



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

TEMA:

**“CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE PESCA ARTESANAL
SANTA ROSA, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2018”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

Rosales Magallán Patricio Paúl

LA LIBERTAD – ECUADOR

2019



TEMA:

“CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE PESCA ARTESANAL SANTA ROSA, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018”

AUTOR:

Rosales Magallán Patricio Paúl

TUTOR:

Ing. Emanuel Bohórquez Armijos, MSc.

RESUMEN

En las organizaciones surge la necesidad de indagar nuevas formas de ser más competitivos y contrarrestar dificultades, sin embargo, en la Gestión Administrativa de la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas existen falencias que brotaron en el análisis situacional. El presente estudio tiene el objetivo proponer la implementación de un sistema de cuadro de mando integral. Por lo consiguiente se ha utilizado una metodología con enfoque Cualitativo-cuantitativo, un alcance de tipo exploratoria y descriptiva, así como métodos inductivo, deductivo, análisis documental y de campo, utilizando instrumentos como la entrevista y encuesta. Teniendo como resultados la necesidad de actualizar la filosofía empresarial, así como la falta de estándares para verificar el cumplimiento de las actividades; pudiendo aportar con una propuesta de un sistema de cuadro de mando integral que fortalezca la gestión administrativa de la Cooperativa.

Palabras claves: Cuadro de mando integral, Gestión administrativa, Perspectivas, planeación, Organización.



TITLE:

**“INTEGRAL COMMAND TABLE TO STRENGTHEN THE
ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE SANTA ROSA
HANDCRAFT FISHERIES COOPERATIVE, CANTÓN SALINAS, SANTA
ELENA PROVINCE, YEAR 2018”**

AUTHOR:

Rosales Magallán Patricio Paul

TUTOR:

Ing. Emanuel Bohórquez Armijos MSc.

ABSTRACT

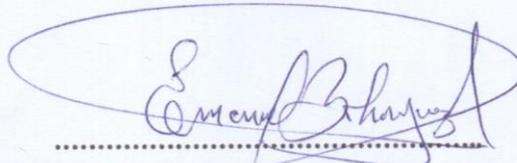
In organizations there is a need to investigate new ways of being more competitive and counteract difficulties, however, in the Administrative Management of the Santa Rosa de Salinas Artisanal Fishing Cooperative there are shortcomings that sprouted in the situational analysis. The present study aims to propose the implementation of a comprehensive scorecard system. Therefore, a methodology with qualitative quantitative approach, an exploratory and descriptive scope, as well as inductive, deductive, documentary and field analysis methods, using instruments such as interview and survey, has been used. Having as a result the need to update the business philosophy, as well as the lack of standards to verify compliance with the activities; being able to contribute with a proposal of an integrated scorecard system that strengthens the administrative management of the Cooperative.

Keywords: Integral scorecard, Administrative management, Perspectives, Planning, Organization.

APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

En mi calidad de Profesor Guía del trabajo de titulación, “CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE PESCA ARTESANAL SANTA ROSA, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018”, elaborado por el señor Rosales Magallán Patricio Paúl, egresado de la Carrera Administración de empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniería en Administración de empresas, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científico, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



Ing. Emanuel Bohórquez Armijos, MSc.

PROFESOR GUÍA

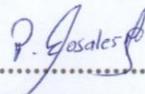
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente trabajo de titulación de “**Cuadro de mando integral para fortalecer la Gestión administrativa de la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2018**”, elaborado por el señor **Rosales Magallán Patricio Paúl**, declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica, educativa, empresarial y administrativa.

Transferencia de derechos autorales:

Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la Facultad de **Ciencias Administrativa**, Carrera de **Administración de Empresas** pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena** y, su reproducción, total o parcial en su versión original, o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

Atentamente,



.....
Rosales Magallán Patricio Paúl

C.I: 2400134686

AGRADECIMIENTOS

Gracias al ser omnipotente, Dios que me ha dado la sabiduría para ejecutar este trabajo de investigación y fortaleza, porque a pesar de todas las dificultades me ha permitido seguir adelante, con él todo lo puedo y sin él todo me falta. Gracias por darme la salud, por enseñarme el camino de la verdad y la vida, infinitas gracias por proteger a mi familia y hacerlo parte de mis alegrías.

También agradezco a papá y a mamá que sin duda alguna son parte de mis sueños y mis logros, gracias a ellos por darme la oportunidad de cumplir mis metas, dedicándome siempre su apoyo con infinito amor.

De igual manera agradezco infinitamente a los docentes que me impartieron clases, ofreciendo sus conocimientos hacia este joven que busca ser mejor cada día, así mismo al Ing. Emanuel Bohórquez por ser bondadoso al darme sus aportes valiosos como tutor en el proceso de mi trabajo de titulación.

También quiero agradecer a mi enamorada por ser una persona que me brinda su amistad sincera, en la que confío y siempre me da consejos para seguir adelante.

Rosales Magallán Patricio Paúl

DEDICATORIA

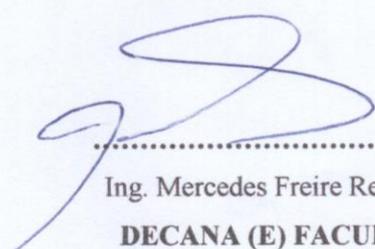
El presente trabajo investigativo está dedicado a nuestro Señor Jesús que nos permite ser persona de bien con su testimonio de amor y entrega, por protegernos a cada momento, porque, aunque la vida parezca sin esperanza él nos da la luz que necesitamos. A nuestra madre santísima que nos guía siempre en nuestro caminar, la que nos conduce hacia Jesús, ejemplo de madre en amor, ternura y fidelidad.

A mis Progenitores le dedico este logro porque ellos creyeron en mí, porque ellos son mi alegría y me dan fuerzas para seguir cosechando éxitos con la bendición de Dios, los que me motivan a seguir hacia delante y a no decaer ante los problemas; por ser ese motor principal en mi vida.

Dedico este proyecto a mi enamorada por ser una persona especial en mi vida, porque me ha ayudado a sobrellevar las dificultades del camino, siempre manteniendo la esperanza de un nuevo mañana y nuevas oportunidades.

Rosales Magallán Patricio Paúl.

TRIBUNAL DE GRADO



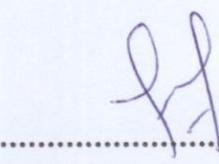
.....
Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
**DECANA (E) FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



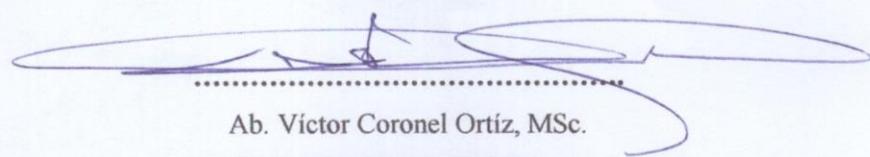
.....
Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
**DIRECTORA (E) CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



.....
Ing. Emanuel Bohórquez Armijos, MSc.
DOCENTE TUTOR



.....
Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MSc.
DOCENTE DE ÁREA



.....
Ab. Víctor Coronel Ortiz, MSc.
SECRETARIO GENERAL (E)

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	ii
ABSTRACT.....	iii
APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA.....	iv
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	v
AGRADECIMIENTOS	vi
DEDICATORIA	vii
TRIBUNAL DE GRADO	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	8
MARCO TEÓRICO	8
1.1 Revisión Literaria.....	8
1.2 Desarrollo de teorías y conceptos	23
1.2.1 Cuadro de Mando Integral - Variable independiente.....	23
1.2.1.1 Perspectivas.....	24
1.2.1.1.1 Perspectiva financiera	25
1.2.1.1.2 Perspectiva clientes	25

1.2.1.1.3 Perspectiva procesos internos	26
1.2.1.1.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento	27
1.2.1.2 Mapas estratégicos	27
1.2.1.2.1 Objetivos estratégicos	28
1.2.1.2.2 Relación Causal.....	29
1.2.1.3 Alcance.....	30
1.2.1.3.1 Indicadores	30
1.2.1.3.2 Iniciativas	31
1.2.2 Gestión administrativa - Variable dependiente	31
1.2.2.1 Planeación	32
1.2.2.1.1 Misión.....	32
1.2.2.1.2 Visión.....	33
1.2.2.2 Organización	33
1.2.2.2.1 Estructura organizacional.....	34
1.2.2.2.2 Manual de funciones	35
1.2.2.3 Dirección.....	35
1.2.2.3.1 Motivación	36
1.2.2.3.2 Toma de decisiones	36
1.2.2.4 Control	37
1.2.2.4.1 Tipos control	38
1.2.2.4.2 Procesos de control	39
1.3 Fundamentos sociales, psicológicos y legales.	41
1.3.1 Fundamentos Sociales.....	41

1.3.2 Fundamentos Psicológicos	42
1.3.3 Fundamentos Legales.....	42
CAPITULO II.....	47
MATERIALES Y MÉTODOS.....	47
2.1 Tipo de investigación	47
2.2 Métodos de investigación.....	47
2.3 Diseño de muestreo	48
2.4 Diseño de recolección de datos	49
CAPITULO III.....	51
RESULTADO Y DISCUSIÓN.....	51
3.1 Análisis de datos	51
3.1.1 Entrevista.....	51
3.1.2 Encuesta	56
3.2 Limitaciones.....	78
3.3 Propuesta.....	79
3.3.1 Presentación de la propuesta	79
3.3.2 Objetivo general	79
3.3.3 Objetivos específicos	79
3.3.4 Justificación de la Propuesta	80
3.3.5 Estudio Organizacional	81
3.3.6 Proceso de la Propuesta.....	83
3.3.7 Determinar Misión, Visión y Valores corporativos.	84

3.3.8 Matriz PEYEA	86
3.3.9 Objetivos estratégicos	88
3.3.10 Mapa estratégico	89
3.3.11 Indicadores estratégicos para cada Perspectivas	89
3.3.12 Cuadro de mando integral	91
3.3.13 Iniciativas del CMI.....	92
3.3.14 Control y seguimiento	94
Conclusiones	95
Recomendaciones.....	96
Bibliografía	97
Anexos.....	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población entrevista.....	49
Tabla 2: Población encuesta.....	49
Tabla 3: Sexo.....	56
Tabla 4: Edad	57
Tabla 5: Estudio	58
Tabla 6: Cargo.....	59
Tabla 7: Ahorro y rentabilidad.....	60
Tabla 8: Servicio brindado	61
Tabla 9: Procesos internos	62
Tabla 10: Formación profesional	63
Tabla 11: Objetivos estratégicos	64
Tabla 12: Relaciones causa – efecto	65
Tabla 13: Herramienta de gestión	66
Tabla 14: Iniciativa	67
Tabla 15: Misión – Visión.....	68
Tabla 16: Declaración de valores.....	69
Tabla 17: Reestructurar estructura organizacional.....	70
Tabla 18: Manual de funciones.....	71
Tabla 19: Motivación	72
Tabla 20: Toma de decisiones.....	73
Tabla 21: Procesos de control	74
Tabla 22: Control preventivo	75

Tabla 23: Control concurrente	76
Tabla 24: Control de retroalimentación	77
Tabla 25 Matriz PEYEA	86
Tabla 26 Objetivos estratégicos por perspectivas	88
Tabla 27 Indicadores Perspectiva Financiera.....	89
Tabla 28 Indicadores Perspectiva Cliente	90
Tabla 29 Indicadores Procesos Internos.....	90
Tabla 30 Indicadores Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	90
Tabla 31 Cuadro de mando Integral de la Cooperativa Santa Rosa de Salinas	91
Tabla 32 Iniciativas del Cuadro de Mando Integral.....	92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo	56
Gráfico 2: Edad	57
Gráfico 3: Estudio	58
Gráfico 4: Cargo.....	59
Gráfico 5: Ahorro y rentabilidad.....	60
Gráfico 6: Servicio brindado.....	61
Gráfico 7: Procesos internos	62
Gráfico 8: Formación profesional	63
Gráfico 9: Objetivos estratégicos	64
Gráfico 10: Relaciones causa – efecto	65
Gráfico 11: Herramienta de gestión	66
Gráfico 12: Iniciativa	67
Gráfico 13: Misión – Visión	68
Gráfico 14: Declaración de valores.....	69
Gráfico 15: Reestructurar estructura organizacional.....	70
Gráfico 16: Manual de funciones.....	71
Gráfico 17: Motivación.....	72
Gráfico 18: Toma de decisiones.....	73
Gráfico 19: Procesos de control	74
Gráfico 20: Control preventivo	75
Gráfico 21: Control concurrente	76
Gráfico 22: Control de retroalimentación	77

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Perspectivas del CMI	24
Ilustración 2 Mapa estratégico	28
Ilustración 3: Logotipo de la Cooperativa.....	81
Ilustración 4 Proceso para el diseño de CMI para la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas	83
Ilustración 5: Valores corporativos	85
Ilustración 6 Determinantes de la posición estratégica de la Cooperativa Santa Rosa de Salinas	87
Ilustración 7 Mapa estratégico de la Cooperativa Santa Rosa de Salinas.....	89

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia	103
Anexo 2: Entrevista.....	107
Anexo 3: Encuesta.....	108
Anexo 4: Evidencia fotográfica	110
Anexo 5: Presupuesto Elaboración tesis	110

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial es cada vez más exigente una buena gestión administrativa para la competitividad interna y externa que fomente el buen desempeño empresarial como resultado de sus actividades.

La gestión administrativa es un ente importante para las correctas acciones empresariales utilizando los recursos para cumplir los propósitos de la empresa, en consecuencia, mejora su nivel de rendimiento. Es importante administrar las actividades, pero a la vez es difícil de supervisarlas. De modo que “es necesario practicar el mejoramiento continuo de la gestión administrativa de la organización, mediante el conocimiento o de la situación en que se desenvuelve el negocio” (Ramirez, Ramirez, & Calderón , 2017)

En este sentido, con el pasar de los años en el ámbito empresarial, han emergido nuevas herramientas, diseños, enfoques y modelos que al ser aplicadas tienden a desarrollar un excelente desempeño en las organizaciones, uno de ellos es el diseño del cuadro de mando integral (CMI), o también llamado Balanced Scorecard (BSC), en la que su importancia radica en el fortalecimiento de las expectativas de las partes interesadas de la organización, generando riqueza en el control de los objetivos con miras a resultados en la transformación de la misión en acción empresarial o en su efecto reducir los riesgos. Además, “facilita la toma de decisiones, y recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible de negocio o de su área de responsabilidad” (Jimenez, Lema, & Larrea, 2017).

La integración del Cuadro de mando integral en la empresa busca tener resultados favorables por medio de las estrategias, de acuerdo a las diferentes perspectivas como la parte financiera, Clientes, Control interno y aprendizajes y crecimiento. Esto permite a contemplar más de cerca el control de la Organización y el cumplimiento de las metas. En efecto (Ondrej, 2014) menciona: “El BSC permitirá un control continuo sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante indicadores de rendimiento”.

Lo ideal sería que las empresas optaran por adaptar modelos innovadores que les permitan mejorar su nivel de rendimiento, a su vez fortaleciendo la gestión de las actividades diarias de la organización.

Es importante mencionar que algunos lugares del mundo han aplicado el Cuadro de mando integral como modelo de gestión en la administración de empresas, tal es el caso de las empresas españolas donde (Perez, Guillen, & Bañón, 2017) concluye lo siguiente: “Es beneficioso impulsar el desarrollo del CMI hacia niveles de progreso superiores para motivar conductas favorables tanto en el proceso decisorio como en la evaluación de actividades”.

De acuerdo a una investigación profesional en Colombia, aplicando el Cuadro de mando integral a una prestigiosa empresa (Parra, 2019) nos argumenta lo siguiente: “Es importante tener en cuenta su adaptabilidad y la integración de esta herramienta a la razón de ser de la organización”. Es decir, el manejo de la filosofía empresarial como visión, misión y objetivos de la empresa, de manera que ayude a identificar los problemas de la institución, analizarlos y mejorarlos.

En Ecuador cada vez se va dando más importancia a todo modelo que permita mejorar la gestión en la empresa, como el caso de las instituciones de educación superior. (Morocho, Adrade, Vinueza, & Calderón, 2017) Sostiene que: “el CMI ayuda a establecer la gestión basada en indicadores, planificando, organizando, ejecutando y controlando los objetivos institucionales”. Es así que los autores consideran importante la aplicación del cuadro de mando integral en las organizaciones.

El estudio del cuadro de mando integral en la provincia de Santa Elena no ha sido común, puesto que para muchos no es un tema de relevancia empresarial, o por desconocimiento. Sin embargo (Liliana, 2015) en un estudio de plan estratégico hace énfasis en lo siguiente: “el CMI permite analizar la evolución de cada una de las estrategias que se están ejecutando para prever el desarrollo futuro”. En consecuencia, el CMI ayuda a analizar las acciones de acuerdo con lo planificado en la empresa.

El **planteamiento del problema** radica en fortalecer la gestión administrativa de la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas, determinando la importancia de la aplicación del cuadro de mando integral en las empresas.

Dicho lo anterior se realiza un análisis de la situación actual de la empresa determinando los principales problemas que son claves en relación con el objeto de estudio.

La cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas, fundada el 30 de enero de 1987 con registro SEPS–ROEPS–2013-002827, ubicada en la parroquia Santa Rosa

del cantón Salinas, provincia de Santa Elena; es regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Siendo creada con la finalidad de establecer actividades gremiales, buscando alternativas de producción como el abastecimiento de combustible de pesca artesanal a todos los que necesiten, a su vez mejorando la calidad de vida de los socios y de pescadores en general. Así mismo, la cooperativa brinda espacios de capacitaciones, diseña, ejecuta campañas como la carnetización de presentación y troquelado de motores. Esto sirve de apoyo a los pescadores independientes en el sector donde se desempeña.

En cuanto a las problemáticas de la empresa se determinó varias ideas a través de la observación y el dialogo con las personas afines a la cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas, donde la información recopilada argumenta que existen falencias en la gestión administrativa que son causadas por las siguientes acciones:

- Desactualización de la filosofía empresarial.
- Deficiente control de cumplimiento de actividades.
- Ausencia de tableros de control de planificación y rendimiento de las actividades de la Cooperativa.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente se hace presente la **formulación del problema:**

¿En qué medida la implementación del Cuadro de Mando Integral fortalecerá la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Pesca Artesanal Santa Rosa de Salinas?

A continuación, se plantea la **Sistematización del problema:**

- ¿Cuál es la situación actual de la Cooperativa de Pesca Artesanal Santa Rosa de Salinas en relación a la gestión administrativa y cuadro de mando integral?
- ¿Cuáles son las técnicas del cuadro de mando integral que permitan mejorar la gestión administrativa?
- ¿Qué estrategias de un sistema de cuadro de Mando Integral permitirán fortalecer la gestión administrativa en la Cooperativa de Pesca Artesanal Santa Rosa de Salinas?

Para la presente investigación se tiene como **Objetivo general:** Determinar la implementación de un sistema de cuadro de mando integral para mejorar la Gestión Administrativa en la Cooperativa de Pesca Artesanal Santa Rosa de Salinas.

En este sentido, para dar cumplimiento al objetivo general expuesto anteriormente se formula las **Tareas Científicas**, descritas a continuación:

- Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Pesca Artesanal Santa Rosa de Salinas en relación a la gestión administrativa y cuadro de mando integral.
- Identificar las técnicas y determinar las estrategias del cuadro de mando integral que permitan mejorar la gestión administrativa.
- Proponer un sistema de cuadro de Mando Integral que fortalezca la gestión administrativa en la Cooperativa de Pesca Artesanal Santa Rosa de Salinas.

De esta manera la **justificación** de la presente investigación se expone a continuación: La justificación teórica, metodológica y práctica.

En la justificación **teórica** se puede resaltar el aporte de los siguientes autores, (Ganga, Ramos, Leal, & Perez, 2015) menciona que “Kaplan y Norton fueron los que elaboraron y desarrollaron el Balanced scorecard, como un modelo de planificación, control y gestión en la organización”. Así mismo (Ramirez, Ramirez, & Calderón) nos definen a la Gestión administrativa como: “La puesta en práctica de cada uno de los procesos de la administración; estos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de las actividades”.

En la **justificación metodológica** del presente trabajo investigativo se ha considerado un enfoque cuali-cuantitativo, así como un tipo de alcance exploratoria y descriptiva. Además, se ha utilizado el método inductivo, deductivo, análisis documental y de campo, que en coordinación con los instrumentos como la entrevista y la encuesta contribuyeron a cumplir los objetivos planteados en la investigación.

En la **Justificación Práctica** es importante mencionar que primera instancia se va a diagnosticar la situación actual de la organización, para luego proponer un sistema de cuadro de mando integral y de esta manera mejorar la gestión administrativa de la cooperativa de pesca artesana Santa Rosa de Salinas, con lo cual los directivos de la misma podrán implementarla y con su esfuerzo ayudar a la mejora del desempeño individual de los empleados y a la mejora de la organización.

Es así que para la presente investigación se plantea la siguiente **Idea defender**: La creación de un sistema de cuadro de mando integral permitirá fortalecer la gestión administrativa de la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas.

La estructura del presente estudio contiene una primera parte que es la introducción, en la que se resalta el planteamiento del problema, los objetivos e idea defender que nos sirven como punto estratégico de partida para tener una idea clara de nuestra investigación.

En el **primer capítulo** se define el marco teórico, el cual también se destaca la revisión literaria, además el desarrollo de teorías y principios que va a sustentar la investigación tanto de la variable dependiente como la variable independiente y sus dimensiones.

Continuando con el **segundo capítulo** se realiza lo referente a materiales y métodos, en los que se va a determinar el enfoque del estudio, el alcance y métodos de la investigación; así como determinar cuál es el diseño de muestra que se va a necesitar para la aplicación de los instrumentos, empleados para la recopilación de información necesaria en el estudio.

En el **tercer capítulo** se trata de realizar el análisis de la información que se obtuvo con los instrumentos de recopilación y la discusión de los resultados que se ha obtenido en la investigación, así como también determinar la propuesta del diseño de un cuadro de mando integral para mejorar la gestión administrativa de la cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas, finalizando con las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Revisión Literaria

Tesis

A: Propuesta de implementación de un Cuadro de mando integral mediante el análisis de la gestión administrativa actual de la carrera de contaduría pública autorizada, facultad de ciencias administrativas, Universidad de Guayaquil.

Datos bibliográficos

(Alay & Pizarro, 2015) Facultad de Ciencias administrativas. Tesis presentada como requisito para optar por el título de ingeniero comercial – Carrera CPA de la Universidad de Guayaquil.

