y Ruiz (2020) su estudio titulado “Cuadro de mando integral para la gestión administrativa en diferentes sectores: una revisión de la literatura” de la Universidad Tecnológica del Perú, Lima – Perú, determino un conocimiento extenso de los instrumentos de la administración relevantes que se adaptan a los aspectos claves, los desconocidos, los controvertidos del uso del Cuadro de Mando Integral. A través de, la metodología se realizó una revisión de literatura que ofrece un análisis crítico y constructivo a través de la comparación del tema para futuras perspectivas. El resultado se enfoca en la importancia del área pública ajustándose a nuevas perspectivas que aporten a identificar las conexiones entre causa y efecto para una información más directa. Es decir, que la empresa facilita el aprovechamiento de tecnologías, adaptando el cuadro de mando integral una base técnica que aporta mejorar su desempeño en el mercado, asegurando el conocimiento en la gestión administrativa con mayor cumplimiento.

Por su parte, Moros (2025) en su estudio de maestría titulada “Implementación de un cuadro de mando integral para la gestión estratégica y el crecimiento sostenible en la granja Nutrisalud, Villavicencio, Meta” de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Bogotá, Colombia, tuvo como objetivo mejorar su gestión implementando el CMI, elevando su crecimiento sostenible y productividad en el mercado. Implementó una metodología con un enfoque cuantitativo que permite recopilar información valiosa sobre su gestión agropecuaria, también se realizó una encuesta estructurada con escala de Likert, dirigida a los empleados, socios, clientes y miembros de la comunidad, facilitando lograr la visión completa de sus estrategias. Se analizan los resultados de la encuesta, que muestran que (7-10) indican que sus productos son naturales y (2-10) que no encuentran diferencia entre los productos. Esto resalta que, en el mercado de hoy en día, demuestran la confianza y la satisfacción con el producto que eligieron de manera eficaz. Como conclusión, es una ética esencial para optimizar el seguimiento de la eficiencia de la entidad, permite elevar el conocimiento que establece los recursos de la gestión estratégica y facilita las metas de la granja.

Por otro lado, Ramírez (2021) su maestría en Administración Estratégica de Negocio titulada “El cuadro de mando integral como herramienta de gestión integrada al proceso de administración estratégica en organizaciones del sector privado. Su implementación en la

gestión de los Municipios de la Provincia de Misiones.” De la Universidad Nacional de Misiones ubicada en Posadas, Argentina. Tiene como objetivo implementar el modelo para llevar a cabo los seguimientos de control manejando las directrices para visualizar los aspectos relevantes. Como metodología se realizó un estudio exploratorio descriptivo, se analiza el entorno que presenta el fenómeno real, la utilización del cuadro de demanda integral corresponde a la gestión estratégica de la empresa provinciana de Misiones. Las métricas de resultado carecen de indicadores que permitan transmitir el rendimiento para lograr dichos resultados, obteniendo inversiones considerables sin poder evaluar la eficacia de las estrategias propuestas. Como conclusión, el cuadro de mando integral es una herramienta que aporta un beneficio y un buen sistema de medición que ayuda a conectar las distintas áreas de la organización gestionando cada estrategia alineada al éxito.

Por su parte, (Heras-Garzón y Narváez-Zurita, 2021) en su tema de investigación “Cuadro de mando integral para la gestión táctica financiera caso cooperativo de transporte Panorama”, de la Universidad Católica de Cuenca, Cuenca – Ecuador, su objetivo es llevar a cabo una estrategia que aporte a la mejora de los alineamientos en las gestiones financieras, administrativas y tributarias de la cooperativa, obteniendo un mejor desempeño. Se utilizó una metodología con un enfoque descriptivo y un diseño no experimental, lo que permite detallar un fenómeno y analizar las variables sin alterar intencionalmente, logrando la recolección de datos en un solo momento. Como resultado, presenta las contestaciones de los socios sobre la nueva implementación, lo que genera un procedimiento de la cooperativa por parte del departamento de administración y contabilidad, que está implicado en la gestión de los procesos de la cooperativa. Se obtiene una conclusión derivada del CMI que es un sistema de control de gestión con un enfoque estratégico que se divide en cuatro procesos orientados a lograr una comprensión más integral de los procesos de manera oportuna.

Por su parte, Espín (2022), en su tema de maestría en administración de empresas titulado “Modelo de gestión administrativa basada en Balanced Scorecard en la compañía de transporte de turismo Cottullari S.A.” de la Universidad Técnica de Cotopaxi – Ecuador, el objetivo es continuar el bienestar de los trabajadores ofreciéndoles un entorno laboral adecuado, fomentando una buena atmósfera creciendo en el sentido equilibrado. Como metodología se utilizó una investigación exploratoria que facilita el cuadro de mando integral con los datos suministrados por la cooperativa y mediante una entrevista semiestructurada a todos sus directores para poder analizar la situación de la empresa y el logro de sus metas. Como resultado, determina los hallazgos de un sistema de evaluación que demuestren lo

indispensable que es la empresa con planes de acción usando estrategias empresariales que conecten con el entorno competitivo que conllevan un cambio de transformación en la cultura organizacional. Como conclusión, la gestión administrativa cuenta con eficiencia, efectividad y procedimientos de mejora, considerando las funciones del cuadro de mando que tiene la finalidad de optimizar la calidad que será parte de la cadena de valor y cambio en la cultura de la organización.

Es así como, Tituano (2021) en su estudio de maestría en gestión del talento humano titulado "Propuesta de cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador" de la Universidad Técnica, Portoviejo, Ecuador, tuvo como objetivo implementar un diseño que mejore los alineamientos de la entidad alineados a la estrategia para el área de talento humano. Obteniendo una metodología con un enfoque cualitativo que abarca la recopilación de datos sobre la administración de talento humano necesario para poner en práctica el modelo del CMI. De igual importancia, utilizaron técnicas como el análisis foda, que les ayuda a visualizar la parte interna y externa de la institución con una población de 340 trabajadores y 2010 con una muestra aleatoria simple. El resultado de esta base de información se llevó a cabo el modelo para tratar el problema identificado, lo que orienta el camino que debe seguir el cuadro de mando integral, tomando en cuenta que el resultado no fue positivo, ya que podría reducir sus debilidades detectadas. Como conclusión, el CMI es útil para evaluar los indicadores de gestión alineados a la estrategia de la identidad que aporta un beneficio particular en el área de talento humano con una visión predeterminada para entender la propuesta, logrando alcanzar el éxito establecido.

Desarrollo de teorías y conceptos

Cuadro de mando integral

Es una herramienta útil de gestión empresarial que mide y evalúa cuatro perspectivas: la financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento en una organización, para facilitar una comprensión constante entre la formulación de estrategias y la implementación del control adaptándose a los cambios estratégicos. “El cuadro de mando es esencial para cualquier identidad, que guía las decisiones para obtener la ventaja competitiva frente a la competencia, mejorando el concepto estratégico para alcanzar los objetivos planteados por una organización” (Antunes et al., 2025)

En este sentido, facilita a los colaboradores un manejo adecuado en la gestión administrativa, lo cual busca aumentar sus ventas en el mercado al mejorar la satisfacción del consumidor, obteniendo una buena planificación y control en el entorno. Por esta razón, este modelo es beneficioso para establecer los objetivos de forma clara para transmitir un ambiente más competitivo para la compañía cumpliendo a través de metas estratégicas e indicadores pertinentes.

Perspectiva Financiero

Enfatiza que la selección de opciones en la administración financiera se basa en obtener datos pertinentes y a tiempo con el fin de llevar a cabo un buen análisis de rentabilidad. “El estudio financiero es un elemento clave en el área empresarial, el cual examina el desempeño operativo de una compañía mediante una evaluación de la situación actual y la anticipación de problemas futuros.” (Holario et al., 2020, p. 3)

En otras palabras, la gestión financiera evalúa el rendimiento de la empresa, con el fin de explicar la rentabilidad y la liquidez, teniendo claros los conocimientos adecuados para identificar los puntos débiles y fuertes, contando con información valiosa para la toma de decisiones, logrando alcanzar uno de sus objetivos que ayuda a concluir un recurso valioso para conocer la situación actual para un buen manejo en el futuro.

Rentabilidad

La rentabilidad es un beneficio que maneja los recursos de la empresa abarcando la estructura productiva de los activos y la utilidad de una inversión en relación al capital. “La rentabilidad económica es un estándar para medir una empresa, ya que la manera en que manejan los activos ayuda a definir las ganancias de la entidad, lo cual toma en cuenta la manera en que se financian.” (Ventocilla et al., 2024, p. 70)

El crecimiento de la rentabilidad mide los recursos de la empresa que son importantes y evalúa los resultados para crear valor, donde el sistema económico y financiero es importante para la evolución de la compañía con diferentes montos de inversión, esto aumenta las ganancias para conseguir una coordinación en la producción y competencia que se busca conseguir de manera eficaz.

Liquidez

Cumple con los pagos tanto a corto como a largo plazo, lo cual se considera de manera amplia, mostrando la flexibilidad en las operaciones y un papel clave en las finanzas, obteniendo estabilidad económica para las empresas, desde la perspectiva de los bancos centrales. “Es fundamental para cualquier entidad, ya que representa un aspecto clave; la liquidez se considera un modelo útil que determina la empresa operando correctamente en la administración.” (Macías y Rivera, 2023, p. 10).

La liquidez es la facilidad con la cual puedes convertir un activo en efectivo, es decir, el dinero que se requiere utilizar de inmediato, siendo la capacidad que tiene una empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo, ya que ayuda a medir las ganancias del negocio operativo.

Perspectiva del cliente

Es un método que analiza a la empresa desde la perspectiva de las personas que manejan sus bienes o servicios. “La entidad alinea sus métricas principales respecto a los consumidores con los grupos de mercado y cliente seleccionados” (Horacio, 2022, p. 7).

Permite a las empresas alinear sus métricas esenciales relacionadas con los clientes abordando los siguientes puntos que facilitan una mejor perspectiva, comodidad, lealtad, capacitación y beneficios. Ayuda a evaluar las ofertas de valor que se proporcionarán a los grupos elegidos de manera clara, que convierten la estrategia y la visión de una empresa con grupos de mercado elegidos.

Tiempo de entrega

El tiempo de entrega constituye un indicador fundamental del desempeño logístico, ya que representa el período transcurrido desde que se realiza un pedido hasta que el producto o servicio es entregado al cliente. Este indicador permite evaluar la eficiencia de los procesos de abastecimiento, transporte y distribución, influyendo directamente en la satisfacción del cliente y en la competitividad de la organización. (Kapiszka, 2025)

En este sentido, el tiempo de entrega es un elemento clave para las empresas de transporte, debido a que refleja la capacidad de cumplir los compromisos adquiridos con los clientes dentro de los plazos establecidos. Un acuerdo de control de este indicador permite optimizar recursos, reducir costos operativos y fortalecer la imagen corporativa mediante un servicio oportuno y confiable.

Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es esencial en la cultura empresarial, lo que se refleja en comentarios positivos sobre los productos, la atención y las vivencias, así como en el cumplimiento de las expectativas de los clientes. De acuerdo con Hernández (2011), "Es un estado mental del usuario que muestra sus reacciones cognitivas, físicas y emocionales frente al cumplimiento de una necesidad o información." (p.5)

Es importante requerir conocimientos que aborden la satisfacción del cliente o detecten cualquier oportunidad de mejora. Esto influye en la calidad del producto, plazos de entrega y la solución a posibles inconvenientes, ya que asegura la lealtad del público, convirtiéndose en un indicador clave de éxito mostrando habilidades y anhelos a sus clientes.

Procesos internos

Propone implementar un enfoque motivador en el ámbito de la información, adaptándose al entorno cambiante y a nuevos productos, como un impulsor indirecto. Como señala Pérez (2022), "se enfoca en administrar cada organización, reflejando el análisis de los papeles y resultados de gestión en el rendimiento del empleado y en los recursos que emplea la empresa en la producción". (p.17)

Es un plan de negocio para una organización donde debe operar internamente y alinear las estrategias que se hayan decidido para alcanzar las metas; el control interno tiene en cuenta las particularidades que debe adaptar a los métodos de la realidad y responsabilidad a corto, mediano y largo plazo.

Eficiencia operativa

La automatización contable no es simplemente una tendencia pasajera; es una evolución necesaria en el mundo empresarial moderno. "La efectividad operativa evalúa una entidad y sus recursos para lograr sus metas, usando la mayor cantidad de recursos posibles, ampliando la habilidad de la compañía para generar productos o servicios con la menor cantidad de recursos, costo y pérdidas posibles." (Vargas et al., 2025, p. 4)

En este sentido, mejora los procedimientos y recursos de una empresa para disminuir los costes, aumentando la eficiencia en sus indicadores a lo largo del tiempo y empleando los

recursos de los gastos operativos obteniendo mayor factibilidad en sus tareas efectivas, bajo un costo bajo, lo que convierte en una ventaja competitiva con mayor beneficio, lo que resulta en la satisfacción del cliente, lealtad y recomendaciones favorables.

Eficiencia administrativa

El papel de la gestión posee un rol fundamental en la dirección eficiente de las organizaciones educativas, de manera que alcancen altos estándares de calidad en el servicio educativo que ofrecen para responder en forma eficiente y eficaz a las transformaciones sociales derivadas del fenómeno de la globalización, la sociedad de la información y el conocimiento (Berrocal, 2019, p. 8)

En otra palabra, es importante la eficacia en la gestión, hace alusión a la habilidad de una empresa para alcanzar los objetivos utilizando una cantidad menor que refleja los recursos posibles logrando varias metas, esto se deriva de una dirección eficaz con su función principal elevada en niveles de calidad, para que las entidades puedan hacer frente a una adecuada transformación social.

Aprendizaje y crecimiento

Es esencial para el desarrollo de la empresa conseguir un progreso y obtener nuevas habilidades para alcanzar su máximo potencial. La mejor forma de ofrecer y brindar un producto de calidad es a través de un personal capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa, de esta manera se retiene al personal clave que aporte valor, evitando así una alta rotación que implique costos en la contratación de nuevo personal. (Santistevan y otros, 2020, pág. 4).

En este sentido, adquiere conocimiento clave para el crecimiento individual, siendo crucial para alcanzar el éxito de cada organización. Asimismo, contribuye a sostener un proceso de avance, contando con un equipo bien entrenado y comprometido, destacando la estrategia para conservar a los empleados esenciales que contribuyen al entorno creativo y duradero.

Capacitación del personal

Un proceso estratégico que analiza a los trabajadores para optimizar su rendimiento laboral, incentivar su entusiasmo y elevar la eficiencia de la empresa. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo presenta un componente intelectual importante (Aguilar, 2004, p. 26).

El propósito es mejorar el rendimiento y la eficacia, lo que impacta de manera directa en el alcance de las metas de la empresa. Esta estrategia de información trasciende la capacitación básica, abarcando el aprendizaje continuo durante toda la carrera profesional. Es fundamental para el logro de cualquier empresa perfeccionar su formación y destrezas, manteniendo continuidad en el negocio y en el mercado, persiguiendo el crecimiento y el éxito de la organización.

Clima organizacional

El clima organizacional es la opinión que el trabajador se forma de la organización. Esta visión subjetiva considera que un aspecto relevante del clima organizacional son las percepciones que los individuos tienen con respecto al logro de sus necesidades y al cumplimiento de sus funciones laborales. Estos autores asumen la metáfora de la personalidad, y establecen que cuando se conocen diferentes organizaciones, es sencillo reconocer diferentes personalidades destacando que es esta personalidad la que se describe como clima organizacional (Zevallos Torres, 2018, p. 23)

Es esencial para los negocios, dado que es un indicador clave que refleja los estándares que existen en la entidad respetando los espacios laborales. Esto facilita la visión de los empleados, centrándose en cómo ven el cumplimiento de sus expectativas y sus experiencias en el trabajo, mejorando el clima y llevando a cabo un buen manejo.

Gestión administrativa

En efecto, la gestión administrativa se implementan diversas técnicas para maximizar la eficiencia de los recursos humanos, logrando mejorar las medidas en la organización. “La capacidad de controlar y coordinar las acciones y los distintos roles que se desempeñan dentro de la empresa permite prevenir problemas y alcanzar los objetivos” (Peña et al., 2022, p. 122)

La capacidad es mejorar la gestión administrativa logrando facilitar los recursos y métodos necesarios que ayudan a minimizar las consecuencias adversas o posibles inconvenientes. También se encarga de emplear los recursos de manera coordinada y eficaz, de tal forma que se pueda realizar de manera apropiada la gestión en cuatro secciones: planificación, organización, dirección y control.

Planificación

El estado del arte, una fuerte restricción de la capacidad social para diseñar y llevar a cabo las importantes transformaciones; el origen de la planificación viene de la disciplina militar, la ingeniería, la arquitectura y la administración, lo que genera una expresión de un

lenguaje habitual hace cien años, lo cual es el objetivo económico de mejorar las pequeñas y grandes empresas. (Cazenave et al., 2017).

En otras palabras, la planificación es una estrategia que ayuda a planificar las falencias de la empresa desarrollando un plan de negocios, permitiendo apostar por el presente y el futuro de las entidades. Identificando cada uno de los movimientos requeridos para alcanzar las metas que conduzcan a grandes objetivos.

Plan Estratégico

Explica cómo la empresa crece a corto, mediano y largo plazo con el fin de establecer las bases del negocio para alcanzar. "El propósito de la empresa es lograr una mejora constante para alcanzar sus metas; intenta convertirse en los líderes del mercado implementando las estrategias mediante la innovación y la satisfacción del cliente." (Vicuña, 2013, p. 29)

Lo importante es el procedimiento en el que los directivos de una entidad determinan los objetivos fundamentales para alcanzar los logros, pensar más allá de las actividades diarias. También, el plan estudia los elementos que afectan a la compañía detenidamente tanto internos como externos, lo que facilita una perspectiva esencial para tener claros los presupuestos y las ganancias sobre la competencia y el estado del mercado.

Logro de objetivos

Tal como Tamayo et al., (2014) sostiene que el logro de objetivos constituye uno de los principales propósitos de la gestión organizacional, debido a que permite orientar los esfuerzos y recursos de la empresa hacia resultados concretos previamente establecidos. El cumplimiento de objetivos facilita la evaluación del desempeño organizacional y contribuye al crecimiento sostenible de la entidad.

El logro de objetivos implica la capacidad de coordinar actividades, recursos humanos y procesos administrativos de manera eficiente para alcanzar las metas propuestas. Este proceso resulta indispensable para medir el éxito de una organización, ya que evidencia el grado de cumplimiento de la planificación estratégica y la efectividad de las acciones ejecutadas.

Organización

La organización "forma parte de la administración, lo que crea una estructura planificada de los roles de las personas que deben cumplir, donde se asegura todas las tareas necesarias para alcanzar los objetivos mejorando las habilidades realizadas." (Román Pérez y Pablos Solís, 2009).

Es una estructura que debe verse como un molde para las funciones del modelo establecido por los líderes, lo cual promueve la lógica y la armonía; esto genera que las

personas tengan un mayor desenvolvimiento y puedan laborar de manera feliz y eficiente, creando una estructura organizativa

Comunicación

La comunicación es esencial para la organización, lo cual estimula la innovación y optimiza el proceso de decisiones, lo cual cuenta con cambios competitivos creando una cultura de comunicación. “Es fundamental señalar que la comunicación tiene varios propósitos, para que tanto quien envía como quien recibe puedan tener un entorno propicio en el que otros procesos desarrollen de manera efectiva.” (Cadena, 2021, p. 16)

En otra palabra, la comunicación es fundamental para cualquier organización que lleva a la toma de decisiones a un buen manejo estratégico basado en ideas, intercambio de datos, logrando establecer conexiones en nuestro entorno, aplicando relaciones entes si, mediante la interacción humana y los cambios de manera repentina para comprender su estructura a fondo.

Roles definidos

Según la revista de ciencias humanas (2022), las conexiones entre la personalidad en la perspectiva de rol se centran en la influencia social y cultural. Esto se convierte en un simple componente de capacidad y libre albedrío de elección limitada (p.5).

En este sentido, los roles son actividades designadas, expectativas que cada persona debe cumplir en una organización; esto define la repetición de funciones, minimiza el cansancio laboral y incrementa la motivación logrando el objetivo compartido.

Dirección

Como plantea Ruiz (2012), la gestión consiste en dirigir un conjunto de personas para alcanzar las metas de la organización, reconociendo la función que tiene el líder o supervisor al entender los aspectos básicos de la dirección, siendo el liderazgo más adecuado para reconocer los pros y contras que cada opción implica. (p.9)

La dirección es la función de ejecutar planes y guiar esfuerzos mediante motivación y comunicación tanto individualmente como en grupo, para alcanzar de manera efectiva las metas de la organización. Implementando las directrices para definir la planificación. Este proceso fomenta las adecuadas estructuras mediante la eficiencia del sistema de control.

Liderazgo

Es la capacidad que tiene una persona de influir e inspirar a los miembros de la organización con el fin de alcanzar las metas y objetivos dentro de un conjunto de valores. Es importante saber que el líder guía para un mejor desenvolvimiento y enfocarse en el futuro, lo

que facilita el crecimiento social. Como señala Fienco (2024), “la habilidad de un líder es un aspecto clave en cualquier empresa para alcanzar el éxito” (p. 10).

Es un proceso en el cual el líder direcciona las habilidades de influir, dirigir y apoyar a cada miembro para dar su máximo potencial con entusiasmo hacia el cumplimiento de objetivos de la organización; para lograr los objetivos o metas comunes, es quien orienta al equipo y es visto como un guía.

Supervisión del personal

Con base en Hernández et al., (2014) la supervisión son las acciones que realiza una persona al guiar a un grupo de personas para alcanzar su máximo rendimiento y bienestar, lo cual facilita el seguimiento de los procesos y garantiza que las actividades se desarrollen de acuerdo con los objetivos institucionales, con el propósito de mejorar el desempeño personal y garantizar la calidad de los servicios.

Desde esta perspectiva, la supervisión del personal permite monitorear las tareas realizadas por los colaboradores, identificar necesidades de mejora y fortalecer la productividad organizacional. Igualmente, favorece la coordinación entre los distintos niveles jerárquicos, promoviendo el cumplimiento de estándares de calidad y una mayor eficiencia en la ejecución de las funciones asignadas.

Control

En la opinión de Guzmán et al. (2021) mencionan “la administración utiliza métodos efectivos para supervisar los inventarios, estableciendo sistemas de control eficientes y logrando un liderazgo más relevante en la gestión de la organización”. (p.4)

En este sentido, su objetivo es lograr el rendimiento tanto a nivel personal como en la organización identificando los errores con el fin de corregirlos, lo que ayuda a mejorar la calidad y cambios en el mercado, donde se alinean los planes de la empresa siendo más eficientes y eficaces para medir los resultados obtenidos a lo largo del proceso.

Toma de decisiones

Como expresa Castrellón et al. (2021) “tener un buen manejo en la organización es importante, para entender la situación económica de la empresa tomando buenas decisiones de forma adecuada, rápida y confiable, con el mínimo margen de control”.

La toma de decisiones es un proceso en el cual se identifica y selecciona una acción o alternativa para resolver un problema en específico. De la misma forma, es una acción común que se realiza a diario en nuestra mente, la cual se activa cuando surgen problemas, lo que se debe hallar la mejor respuesta posible.

Tiempo de respuestas

Desde el punto de vista de Melike (2026), el tiempo de respuesta es el período de tiempo que transcurre desde que el cliente establece contacto o una conversación; es una medida esencial que determina la velocidad en la que una compañía atiende las preguntas, lo que determina la satisfacción. Este indicador es muy importante para los equipos de servicio al cliente, ya que mide directamente la eficiencia operativa y refleja la importancia que se le otorga al cliente.

De igual importancia, el tiempo de respuesta es un factor esencial para medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en cualquier empresa; hoy en día, la tecnología avanza y se implementan técnicas para obtener respuestas rápidas y efectivas para ofrecer información veloz para el crecimiento del negocio.

Antecedentes de la empresa

La compañía de transporte de carga El Platanal S.A. TRANSCARPLAN, situada en el cantón La Libertad, un área reconocida por su inclinación hacia el emprendimiento, su vibrante comercio y su calidez humana, ha acumulado una trayectoria de 14 años en el ámbito del transporte de carga pesada. Durante este tiempo, la empresa ha fortalecido su posicionamiento gracias al esfuerzo de sus socios y de quienes los acompañan en este proceso, sus trabajadores, cuyo trabajo diario es crucial para asegurar la operatividad, el progreso y la relevancia alcanzados en el sector logístico. Transcarplan se especializa en ofrecer soluciones de transporte para una variedad de mercancías, como ganado, troncos, automóviles, materiales de desecho, etc. Caracterizado por su actividad social, económica y comercial, atendiendo las necesidades de sus clientes mediante la seguridad y eficiencia en sus servicios, promoviendo los estándares de calidad y consiguiendo la satisfacción que lo posicione como empresa destacada en el mercado competitivo de manera significativa para la comunidad.

Misión

Brindar servicios de transporte de carga pesada a nivel nacional, con seguridad, puntualidad y eficiencia, mediante personal comprometido, vehículos modernos y una administración orientada a cumplir con los requerimientos logísticos de nuestros clientes.

Visión

Proyectarnos como una organización líder en el sector de transporte de carga pesada, con presencia tanto a nivel provincial como nacional, destacándonos por nuestra operativa efectiva con una firme convicción por la seguridad, la excelencia en el servicio y el bienestar integral de nuestro personal.

Valores

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Puntualidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Compromiso

Análisis FODA "Transcarplan".

A continuación, se presenta la matriz FODA.

