

# UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN MÉTODOS CUANTITATIVOS

---

TEMA: “Cuadro de mando integral como herramienta en la productividad de sistemas de parqueo regulado”

---

Trabajo de Investigación

Previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión Empresarial  
basado en Métodos Cuantitativos

**Autor:** Ingeniero Mesías Gabriel Vargas Sánchez

**Director:** Ingeniero Carlos Javier Eugenio Torres, Magíster

Ambato – Ecuador

2019

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larena, Dr., e integrado por los señores: Ingeniero Juan Gabriel Saltos Cruz, Magíster; Ingeniera Silvia Melinda Oyaque Mora, Magíster, designadas por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para recibir el informe de investigación con el tema: **“Cuadro de mando integral como herramienta en la productividad de sistemas de parqueo regulado”**, elaborado y presentado por el señor Ingeniero Mesías Gabriel Vargas Sánchez, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión Empresarial basado en Métodos Cuantitativos; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.




.....  
Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larena, Dr.  
Presidente del Tribunal y Miembro del Tribunal



.....  
Ing. Juan Gabriel Saltos Cruz, Mg.

Miembro del Tribunal



.....  
Ing. Silvia Melinda Oyaque Mora, Mg.

Miembro del Tribunal

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Las responsabilidades de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación, presentando con el tema: “**Cuadro de mando integral como herramienta en la productividad de sistemas de parqueo regulado**”, le corresponde exclusivamente al Ingeniero Mesías Gabriel Vargas Sánchez, autor bajo la Dirección del Ingeniero Carlos Javier Eugenio Torres, Magíster, Director del Trabajo de Titulación y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



---

Ingeniero Mesías Gabriel Vargas Sánchez

C.C.1803533486

**AUTOR**



---

Ingeniero Carlos Javier Eugenio Torres, Magíster

C.C. 1802890036

**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

  
Ingeniero Mesías Gabriel Vargas Sánchez  
C.C.1803533486

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
A LA UNIDAD ACADÉMICA DE TITULACIÓN.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....	iii
DERECHOS DE AUTOR .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	xii
DEDICATORIA .....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
SUMMARY .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO 1

#### EL PROBLEMA

1. Tema.....	2
1.2 Planteamiento del Problema.....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2. Árbol de Problemas.....	4
1.2.2.1 Análisis crítico .....	5
1.2.3 Prognosis.....	5
1.2.4 Formulación del problema .....	5
1.2.5 Interrogantes de la investigación.....	6
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación.....	6

1.2.6.1 Delimitación del contenido .....	6
1.2.6.2 Delimitación Espacial .....	6
1.2.6.3 Delimitación Temporal .....	6
1.2.6.4 Unidades de Observación.....	6
1.3 Justificación .....	7
1.4 Objetivos .....	8
1.4.1 General .....	8
1.4.2 Específicos .....	8

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos .....	9
2.2 Fundamentaciones.....	11
2.2.1 Fundamentación Filosófica .....	11
2.2.2 Fundamentación Axiológica .....	11
2.3 Fundamentación Legal .....	11
2.4 Categorías fundamentales .....	20
2.4.1 Constelación de Ideas de la Variable Independiente .....	21
2.4.2 Constelación de Ideas de la Variable Dependiente .....	22
2.5 Fundamentación Teórica de la Variable Independiente.....	23
2.5.1 Cuadro de Mando Integral .....	23
2.5.2 Estrategia corporativa .....	28
2.5.3 Gestión empresarial.....	30
2.6 Fundamentación Teórica de la Variable Dependiente .....	31
2.6.1 Administración de procesos .....	31
2.6.2 Gestión de recursos .....	33
2.6.3 Productividad .....	35

2.7 Hipótesis.....	38
2.8 Señalamiento de variables.....	38

### CAPÍTULO 3

#### METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación .....	39
3.2 Modalidad básica de la investigación .....	39
3.3 Nivel o tipo de investigación .....	39
3.4 Población y muestra .....	40
3.5 Operacionalización de la Variable Independiente- Cuadro de Mando Integral .....	41
3.6 Plan de Recolección de la información.....	43
3.7 Plan de procesamiento y análisis de la información .....	43

### CAPÍTULO 4

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Validación Encuesta a funcionarios de SIMERT .....	45
4.2. Encuesta aplicada al Personal Administrativo y operativo.....	47
4.3. Verificación de hipótesis.....	65

### CAPÍTULO 5

#### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones .....	68
5.2 Recomendaciones.....	69

### CAPITULO 6

#### PROPUESTA

6.1 Datos Informativos.....	70
6.2 Antecedentes de la propuesta.....	70
6.3 Justificación .....	70

6.4 Objetivos .....	71
6.4.1. Objetivo general .....	71
6.4.2. Objetivos específicos .....	71
6.5 Análisis de factibilidad.....	71
6.6 Fundamentación Teórica-científica.....	72
6.7 Metodología, Modelo operativo.....	74
6.8 Administración de la Propuesta .....	91
6.9 Previsión de la evaluación.....	92
Bibliografía .....	93
Anexos .....	95



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Operacionalización de la Variable Independiente.....	41
Cuadro No. 2: Operacionalización de la Variable Dependiente .....	42
Cuadro No. 3: Plan de Recolección de la Información.....	43
Cuadro No. 4: Objetivos estratégicos.....	76
Cuadro No. 5: identificación de factores clave .....	79
Cuadro No. 6: cuadro de mando integral valores.....	87
Cuadro No. 7: Cuadro de mando integral 1 .....	88
Cuadro No. 8: Cuadro de mando integral 2 .....	89

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Resumen del procesamiento de los casos .....	45
Tabla No. 2: Estadísticos de fiabilidad .....	46
Tabla No 3. Pregunta 1.....	47
Tabla No 4. Pregunta 2.....	48
Tabla No 5. Pregunta 3.....	49
Tabla No 6. Pregunta 4.....	50
Tabla No 7. Pregunta 5.....	51
Tabla No 8. Pregunta 6.....	52
Tabla No 9. Pregunta 7.....	53
Tabla No 10. Pregunta 8.....	54
Tabla No 11. Pregunta 9.....	55
Tabla No 12. Pregunta 10.....	56
Tabla No 13. Pregunta 11.....	57
Tabla No 14. Pregunta 12.....	58
Tabla No 15. Pregunta 13.....	59
Tabla No 16. Pregunta 14.....	60
Tabla No 17. Pregunta 15.....	61
Tabla No 18. Pregunta 16.....	62
Tabla No 19. Pregunta 17.....	63
Tabla No 20. Pregunta 18.....	64
Tabla No. 21: Verificación de hipótesis.....	65

Tabla No. 22: Diagnostico organizativo .....	76
Tabla No. 23: Administración de la propuesta.....	91

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1: Árbol de Problemas .....	4
Gráfico No 2: Categorías Fundamentales .....	20
Gráfico No 3: Constelación de Ideas de la Variable Independiente .....	21
Gráfico No 4: Constelación de Ideas de la Variable Dependiente: Productividad	22
Gráfico No 5: Resultados SPSS .....	45
Gráfico No. 6: Pregunta 1 .....	47
Gráfico No. 7: Pregunta 2 .....	48
Gráfico No. 8: Pregunta 3 .....	49
Gráfico No. 9: Pregunta 4 .....	50
Gráfico No. 10: Pregunta 5 .....	51
Gráfico No. 11: Pregunta 6 .....	52
Gráfico No. 12: Pregunta 7 .....	53
Gráfico No. 13: Pregunta 8 .....	54
Gráfico No. 14: Pregunta 9 .....	55
Gráfico No. 15: Pregunta 10 .....	56
Gráfico No. 16: Pregunta 11 .....	57
Gráfico No. 17: Pregunta 12 .....	58
Gráfico No. 18: Pregunta 13 .....	59
Gráfico No. 19: Pregunta 14 .....	60
Gráfico No. 20: Pregunta 15 .....	61
Gráfico No. 21: Pregunta 16 .....	62
Gráfico No. 22: Pregunta 17 .....	63

Gráfico No. 23: Pregunta 18 .....	64
Gráfico No. 24:- Objetivos de la Perspectiva financiera.....	77

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias a Dios por haberme dado la vida y por haberme dado la sabiduría para seguir esta carrera, a mí querida Universidad por haberme acogido en sus aulas y a mis amigos por su apoyo y preocupación en todo momento.

**Gabriel**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a mis padres Mesías y Margarita que fueron mi apoyo incondicional, que con su amor, cariño y consejos guiaron mis pasos para concluir esta etapa de mi vida.

A mis sobrinos Vale, Dylan, Nico y Yurem que con sus ocurrencias me alentaban a seguir adelante en los momentos duros de este ciclo académico.