Problema general

Valores de desempeño por debajo y muy alejados del promedio del sistema en todos los criterios de evaluación. Da a conocer que no cuenta con los conocimientos y herramientas necesarias para la estructura organizacional.

Objetivo general

Plantear una propuesta de modificación a la gestión administrativa actual de la carrera de contaduría pública autorizada, implementando el cuadro de mando integral (CMI).

Metodología

El proyecto de investigación llevara a cabo el estudio descriptivo – exploratorio debido a que va a servir para familiarizarnos con el objeto de estudio y describir la realidad. Utilizando técnicas como encuestas, la entrevista, la observación y la revisión documental.

Teniendo en cuenta las variables del estudio presente como, la variable independiente Cuadro de mando integral y la variable dependiente se presenta como Gestión administrativa.

Instrumentos de recolección de datos

Para recabar la información se utilizaron fichas, cuestionarios, luego analizar datos después de la organización, procesar la información, codificación e interpretación.

En este estudio realizado se trabaja con 2 variables que son el cuadro de mando integral y la gestión administrativa, buscando implementar este modelo de gestión para mejorar una de la carrera de la Universidad de Guayaquil

Conclusiones

- Con el desarrollo de la tesis hemos concluido que es muy importante que la institución implemente un cuadro de mando integral, debido a que los resultados de las encuestas realizadas a los estudiantes de la carrera C.P.A dan a conocer su inconformidad con la gestión actual de la misma.

- Esta investigación muestra que en las instituciones educativas también se pueden aplicar esta herramienta de gestión y realizar los cambios necesarios para su mejor funcionamiento.
- El cuadro de mando integral es una herramienta necesaria para que la carrera de C.P.A reforme y fortalezca su gestión actual, con el fin de mejorar la calidad de servicio brindado, su infraestructura, sus procesos internos y su rendimiento, para así lograr la satisfacción de todos los usuarios.

Recomendaciones

- Recomendamos que la institución y especialmente la carrera de C.P.A en la que nos enfocamos, implemente esta propuesta de cuadro de mando integral para que esta manera mejorar su gestión actual y así lograr que el usuario en general se sienta satisfecho con el servicio brindado por la misma.
- También se recomienda capacitar al personal que labora en la institución sobre el cuadro de mando integral, y la importancia que tiene esta herramienta para su mejor desarrollo.
- Una vez que la institución acepte y decida implementar el cuadro de mando integral, el personal debe estar comprometido con este modelo de gestión y darle seguimiento continuo al cumplimiento de los objetivos.
- Considerar su revisión y control del cuadro de mando integral implantado, como un punto prioritario dentro de las reuniones que tengan.

Tesis

B: Diseño de un Cuadro de mando integral para un subdepartamento de conservación por administración directa, ministerios de obra públicas región de los lagos.

Datos bibliográficos

UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE

(Navarro, 2016) Escuela de ingeniería civil industrial. Trabajo de titulación para optar el título de Ingeniero civil industrial – La presente investigación Indaga la problemática del subdepartamento de conservación por administración directa, región de Los Lagos y mejorarlos a través de un diseño de cuadro de mando integral.

Problema general

Eventos que entorpecen la inversión del presupuesto, de los cuales no se llevan registro ni control, y derivan del suficiente nexo entre las actividades realizadas.

Bajo nivel de deficiencia en el uso de los recursos, maquinarias que exceden el tiempo de mantención presupuestado y además no es entregada en las mejores condiciones, entorpeciendo la realización de las actividades.

Objetivo general

Diseñar un sistema de control de gestión para el subdepartamento de conservación por administración directas del ministerio de obras públicas, región de los lagos,

utilizando como herramienta el cuadro de mando integral mediante el análisis estratégico y las cuatro perspectivas propias de esta, con la finalidad de dar soporte a la toma de decisiones, potenciando el nivel de competitividad dentro del mercado.

Metodología

El diseño metodológico de la investigación se divide en 4 etapas:

- Identificar las variables. – en esta se determina a través de la recopilación de información directa de cuáles son las variables de estudio mediante herramientas cualitativas y cuantitativas para optimizar la recolección de datos. Herramientas cualitativas como entrevistas de contextualización, directiva estructurada, no directiva o semiestructurada; grupo de discusión modalidad efectuada para entrevistar generando mini debates de los mismo; análisis de documentos por medio de la lectura científica.
- Analizar la situación actual del subdepartamento del CAD, realizando un diagrama de Ishikawa con la finalidad de estudiar el problema central y sus causas.
- Confeccionar el cuadro de mando integral, estableciendo los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas, estableciendo los indicadores respectivos y los mapas estratégicos que permiten representar de forma gráfica la relación causa efecto de los objetivos estratégicos planteados.
- Presentar el cuadro de mando integral a los funcionarios del subdepartamento de CAD, por medio de una reunión y la finalidad de dar a conocer los beneficios de utilizar esta herramienta.

Instrumentos de recolección de datos

Para recabar la información se utilizaron fichas, cuestionarios, luego analizar datos después de la organización, procesar la información, codificación e interpretación.

Conclusiones

- Los factores críticos de éxito analizados permiten demostrar las falencias existentes al momento de supervisar las obras ya sea por la no disponibilidad de vehículos, fallas de maquinarias, entre otros factores que afecta la correcta ejecución de actividades.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis utilizando el diagrama de Ishikawa queda en evidencia la baja relevancia que se le da a problemas como desconocer el nivel productivo por cada maquinaria, estandarizar la cantidad de insumos necesarios y la presencia de errores en la programación, dado que no interfieren en el cumplimiento de las actividades, ya que el enfoque del ministerio de obras públicas consiste en invertir el presupuesto asignado.
- Teniendo la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, procesos internos y financiera, trabajando en armonía, el subdepartamento se puede enfocar en otorgar un servicio de calidad orientado al cliente, donde satisfacer las necesidades de este es lo más importante por una entidad pública como lo es en este caso el Ministerio de obras públicas ejerciendo sus labores de conservación vial por medio del subdepartamento de conservación por administración directa.

Recomendaciones

- Dado para que el Subdepartamento de conservación por administración directa es primordial establecer una estrecha relación con los usuarios, el desarrollo de la participación ciudadana y recepción de obras es una tarea importante para el año 2017, siendo necesario comenzar a recopilar observaciones y recomendaciones de los beneficiarios de las obras realizadas por el subdepartamento.
- Llevar un control del nivel de satisfacción de cada uno de los ciudadanos, por este medio de la implementación de encuestas de nivel de satisfacción para los usuarios y control de la información entregadas por ellas.
- Considerando que para lograr una excelente relación con los usuarios, el subdepartamento de conservación por administración directa debe desarrollar el máximo potencial tanto del capital intelectual como de los procesos internos y servicio entregado, es por ello que conseguir estandarizar los valores referentes a producción por cuadrilla, insumos y control de gasto, juega un rol fundamental para poder ser parte de la visión establecida por el Ministerio de obras públicas para el año 2025, cumpliendo con estándares de servicio y calidad.
- Dado que en el desarrollo del trabajo solamente se consideró controlar el gasto, se propone trabajar el siguiente indicador que es de inversión no presupuestada, estableciendo su respectiva meta, responsable, periodicidad y fuente para la perspectiva financiera, cuyo objetivo es llevar un control sobre la cantidad de presupuesto invertido.

Tesis

C: Gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario, en la red asistencial ESSALUD – Tumbes, 2016.

Datos bibliográficos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBE

(Ocampos & Valencia , 2017) Facultad de ciencias económicas - Escuela profesional de administración - Para optar el título profesional de Licenciado en Administración. – En el objeto de estudio se busca mejorar la calidad de servicio al usuario por medio de una buena relación con la gestión administrativa.

Problema general

Desconocimiento de las funciones de los trabajadores generando el descuido de sus labores, eso también trae consigo cuello de botellas, acumulación de funciones, estrés, entre otros. También existe personal en puestos que no están acordes al tipo de categoría que estos tienen tales como Auxiliares, Técnicos, Bachilleres y Profesionales.

El trabajo que cada administrativo realiza es mecanizado y típico, no existe una buena difusión de los diversos manuales de procedimientos que son aquellos que sirven de guía y dirección para realizar más eficiente su labor; estos puntos principales generan lentitud en los procesos administrativos, falta de disponibilidad presupuestal, malas decisiones gerenciales, desabastecimiento de la medicina y

material estratégico, mala calidad de atención al usuario externo, deficiente administración de los recursos financieros, quejas y reclamos.

La red presenta un descuido en sus ambientes físicos, camillas desgastadas, falta de un croquis de todo el hospital para la guía del paciente, aires acondicionados malogrados generando diversos pagos en mantenimientos correctivo y servicio higiénico deslucidos incluyendo las postas tanto de Zarumilla y la Cruz.

Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario, en la Red asistencial Es Salud - Tumbes, en el año 2016.

Metodología

La investigación es aplicada con un nivel descriptivo porque a través del uso de métodos permite describir los fenómenos o hechos relacionados con el estudio, con diseño no experimental, descriptivo transversal, utilizando el método inductivo, resumido en lo siguiente:

- Aplicación de los instrumentos de recolección de datos.
- Interpretación y análisis de datos.
- Al analizar las variables identificadas en la investigación a Gestión administrativa como variable independiente y la calidad de servicio la variable dependiente; se realiza el análisis estadístico, los análisis interpretativos y presentación en gráficos estadísticos.

Instrumentos de recolección de datos

Realizando la investigación se utiliza técnicas de recolección para investigación, tales como el análisis documental, y la aplicación de encuestas. Además de emplear instrumentos de investigación como el cuestionario para recopilación de datos en el presente estudio.

Conclusiones

- El coeficiente de correlación de Pearson obtenido en el estudio ($R= +0,559$) comprueba la existencia de una relación directa moderada entre la gestión administrativa y la calidad de servicio desde la perspectiva del trabajador administrativo de la Red Asistencial EsSalud – Tumbes, 2016.
- La dimensión Planeación de la variable gestión administrativa tuvo una correlación directa moderada con la calidad de servicio ($R= + 0.578$) desde la perspectiva del trabajador administrativo de la Red asistencial EsSalud Tumbes, 2016
- La dimensión Dirección de la variable gestión administrativo tuvo una tuvo una correlación directa moderada con la calidad de servicio ($R = + 0,510$) desde la perspectiva del trabajador administrativo de la Red asistencia EsSalud Tumbes, 2016.
- La dimensión Control de la variable gestión administrativo tuvo una tuvo una correlación directa moderada con la calidad de servicio ($R = + 0, 351$) desde la perspectiva del trabajador administrativo de la Red asistencia EsSalud Tumbes, 2016.

Recomendaciones

- Difundir los resultados de nuestra investigación y complementar su plan estratégico para un estudio profundo de las fortalezas y debilidades que presenta la Red asistencia EsSalud Tumbes, apoyados de planes alternativos.
- El director y los jefes de las unidades administrativas así, como también los jefes de las unidades asistenciales, se les recomiendan solicitar a la sede central capacitaciones mensuales sobre la gestión hospitalaria; y lograr que dichas capacitaciones sean puestas en práctica logrando una gestión direccionada en mejorar la calidad de servicios a los asegurados.
- Restructuración y difusión del manual de organización y funciones; de acuerdo a la realidad institucional para evitar los cuellos de botellas, realización de funciones por rutina e inadecuada distribución del personal.
- Mejoramiento de los sistemas informáticos de gestión hospitalaria, administrativos, y lógicos debido a la lentitud de estos y demora al momento de procesar la información de la Red asistencia EsSalud Tumbes.
- Realizar supervisiones mensuales a los diferentes servicios médicos incluyendo los servicios tercerizados que son contratados por la Red asistencia EsSalud Tumbes.
- Que el presente estudio realizado sea considerado y refuerce una investigación descriptiva sobre el servicio al usuario externo de esta institución en el futuro.

Tesis

D: Gestión administrativa y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de las instituciones educativas de la provincia del Dorado, año 2018.

Datos bibliográficos

ESCUELA DE POSGRADO UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

(Arévalo, 2018) Tesis para optar el grado académico de Maestro en gestión pública
– El presente trabajo investigativo determina las problemáticas administrativas de las instituciones educativas de la provincia del Dorado mejorando el desempeño de sus empleados.

Problema general

- Poca comunicación entre los directivos, personal administrativo y docente para lograr los objetivos.
- No existe trabajo conjunto por falta de proactividad para involucrarse en las diferentes actividades a realizar en la empresa, ni se refleja buen ánimo para sus actividades.
- La Burocracia para tramitar permisos y/o solicitudes provoca lentitud administrativa.
- No existe retroalimentación después de cada evaluación de monitoreo al docente en aula.
- No se capacita al personal administrativo ni docente de la institución en el uso de las Tics.

- Personales administrativos y docentes se quejan de asuntos sin relevancia e importancia, falta de manejo de conflictos dentro de la institución educativa.

Objetivo general

Determinar la relación entre la Gestión administrativa y el Desempeño laboral de los colaboradores de las instituciones educativas de las provincias del Dorado, año 2018.

Metodología

Esta investigación está basada a nivel correlacional, es decir estudio orientado a medir el grado de relación entre las variables de estudio; con un diseño no experimental de corte transversal. Como variable independiente está la Gestión administrativa y como variable dependiente desempeño laboral.

En el método de análisis de datos se utiliza el software estadístico SPPSS y Microsoft Excel; estos permitirán la creación de tablas y figuras, los cuales permitirán tener un mayor acceso en lo que refiere a análisis de resultados y de esta manera poder determinar la relación de la gestión administrativa con el desempeño laboral.

Instrumentos de recolección de datos

Para recabar la información se utiliza la técnica de encuestas para la variable gestión administrativa y la observación para el variable desempeño laboral. Con sus

instrumentos el cuestionario, utilizando la escala de Likert y la ficha de observación.

Conclusiones

- El planteamiento del problema buscó dar a conocer qué relación existe entre la gestión administrativa y el desempeño laboral de los colaboradores de las instituciones educativas de la provincia del Dorado. La relación con el estadístico Rho de Spearman mostró una correlación positiva baja y significativa entre la gestión educativa y el desempeño laboral ($Rho = 0.350$) y significativa a nivel 0.01 ($0.00 < 0-01$). Ello quiere decir que, si existe una gestión administrativa adecuada, además existe, buen desempeño laboral y que existen otros factores relacionados a desempeño laboral que no son casos de estudio a esta investigación.
- La primera interrogante de investigación específica, en la cual se buscó conocer el nivel de manejo de la gestión administrativa de las instituciones educativas de la provincia de El Dorado. Como se vio en la figura 1, el nivel de la gestión administrativa de la provincia de El Dorado es adecuado, ya que se planifica, organiza, direcciona y controla.
- La segunda interrogante de la investigación específica buscó identificar el nivel de desempeño laboral de las instituciones educativas de la provincia de El Dorado. Como se vio en la figura 1, el nivel de la gestión administrativa de la provincia de El Dorado. Recurriendo a la figura 2, el nivel del desempeño laboral de los colaboradores de las instituciones

educativas de la provincia de El Dorado es bueno, porque cumplen con los siguientes desempeños, tareas, contextual, adaptativo y no poseen un comportamiento laboral contra productivo, de esta manera se ve reflejado en sus accionar diario.

Recomendaciones

- Se recomienda a los directivos encargados de la gestión administrativa de las instituciones educativas de la provincia El Dorado, mantener la gestión adecuada y que sigan fortaleciendo los lazos con los colaboradores de las instituciones educativas, ya que de ellos depende que exista un buen desempeño laboral.
- De igual forma, se recomienda a los directivos de las instituciones educativas de la provincia de El Dorado a seguir fomentando una planificación anticipada, exista una organización institucional adecuada, que la dirección guie al unísono y que sobre todo exista control en la gestión administrativa, todo ello hará que se siga manteniendo en un nivel adecuado y controlado.
- Además, se recomienda a los directivos de las instituciones educativas de la provincia de El Dorado a seguir incentivando a sus colaboradores para un buen desempeño de sus tareas, promoviendo el desempeño contextual y adaptativo conjuntamente con un comportamiento laboral que no sea contra productivos, para así brindar un servicio educativo de calidad, todo con el fin de beneficiar al educando.

1.2 Desarrollo de teorías y conceptos

1.2.1 Cuadro de Mando Integral - Variable independiente

Según (Kaplan & Norton, 2019) el cuadro de mando integral es una técnica de control y evaluación estratégica que transforma la misión y estrategias en objetivos e indicadores, organizados en 4 perspectivas diferentes, determinando un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utilizando las mediciones para informar a los empleados a los causantes del éxito actual y futuro.

Para (Miriam & Bruno, 2015) El cuadro de mando integral es un sistema de gestión estratégica que permite esclarecer la filosofía empresarial, informar y relacionar objetivos estratégicos y establecer medidas, planear, crear metas, alineando las iniciativas estratégicas empresariales a través de una retroalimentación estratégica y el aprendizaje.

(Choque, 2015) lo define como un sistema de gestión y medición estratégica con el cual se puede implementar el plan estratégico de la empresa, importante para el cumplimiento de los objetivos, mejorando la comunicación de los objetivos y sus resultados.

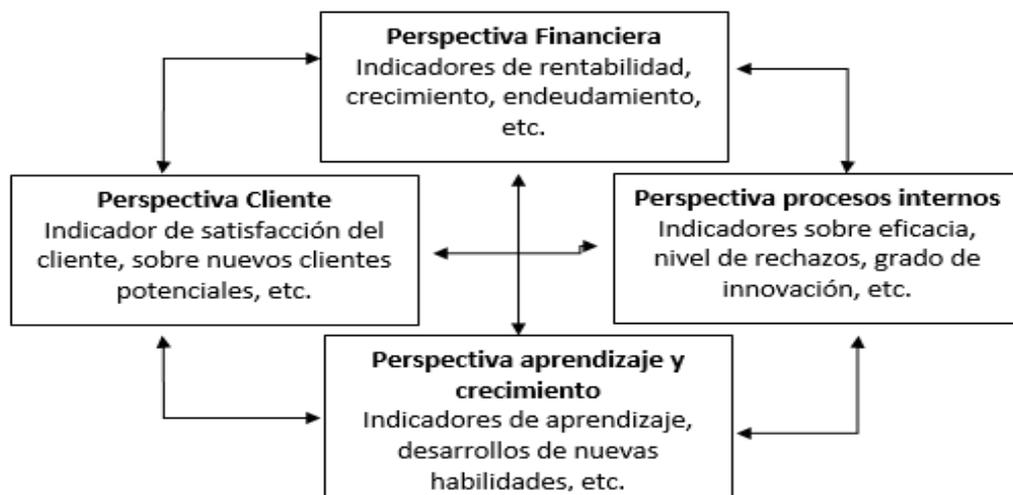
Es necesario tomar la iniciativa para realizar procedimientos de control y evaluación de las estrategias empresariales, por ello nace el Cuadro de mando integral como parte fundamental para el control de las organizaciones actuales. Además, se puede comprender que un cuadro de mando integra varias perspectivas, con indicadores y procesos, que impulsa los resultados deseados.

1.2.1.1 Perspectivas

El cuadro de mando integral compone medidas financieras con otros indicadores clave de rendimiento en torno a las perspectivas del cliente, los procesos internos y el crecimiento organizacional y aprendizaje. (De Felice & Petrillo, 2015)

Existen cuatro perspectivas del Balanced Scorecard que son la financiera, usuario o beneficiario, la de los procesos y la del aprendizaje; estas perspectivas permiten ver a la organización en su integralidad, enfatizando al recurso humano tanto de la organización como a los clientes (Choque, 2015).

Ilustración 1 Perspectivas del CMI



Fuentes: (Fuentes Fuentes & Córdón Pozo, 2016) Fundamentos de Dirección de empresas.

Para la aplicación del cuadro de mando integral se determina cuatro perspectivas, en la que se mide la parte financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; las cuales llevan a un alcance positivo para la empresa.

1.2.1.1.1 Perspectiva financiera

Para (De Felice & Petrillo, 2015) “La perspectiva financiera indica si la estrategia, la implementación y la ejecución de una empresa contribuyen a la mejora de los resultados. Los criterios de medición suelen ser los beneficios, el flujo de caja, el retorno de la inversión, el rendimiento del capital invertido y el valor económico agregado”. Además, son el resultado de las acciones que se vayan desarrollando en la organización con anterioridad puesto que sirven como enfoques para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas (Ganga, Ramos, Leal, & Perez, 2015).

Esta perspectiva es muy importante para la empresa también llamada la perspectiva de valor que nos ayuda a indagar lo que debemos hacer para tener satisfechos a los accionistas, puesto que ellos son los que proveen los recursos financieros para que la organización funcione.

1.2.1.1.2 Perspectiva clientes

Lo que mencionan (Kaplan & Norton, 2019) que en la perspectiva clientes se identifican los segmentos del clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, importantes indicadores como satisfacción al cliente, la retención de cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad de clientes y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

La perspectiva del cliente proporciona una forma para que los gerentes identifiquen los segmentos de clientes y mercados en los que competirá la unidad de negocios y

las medidas del desempeño de la unidad de negocios, para cumplir con los objetivos organizacionales así lo determina (De Felice & Petrillo, 2015)

Para garantizar la estabilidad de la empresa se debe trabajar mucho en la satisfacción de los clientes, para esto se debe realizar un estudio de mercado donde nos permite determinar cuáles son sus gustos y necesidades de los clientes, además de estudiar cual es el nicho de mercado donde la empresa va a subsistir. Es decir que esta perspectiva es muy importante para buen desempeño de la administración, donde se deben tomar en cuenta los indicadores de los clientes, ya sean internos y externos.

1.2.1.1.3 Perspectiva procesos internos

Los indicadores de procesos internos deben estar alineados con los objetivos clave de la organización. Una característica relevante es que las organizaciones deben considerar la innovación en sus procesos como un factor determinante para lograr los resultados deseados en la búsqueda de impactos positivos en las partes interesadas (Lucena Souza & Araujo Filho, 2016).

De la misma manera, Ganga et al. (2015) nos dicen que “Esta perspectiva ayuda a conocer que procesos son necesarios mejorar o potenciar, con la finalidad que por medio de un producto o servicio se satisfagan las necesidades del mercado”. Es decir, que la perspectiva de procesos internos se encarga de identificar cuáles son los procesos de impacto que ayudan a tener un producto o servicio con un valor agregado para la satisfacción del cliente, de manera que los objetivos financieros se cumplan y que la empresa sea eficiente.