FODA		Fortaleza		Debilidades	
		F1	Servicios de alta calidad.	D1	Problemas de comunicación interna.
		F2	Personal altamente calificado.	D2	Dirección de la empresa no acorde a las necesidades de la misma.
		F3	Renovación de flotas.	D3	Similitud de servicios con otras empresas.
		F4	Conocimiento de las rutas.	D4	Bajo nivel de crecimiento empresarial.
		F5	Permiso de operación otorgado.	D5	Local con espacio reducido.
	Oportunidades	**Estrategias FO**		**Estrategias Do**	
O1	Plan de desarrollo tecnológico	F1-O1: Utilizar la calidad del servicio junto con el plan de desarrollo tecnológico disponible para actualizar los métodos de atención y gestión de flota. F1-O2: Aprovechar la calidad del servicio y el conocimiento de las rutas para explorar los mercados accesibles identificados. F4-O3: Aprovechar el conocimiento de las rutas y el permiso de operación otorgado para fortalecer colaboradores estratégicos. F2-O4: Potenciar al personal altamente capacitado a través de capacitación sin costo. F3-O5: Utilizar el acceso a créditos para renovación de flota con el objetivo de consolidar el proceso de renovación vehicular.		D1-O1: Implementar el plan de desarrollo tecnológico para solucionar los problemas de comunicación interna mediante herramientas digitales de gestión D2-O2: Modernizar la dirección empresarial aprovechando el plan de desarrollo tecnológico disponible en el sector D3-O2: Aprovechar los mercados accesibles para diferenciar el servicio a la competencia similar. D4-O3: Utilizar las alianzas con gremios transportista como un medio para promover el crecimiento empresarial D5-O5: Aprovechar el acceso de crédito para financiar la ampliación o reubicación de las instalaciones.	
O2	Mercados accesibles que puedan ser aprovechados por la organización.				
O3	Alianzas con gremios de transportistas.				
O4	Capacitación gratuita del sector público.				
O5	Acceso de créditos para renovación de flota.				
	Amenazas	**Estrategias FA**		**Estrategias DA**	
A1	Disminución de los servicios.	F1-A1: Garantizar la calidad del servicio para enfrentar la disminución de la demanda en el sector		D1-A1: Establecer un sistema de comunicación interna que define de forma clara los objetivos del personal, evitando que el desempeño quede afectado.	
A2	Competencia innovación tecnológica.				
A3	Inflación en el país.				

A4	Mal estado en las vías de transporte	F2-A2: Aprovechar al personal calificado para responder ante la competencia con innovación tecnológica F5-A3: Aprovechar el permiso de operación legal vigente para mantener estabilidad de la compañía frente a la inflación del país F3-A4: Mantener renovación de flotas para minimizar el impacto del mal estado de las vías sobre vehículos y tiempo de entrega F4-A5: Utilizar el conocimiento de las rutas como ventajas competitivas a la entrada a nuevos competidores	D2-A1: Optimizar la gestión financiera para adaptarse a cambios en el sector garantizar pagos puntuales al personal D3-A2: Reforzar la capacitación de empleados con menor conocimiento para reducir el riesgo durante el ciclo de producción. D4-A3: Elaborar un plan de crecimiento empresarial que amortigüe los efectos de la inflación sobre los costos operativos D5-A4: Buscar alternativas logísticas ante el espacio reducido de la compañía.
A5	Entrada de nuevos competidores.		

Fundamentos legales

Constitución de la República del Ecuador (2008)

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características. La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Art. 54.- Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore. Las personas serán responsables por la mala práctica en el ejercicio de su profesión, arte u oficio, en especial aquella que ponga en riesgo la integridad o la vida de las personas**.**

Art. 313.- El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia. Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social. Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley.

LOTAIP-Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (2018)

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.

Art. 2.- La presente Ley se fundamenta en los siguientes principios generales: el derecho a la vida, al libre tránsito y la movilidad, la formalización del sector, lucha contra la

corrupción, mejorar la calidad de vida del ciudadano, preservación del ambiente, desconcentración y descentralización interculturalidad e inclusión a personas con discapacidad. En cuanto al transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, se fundamenta en: la equidad y solidaridad social, derecho a la movilidad de personas y bienes, respeto y obediencia a las normas y regulaciones de circulación, atención al colectivo de personas vulnerables, recuperación del espacio público en beneficio de los peatones y transportes no motorizados y la concepción de áreas urbanas o ciudades amigables

Art. 20.- Las funciones y atribuciones del Directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, son las siguientes:
1. Cumplir y hacer cumplir la Constitución, los convenios internacionales suscritos y ratificados por el Ecuador en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, la presente Ley, sus reglamentos, y las políticas emanadas del Ministerio del Sector, precautelando el interés colectivo, de conformidad con los principios y objetivos establecidos en esta Ley;

2. Establecer las regulaciones de carácter nacional en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, controlar y auditar en el ámbito de sus competencias su cumplimiento por parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, de acuerdo al Reglamento que se expida para la presente Ley;

13. Supervisar y controlar a las operadoras nacionales e internacionales de transporte terrestre y demás instituciones prestadoras de servicios de tránsito y seguridad vial en el ámbito de su competencia;

15. Conocer y aprobar el informe de gestión y labores de la directora o director ejecutivo de la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, así como sus estados financieros auditados;

Capítulo II
Metodología

Diseño de la investigación

La investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto, debido a que integró procedimientos cuantitativos y cualitativos para analizar la situación actual de la gestión administrativa de la empresa Transcarplan e identificar los elementos pertinentes para diseñar una propuesta basada en el cuadro de mando integral.

Se adoptó un enfoque mixto para obtener resultados más concretos sobre la situación de la empresa, esto contribuyó fortalecer la validez y confiabilidad de la información numérica con los datos descriptivos alcanzando fundamento en el proceso de la toma de decisiones. De acuerdo con Medina et al., (2023) Señalaron que los métodos mixtos cumplen varias funciones clave para el conocimiento lo que significa que se usa diferentes fuentes y técnicas de recolección de datos para analizar un fenómeno desde múltiples perspectivas.

Se implemento el método cuantitativo, que facilitó la obtención de datos numéricos mediante estudios de frecuencias y porcentajes, sobre los indicadores del cuadro de mando integral y la gestión de la empresa Transcarplan obteniendo información relevante. Según García (2024), este enfoque permite medir, comparar y analizar relaciones de variables, permitiendo analizar los datos numéricos y obtener una información más clara y generalizada.

El enfoque cualitativo se adaptó para obtener información más detallada de las percepciones, opiniones y experiencia del personal de Transcarplan en la relación con la administración; de igual importancia, recolecta información a través de las entrevistas efectuadas, cuyas afirmaciones brindaron una perspectiva completa de la organización. Afirma Viramontes (2024), los datos cualitativos generan conocimiento, derivados de los procesos, donde se intenta explicar, de la manera más simple, basados en instrumentos, eventos, sujetos, escenarios y cronología, de manera transversal a través de categorías de la información.

Mediante un diseño no experimental y de corte transversal, puesto que las condiciones administrativas de la empresa fueron observadas y analizadas sin manipular deliberadamente los elementos estudiados. La información se recolectó en un solo período, permitiendo obtener un diagnóstico de las percepciones y prácticas existentes en Transcarplan durante el año 2025.

La investigación se concentró en diagnosticar las condiciones administrativas existentes, identificar necesidades de mejora y reconocer los indicadores pertinentes para

estructurar una propuesta ajustada a las características de la empresa. Señalan Agudelo et al., (2008) el estudio no experimental examina las situaciones que existen y no han sido creadas por el investigador carece de control directo sobre las variables y no puede ejercer influencia en ellas.

El diseño fue transversal porque la información se recopiló en un periodo determinado del año 2025, mediante encuestas dirigidas a socios y operadores, así como entrevistas realizadas al personal administrativo. Esto permitió obtener una descripción de la situación de Transcarplan en el momento en que se efectuó el levantamiento de la información. Así como (Cvetkovic-Vega et al., 2021) definen lo esencial que es la medición transversal en un momento concreto, de estudios que exigen una observación a lo largo del tiempo.

En consecuencia, el diseño permitió caracterizar las condiciones financieras, operativas y administrativas de la empresa, sin establecer relaciones causales, medir efectos posteriores o comparar cambios a través del tiempo. Los hallazgos obtenidos sirvieron como fundamento para diseñar una propuesta de cuadro de mando integral orientada al fortalecimiento de la gestión administrativa.

Alcance

La investigación tuvo un alcance exploratorio-descriptivo, debido a que permitió aproximarse a la realidad administrativa de la empresa Transcarplan, organización en la que no se había desarrollado previamente un diagnóstico integral basado en las perspectivas del cuadro de mando integral.

El componente exploratorio facilitó la identificación de necesidades, dificultades, percepciones e indicadores relevantes relacionados con la gestión financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento.

El componente descriptivo permitió caracterizar la situación actual de la gestión administrativa mediante la información proporcionada por el personal administrativo, los socios y los operadores. Para ello, se analizaron aspectos relacionados con la planificación, organización, dirección, control, rentabilidad, liquidez, tiempos de entrega, satisfacción de los clientes, capacitación, clima organizacional, comunicación, liderazgo, supervisión y toma de decisiones. Como expone Arias (2021) afirma que el alcance descriptivo es clave para tener una base teórica para determinar una idea clara indicando las bases estadísticas donde la misma variable se aplica a dos o más poblaciones distintas.

El estudio tiene la finalidad de diagnosticar las condiciones existentes e identificar los elementos necesarios para estructurar una propuesta de cuadro de mando integral ajustada a las necesidades de la empresa.

Métodos de la investigación

Para este estudio se implementó el método analítico y sintético, que busca comprender los componentes detallados mediante una lógica que deriva los resultados concretos a partir de parámetros, con el fin de conceptualizar criterios que aporten a la investigación del cuadro de mando integral, realizando una indagación en la empresa Transcarplan y analizando su desenvolvimiento en el mercado.

En cuanto al método analítico, busco inspeccionar los análisis de la empresa; cada situación de la gestión administrativa descompone un elemento básico; por tanto, va de lo general a lo específico. Con la implementación del método **sintético,** se utilizó el análisis como medio de conocimiento para extraer lo esencial, mejorando la explicación de la realidad, y se aplicó el cuadro de mando integral.

Se adoptó un método analítico que sirvió para desglosar los datos recopilados sobre las variables y examinar a fondo sus elementos, facilitando el reconocimiento del progreso obtenido, que impacta en la administración, lo que posibilitó entender las conexiones entre ellos. Según Unda (1999), consiste en dividir los elementos que componen el tema de investigación para comprender la naturaleza de las conexiones que estructuran el tema.

Se empleó un enfoque sintético que permitió combinar los hallazgos individuales que se identificaron en cada una de las áreas: financiera, clientes, procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento, para así fomentar un panorama completo para la gestión administrativa de la organización. Determina Segura (2022), que no se trata de un mecanismo cualquiera, sino de un fundamento que analiza el alcance de una visión completa, revelando sus aspectos y conexiones fundamentales para lograr un conjunto unificado.

Población y muestra

Población

La población objeto de estudio es finita y estuvo compuesta por un total de 60 personas, clasificada en tres grupos: 3 del equipo administrativo, 25 socios y 32 operadores. Esta información fue entregada por la Secretaría de Administración Transcarplan, que facilitó los registros internos que ayudaron a identificar claramente a las personas involucradas.

Desde la visión de Yuni y Urbano (2006) describen la población como el grupo de personas que comparten una característica o situación considerando a quienes participan activamente. El término población es un conjunto de personas que habitan en una zona o empresa y abarca no solo el número de personas, sino también sus características dentro de un territorio.

Tabla 1 *Población de la empresa de transporte pesado TRANSCARPLAN S.A.*

Categoría	Cantidad	Técnica
Gerente, contadora, trabajador	3	Entrevista
Socios	25	Encuesta
Operadores	32	Encuesta
Total	60	

Nota: Cantidad de encuestados

Muestra

Se llevó a cabo la investigación, se hizo un censo que incluyó los miembros del personal con el propósito de conseguir resultados que fueran validos como confiables. De esta manera, se consiguió representar con exactitud la situación de la empresa, evitando así que se perdiera información de gran importancia. Se eligió un total de 60 personas como muestra de análisis, de ellas 57 respondieron una encuesta, mientras que 3 fueron entrevistados, estableciendo un soporte tanto para la gestión administrativa como para la implementación del cuadro de mando integral.

El muestreo censal incluye a toda una población y se emplea para conocer la opinión de todos los consumidores, obteniendo una base de datos confidencial. Teniendo en cuenta que Pérez (2024) señala que la muestra censal analiza a toda la población de interés, refiriéndose a un lugar en específico o de selección que la represente.

Recolección y procesamiento de datos

Entrevista

Se utilizará este método con preguntas abiertas, concretas para la guía de entrevista con respuestas relacionadas al área administrativa, en aspectos cualitativos, para comprender actitudes, desafíos y oportunidades en el uso del cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión.

Según Lopezosa et al. (2022) menciona que la entrevista es la concordancia organizacional, como base para garantizar una ejecución estratégica lleva a cabo estudios que permiten tener conocimiento, por lo tanto, brinda un enfoque flexible que cumpla con la gestión y sus requerimientos, cada uno con el esfuerzo requerido en la atención de las exigencias.

Encuestas

Este método se utilizó para obtener información mediante la aplicación de un cuestionario de preguntas objetivas y cerradas en la escala de Likert, y se obtuvieron datos cuantitativos sobre percepción, indicadores y experiencia, con el fin de la implementación del cuadro de mando integral para la gestión administrativa de carga pesada de la empresa "TRANSCARPLA" S.A.

Según Alfonzo et al. (2024), las encuestas diseñadas miden las habilidades para evaluar la competencia exhaustiva de la pertinencia y claridad. Se implementó esta herramienta, siendo útil para recoger información mediante procesos estandarizados con el fin de alcanzar las metas y realizar análisis por cada una de las personas encuestadas.

Técnicas de investigación

Guía de entrevista

Se implementó la guía de la entrevista con el propósito de evaluar a los participantes, fueron seleccionados por su buen desempeño y su larga experiencia en la empresa, por medio de este test, se pudo conocer su conocimiento más profundo de la administración de la entidad, a pesar de ello, la información recolectada es valiosa para el acercamiento al diagnóstico de la gestión administrativa en Transcarplan. En opinión de Araque (2019) indica que la guía de entrevista brinda múltiples ventajas analizando distinto enfoques, teórico, epistemológico y ético los datos requieren técnicas para poder realizar un análisis cualitativo que lleva a cabo la necesidad de elevar la calidad general su valides.

Cuestionario

La adaptación del cuestionario a través de preguntas formuladas buscó indagar la satisfacción de los trabajadores y socios de la empresa Transcarplan, frente cómo está estructurada su estrategia que conlleva asegurar un transporte seguro alineado con sus estándares de calidad y seguridad requeridos por la organización. Como afirma García (2003) el cuestionario se compone por series de preguntas de forma ordenada tomando aspectos

relevantes en una investigación, resalta de diferentes maneras, como grupos de gente o a través del correo.

Herramientas

Google Forms

El uso de la herramienta Google Forms facilitó la recolección de los datos dirigidos a los participantes solicitantes de la compañía de transporte. El formulario fue creado para examinar sus habilidades y destrezas, lo que permite mejorar los procesos de estrategias, la información recolectada por los participantes se transportó a una hoja Excel. Como afirman Abdurrahman y Muhammad (2024), los formularios con el estilo de Google sin duda son cada vez más indispensables para llevar la gestión de cualquier empresa o negocio.

Spss

La información recabada mediante el cuestionario fue exportada al programa Spss. Esto ayuda a la clasificación de las variables relacionadas con la experiencia y el conocimiento. Gracias a esta implementación, se pudieron encontrar sus falencias para la toma de decisiones durante el proceso de mejora. Como señala Mayorga et al. (2021), el SPSS permite calcular diversas operaciones aritméticas, algebraicas y trigonométricas, donde opera un gestor de datos que posibilita la información de manera dinámica, llevando a cabo los análisis estadísticos.

Validación de instrumentos

Los instrumentos aplicados en la encuestas y entrevistas fueron validados por un experto de la materia, se encargó de revisar la claridad, la coherencia de cada uno de los elementos adecuados, tal como figura en el certificado de validación, este análisis sirvió para examinar a fondo, asegurando los procesos de investigación que íbamos a realizar la sugerencia nos permitió mejorar los instrumentos, garantizando de esta manera que fueran apropiados para el estudio.

Capítulo III

Resultados y Discusión

Análisis de los resultados de las entrevistas

Para complementar la investigación, se llevó a cabo una serie de entrevistas con tres personas clave de la empresa Transcarplan, seleccionadas por su conocimiento y trayectoria en la parte interna. La primera entrevista relacionado con el gerente y a la contadora, dio a conocer una perspectiva general de los aspectos de la organización, finalmente un trabajador fue fundamental para comprender el punto de vista de cada uno, teniendo conocimiento de la evolución de la empresa a lo largo del tiempo y las modificaciones que ha sufrido en su funcionamiento y gestión.

1. **¿Cómo entiende usted el cuadro de mando integral y qué importancia cree que tiene para la empresa?**

Destacaron que la manera en que se ve el cuadro de mando integral cambia mucho desde su perspectiva. Todos coinciden en que es algo importante, lo que permite identificar fallos antes de que se vuelvan problemas. Algunos no dominan el concepto técnico, pero pueden reconocer su uso durante las reuniones. Se pone en práctica para que los trabajadores tengan conocimientos, ofreciendo una imagen completa de cómo funciona la organización.

2. **¿Qué acciones se han tomado para mejorar la liquidez y garantizar el cumplimiento de las obligaciones operativas?**

Reitera que los socios cumplen con el compromiso operativo donde señalan que la organización ha orientado su administración hacia una planificación estricta enfatizando la importancia de monitorear constantemente los flujos de entrada y salida, puesto que la labor destaca posibles faltas de capital antes de que escalen a dificultades mayores. Del mismo, se puso de manifiesto la convivencia de pactar mejores condiciones comerciales con los proveedores y fomentar un intercambio de información constante en las áreas administrativas, lo cual optimiza la capacidad de reacción ante cualquier contingencia.

3. **¿Cómo evalúa el cumplimiento de los tiempos de entrega y la satisfacción de los clientes?**

Desde el punto de vista de los entrevistados, los tiempos de entrega y el nivel de satisfacción de los usuarios, se subrayó que dicha labor de supervisión se lleva a cabo principalmente mediante el contacto directo con los usuarios. Indican que, a pesar de la

carencia, los colaboradores con mayor trayectoria sostienen que es fundamental la evolución directa y la comunicación general sobre el nivel de satisfacción operativa de la organización.

4. **¿Cuáles considera que son los principales problemas o cuellos de botella en los procesos internos?**

Sobre las limitaciones mas critico dentro de los procedimientos internos, se ha destacado que uno de los obstáculos principales radica en la ausencia de una coordinación ágil y eficiente en la cual existen situaciones complejas en parte interna, tramites administrativos consuman un tiempo excesivo, por otra parte el personal con mayor trayectoria subrayo que la carencia de activos, tales como unidades de transporte durante las etapas con mayor carga operativa, generando cuello de botella que inciden negativamente en los plazos de atención.

5. **¿Qué tipo de capacitaciones se ofrecen al personal y con qué frecuencia?**

En cuanto a la movilidad, se priorizan las sesiones de capacitación para el personal que serían las principales áreas como la atención al cliente, la conducción defensiva y la normativa sobre seguridad vial; sin embargo, no se cuenta con una herramienta ni un calendario definido, destacaron que el aprendizaje se lleva a cabo únicamente cuando se presentan necesidades específicas, como la llegada de nuevos empleados o cambios en los procedimientos operativos.

6. **¿Cómo se definen y revisan los objetivos anuales de la empresa?**

Afirman que los objetivos anuales de la compañía se originan principalmente a partir de la experiencia acumulada en años anteriores y de requerimientos destacados en la operativa cotidiana, más que de un procedimiento de planeación estratégica formal. También los empleados con más experiencia señalaron que, aunque las metas están presentes, su difusión no siempre es clara para todos los niveles de la organización.

7. **¿La estructura organizativa actual facilita el trabajo coordinado entre las áreas? ¿Por qué?**

Plantea que el modelo organizativo actual favorece la colaboración entre los diversos departamentos. Se llegó a un acuerdo en términos generales, lo que facilitó el flujo comunicativo más directo, lo cual los colaboradores de mayor antigüedad señalaron que, durante períodos de alta demanda, la ausencia de una delimitación más clara en cuanto a las competencias y funciones llevó a la duplicación de tareas o a la confusión sobre quién es responsable de ciertas actividades.

8. **¿Cómo describiría el estilo de liderazgo de la gerencia frente al personal?**

La relación se estructura de manera organizativa; sin embargo, durante los periodos de carga de trabajo, la falta de una definición más clara de las funciones y las responsabilidades podría provocar redundancias en los roles. Esto generó duda sobre quién reemplaza las actividades. Con la implementación de la herramienta, siento que fomentará una buena medida que favorezca un intercambio de información mucho más fluido, con mayor rapidez para captar cualquier problema, eliminando trámites administrativos innecesarios.

9. **¿Existe un control automatizado para el seguimiento en tiempo real de la flota vehicular y la seguridad de la carga transportada?**

   Carecemos de un mecanismo que opere de forma automatizada; el monitoreo se realiza en esencia mediante el contacto telefónico con los operadores, lo cual limita nuestra capacidad de reacción ante eventos imprevistos. Se trabaja en eso para tener un mayor control relativamente eficaz sobre la flota de vehículos, lo que representará una oportunidad clara para mejorar su fortalecimiento tanto en la seguridad como en la operatividad.

Análisis de los resultados de las encuestas socios de la empresa Transcarplan

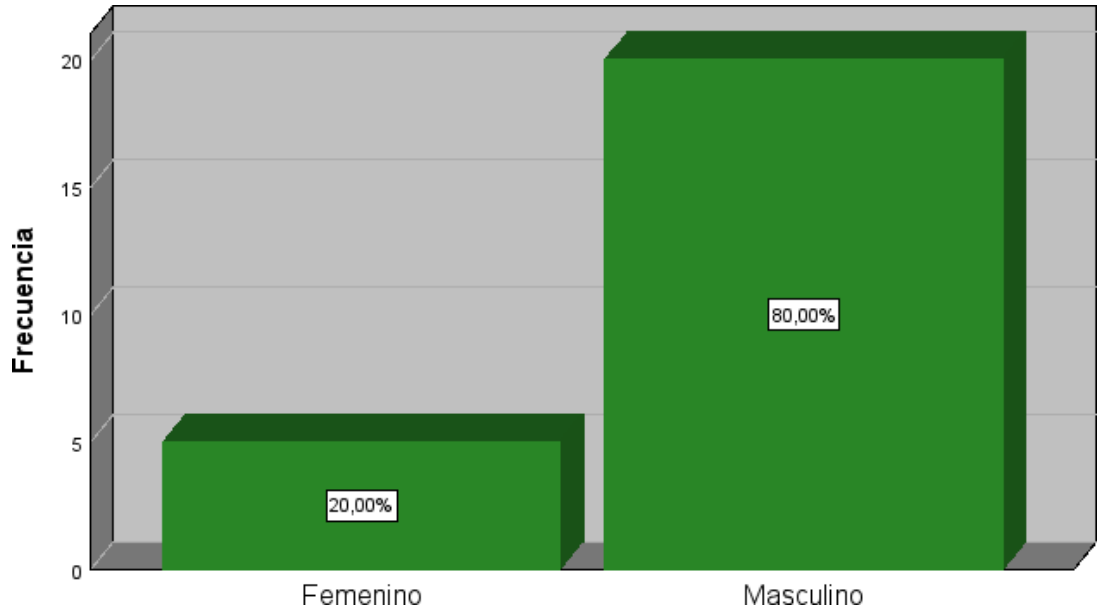
Se encuestó a los socios (25) y operadores (32) de Transcarplan para identificar las principales debilidades en su administración, con este método, se constató la ausencia de una planificación más detallada, también mostraron déficit, lo cual obstaculiza la toma de decisiones ágil y afecta de forma adversa el desempeño de la organización, que contribuyen a optimizar la eficacia operativa y competitiva de la entidad.

Tabla 2 *Género*

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	5	20%
Masculino	20	80%
	25	100%

***Nota*;** cantidad de encuestados

Figura 1 *Género*



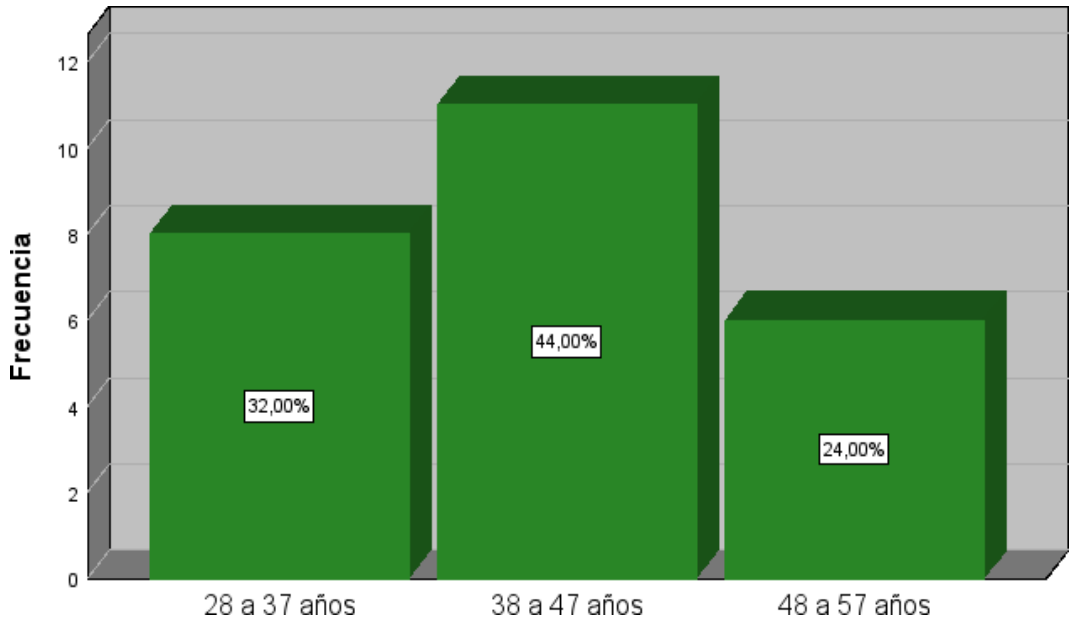
Los datos indican que el 80% de las personas que participaron en las encuestas son hombres, mientras que únicamente el 20% corresponde a mujeres. Dicha repartición pone de manifiesto que el personal de la institución está integrado mayoritariamente por hombres, lo cual es una tendencia común en sectores relacionados con la operación y el transporte.