Este trabajo es para ustedes les amo mis pequeños

**Gabriel**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN MÉTODOS**  
**CUANTITATIVOS**

**TEMA:** “Cuadro de mando integral como herramienta en la productividad de sistemas de parqueo regulado”

**AUTOR:** Ingeniero, Mesías Gabriel Vargas Sánchez

**DIRECTOR:** Ingeniero, Carlos Javier Eugenio Torres, Magíster

**FECHA:** 11 de enero del 2019

**RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo de la investigación sobre el cuadro de mando integral como herramienta en la productividad, es dar a conocer la importancia que tiene dentro del Sistema de Parqueo Regulado, de esta forma lograr un mayor crecimiento de la institución mejorando cada uno de los procesos; se partió de una investigación exploratoria, con la finalidad de indagar y comprender el problema poco o nada conocido, y luego describir el comportamiento del mismo dentro de su propio contexto, e identificar la incidencia de la variable independiente sobre la dependiente, se aplicó una encuesta al personal administrativo y operativo del Sistema de Parqueo Regulado de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad, del GAD Ambato, esta técnica fue validada por medio del método de Alpha de Cronbach en el Programa SPSS, se utilizó el método Pearson con el propósito de alcanzar un mayor resultado, se operacionalizó las variables, en donde se consideraron los ítems básicos de la investigación, todo este proceso permitió llegar a las mejores conclusiones y recomendaciones, y una de las principales fue la de diseñar el Modelo de Gestión del Cuadro de Mando integral que permita mejorar la productividad en el SIMERT, tratando de mejorar y fortalecer los procesos administrativos y financieros del departamento y alcanzar la eficiencia, eficacia y evidencia y sobre todo la satisfacción de los clientes.

**DESCRIPTORES:** CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PRODUCTIVIDAD, INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA, INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA, MÉTODO DE ALPHA DE CRONBACH, MÉTODO PEARSON, MODELO DE GESTIÓN.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN MÉTODOS**  
**CUANTITATIVOS**

**THEME: “Cuadro de mando integral como herramienta en la productividad de sistemas de parqueo regulado”**

**AUTHOR:** Ingeniero, Mesías Gabriel Vargas Sánchez

**DIRECTOR:** Ingeniero Carlos Javier Eugenio Torres, Magíster

**DATE:** January 11, 2019

**EXECUTIVE SUMMARY**

The objective of the research on the balanced scorecard as a tool in productivity, is to make known the importance that it has within the Regulated Parking System, in this way to achieve a greater growth of the institution by improving each one of the processes; it was based on an exploratory investigation, with the purpose of investigating and understanding the problem little or nothing known, and then describing the behavior of the same within its own context, and identifying the incidence of the independent variable on the dependent, a survey was applied the administrative and operative staff of the Regulated Parking System of the Traffic, Transport and Mobility Department of the Rotating Parking System (SIMERT), of the GAD Ambato, this technique was validated by means of the Alpha method of Cronbach in the SPSS Program, used the Pearson method with the purpose of achieving a greater result, the variables were operationalized, where the basic items of the research were considered, this whole process allowed to reach the best conclusions and recommendations, and one of the main ones was to design The Management Model of the integral Balanced Scorecard that allows to improve productivity in the SIMERT, trying to improve and strengthen the administrative and financial processes of the department and achieve efficiency, effectiveness and evidence and above all customer satisfaction.



**DESCRIPTORS:** COMPREHENSIVE SCORECARD, PRODUCTIVITY, EXPLORATORY RESEARCH, DESCRIPTIVE RESEARCH, CRONBACH'S ALPHA METHOD, PEARSON METHOD, MANAGEMENT MODEL

## INTRODUCCIÓN

En el presente estudio se determina al Cuadro de Mando Integral como Herramienta en la Productividad de Sistemas de Parqueo Regulado, para ello, se apoyado por las tecnologías de la información que permitan garantizar la aplicación táctica y operatoria de la formulación estratégica, para elaborar el Modelo de Gestión del Cuadro de Mando integral en el Sistema de Parqueo Regulado (SIMERT).

El trabajo investigativo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

**Capítulo 1 El Problema**, se determina el planteamiento del problema, la contextualización, árbol de problemas, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, interrogantes de la investigación, delimitación, justificación y objetivos.

**Capítulo 2 Marco Teórico**, consta de antecedentes de la investigación, fundamentación filosófica, legal, categorías fundamentales, constelación de ideas, formulación de la hipótesis y señalamiento de las variables.

**Capítulo 3 Metodología**, se determina el enfoque de la investigación, modalidades, tipos, población y muestra, operacionalización de variables, técnicas e instrumentos, plan de recolección y procesamiento de la información y el análisis e interpretación de resultados.

**Capítulo 4 Análisis e Interpretación de Resultados**, se expone el análisis e interpretación de resultados que se dan a través de las encuestas que fue validada mediante el Método de Alpha de Cronbach en el Programa SPSS y la encuesta dirigida al Personal Administrativo y operativo del Sistema de Parqueo Regulado (SIMERT), del GAD Ambato.

**Capítulo 5 Conclusiones y Recomendaciones**, se establece las condiciones generales y específicas de los resultados de la investigación.

**Capítulo 6 Propuesta**, se determina el tema, datos informativos, justificación, objetivos, fundamentación teórica científica, modelo operativo, administración y evaluación de la propuesta.

Finalmente se encuentra la bibliografía y los anexos de la investigación.

# **CAPÍTULO 1**

## **EL PROBLEMA**

### **1. Tema**

Cuadro de Mando Integral como herramienta en la Productividad de Sistemas de Parqueo Regulado.

### **1.2 Planteamiento del Problema**

#### **1.2.1 Contextualización**

En América Latina, el Cuadro de Mando Integral tiene sus inicios en la década de los 90 y fue desarrollada por los profesores Kaplan & Norton (1992, 1993). El objetivo de este proyecto era analizar nuevas formas para medir el desempeño de las organizaciones (Citado por Amat Salas, Banchieri, & Campa Planas, 2015). El estudio fue motivado al creer que los enfoques sobre la medición en las organizaciones no solo dependían de las valoraciones de la contabilidad financiera y estos se estaban volviendo obsoletos. Por tanto y con la utilización de varias herramientas gerenciales, el Cuadro de Mando Integral nace de la necesidad de sectores industriales, para medir los resultados de los objetivos planteados.

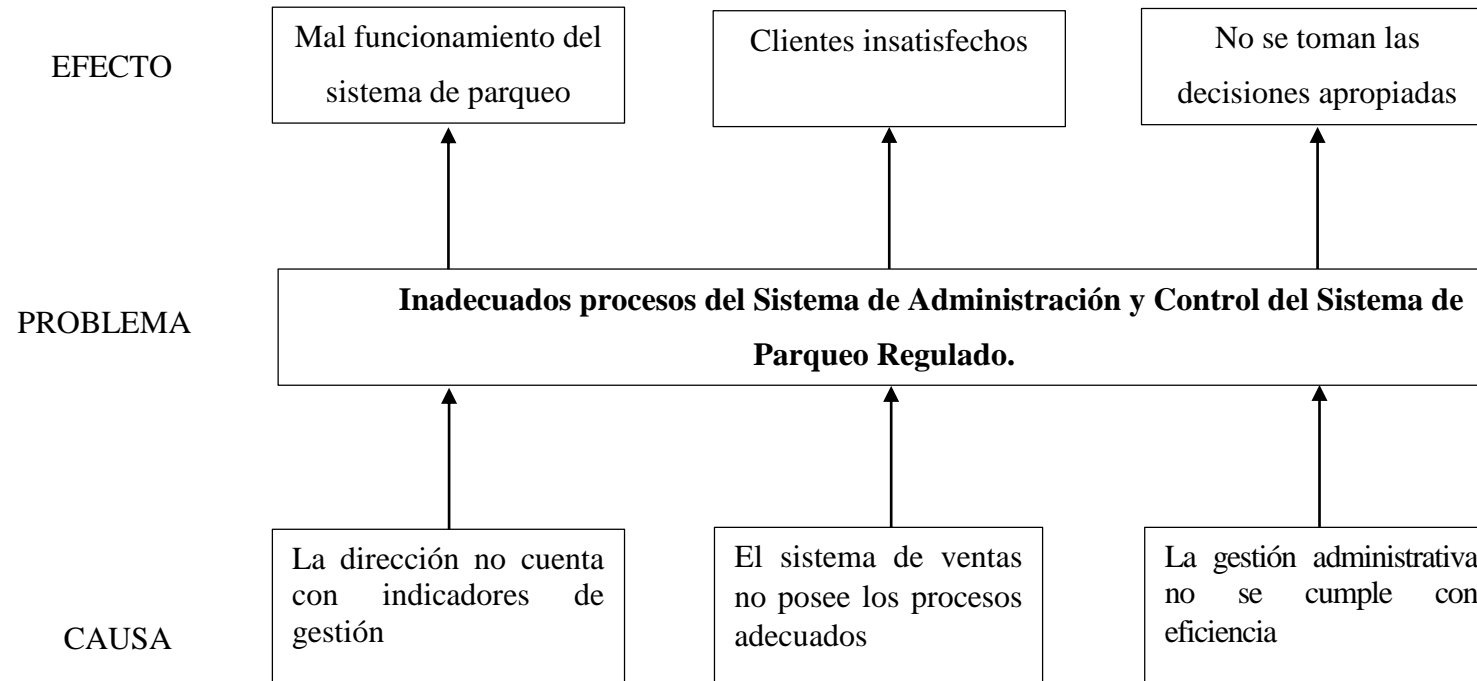
En el Ecuador, el objetivo principal del Cuadro de Mando Integral es ayudar a la toma de decisiones efectivas, oportunas y proactivas mediante el establecimiento y uso adecuado de un conjunto de indicadores que integren todas las áreas de la organización (Nogueira Rivera, Medina León, Hernández Pérez, Nogueira Rivera, & Hernández Nariño, 2009), en tal virtud es necesario que cada indicador establecido por la organización sea lo más claro y sencillo para facilitar su comprensión por cada uno de las personas que se encarga en el proceso de toma de decisiones.