1.2.1.1.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Es el impulsor de las otras perspectivas, reflejando los conocimientos y habilidades que posee la organización tanto para desarrollar sus productos/servicios como para ajustarse al cambio. Ganga et al. (2015). En otras palabras, (Jimenez, Lema, & Larrea, 2017) “la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura necesaria para que las tres primeras perspectivas alcancen sus objetivos”.

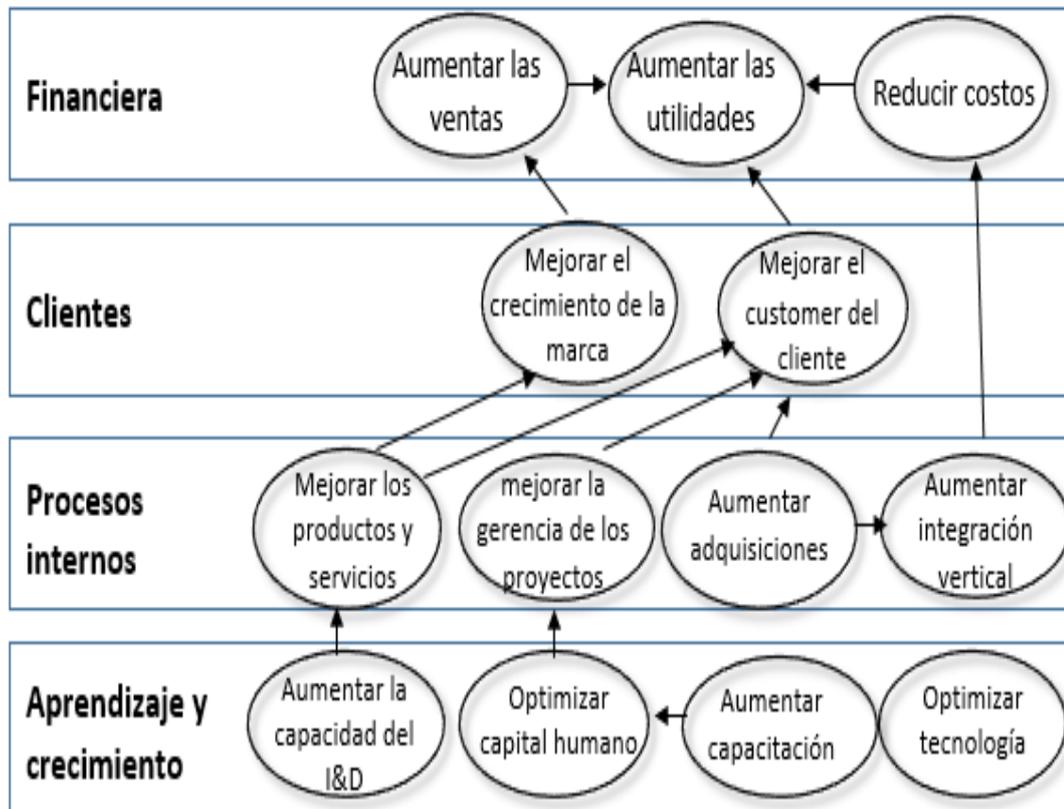
La empresa no se puede olvidar del capital humano, y debe trabajar en hacerlo competente, en conocimiento, habilidad o actitud. Para esto se debe diagnosticar cuales son las debilidades e invertir en aprendizaje, así como de los recursos que necesiten para que los trabajadores estén motivados y puedan cumplir mejor sus funciones.

1.2.1.2 Mapas estratégicos

Para (Fred & Forest, 2017) los mapas estratégicos facilitan un esquema lógico y claro para detallar la estrategia, comunica claramente los resultados que se desean alcanzar y da la oportunidad que todos los miembros puedan entender las estrategias, encontrando las ideas de cómo pueden ayudar alineándose a las estrategias.

Por otra parte (Alay & Pizarro, 2015) señalan que los mapas estratégicos son una representación gráfica que ilustra causa-efecto formada por los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

Ilustración 2 Mapa estratégico



Fuente: (Kaplan & Norton, 2019) – Mapas estratégicos

En consecuencia, los mapas estratégicos facilitan la interpretación gráfica de las relaciones de los objetivos estratégicos, analizando que es lo que la organización desea lograr, determinando la causa-efecto entre ellos.

1.2.1.2.1 Objetivos estratégicos

Las afirmaciones de (Alay & Pizarro, 2015) explican que los objetivos estratégicos permiten que la misión y visión se cumplan en la institución, estos se pueden medir por medio de indicadores. En palabras de (Fred & Forest, 2017) los objetivos estratégicos son aquellas metas que la organización desea, es decir, alcanzar una buena participación al mercado, entrega de producto o servicio a menor tiempo,

buena calidad del producto, conseguir un liderazgo tecnológico y cargar al mercado nuevos bienes antes que las competencias.

Los objetivos estratégicos son aquellos que nacen en la planeación, para cumplir los propósitos de la organización, estableciéndose como estratégicos, es decir punto relevante por realizar en la empresa, en un determinado tiempo o periodo.

1.2.1.2.2 Relación Causal

Los autores (Miriam & Bruno, 2015) destacan al BSC por sus proponentes como el establecimiento de relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos y la evaluación de su validez con el sistema de medición.

Sin embargo, aprender acerca de la estrategia de la organización a través de las relaciones de causa y efecto expresadas en BSC requiere mucho tiempo. Además (Kaplan & Norton, 2019) hacen mención a que la relación causal debe ser una cadena que debe conllevar las cuatro perspectivas del Cuadro de mando integral, identificando la secuencia de hipótesis con respecto a la relación de causa- efecto de los objetivos estratégicos.

El cuadro de mando integral debe considerar las relaciones causa-efecto a través de las perspectivas, emitiendo cuales son las estrategias y en que beneficiarán a la empresa. Es decir que dentro de la empresa las relaciones causales son las relaciones entre los objetivos estratégicos que entre ellos causan efecto de acuerdo con experiencias que se van dando por medio de las actividades por cada una de las perspectivas.

1.2.1.3 Alcance

El alcance se centra en las actividades de la empresa internamente, pertinentes a las estrategias de la organización, es decir, el alcance de los objetivos estratégicos en consecuencia de los indicadores e iniciativas (Peteraf & Strickland, 2012)

Lo anterior nos quiere indicar que el alcance es la amplitud que va a tener la implementación de los indicadores e iniciativas de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa.

1.2.1.3.1 Indicadores

Para (Choque, 2015), los indicadores son medidas que determinan el avance de la implementación de un determinado proyecto, por lo cual debe estar directamente relacionado con los objetivos que persiguen la organización; estos deben ser claros, sencillos, comprensibles, sensibles y deben servir para orientar futuras decisiones de la empresa..

En relación con indicadores (Fred & Forest, 2017) comentan que la elección de los indicadores es relevante para una buena gestión del cuadro de mando integral, debido a que se debe considerar los requisitos que más concuerden con lo que se desea determinar e implementar como estrategia, fijado en cada una de las perspectivas del CMI.

Los indicadores en el cuadro de mando integral determinan el resultado o avance de una actividad en particular de las perspectivas, para se analizan para las tomas de decisiones futuras dentro de la organización.

1.2.1.3.2 Iniciativas

Para (Morocho, Adrade, Vinueza, & Calderón, 2017) las iniciativas expresan de forma clara y puntual su nombre, describiendo su asignación, determinando el tiempo, definiendo roles e identificando los beneficios a conseguir para la institución.

De igual manera (Peteraf & Strickland, 2012) mencionan que las iniciativas deben adaptarse a los diferentes niveles dentro de la organización para alcanzar las metas, fortaleciendo la competitividad en general de la empresa.

Se puede complementar que las iniciativas son aquellas acciones que se cumple para lograr los objetivos estratégicos planteados, es decir que la iniciativa fomenta estratégicamente a llevar a la empresa al éxito empresarial, cumpliendo las metas establecidas.

1.2.2 Gestión administrativa - Variable dependiente

Como lo explica (Navarro, 2016) la gestión administrativa son procesos que ayudan a mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad de la organización; realizados por las funciones de la planeación, organización, dirección y control.

Se debe agregar también que los autores (Koontz , Weihrich, & Cannice, 2012) argumentan que la gestión administrativa es el propósito de organizar y hacer efectiva la actuación de los individuos de una organización, se relaciona con los niveles de la organización y la capacidad que tienen los altos directivos para dirigir y supervisar con efectividad.

Para estos autores haciendo referencia a la Gestión Administrativa, es significativo que la empresa funcione correctamente, debido a que con ella se cumple los objetivos que los altos directivos de la empresa se han propuesto, por ello es necesario establecer los cuatro elementos que Fayol considerada importante para una buena administración.

1.2.2.1 Planeación

La planeación es un conjunto de actividades en la cual se llega a la definición de los objetivos, políticas y estrategias de la empresa en función a establecer un plan general con condiciones, declarar tareas, roles específicos para el buen desempeño (Navarro, 2016).

Para (Fred & Forest, 2017) la Planeación radica en la función administrativa primordial en la cual es el proceso de resolver con anticipación las estrategias que se deben perseguir y las tareas que corresponde tomar en el futuro.

En esta etapa se determina que es lo que se desea como objetivo para la organización, preguntándose el cómo lo va a lograr y cuál será el costo, este proceso es significativo para la empresa puesto que se analiza muchos puntos claves para determinar accionares.

1.2.2.1.1 Misión

Según (Alay & Pizarro, 2015) la misión es el porqué de la empresa, dentro de esta debe considerarse el contenido de la actividad principal, el servicio o producto que oferta al mercado y cuáles son los beneficiarios.

Por otro lado, los autores (Fred & Forest, 2017) hacen referencia a la Misión empresarial como una declaración documentada en donde se especifica la razón de ser de la organización, es decir, refleja los objetivos primordiales hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque.

De esta manera se puede mencionar que la misión empresarial es responder lo que es la empresa, a que se dedica, y a quien está direccionada; con esto la empresa va a saber qué es lo que debe hacer y lo que no, para lograr sus metas.

1.2.2.1.2 Visión

La visión es el nivel donde quiere llegar la empresa en un futuro, es decir a un plazo largo, considerando que los empleados deben involucrarse a la empresa ganando ventaja competitiva (Alay & Pizarro, 2015).

Además, para (Fred & Forest, 2017) la visión hace referencia a una expresión verbal de la imagen gráfica de lo que deseamos para la empresa a futuro, que sirve para establecer un lineamiento que debe seguir la empresa en el presente para lograrlo.

Por consiguiente, la visión de una empresa debe ser alcanzable, estableciendo un determinado tiempo a largo plazo para alcanzarlo. La empresa y sus interesados deben esmerarse por alcanzarlo y lograr lo que desean.

1.2.2.2 Organización

Según (Navarro, 2016) se entiende al proceso de la organización como la distribución de las tareas, autoridad y los recursos; es decir, creando una estructura

organizacional y determinando los recursos que se van a necesitar para alcanzar los objetivos propuestos.

De acuerdo (Stephen & Timothy, 2017) nos dice que la organización es unión y coordinada de los individuos quienes ejercer en una base de continuidad relativa, para alcanzar las metas.

En una empresa es indispensable el manejo del concepto de organización debido a que por medio de este proceso se integran las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia.

1.2.2.2.1 Estructura organizacional

Según (Munch, 2014) dependiendo a las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos tipos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas.

Se debe agregar también el aporte de los autores (Koontz , Weihrich, & Cannice, 2012) que nos dice que el propósito de la estructura organizacional es incentivar a la creación de un ambiente para el desarrollo de los individuos, por lo que es una herramienta de la administración, definiendo funciones, además deben definirse habilidades y motivaciones de las personas que laboran.

En definitiva, una estructura de una organización es elaborada de acuerdo a los requerimientos de la empresa, impulsando una organización eficiente, con excelente clima, con una segmentación de departamentos y áreas correcta desarrollando políticas y lineamientos para cada uno.

1.2.2.2.2 Manual de funciones

Son políticas departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, técnicos y de puestos; que promueven la eficiencia de los empleados. (Munch, 2014).

Así mismo es importante mencionar sus características, donde (Koontz , Weihrich, & Cannice, 2012) consideran que el manual debe informar sobre las filosofías, los programas, los organigramas, y que cuenten con un perfil donde se detallan los puestos, esto ayuda mucho a entendimiento de lo que es la organización y de los que se debe hacer en cada puesto de trabajo..

Como se afirmó en lo anterior el manual de funciones es un documento en donde detalla de qué manera está diseñada la empresa, agregando los departamentos y áreas de la organización y especificando las funciones y responsabilidades de los individuos parte de una empresa.

1.2.2.3 Dirección

Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la motivación, toma de decisiones. La comunicación y el ejercicio de liderazgo (Munch, 2014)

Es la conducción al talento humano a la realización de las actividades diarias en la organización, encaminando a los empleados al espíritu de cooperación, trabajo colectivo e individual, adaptación de las actividades, inspirando confianza en su trabajo (Navarro, 2016)

Es decir que si no hay planificación es imposible direccionar a las personas correctamente, porque la dirección es el accionar para que lo planificado se realice de manera eficiente, llevado con responsabilidad y que todos se involucren, obteniendo una comunicación oportuna. Es decir que la dirección busca manejar al recurso humano orientándolos al trabajo en equipo, para que se sientan motivados en sus funciones.

1.2.2.3.1 Motivación

En cuanto a la motivación (Fred, 2013) comenta que son los procesos en influir hacia los individuos para que alcancen sus metas, atendiendo cuatros componentes principales como el liderazgo, trabajo en grupo, comunicación y clima organizacional. Por otra parte, también son los procesos que nos llevan a la intensidad, esfuerzo y a la persistencia del empeño que tiene un individuo para alcanzar las metas propuestas, con el objetivo de reflejar un interés dentro del trabajo (Stephen & Timothy, 2017)

Se puede argumentar que la motivación es un proceso en donde se maneja los niveles de empeño de los empleados de una organización. Para la empresa es necesario que sus empleados se sientan motivados, por ende, existen formas de influir y que ellos puedan lograr grandes cosas para la organización.

1.2.2.3.2 Toma de decisiones

Las tomas de decisiones han hecho énfasis en la racionalidad de la empresa. No obstante, cada vez más investigadores del comportamiento organizacional

descubren que las emociones y los estados de ánimos tienen influencias importantes en las tomas de decisiones (Stephen & Timothy, 2017). Por otra parte, la definición de (Koontz , Weihrich, & Cannice, 2012) hace referencia a que la toma de decisiones es la selección de un conjunto de acción entre varias alternativas, en las que se pueden tomar la decisión grupales e individuales, aunque para los altos rangos de las empresas la toma de decisiones es su principal función.

Para la toma de decisiones, se debe analizar las alternativas que se obtiene, se evalúa los efectos que brindan estas alternativas, de esta manera se elige la que mayor dé beneficio a la empresa.

1.2.2.4 Control

Para (Fred & Forest, 2017) el control es la función básica de la gerencia que incluye todas las actividades emprendidas para comparar que las operaciones reales cumplan con lo planeado y en caso tomar medidas correctivas. Hay que mencionar además que (Fred, 2013) nos indica que el control se direcciona a las actividades de la administración con el objetivo de asegurar los resultados que se obtiene y que sean los que han sido proyectados; siendo áreas claves como el control de calidad, control financiero, de ventas, de mercadería, de gastos, administrativas, de producción, entre otras.

El control es fundamental para las empresas, porque se puede determinar el cumplimiento de lo que la organización se ha propuesto, además de identificar problemas que causan el desempeño inadecuado y corregirlos para el buen funcionamiento de la empresa.

1.2.2.4.1 Tipos control

Para que el control sea efectivo, debe desarrollarse de manera integral y aplicarse continuamente a la empresa. El control puede ser preliminar o preventivo, concurrente y posterior o de retroalimentación, conforme lo descrito por (Munch, Manejo del proceso administrativo, 2015) y detallado a continuación:

- **Preliminar**

El control preliminar es también llamado control preventivo, tienen lugar antes de que inicien las operaciones, incluyen la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñados para asegurar que las actividades planeadas se ejecuten adecuadamente. En resumen, es un tipo de control que ayuda a la empresa a la prevención de problemas en sus operaciones, por ello se determinan reglamentos y políticas para un eficiente control de las actividades.

- **Concurrente**

El control concurrente tiene lugar durante la fase de implementación de los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran; en otras palabras, el control concurrente ayuda a garantizar que el plan se lleve a cabo en el tiempo específico y en las condiciones requeridas, a esto es lo que se le llama actividades eficaces.

Dentro de la ejecución de las actividades se realiza el control concurrente, que ayuda a controlar las operaciones de la empresa, direccionándolas al buen desempeño en relación a calidad y tiempo.

- **Posterior o de retroalimentación**

Este control se enfoca en el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras con respecto al estándar aceptable. Es decir, implica reunir datos, analizar y enviar a alguien que esté en condiciones de efectuar correcciones en el proceso.

En el control de retroalimentación se utiliza la información del desempeño obtenido por la empresa, se analizan las operaciones, los resultados a través de los estándares y se desarrollan correcciones.

1.2.2.4.2 Procesos de control

Para (Robbins & Coulter, 2014) el proceso de control es el procedimiento de tres pasos cuya finalidad es medir el desempeño real, compararlo contra un estándar y poner en práctica las acciones gerenciales necesarias para corregir las desviaciones o errores de adecuación que pudiera prepararse.

Dando por sentado que se cuenta ya con determinadas normas de desempeño y, de hecho, son los objetivos específicos que se establecieron durante el proceso de planeación.

Toda organización de establecer estándares de desempeño en la que permita verificar si el desempeño de la empresa es bueno o no eficiente. Los procesos de control ayudan a medir, y comparar los estándares de desempeño, para que, a través de los análisis, el gerente pueda tomar decisiones y de este modo corregir los errores.

- **Medición de desempeño real**

Para determinar el nivel de desempeño de las actividades empresariales se debe obtener la información al respecto y posteriormente medir, en la que se puede hacer uso uno de los cuatros métodos como: la observación personal que genera conocimientos de primera mano, los reportes estadísticos en la que se puede visualizar fácilmente, los reportes orales que es una forma rápida de obtener información y los reportes escritos que son muy completos, fácil de archivarlos y son más formales (Robbins & Coulter, 2014)

La medición del desempeño real de la empresa es analizar la información de los resultados de las actividades empresariales, utilizando la observación, reportes estadísticos, orales o escritos. Estos métodos ayudan a tener una visión más clara de lo que pasa en la empresa.

- **Comparación del desempeño real contra un estándar**

Se determina la variación que existe entre el desempeño real y el estándar que se ha establecido por la empresa, aunque es posible esperar que se presente cierta variación en el desempeño de todas las actividades, es fundamental determinar un rango de variación aceptable (Robbins & Coulter, 2014).

En este paso, se realiza una comparación entre el desempeño real contra el estándar determinado, siendo este último el rango aceptable, es decir, es lo que puede esperar la empresa como mínimo. Sin embargo, luego de la comparación, el gerente de la empresa toma acciones de mejora.

- **Implementación de acciones gerenciales**

Los gerentes pueden elegir entre tres cursos de acción como: no reaccionar, corregir el desempeño real a través de una acción correctiva inmediata para atacar de una sola vez el problema o una acción correctiva básica para determinar la fuente de la desviación del desempeño antes de corregir y revisar si es el estándar, porque se puede dar el caso de que la variación sea resultado de un estándar irreal, es decir, un objetivo demasiado alto o demasiado bajo.

Dentro de las acciones gerenciales se espera la acción como el no tener ninguna reacción ante el desempeño de la empresa, esto implica que la empresa está bien. Además, que otra acción que el gerente puede realizar es la correctiva y de esta manera establecer un progreso en la empresa. Otra acción es la de verificar el estándar de desempeño propuesto por la empresa para determinar algún tipo de error en este punto.

1.3 Fundamentos sociales, psicológicos y legales.

1.3.1 Fundamentos Sociales

De manera puntual esta investigación dará herramientas de aporte a la sociedad, teniendo en cuenta que una excelente gestión en la organización administrativa como efecto de la implementación de un cuadro de mando integral tendrá satisfecho a los involucrados tales como directivas y socios de la Cooperativa, es decir que el presente trabajo investigativo involucra a la empresa que trabaja para el bienestar de la sociedad.

1.3.2 Fundamentos Psicológicos

Según el estudio es necesario incluir la parte psicológica de los involucrados como parte fundamental de la investigación, considerando que se centraliza en la enseñanza y el aprendizaje de un nuevo modelo de Gestión por lo cual deben trabajarlo con mucha dedicación y con un comportamiento direccionado a las metas. Es necesario acoger nuevas formas, modelos que nos ayudan a mejorar nuestra empresa, por aquello hay que aprender, analizar que comportamientos trae a la empresa nuevos proyectos.

1.3.3 Fundamentos Legales

Constitución de la República de Ecuador

Título XV.- Participación y organización de poder

Capítulo séptimo. - Administración pública

Sección primera – Sector público

Art. 225.- Las instituciones del estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la constitución y la ley. (Nacional, 2015)

Sección segunda – Administración pública

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración,

descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Plan nacional de desarrollo 2017-2021 Toda una Vida

Eje 1 Derechos para todos durante toda la vida

Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.

Para garantizar una vida digna en igualdad de oportunidades para las personas es una forma particular de asumir el papel del Estado para lograr el desarrollo; este es el principal responsable de proporcionar todas las personas –individuales y colectivas, las mismas condiciones y oportunidades para alcanzar sus objetivos a lo largo del ciclo de la vida, prestando servicios de tal modo que las personas y organizaciones dejen de ser simples beneficiarias para ser sujetos que se apropian, exigen y ejercen sus derechos (Plan nacional de desarrollo, 2017-2021)

Eje 3 Más sociedad, mejor Estado

Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía.

Políticas

7.4 Institucionalizar una administración pública democrática, participativa, incluyente, intercultural y orientada hacia la ciudadanía, basada en un servicio meritocrático profesionalizado que se desempeñe en condiciones dignas.

7.5 Consolidar una gestión estatal eficiente, eficaz y democrática, que impulse las capacidades de los ciudadanos e integre las acciones sociales en la administración pública.

Ley de pesca y desarrollo pesquero

Capítulo II

De la actividad pesquera

Art 12.- Los pescadores artesanales que se constituyan en cooperativa, continuaran gozando de los beneficios que otorga la ley al sector pesquero artesanal, sin consideración a los volúmenes de pesca que tengan. (Ley de pesca y desarrollo pesquero, 2016)

Capítulo XIII

De las normas para el fomento artesanal pesquero

Art 64.-

En el artículo 64 que pertenece a las normas para el fomento artesanal pesquero del reglamento a la Ley de pesca y desarrollo pesquero, hace mención a la dirección general de pesca, promoverá la formación de cooperativa pesquera y de otro tipo de asociación, entre los pescadores artesanales concediéndoles asistencia técnica y programación de proyectos específicos que permitan su desarrollo (Ley de pesca y desarrollo pesquero, 2016).