Tabla 3 *Edad*

	Frecuencia	Porcentaje
28 a 37 años	8	32%
38 a 47 años	11	44%
48 a 57 años	6	24%
Totales	25	100%

Nota: Numero de edades

Figura 2 *Edad*



El segmento demográfico que sobresale dentro de la información recabada corresponde a las personas de entre 34 y 47 años, representando el 44% del total. Le sigue la franja de 28 a 37 años, que abarca un 32%. Esta segmentación indica que el personal está compuesto por los socios, lo que les proporciona el juicio necesario para evaluar los indicadores de rendimiento, como los que se presentan en el cuadro de mando integral. Por otro lado, únicamente el 24% del equipo pertenece al rango de 48 a 57 años, lo que confirma que el personal es joven, lo que facilita la adopción de innovaciones en los procesos de administración.

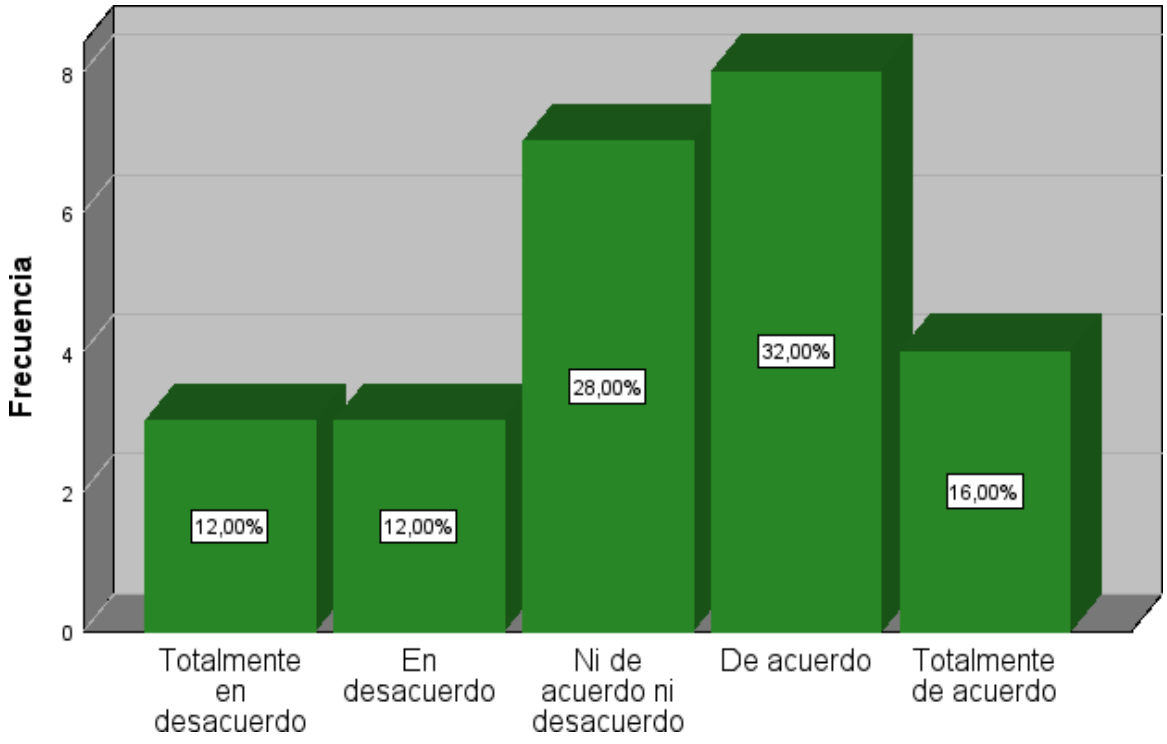
1. **La empresa cumple con las metas de rentabilidad que se ha propuesto.**

Tabla 4 *Rentabilidad*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	12%
En desacuerdo	3	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	28%
De acuerdo	8	32%
Totalmente de acuerdo	4	16%
Totales	25	100

Nota, rentabilidad conocida por los socios

Figura 3 *Rentabilidad*



El 48% de los encuestados opinan que están de acuerdo en que la compañía alcanza sus objetivos de rentabilidad, mientras que un 28% se muestra indeciso y un 24% expresa su desacuerdo, resalta una percepción mayoritariamente positiva, el objetivo es valorar el logro de la rentabilidad y minorizar el riesgo de incertidumbre.

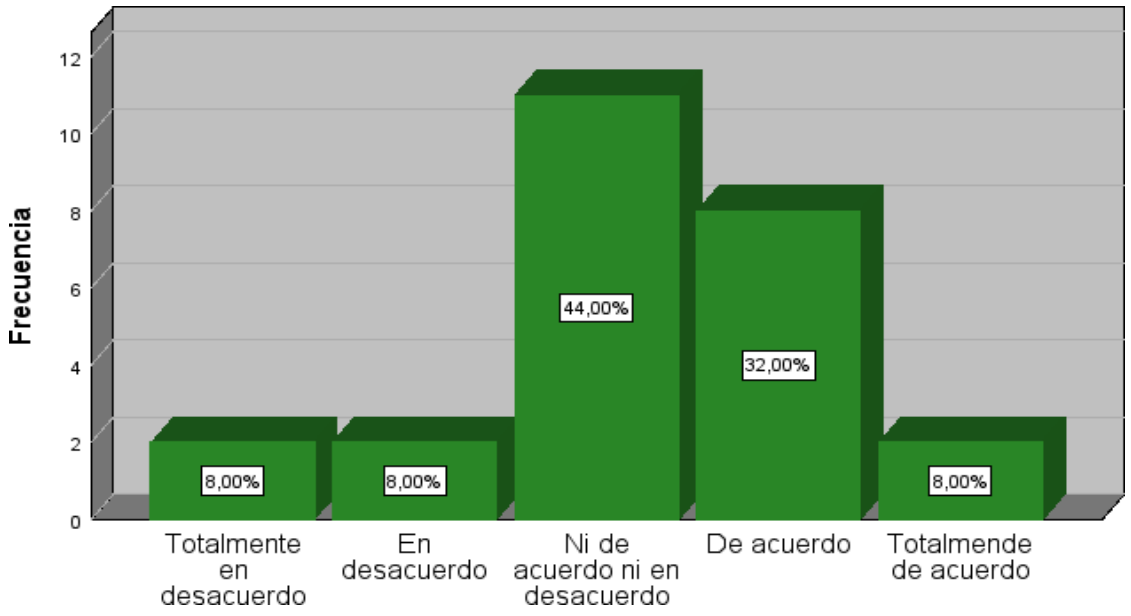
2. **La empresa mantiene un nivel de liquidez que le permite continuar operando aun ante imprevistos económicos.**

Tabla 5 *Liquidez*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	8%
En desacuerdo	2	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	44%
De acuerdo	8	32%
Totalmente de acuerdo	2	8%
Totales	25	100%

Nota, liquidez en la compañía

Figura 4 *Liquidez*



Los resultados revelan que el 44% de los colaboradores encuestados adoptan una postura neutra respecto a la liquidez de la compañía, sin posiciones claramente a favor o en contra; un 32% manifiesta su acuerdo con que la entidad posee una liquidez adecuada. Esta distribución indica que es importante mejorar en el ámbito financiero, para así brindar información apropiada que respalde las decisiones que contribuyan económicamente a la empresa.

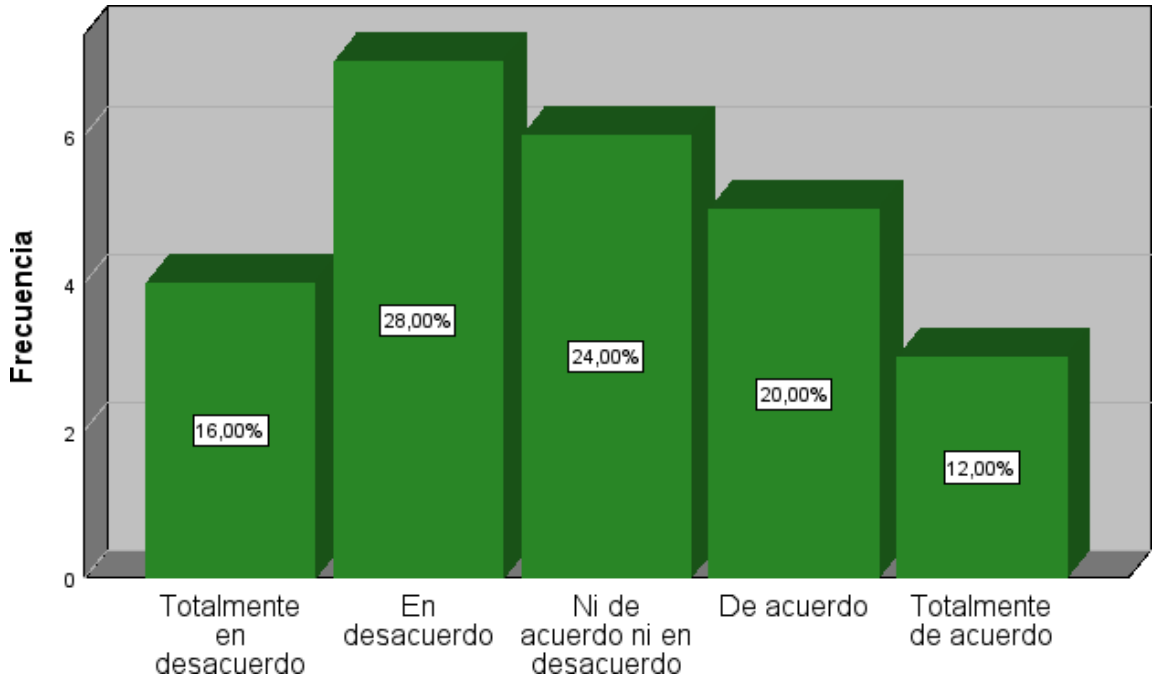
3. **Optimizar el tiempo de entrega de la carga pesada es un objetivo prioritario en la planificación estratégica anual de la empresa.**

Tabla 6 *Tiempo de entrega*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	16%
En desacuerdo	7	28%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	24%
De acuerdo	5	20%
Totalmente de acuerdo	3	12%
Totales	25	100%

Nota, tiempo de entrega de la compañía Transcarplan

Figura 5 *Tiempo de entrega*



Un 44% del personal está en desacuerdo que la puntualidad de las entregas sea una meta principal, mientras que solo un 32% la ve de manera positiva, destaca la importancia de incluir indicadores que aporten a la perspectiva de mejorar los procesos, con el fin de optimizar las estrategias de la empresa Transcarplan.

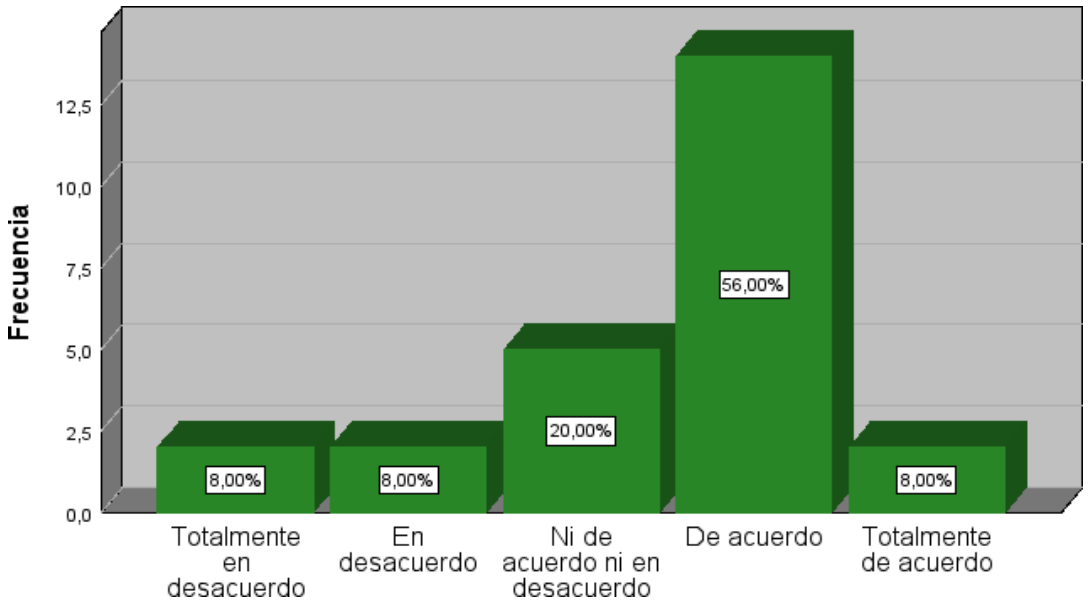
4. **Nivel de satisfacción actual de los clientes es suficiente para mantener la competitividad de la empresa en el sector de transporte pesado.**

Tabla 7 *Satisfacción del cliente*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	8%
En desacuerdo	2	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	20%
De acuerdo	14	56%
Totalmente de acuerdo	2	8%
Totales	25	100%

Nota, cliente satisfecho

Figura 6 *Satisfacción del cliente*



Indican que el 56% de los socios consultados coinciden en que los niveles actuales de satisfacción del cliente son adecuados para garantizar que la empresa se mantenga competitiva en el ámbito del transporte de carga pesada; un 8% expresa estar completamente de acuerdo, lo que eleva el 64% de opiniones favorables. Igualmente, un 20% adoptó una postura neutral respecto a esta cuestión, mientras que únicamente un 8% se ubica en dicha percepción, lo que mantiene una visión negativa al respecto. Esta distribución revela que la mayoría de los directivos ayuda a la competitividad y al nivel de satisfacción en el sector.

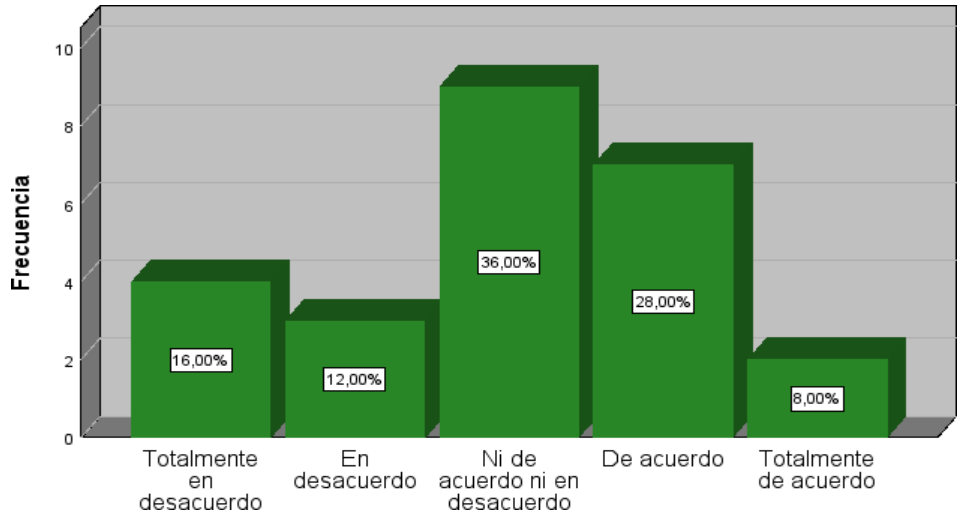
5. **La estructura de gestión administrativa actual permite utilizar de manera eficiente los recursos financieros y materiales en las operaciones de carga pesada.**

Tabla 8 *Eficiencia operativa*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	16%
En desacuerdo	3	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	36%
De acuerdo	7	28%
Totalmente de acuerdo	2	8%
Totales	25	100%

Nota, eficiencia de las flotas

Figura 7 *Eficiencia operativa*



Los datos proporcionados indican que el 36% se adapta a una posición neutra respecto a la eficiencia del actual esquema de gestión administrativa vigente para el aprovechamiento óptimo de los recursos financieros y materiales en las operaciones de carga pesada. En contraparte, obtenemos un 28% que está de acuerdo con dicho planteamiento y el 8%, sumando un 36% que posee una opinión positiva, mientras que, analizando la suma, nos arroja un 28% que mantiene una postura desfavorable, lo que demuestra que no se identifica una visión clara; tampoco se observa una confianza generalizada en la competencia de la estructura para gestionar los activos.

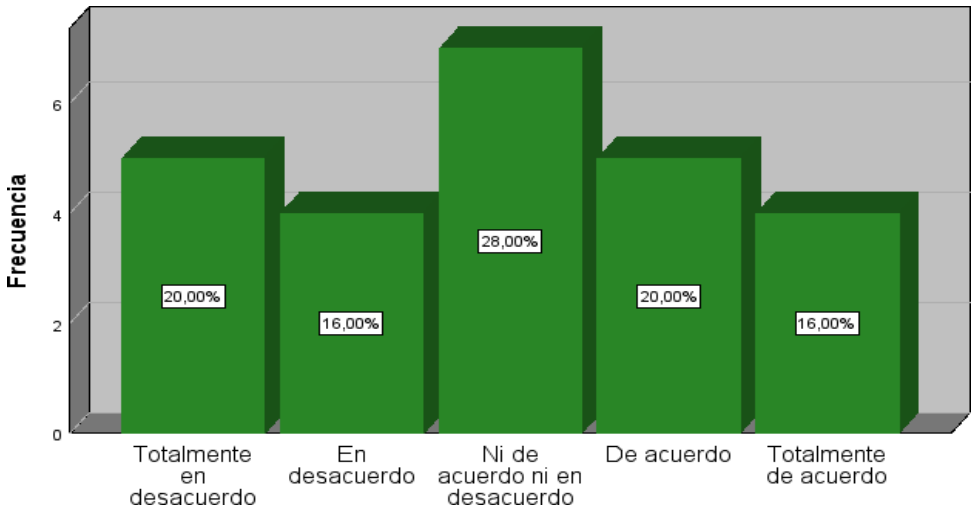
6. **La gestión administrativa actual prioriza la reducción de los tiempos de respuesta (atención de solicitudes, cotizaciones y asignación de carga) como factor clave del negocio.**

Tabla 9 *Eficiencia administrativa*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	20%
En desacuerdo	4	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	28%
De acuerdo	5	20%
Totalmente de acuerdo	4	16%
Totales	25	100%

Nota, eficiencia en la parte interna

Figura 8 *Eficiencia administrativa*



Un 36% del personal, compuesto por un (20% que está de acuerdo y un 16% totalmente de acuerdo) sostiene que la administración actual da prioridad a la reducción de los tiempos de respuesta como un aspecto fundamental de sus operaciones. Esta percepción implica un reconocimiento al esfuerzo de mejorar la atención. También se manifestó que no se tiene una opinión definida, con un 28% y un 36% (dividido entre un 20% en total desacuerdo y un 16% en contra) que expresan su rechazo, dejando al descubierto puntos específicos donde es necesario ajustar los procesos internos para agilizar los plazos de respuesta.

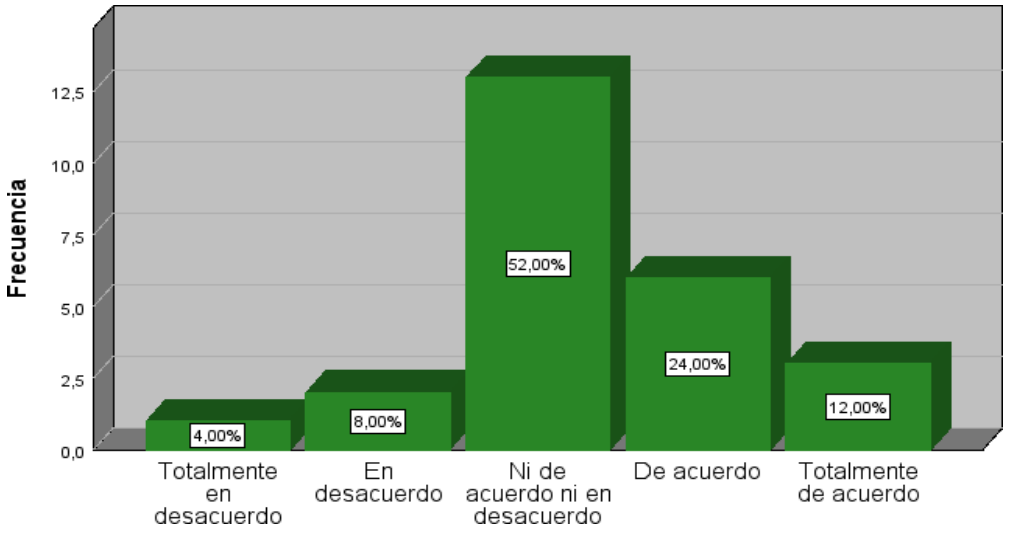
7. **Considera usted que los reportes de gestión que recibe la junta de socios reflejan de manera clara y oportuna el estado real de la eficiencia administrativa de Transcarplan.**

Tabla 10 *Capacitación del personal*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	4%
En desacuerdo	2	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	52%
De acuerdo	6	24%
Totalmente de acuerdo	3	12%
Totales	25	100%

Notas, capacitación para el personal

Figura 9 *Capacitación del personal*



Del conjunto de participantes encuestados, el 36% considera que los informes de gestión entregados a la junta de socios exponen de manera clara y oportuna para la eficiencia administrativa. Esta cifra es del 24% que aprueba la afirmación y del 12% que se declara totalmente de acuerdo; por el contrario, un 52% no toma una posición clara sobre el tema, lo cual restringe cualquier tipo de información, dando paso a la última cifra, con un 12% que señala que, para una pequeña fracción, los reportes vigentes no consiguen reflejar con exactitud la situación de la gestión.

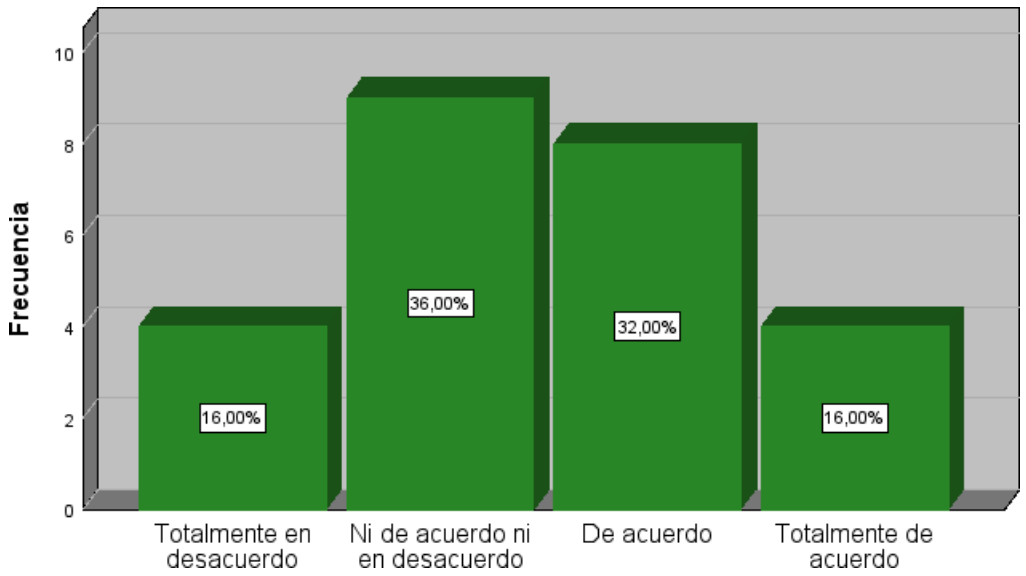
8. **El clima organizacional de la empresa promueve el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores.**

Tabla 11 *Clima organizacional*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	36%
De acuerdo	8	32%
Totalmente de acuerdo	4	16%
Totales	25	100%

Nota, clima organizacional que promueve el compromiso en la empresa

Figura 10 *Clima organizacional*



De manera general, un 48% de la plantilla percibe que el clima laboral dentro de la organización promueve el compromiso y el sentido de pertenencia entre el personal. Esto indica una percepción en parte positiva del entorno de trabajo en Transcarplan. Por otro lado, un 36% adopta una actitud neutral y un 16% expresa un desacuerdo claro. Aún hay margen de mejora para fortalecer la motivación de los integrantes.

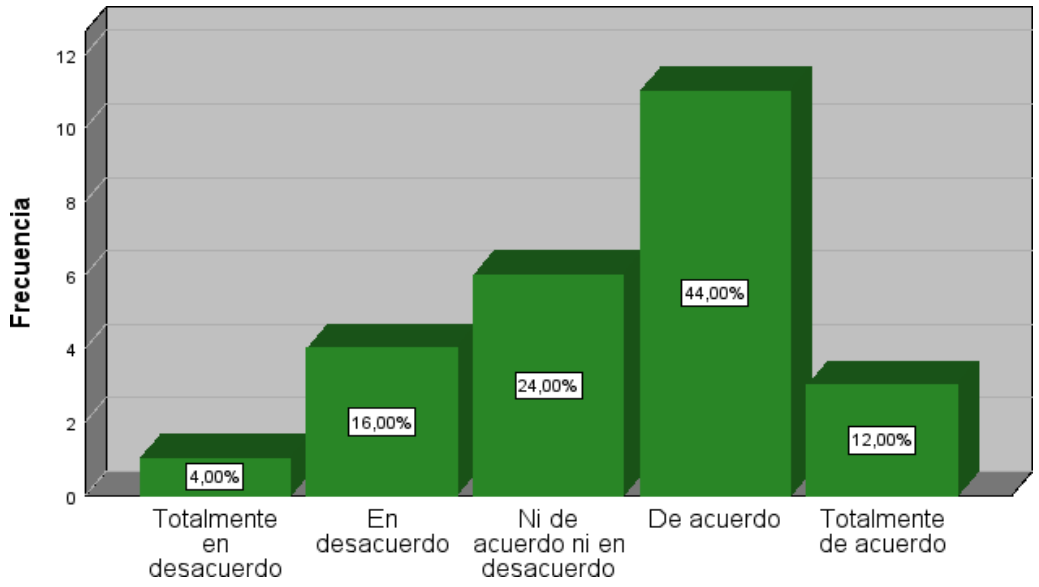
9. **Considera que las estrategias implementadas por la empresa son adecuadas para mantenerse competitiva en el sector de transporte pesado.**

Tabla 12 *Plan estratégico*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	4%
En desacuerdo	4	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	24%
De acuerdo	11	44%
Totalmente de acuerdo	3	12%
Totales	25	100%

Nota, mantener el plan estratégico

Figura 11 *Plan estratégico*



De acuerdo con la información, el 56% del personal opina que las tácticas son adecuadas para reservar su competitividad en el ámbito del transporte pesado. Esto genera un avance en la mejora continua. Un 24% de los encuestados adopta una postura neutral, mientras que un 20% expresa su desacuerdo; indican que, en términos generales, se ha percibido una guía efectiva en el mercado. Esto sería prudente: considerar cada medida adicional que refuercen la seguridad y la capacidad competitiva de la organización.