En la provincia de Tungurahua, en el cantón Ambato, el Cuadro de Mando Integral aporta una solución a la problemática dentro de la organización ya que ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto permite que se

produzca una mejor adaptación dentro de la gestión de la empresa como herramienta de apoyo (Saravia, 2007), lo más relevante del Cuadro de Mando Integral es su aportación en la gestión empresarial por su versatilidad y adecuación a las organizaciones, es por eso que los autores recomiendan que el proceso de diseño del Cuadro de Mando Integral es importante, ya que se va conocer qué modelo y tipo de negocio es, esto se refleja en los indicadores que cada organización lo hayan desarrollado.

Para complementar el énfasis del Cuadro de Mando Integral en el ámbito financiero, Kaplan y Norton introdujeron tres categorías adicionales que resaltaban aspectos no financieros (Kaplan and Norton, 1992). Estas son: la satisfacción de cliente, el proceso interno del negocio, y el aprendizaje y crecimiento (Muñoz, 2006). Con estas cuatro perspectivas los autores Kaplan y Norton fomentan que las medidas financieras y no financieras deben ser una parte del sistema de información para los empleados en todos los niveles de la empresa.

### 1.2.2. Árbol de Problemas



**Gráfico No 1:** Árbol de Problemas  
**Fuente:** elaboración propia

### **1.2.2.1 Análisis crítico**

La dirección no cuenta con indicadores de gestión para aplicar el Cuadro de Mando Integral como herramienta para mejorar la productividad del sistema de parqueo regulado, lo que provoca que exista un mal funcionamiento en el sistema, es por eso, que se debe tomar en cuenta que al no tener herramientas para que el sistema sea sustentable, no permitirá mejorar el desempeño para brindar un mejor servicio a los usuarios.

Otra de las causas es que el sistema de ventas no posee los procesos adecuados, lo que hace que existan clientes insatisfechos por el servicio brindado, por lo tanto, es indispensable considerar que el usuario es algo primordial y por ende se debe llegar a una mejor satisfacción, ya que son una parte fundamental para el sistema de parqueo regulado.

Finalmente, la gestión administrativa no se cumple con eficiencia, lo que provoca que no se tomen las decisiones apropiadas, tomando en consideración que el crecimiento del sistema de parqueo regulado de Ambato ha ido evolucionado desde sus inicios hasta la presente fecha, por lo tanto, los cambios son necesarios para lograr resultados.

### **1.2.3 Prognosis**

De no darse una solución al sistema de parqueo regulado de la ciudad de Ambato sobre el cuadro de mando integral como herramienta en la productividad, no podrá existir un control adecuado en cada uno de las áreas que conforman esta unidad, además provocará que no exista una buena sostenibilidad del sistema, ya que no se podrá enfrentar nuevos retos y tampoco se tendrá la capacidad de satisfacer las necesidades de los usuarios, puesto que no se adoptan medidas de transformación tanto internas como externas a mediano plazo, para que el sistema de parqueo regulado de la ciudad de Ambato tenga mejores ingresos.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿De qué manera el diseño del cuadro de mando integral influye en la productividad del sistema de parqueo regulado en la ciudad de Ambato?

### **1.2.5 Interrogantes de la investigación**

¿Cómo gestionar con una herramienta administrativa del cuadro de mando integral en el sistema de parqueo regulado en la ciudad de Ambato?

¿Qué factores del cuadro de mando integral de influyen a la productividad del sistema de parqueo regulado en la ciudad de Ambato?

¿La herramienta administrativa del cuadro de mando integral mejorará la productividad del sistema de parqueo regulado en la ciudad de Ambato?

### **1.2.6 Delimitación del objeto de investigación**

#### **1.2.6.1 Delimitación del contenido**

**Campo:** Administración

**Área:** Gestión por Procesos

**Aspecto:** Cuadro de mando integral como herramienta – Productividad

#### **1.2.6.2 Delimitación Espacial**

La presente investigación se realizará en el Sistema de Estacionamiento Rotativo (SIMERT) que corresponde al área del parqueo regulado en la Ciudad de Ambato.

#### **1.2.6.3 Delimitación Temporal**

Esta investigación se efectuará en el período del mes de abril del año 2017 al mes de febrero del año 2018.

#### **1.2.6.4 Unidades de Observación**

La investigación a realizarse será aplicada a:

- Personal administrativo y operativo del SIMERT

### 1.3 Justificación

Esta investigación es **importante**, porque se va examinar los factores que están afectando a la productividad en el parqueo regulado de la ciudad de Ambato, y esto nos ayudará a dar soluciones sobre la productividad dentro del departamento (SIMERT), puesto que miden el nivel de influencia sobre los recursos disponibles y así determinar si se aprovecha a su máxima capacidad.

La investigación es de gran **interés**, porque se pretende mejorar la productividad del sistema de parqueo regulado de la ciudad de Ambato mediante la implementación del cuadro de mando integral, puesto que ayuda a regenerar cada elemento del sistema y de existir falencias dar una alternativa de mejoramiento.

El tema investigativo es de **utilidad**, porque el Cuadro de Mando Integral pretende dar respuesta a las diferentes exigencias del cliente, ya que es un modelo de gestión estratégica que sirve para mejorar cada uno de sus procesos y de esta manera brindar un mejor servicio al cliente.

La investigación es de gran **necesidad**, porque los factores del cuadro de mando integral influyen en la productividad del sistema de parqueo regulado en la ciudad de Ambato, por tal motivo, mediante el buen manejo de sus procesos se logra dar alternativas de mejoramiento, para brindar un servicio eficiente y de calidad a los usuarios del sistema.

Esta investigación es de **beneficio**, para los funcionarios del SIMERT y los usuarios de Parqueo Regulado de la Ciudad de Ambato, ya que se podrá conocer sobre el uso de herramientas de medición y control que utiliza el cuadro de mando integral, para que a corto tiempo el sistema de parqueo regulado de Ambato brinde un servicio de calidad, aprovechando toda su capacidad y de esa manera cumplir con su principal objetivo que es el de mejorar la movilidad del tránsito de la ciudad, tomando en cuenta que es una herramienta estratégica muy flexible que se adapta con facilidad a cualquier organización.



## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 General**

Estudiar la incidencia del Cuadro de Mando Integral como herramienta para el mejoramiento de la productividad del sistema de parqueo Regulado en la ciudad de Ambato.

### **1.4.2 Específicos**

- Diagnosticar el sistema de gestión del parqueo regulado en la ciudad de Ambato.
- Identificar qué factores afectan a la productividad del sistema de parqueo regulado en la ciudad de Ambato.
- Diseñar una herramienta de solución basado en el cuadro de mando integral para mejorar la productividad del sistema de parqueo regulado en la ciudad de Ambato.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes investigativos**

Para el desarrollo del cuadro de mando integral los autores han seguido los pasos recomendados en la literatura, incluyendo un análisis estratégico del Departamento, la definición de las Estrategias y de las Metas (Zuniga-Jara, Pérez, & Vargas, 2011). Con esto, el Cuadro de Mando Integral diseñado dentro de las organizaciones puede convertirse en una herramienta efectiva, para permitir con un análisis de los diferentes departamentos satisfacer las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico, y de esta manera lograr mejoras significativas en la consecución de objetivos tanto del propio departamento como de toda la organización.

Es necesario atender que el Cuadro de Mando Integral puede ser un adecuado sistema de gestión dentro de la organización. Es un modelo flexible para todo tipo de entidades y que su adaptación a la naturaleza no altera las políticas y filosofía del modelo. Sin embargo, las debilidades del mismo, probablemente se derivan como señalan Butler, Letza y Neale (1997), el proceso de implantación del Cuadro de Mando Integral no se lo puede tomar como un modelo genérico, tiene que ser aplicable en su totalidad dentro de la organización, y luego del análisis respectivo la mejora se aplicará en las áreas que lo necesitan ya que este es un enfoque integrador.