Capítulo XIV

Potestad sancionaría administrativa pesquera

Art 67.1

De acuerdo al artículo 67.1 de la Ley de pesca y desarrollo pesquero en mención a la potestad sancionaría administrativa pesquera argumenta lo siguiente:

La potestad de la autoridad para sancionar administrativamente a los que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias y de otra índole, deviene de la Ley de pesca y desarrollo Pesquero y se ejercerá de conformidad con las disposiciones del presente capítulo presentando este artículo y subsidiariamente, con los procedimientos, principios y plazos establecidos en el Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva. (Ley de pesca y desarrollo pesquero, 2016)

Estatuto Régimen jurídico administrativo Función Ejecutiva

Capítulo I

Disposiciones generales

Art 1.12

Los procedimientos administrativos que se efectúen en ejercicio de las disposiciones constantes en este título se realizarán conforme a lo prescrito en el Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva

Del acto administrativo

Art 66.- En mención a vigencia Los actos administrativos, para su plena validez deberán ser obligatoriamente notificados al administrado y mientras no lo sean no tendrán eficacia con respecto a quienes se haya omitido la notificación.

La ejecución de actuaciones ordenadas en actos administrativos no notificados constituirá, para efectos de la responsabilidad de los funcionarios y funcionarias públicos, vías de hechos. (Estatuto régimen jurídico administrativo función ejecutiva, Erjafe, 2018)

De los hechos administrativos

Art 78.- Hecho administrativo

El hecho administrativo es toda actividad material, traducida en operaciones técnicas o actuaciones físicas, ejecutadas en ejercicio de la función administrativa, productora de efectos jurídicos directos o indirectos, ya sea que medie o no una decisión de actos administrativos previo.

Art 79.- Impugnación

Las personas afectadas por hechos administrativos deberán denunciarlos o presentar el respectivo reclamo ante la autoridad correspondiente. Si formulado el reclamo la administración lo niega, se podrá impugnar dicha decisión ya sea en sede administrativa o judicial.

CAPITULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Tipo de investigación

El estudio desarrollado tiene un enfoque mixto; cualitativo debido a que se interpretó de forma subjetiva las variables Cuadro de mando integral y Gestión administrativa, donde se profundizó el tema a través de ideas y opiniones de los interesados de la Cooperativa Santa Rosa de Salinas.

Y en lo cuantitativo se utilizó fundamentos estadísticos que con el análisis de los datos objetivos de la encuesta realizada se pudo notar la realidad de la empresa.

El tipo de investigación es exploratoria – descriptiva, una investigación exploratoria porque nos ayudó a familiarizarnos con el tema de estudio e identificando el problema que no ha sido explicado con claridad y concluir si existe o no en la Cooperativa; y descriptiva porque para comprender lo estudiado se va a procedió a la descripción de las variables y sus respectivas dimensiones, de esta manera se puede comprender nuestra investigación de manera más clara.

2.2 Métodos de investigación

En la investigación se utilizó el método inductivo, deductivo. El inductivo porque se indagó la situación actual de la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas, encontrando las problemáticas particulares y el efecto en problemas generales, esto nos ayudó a tener una visión amplia desde la raíz del problema.

En lo deductivo, se determinó los conceptos del problema general y el razonamiento de los mismos de manera amplia, para posterior ir hacia lo concreto, estos métodos de investigación forjaron que en el objeto de estudio que es la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas se pueda identificar las soluciones para fortalecer la gestión administrativa.

Para fundamentar el trabajo de investigación se planteó el análisis documental, por lo que se utilizó libros, artículos científicos, tesis e internet, esto nos ayudó a conseguir información sobre las variables de la investigación.

Finalmente, la investigación de campo se utilizó para la recopilación de información directamente al objeto de estudio, por medio de las técnicas de recolección de datos como la entrevista y las encuestas.

2.3 Diseño de muestreo

Entrevista - Población y muestra

La población para la entrevista estuvo constituida por los directivos y personal administrativo de la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas, que al ser un tamaño limitado y accesible se ha considerado como muestra de estudio, misma que se detalla a continuación:

Tabla 1: Población entrevistada

Población	Cantidad
Directivos	5
Personal administrativo	6
Total	11

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Encuesta - Población y muestra

La población para la encuesta estuvo formada por los directivos, personal administrativo y socios de la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas, que al ser limitada se lo ha considerado como muestra de estudio, misma que se especifica a continuación:

Tabla 2: Población encuesta

Población	Cantidad
Directivos	5
Personal Administrativos	6
Socios	80
Total	91

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

2.4 Diseño de recolección de datos

Entrevista

Esta técnica de recolección de datos tuvo la finalidad de indagar sobre las variables de estudio aplicadas a los directivos y personal administrativo de la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas en la que se compone de la siguiente manera:

El instrumento de la entrevista estuvo formulado por 10 preguntas abiertas divididas en 2 secciones, correspondientes a las variables de estudio que son:

El cuadro de mando integral que se compone de 6 preguntas y la Gestión administrativa con 4 preguntas.

Encuesta

La encuesta nos ayudó a caracterizar información sobre el objeto de estudio, como son las variables, dimensiones e indicadores, dirigidos a los directivos, personal administrativo y socios pertenecientes a la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas:

La encuesta estuvo compuesta por preguntas valoradas por la escala de Likert determinando la respuesta en la escala como:

1. Definitivamente no
2. Probablemente no
3. Neutral
4. Probablemente si
5. Definitivamente si

La encuesta estuvo estructurada en 3 secciones, en la primera parte se encuentra la indagación de la información general de entrevistado compuesta por 4 preguntas; la segunda parte contiene 8 preguntas de la variable independiente y sus respectivas dimensiones y la tercera sección tiene 8 preguntas, las dos últimas secciones con respuestas de valoración con escala de Likert.

CAPITULO III

RESULTADO Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis de datos

3.1.1 Entrevista

Cuadro de mando integral:

1.- ¿Qué tipos de indicadores utiliza la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas para evaluar el cumplimiento de los objetivos?

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos se utiliza datos históricos; en cuanto a la parte financiera se utiliza los indicadores de liquidez, cuentas por cobrar y otros que nos permitan verificar el rendimiento de las finanzas de la Cooperativa. En la parte administrativa se realiza controles y seguimientos de las actividades empíricamente, es decir no existen indicadores que brinden información real de lo que se ha cumplido.

2.- ¿Qué resultados financieros ha obtenido la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas durante el año 2018 y 2019?

El año 2018 la parte financiera de la Cooperativa mejoró en relación al año 2017, y se ha pasado por auditoría, donde se determina que no se ha cumplido con los lineamientos establecidos por la empresa, pero esto es debido al alto índice de robos de motores en últimas instancias que perjudican a nuestros pescadores, en consecuencia, bajan los ingresos.

Se procedió a bajar también los gastos estrictamente, siempre optimizando los recursos, aunque no se pudo obtener lo proyectado en base al 2019 la reestructuración presupuestaria continúa y se espera llegar a un cierre con resultados favorables para la Cooperativa.

3.- La Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas ha identificado el segmento de clientes y mercados donde compite actualmente?, de ser así descríbalos.

Actualmente se han creado algunas Cooperativas en nuestro Cantón Salinas, en lo que se puede concluir que hay que mantener activos a nuestros socios, dándole beneficios y fortaleciéndolo a nivel profesional, de manera que no suban las cuentas por cobrar y llegar a un acuerdo de procesos de inclusión para que se sientan motivados al ser parte de la Cooperativa Santa Rosa de Salinas mejorando su calidad de vida.

4.- ¿La Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas, ha identificado los procesos a potenciar que permitan satisfacer las necesidades de los socios?

La cooperativa genera opciones de salvaguardar a sus socios, como por ejemplo el proyecto de cambiar la matriz productiva con el proyecto “Macro algas”, ya que la pesca ya no es tan rentable como años anteriores por todo lo que se da en lo robos de motores. En el mejoramiento de procesos se debe tener una comunicación constante con los socios, para informarle los proyectos por hacer incluyendo a todos y en qué circunstancias se encuentra la Cooperativa para analizar todos y realizar acciones de mejoras.

5.- ¿De qué manera la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas, impulsa los conocimientos y habilidades de sus colaboradores y socios?

La cooperativa busca cursos, talleres a través del ministerio de Acuicultura y Pesca y también a través de la Superintendencia que son los entes encargados de asignar capacitaciones para los socios. La Universidad Estatal Península de Santa Elena también ha contribuido con talleres hacia los socios con temas como pesca incidental. A nivel de directivos de las cooperativas también se congregan para tener charlas sobre temas relacionados con las buenas prácticas pesqueras, en cuanto a la basura, contaminación y el correcto funcionamiento organizaciones como son las cooperativas.

A nivel administrativo, en el año actual no nos hemos capacitado, anteriormente si nos trasladábamos hasta la Provincia del Guayas por invitación de la Superintendencia para actualizar conocimientos. Solo el contador ha asistido a las charlas sobre cierres de estados financieros y para aprender cuales son las actualizaciones que se han realizado.

6.- ¿En la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas plantea objetivos estratégicos e indicadores que viabilicen las actividades de sus colaboradores?

En la parte financiera se realiza los análisis a través de indicadores que permiten verificar el rendimiento de la Cooperativa; en cuanto a objetivos se lo determina, pero no se lo hace técnicamente. Es empírico, porque el gerente tiene los tiempos de las actividades, sabe que es lo que se va hacer, como, que tiempo puede tardar

realizarlo, pero no hay algo plasmado; no hay nada técnico en definir proceso y horarios.

Gestión administrativa:

7.- ¿La Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas cuenta con un proceso de planificación de actividades (adicional: misión-visión-valores corporativos)?

La cooperativa si cuenta con misión y visión, pero están desactualizados, debido a que su última publicación fue en el año 2014, realmente si se necesita una actualización porque son muy importante para toda organización en donde nos ayuda a recordar cual es nuestra responsabilidad como empresa y hacia dónde vamos, y en cuanto a los valores corporativos no se han definido ni declarado.

8.- ¿La Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas cuenta con un proceso de organización (estructura organizacional y manual funciones)?

La cooperativa si tiene manual de funciones realizado varios años atrás, pero a medida que va pasando el tiempo nos hemos ido reorganizando estructuralmente, porque anteriormente había más personal en la parte administrativa, con horarios distintos y rotativos, cada uno tenía su función, pero en lo actual el personal se redujo lo que hace que el manual de funciones quede obsoleto, por ejemplo, el gerente antes hacía ciertas cosas, ahora por recorte de personal hace el doble y así también con la secretaria y el contador que debería tener un asistente. En cuanto a la estructura organizacional se encuentra también desactualizada, debido a que anteriormente se contaba con más personal.

9.- ¿Describe la manera de dirigir por parte de la directiva y personal administrativo hacia sus socios (motivación y toma decisión)?

La parte administrativa motiva a los socios a cumplir con sus pagos al día, son los dirigentes los que dan incentivos como las canastas navideñas a los socios al día, de igual manera en la sesión de aniversario se realizan reconocimientos a los socios que siempre toman la iniciativa de ayudar de cualquier forma a la organización a pesar de sus tiempos limitados.

En cuanto a la toma de decisiones los socios en las asambleas y reuniones pueden argumentar sus opiniones, y todos los puntos a tratar se llega a un consenso.

10.- ¿La Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas cuenta con un proceso de control que permita verificar el cumplimiento de actividades?

La cooperativa no cuenta con un proceso de control que le permita verificar con el cumplimiento de actividades, pero si se hace el control; el gerente que procede a realizar el control de las actividades que se realizan y está pendiente a que se cumpla lo establecido.

3.1.2 Encuesta

Preguntas Generales:

Sexo

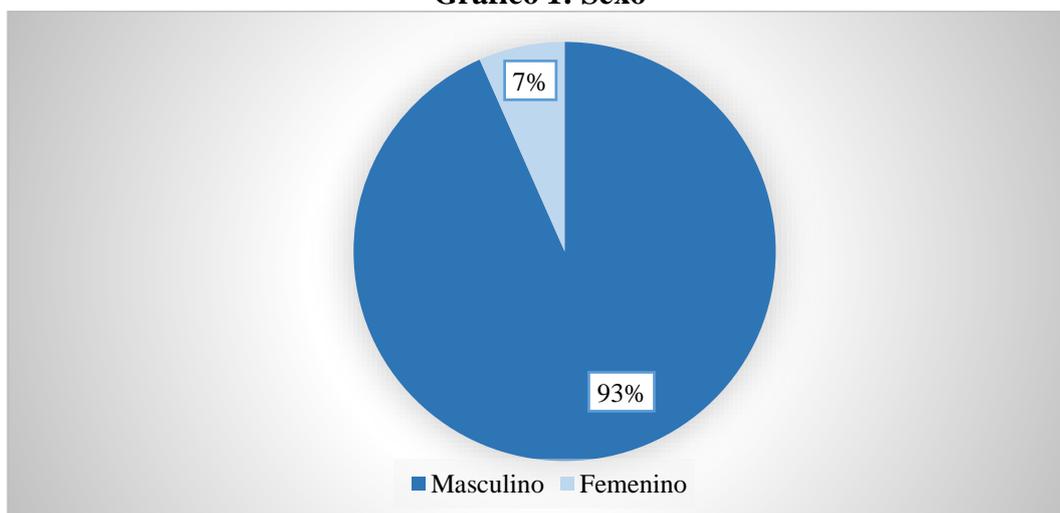
Tabla 3: Sexo

Sexo	Frecuencia	%
Masculino	85	93%
Femenino	6	7%
Total	91	100%

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Gráfico 1: Sexo



Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

De acuerdo con la primera pregunta general de la encuesta nos muestra la proporción de los encuestados en sexo, donde una gran mayoría de los encuestados es de sexo masculino. En consideración la gran parte de los encuestados son hombres, porque la actividad que desempeñan es un poco fuerte distinta a las otras actividades cotidianas.

Edad

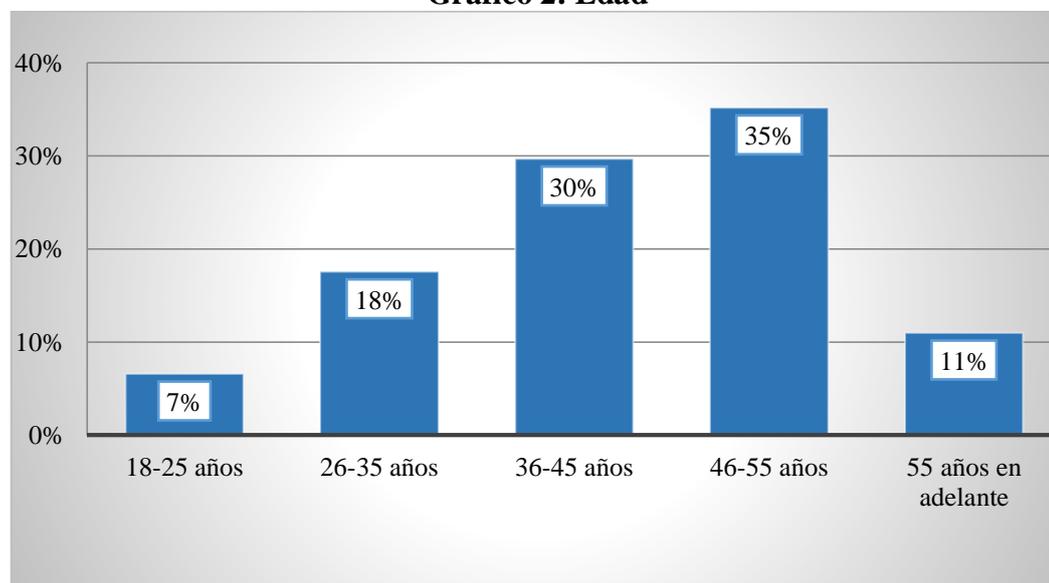
Tabla 4: Edad

Edad	Frecuencia	%
18-25 años	6	7%
26-35 años	16	18%
36-45 años	27	30%
46-55 años	32	35%
55 años en adelante	10	11%
Total	91	100%

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Gráfico 2: Edad



Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

De acuerdo con la ilustración 2, nos indica la proporción en edad de los encuestados, en la que un promedio de edad se encuentra en la etapa de adulto que ejercen la actividad pesquera y que son partes interesadas de la Cooperativa. Sin embargo, hay cierta cantidad de jóvenes y adulto mayores que son parte de la organización pesquera.

Estudio

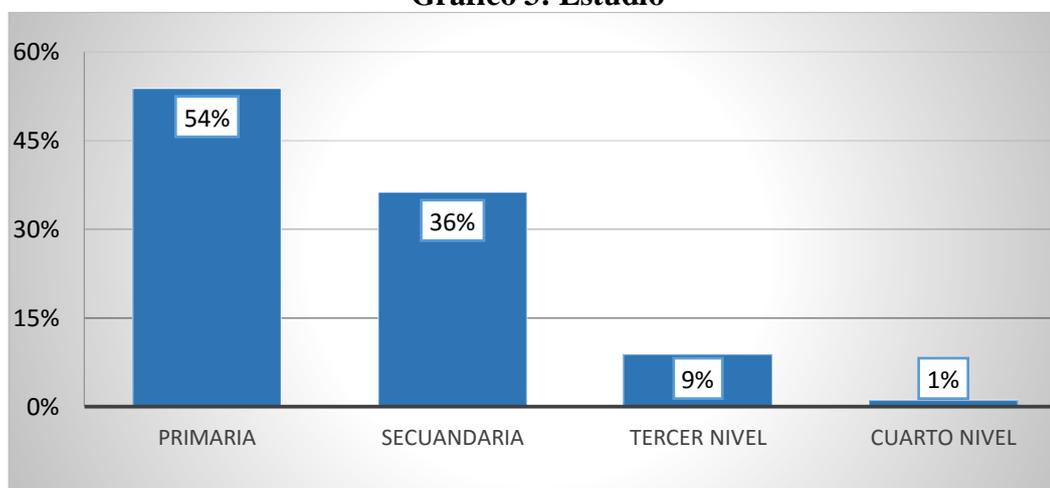
Tabla 5: Estudio

Estudio	Frecuencia	%
Primaria	49	54%
Secundaria	33	36%
Tercer nivel	8	9%
Cuarto nivel	1	1%
Total	91	100%

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio

Gráfico 3: Estudio



Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio

En cuanto a los niveles de estudio, en la ilustración 3, nos indica que las personas que pertenecen a la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas, no poseen un alto nivel de preparación, puesto que la mayoría del porcentaje muestra que tienen nivel primario, sin embargo, buscan la forma de subsistir. A demás, la ilustración indica que un porcentaje reducido tienen estudio de tercer y cuarto nivel, lo que se puede concluir que son personas preparadas y por lo tanto los que pertenecen a la parte administrativa de la empresa.

Cargo en la Cooperativa

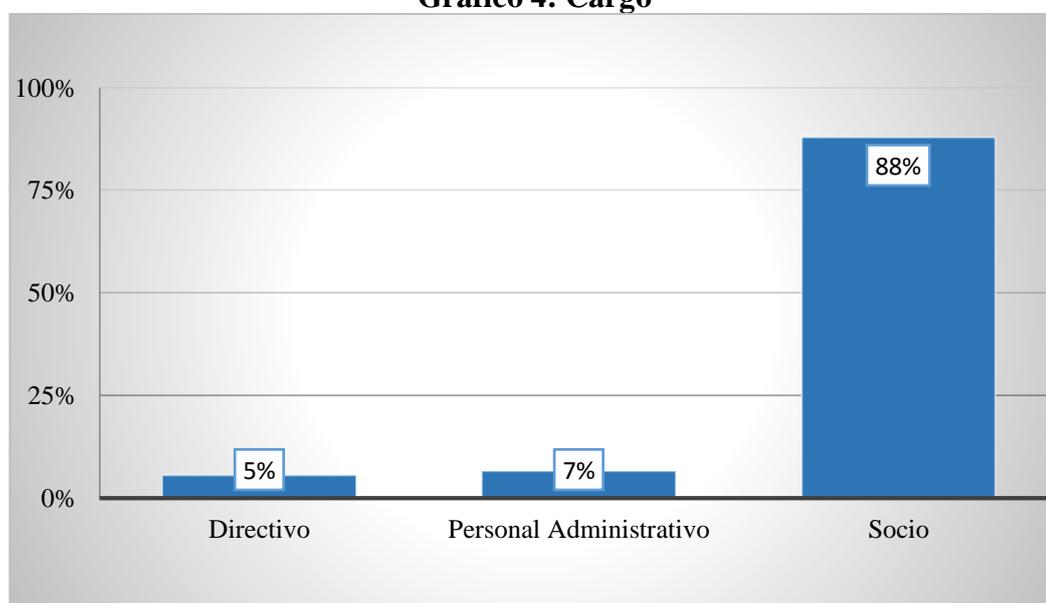
Tabla 6: Cargo

Cargo	Frecuencia	%
Directivo	5	5%
Personal Administrativo	6	7%
Socio	80	88%
Total	91	100%

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Gráfico 4: Cargo



Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Respecto al cargo que tiene el personal en la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas, en la ilustración 4, podemos percibir que los socios son mayoritarios en proporción, el personal administrativo y los directivos ocupan un porcentaje bien reducido. En consecuencia, los socios son una parte fundamental para que la organización continúe en función, sin ellos la empresa no podría desarrollarse y actuar ante la sociedad.

Preguntas de la variable independiente (Cuadro de mando Integral)

1.- ¿Conoce usted si la Cooperativa genera ahorros y aumenta su rentabilidad?