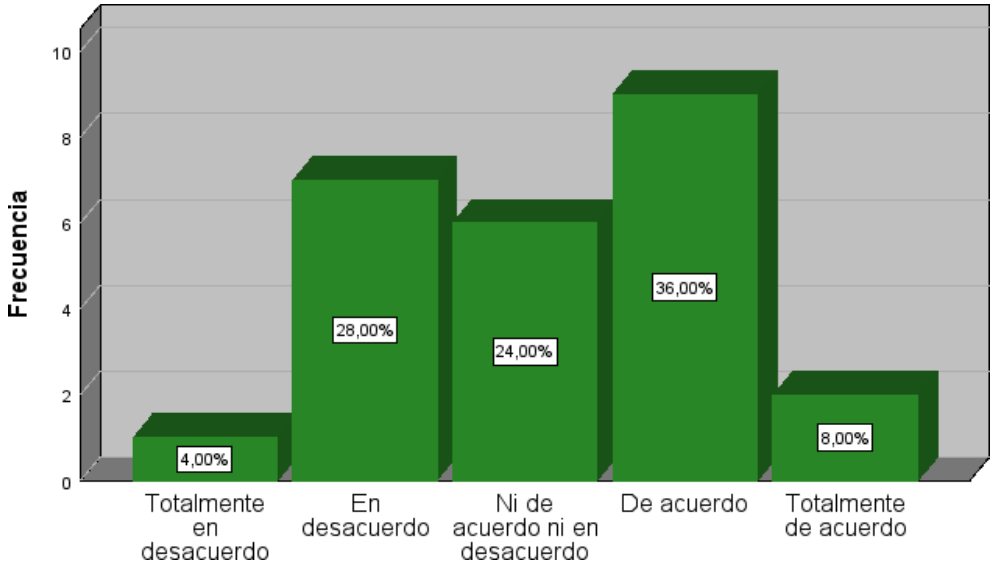
10. Considera que la gestión administrativa actual de Transcarplan garantiza el cumplimiento de los objetivos financieros y de rentabilidad establecidos por la junta de socios.

Tabla 13 *Logro de objetivos*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	4%
En desacuerdo	7	28%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	24%
De acuerdo	9	36%
Totalmente de acuerdo	2	8%
Totales	25	100%

Nota, objetivos cumplidos en la empresa

Figura 12 *Logro de objetivos*



Entre los participantes el 44% opina que la gestión actual de Transcarplan asegura el logro de los objetivos establecidos por la junta de socios, este porcentaje incluye un (36% que expresa su conformidad y un 8% un acuerdo absoluto) además el 24% se mantiene una postura definida respecto a este asunto mientras que un 32% se muestra en desacuerdo, desglosado en un 28% y 4% mantienen su oposición total, esto refleja que una parte del equipó apoya el cumplimento de las metas.

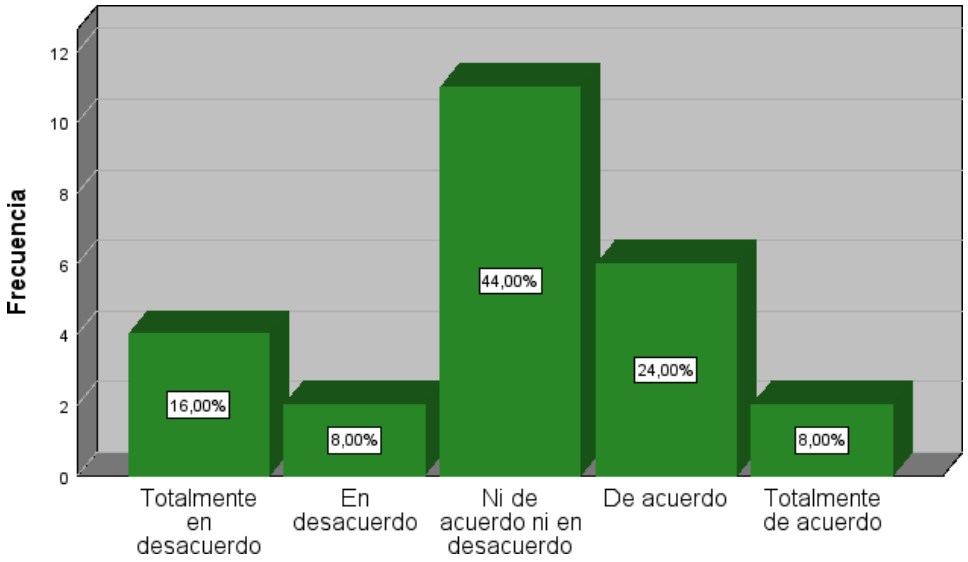
11. La gestión administrativa comunica de manera clara, oportuna y transporte de las metas estratégicas

Tabla 14 *Comunicación*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	16%
En desacuerdo	2	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	44%
De acuerdo	6	24%
Totalmente de acuerdo	2	8%
Totales	25	100%

Nota, comunicación clara

Figura 13 *Comunicación*



Se manifiesta que el 32% opina que la comunicación es el objetivo estratégico de la puntualidad, claridad y transparencia necesarias, estas cifras se desglosan en un 24% que se muestra conforme y un 8% que expresa un acuerdo total. De la misma forma, el 44% no tiene opinión clara al respecto, lo que representa al grupo más numeroso de la muestra. El 24% manifiesta que este desacuerdo se divide entre las dos cifras que se oponen a esta categoría. La distribución muestra que, a pesar de que no hay una negatividad predominante, las opiniones se mantienen neutras para mejorar los métodos de la comunicación interna.

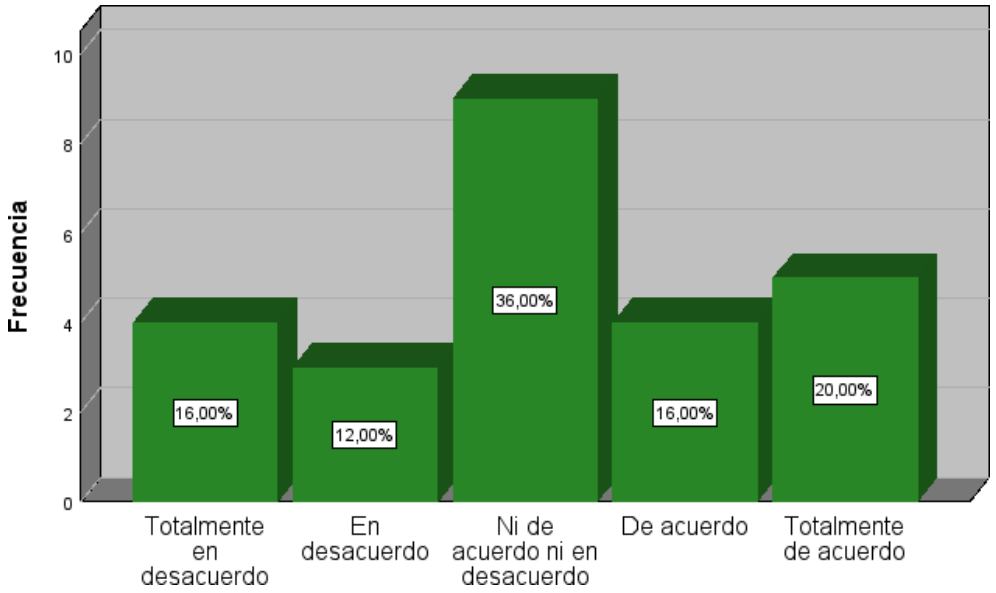
12. La estructura organizativa delimita con claridad las funciones, la autoridad y las responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Tabla 15 *Roles definidos*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	16%
En desacuerdo	3	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	36%
De acuerdo	4	16%
Totalmente de acuerdo	5	20%
Totales	25	100%

Nota, roles definidos con claridad

Figura 14 *Roles definidos*



Los hallazgos presentados muestran una opinión neutra sobre la estructura organizativa de la empresa Transcarplan. Define correctamente las funciones, la autoridad y las responsabilidades que corresponden a cada puesto; la mayor parte, con un 36%, adopta una postura equitativa, lo que sugiere que la claridad en las tareas y obligaciones no se distribuye de manera homogénea a través de todos los niveles jerárquicos.

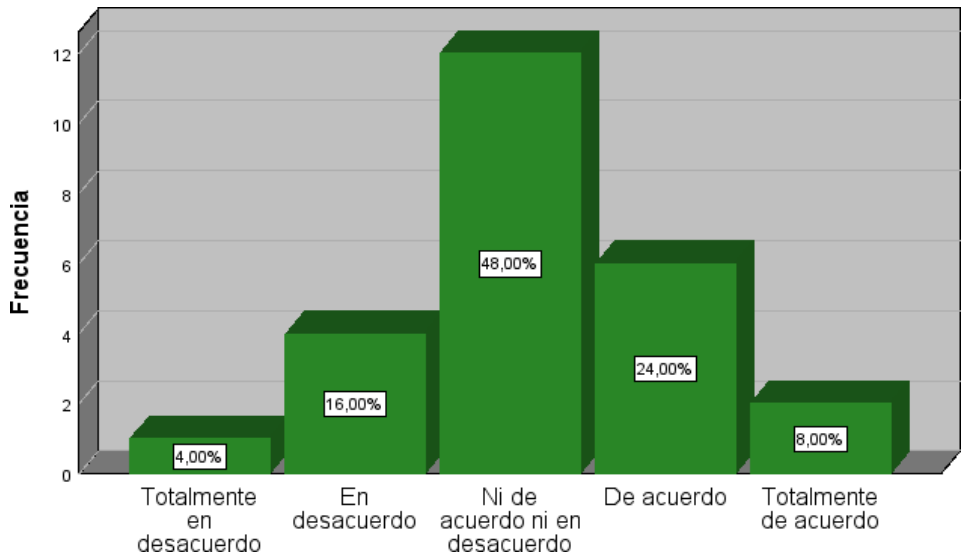
13. El liderazgo de la alta gerencia inspira y compromete al personal con la visión y las metas estratégicas de la empresa.

Tabla 16 *Liderazgo*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	4%
En desacuerdo	4	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	48%
De acuerdo	6	24%
Totalmente de acuerdo	2	8%
Totales	25	100%

Nota, Gerencia de liderazgo

Figura 15 *Liderazgo*



Señalan que la opinión sobre la capacidad del liderazgo de la alta dirección es de que motiva e involucra a los empleados, y tiende a adoptar una posición neutral, con un 48% como el dato más relevante. Se afirma que el porcentaje que expresa un desacuerdo total es del 4%. Esto sugiere que, aunque el índice de nivel de rechazo reducido es bajo, se considera mejorar para optimizar la comunicación dentro de la gerencia de trabajo.

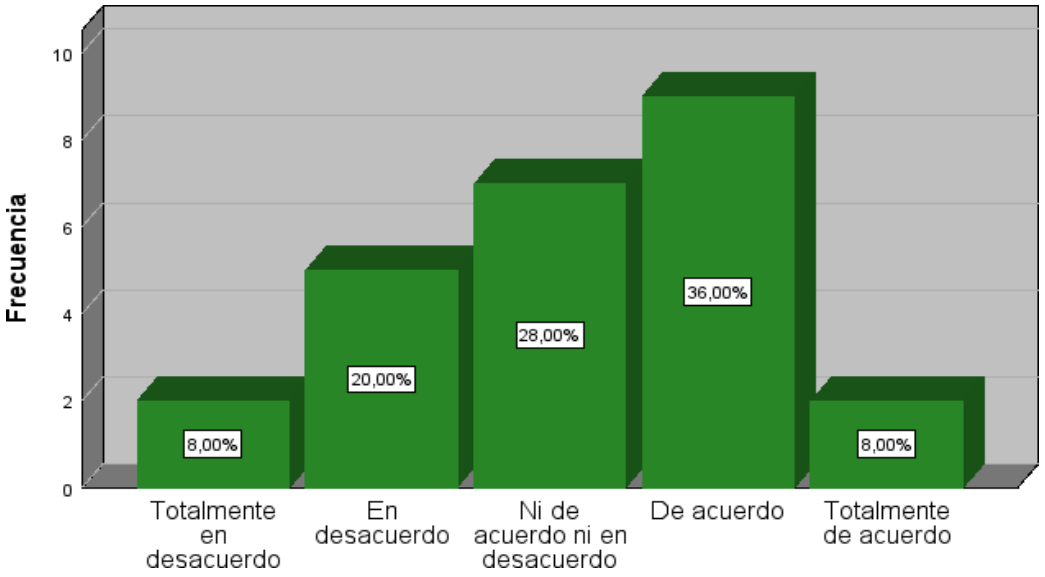
14. Considera usted que la actual estructura organizativa de Transcarplan define con claridad los roles de supervisión para evaluar el desempeño del personal operativo y administrativo.

Tabla 17 *Supervisión del personal*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	8%
En desacuerdo	5	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	28%
De acuerdo	9	36%
Totalmente de acuerdo	2	8%
Totales	25	100%

Nota, estructura de supervisión

Figura 16 *Supervisión del personal*



Un 44% de los participantes de las encuestas (36% que están de acuerdo y 8% totalmente de acuerdo) afirman que la estructura organizativa actual de Transcarplan establece claramente los roles de supervisión para la evolución operativo, esto genera una cifra de 28% que se mantienen neutral y el otro 28% (20% en desacuerdo y 8% totalmente en desacuerdo) lo cual se sugiere que se supervisen los roles parcialmente reconocidos y definidos por parte del personal analizando los casos específicos provocando ambigüedad o claridad en las áreas.

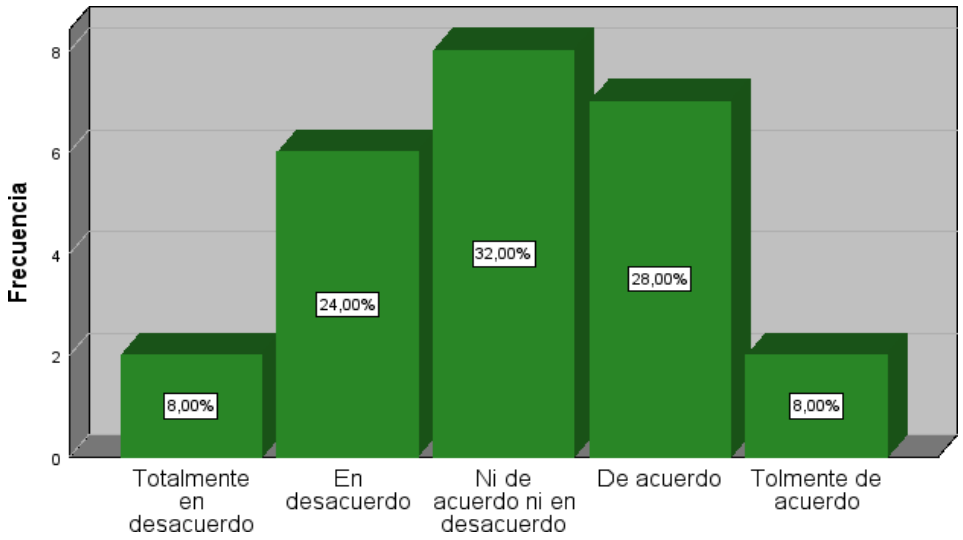
15. **Considera usted que la información sobre los resultados operativos y financieros que recibe de la gestión administrativa es oportuna y precisa para guiar la toma de decisiones estratégicas en Transcarplan.**

Tabla 18 *Toma de decisiones*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	8%
En desacuerdo	6	24%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	32%
De acuerdo	7	28%
Totalmente de acuerdo	2	8%
Totales	25	100%

Nota, resultados precisos en la toma de decisiones

Figura 17 *Toma de decisiones*



En un conjunto, el 36% del personal se encuentra entre la aceptación y el acuerdo general, mientras que un 32% mantiene una postura neutral respecto a la satisfacción que generan las decisiones tomadas por la organización. A pesar de contar con un apoyo significativo, no hay una percepción clara ni homogénea sobre este tema; de la misma forma, un 32% expresa un desacuerdo, es decir, se sugiere mejorar los criterios y la comunicación utilizados para fortalecer la confianza en la parte interna.

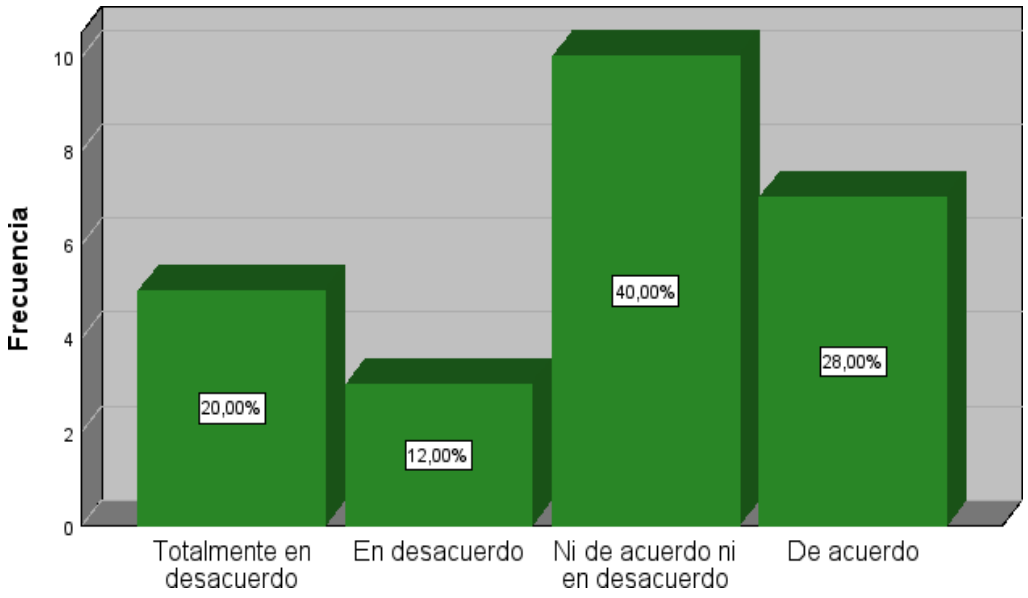
16. **Considera que la actual administrativa de Transcarplan prioriza la optimización del tiempo de respuestas (atención a solicitudes, cotizaciones y asignación de carga) como un factor clave para el éxito del negocio.**

Tabla 19 *Tiempo de respuesta*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	20%
En desacuerdo	3	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	40%
De acuerdo	7	28%
Totales	25	100%

Nota, optimización de respuesta

Figura 18 *Tiempo de respuesta*



Estos resultados son diferentes a la información previa, en la que solo un 28% opina que el tiempo de respuesta ha mejorado de manera satisfactoria, mientras que un 40% se ubicó en una postura neutral. Esto sugiere que el proceso todavía carece de solidez, por lo que es necesario fortalecer los criterios de rapidez y respuesta para potenciar la eficiencia.

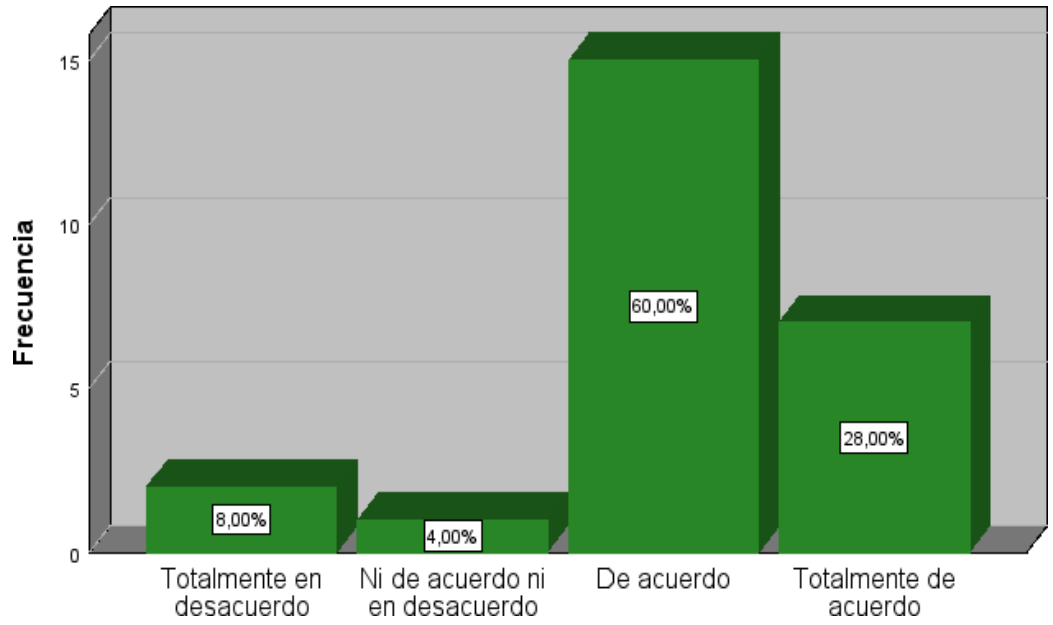
17. Considera oportuna la implementación de un cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica en la empresa.

Tabla 20 *Cuadro de mando integral*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4%
De acuerdo	15	60%
Totalmente de acuerdo	7	28%
Totales	25	100%

Notas, decisión de la herramienta de gestión

Figura 19 *Cuadro de mando integral*



En términos generales, el 88% de los participantes manifiesta estar de acuerdo o muy de acuerdo con la propuesta de la herramienta, el cuadro de mando integral para la gestión administrativa, al tiempo que el 12% restante se mantiene en una postura neutra o de desacuerdo. Este proceso organizacional es positivo en los procesos internos.

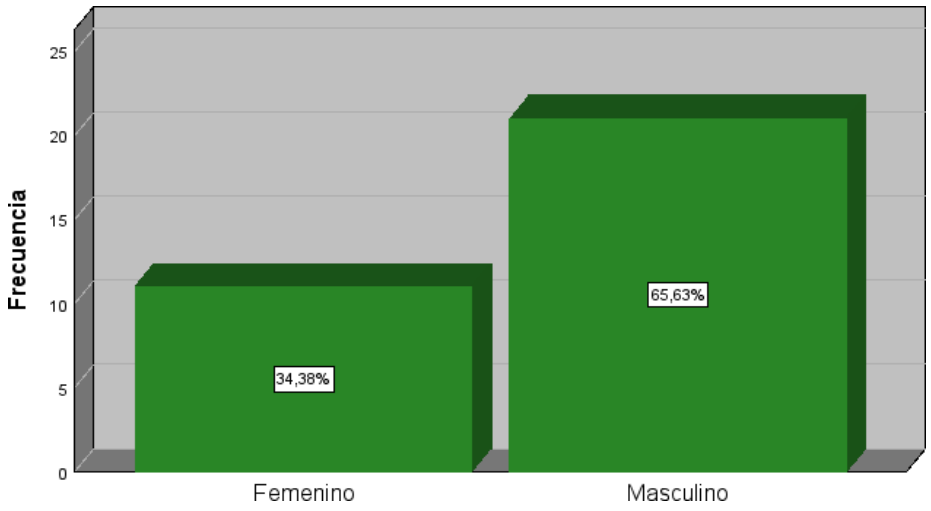
Análisis de los resultados de las encuestas a los trabajadores de la empresa Transcarplan

Tabla 21 *Género*

	Frecuencia	**Porcentaje**
Femenino	11	34%
Masculino	21	65,63%
Totales	**32**	**100%**

Nota, cantidad de encuestados

Figura 20 *Género*

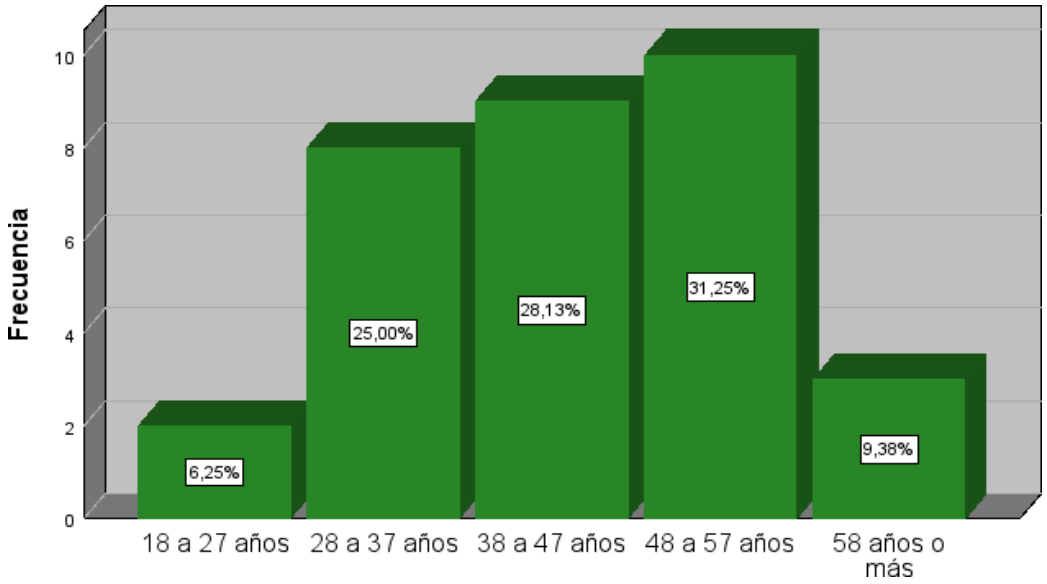


La población cuenta con 32 encuestados en la empresa. El 65,63% corresponde al sexo masculino, mientras que el 34,38% es femenino. Esta distribución sugiere que la fuerza laboral de la compañía está compuesta por hombres, lo cual es característico en la industria del transporte.