La aplicación del control en la organización a través del Cuadro de Mando Integral permite monitorear con mayor detalle la estrategia aprobada y facilita la toma de decisiones a los directivos (Hernández González & Rodríguez Cruz, 2016). Al tener herramientas se mejora la coordinación entre las áreas para complementar la estrategia de la empresa. Es así que se reduce considerablemente los tiempos en las reuniones de directorio y esto incide en la productividad del trabajo. La aplicación del Cuadro de Mando Integral contribuye al ahorro de recursos materiales y energéticos en la empresa.

La implementación del Cuadro de Mando Integral debe ser un ejercicio dinámico que, apoyado por las tecnologías de la información, garantice la aplicación táctica y operatoria de la formulación estratégica del modelo (González & Robaina, 2009).

Los autores recomiendan además la utilización de herramientas relacionadas a las técnicas de la información para el éxito de una implementación exitosa del Cuadro de Mando Integral. Es necesario que la tarea de implementación contenga las herramientas de comprensión como mapas estratégicos y políticos, además se tendrán que medir con sus respectivos indicadores para analizar su cumplimiento, el éxito depende del grado de cultura organizacional que se posea la organización.

El diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral, unido a la aplicación de otras herramientas complementarias, le permitió al equipo de dirección observar globalmente el mecanismo de los aspectos clave de la gestión de la empresa (Nogueira Rivera et al., 2009). Se recomienda además contar con herramientas esto permite corregir oportunamente las desviaciones que podrían alterar las metas u objetivos previstos y planificados en la organización. De este modo, por medio de indicadores se pueden identificar las desviaciones con sus causas y efectos, esta información obtenida permite la actuación oportuna y proactiva, además de la disminución de problemas derivados de la gestión.

Los autores recomiendan que la evaluación de la gestión de la empresa debe ser analizada en las cuatro perspectivas que ofrece el Cuadro de Mando Integral para lograr una gestión equilibrada basada en indicadores financieros y no financieros. Con la utilización de indicadores es factible comparar el desempeño de empresas en condiciones de mercado, ramas productivas y tipos de producción. Esta evaluación analiza la dinámica de la gestión económica financiera dentro de la empresa y esta medida ayuda a la comparación entre empresas similares. Esto contribuye a elaborar, adecuar y reorientar estrategias y acciones en cualquier orden del sistema de control dentro de la empresa.

## **2.2 Fundamentaciones**

### **2.2.1 Fundamentación Filosófica**

Esta investigación se enfoca en el paradigma crítico-propositivo, puesto que permite concebir la realidad como una totalidad compleja y contradictoria, ya que miden las acciones que toma el individuo frente a la investigación, es por eso que en este trabajo se involucró al personal administrativo y operativo que labora en el departamento del Sistema Municipal de Estacionamiento Rotativo (SIMERT) y el investigador aplica una metodología adecuada referente al objeto de estudio, con el fin de poder determinar un análisis crítico social y de este modo buscar la solución adecuada para aplicar el Cuadro de Mando Integral como herramienta indispensable en la productividad del Sistema de Parqueo Regulado.

### **2.2.2 Fundamentación Axiológica**

La fundamentación axiológica trata sobre aquellos juicios de valor que pueden ser emitidos en cada acto que se determine, en esta fundamentación se debe considerar la autonomía del personal administrativo, con el fin de tener que respetar los derechos de los demás, de este modo lograr personas íntegras a través de una escala de valores como es la tolerancia, el respeto, responsabilidad, entre otros valores que son de gran importancia dentro de la institución.

## **2.3 Fundamentación Legal**

Para la fundamentación legal se ha tomado en consideración a la Constitución de la República del Ecuador, la misma que se detalla a continuación.

### **2.3.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**Art. 48**, el Estado adoptará la obtención de créditos y rebajas o exoneraciones tributarias que les permita iniciar y mantener las actividades productivas.

**Art. 240**, establece que, los gobiernos autónomos descentralizados, que se constituyen entre otros por los Concejos Municipales, gozarán de autonomía

política, administrativa y financiera, que tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales y que en uso de sus facultades, expedirán ordenanzas cantonales;

**Art. 264**, numeral 6 de la Constitución de la República establece como competencia exclusiva de los gobiernos autónomos descentralizados, la de planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal;

**Art. 284**, la política económica tendrá el siguiente objetivo.

1. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.

**Art. 308**, las actividades financieras son un servicio de orden público, la misma que podrá ejercerse previa autorización del Estado y de acuerdo con la ley, tendrá como finalidad fundamental preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país.

Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional y el consumo social y ambientalmente responsable.

**Art. 310**, el sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.

**Art. 311**, el estado financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario y de micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento

diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

**Art. 320**, la producción en cualquiera de sus formas se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistemática, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

**Art. 385**, desarrollar tecnologías e innovaciones que impulsen la producción nacional, eleven la eficiencia y productividad, mejoren la calidad de vida y contribuyan a la realización del buen vivir.

### **2.3.2. CÓDIGO ORGÁNICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN**

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización señala lo siguiente:

**Art. 55**, literal b) establece como competencias exclusivas, ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el Cantón; los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley: f) planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;

**Art. 417**, son bienes de uso público aquellos cuyo uso por los particulares es directo y general, en forma gratuita; sin embargo, podrán también ser materia de utilización exclusiva y temporal, mediante el pago de una regalía;

### **2.3.3. ORDENANZA QUE ESTABLECE Y REGULA EL SISTEMA MUNICIPAL DE ESTACIONAMIENTO ROTATIVO EN LA VÍA PÚBLICA "SIMERT" DE LA CIUDAD DE AMBATO**

La ordenanza que fue publicada en el Registro Oficial No. 55 de julio 21 de 2010, la misma que contiene las normas, regulaciones y disposiciones, acordes con la actual operación y funcionamiento del Sistema.

## **CAPÍTULO 1**

### **OBJETO, ALCANCE Y ÁMBITO DE APLICACIÓN**

**Art. 1.- Objeto.-** La presente Ordenanza tiene por objeto establecer las normas técnicas, disposiciones y regulaciones para la ocupación de la vía pública con estacionamientos de vehículos, en forma ordenada y controlada; en aquella zona del Cantón donde operará el Sistema Municipal de Estacionamiento Rotativo.

**Art. 2.- Alcance.-** Las normas, disposiciones y regulaciones contenidas en este instrumento, son de vigencia permanente y de aplicación obligatoria por parte de los ciudadanos que estacionen sus vehículos en las vías públicas, dentro de las zonas del Cantón donde funciona el Sistema Municipal de Estacionamiento Rotativo y que se detallan en el artículo 16 de esta Ordenanza, las mismas que son susceptibles de ampliarse o reducirse.

**Art. 3.- Ámbito de Aplicación.-** El ámbito de aplicación de la presente Ordenanza, se enmarca en los estacionamientos generales con límite de tiempo, consignados en el literal h) del artículo 37 de la Ordenanza General que regula el Tránsito y Transporte Terrestre en el cantón Ambato, que se refiere a la clasificación de los estacionamientos de vehículos en vías públicas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO LEGAL**

#### **Sección Primera**

### **FUNCIONES PRIMORDIALES Y COMPETENCIAS**

**Art. 4.- Funciones Primordiales de la Municipalidad.-** El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en su artículo 55, establece que: los gobiernos autónomos descentralizados

municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley: f) planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal.

**Art. 5.- Competencias.-** De conformidad con la Resolución Administrativa DA-12-167 de fecha 7 de mayo de 2012 le compete a dicha Dirección, planificar las prestaciones, organizar y especificar los servicios de estacionamiento público libre y valorado en la vía.

Por lo tanto, corresponderá a la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad, la planificación de las prestaciones del estacionamiento regulado en la vía pública, mientras que la operación y control del Sistema de Estacionamiento Rotativo Regulado, estará a cargo de la unidad desconcentrada administrativa correspondiente que se define en el artículo 18 de la presente Ordenanza.

## **Sección Segunda**

### **DE LOS BIENES DE DOMINIO MUNICIPAL**

**Art. 6.- Bienes Municipales de Dominio Público.-** Los bienes municipales sobre los que la municipalidad ejerce dominio, y cuya función inmediata es la prestación de servicios públicos a los que están directamente destinados, constituyen bienes de dominio público, dentro de los cuales se encuentran los bienes de uso público, según lo estipulado en el artículo 416 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

**Art. 7.- Bienes Municipales de Uso Público.-** Tal como lo señala el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en su artículo 417 literal a), constituyen bienes de uso público, entre otros: las calles, avenidas, puentes, pasajes y demás vías de comunicación que pertenecen a la jurisdicción del cantón Ambato.