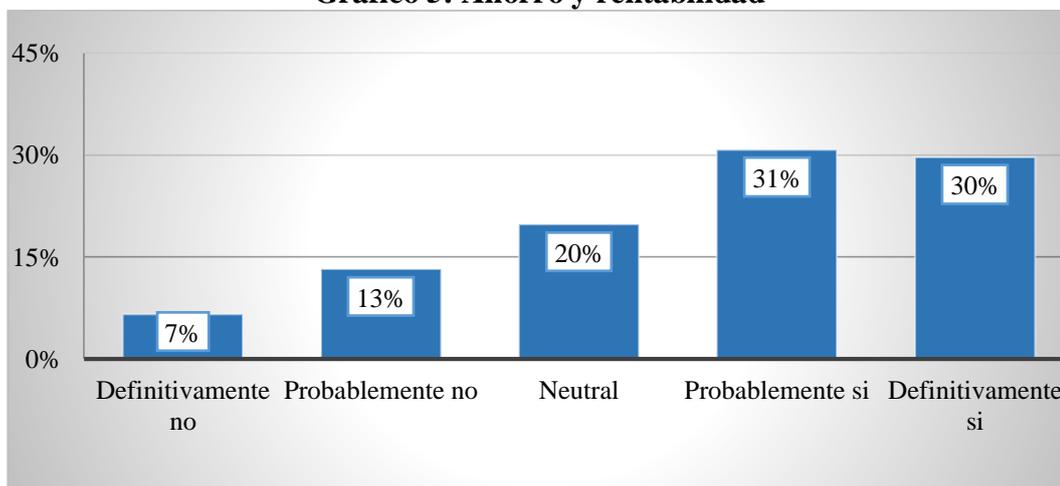
Tabla 7: Ahorro y rentabilidad

Ahorro y rentabilidad	Frecuencia	%
Definitivamente no	6	7%
Probablemente no	12	13%
Neutral	18	20%
Probablemente si	28	31%
Definitivamente si	27	30%
Total	91	100%

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Gráfico 5: Ahorro y rentabilidad



Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio

En la ilustración 5 se refiere al ahorro y rentabilidad, en esta parte los encuestados tienen diferentes declaraciones, un porcentaje considerable manifiestan que probablemente si conocen los ahorros y las rentabilidades de la Cooperativa y otros sostienen que conocen suficiente sobre el tema que se indaga, esto puede significar que la Cooperativa si informa su rendimiento financiero, pero aún falta a que mensaje pueda ser transmitido a todas las partes interesadas de la Cooperativa.

2.- ¿Se encuentra conforme con el servicio que se brinda en la Cooperativa Santa Rosa de Salinas?

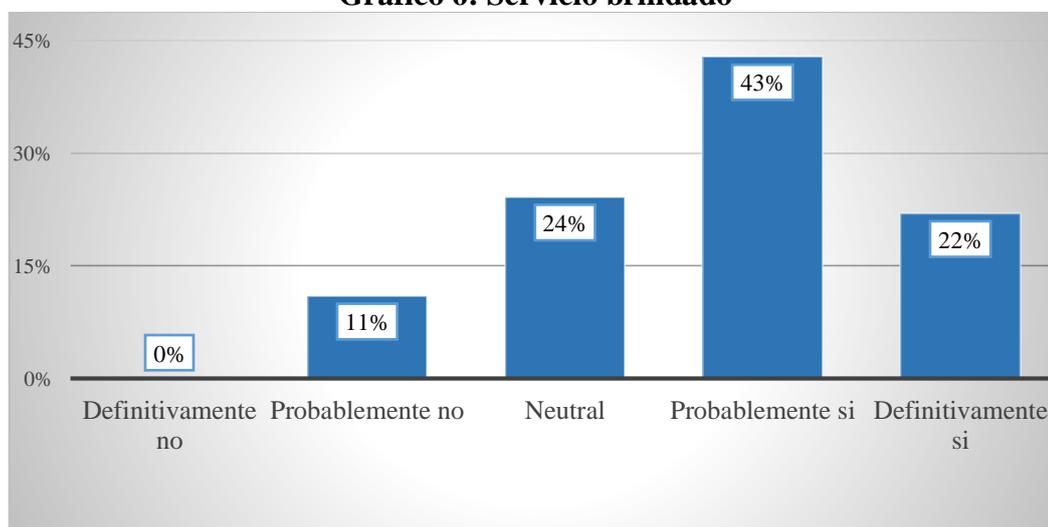
Tabla 8: Servicio brindado

Servicio	Frecuencia	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	10	11%
Neutral	22	24%
Probablemente si	39	43%
Definitivamente si	20	22%
Total	91	100%

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio

Gráfico 6: Servicio brindado



Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio

En lo que tiene que ver con la conformidad del servicio brindado por la cooperativa, un porcentaje considerable de los encuestados nos dice que probablemente si estaria conforme y otros se encuentra indeciso sobre esta pregunta. Aunque algunos hacen señalamientos que probablemente no se sientan conforme con el servicio. En conclusión la empresa debe realizar una evaluacion del porque existe inconformidad y tener en cuenta las observaciones para mejorarlo.

3.- ¿Se deberían mejorar los procesos internos para brindar un mejor servicio?

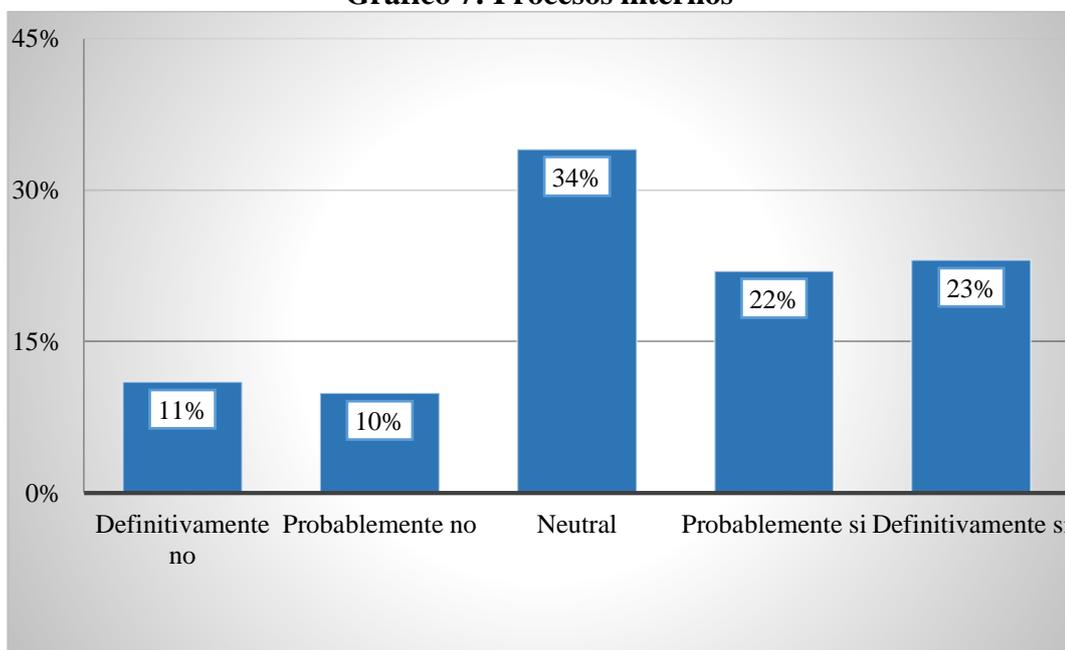
Tabla 9: Procesos internos

Procesos internos	Frecuencia	%
Definitivamente no	10	11%
Probablemente no	9	10%
Neutral	31	34%
Probablemente si	20	22%
Definitivamente si	21	23%
Total	91	100%

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio

Gráfico 7: Procesos internos



Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio

Con respecto a si se deberían mejorar los procesos internos, la ilustración 7 indica la mayor parte de los encuestados indican que si se deberían mejorar los procesos internos de la Cooperativa, y otros al estar indecisos se puede deducir que existe desconocimiento del tema o estan poco informados, en consideracion si se deberia mejorar los procesos internos.

4.- ¿Considera que la Cooperativa Santa Rosa de Salinas le brinda espacios y/o facilidades para mejorar su formación profesional?

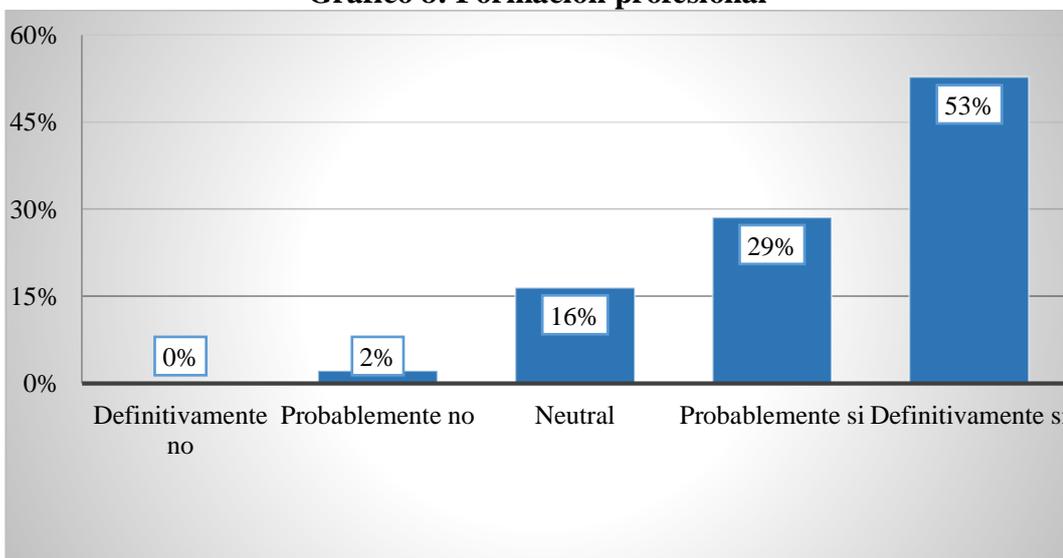
Tabla 10: Formación profesional

Formación profesional	Frecuencia	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	2	2%
Neutral	15	16%
Probablemente si	26	29%
Definitivamente si	48	53%
Total	91	100%

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Gráfico 8: Formación profesional



Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Respecto a la ilustración 8, se percibe que la mayoría del grupo encuestado indica que la Cooperativa si le brinda espacio o le facilita la gestión para mejorar su formación profesional, es decir que si se debería seguir trabajando en capacitaciones que ayudan de muy buena manera para que los colaboradores continúen ejerciendo eficientemente su labor.

5.- ¿Cree que los objetivos estratégicos direccionan al buen funcionamiento de la Cooperativa?

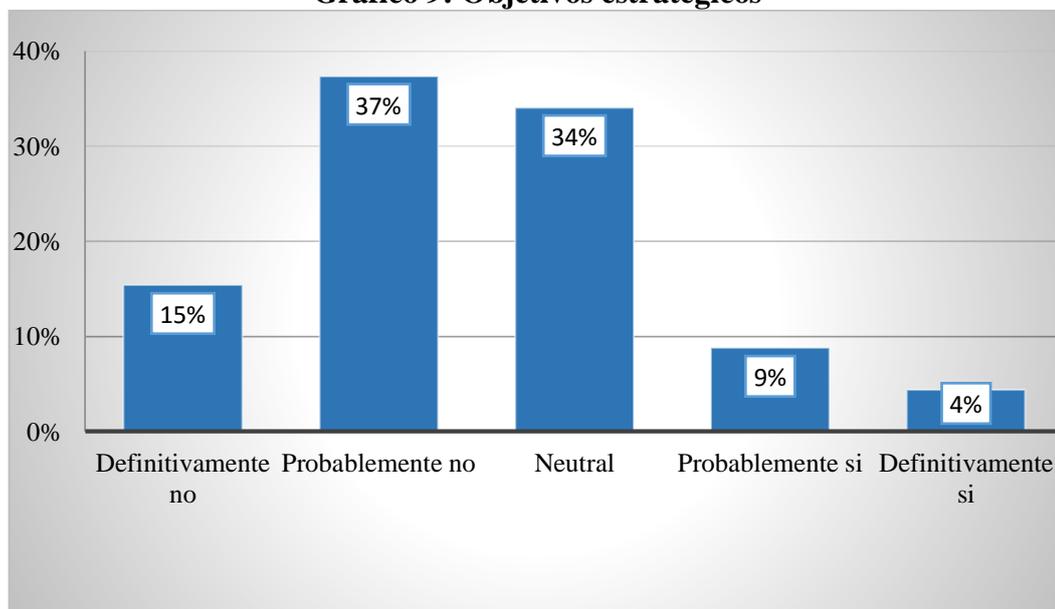
Tabla 11: Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Frecuencia	%
Definitivamente no	14	15%
Probablemente no	34	37%
Neutral	31	34%
Probablemente si	8	9%
Definitivamente si	4	4%
Total	91	100%

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Gráfico 9: Objetivos estratégicos



Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

De acuerdo con lo que nos proporciona la ilustración 9, en relación a los objetivos estratégicos, algunos indican que no direccionan al buen funcionamiento de la Cooperativa. Con lo expuesto se debería implementar objetivos estratégicos para un buen funcionamiento de la Cooperativa.

6.- ¿Considera usted importante establecer relaciones de causa-efecto entre los objetivos institucionales de la Cooperativa?

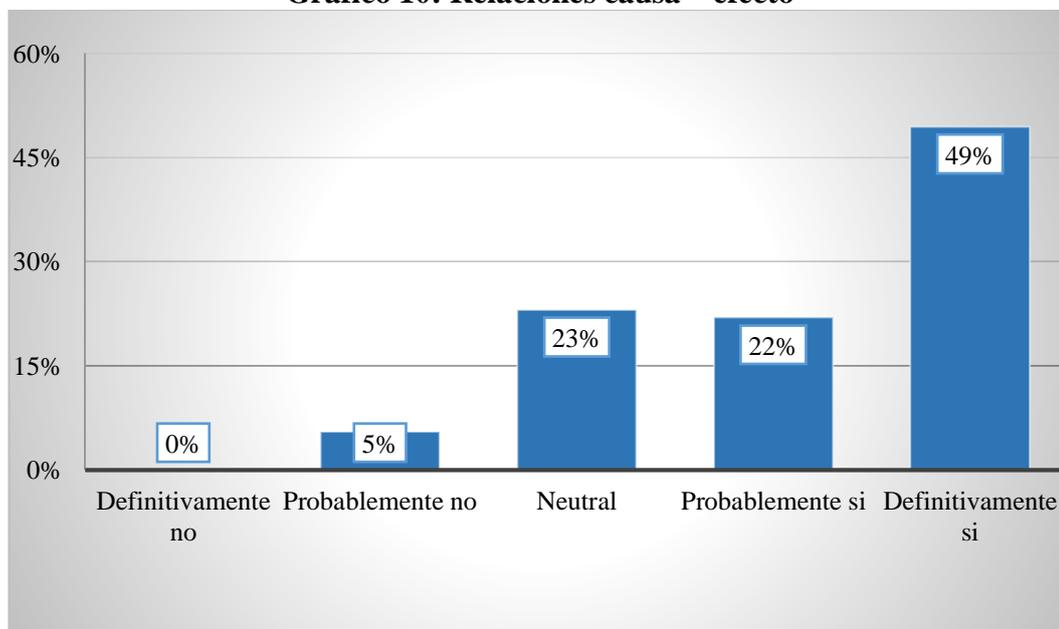
Tabla 12: Relaciones causa – efecto

Relaciones causa-efecto	Frecuencia	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	5	5%
Neutral	25	27%
Probablemente si	34	37%
Definitivamente si	25	27%
Total	91	100%

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Gráfico 10: Relaciones causa – efecto



Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

En la ilustración 10, respecto si la empresa debe establecer relaciones causa-efecto entre los objetivos de la empresa la gran parte de los encuestados considera que definitivamente si es importante determinar relaciones de los objetivos que ayuden a mejorar la Gestión de la Cooperativa.

7.- ¿Considera importante que la Cooperativa Santa Rosa de Salinas cuente con una herramienta de gestión que permita medir el cumplimiento de objetivos?

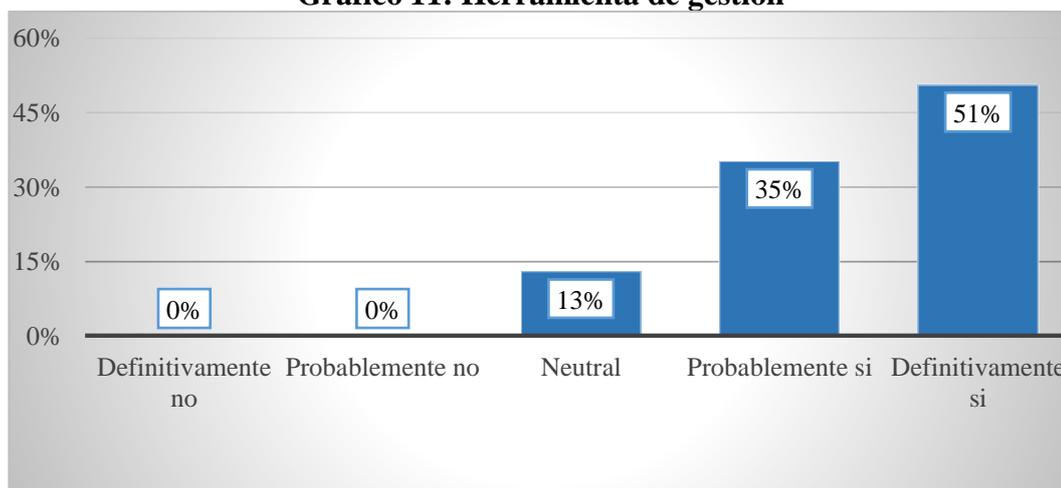
Tabla 13: Herramienta de gestión

Herramienta de gestión	Frecuencia	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	0	0%
Neutral	13	13%
Probablemente si	32	35%
Definitivamente si	46	51%
Total	91	100%

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Gráfico 11: Herramienta de gestión



Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

De acuerdo a la ilustración 11, en donde hace mención a la pregunta sobre la importancia que la empresa tenga una herramienta de gestión que le permita medir el cumplimiento de los objetivos, en su mayoría menciona que definitivamente si es importante una herramienta que fortalezca la gestión de la Cooperativa Santa Rosa de Salinas.

8.- ¿Considera usted importante en fomentar las iniciativas para resolver situaciones, alcanzar las metas y fortalecer estratégicamente la Cooperativa?

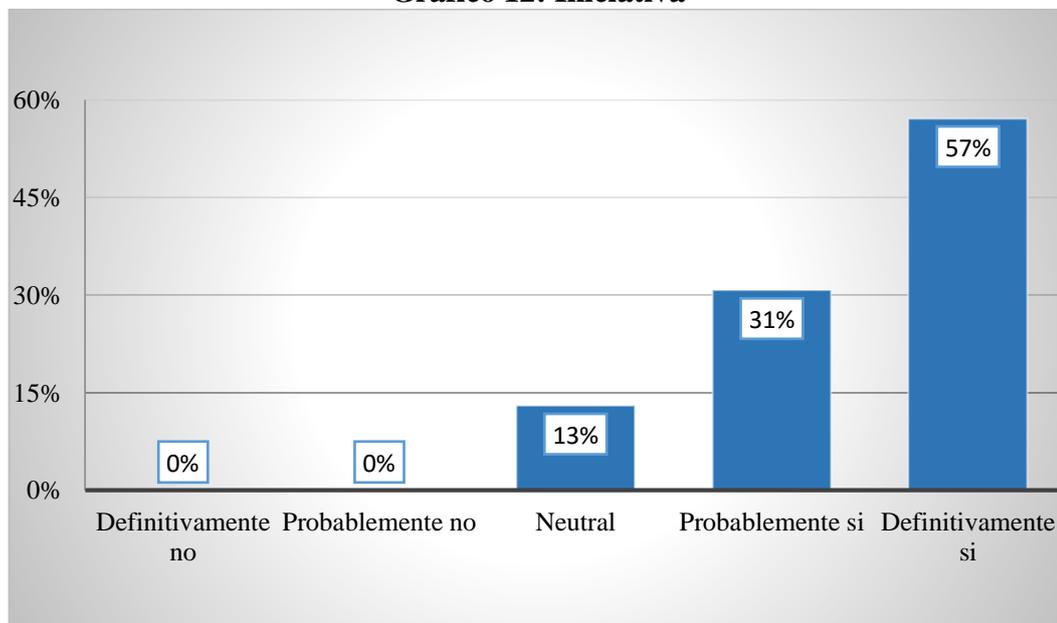
Tabla 14: Iniciativa

Iniciativas	Frecuencia	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	0	0%
Neutral	11	13%
Probablemente si	28	31%
Definitivamente si	52	57%
Total	91	100%

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Gráfico 12: Iniciativa



Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

A la ilustración 11, con respecto a la pregunta si es importante fomentar las iniciativas para alcanzar metas y fortalecer la empresa de los 91 encuestados, hacen mención que si es importante fomentar las iniciativas en la Cooperativa de pesca Artesanal Santa Rosa de Salinas porque ayudan a ser más eficientes en los procesos.

Preguntas de la variable dependiente (Gestión Administrativa)

9.- ¿La Cooperativa Santa Rosa de Salinas cuenta con misión y visión empresarial?

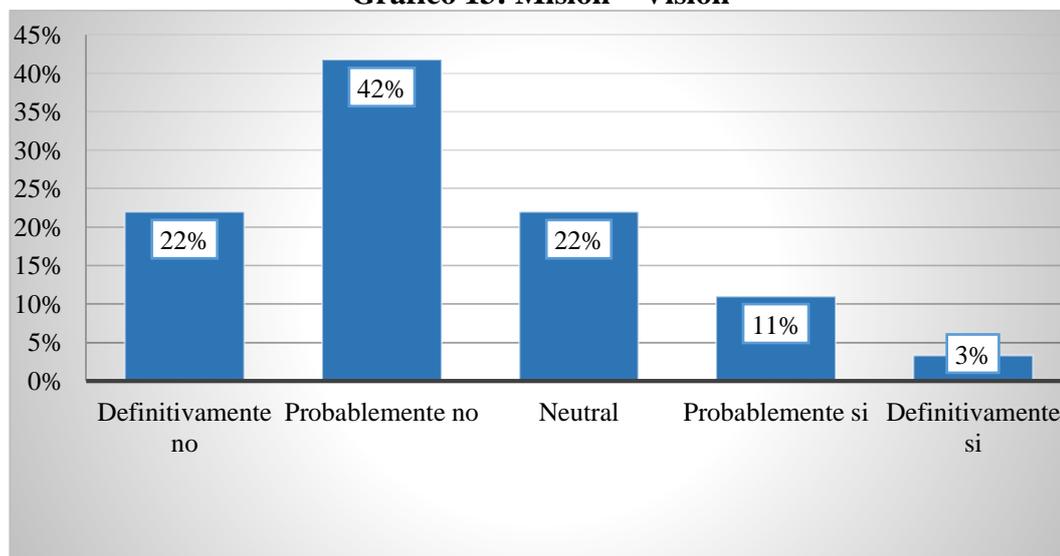
Tabla 15: Misión – Visión

Misión- Visión	Frecuencia	%
Definitivamente no	20	22%
Probablemente no	38	42%
Neutral	20	22%
Probablemente si	10	11%
Definitivamente si	3	3%
Total	91	100%

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Gráfico 13: Misión – Visión



Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

De esta manera en la ilustración 13, donde la pregunta dice sobre si la empresa cuenta con misión y visión empresarial, el cual se concluye que definitivamente la empresa no cuenta con misión y visión empresarial. Con esta información se deberá plantear una misión y visión para la Cooperativa, debido a que es primordial para toda empresa.