Tabla 22 *Edad*

	Frecuencia	Porcentaje
18 a 27 años	2	6,3%
28 a 37 años	8	25%
38 a 47 años	9	28,1%
48 a 57 años	10	31,3%
58 años o más	3	9,4%
Totales	**32**	**100%**

Figura 21 *Edad*



El análisis al grupo de personas el 31% correspondía a la franja de edad de 48 a 57 años y el 28% estaba en el grupo de (38 a 47 años) estos resultados evidencian que la mayoría del personal este compuesto por adultos con experiencia, con un rendimiento notable, el restante de edad abarca a los 28 a 37 años o 18 a 27 se observó el conocimiento es considerable en el ámbito de la empresa de transporte.

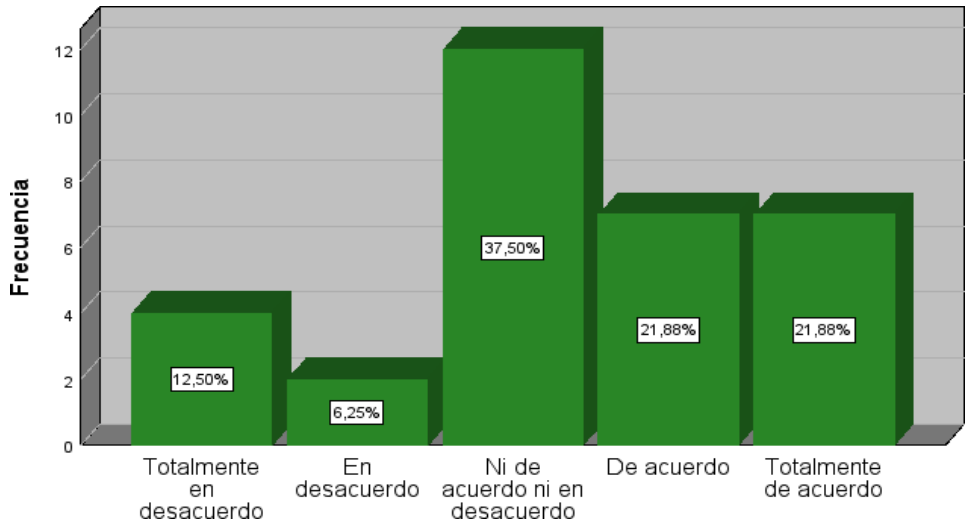
1. **Considera usted que la renovación de la flota de transporte pesado ha mejorado la rentabilidad sobre los activos de Transcarplan en el último período.**

Tabla 23 *Rentabilidad*

	Frecuentemente	**Porcentaje**
Totalmente en desacuerdo	4	12,5%
En desacuerdo	2	6,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	37,5%
De acuerdo	7	21,9%
Totalmente de acuerdo	7	21,9%
Totales	**32**	**100%**

Nota, mejora de rentabilidad

Figura 22 *Rentabilidad*



Se determina que la rentabilidad de los activos en Transcarplan en el último año, es del 37% su criterio fue neutral mantuvieron la información relativa, también se mostró el 21% están de acuerdo mientras que una cantidad igual expreso estar totalmente de acuerdo, en la otra cara de la moneda obtenemos un 12% indico totalmente en contra y 6,3% mostro su desacuerdo, este segmentó considera el impacto favorable de la modernización en el indicador evidenciando la ambigüedad definida de las recuperaciones financieras.

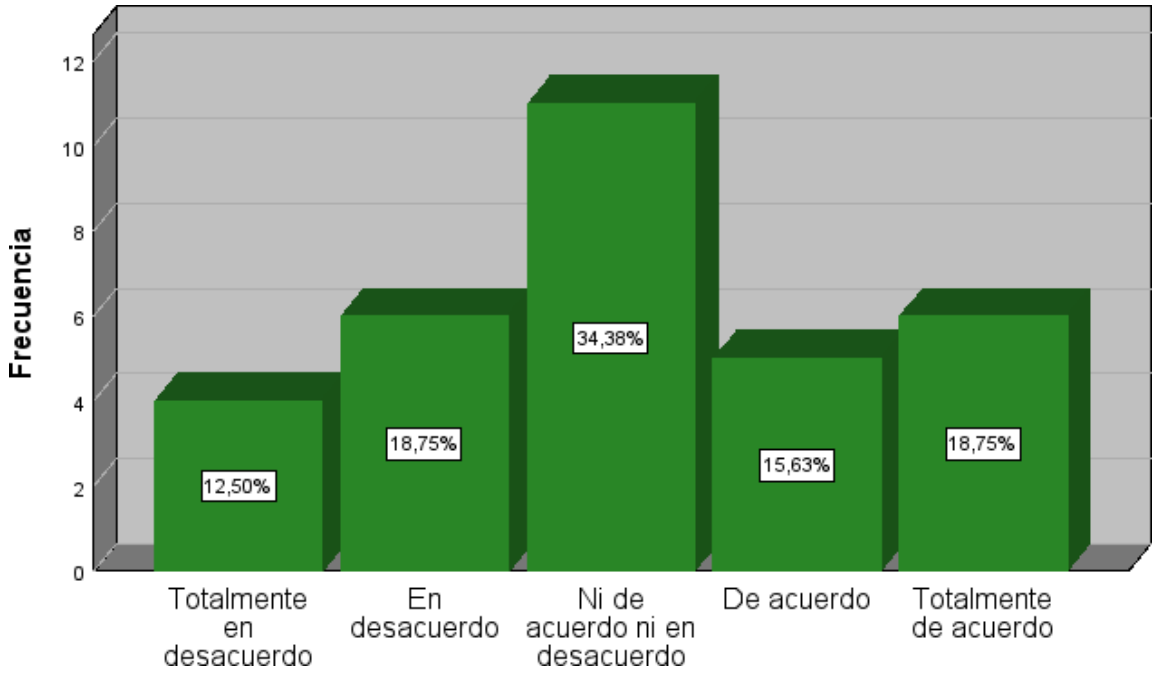
2. **Considera usted que los niveles de liquidez actuales son suficientes para cubrir las obligaciones a corto y largo plazo.**

Tabla 24 *Liquidez*

	Frecuentemente	**Porcentaje**
Totalmente en desacuerdo	4	12,5%
En desacuerdo	6	18,8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	34,4%
De acuerdo	5	15,6%
Totalmente de acuerdo	6	18,8%
Totales	**32**	**100%**

Nota, suficiente liquidez

Figura 23 *Liquidez*



La relación con la liquidez: los trabajadores mantuvieron una información neutral, con un 34%, indicando que no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 15% afirmó que estaba de acuerdo, mientras que el 18% se mostró en contra, un desacuerdo total. Gran parte del personal adoptó una postura neutral respecto a la suficiente liquidez, lo que sugiere la disponibilidad de recursos líquidos dentro de la empresa.

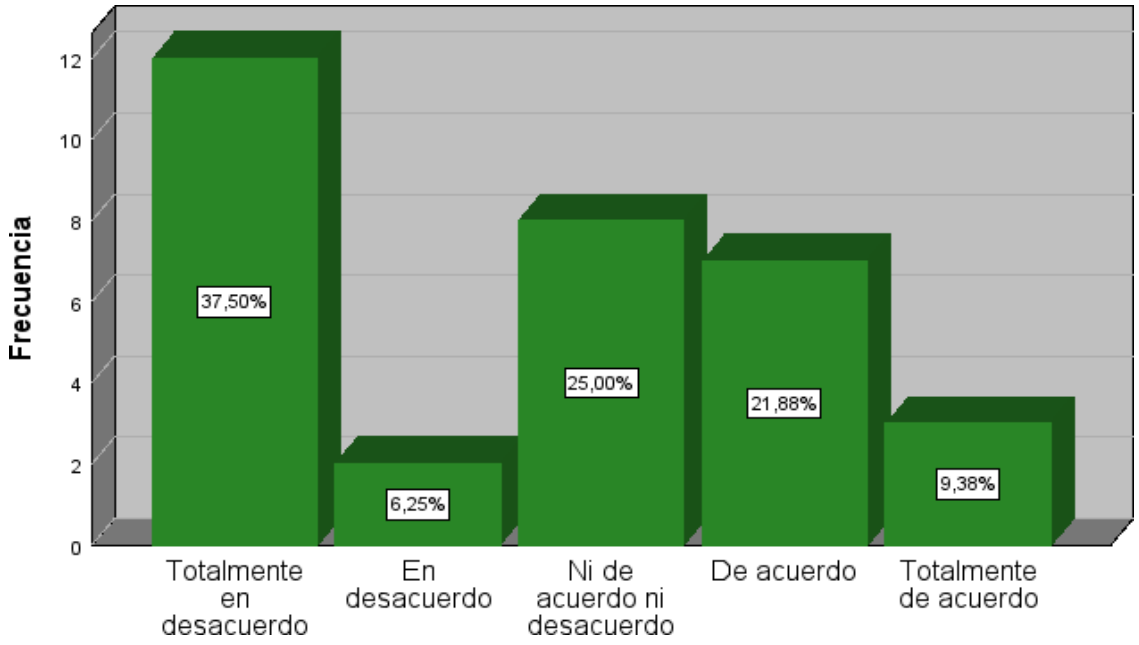
3. **El servicio de transporte de carga pesada se ejecuta cumpliendo estrictamente con los tiempos de entrega pactados con el cliente.**

Tabla 25 *Tiempo de entrega*

	Frecuentemente	**Porcentaje**
Totalmente en desacuerdo	12	37,5%
En desacuerdo	2	6,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	25,0%
De acuerdo	7	21,9%
Totalmente de acuerdo	3	9,4%
Totales	**32**	**100%**

Nota, cumplimiento de entrega

Figura 24 *Tiempo de entrega*



Se notó un avance significativo en la puntualidad de los repartos dentro de la empresa de transporte, alcanzando un 93% de evaluaciones positivas. Esto evidenció la efectividad de establecer un mecanismo ágil, tales como una herramienta para garantizar un funcionamiento óptimo, dado que el 7% restante mantuvo una postura neutral o negativa. Esta información respaldó los vínculos con sus clientes y el mercado en el cual se desempeña.

4. **La empresa cuenta con mecanismo efectivos para medir y garantizar la satisfacción de los clientes del servicio de transporte de carga.**

Tabla 26

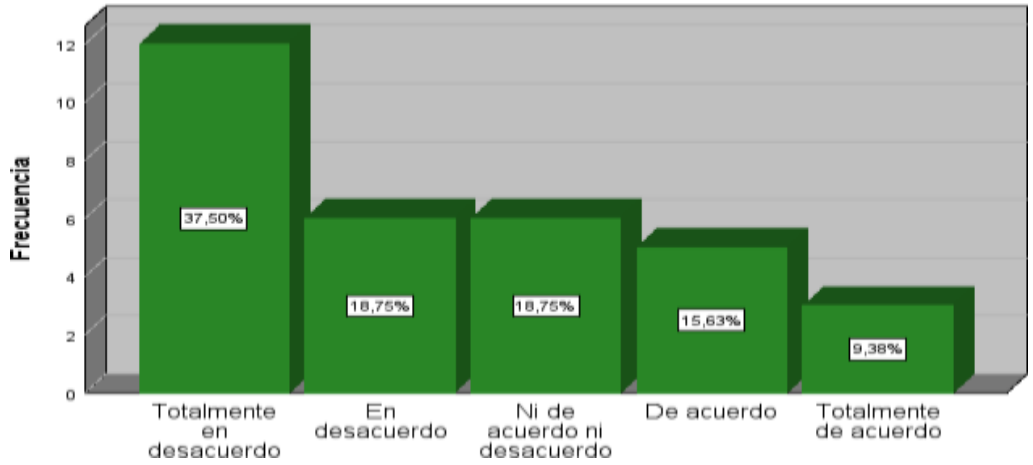
Satisfacción al cliente

	Frecuentemente	**Porcentaje**
Totalmente en desacuerdo	12	37,5%
En desacuerdo	6	18,8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	18,8%
De acuerdo	5	15,6%
Totalmente de acuerdo	3	9,4%
Totales	**32**	**100%**

Nota, medir la satisfacción

Figura 25

Satisfacción del cliente



Respecto a la satisfacción de los clientes, los encuestados respondieron que un 37,5% está en desacuerdo y que a veces sufren retrasos al momento de poder salir la flota que estaría encargada de la parte interna de la empresa, mientras que el 18,8% mostró desacuerdo y un porcentaje equivalente a una postura neutra. Por otra parte, el 15,6% señaló estar de acuerdo y un 9,4% se declaró totalmente de acuerdo. Los datos dan a conocer que el personal percibe un bajo nivel de satisfacción, lo cual pone de relieve identificar tácticas para optimizar la experiencia y la imagen.

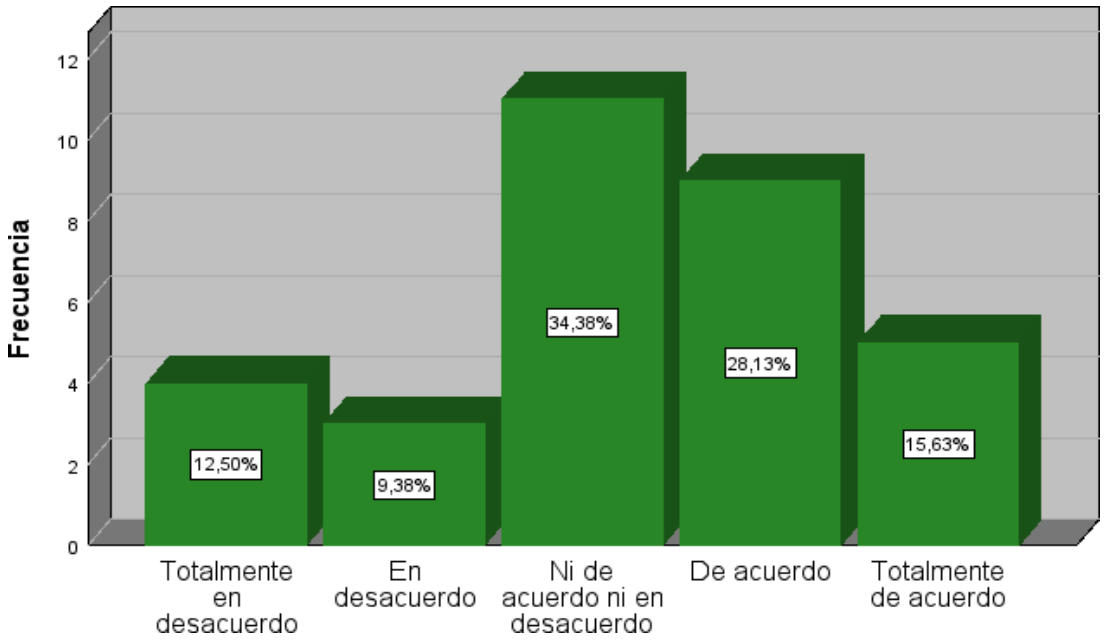
5. **Los procesos logísticos y de transporte se realizan optimizando el uso de recursos y sin retraso**

Tabla 27 *Eficiencia operativa*

	Frecuentemente	**Porcentaje**
Totalmente en desacuerdo	4	12,5%
En desacuerdo	3	9,4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	34,4%
De acuerdo	9	28,1%
Totalmente de acuerdo	5	15,6%
Totales	**32**	**100%**

Nota, Procesos de eficiencia

Figura 26 *Eficiencia operativa*



Los resultados evidencian una percepción dividida respecto a la eficiencia operativa. Aunque el 43,7 % mantiene una valoración favorable, el 34,4 % adopta una posición neutral y el 21,9 % expresa desacuerdo, lo que sugiere la existencia de oportunidades de mejora en la optimización de los procesos logísticos y de transporte.

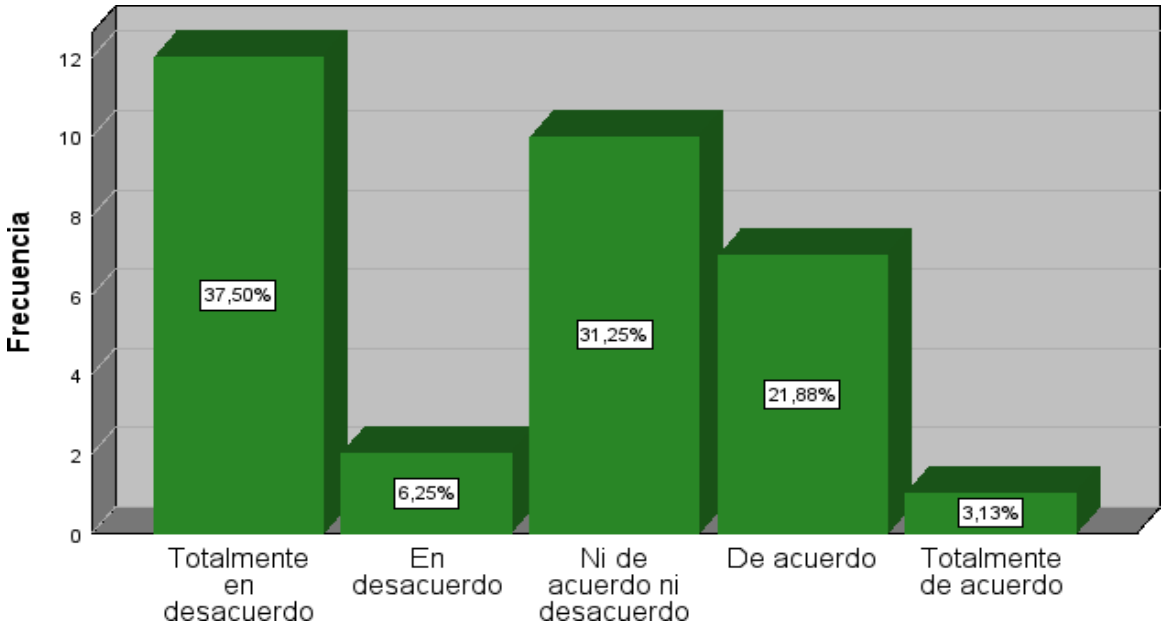
6. **Los trámites, facturación y gestión administrativa interna se desarrollan de manera ágil para dar soporte a la operación.**

Tabla 28 *Eficiencia administrativa*

	Frecuentemente	**Porcentaje**
Totalmente en desacuerdo	12	37,5%
En desacuerdo	6	18,8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	18,8%
De acuerdo	5	15,6%
Totalmente de acuerdo	3	9,4%
Totales	**32**	**100%**

Nota, Eficiencia interna

Figura 27 *Eficiencia administrativa*



El 56,3% de los participantes percibe deficiencias en el funcionamiento de la gestión interna (un 37,5% está completamente en desacuerdo y el 18,8% en desacuerdo), mientras que solo un 25% esta (conformado por un 15,6% de acuerdo y un 9,4% totalmente de acuerdo), esto refleja que la administración aun presenta carencias notables, un aspecto importante que la organización debería considera.

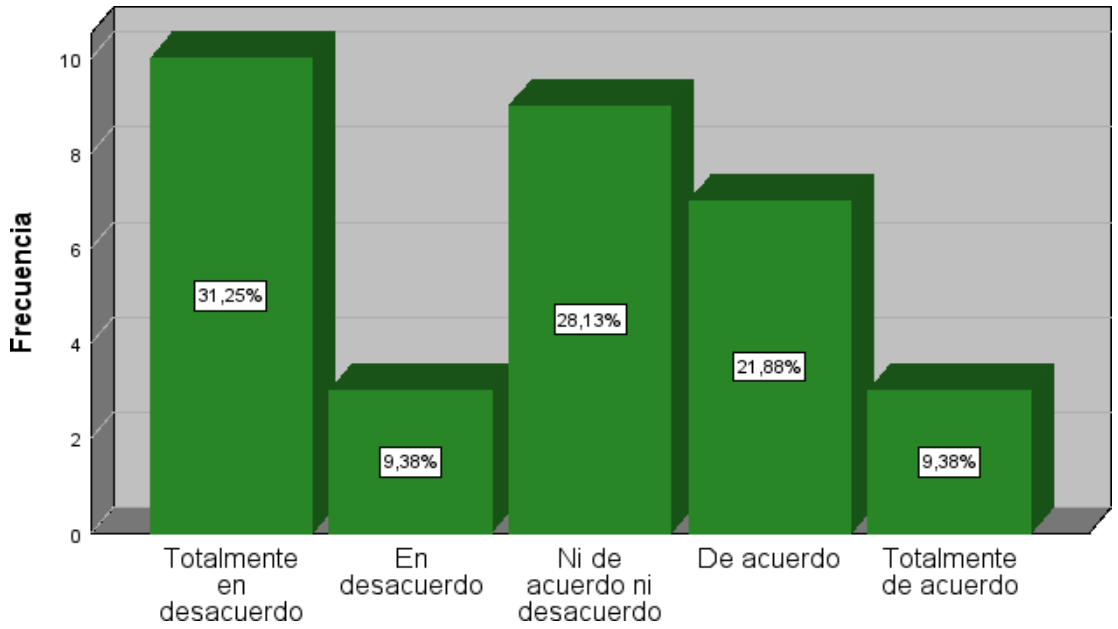
7. **La empresa planificada y ejecutada programas de capacitación continua para mejorar la competencia técnicas y operativas del personal.**

Tabla 29 *Capacitación del personal*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	31,3%
En desacuerdo	3	9,14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	28,1%
De acuerdo	7	21,9%
Totalmente de acuerdo	3	9,4%
Totales	**32**	**100%**

Nota, capacitación para mejorar la eficacia

Figura 28 *Capacitación del personal*



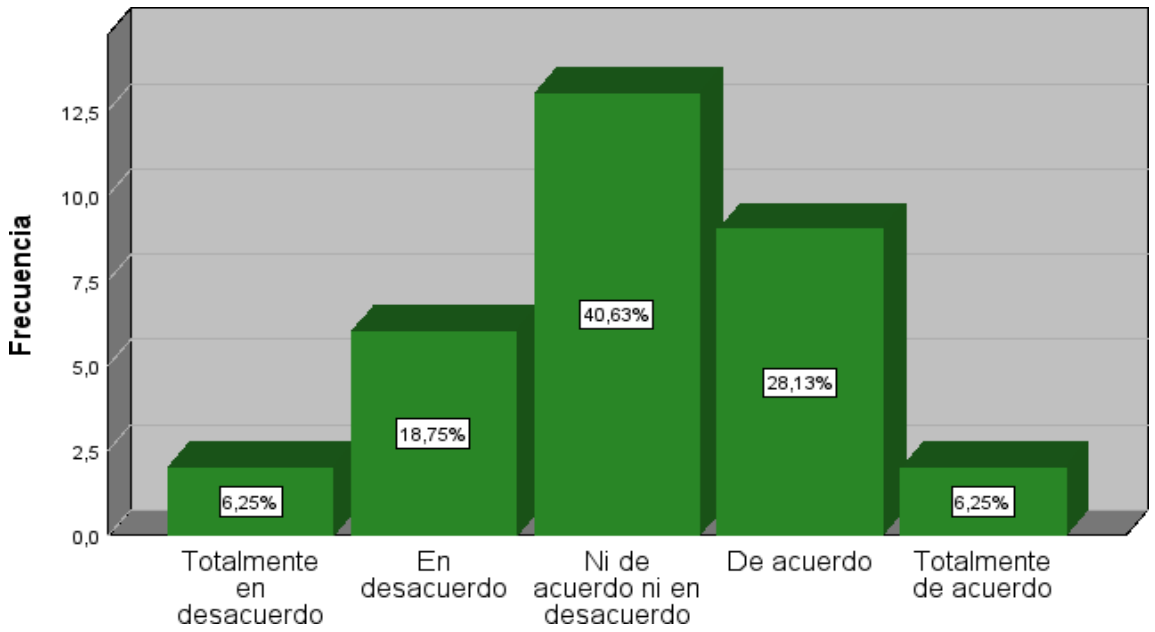
El descubrimiento más importante que se pudo visualizar fue el 31,3% expresan completamente su desacuerdo con la idea de que la organización lleve a cabo una capacitación continua, seguidamente un 28,1% mantiene una postura neutral este segmento identifica las carencias conforme a lo planteado el 9,4 declara que existe un quipo con acceso restringido a iniciativas de formación formal es esencial la adaptación de la técnica operativa ajustándose de manera efectúa a la necesidades actuales del capital humano.

8. **El ambiente laboral dentro de Transcarplan promueve la motivación, la seguridad y las buenas relaciones entre compañeros.**

Tabla 30 *Clima organizacional*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	6,3%
En desacuerdo	6	18,8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	40,6%
De acuerdo	9	28,1%
Totalmente de acuerdo	2	6,3%
Totales	**32**	**100%**

Figura 29 *Clima organizacional*



El descubrimiento con mayor relevancia señala que el 40,6% adopta una posición neutral frente al entorno de trabajo en la entidad, constituyendo este indicador más notable, en tan solo el 28,1% expresa su aprobación al tiempo que un 18,8% su testimonio fue a lo contrario se encuentra un total desacuerdo de 6,3% al igual para quienes declaran estar de acuerdo, nos da a conocer que no existe una percepción por partes de los trabajadores desfavorables, la gran cantidad es neutral la necesidad de mejorar el potencial.