### **Sección Tercera**

#### **DE LA UTILIZACIÓN DE LOS BIENES DE USO PÚBLICO**

**Art. 8.- Utilización individual de los bienes de uso público.-** El uso por parte de los particulares, de los bienes citados en el artículo precedente, es directo y general, en forma gratuita. Sin embargo, de acuerdo con el artículo 417 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, podrán ser materia de utilización individual y temporal mediante el pago de una regalía.

**Art. 9.- Autorización y reglamentación del uso de los bienes de dominio público.-** Según lo estipulado en el artículo 416 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, le corresponde a la municipalidad, autorizar y reglamentar el uso de los bienes de dominio público, y por ende, el de los bienes de uso público.

### **Sección Cuarta**

#### **DEL USO DE LA VÍA PÚBLICA**

**Art. 10.- Reglamentación del uso de la vía pública.-** La reglamentación del uso de caminos, calles, parques, plazas y demás espacios públicos, así como el regular el uso de la vía pública en áreas urbanas y en las áreas urbanas de las parroquias rurales del cantón, son funciones primordiales de la Municipalidad.

Es deber y atribución del Concejo Municipal, de conformidad al Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización en su artículo 57 literal a) expedir ordenanzas, acuerdos y resoluciones con el fin de reglamentar la circulación en calles, caminos y paseos dentro de los límites del cantón, y restringir el uso de las vías públicas para el tránsito de vehículos.

De acuerdo con el literal c) del artículo 55 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, es competencia exclusiva de la municipalidad planificar, construir y mantener la vialidad urbana.

### **Sección Quinta**

#### **DE LA OCUPACIÓN DE LA VÍA PÚBLICA CON ESTACIONAMIENTOS**

**Art. 11.- De la utilización individual de las vías de comunicación.** - Constituye materia de utilización individual el uso de las vías de comunicación para su ocupación transitoria con estacionamientos, de acuerdo con las previsiones del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización consignadas en los artículos precedentes, por lo que la municipalidad está facultada para requerir por dicho uso, el pago de la regalía estipulada en la ley.

**Art. 12.- Autorización para la ocupación de la vía pública con estacionamientos.** - Sobre la base de las disposiciones del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, únicamente a la municipalidad le corresponde regular y autorizar la utilización individual de las vías de comunicación para su ocupación transitoria con estacionamientos.

## **TÍTULO SEGUNDO**

### **DEL SISTEMA MUNICIPAL DE ESTACIONAMIENTO**

#### **ROTATIVO EN LA VÍA PÚBLICA (SIMERT)**

### **CAPÍTULO I**

#### **DE LA CREACIÓN DEL SIMERT**

**Art. 13.- Del Sistema Municipal de Estacionamiento Rotativo en la vía pública.-** Para la ocupación ordenada y controlada de la vía pública con estacionamientos de vehículos, se crea y establece el Sistema Municipal de Estacionamiento Rotativo, bajo administración directa,

supervisión y control de la municipalidad, el mismo que funcionará mediante aparcamientos con límite de tiempo, previo el pago de una regalía, sujeto a la aplicación de sanciones por contravenciones cometidas durante su uso.

**Art. 14.- Objetivos del SIMERT.-** El Sistema Municipal de Estacionamiento Rotativo, que se conocerá por las siglas SIMERT, persigue los siguientes objetivos:

- a) Ordenar y regular el uso de la vía pública, liberando el espacio de la calzada que se ocupa en forma ilegal y caótica con estacionamientos, para obtener una circulación vehicular más fluida;
- b) Disminuir los conflictos de tráfico y la congestión vehicular en los sectores de la ciudad donde opere el sistema, con el fin de evitar la saturación de las vías, que debido a su geometría física, tienen una limitada capacidad;
- c) Reducir los costos de operación de los vehículos que circulan continuamente en el área central de la ciudad, en procura de encontrar espacios libres para el estacionamiento y la contaminación ambiental;
- d) Posibilitar una mayor oferta de espacios de estacionamiento, para un mayor número de usuarios en las calles de mayor demanda, propiciando el uso equitativo de los estacionamientos en la vía pública, evitando su ocupación abusiva y aprovechamiento indiscriminado en beneficio particular, a través del sistema de rotación y ocupación media;
- e) Desincentivar el estacionamiento ocioso en la vía pública, mediante la disponibilidad continua y rotativa de áreas de parqueo; y,
- f) Propiciar el respeto de las áreas de circulación peatonal y de las áreas de accesibilidad para personas con capacidades especiales.

## **CAPÍTULO II**

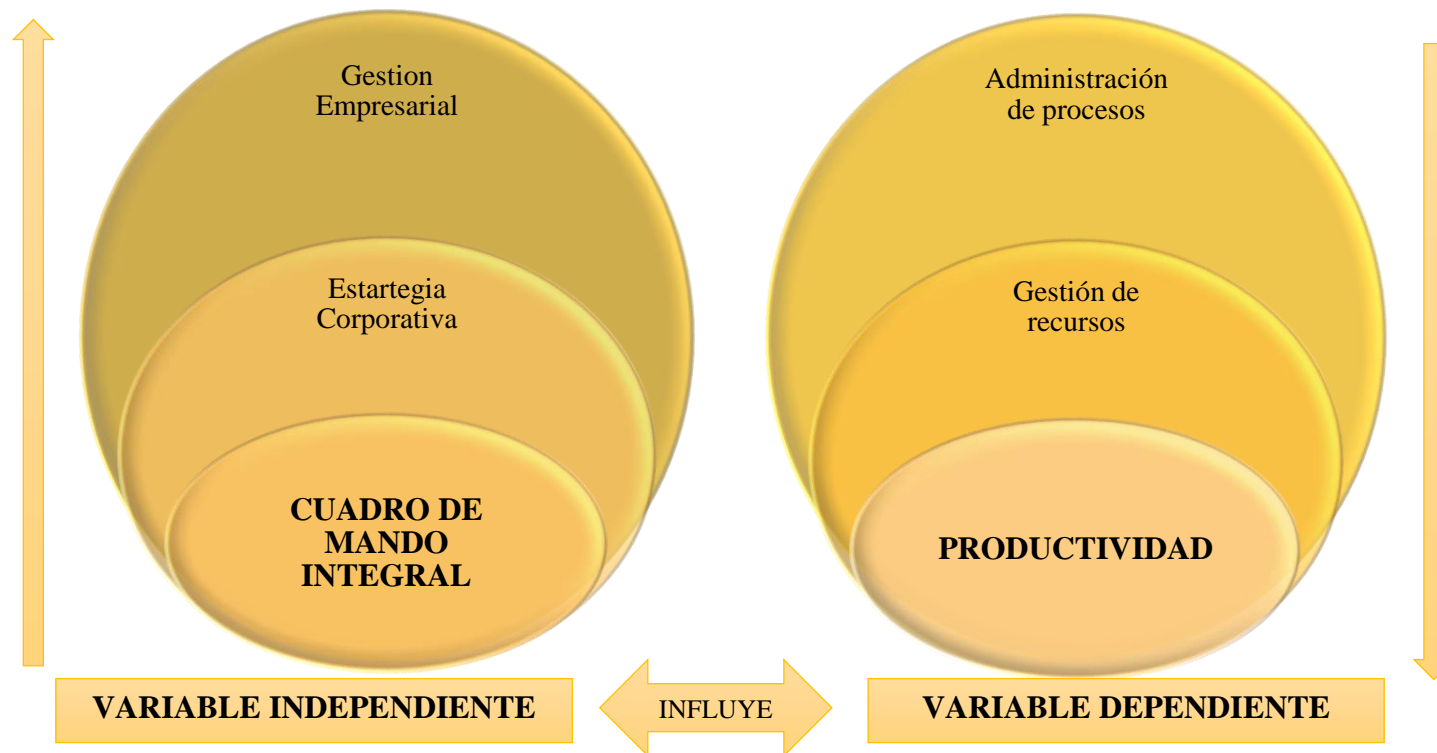
### **DE LA ADMINISTRACIÓN y OPERACIÓN DEL SIMERT**

**Art. 18.- De la administración del SIMERT.-** El funcionamiento del sistema, se ejecutará por administración directa de la municipalidad, para lo cual está constituida una unidad administrativa, integrada con personal bajo cuya responsabilidad se desarrollarán los procesos técnicos, administrativos, y financieros, necesarios para la operación del sistema; sus funciones, atribuciones y responsabilidades están determinadas en el reglamento respectivo.

Sin perjuicio de lo anterior, el Concejo Municipal analizará la conveniencia de otras formas de operación del mismo, al amparo de lo estipulado en las disposiciones legales sobre la materia.

**Art. 19.- De la modalidad de operación del SIMERT. -** La Municipalidad reglamentará el funcionamiento del sistema, y regulará las regalías a aplicarse. En la operación del SIMERT, el cobro de la regalía por ocupación de la vía pública con estacionamientos se realizará en forma manual, mediante el sistema de comprobación de pago a través de tiquetes, y control total de la operación, sin perjuicio de las innovaciones técnicas y tecnológicas que puedan implementarse en lo posterior; facilitando con esta implementación a los señores usuarios la adquisición de tiempo de estacionamiento a través de medios tecnológicos autorizados.