10.- ¿Existe una declaración de valores para la Cooperativa Santa Rosa de Salinas?

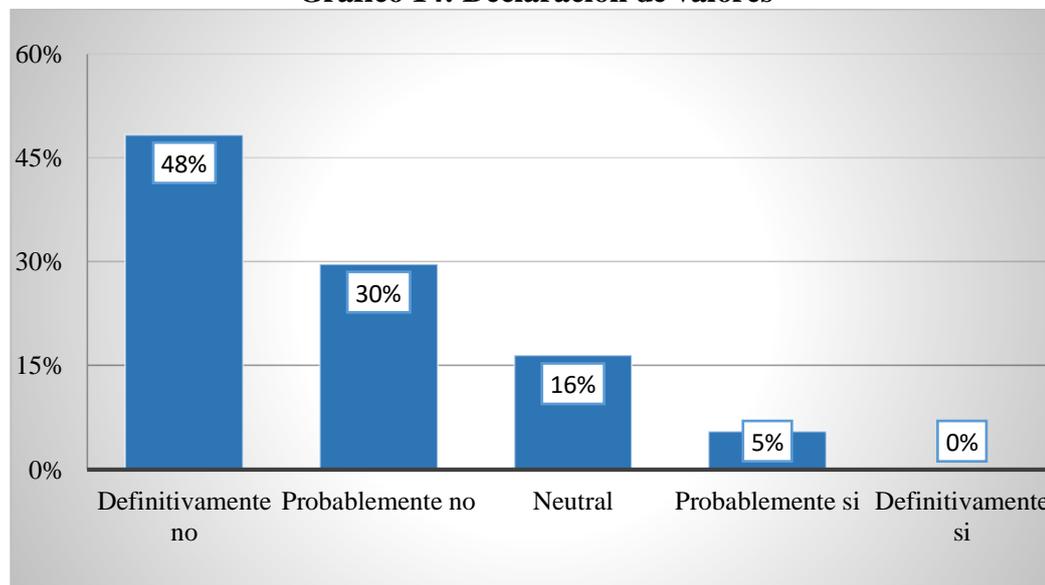
Tabla 16: Declaración de valores

Valores	Frecuencia	%
Definitivamente no	44	48%
Probablemente no	27	30%
Neutral	15	16%
Probablemente si	5	5%
Definitivamente si	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Gráfico 14: Declaración de valores



Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

De acuerdo con la ilustración 14, sobre la declaración de valores empresariales, donde se manifiesta que definitivamente no cuenta con los valores en la Cooperativa; mientras que otros que probablemente no exista con una declaración para la Cooperativa. Se debe determinar cuáles son los valores con los que se identifica la empresa.

11.- De acuerdo a su criterio. ¿Se debería reestructurar la estructura de la Cooperativa para mejorar los procesos internos?

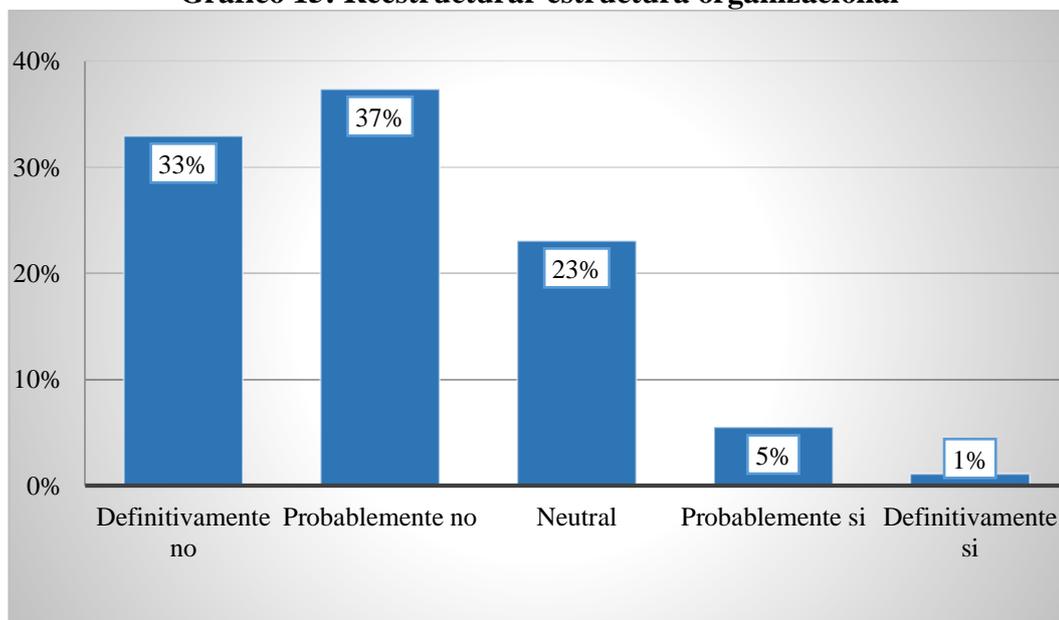
Tabla 17: Reestructurar estructura organizacional

Estructura organizacional	Frecuencia	%
Definitivamente no	1	1%
Probablemente no	5	5%
Neutral	21	23%
Probablemente si	34	37%
Definitivamente si	30	33%
Total	91	100%

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Gráfico 15: Reestructurar estructura organizacional



Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Respecto a la ilustración 15 en relación a la reestructuración de la estructura organizacional, un porcentaje muy considerable indican que si se debería reestructurar, debido a que pueden existir actualizaciones y rangos diferentes dentro de la Cooperativa.

12.- ¿Conoce usted si la institución tiene actualmente un manual de funciones?

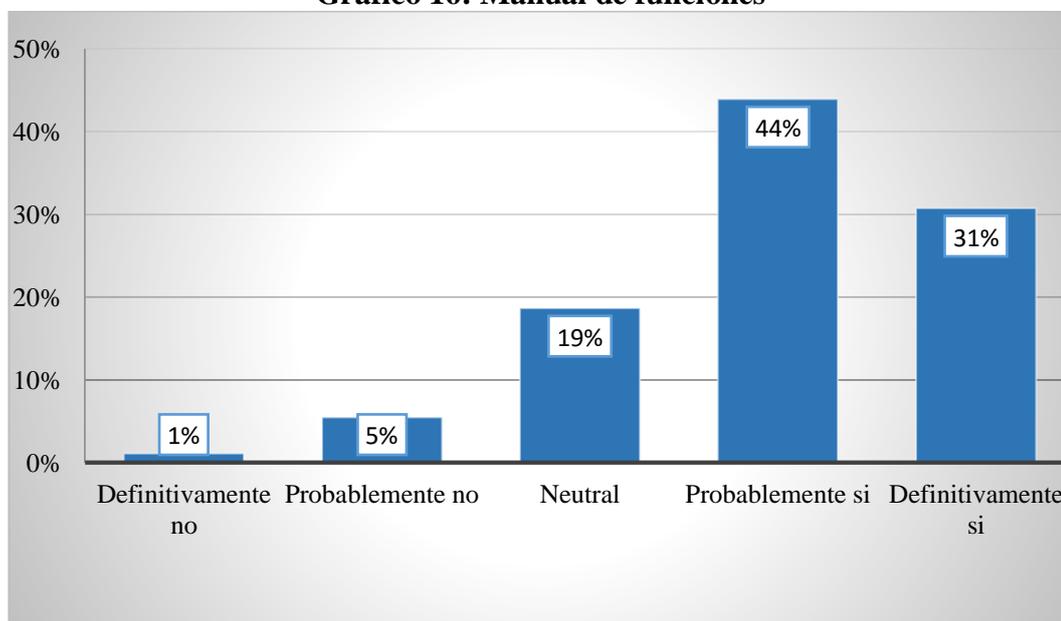
Tabla 18: Manual de funciones

Manual de funciones	Frecuencia	%
Definitivamente no	30	33%
Probablemente no	34	37%
Neutral	21	23%
Probablemente si	5	5%
Definitivamente si	1	1%
Total	91	100%

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Gráfico 16: Manual de funciones



Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

En cuanto a la ilustración 16, donde hace mención el conocimiento si la empresa tiene manual de funciones, un porcentaje considerable indican que, si conocen el manual de funciones de la empresa, aunque se encuentra desactualizada. En conclusión, se debería actualizar el manual de funciones de la Cooperativa tomando en cuenta la restructuración de la estructura organizacional.

13.- ¿Considera que la Cooperativa Santa Rosa de Salinas celebra a sus colaboradores y socios por sus logros y buen desempeño?

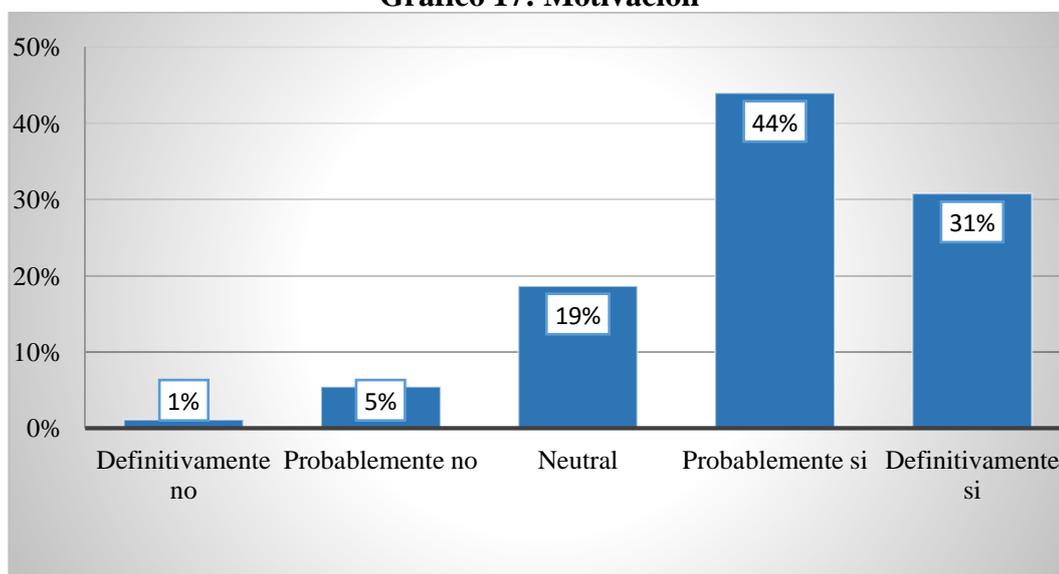
Tabla 19: Motivación

Motivación	Frecuencia	%
Definitivamente no	1	1%
Probablemente no	5	5%
Neutral	17	19%
Probablemente si	40	44%
Definitivamente si	28	31%
Total	91	100%

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Gráfico 17: Motivación



Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Esta ilustración nos indica la proporción sobre si la empresa celebra a sus colaboradores y a sus socios por su buen desempeño, en la que muchos indicaron que son reconocidos por la empresa por sus buenas labores. Esto es muy beneficioso para la empresa porque los colaboradores se sienten satisfechos de ser parte de la Cooperativa, brindándole seguridad y entusiasmo de seguir trabajando.

14.- ¿Su criterio es tomado en cuenta para la toma de decisiones de la institución?

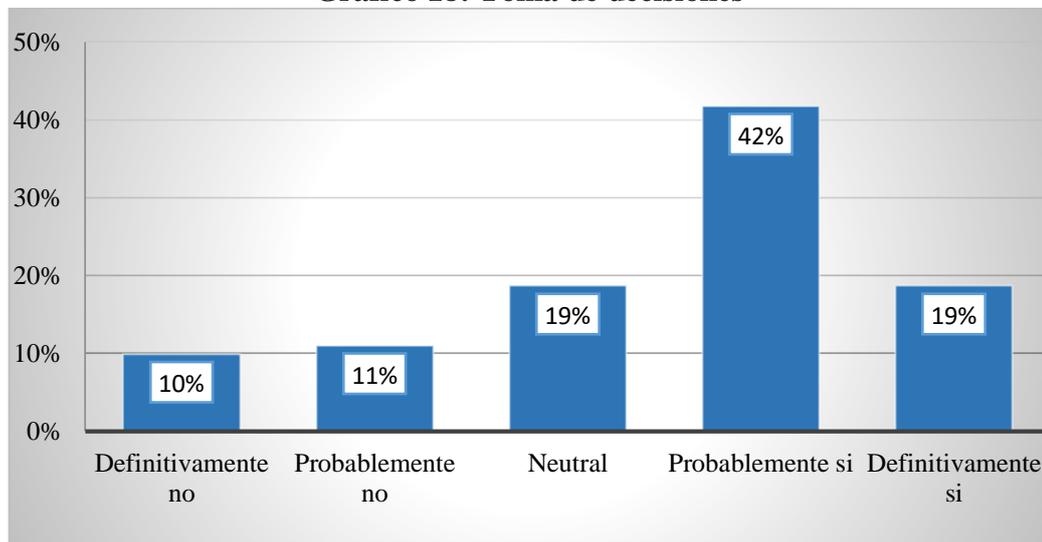
Tabla 20: Toma de decisiones

Toma de decisiones	Frecuencia	%
Definitivamente no	9	10%
Probablemente no	10	11%
Neutral	17	19%
Probablemente si	38	42%
Definitivamente si	17	19%
Total	91	100%

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Gráfico 18: Toma de decisiones



Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio

Con respecto a la ilustración 18 donde nos muestra la proporción a la toma de decisiones en la cual indican que, si sus criterios si son escuchados por los que toman las decisiones de la Cooperativa, aunque algunos manifiestan que no son escuchados, En este sentido se debe mejorar la parte comunicativa organizacional, en unanimidad con todos los departamentos de la empresa.

15.- ¿La Cooperativa Santa Rosa de Salinas establece estándares para comparar el desempeño real e implementa acciones de mejora?

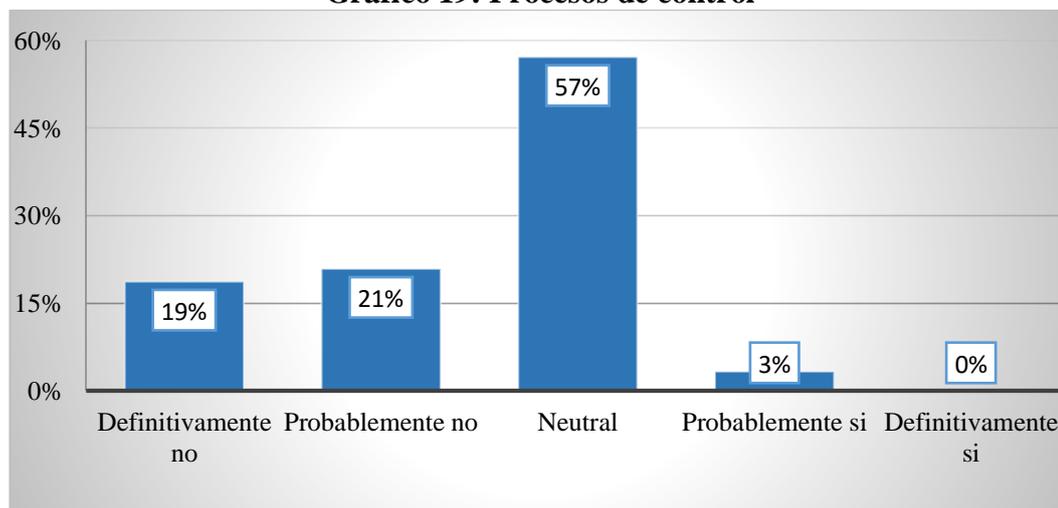
Tabla 21: Procesos de control

Procesos de control	Frecuencia	%
Definitivamente no	17	19%
Probablemente no	19	21%
Neutral	52	57%
Probablemente si	3	3%
Definitivamente si	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Gráfico 19: Procesos de control



Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

En relación a la ilustración 19 donde hace mención a los procesos de control, muchos están indecisos en la pregunta, en donde se puede incluir que no están comunicados o existe desconocimientos del tema. Aunque varios indican que la Cooperativa no establece estándares para comparar el desempeño real e implementa acciones de mejora para la institución.

16.- ¿La Cooperativa Santa Rosa de Salinas implementa los siguientes controles?

Control preventivo: Control antes de las operaciones (Creación de políticas y reglamentos)

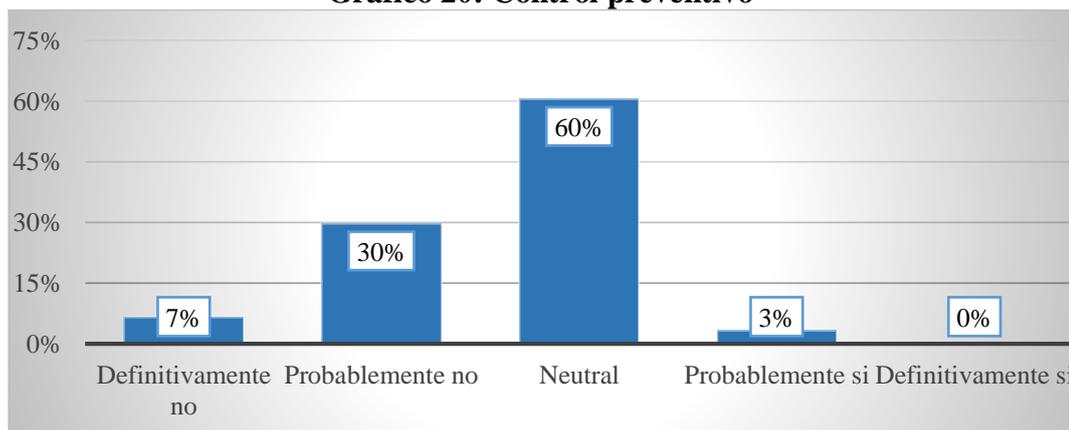
Tabla 22: Control preventivo

Control Preventivo	Frecuencia	%
Definitivamente no	6	7%
Probablemente no	27	30%
Neutral	55	60%
Probablemente si	3	3%
Definitivamente si	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Gráfico 20: Control preventivo



Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

De acuerdo con la ilustración 20 donde menciona a los tipos de control en donde muchos desconocen del tema y otros indican que probablemente la Cooperativa Santa Rosa de Salinas no realiza el control preventivo, es decir antes de las operaciones, que es muy importante para el proceso de planeación, puesto que evita errores.

Control concurrente: Control en la fase de implementación

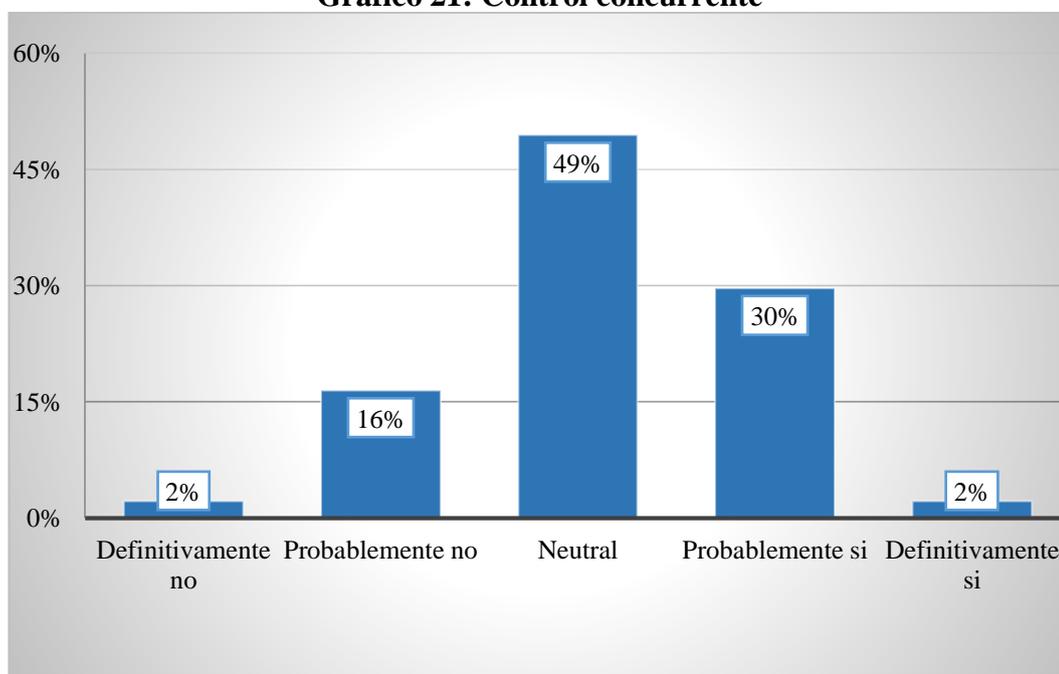
Tabla 23: Control concurrente

Control Concurrente	Frecuencia	%
Definitivamente no	2	2%
Probablemente no	15	16%
Neutral	45	49%
Probablemente si	17	30%
Definitivamente si	2	2%
Total	91	100%

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Gráfico 21: Control concurrente



Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

De acuerdo con la ilustración 21 en relación a los tipos de control muchos se encuentran indecisos sobre la pregunta asignada, mientras que otros indican que probablemente la Cooperativa Santa Rosa de Salinas si realiza el control concurrente, es decir en la fase de implementación de las operaciones.

Control de retroalimentación: Control en la base a información de resultados, para correcciones futuras.