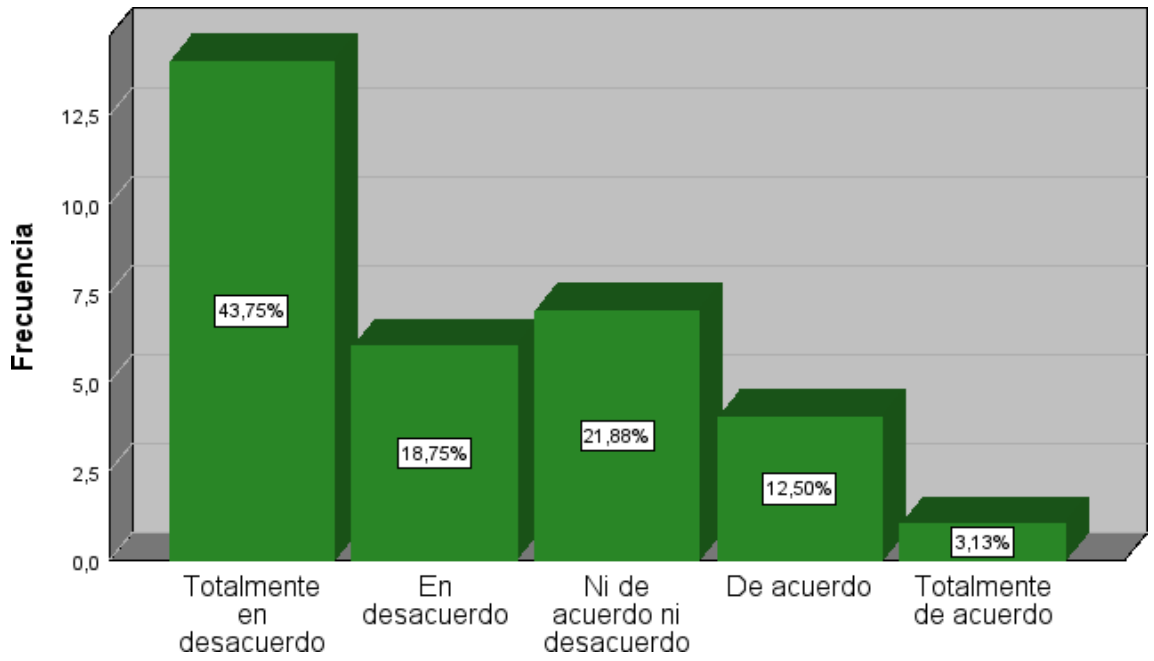
9. **Considera usted que las metas actuales de Transcarplan están alineados con un plan estratégico que orienta el rumbo de la empresa.**

Tabla 31 *Plan estratégico*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	43,8%
En desacuerdo	6	18,8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	21,9%
De acuerdo	4	12,5%
Totalmente de acuerdo	1	3,1%
Totales	**32**	**100%**

Nota, orientación de un plan

Figura 30 *plan estratégico*



Un 62,6% de los participantes de la encuesta (desglosando en un 18,8% que está en desacuerdo y un 43,8% en total desacuerdo) afirman que la entidad le falta un guía en su dirección, por otro lado, solo un 15,6% (incluyendo un 12,5% de acuerdo y un 3,1 de total acuerdo) expresa una opinión positiva en este aspecto, es una gran parte la que forma la negatividad y el 21,9% una opinión neutral, respecto a la calidad estratégica.

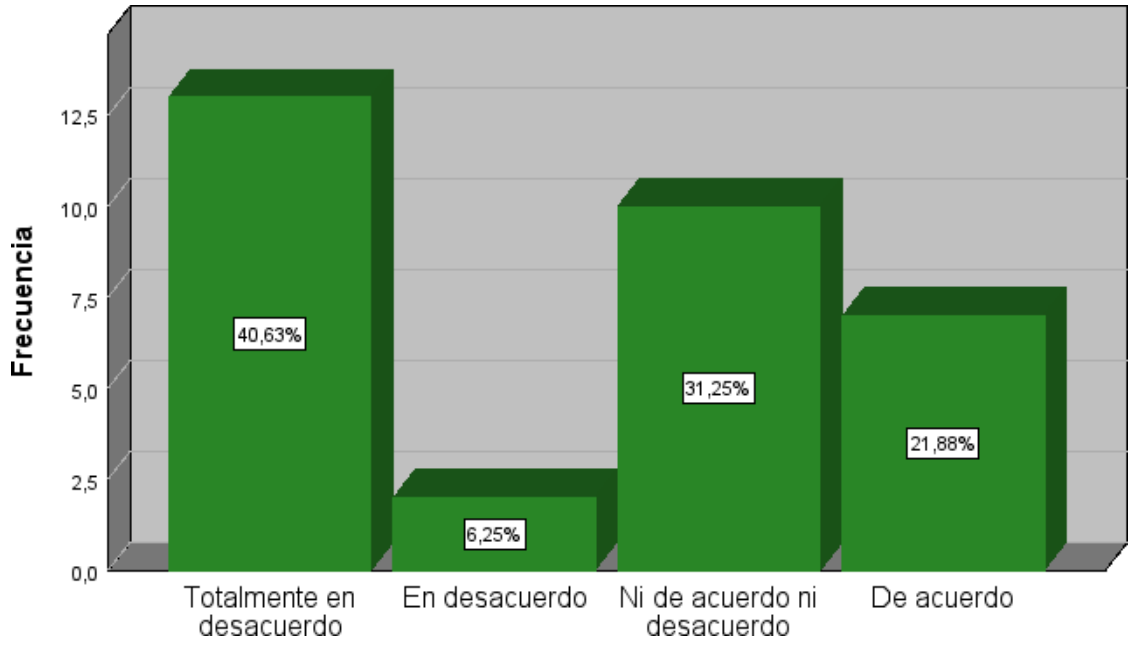
10. La empresa evalúa periódicamente el cumplimiento de sus objetivos institucionales desviaciones a tiempo

Tabla 32 *Logro de objetivos*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	40,6%
En desacuerdo	2	6,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	31,3%
De acuerdo	7	21,9%
Totales	**32**	**100%**

Nota, cumplimiento de objetivos.

Figura 31 Logro de objetivos



Gran parte del personal encuestado opina que los objetivos de la institución no están cumpliendo correctamente, también expresan una cifra de 46,9% están en desacuerdo o totalmente, existe un sector que mantiene una posición neutral, mientras que una pequeña cantidad se muestra positiva al estar de acuerdo con el logro de esas metas.

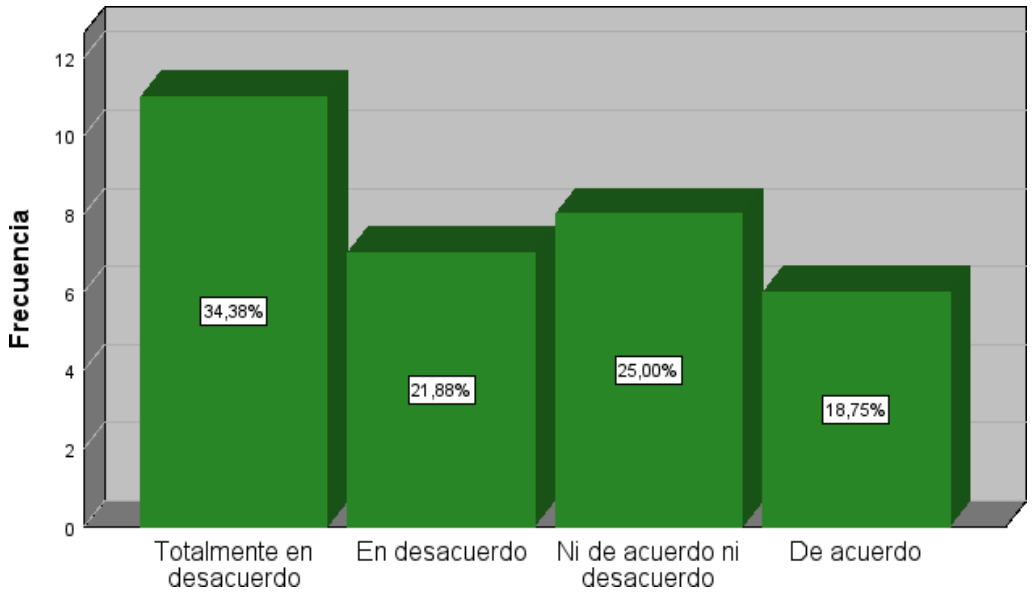
11. Los canales de comunicación interna entre los niveles directos y operativos son fluidos claros y oportunos.

Tabla 33 *Comunicación*

	Frecuentemente	**Porcentaje**
Totalmente en desacuerdo	11	34,4%
En desacuerdo	7	21,9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	25,0%
De acuerdo	6	18,8%
Totales	**32**	**100%**

Nota, Comunicación interna

Figura 32 *Comunicación*



Casi la totalidad de 56,3% manifiesta una visión crítica respecto al sistema de comunicación interna de la organización, lo que indica problemas en los canales entre el personal administrativo, en cambio, un 25% prefieren una posición neutral de criterio, este respaldo nos da a conocer para mejorar la comunicación interna, se debe tener una gestión eficaz para una mayor motivación y coordinación del trabajo.

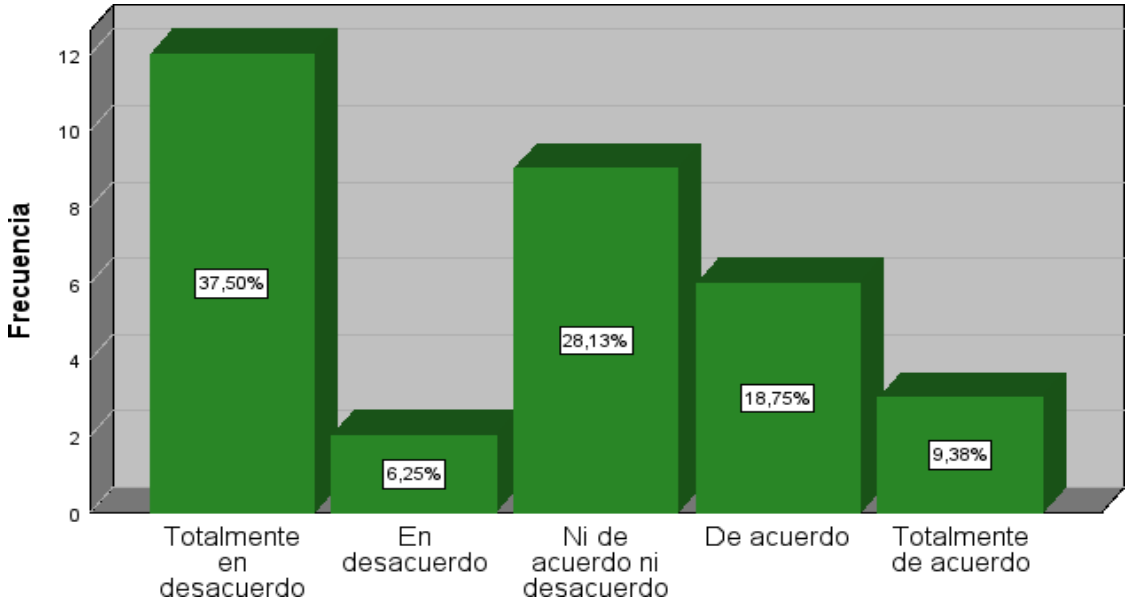
12. Se encuentra claramente delimitados los roles, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo en la empresa.

Tabla 34 *Roles definidos*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	37,5%
En desacuerdo	2	6,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	28,1%
De acuerdo	6	18,8%
Totalmente de acuerdo	3	9,4%
Totales	**32**	**100%**

Nota, definición de roles

Figura 33 *Roles definidos*



Definen que el 43,8% de los colaboradores considera que las funciones y responsabilidades inherentes a cada puesto no cuentan con una definición clara, lo cual evidencia una carencia en la estructura organizacional. Únicamente un 28,1% sostiene una postura neutral. Es posible adaptar una manera más efectiva para mejorar sus roles actuales.

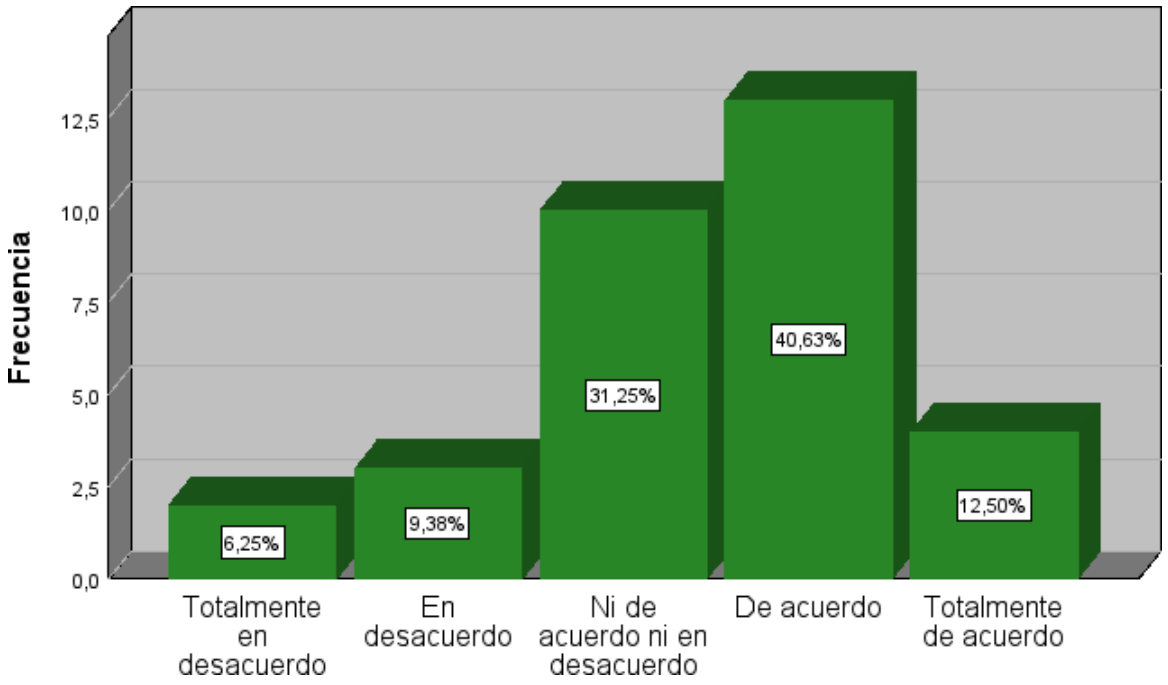
13. El estilo de liderazgo ejercido por la gerencia fomenta el compromiso y la guía clara hacia las metas de la organización

Tabla 35 *Liderazgo*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	6,3%
En desacuerdo	3	9,4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	31,3%
De acuerdo	13	40,6%
Totalmente de acuerdo	4	12,5%
Totales	**32**	**100%**

Nota, Fomenta el liderazgo

Figura 34 *Liderazgo*



El 53,1% considera que el estilo de dirección de la gerencia fomenta el compromiso y aporta una visión precisa acerca de los objetivos corporativos; no obstante, existe un 31,3% que adopta una postura neutral y un 15,6% está en desacuerdo. El liderazgo en la parte interna de la organización es fundamental y principalmente favorable para el cumplimiento de los objetivos, generando una percepción clara.

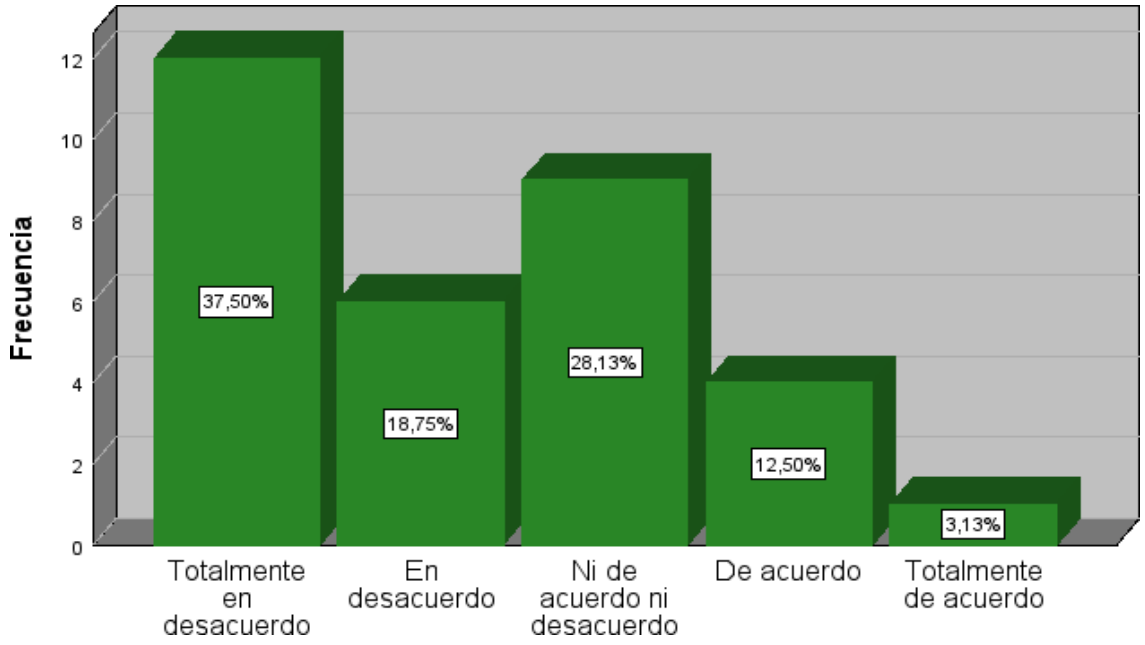
14. Los mecanismos de control y supervisión aplicados al personal aseguran el cumplimiento eficiente de las actividades diarias.

Tabla 36 *Supervisión del personal*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	37,5%
En desacuerdo	6	18,8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	28,1%
De acuerdo	4	12,5%
Totalmente de acuerdo	1	3,1%
Totales	32	100%

Nota, cumplimiento de supervisión

Figura 35 *Supervisión del personal*



La mayoría del personal identifica deficiencia en la supervisión, ya que un 56,3% manifiesta estar en desacuerdo o en total desacuerdo; una parte notable tiene una opinión neutral. Dado que un pequeño grupo evalúa de manera favorable la gestión actual, esto revela la importancia de una herramienta para la evaluación del rendimiento y para mejorar las tácticas en la organización.

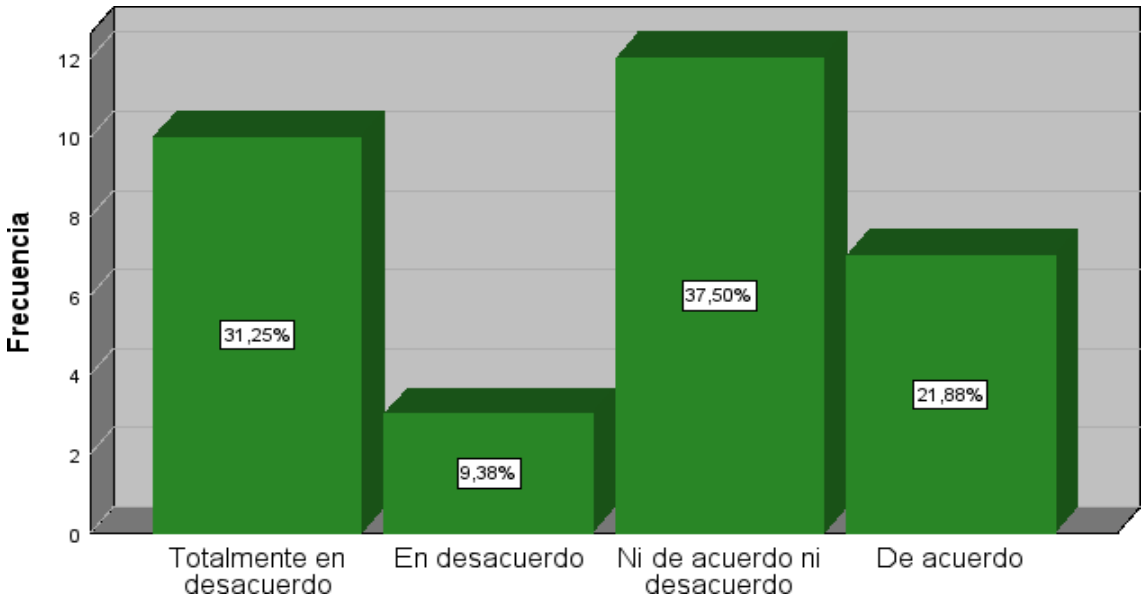
15. La administración de Transcarplan toma de decisiones estratégicas basándose en informes técnicos y datos reales de rendimiento.

Tabla 37 *Toma de decisiones*

	Frecuentemente	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	31,3%
En desacuerdo	3	9,4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	37,5%
De acuerdo	7	21,9%
Totales	32	100%

Nota, decisiones estratégicas de gerencia

Figura 36 *Toma de decisiones*



Plantean que el 40,6% percibe deficiencias en resoluciones estratégicas adoptadas por la alta dirección; al mismo tiempo, un 37,5% mantiene una opinión neutral, lo que indica un proceso para tomar decisiones suficientemente fuertes y que necesita modificaciones para conseguir una gestión efectiva.

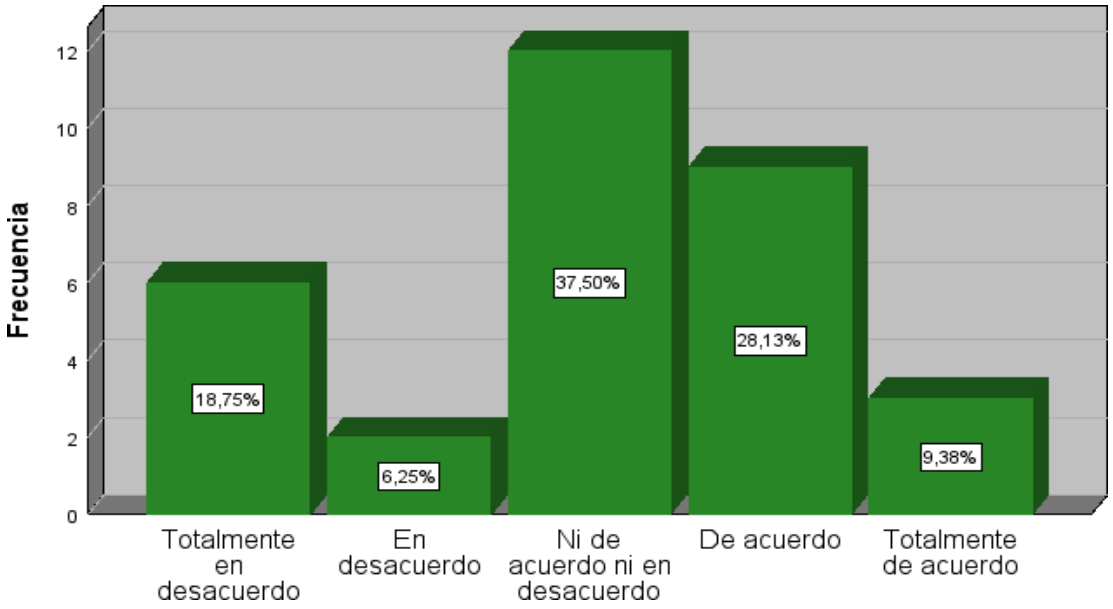
16. **Considera usted que los procesos operativos de despacho y asignación de las unidades de carga pesada se realizan de manera ágil y dentro de los tiempos establecidos por la empresa.**

Tabla 38 *Tiempo de respuestas*

	Frecuentemente	**Porcentaje**
Totalmente en desacuerdo	6	18,8%
En desacuerdo	2	6,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	37, 5%
De acuerdo	9	28,1%
Totalmente de acuerdo	3	9,4%
Totales	**32**	**100%**

Nota, tiempo ágil dentro de los tiempos

Figura 37 *Tiempo de respuestas*



En el gráfico se aprecia la opción, ni de acuerdo ni en desacuerdo, con un porcentaje de 37,5% a la conformidad con los plazos de entrega, se manifiesta una opinión nayaritamente negativa, puesto que la valoración desfavorable alcanza el 43,8% frente a un 31,3% que la considera favorable. Esto apunta a puntos débiles que requieren mejoras de agilidad y efectividad de la respuesta, poniendo énfasis en la planificación.

Plan Acción o Propuesta

La propuesta presentada representa la creación de la investigación realizada en la empresa Transcarplan. Su objetivo principal es transformar el diagnóstico de la situación administrativa en un conjunto de objetivos, indicadores KPI, metas, responsables y acciones de monitorio, utilizando un cuadro de mando integral (CMI). En la construcción de este CMI, se tomaron en cuenta las cuatro perspectivas: la financiera, la de cliente, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento, integrándolas como funciones esenciales de planificación, organización y control que caracterizan la gestión administrativa.

La investigación presentada se basa en los datos obtenidos a través de diferentes técnicas de recolección de información, tales como encuestas y entrevistas, dando a conocer las falencias de la empresa Transcarplan. Se recomienda la implementación del cuadro de mando integral, diseñado para funcionar como una herramienta de gestión, planificación y supervisión con el fin de fomentar la mejora continua, en donde se podrán observar las medidas de los indicadores precisos que cuentan con cuatro enfoques teniendo como propósito avanzar en el sector de transporte de carga pesada

Justificación de la propuesta

Transcarplan realiza transporte de carga pesada en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, en un entorno competitivo donde otras empresas del sector brindan servicios parecidos. A esto se suman las variaciones en los gastos de operación y el estado deficiente de la infraestructura vial. Las encuestas aplicadas a socios y trabajadores operativos señalan falencias en la administración, tales como una comunicación interna, ausencia de claridad en las funciones, ineficiencias en los métodos de control y seguimiento, esto genera escasa formación continua que frecuentemente se basan en reporte técnicos de desempeño.

Este estudio se enriquece con el análisis FODA de la empresa, el cual resalta fortalezas notables, las amenazas, las oportunidades y debilidades. La adopción del cuadro de mando integral facilitará que Transcarplan transcienda una perspectiva limitada de los resultados financieros, incorporando métricas centradas en los clientes, la eficacia de los procesos y el crecimiento del capital humano. De esta manera, la compañía dispondrá de un sistema holístico que vinculará sus metas estratégicas con las operaciones cotidianas de los socios, la gerencia y los operadores.

Objetivo General

Diseñar un cuadro de mando integral que articule los objetivos estratégicos identificados en los diagnósticos y en el análisis FODA con indicadores, metas, responsables y acciones de mejora, para fortalecer la gestión administrativa de Transcarplan.

Objetivos específicos

- ✓ Definir objetivos para la perspectiva financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, a partir de las debilidades y fortalezas identificada en el FODA.
- ✓ Establecer indicadores de desempeño que permitan evaluar periódicamente la situación administrativa y operativa de Transcarplan.
- ✓ Determinar metas, fórmulas de cálculo, frecuencias de medición y responsables para cada indicador.
- ✓ Diseñar un mecanismo de semaforización que facilite la identificación de desviaciones y la toma de decisiones
- ✓ Incorporar las estrategias FO, DO, FA y DA del análisis FODA como acciones concretas del plan de implementación del CMI.