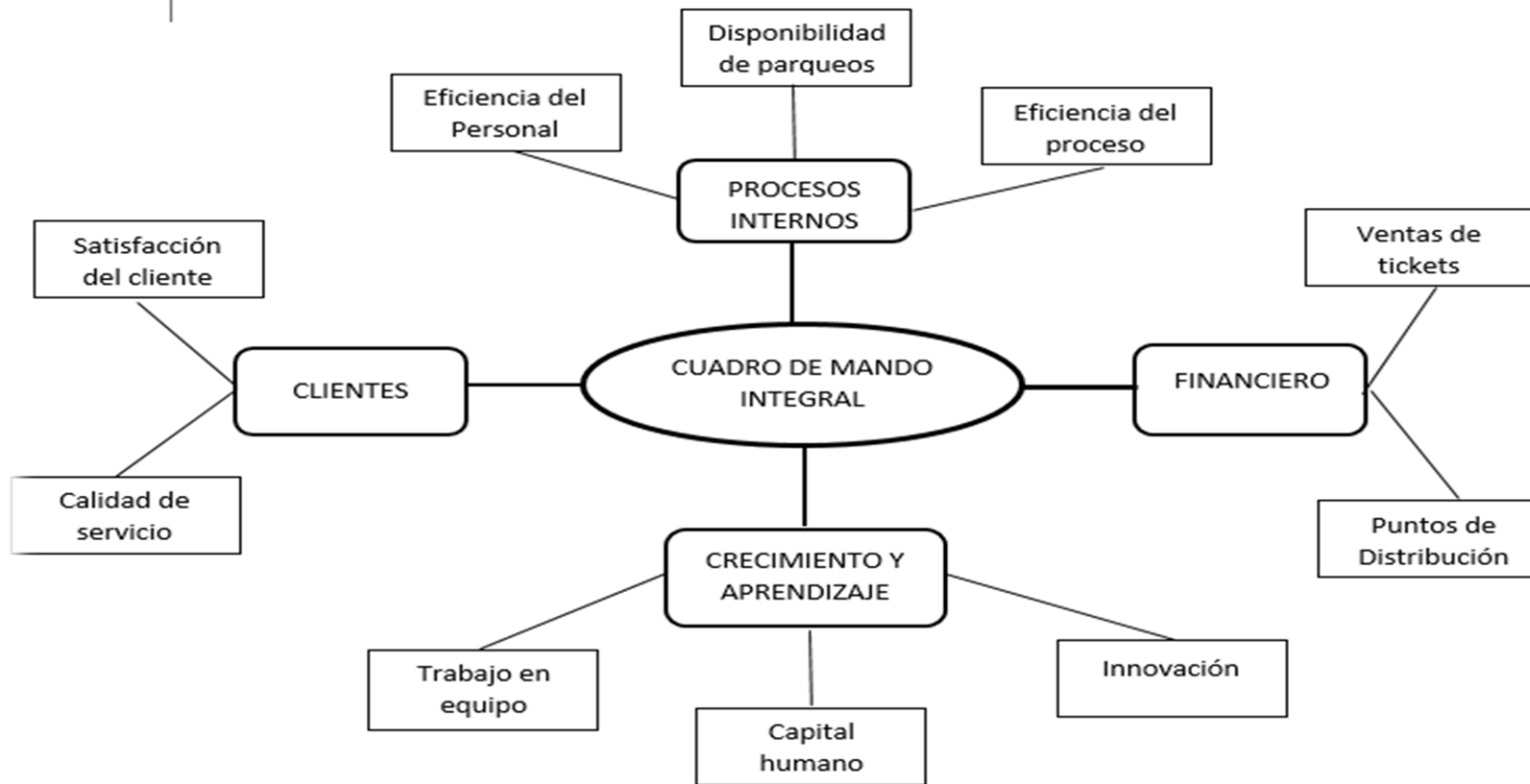
## 2.4 Categorías fundamentales



**Gráfico No 2:** Categorías Fundamentales

**Fuente:** elaboración propia

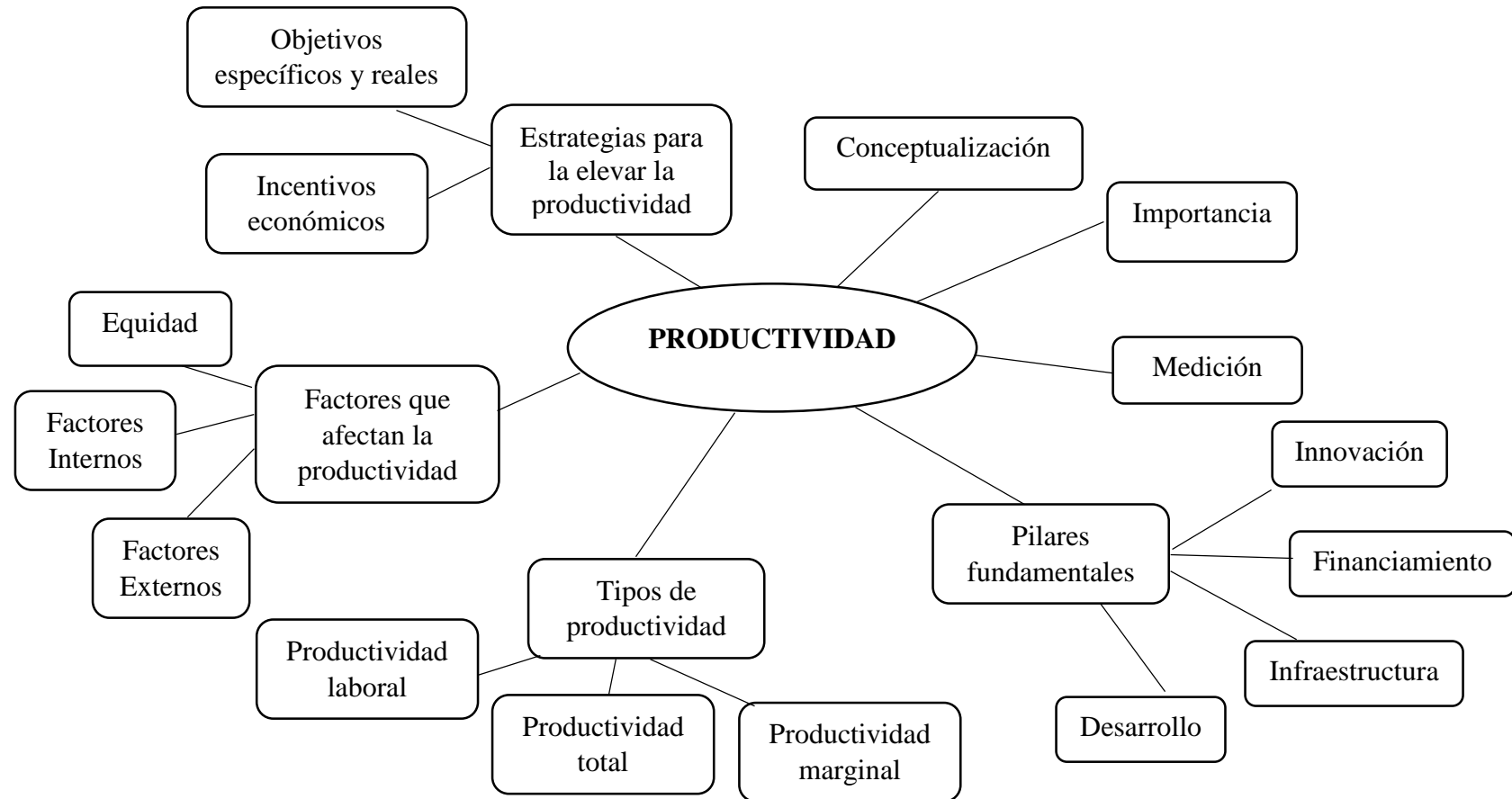
### 2.4.1 Constelación de Ideas de la Variable Independiente



**Gráfico No 3:** Constelación de Ideas de la Variable Independiente: Cuadro de Mando Integral

**Fuente:** elaboración propia

## 2.4.2 Constelación de Ideas de la Variable Dependiente



**Gráfico No 4:** Constelación de Ideas de la Variable Dependiente: Productividad  
**Fuente:** elaboración propia

## **2.5 Fundamentación Teórica de la Variable Independiente**

### **2.5.1 Cuadro de Mando Integral**

#### **Conceptualización**

El Cuadro de Mando Integral se lo considera como aquel sistema de supervisión y control que posee una empresa, cuya función principal es el poder monitorear el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión, de tal forma que se pueda facilitar la implantación de la estrategia acorde a lo que la institución necesita (Espinoza, 2013).