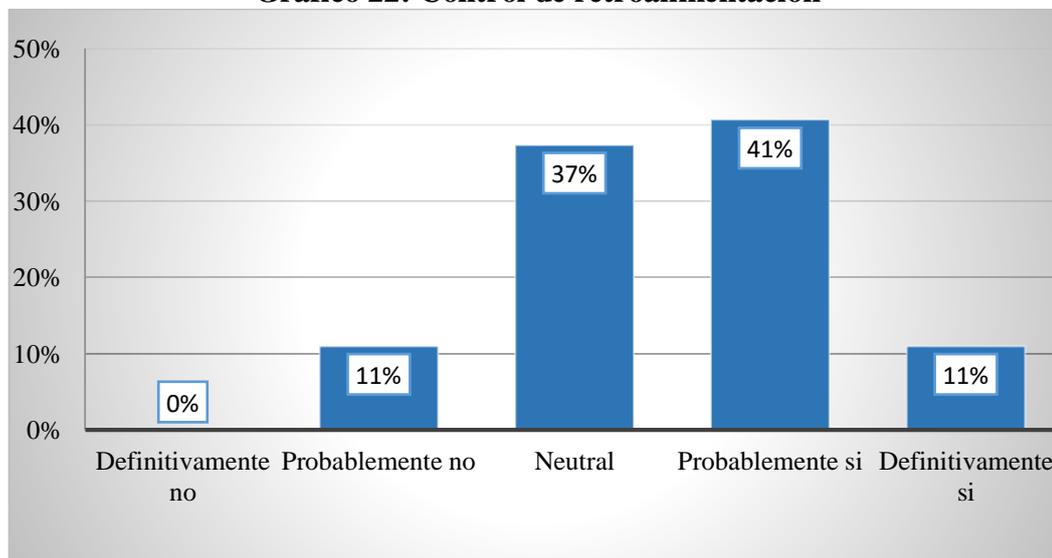
Tabla 24: Control de retroalimentación

Control de retroalimentación	Frecuencia	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	10	11%
Neutral	34	37%
Probablemente si	37	41%
Definitivamente si	10	11%
Total	91	100%

Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio.

Gráfico 22: Control de retroalimentación



Fuente: Coop. Santa Rosa de Salinas.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio

De acuerdo a la ilustración 22 en relación a los tipos de control una gran parte indica que probablemente la Cooperativa Santa Rosa de Salinas si realiza el control de retroalimentación, es decir en base a los resultados toman decisiones de mejoras; mientras que otros desconocen el tema. se puede determinar que en ciertas ocasiones realizan este tipo de control, aunque se debería tener en cuenta siempre.

3.2 Limitaciones

En cuanto a las limitaciones, en la encuesta hubo inconvenientes, puesto se complicaba tener la presencia de todos los interesados en un solo día, por eso, se tuvo que esperar una fecha establecida en donde los implicados coincidían en una reunión importante.

En cuanto a las entrevistas que se la realizó al personal administrativo y a la directiva de la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas, se dio la oportunidad de contar con un tiempo promedio de 20 minutos con cada una de las personas.

3.3 Propuesta

Propuesta de un sistema de cuadro de mando integral para fortalecer la gestión administrativa de la Cooperativa de Pesca Artesanal Santa Rosa, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018

3.3.1 Presentación de la propuesta

A partir del diagnóstico situacional de la empresa se plantea la propuesta del sistema de cuadro de mando integral para la gestión administrativa de la Cooperativa Santa Rosa de Salinas, en la que se detalla el objetivo general y los objetivos específicos, se procede a justificarla, el estudio organizacional y el proceso de la propuesta del CMI que puntualiza los diferentes pasos para la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

3.3.2 Objetivo general

- Fortalecer la gestión administrativa a través de la creación de un proceso de cuadro de mando integral para la toma de decisión en la Cooperativa de Pesca Artesanal Santa Rosa del cantón Salinas de la provincia de Santa Elena.

3.3.3 Objetivos específicos

- Determinar el proceso del diseño del CMI, la situación actual de la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas a través del análisis de los instrumentos de investigación y la matriz PEYEA.
- Diseñar el Cuadro de mando integral para fortalecer la Gestión administrativa, evidenciadas en el análisis situacional.

- Determinar las iniciativas para el Cuadro de mando integral diseñado para la Cooperativa Santa Rosa de Salinas.

3.3.4 Justificación de la Propuesta

Actualmente se vive una transformación dentro del mundo de los negocios puesto que se ha hecho evidente la necesidad de mejorar sustancialmente los resultados tanto operacionales como financieros de las empresas.

Es por esta razón, que, para el presente desarrollo de la tesis, la justificación de la propuesta se centra en el diseño de un sistema de Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Cooperativa de Pesca Artesanal Santa Rosa del cantón Salinas, debido a que es considerada como una técnica de planificación y gestión, de tal manera nos ayudará a expresar los objetivos específicos en estrategias cuyo logro sea medible a través de la implementación y aplicación de gestión de acuerdo a las perspectivas implementadas; brindando una visión de toda la empresa, mediante un análisis de los indicadores establecidos.

A través del diseño de un sistema de Cuadro de Mando Integral permitirá ofrecer una visión específica de la empresa que sirva como un elemento esencial de información y de apoyo a un sistema de control de gestión, enfocando y alineando los objetivos estratégicos de la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas.

De la misma manera ofrecer una misión clara que sea trazada y encaminada en mejorar el nivel de competitividad de sus trabajadores dentro de la organización y medir de manera óptima el rendimiento de la misma.

3.3.5 Estudio Organizacional

3.3.5.1 Datos Generales de la Cooperativa

COOPERATIVA DE PESCA ARTESANAL SANTA ROSA

Fecha de Fundación: 30 de enero de 1987.

Representante Legal: Presidente de la Cooperativa.

Ubicación: Parroquia Santa Rosa, cantón Salinas, provincia Santa Elena.

Logotipo:



Fuente: Cooperativa de Pesca Artesanal Santa Rosa

Slogan:

“El mar es nuestra vida”

3.3.5.2 Reseña Histórica de la Cooperativa

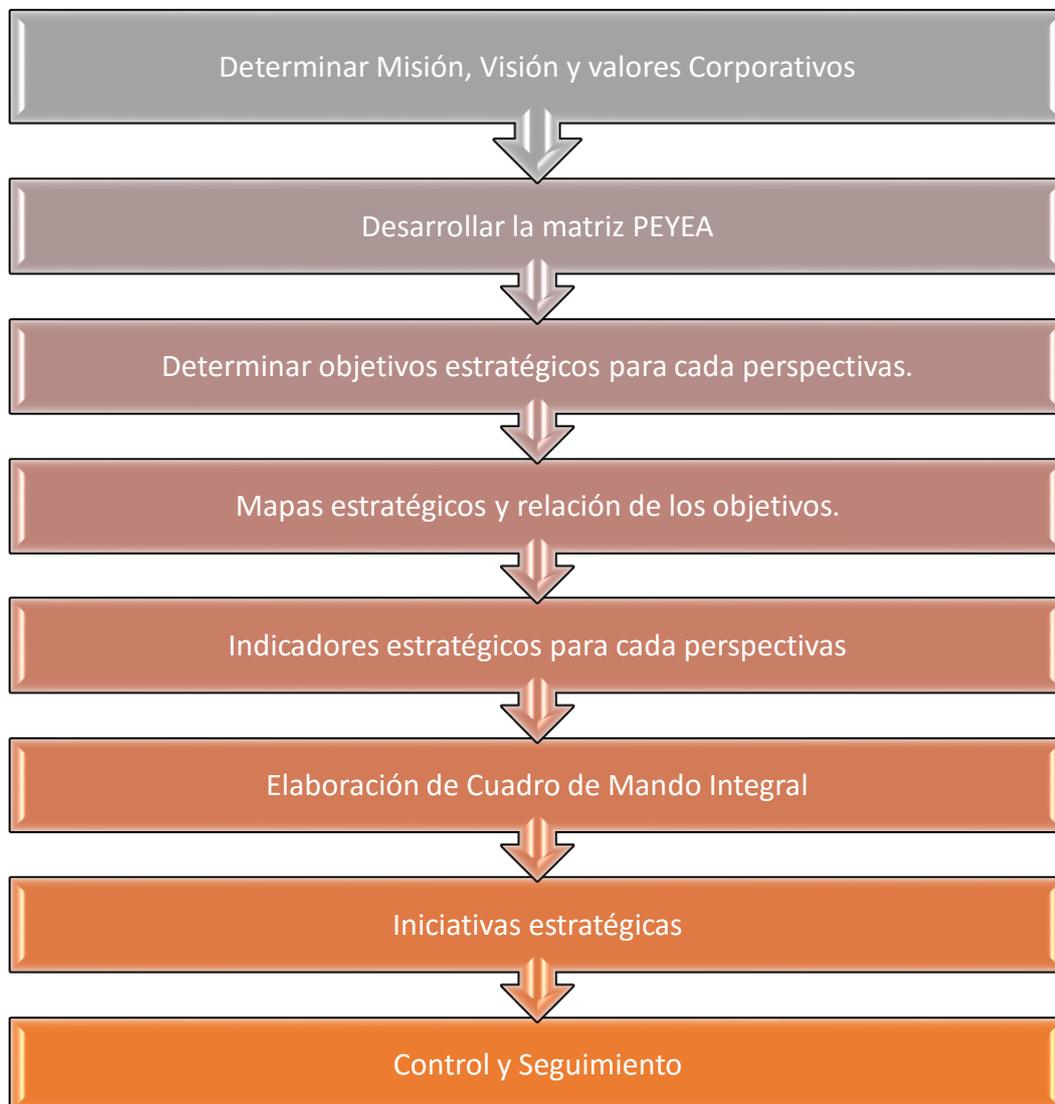
La Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal Santa Rosa del cantón Salinas, fue creada el 30 de enero de 1987, mediante Acuerdo Ministerial N° 925, conferido por el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES e inscrita en la Dirección Nacional de Cooperativas con el número de orden N°4340, como una entidad de

derecho privado, sin fines de lucro y está regida por las disposiciones de la Ley y el Reglamento de la Economía Popular y Solidaria, su Estatuto Social y el Reglamento Interno de la Entidad.

La Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal Santa Rosa del cantón Salinas, es una institución privada que trabaja en un ambiente de responsabilidad, productividad en la pesca sustentable y responsable con solidez, transparencia, armonía y creatividad, para servir con profesionalismo a toda la población de los sectores pesqueros, que se encuentran inmersos en el puerto pesquero Santa Rosa, y en el ámbito de la economía social y solidaria. Su propósito social es formar socios, brindándoles las oportunidades de trabajo y las herramientas necesarias, así mismo, buscar el bienestar común mediante la planificación de programas de capacitación que conlleve al cumplimiento y logro de los objetivos trazados por la organización.

3.3.6 Proceso de la Propuesta

Ilustración 4 Proceso para el diseño de CMI para la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas



Elaborado por: Patricio Rosales M.

La presente propuesta servirá para garantizar el mejoramiento de la gestión administrativa de la cooperativa y así poder cumplir con los fines que se pretenden alcanzar con gran éxito, determinando varios procesos para la elaboración, ejecución y seguimientos del diseño del CMI.

3.3.7 Determinar Misión, Visión y Valores corporativos.

- **Misión**

Somos una cooperativa que facilita a sus socios, oportunidades de trabajo en las diversas actividades de la pesca artesanal, la misma que ofrece productos de entrada para la explotación pesquera y productos de salida de mar hacia sus clientes, mediante la oferta de productos marítimos de mejor calidad y precios muy competitivos en beneficio de sus socios y la comunidad en general.

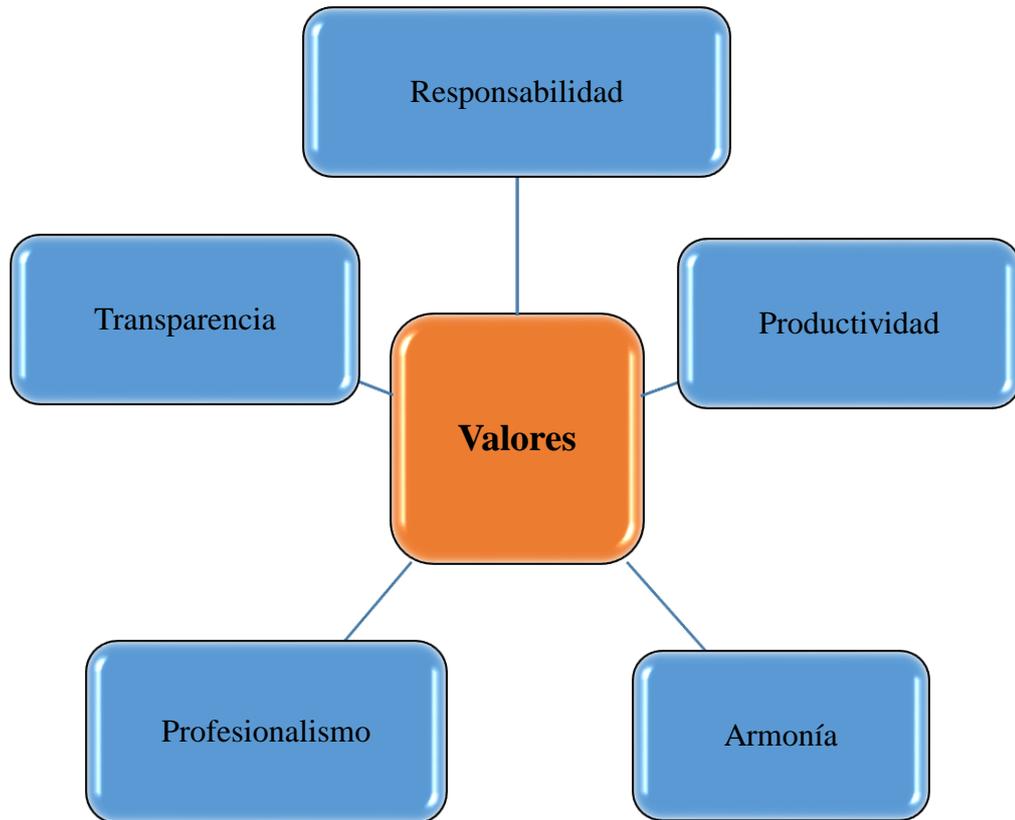
- **Visión**

Ser una cooperativa reconocida y líder de pesca artesanal en la Provincia de Santa Elena, especializada en el desarrollo humano y explotación nacional de recursos pesqueros, sólida, financieramente, capaz de manejar innovaciones y tecnología de punta, que genere oportunidades de trabajo, de inversión, desarrollo sostenible y crecimiento económico de la población.

- **Valores Corporativos**

Para garantizar un excelente trabajo, logrando la satisfacción de los clientes y de la comunidad en general, la Cooperativa de Pesca Artesanal Santa Rosa de Salinas, se basa en los siguientes valores:

Ilustración 5: Valores corporativos



Elaborado por: Rosales Magallán Patricio

- **Responsabilidad:** Demostrar una cultural integral en el cumplimiento de los objetivos prospectos de la organización y el compromiso ético-moral con la comunidad.
- **Productividad:** Potenciar el desarrollo socioeconómico de la comunidad a través de la producción de pesca artesanal en el cantón Salinas.
- **Armonía:** Trabajo en grupo y en un ambiente de trabajo adecuado con todas las herramientas e implementos necesarios para cumplimiento de las metas.
- **Profesionalismo:** Contar con un personal altamente capacitado y demostrando un nivel de competitividad.
- **Transparencia:** Garantizar un trabajo transparente, eficaz y eficiente.

3.3.8 Matriz PEYEA

A continuación, se desarrolla la Matriz PEYEA, quien nos va ayudar a determinar el tipo de estrategias que la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas necesita.

Por ello se determina las variables para cada uno de los entornos y se adjudica un valor numérico de 1 (Peor) a 6 (Mejor) para las variables de las fuerza financiera y fuerza industrial; asignar un valor en las variables de la ventaja competitiva y estabilidad en el entorno de -1 (Mejor) a -6 (Peor).

Tabla 25 Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FF)	CALIFICACIÓN
Créditos con instituciones financieras	2
Liquidez financiero de la Cooperativa	4
Nivel de rentabilidad del productos y servicios	4
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIFICACIÓN
Marca posicionada de la Cooperativa en el sector	-2
Tecnología de la empresa	-3
Control de los proveedores	-4
Servicio al cliente	-3
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FUERZA INDUSTRIAL (FI)	CALIFICACIÓN
Aumenta la competencia en el sector	5
Se realiza servicios para el sector Pesquero	5
Excelente relaciones con entidades competentes	5
ESTABILIDAD DEL ENTORNO	CALIFICACIÓN
Inestabilidad en políticas gubernamentales.	-3
Índices inflacionarios que ocasionan el incremento de la materia prima	-4

Elaborado por: Patricio Rosales M

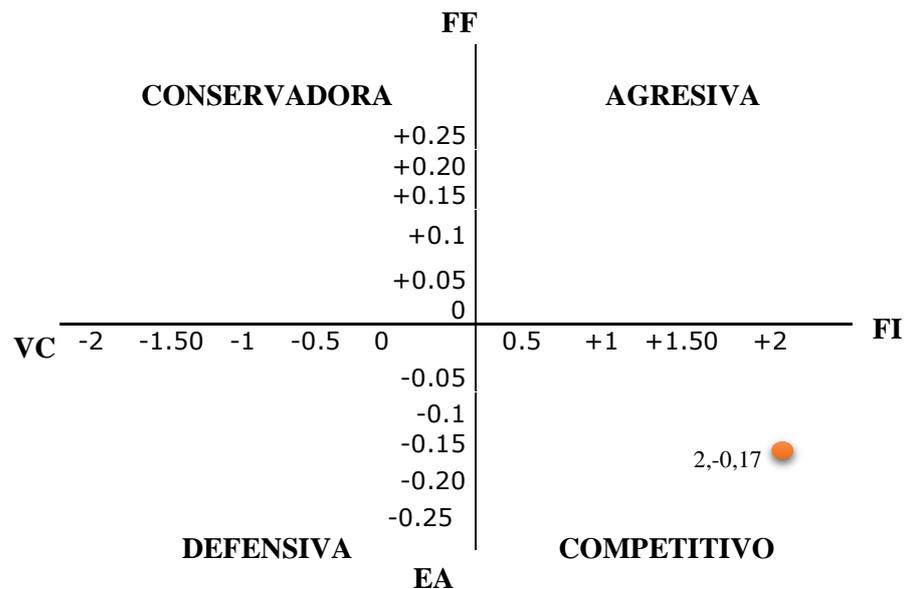
A continuación, calculamos el promedio de las calificaciones que se ha obtenido de cada una de las posiciones estratégicas de la Matriz PEYEA.

- Calificación promedio para FF = $10/3 = 3,33$
- Calificación promedio para VC = $-12/4 = -3$
- Calificación promedio para FI = $15/3 = 5$
- Calificación promedio para EE = $-7/2 = -3,5$

De acuerdo al eje que corresponda cada una de las posiciones estratégicas se describe los promedios de calificaciones y posteriormente se suman las que están relacionadas al mismo eje.

- Total, eje X con VC y FI = $(-3) + 5 = 2$
- Total, eje Y con FF y EE = $3,33 + (-3,5) = -0,17$

Ilustración 6 Determinantes de la posición estratégica de la Cooperativa Santa Rosa de Salinas



Elaborado por: Patricio Rosales M.

De acuerdo a lo establecido en la gráfica anterior, podemos destacar que la matriz PEYEA de la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas se encuentra

ubicada en el cuadrante IV debe seguir estrategias competitivas, considerando que la empresa está en una etapa de crecimiento.

3.3.9 Objetivos estratégicos

A continuación, se determina los objetivos a través del análisis y los instrumentos de recopilación de información, determinándolos por cada perspectiva.

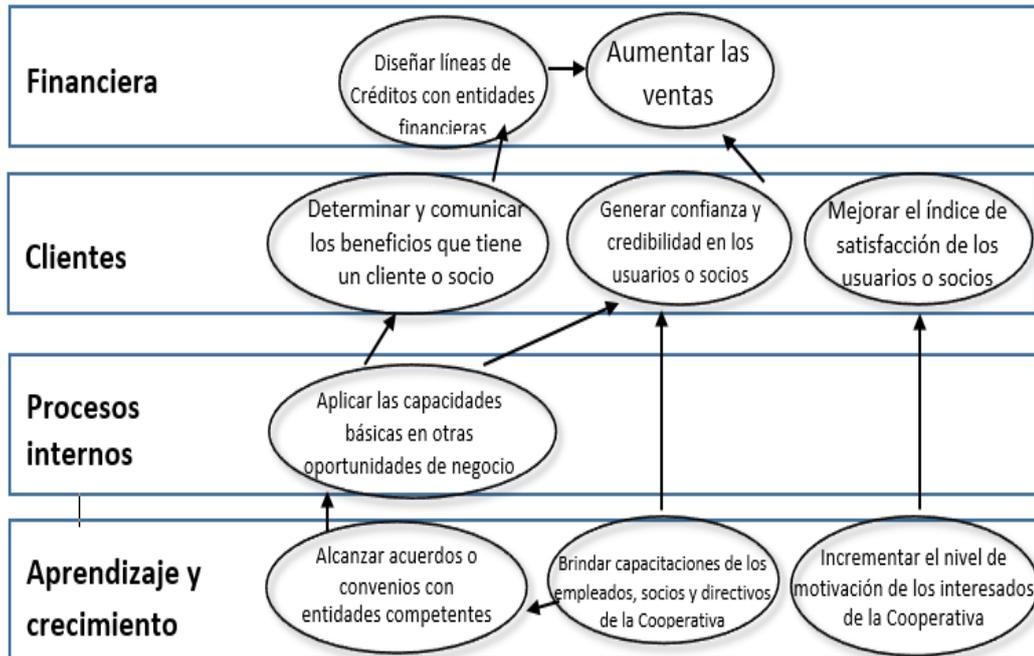
Tabla 26 Objetivos estratégicos por perspectivas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVAS			
	F	C	PI	A
Realizar crédito financieros de acuerdo al índice de liquidez	X			
Aumentar las ventas	X			
Aplicar las capacidades básicas en otras oportunidades de negocio			X	
Comunicar los beneficios que tiene un cliente o socio		X		
Alcanzar acuerdos o convenios con entidades competentes				X
Generar confianza y credibilidad en los usuarios o socios		X		
Mejorar el índice de satisfacción de los usuarios o socios		X		
Brindar capacitaciones de los empleados, socios y directivos de la Cooperativa.				X
Incrementar el nivel de motivación de los interesados de la Cooperativa				X
F: Perspectiva Financiera		PI: Perspectiva Procesos Internos		
C: Perspectiva Cliente Crecimiento		A: Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento		

Elaborado por: Patricio Rosales M.

3.3.10 Mapa estratégico

Ilustración 7 Mapa estratégico de la Cooperativa Santa Rosa de Salinas



Elaborado por: Patricio Rosales M

3.3.11 Indicadores estratégicos para cada Perspectivas

Posteriormente se determina los indicadores estratégicos por cada una de los objetivos estratégicos que persigue la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas. Es de gran importancia cada uno de estos indicadores debido a que pueden ser medibles, permitiendo realizar comparaciones en tiempos determinados.