Mapa estratégico

Mapa estratégico establece relaciones de causa y efecto que parten de las debilidades identidades en el diagnostico. Al mejorar la comunicación, la estructura organizativa y la formación, se posibilitará la optimización de los procesos internos y gestión administrativa para mejorar el cumplimiento de los plazos de entrega y un incremento en la satisfacción del cliente, a su vez, permitirá que la empresa refuerce su rentabilidad, liquidez y expansión comercial.

Tabla 39

Objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Vínculo con el diagnóstico
Financiera	F1. Mejorar la rentabilidad operativa F2. Fortalecer la liquidez F3. Impulsar el crecimiento empresarial.	Baja percepción del cumplimiento de metas de rentabilidad y liquidez (32% y neutralidad de 44%); debilidad D4 Solo 20% conforme con satisfacción actual;

Clientes	C1. Incrementar la satisfacción del cliente C2. Cumplir los tiempos de entrega C3. Fortalecer mecanismo de medición de satisfacción.	D3 (similitud de servicios); Fortaleza F1 (Calidad de servicio).
Procesos internos	P1. Agilizar el despacho y asignación de unidades P2. Agilizar trámites y gestión administrativa P3. Fortalecer el control y supervisión de flota P4. Sustentar decisiones en informes técnicos.	Bajo niveles de acuerdo en agilidad de procesos (15,6% - 28,1%) y en decisiones basadas en datos (18,8%)
Aprendizaje y crecimiento	A1. Fortalecer la comunicación interna. A2. Fortalecer el liderazgo gerencial A3. Ejecutar capacitación continua. A4. Clarificar roles y estructura organizativa. A5. Impulsar el uso de tecnología.	Debilidad D1 y D2 del FODA, bajo acuerdo en comunicación (28-36%), liderazgo (16-22%) y roles (12,5-24%); oportunidad 01 y 04.

Tabla 40 *Cronograma de la propuesta*

Producto	Responsable	Mes 1				Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
		S1	S2	S3	S4					
Acta de aprobación	Gerencia									
Matriz de responsabilidades	Gerencia									
Base inicial de indicadores	Administración / Contadora									
Canal de comunicación interna implementado	Gerencia									
Hoja de cálculo compartida	Administración									
Personal capacitado	Gerencia									
Acta, análisis y acciones	Gerencia									
Boletín o resumen ejecutivo	Gerencia									
Informe de evaluación del CMI	Gerencia									
Versión actualizada del CMI	Gerencia									

Tabla 41 *Cuadro de mando integral*

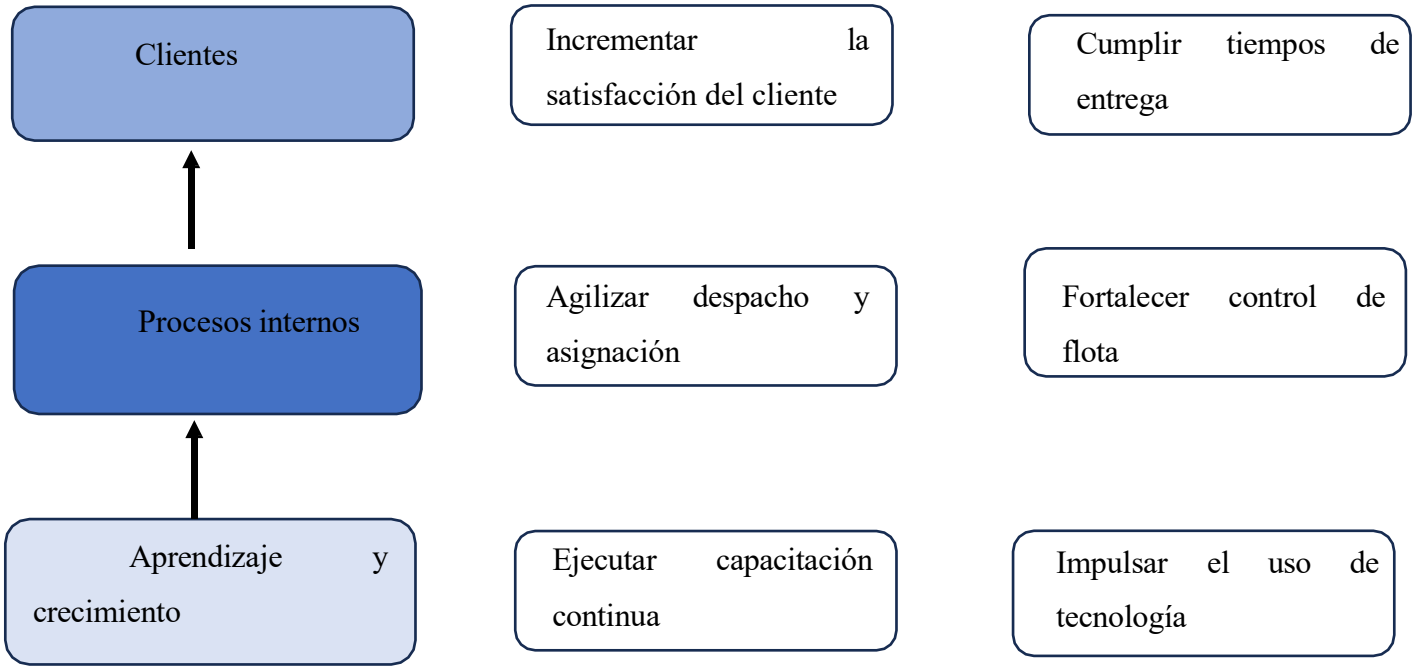
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Línea base	Meta	Tiempo	Bajo	Aceptable	Óptimo	Frecuencia	Responsable
Financiera	Mejorar la rentabilidad operativa	Margen operativo	(Utilidad operativa / Ingresos operativos) x 100	[Completar: dato histórico Transcarplan últimos 6-12 meses]	≥ 12%	Mes 6	< 10%	10% - 11,9%	≥ 12%	Mensual	Gerencia / Contadora
Financiera	Fortalecer la liquidez	Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	[Completar: balance más reciente]	≥ 1,20	Mes 6	< 1,0	1,0 - 1,19	≥ 1,20	Mensual	Contadora
Financiera	Impulsar el crecimiento empresarial	Variación de ingresos	(Ingresos período actual - período anterior) / período anterior x 100	[Completar: ingresos de los últimos 2 semestres]	≥5% anual	Mes 12	< 3%	3% - 4,9%	≥ 5%	Semestral	Gerencia
Clientes	Incrementar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción	Clientes satisfechos / clientes encuestados x 100	20%	≥ 70%	Mes 6	< 60%	60% - 69%	≥ 70%	Trimestral	Administración
Clientes	Cumplir tiempos de entrega	Entregas a tiempo	Entregas puntuales / total de entregas x 100	[Completar: reporte de despacho de los últimos 3 meses]	≥ 85%	Mes 6	< 73%	73% - 84%	≥ 85%	Mensual	Coordinador operativo
Clientes	Medir satisfacción de	Encuestas aplicadas	Encuestas realizadas /	[Completar: nº de	100%	Mes 3	< 85%	85% - 99%	100%	Trimestral	Administración

	forma sistemática		encuestas programadas x 100	encuestas del período base]							
Procesos internos	Agilizar despacho y asignación	Tiempo de asignación de unidad	Hora de asignación - hora de solicitud	[Completar: promedio de tiempos registrados en bitácora de despacho]	≤ 30 min	Mes 3	> 45 min	31 - 45 min	≤ 30 min	Semanal	Coordinador operativo
Procesos internos	Agilizar trámites administrativos	Trámites realizados a tiempo	Trámites en plazo / total de trámites x 100	[Completar: registro administrativo del último trimestre]	≥ 85%	Mes 6	< 70%	70% - 84%	≥ 85%	Mensual	Administración
Procesos internos	Fortalecer control de flota	Unidades con seguimiento registrado	Unidades monitoreadas / unidades activadas x 100	[Completar: nº de unidades con GPS/bitácora activa]	100%	Mes 3	< 85%	85% - 99%	100%	Semanal	Coordinador operativo
Procesos internos	Sustentar decisiones en datos	Informes técnicos presentados	Informes entregados / reuniones de gerencia x 100	[Completar: nº de informes entregados en el período base]	≥ 90%	Mes 6	< 75%	75% - 89%	≥ 90%	Mensual	Administración
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer comunicación interna	Reuniones de coordinación ejecutadas	Reuniones realizadas / reuniones planificadas x 100	[Completar: nº de reuniones del período base]	100%	Mes 3	< 85%	85% - 99%	100%	Mensual	Gerencia

Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer el liderazgo presencial	Percepción favorable de liderazgo	Respuestas favorables / total de respuestas x 100	16% - 22%	≥ 60%	Mes 12	< 40%	40% - 59%	≥ 60%	Semestral	Gerencia
Aprendizaje y crecimiento	Ejecutar capacitación continua	Cumplimiento del plan de capacitación	Capacitaciones ejecutadas / planificadas x 100	[Completar: capacitaciones ejecutadas en el período base]	≥ 80%	Mes 6	< 60%	60% - 79%	≥ 80%	Trimestral	Gerencia
Aprendizaje y crecimiento	Clarificar los roles y estructura	Puestos con perfil documentado	Puestos documentados / total de puestos x 100	0%	100% en 6 meses	Mes 6	< 70%	70% - 99%	100%	Semestral	Gerencia / Administración
Aprendizaje y crecimiento	Impulsar el uso de tecnología	Procesos clave digitalizados	Procesos digitalizados / procesos priorizados x 100	[Completar: nº de procesos digitalizados actualmente]	≥ 60% en 12 meses	Mes 12	< 30%	30% - 59%	≥ 60%	Trimestral	Gerencia / Administración

Tabla 42 *Plan de acción*

Fase	Actividad	Producto	Responsable	Plazo
1.Preparación	Socializar la propuesta con las personas clave de la empresa	Acta de aprobación	Gerencia	Semana 1
1.Preparación	Designar coordinar del CMI y responsables de indicadores	Matriz de responsabilidades	Gerencia	Semana 1
2.Línea base	Recopilar datos históricos de los últimos 3 a 6 meses.	Base inicial de indicadores	Administración/ contabilidad	Semana 2-4
2. Línea base	Aplicar las estrategias D1-D2 (herramientas digitales de comunicación)	Canal de comunicación interna implementando	Gerencia	Mes 1
3.Implementación	Construir tablero de control con indicadores y semáforos	Hoja de cálculo compartida	Administración	Mes 2
3.Implementación	Capacitar a responsables en registro y actualización	Personal capacitado	Gerencia	Mes 2
4.Seguimiento	Realizar reunión mensual de revisión	Acta, análisis y acciones.	Gerencia	Desde mes 3
4.Seguimiento	Comunicar resultados clave a socios y operadores	Boletín o resumen ejecutivo	Gerencia	Mensual/trimestral
5.Evolución	Evaluar cumplimiento, utilidad y calidad de los datos	Informe de evaluación del CMI	Gerencia	Mes 6
5.Mejora	Ajustar indicadores según los resultados y estrategias FODA	Versión actualizada del CMI	Gerencia	Mes 6



Conclusión de la propuesta

El cuadro de mando integral es una herramienta que se ha propuesto, para optimizar la gestión en Transcarplan, su eficacia radica en un único sistema con distintos elementos: los resultados financieros, la percepción del cliente, el rendimiento de los procesos internos y aprendizaje y crecimientos, se sustenta en un diagnóstico derivado del análisis FODA, las encuestas dirigidas al personal de la empresa. El éxito esta en la participación decidida de la dirección, la fiabilidad de la información recopilada para decidir el tiempo ante cualquier desajuste que se presente para mejorar las estrategias y no solo como una simple lista de indicadores.

Discusión

La presente investigación tuvo como objetivo principal evaluar la situación actual de la administración de la empresa Transcarplan y reconocer los componentes del cuadro de mando integral que son relevantes para desarrollar estrategias de mejora.

Los resultados evidencian que la empresa cuenta con una planificación formal en la gestión administrativa de Transcarplan mediante sus procesos de organización, dirección y control. Se observó que la planificación formal es principalmente reconocida por los niveles directivos, mientras que su comprensión y adopción disminuyen notablemente en el nivel operativo. Esto no significa que no haya una estructura administrativa, sino que los métodos de dirección y control fallan a la hora de hacer que esa estructura funcione adecuadamente en las actividades diarias. Esto tiene sentido con lo que dicen Mendoza y Ruiz (2020), quienes concluyeron que el cuadro de mando integral actúa como un vínculo entre la estrategia y la operación, y que la ausencia de este vínculo, junto con la carencia de planificación, explica gran parte de las ineficiencias en la administración organizacional en distintas áreas.

Bajo la perspectiva financiera, se denota una evaluación moderada por parte de ambos grupos de informantes para corroborar de manera objetiva su rendimiento económico, más allá de la percepción subjetiva que tienen sus directivos. Esta conclusión coincide con la señalada por Heras y Narváez (2021) en su análisis sobre el uso del cuadro de mando integral en la gestión táctica financiera de una cooperativa de transporte, donde se establece que la ausencia de indicadores financieros claros restringe la capacidad de la empresa para medir su desempeño real.

Considerando los procesos internos, los resultados identifican la demora en la entrega y la eficiencia operativa como aspectos clave; los empleados opinan que los plazos acordados no se respetan rigurosamente, asimismo, las gestiones administrativas carecen de agilidad. Al igual en las conclusiones de Espían (2022), que enfatizan la relevancia de potenciar las capacidades de gestión y los procedimientos logísticos en la empresa de transporte para esquivar la resistencia a los cambios, estos hallazgos respaldan la necesidad de incorporar métricas de procesos tales como los tiempos de respuesta, la agilidad administrativa y la supervisión interna en el CMI que se sugiere.

En cuanto a la perspectiva de clientes, se observó un desacuerdo entre la confianza que la administración tiene en la calidad del servicio y la ausencia de mecanismos formales que permiten evaluar la satisfacción del cliente. Esto refuerza lo mencionado por Moros (2025)

sobre la urgencia de contar con sistemas de indicadores más precisos. En el contexto de Transcarplan, también implica un riesgo de sobrevaloración del rendimiento comercial por parte de la administración.

Los resultados obtenidos indican que en Transcarplan hay un ambiente moderadamente positivo de acuerdo con las opiniones de los socios y trabajadores y cierto nivel de compromiso por parte de ellos, sin embargo, persisten importantes deficiencias como la escasez de frecuencias de formación del personal y la débil comunicación interna. Al comparar con los resultados de Tituano (2021), donde se señala que la percepción de aprendizaje y crecimiento suele ser la más postergada en la gestión administrativa a pesar de sustentar el rendimiento de los otros aspectos del cuadro de mando integral, se reafirma que la escasez de capacitación y la comunicación interna son obstáculos significativos para alcanzar competitividad y eficacia de la empresa.

Finalmente, con la toma de decisiones y los métodos de supervisión, los resultados muestran que buena parte de los socios estuvo algo de acuerdo con el 36%, mientras que la mayoría de los colaboradores manifestó no estar de acuerdo o tener una postura neutral sobre estos temas. Esta tendencia sugiere que, aunque hay cierto nivel de acuerdo entre la dirección sobre el uso de información técnica para tomar decisiones, aún hay una importante escasez de claridad y confianza en el área operativa. Este hallazgo permite considerar la importancia de fortalecer la comunicación y mejorar la transparencia en la gestión administrativa de Transcarplan, lo que facilitaría la implementación de una propuesta de cuadro de mando integral que sea comprendida y apoyada de manera clara y breve por todos los miembros del equipo.

Conclusiones

El estudio presentado buscó analizar la situación de Transcarplan, una empresa dedicada al transporte de carga pesada, con el fin de crear un cuadro de mando integral que se adapte a sus verdaderas necesidades de gestión. En cuanto al diagnóstico administrativo, el análisis, realizado mediante entrevistas y cuestionarios, reveló importantes falencias estructurales, a pesar estas deficiencias la empresa ha logrado sus operaciones a lo largo del tiempo gracias a acciones preventivas de índole informal.

Tras realizar un análisis, se identificaron los indicadores pertinentes para cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral: finanzas, clientes, proceso interno, aprendizaje y crecimiento, permitirán a la compañía valorar con mayor exactitud aspectos fundamentales para su permanencia, como la liquidez, el cumplimiento de plazo de entregas, dando a conocer a la empresa una herramienta de gestión que respalde la toma de decisiones con información concreta.

Se cumplió el objetivo principal de la investigación al comprender con profundidad el funcionamiento actual de la empresa, obteniendo principales carencias administrativas y, con base en ello, crear una herramienta de control ajustada a su realidad operativa. Se estima que la implementación del diseño podría fortalecer el control interno de la compañía y potenciar su posición competitiva en el sector de transporte de carga pesada.

Recomendaciones

Es crucial introducir prácticas de autoevaluación administrativas que incluyan indicadores concretos, esto posibilitará comprobar y supervisar los objetivos fijados, lo que facilitará la detección de posibles desviaciones asegurando que las operaciones de Transcarplan concuerden con sus propósitos estratégicos.

Se sugiere que Transcarplan eleve su competitividad implementando el cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica, sería beneficioso llevar a cabo un diagnóstico que permita identificar las nuevas demandas de los consumidores y las necesidades del mercado, resulta crucial para lograr oportunidades que incrementen el control y la visibilidad de la flota promoviendo su interacción más cercana con los consumidores.

Es recomendable que Transcarplan refuerce su imagen empresarial mediante la creación de estrategias de comunicación interna, lo que impulsara su posicionamiento en el mercado para distinguirse de otras empresas de transporte de carga pesada, es favorable mejorar la gestión de los proveedores haciendo uso de sus activos operativos para conseguir precios competitivos incrementando la eficiencia operativa.

Referencias

Raisuli, R. B., y Amrina, U. (20 de Marzo de 2025). Revolutionizing success: Unleashing the power of Sustainability Balanced Scorecard for optimal performance in Transportation services. *IJIEM - Indonesian Journal of Industrial Engineering and Management, 5*(3), 853-860. https://doi.org/10.22441/ijiem.v5i3.25027

Abdurrahman Manggaberani, A., y Muhammad Darlis, A. (10 de october de 2024). The effectiveness of Google Forms in assessing and evaluating online learning outcomes: Meta-analysis study. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi,* 5 . https://doi.org/10.59141/jist.v5i10.5305

Agudelo, G., Aigneren, M., y, y Ruiz, J. (2008). *Diseños de investigación experimentar y no-experimental* . https://bibliotecadigital.udea.edu.co/server/api/core/bitstreams/2f5ad12b-b267-4185-9a47-8cba19a60f58/content

Aguilar, A. S. (2004). *CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.* Mexico: CUARTA EDICIÓN.

Antunes, A. L., Cardoso, E., y Barateiro, J. (2025). The Balanced Scorecard Ontonlogy: A semantic Approach to Enhance Strategy Management. *53*(4). https://doi.org/ 10.1109/EMR.2024.3439880

Araque Elaica, J. (22 de junio de 2019). *Guía para hacer una entrevista.* https://doi.org/10.52948/germina.v1i1.65

Arias- Gonzales, J. (Junio de 2021). *DISEÑO Y METODOLOGÍA EN LA INVESTIGACIÓN.* https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf

Baraybar, F. A. (2010). El cuadro de mando integral. https://books.google.com.ec/books?id=y0unHnt0KYoC&lpg=PA9&ots=TLdeg2laHW&dq=cuadro%20de%20mando%20integral%20vale%20la%20pena%20implementar&lr&hl=es&pg=PA6#v=onepage&q&f=false

Berrocal, D. Y. (2019). *Control interno y efectividad administrativa en las empresas comercializadoras del sector metalmecánica de la provincia de Huancayo - 2019.* Huancayo.

Cadena, H. C. (2021). *Relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en una cooperativa de transporte público de Ambato.* https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/5a6baf56-3141-48fe-bf7a-dca41e836a2c/content

Camacho, E. d., Quintero, L. M., Pérez, T. V., y Barona, D. J. (Diciembre de 2025). Modelo de gestión de un cuadro de mando integral de servicios de ti para empresas del sector transporte. *Temario Científico, 5*(2). https://doi.org/10.47212

Castrellón Calderón, X., Cuevas Castillo, G. Y., y E. Calderón, R. (2021). *La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financieras-contables.* https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2179/2018

Cazenave, A., Levín, P., y Romero, V. (2017). El concepto de planificación tal como resulta del desarrollo teórico más avanzado de la Economía Política. *RInERS: Revista de Investigación en Economía y Responsabilidad Social.* https://repositoriocyt.unlam.edu.ar/bitstream/123456789/1292/1/RInERS%201.%201.%201.pdf

Constitución de la República del Ecuador. (2008). https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitución-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

Cvetkovic-Vega, A., S, y L., -V. &. (Enero de 2021). *Estudios Transversales.* Facultad de Medicina Humanda. Retrieved from Scielo:: https://www.scielo.org.pe/pdf/rfmh/v21n1/2308-0531-rfmh-21-01-179.pdf

Espín Riofrio, M. A. (1 de Enero de 2022). *Modelo de gestión administrativa basada en Balanced Scorecard en la compañía de transporte de turismo Cottullari S.A.* https://repoadmin.utc.edu.ec/items/b0100c70-bf5b-48c7-a886-cc2f64f80684/full

Fienco, C. D. (2024). *Liderazgo y estrategía laboral de la compañia de transporte mixto de pasajeros y/o bienes Transancan S.A. De La Comuna Sancán.* https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/6949

García Galiano, D. A. (2024). *Tipos y Alcances de la Investigación. Metodologías para Abordar Procesos de Investigación.* https://www.researchgate.net/profile/Daymer-Garcia-

Galindo/publication/382388291_Tipos_y_Alcances_de_la_Investigacion_Metodologias_para_Abordar_Procesos_de_Investigacion/links/669a888f02e9686cd10dee3f/Tipos-y-Alcances-de-la-Investigacion-Metodologias-para

García Muñoz, T. (2003). El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55733407/Garcia_Munoz_El_cuestionario_como...-libre.pdf?1517953089=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEL_CUESTIONARIO_COMO_INSTRUMENTO_DE_INVE.pdf&Expires=1782714082&Signature=W6h4OneHlikgvfCzB3YQkqL51

Gutiérrez Carmona, J. (2022). *Modelos Financieros con excel.* https://www.ecoeediciones.com/wp-content/uploads/2021/12/Modelos-financieros-con-Excel-ebook.pdf?srsltid=AfmBOop1A82_QzEtY_dnr8n1gZEKTHxGPV1I5LE_gBYyaNgyXsPSjeHm

Guzmán Segovia, M. A., Reyes Salvatierra, S. B., y Chan Yu Acebo, R. Y. (16 de Junio de 2021). Control eficiente de inventarios. 121-130. https://www.reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/653/997

Heras-Garzón, A. M., y Narváez-Zurita, C. I. (2021). *Cuadro de mando integral para la gestión táctica financiera. Caso: Cooperativa de Transporte Panorama.* Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador . https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.513

Hernández , O., Mansilla, F., Patiño , H., Pinzón , B., y Sayago, N. (Septiembre de 2014). *Supervisión de personal*. https://lasupervisiondepersonal.blogspot.com/

Hernández Salazar, P. (2011). *La importancia de la satisfacción del usuario.* https://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/view/36463

Holario, G. V., Castro Pérez, O., Mendoza Hernández, C., De león Vázquez, I. I., Vélez Díaz, D., y Tapia Castillo, D. I. (2020). *El análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones.* Universidad Autónoma (U.A.) Del Estado De Hidalgo. https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/xikua/article/view/5309/6860

Horacio, P. J. (2022). *Cuadro de mando integral (CMI): Relevancia y perspectiva.* CECIN (Centro de Estudio en Contabilidad Internacional). https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/139604

Kapiszka, A. (16 de febrero de 2025). *Plazo de entrega: optimización en logística.* Foodcom: https://foodcom.pl/es/plazo-de-entrega-optimizacion-en-logistica/?utm_

Lema, N. F., Toapanta, W. S., Acosta, G. R., y Mejía, M. C. (2021). *Implementation of a strategic planning model for the administrative management of the heavu transport company ´´Rutas Salcedenses´´.* https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383505

Ley Orgánica de transporte terrestres tránsito y seguridad vial . (21 de agosto de 2018). https://www.mit.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/08/LOTAIP_6_Ley-Organica-de-Transporte-Terrestre-Transito-y-Seguridad-Vial-2021.pdf

Loayza, H. P. (31 de Diciembre de 2021). Diseño e impletación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima. 53-78. https://doi.org/10.15381

Lopezosa , C., Codina , L., y Freixa , P. (2022). ATLAS.ti para entrevistas semiestructuradas: guía de uso para un análisis cualitativo eficaz. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/125647429/Codina_atlas-libre.pdf?1764997586=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DATLAS_ti_para_entrevistas_semiestructura.pdf&Expires=1782274288&Signature=VrVbUI5GGNgSUFHdaLD4a0E7Icc6QXnGvNOkOJsaliUeB1ro

Macías, -E. N., y Rivera, -G. A. (2023). *Gestión financiera y su incidencia en la liquidez de la empresa Action Grown en la ciudad de Guayaquil, año2022.* https://doi.org/10.23857/pc.v8i8.5837

Mayorga-Ponce, R., Monroy-Hernández, A., Hernández-Rubio, J., Roldan-Carpio, A., y Reyes-Torres, S. (2021). *Programa SPSS.* Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. https://doi.org/10.29057

Medina Romero, M., Hurtado Tiza, D. R., Muñoz Murillo, J. P., Ochoa Cervantez, D. O., y Izundegui Ordóñez, G. (julio de 2023). *Método Mixto de investigación cuantitativo y cualitativo.* https://editorial.inudi.edu.pe/editorialinudi/es/catalog/view/118/160/189

Melike. (7 de abril de 2026). *Tiempo de respuesta del servicio de atención al cliente: normas y cómo mejorarlo*. https://trengo.com/es/blog/customer-service-response-time?utm