El modelo del cuadro de mando integral según lo indican (Rodríguez , Guzmán, & Lima, 2014) fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, la misma que tiene como finalidad aumentar el nivel de eficacia referente a la evaluación del rendimiento, puesto que se encuentra basado de indicadores financieros y no financieros para la buena toma de decisiones, es por eso que el cuadro de mando integral es considerado como el nuevo sistema de medición del desempeño en donde son capaces de direccionar de manera correcta la visión, sea esta equilibrada y global de la institución.

Por otro lado, la cultura empresarial refleja comportamientos y actitudes predominantes que sirven para distinguir el funcionamiento de los distintos grupos de empresas u organizaciones, de esta manera poder potenciar las técnicas necesarias para elaborar adecuadamente el cuadro de mando integral, teniendo presente que éste se basa de cuatro perspectivas principales, como son: finanzas, clientes, procesos internos y la innovación-aprendizaje.

#### **Finanzas**

Se lo conoce como aquella perspectiva que atiende las necesidades de la empresa, por lo que es necesario que se obtenga un cash flow con el fin de sostener a la institución, de esta manera se pueda cubrir las deudas y sobre todo tener el beneficio para los propietarios.



## **Clientes**

El cliente es considerado como factor principal en nuestra institución por lo tanto debemos dar respuesta a sus demandas, satisfacer su necesidad y resolver sus quejas, por ello es indispensable que cualquier inquietud que sea receptada por el personal de la operativo o administrativo sea respondida a tiempo y sobre todo que sea resuelta y si sabemos actuar de manera estratégica veremos que estas quejas o reclamos nos servirán para ser mejores.

Si no hay clientes, no hay ventas, por eso es muy importante conocer a los clientes, esto se logra a través de una investigación de mercado la cual permite saber lo que los clientes buscan y a su vez permite definir las estrategias.

## **Procesos internos**

Esta perspectiva afecta de forma directa a las necesidades de los clientes, así como a la consecución de los objetivos, por tal razón, se debe manejar un correcto proceso interno dentro de la institución, para que de esta manera se puedan cumplir eficientemente cada uno de sus logros.

## **Innovación-aprendizaje**

Permite posibilitar un aumento y beneficio de toda la organización, con la finalidad de poder desarrollar capacidades y procesos que son necesarios para el futuro, teniendo presente que el mercado varía al igual que los competidores, por tal motivo se debe estar en constante innovación para el mejor aprendizaje, sobre todo que sea de beneficio para la empresa.

Después de analizar sus cuatro perspectivas, se logra determinar que cada una de ellas es indispensable, puesto que permite tener mayor control en los requerimientos de la organización, tomando en cuenta las necesidades de los clientes, así como el manejo correcto de sus procesos, ya que así se estaría cumpliendo a cabalidad cada uno de sus objetivos propuestos.

En definitiva, el Cuadro de Mando Integral se configura como un instrumento de gestión estratégica, que incluye no sólo indicadores financieros de sus inicios, sino que complementa estos indicadores con medidas de los inductores de actuación

futura. En opinión de sus creadores (Kaplan y Norton, 1997, p.23), “el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. En la actualidad las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica para mejorar su estrategia a largo plazo.

Por tal razón, se aprecia que estas cuatro perspectivas son de gran importancia para nuestra institución, ya que permite determinar los parámetros indispensables que son de beneficio para nuestra entidad y para la sociedad, teniendo presente que toda organización debe manejar correctamente cada uno de sus procesos, para cumplir de forma eficiente las metas propuestas, tomando en cuenta que la sostenibilidad de un negocio va a depender siempre poder lograr los resultados.

### **Financiero**

El sector financiero se encarga de administrar correctamente los recursos materiales, financieros y humanos, con el fin de alcanzar la eficiencia y la productividad de una institución, para ello, se debe tomar en cuenta la evaluación de los resultados para que se pueda tomar las mejores decisiones durante su proceso, sobre todo que sea algo consecuente en lo referente a las tendencias de su comportamiento, para que de esta forma se pueda predecir su situación económica y financiera dentro de la empresa (Escobar, 2013).

**Ventas de tickets:** La venta y pre-venta de los tickets es el poder adquirir tickets y pagar por un tiempo establecido, tomando en cuenta la duración del estacionamiento, esta venta puede ser pagado en efectivo o mediante la tarjeta, para ello, es necesario tomar en cuenta aquellos empleados que se desempeñan como cajeros deben tener gran capacidad, con el fin de lograr rapidez de despacho para que se pueda realizar adecuadamente la venta de los tickets.

**Puntos de distribución:** Los puntos de distribución son parte importante en el proceso de venta de los tickets para el uso del paqueo regulado, este se ha convertido en eje fundamental para que el usuario adquiriera el tiempo necesario a utilizar en la vía pública, por tal razón hay que mantener este canal de distribución en constante control para que se pueda cumplir su fin.

**Crecimiento y aprendizaje:** Se lo considera como una perspectiva del cuadro de mando integral que sirve para dar a conocer sobre el buen manejo de sus procesos e identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

Además, miden las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional que representan inductores para lograr resultados en las demás perspectivas de mando refleja el procedimiento de captación, organización y análisis de la información, para vincular los resultados deseados, contenidos en los factores de éxito, con las variables de proceso que los condicionan. Constituye la red de caminos que conectan las estrategias de la organización con las decisiones locales del día a día.

**Trabajo en equipo:** Dentro de una empresa es importante que se obtenga el buen trabajo en equipo, ya que permite que las personas se relacionen adecuadamente para alcanzar una misma meta, teniendo en cuenta que permite agilizar y mejorar aquellas condiciones que obstaculizan su desarrollo en sus actividades para la consecución de los objetivos.

El trabajo en equipo es indispensable porque permiten potenciar los esfuerzos de cada persona, aumentando de esta forma la eficacia de los resultados, para lo cual, es relevante considerar las 5c para en trabajo en equipo, que son;

- Complementariedad,
- Comunicación
- Coordinación,
- Confianza,
- Compromiso

Con esto nos permite que se alcance un buen trabajo en equipo dentro de la empresa, ya que en la actualidad para mantener el éxito se requiere de capacidades y talentos de diferentes profesionales, tomando en cuenta la cooperación para que todos trabajen mediante un buen equipo y así poder aportar conocimientos que sirven para lograr los objetivos esperados.

## **Capital humano**

Corresponde al valor que generan las capacidades de las personas mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás (Boisier 2002), este concepto precisa y agrega que éste corresponde al stock de conocimientos y habilidades que poseen los individuos y su capacidad para aplicarlos a los sistemas productivos o de servicios de la organización.

**Innovación:** Es considerada como una acción que abarca diferentes campos del desarrollo humano, con el fin de dar solución a un problema y facilitar correctamente las actividades, teniendo en cuenta que la innovación conlleva a una mejor competitividad y crecimiento de los bienes y servicios, ya que el éxito de una empresa depende del grado de innovación que se tenga para mejorar los procesos tecnológicos y así brindar un producto o servicio de alta calidad, puesto que, la innovación se encuentra relacionada con la creatividad para un mejor resultado.

**Clientes:** Son aquellas personas que mediante un pago reciben productos o servicios para satisfacer sus necesidades, teniendo en cuenta sus exigencias y requerimientos, para que la empresa u organización pueda cumplir esas expectativas. Los clientes por lo general, son personas dependientes que buscan tener relación con las empresas a cambio de un bien o servicio.

**Satisfacción del cliente:** Es conocida como la base principal sobre la gestión de la calidad, ya que los clientes requieren de productos y servicios que permitan cubrir sus necesidades, tomando en cuenta que depende del cliente para que las empresas puedan posicionarse en el mercado, ya que los productos y servicios estarían acorde a las necesidades y gustos del cliente.

**Calidad de servicio:** La calidad del servicio posee gran relación con la satisfacción del cliente, ya que para brindar un producto o servicio eficiente se deben tomar en cuenta los recursos necesarios, así como los gustos y requerimientos del consumidor, de esta forma ofrecer una mejor atención, teniendo en cuenta que la empresa debe ser pionera en el mercado mediante la calidad de sus productos y servicios.

### 2.5.2 Estrategia corporativa

La estrategia corporativa permite establecer una buena dirección en una entidad, para que de esta manera se puedan alcanzar los objetivos esperados, tomando en cuenta que la estrategia representa un nivel alto, ya que se puede determinar las operaciones, así como las unidades que posee y lo que se desea llegar a ser, por tal razón, una estrategia corporativa tiene como propósito satisfacer cada una de sus expectativas tanto de los socios como los clientes de la organización, llegando de esta forma a tener una buena ventaja corporativa e incremento en el valor económico de la entidad (Medina, Sepúlveda, & Rojas, 2009).

Una estrategia corporativa es considerada como un esquema de decisiones en donde se trazan las metas propuestas por la empresa, tomando en cuenta que en ella se van generando sus principales políticas, así como el nivel o tipo de negocio que se desea dedicar para el cumplimiento de sus objetivos, es por eso que una estrategia corporativa se refiere el poder ser diferente, tener que seleccionar un conjunto de actividades, con el fin de ofrecer un valor único y diferente al de otra entidad.