Tabla 27 Indicadores Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES
Diseñar líneas de créditos con entidades financieras	Créditos financieros/créditos planificados
Aumentar la rentabilidad	Rentabilidad/ Total ventas

Elaborado por: Patricio Rosales M

Tabla 28 Indicadores Perspectiva Cliente

PERSPECTIVA CLIENTE	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES
Comunicar los beneficios que tiene un cliente o socio	Clientes informados/números de clientes
Generar confianza y credibilidad en los usuarios o socios	N° de Quejas/Total de quejas atendidas
Mejorar el índice de satisfacción de los usuarios o socios	(Total de Clientes satisfechos/Total de usuarios)*100

Elaborado por: Patricio Rosales M

Tabla 29 Indicadores Procesos Internos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES
Aplicar las capacidades básicas en otras oportunidades de negocio	Capacidades aplicadas/Total capacidades

Elaborado por: Patricio Rosales M

Tabla 30 Indicadores Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES
Alcanzar acuerdos o convenios con entidades competentes	N° acuerdos/Total entidades
Brindar capacitaciones de los empleados, socios y directivos de la Cooperativa	N° de capacitados/total capacitaciones
Incrementar el nivel de motivación de los interesados de la Cooperativa	N° motivados/Total interesados de la Cooperativa

Elaborado por: Patricio Rosales M

3.3.12 Cuadro de mando integral

Tabla 31 Cuadro de mando Integral de la Cooperativa Santa Rosa de Salinas

Perspectivas	Área	Responsable	Indicador	Valor Actual	Meta
Financiera	Financiera	Contador	Créditos alcanzados	50%	100%
	Financiera	Comisión de proyectos	Aumentar rentabilidad	70%	100%
Clientes	Administración	Secretaria	Comunicación a los clientes	85%	100%
	Administración	Administradora	Credibilidad-confianza	80%	100%
	Administración	Comisión Social	Usuarios satisfechos	75%	100%
Procesos Internos	Administración	Gerente	Uso de Capacidades	90%	100%
Aprendizaje, Crecimiento e Innovación	Directiva	Presidente	Acuerdos o convenios alcanzados	85%	100%
	Consejo de Educación	Consejeros de educación	Capacitaciones	40%	100%
	Administración	Administradora	Motivación	70%	100%

Elaborado por: Patricio Rosales M

3.3.13 Iniciativas del CMI

Tabla 32 Iniciativas del Cuadro de Mando Integral

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Plan de acción	Responsables	Recursos
Perspectiva Financiera	Diseñar líneas de créditos con entidades financieras	<ul style="list-style-type: none"> Analizar las ventajas y desventajas del apalancamiento financiero de la Cooperativa y determinar las entidades financieras para gestionar las líneas de créditos. 	Contador	Materiales, Tecnológicos, Humanos.
	Aumentar la rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Disminuir costos y gastos de la empresa. aumentar el margen de ventas. 	Comisión de proyectos	Humanos, Económicos
Perspectiva de los Clientes	Comunicar los beneficios que tiene un cliente o socio	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un plan de comunicación para informar los beneficios de los clientes y socios. 	Secretaría	Tecnológicos, Humanos
	Generar confianza y credibilidad en los usuarios o socios	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con los compromisos propuesto para la organización y socios. Gestionar soluciones a los problemas de la Cooperativa. 	Administradora	Humanos, Tecnológicos.

	Mejorar el índice de satisfacción de los usuarios o socios	<ul style="list-style-type: none"> Promover que las opiniones de los usuarios o socios sean escuchadas. Generar una respuesta de solución de las quejas. 	Comisión social	Humanos, Materiales.
Perspectiva de Procesos Internos	Aplicar las capacidades básicas en otras oportunidades de negocio	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las necesidades de la empresa y ejecutar un plan de desarrollo de actividades. 	Gerente	Humanos, Tecnológicos, Materiales.
Perspectiva de Aprendizaje, Crecimiento e Innovación	Alcanzar acuerdos o convenios con entidades competentes	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las entidades competentes que fomenten al desarrollo de las instituciones pesqueras y realizar un acercamiento para la determinación de convenios. 	Presidente	Materiales, Tecnológicos, Humanos.
	Brindar capacitaciones de los empleados, socios y directivos de la Cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un plan de capacitaciones para las diferentes áreas de la Cooperativa. 	Consejeros de la Educación	Materiales, Humanos.
	Incrementar el nivel de motivación de los interesados de la Cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> Incentivos y premios cuando se alcance los objetivos y metas de la empresa. formar y desarrollar al personal y socios según las competencias de la Cooperativa. 	Administradora	Económico, Humano, Material.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio

3.3.14 Control y seguimiento

La Administradora de la Cooperativa de pesca Artesanal Santa Rosa de Salinas será la responsable de asegurar que el Cuadro de Mando Integral propuesto sea analizado y ejecutado en la institución.

Además, en el seguimiento que se realice se podrá generar acciones correctivas, desde la misión empresarial hasta las iniciativas, con la finalidad que la empresa este en constante accionar para su mejoramiento.

El CMI aplicada en la Cooperativa Santa Rosa de Salinas generará claridad a la Gestión Administrativa, y será complemento para otros sistemas, modelos que la empresa utilice, dando mayor realce a las otras herramientas manejadas.

La empresa debe optar por mantener una excelente comunicación en todas las áreas para el correcto entendimiento de la aplicación del CMI, buscando buenas maneras de explicar el objetivo y como se va a ejecutar el Cuadro de Mando Integral.

Por otro lado, la Cooperativa debe trabajar bien en la Gestión administrativa y en la aplicación del CMI, porque su correcta aplicación traerá excelentes resultados y la satisfacción de los usuarios y socios de la misma. Por lo tanto, generará satisfacción al sector al que se debe (Sector Pesquero).

El CMI fomentará un control eficientemente en la gestión administrativa promoviendo la buena toma de decisiones en la empresa, debido a que da una visión amplia de los resultados a l gerente o administradora de la empresa, para que se pueda analizar y tomar decisiones correctas.

Conclusiones

- A través del presente estudio se diagnosticó la situación actual de la Cooperativa de Pesca Artesanal Santa Rosa de Salinas, donde se dieron a notar las falencias administrativas de la Cooperativa y la falta de implementación de un cuadro de mando integral.
- Se identificaron las técnicas para desarrollar un cuadro de mando integral, teniendo como elementos claves las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y formación; además los mapas estratégicos con sus objetivos estratégicos e indicadores para cada perspectiva. Además, se determinaron las estrategias necesarias para implementar un sistema de cuadro de mando integral para fortalecer la gestión administrativa de la Cooperativa de Pesca Santa Rosa de Salinas.
- Se propuso un sistema de cuadro de Mando Integral que fortalezca la gestión administrativa en la Cooperativa de Pesca Artesanal Santa Rosa de Salinas, determinando el diseño del CMI, situación actual mediante la matriz PEYEA, las iniciativas que ayudan al accionar de esta herramienta.

Recomendaciones

- Establecer períodos de análisis situacional de la Cooperativa, fomentando el estudio empresarial, donde se determine irregularidades que puedan ser motivos del desequilibrio empresarial; donde haya interés en la mejora continua, que es de gran ayuda para alcanzar una ventaja competitiva.
- Indagar continuamente los aportes de autores acerca de un sistema de cuadro de mando integral, reformando el direccionamiento que tenga la empresa acorde al tiempo, dotando de herramientas para que la empresa se mantenga actualizada empresarialmente con su misión, visión, objetivos estratégicos, que son importante para que la misma conozca la dirección a donde va.
- Se recomienda implementar el modelo de cuadro de mando integral en la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas, para tener un mejor orden de las estrategias, cumplir los objetivos empresariales, puesto que se contribuye al fortalecimiento de la gestión administrativa.

Bibliografía

Acuacultura y pesca. (19 de Febrero de 2016). Obtenido de <http://www.acuaculturaypesca.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2016/12/Reglamento-a-la-Ley-de-Pesca-2016.pdf>

Alay, M., & Pizarro, J. (2015). Propuesta de implementación de un cuadro de mando integral, mediante el análisis de la gestión administrativa actual de la carrera de cotraduría pública autorizada, facultad de ciencias administrativas, univesidade de Guayaquil. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11315/1/TESIS%20ALAY%20-%20PIZARRO.pdf>

Arévalo, J. (2018). Gestión administrativa y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de las instituciones educativas de la porvincia de El Dorado, 2018. Tarapote - Perú: Escuale de posgrado Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29583/Ar%C3%A9valo_AJG.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Choque, R. (2015). Planeamiento estratégico utilizando el cuadro de manodo integral (Blanced Scorecard). Lima, Perú: Macro.

De Felice, F., & Petrillo, A. (2015). Multidimensional Balanced Efficiency Decision Model. (U. A. Hurtado, Ed.) Journal of Technology Management & Innovation, 10(3), 92-103.

- Defensa. (Mayo de 2018). Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/ERJAFE_abr18.pdf
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson.
- Fred, D., & Forest, D. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., & Perez, K. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. *Revistas de Ciencias Sociales*, 21(1), 136-159.
- Jimenez, E., Lema, L., & Larrea, J. (2017). La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectiva del Balanced scorecard como factor clave para la innovación de las PYMES. *Revista Publicando*, 640-648. Obtenido de <file:///C:/Users/Ana-Villa/Desktop/Patricio/Tesis/Google%20academic/746-3034-1-PB.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2019). *Cuadro de mando integrado*. Bogotá: Planeta Colombia.
- Koontz , H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: The Mc Graw Hill.
- Liliana, S. P. (2015). *Plan estratégico para el hotel Bleu del grupo NPG,del cantón Salinas, de la provincia de Santa elena*. Universidad estatal península de santa elena. Salinas: Repositorio Upse. Obtenido de <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/3508/1/UPSE-TDE-2015-0083.pdf>

- Lucena Souza, M., & Araujo Filho, R. (2016). Balanced scorecard: uma análise da eficácia nas escolas técnicas do governo do estado de Pernambuco. (U. N. Julno, Ed.) *Exacta*, 14(1), 11-26.
- Machado, V. A. (2012). Creación de una Empresa de Asesoría Contable, Tributaria y Financiera para micro, pequeñas y medianas empresas -MIPYMES- en el Distrito Metropolitano de Quito. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Miriam, M., & Bruno, M. (Enero-Abril de 2015). Balanced Scorecard na prática da gestao de um laboratório académico. *Ibeoamericana de estratégias*, 14(1), 127-138.
- Morocho, A., Adrade, D., Vinueza, S., & Calderón, M. (Ocutubre de 2017). Cuadro de mando integral para el control y gestión de las instituciones de educación superior ecuatorianas. *Revista científica de investigación actualización del mundo de las ciencias*, 1(4), 621-645.
- Munch, L. (2014). *Administración Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. Mexico: Pearson Educación.
- Munch, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo*. México: Pearson Educacion.
- Nacional, A. (2015). *Constitución de la República del Ecuador*. Ecuador.
- Navarro, D. (2016). Diseño de un cuadro de mando integral para el subdepartamento de conservacion por administración directa, ministerio de obras públicas Región de Los Lagos. Puerto Montt - Chile: Universidad Austral de Chile. Obtenido de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2016/bpmfcin322d/doc/bpmfcin322d.pdf>

- Ocampos , L., & Valencia , S. (2017). Gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario, en la red asistencial ESSALUD. Tumbes - Perú: Universidad Nacional de Tumbes. Obtenido de <http://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/UNITUMBES/88/TE SIS%20-%20OCAMPOS%20Y%20VALENCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ondrej, Z. (2014). Balanced Scorecard: Innovative performance measurement and management control system. *Journal of technology management & innovation*, 9(3), 210-220.
- Parra, A. C. (2019). Cuadro de mando integral como herramienta de medición del desempeño organizacional. Universidad las américas. Bogota: Universidad de América. Obtenido de <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7467/1/797173-2019-II-GC.pdf>
- Perez, L., Guillen, M., & Bañón, A. (2017). Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas. (A. e. contabilidad, Ed.) *Revista de Contabilidad*, 20(1), 82-94. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3597/359749732009.pdf>
- Peteraf, T., & Strickland, G. (2012). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Plan nacional de desarrollo. (2017-2021). Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-
FINAL_0K.compressed1.pdf

Ramirez, A., Ramirez, R., & Calderón, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista académicas: Contribuciones a la economía*, 8-30. Obtenido de <http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.

Stephen, R., & Timothy, J. (2017). *Comportamiento organizacional* (Vol. 17 edición). Buenos aires: Pearson.

Vargas Cueva, L. (2012). *Principios de Administración* (1 ed.). Guayaquil, Ecuador: Digrafica S.A.

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVOS	IDEA DEFENDER	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	METODOLOGÍA
<p>“Cuadro de Mando Integral para fortalecer la gestión administrativa de la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018”</p>	<p>Problema general</p> <p>¿en qué medida la implementación del cuadro de mando integral fortalecerá la gestión administrativa de la cooperativa de pesca artesanal santa rosa de salinas?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>proponer la implementación de un sistema de cuadro de mando integral para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de pesca artesanal santa rosa de salinas.</p>	<p>La implementación de un cuadro de mando integral permitirá fortalecer la gestión administrativa de la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas.</p>	<p>V. I Cuadro de Mando Integral</p>	<p>Perspectivas</p>	<p>Financiera</p>	<p>¿Conoce usted si la Cooperativa genera ahorros y aumenta su rentabilidad?</p>	<p>Tipo de investigación: exploratoria – descriptiva</p> <p>Enfoque de la Investigación: Cuantitativo – Cualitativo</p> <p>Métodos de investigación: Inductivo - Deductivo</p>
	<p>Sistematización</p> <p>¿cuál es la situación actual de la cooperativa de pesca artesanal santa rosa de salinas en relación a la gestión administrativa y cuadro de mando integral?</p>	<p>Tareas científicas</p> <p>diagnosticar la situación actual de la cooperativa de pesca artesanal santa rosa de salinas en relación a la gestión administrativa y cuadro de mando integral</p>				<p>Cliente</p>	<p>¿Se encuentra conforme con el servicio que se brinda en la Cooperativa Santa Rosa de Salinas?</p> <p>¿Se deberían mejorar los procesos internos para brindar un mejor servicio?</p>	
	<p>¿cuáles son las técnicas del cuadro de mando integral que</p>	<p>identificar las técnicas del</p>				<p>Procesos internos</p>	<p>¿Considera que la Cooperativa Santa Rosa de Salinas le brinda espacios y/o facilidades para mejorar su formación profesional?</p>	
						<p>Aprendizaje y crecimiento</p>	<p>¿Cree que los objetivos estratégicos direccionan al buen funcionamiento de la Cooperativa?</p> <p>¿Considera usted importante establecer relaciones de causa-efecto entre los objetivos institucionales de la Cooperativa?</p>	

	<p>permitan mejorar la gestión administrativa?</p> <p>¿qué estrategias de un sistema de cuadro de mando integral permitirán fortalecer la gestión administrativa en la cooperativa de pesca artesanal santa rosa de salinas?</p>	<p>cuadro de mando integral que permitan mejorar la gestión administrativa</p> <p>determinar las estrategias de un sistema de cuadro de mando integral que permitan fortalecer la gestión administrativa en la cooperativa de pesca artesanal santa rosa de salinas.</p>			<p>Mapas estratégicos</p> <p>Objetivos estratégicos</p> <p>Relaciones causales</p> <p>Indicadores</p> <p>Alcance</p> <p>Iniciativas</p>	<p>¿Considera importante que la Cooperativa Santa Rosa de Salinas cuente con una herramienta de gestión que permita medir el cumplimiento de objetivos?</p> <p>¿Considera usted importante en fomentar las iniciativas para resolver situaciones, alcanzar las metas y fortalecer estratégicamente la Cooperativa?</p> <p>¿La Cooperativa Santa Rosa de Salinas cuenta con misión y visión empresarial?</p> <p>¿Existe una declaración de valores para la Cooperativa Santa Rosa de Salinas?</p> <p>De acuerdo a su criterio. ¿Se debería reestructurar la estructura de la Cooperativa para mejorar los procesos internos?</p> <p>¿Conoce usted si la institución tiene actualmente un manual de funciones?</p> <p>¿Considera que la Cooperativa Santa Rosa de Salinas celebra a sus colaboradores y socios por sus logros y buen desempeño?</p>	
--	--	--	--	--	---	---	--

				V. D Gestión Administrativa	<p>Planeación</p> <p>Misión Visión</p> <p>Valores Corporativos</p> <p>Organización</p> <p>Estructura Organizacional</p> <p>Manual de funciones</p> <p>Dirección</p> <p>Motivación</p> <p>Toma de decisiones</p>	<p>¿Su criterio es tomado en cuenta para la toma de decisiones de la institución?</p> <p>¿La Cooperativa Santa Rosa de Salinas establece estándares para comparar el desempeño real e implementa acciones de mejora?</p> <p>¿La Cooperativa Santa Rosa de Salinas implementa los siguientes controles?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control preventivo: Control antes de las operaciones (Creación de políticas y reglamentos) • Control concurrente: Control en la fase de implementación • Control de retroalimentación: Control en la base a información de resultados, para correcciones futuras. 	
--	--	--	--	--	--	---	--

					Control	Tipos de control		
						Procesos de control		

Fuente: Instructivo UPSE.

Elaborado por: Rosales Magallán Patricio

Anexo 2: Entrevista



Universidad Estatal Península de Santa Elena
Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera de Administración de Empresas



Trabajo de titulación: “Cuadro de mando integral para fortalecer la gestión administrativa de la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2018”

ENTREVISTA DIRIGIDO A DIRECTIVOS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA DE PESCA ARTESANAL SANTA ROSA DE SALINAS

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa, relacionado al cuadro de mando integral y gestión administrativa

Agradeciendo su participación; este presente instrumento será utilizado con fines académicos, en la que se le pide encarecidamente aportar con información veráz, para el éxito de esta investigación.

Fecha: _____ **Hora:** _____

Lugar

Entrevistador:

Entrevistado (nombre y cargo dentro de la institución): _____

Cuadro de mando Integral:

¿Qué tipos de indicadores utiliza la cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas para evaluar el cumplimiento de los objetivos?

¿Qué resultados financieros ha obtenido la cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas durante el año 2018 y 2019?

¿La cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas ha identificado el segmento de clientes y mercados donde compete actualmente?, de ser así descríbalos.

¿La cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas, ha identificado los procesos a potenciar que permitan satisfacer las necesidades de los socios?

¿De qué manera la cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas, impulsa los conocimientos y habilidades de sus colaboradores y socios?

¿En la cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas plantea objetivos estratégicos e indicadores que viabilicen las actividades de sus colaboradores?

Gestión administrativa:

¿La cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas cuenta con un proceso de planificación de actividades (adicional: misión-visión-valores corporativos)?

¿La cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas cuenta con un proceso de organización (estructura organizacional y manual funciones)?

Describa la manera de dirigir por parte de la directiva y personal administrativo hacia sus socios (motivación y toma de decisión)?

¿La cooperativa de pesca artesanal Santa Rosa de Salinas cuenta con un proceso de control que permita verificar el cumplimiento de actividades?

Nota: la información recopilada es de uso exclusivo para la realización de la investigación académica del Sr. PATRICIO ROSALES MAGALLÁN, previo a obtener su título de, Ing. en Administración de Empresas, título gestionado en la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

¡Gracias por su colaboración!

Elaborado por: Rosales Patricio

Dimensión 3- Alcance					
7	Indicadores: ¿Considera importante que la Cooperativa Santa Rosa de Salinas cuente con una herramienta de gestión que permita medir cumplimiento de objetivos?				
8	Iniciativas: ¿Considera usted importante en fomentar las iniciativas para resolver situaciones, alcanzar las metas y fortalecer estratégicamente la Cooperativa?				
Variable dependiente: Gestión Administrativa					
Dimensión 1- Planeación					
9	Misión-Visión: ¿La Cooperativa Santa Rosa de Salinas cuenta con misión, visión empresarial?				
11	Valores corporativos: ¿Existe una declaración de valores para la Cooperativa Santa Rosa de Salinas?				
Dimensión 2- Organización					
12	Estructura organizacional: De acuerdo a su criterio. ¿Se debería reestructurar la estructura de la Cooperativa para mejorar los procesos internos?				
13	Manual de funciones: ¿Conoce usted si la institución tiene actualmente un manual de funciones?				
Dimensión 3- Dirección					
14	Motivación: ¿Considera que la Cooperativa Santa Rosa de Salinas celebra sus logros y aprendizajes?				
15	Toma de decisión: ¿Su criterio es tomado en cuenta para la toma de decisiones de la institución?				
Dimensión 4- Control					
16	Tipos y procesos: ¿Conoce usted si la Cooperativa Santa Rosa de Salinas implementa tipos y procesos de control?				

Nota: la información recopilada es de uso exclusivo para la realización de la investigación académica del Sr. PATRICIO ROSALES MAGALLÁN, previo a obtener su título de, Ing. en Administración de Empresas, título gestionado en la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

¡Gracias por su colaboración!

Elaborado por: Rosales Patricio

Anexo 4: Evidencia fotográfica

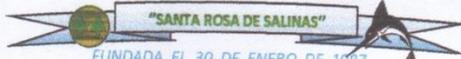


Elaborado por: Rosales Patricio

Anexo 5: Presupuesto Elaboración tesis

Cantidad	Detalle	C. Unitario	C. Total
1128	Impresiones	\$ 0,10	\$ 112,80
1	Lápiz	\$ 0,40	\$ 0,40
1	Borrador	\$0,25	\$ 0,25
2	Carpeta	\$ 1,25	\$ 2,50
2	Anillados	\$4,00	\$ 8,00
4	CD	\$ 1,00	\$ 4,00
2	Empastado	\$ 10,00	\$ 20,00
	Internet	\$35,00	\$35,00
	Viáticos	\$45,00	\$45,00
		TOTAL	\$ 227,95

Elaborado por: Patricio Rosales M.



Santa Rosa, 15 de Mayo de 2019

MSc.
Ing. Mercedes Freire Rendón,
Directora (E)
Carrera de Administración de Empresas
En su despacho.-

De mis consideraciones:

La Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal Santa Rosa de Salinas, se complace en extender su aval a la solicitud del Sr. Rosales Magallán Patricio Paúl, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, que pertenece al noveno semestre paralelo 2, para que en el proceso de titulación desarrolle el trabajo "**Cuadro de mando integral para fortalecer la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal Santa Rosa de Salinas, Año 2018.**", y que el resultado de éste sea publicado en el portal web de la UPSE, destinando una copia impresa además para nuestro librero.

Expresándoles nuestros más sinceros saludos, me suscribo.

Atentamente,
El mar es nuestra vida,

Ramón H. González Suárez
PRESIDENTE CPPASRS



c.c./archivo

kl