Mendoza, M. R., y Ruiz, C. F. (2020). *Cuadro de mando integral para la gestión administrativa en diferentes sectores: una revisión de la literatura.* https://repositorio.utp.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/23ee9eed-239c-48e0-a28e-2472116d7b48/content

Morín Arnoldo, A., Zagaláz Javier, C., Lázaro, E., y Del castillo , A. Ó. (2024). *Encuestas sobre métodos de enseñanzas de la investigación en la formación del profesorando en Educación física y depote: valides y confiabilidad.* https://doi.org/10.47197

Moros, L. J. (septiembre de 2025). Implementación de un cuadro de mando integral para la gestión estrategica y el crecimiento sostenible en la granja Nutrisalud, Villavicencio,Meta. https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/73583/JEsperanzaMoros.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Peña, P. D., Sánchez Chancay, M. R., y Sancan López, L. T. (7 de Junio de 2022). *Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio.* https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.120-131

Pérez,Alberto, C. (2022). *Gestión de procesos internos para el manejo ambiental en la planta de tratamiento de aguas residuales,Jaén.* https://doi.org/10.33996/revistaalfa.v6i16.149

Pérez-Flores, A. (24 de Mayo de 2024). *Respuesta carta editor ´´Población y muestra´´*. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S2452-55882024000200067&script=sci_arttext

Ramírez , A. (01 de Noviembre de 2021). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión integrada al proceso de administración estratégica en organizaciones del sector privado. Su implementación en la gestión de los municipios de la provincia de Misiones. https://hdl.handle.net/20.500.12219/3120

Ramos Galarza, C. (2020). Los alcances de una investigación. *9*. https://doi.org/10.33210

Roles, personalidad y estilo de vida. Hacia una concepción personológica de los roles. (20 de Febrero de 2022). *Dialnet (Universidad de la Rioja)*. https://doi.org/10.5281/zenodo.6550893

Román Pérez, L. A., y Pablos Solís, G. A. (1 de Junio de 2009). *La organización. Como función de la administración*. https://contribucionesalaeconomia.com/publicacoes_older/2009/1/2009a/rpps.htm

Ruiz Gomez, P. G. (2012). *Dirección.* https://www.aliat.click/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Direccion.pdf

Santistevan, -N. J., Loor-Zambrano, H. Y., y Cano-Lara, E. D. (2020). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL DESDE LA PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO EN EL SECTOR DE ALIMENTOS BALANCEADOR EN ECUADOR.* https://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=8385981

Segura Clemente, R. M. (1 de Diciembre de 2022). *Método sintético para la enseñanzas de la lectura y escritura en la educación primaria* . https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/7670

Tamayo Salamanca, Y., Del Río Cortina, D., y García Ríos , D. (30 de Octubre de 2014). *Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos.* https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70021-7

Tituano, Z. ,., Feijó Cuenca, N. P., y Feijó Cuenca, T. E. (04 de Octubre de 2021). Propuesta de cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en la universidad técnica de Manabí, Ecuador. *9*, 3-15. https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/2476

Tuan, T. T. (2025). The Impact of Balanced Scorecard on Performance: The case of Vietnamese Commercial Banks. *7*(1). https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.71

Unda , L. R. (Julio de 1999). *Metodología I. Compilación y adaptación* . https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/10614

Vargas, P. E., Narváez Zurita, C. I., Erazo Álvarez, J. C., y Torres Palacios, M. M. (2025). *De eficiencia operativa en empresas a través de indicadores clave de rendimiento (KPI).* Universidad y sociedad. http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v17n5/2218-3620-rus-17-05-e5358.pdf

Ventocilla, -C. L., Torres-Toledo, P. A., y Salas-Canales, H. J. (2024). *Gestión estratégica de costos y rentabilidad en empresas de transporte de carga por carretera, distrito de Ate (Lima-Perú).* Revista Científica de la UCSA, Lima. https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2024.011.01.065

Vicuña, L. M. (2013). *Implementación de un plan estratégico y configuración de un cuadro de mando integral para el control de gestión en Cazhuma Tours Cia LTDA.* Universida del Azuay. http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/3320

Viramontes Anaya, E. (2024). Análisis cualitativo en la investigación. *IE revista de investigación educativa de la Rediech, 15*. https://doi.org/10.33010

Yuni, J., y Urbano, C. (2006). Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación. *1*. https://doi.org/https://ies6043-sal.infd.edu.ar/sitio/upload/YUNI-URBANO-2006-Tecnicas-para-investigar.pdf

Zevallos Torres, L. A. (2018). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y SASTIFACCIÓN LABORAL DE LOS PROFESORES DE LA ESCUELA SUPERIOR.* Lima. https://share.google/vkBfWGJVTF3kixNMR

Apéndice 1 Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA							
NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS:	Jessenia Damar Avila Salazar					**FECHA:**	
TITULO	**PROBLEMA**	**OBJETIVOS**	**IDEA A DEFENDER**	**VARIABLES**	**DIMENSIONES**	**INDICADORES**	**METODOLOGIA**
"Cuadro de mando integral y gestión administrativa para la empresa Transcarplan, cantón La Libertad, año 2025"	¿Cuál es la situación actual de la gestión administrativa de la empresa Transcarplan y qué elementos del cuadro de mando integral resultan pertinentes para su fortalecimiento, cantón La Libertad, año 2025?	**GENERAL** Analizar la situación actual de la gestión administrativa de la empresa Transcarplan e identificar los elementos del cuadro de mando integral pertinentes para formular estrategias de fortalecimiento, cantón La Libertad, año 2025.	La identificación de indicadores y estrategias basados en las perspectivas del cuadro de mando integral permitirá estructurar una propuesta orientada al fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa Transcarplan.	Cuadro de mando integral	Perspectiva Financiera	Rentabilidad	**ENFOQUE** Mixto
						Liquidez	**ALCANCE** exploratorio - descriptivo
					Perspectiva del cliente	Tiempo de entrega	**MÉTODOS** ANALITICO-SINTETICO
	SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS ESPECÍFICOS	**ESPECIFICOS**				Satisfacción del cliente	**POBLACIÓN**
	1. ¿Cuál es la situación actual de la gestión administrativa de TRANSCARPLAN?	Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa en la empresa TRANSCARPLAN del cantón La Libertad durante el año 2025, mediante la evaluación de sus procesos de planificación, organización, dirección y control.					60 encuestados
					Procesos internos	Eficiencia operativa	**MUESTRA**
	2. ¿Qué indicadores del cuadro de mando integral se ajustan a las necesidades administrativas y operativas de la empresa?	Identificar los indicadores clave del cuadro de mando integral más pertinentes para la empresa TRANSCARPLAN, alineados a sus perspectivas financieras, de clientes, procesos y aprendizaje.					Muestreo no probabilístico - censal
						Eficiencia administrativa	***TECNICAS E INSTRUMENTOS***
	3. ¿Qué estrategias basadas en el cuadro de mando integral pueden contribuir al fortalecimiento de su gestión administrativa?	Diseñar una propuesta de estrategias e indicadores basada en el cuadro de mando integral para contribuir al fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa Transcarplan.					Encuesta Entrevista
					Aprendizaje y crecimiento	Capacitación del personal	
						Clima organizacional	
				Gestión Administrativa	Planificación	Plan estratégico	
						Logro de objetivos	
					organización	comunicación	
						Roles definidos	
					Dirección	Liderazgo	
						Supervisión del personal	
					control	toma de decisiones	
						tiempo de respuesta	

Apéndice 2 *Cronograma de tutorías*

TIPO DE TUTORIAS: Titulación

N°	ACTIVIDADES	FECHA	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Socialización del tema	29/04/26																
2	Introducción	27/05/26																
	Planteamiento del problema	27/05/26																
	Revisión de matriz	27/05/26																
	Justificación	27/05/26																
3	**Capítulo I: Marco referencial**																	
	Revisión literaria	13/06/26																
	Bases teóricas y bases legales	13/06/26																
4	**Capitulo II: Metodología**																	
	Elaboración de instrumentos	24/06/26																
	Diseño de investigación método	24/06/26																
	Población y Muestra, procesamiento de datos																	
	Revisión de encuesta y entrevista	13/07/26																
	Aprobación de encuesta y entrevista	13/07/26																
5	**Capitulo III: Resultados y discusión**																	
	Análisis de datos: Entrevista y Encuesta	20/7/26																
	Discusión																	
6	Capitulo IV: Propuesta de valor	27/7/26																
	Conclusiones, recomendaciones y resumen																	
	Certificado de Antiplagio																	
	Entrega de informa de aprobación de TT, por parte del tutor																	

Apéndice 3 *Oficio de carta aval*

UPSE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Oficio N° 122 - JXTU-ADE-2026
La Libertad, 28 de mayo del 2026

Señor.
Carlos Daniel Pineda Jumbo.
GERENTE GENERAL DE TRANSCARPLAN
En su despacho. -

De mi consideración:

Estimado reciba un cordial y atento saludo de quienes conformamos la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE).

Me dirijo a usted con el propósito de poner en su conocimiento que hemos recibido la solicitud de la señorita Avila Salazar Jessenia Damar, portadora de la Cédula de Ciudadanía Nº 0927947499, estudiante de nuestra carrera, quien expresa su interés en desarrollar su Trabajo de Titulación bajo el tema:

"CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA TRANSCARPLAN, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2025"

Dado que el desarrollo de este estudio requiere el respaldo institucional de su distinguida empresa, le solicitamos respetuosamente la emisión de una **Carta Aval**, a través de la cual se ratifique la aceptación y se brinden las facilidades necesarias para la ejecución del trabajo. Asimismo, solicitamos su autorización para que el resumen del estudio pueda ser publicado en la página oficial de la UPSE.

Cabe destacar que el presente trabajo contará con la tutoría del Ing. José Fabián Villao Viteri, Mgtr., quien guiará el proceso de investigación y garantizará el cumplimiento de los objetivos planteados.

Agradecemos de antemano su colaboración y quedamos atentos a su pronta respuesta.

Atentamente,

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe, Mgs.
DIRECTOR DE CARRERA
C.c. archivo
JXTU/JG

Apéndice 4 *Certificado de Carta Aval*

La Libertad, 15 de julio del 2026

Lcdo.
José Xavier Tomala Uribe, Mcs.
Director de la Carrera de Administración de Empresas
Universidad Estatal Península de Santa Elena
En su despacho.-

Asunto: Carta de Aceptación para Trabajo de Titulación

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de parte de la empresa **"Transporte de carga el platanal S.A Transcarplan",** deseándole éxitos continuos en sus labores diarias en beneficio de la comunidad universitaria.

Yo, **Carlos Daniel Pineda Jumbo**, representante administrativo legal de la empresa "**Transporte de carga el platanal S.A Transcarplan**", por medio del presente documento otorgo mi consentimiento ante la petición formulada por la estudiante **Avila Salazar Jessenia Damar** identificada con cédula de ciudadanía **N. ° 0927947499,** para llevar a cabo su trabajo de titulación bajo el tema. **"CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA TRANSCARPLAN CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2025"**

En consecuencia, se autoriza a la estudiante antes mencionada a realizar las gestiones investigativas pertinentes dentro de las instalaciones de nuestra organización, con el propósito de obtener la información necesaria para el desarrollo de su proyecto de titulación.

Confiados en brindarle una buena disposición y acogida, le anticipamos nuestro agradecimiento por la atención brindada a la presente solicitud.

Atentamente,

CARLOS DANIEL PINEDA JUMBO

Carlos Daniel Pineda Jumbo
Gerente General
Transporte de carga el platanal S.A Transcarplan

Apéndice 5 *Guía de entrevista*

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA

Tema: CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA TRANSCARPLAN CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2025

Objetivo: La presente entrevista es una encuesta dirigida al gerente de la empresa Transcarplan, con el objetivo de evaluar la gestión administrativa y el nivel de implementación del cuadro de mando integral (CMI) como herramienta estratégica de control.

DATOS GENERALES

Nombre del entrevistado:	**Edad:**
	Años en el cargo:

Estimado/a participante:

La presente entrevista forma parte del estudio titulado ***"CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA TRANSCARPLAN CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2025".***

Su propósito es comprender, desde su experiencia, cómo se gestionan las áreas clave de la empresa y de qué manera el cuadro de mando integral podría fortalecer la gestión administrativa.

La conversación tendrá una duración aproximada de 30 a 45 minutos. No existen respuestas correctas o incorrectas; interesa conocer su punto de vista. La información será tratada de forma confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos.

Consentimiento:

¿Autoriza que esta entrevista sea grabada en audio para fines de transcripción y análisis? Sí ____ No ____

Percepción del CMI

¿Cómo entiende usted el cuadro de mando integral y qué importancia cree que tiene para la empresa?

Dimensión: Perspectiva financiera

¿Qué acciones se han tomado para mejorar la liquidez y garantizar el cumplimiento de las obligaciones operativas?

Dimensión: Perspectiva del cliente

¿Cómo evalúa el cumplimiento de los tiempos de entrega y la satisfacción de los clientes?

Dimensión: Procesos internos

¿Cuáles considera que son los principales problemas o cuellos de botella en los procesos internos?

Dimensión: Aprendizaje y crecimiento

¿Qué tipo de capacitaciones se ofrecen al personal y con qué frecuencia?

Dimensión: Planificación

¿Cómo se definen y revisan los objetivos anuales de la empresa?

Dimensión: Organización

¿La estructura organizativa actual facilita el trabajo coordinado entre las áreas? ¿Por qué?

Dimensión: Dirección

¿Cómo describiría el estilo de liderazgo de la gerencia frente al personal?

Dimensión: Control

¿Existe un control automatizado para el seguimiento en tiempo real de la flota vehicular y la seguridad de la carga transportada?

Apéndice 6 *Encuesta de trabajadores*

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA AL TRABAJADORES

Tema: Cuadro de mando integral y gestión administrativa para la empresa Transcarplan Cantón La Libertad, año 2025.

Objetivo: Determinar la incidencia del cuadro de mando integral en la gestión administrativa de la empresa TRANSCARPLAN del cantón La Libertad, año 2025.

DATOS GENERALES

Sexo:		**Masculino**		**Femenino**	
Edad			**Estudios**		
18-25			**Primaria**		
26-35			**Secundaria**		
36-45			**Nivel superior**		
45 o más			**Ninguna**		

ESCALA DE VALORACIÓN

1	**2**	**3**	**4**	**5**
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Instrucciones: Lea y marque con una X la opción que mejor refleje su nivel de acuerdo. Tenga en cuenta que su participación es completamente anónima y que la información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad.

N°	**Preguntas**	**Calificación**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Considera usted que la renovación de la flota de transporte pesado ha mejorado la rentabilidad sobre los activos de Transcarplan en el último período					
2	Considera usted que los niveles de liquidez actuales son suficientes para cubrir las obligaciones a corto plazo.					
3	El servicio de transporte de carga pesada se ejecuta cumpliendo estrictamente con los tiempos de entrega pactados con el cliente					
4	La empresa cuenta con mecanismos efectivos para medir y garantizar la satisfacción de los clientes del servicio de transporte de carga					
5	Los procesos logísticos y de transporte se realizan optimizando el uso de recursos y sin retraso					
6	Los trámites, facturación y gestión administrativa interna se desarrollan de manera ágil para dar soporte a la operación					
7	La empresa planifica y ejecuta programas de capacitación continua para mejorar las competencias técnicas y operativas del personal					
8	El ambiente laboral dentro de Transcarplan promueve la motivación, la seguridad y las buenas relaciones entre compañeros					
9	Considera usted que las metas actuales de Transcarplan están alineadas con un plan estratégico que orienta el rumbo de la empresa					
10	La empresa evalúa periódicamente el cumplimiento de sus objetivos institucionales para corregir desviaciones a tiempo					
11	Los canales de comunicación interna entre los niveles directivos y operativos son fluidos, claros y oportunos					
12	Se encuentran claramente delimitados los roles, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo en la empresa					
13	El estilo de liderazgo ejercido por la gerencia fomenta el compromiso y la guía clara hacia las metas de la organización					
14	Los mecanismos de control y supervisión aplicados al personal aseguran el cumplimiento eficiente de las actividades diarias					
15	¿La administración de Transcarplan toma decisiones estratégicas basándose en informes técnicos y datos reales de rendimiento?					
16	Considera usted que los procesos operativos de despacho y asignación de las unidades de carga pesada se realizan de manera ágil y dentro de los tiempos establecidos por la empresa					

Apéndice 7 *Encuesta a socios*

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS

Tema: Cuadro de mando integral y gestión administrativa para la empresa Transcarplan Cantón La Libertad, año 2025.

Objetivo: Determinar la incidencia del cuadro de mando integral en la gestión administrativa de la empresa TRANSCARPLAN del cantón La Libertad, año 2025.

DATOS GENERALES

Sexo:	**Masculino**		**Femenino**	
Edad		**Estudios**		
18-25		**Primaria**		
26-35		**Secundaria**		
36-45		**Nivel superior**		
45 o más		**Ninguna**		

ESCALA DE VALORACIÓN

1	**2**	**3**	**4**	**5**
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Instrucciones: Lea y marque con una X la opción que mejor refleje su nivel de acuerdo. Tenga en cuenta que su participación es completamente anónima y que la información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad.

N°	**Preguntas**	**Calificación**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	La empresa cumple con las metas de rentabilidad que se ha propuesto.					
2	La empresa mantiene un nivel de liquidez que le permite continuar operando aun ante imprevistos económicos.					
3	Optimizar el tiempo de entrega de la carga pesada es un objetivo prioritario en la planificación estratégica anual de la empresa					
4	El nivel de satisfacción actual de los clientes es suficiente para mantener la competitividad de la empresa en el sector del transporte pesado					
5	La estructura de gestión administrativa actual permite utilizar de manera eficiente los recursos financieros y materiales en las operaciones de carga pesada.					
6	La gestión administrativa actual prioriza la reducción de los tiempos de respuesta (atención de solicitudes, cotizaciones y asignación de carga) como factor clave del negocio.					
7	Considera usted que los reportes de gestión que recibe la junta de socios reflejan de manera clara y oportuna el estado real de la eficiencia administrativa de Transcarplan					
8	El clima organizacional de la empresa promueve el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores.					

9	Considera que las estrategias implementadas por la empresa son adecuadas para mantenerse competitiva en el sector de transporte pesado					
10	Considera que la gestión administrativa actual de Transcarplan garantiza el cumplimiento de los objetivos financieros y de rentabilidad establecidos por la junta de socios					
11	La gestión administrativa comunica de manera clara, oportuna y transparente las metas estratégicas y los resultados financieros a los socios.					
12	La estructura organizativa delimita con claridad las funciones, la autoridad y las responsabilidades de cada puesto de trabajo.					
13	El liderazgo de la alta gerencia inspira y compromete al personal con la visión y las metas estratégicas de la empresa.					
14	Considera usted que la actual estructura organizativa de Transcarplan define con claridad los roles de supervisión para evaluar el desempeño del personal operativo y administrativo					
15	Considera usted que la información sobre los resultados operativos y financieros que recibe de la gestión administrativa es oportuna y precisa para guiar la toma de decisiones estratégicas en Transcarplan					
16	Considera que la actual gestión administrativa de Transcarplan prioriza la optimización del tiempo de respuesta (atención a solicitudes, cotizaciones y asignación de carga) como un factor clave para el éxito del negocio					
17	Considera oportuna la implementación de un cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica en la empresa					

Apéndice 8 *Certificado de plagio*

UPSE

Biblioteca General

Formato No. BIB-009

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

La Libertad, 30 de julio de 2026

Oficio No. 005-ADE-JFVV-2026

En calidad de tutor del trabajo de titulación denominado "CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA TRANSCARPLAN, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2025", elaborado por el/la estudiante JESSENIA DAMAR AVILA SALAZAR, de la Carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, me permito declarar que una vez analizado en el sistema antiplagio, luego de haber cumplido con los requerimientos de valoración, el presente proyecto, se encuentra con 5% de la valoración permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente certificado.

Adjunto el reporte de análisis.

Atentamente,

Ing. José Fabián Villao Viteri, MBA.

C.I.: 0913984084

DOCENTE TUTOR

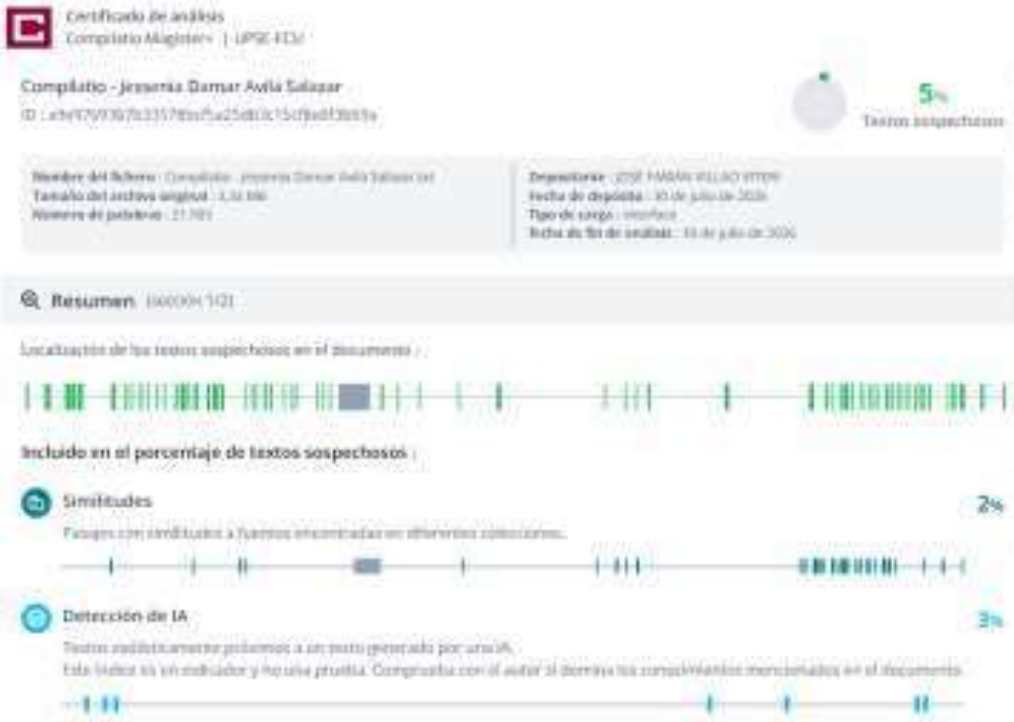
UPSE

Biblioteca General

Formato No. BIB-009

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

Reporte de análisis.



Apéndice 9 *Certificado de validación de instrumentos*

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UPSE

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A QUIEN INTERESE CERTIFICO QUE:

Habiendo revisado los instrumentos a ser aplicados en el Trabajo de Integración Curricular titulado: "**(cuadro de mando integral y gestión administrativa para la empresa Transcarplan cantón La Libertad, año 2025)**", planteado por el/la estudiante **(Jessenia Damar Avila Salazar)** con cédula de identidad **#(0927947499)**, doy por validado los siguientes formatos presentados:

1. Cuestionario de Encuesta socios
2. Cuestionario de Encuesta trabajadores
3. Guía de entrevista

Las herramientas anteriormente mencionadas reflejan pertinencia en las preguntas con base a los indicadores del tema planteado en la matriz de consistencia del trabajo, además se ajustan a la información que necesita recabarse para los fines del tema especificado por el estudiante.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad autorizando al peticionario dé el uso necesario de este documento que más convenga a su interés.

La Libertad, 22 de junio de 2026.

Ing. Arturo Gustavo Benavides Rodríguez Ph.D.

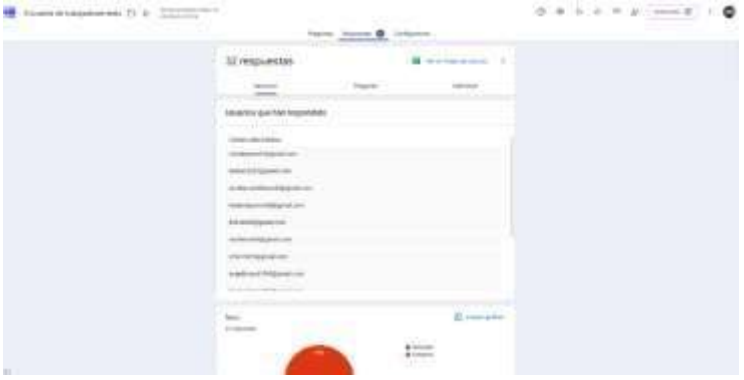
DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Apéndice 10 *Anexos*

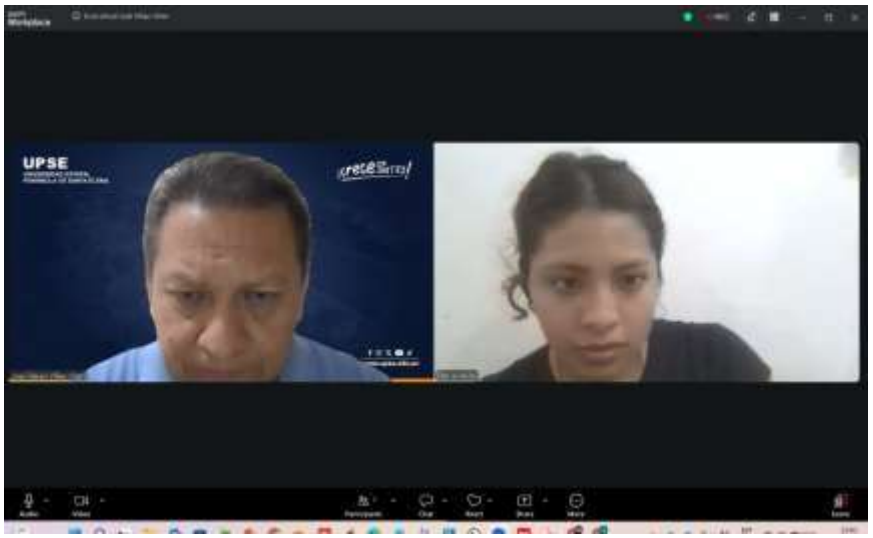







12 respuestas


25 respuestas


UPSE




TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
AUTOR:
LA LIBERTAD – ECUADOR
2019