La estrategia corporativa representa el nivel más alto, permite definir el tipo de empresa que se quiere ser, los negocios en que se quiere operar, y la ponderación relativa de las unidades de negocio (Gómez-Betancourt, 2005).

Por tanto, se entenderá la estrategia corporativa como el propósito de una corporación para satisfacer las expectativas de los propietarios y demás interesados en la organización, mediante la configuración y coordinación de sus actividades, recursos y negocios, para así alcanzar una ventaja corporativa y un incremento en el valor económico de la entidad

#### **Tipos de estrategias corporativas**

Las estrategias corporativas por lo general se encuentran divididas de la siguiente manera:

**Estrategia de estabilidad:** Estas estrategias son consideradas cuando la empresa emplea un mayor rendimiento o toma en cuenta expectativas de mayor crecimiento, con el fin de poder mantener un mejor resultado en el menor tiempo posible.

**Estrategia de crecimiento:** Son consideradas como aquellas estrategias que buscan obtener un aumento en sus ventas, así como la buena participación en el mercado, rentabilidad y ganancias, para lo cual, es importante aplicar una diversificación de sus productos, para obtener una mejor alianza estratégica, creación de franquicias o nuevas adquisiciones que son vistas como estrategias de crecimiento para la empresa.

**Estrategias de retorno:** Estas estrategias por lo general se aplican cuando existen pérdidas financieras, ya que se determinan esfuerzos para que la pérdida de dinero pueda retornar a una ganancia o rentabilidad, de tal forma que se pueda mejorar su situación financiera.

**Estrategias de reestructuración:** Son conocidas como aquellas acciones estratégicas que sirven para renovar el revestimiento estructural del portafolio corporativo, de tal modo que se puedan cambiar las relaciones formales mediante diversos componentes que la empresa o entidad ofrece a sus clientes.

### **Elementos de las estrategias corporativas**

Entre los elementos que se debe tomar en cuenta dentro de las estrategias corporativas es:

- Se debe contar con un plan estratégico, puesto que posee un compromiso de responsabilidad para lograr una buena planificación estratégica, tomando en cuenta que es una herramienta que sirve para guiar a la empresa por el éxito.
- Es indispensable, porque permite asumir grandes retos para todos los que conforman la organización y así alcanzar mayores resultados.
- Es necesario que se cuente con elementos que son indispensables para la empresa, como es la misión, visión, valores, objetivos y los procesos de implementación, ya que de esta manera se lleva a cabo la ejecución correcta del trabajo.

Considerando cada uno de estos elementos, se debe tener presente que una buena estrategia corporativa se da mediante una buena comunicación, puesto que es una herramienta indispensable que se determina dentro de una empresa porque se realiza seguimiento y evaluación de un mejor logro empresarial.

### 2.5.3 Gestión empresarial

La gestión empresarial se la conoce como aquella habilidad que poseen los líderes, con el fin de organizar, controlar y dirigir a un grupo de personas para alcanzar un objetivo propuesto, a su vez se encarga de optar por diferentes estrategias para cumplir eficientemente sus fines propuestos dentro de la institución.

Se debe tener presente que la gestión empresarial es considerada como el mejor camino para guiar correctamente un negocio, puesto que opta por buscar estrategias competitivas que son de gran beneficio para la empresa, tomando en cuenta sus elementos principales para que se puedan lograr correctamente los objetivos planteados.

**Planificación:** Dentro de una empresa u organización es relevante considerar a la planificación, para que de esta manera se pueda tener una buena gestión empresarial que va desde una buena perspectiva de la planificación, puesto que ahí se establecen metas y actividades que se van a desarrollar para llegar a un mejor objetivo empresarial, tomando en cuenta los recursos humanos, financieros y técnicos que son de gran relevancia para sus fines propuestos.

**Organización:** Este proceso es importante porque permite marcar el éxito o el fracaso de una empresa, puesto que se asignan tareas para que se puedan cumplir adecuadamente cada una de sus estrategias, tomando en cuenta el tiempo que va durar para cumplir sin ningún inconveniente las actividades.

**Dirección:** En este paso, las autoridades o líderes de cada grupo se encargan de supervisar a los trabajadores, con el fin de impulsar y motivar a cada uno de los miembros de la organización para que puedan alcanzar un mejor objetivo, de tal forma que puedan desarrollar sus tareas sin ningún inconveniente.

**Control:** Este último elemento dentro de la gestión empresarial, es de gran relevancia porque se encarga de coordinar y supervisar el trabajo, ya que aquí se miden las fortalezas y debilidades de la empresa y se determina los indicadores principales que permitan buscar una solución al problema, por lo tanto, el control es una herramienta indispensable porque establece medidas a corto y largo plazo, sin poner en riesgo la situación de la empresa.

Para que exista una buena situación financiera, es necesario que se determine un buen análisis, para que de esta manera exista mayor control en cada uno de sus procesos, de esta forma evaluar correctamente sus actividades, sobre todo se busca facilitar para la buena toma de decisiones y obtener una administración más eficiente.

La gestión empresarial es considerada como un conjunto de medidas y estrategias que buscan mejorar la productividad y la competitividad de una empresa, puesto que permite alcanzar un mejor desempeño, ya que se lo conoce como el factor clave de éxito de una empresa.

## **2.6 Fundamentación Teórica de la Variable Dependiente**

### **2.6.1 Administración de procesos**

La administración de procesos se encuentra enfocada a una organización estructural, en donde no solo se aprecia los factores internos de la empresa, sino también los requerimientos que generan valor en su producción, sobre todo, satisfacción de las necesidades del cliente; los procesos a su vez son considerados como una organización de flujos de operaciones que persiguen un mayor objetivo, determina las actividades y la optimización del tiempo para cumplir eficientemente con estos procesos (Hernández, y otros, 2016).

La gestión y mejora de los procesos permiten beneficiar sus experiencias, así como el crecimiento de la institución, ya que mediante el buen manejo de sus procesos se logra la eficiencia de la institución, tomando en cuenta que las instituciones desarrollan iniciativas que se encuentran encaminadas a una buena planificación y programación de operaciones, ya que de esta forma se estarían llegando al éxito empresarial, puesto que implica mayor flexibilidad y rapidez sobre los cambios en las condiciones económicas.

Los procesos internos contemplan la forma de estructurar internamente la cultura organizacional y la estrategia que se ha planteado, puesto que de este modo se logra cumplir eficientemente los objetivos de corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta que estos procesos por lo general sirven para conducir en la dirección exacta a una empresa u organización para que puedan lograr los resultados esperados, por



tal razón, para obtener una ventaja competitiva es relevante que se identifique aquellos procesos críticos, para generar valor y aprovechar el potencial del personal de una forma eficiente (Mallar, 2010).

Es indispensable saber que cada empresa o institución debe tener la capacidad para identificar sus procesos dentro de la misma, por cuanto, debe constar de políticas y normas que permitan que aquellos procedimientos sean de gran necesidad para la institución, considerando que la información y el conocimiento no se deben perder, para lo cual, es necesario que se estandaricen procesos, se establezcan normas para documentar resultados, fijar sanciones y recompensas de acuerdo a su desempeño, de este modo evitar aquellos procesos críticos existentes dentro de la institución.

Por otro lado, cada organización debe centrar sus actividades de mejora para que sus procesos puedan ser eficientes, teniendo en cuenta que estos permiten producir resultados positivos en una manera consciente, ya que se utilizan los recursos necesarios para el logro de sus objetivos.

**Eficiencia del personal:** Es indispensable considerar que la eficiencia es poder emplear los recursos suficientes para lograr una mayor productividad, tomando en cuenta la efectividad que posee cada persona, ya que de esta forma se puede alcanzar un mayor resultado, dentro de la eficiencia del personal es indispensable que exista una mejora de sus procesos, por lo que se requiere de una buena organización, así como sus estrategias y su creatividad, para tener una buena comprensión (Celis, 2018).

Es indispensable tener presente que una persona eficiente se la considera aquella que no tiene problemas al momento de ser responsable en sus actividades, ya que tienen presente un tiempo estimado para gestionar adecuadamente cada uno de sus procesos.

**Disponibilidad de parqueos:** Se considera como el espacio o lugar que tiene disponible un vehículo para su estacionamiento y permite controlar correctamente las horas de entrada y salida al momento que se parquea, tomando en cuenta que estos espacios es parte del sistema los mismos que ayudan a controlar de varias formas a los usuarios, como pueden ser. Límites de tiempo, el reconocimiento de

placas, entre otros, estos indicadores por lo general permiten simplificar su forma para que puedan funcionar correctamente los estacionamientos, pues proporcionan información pertinente para que pueda buscar donde estacionar (Calle, 2014).

**Eficiencia del proceso:** Se la conoce como una serie de mejoras que permite dar realce a cada uno de sus procesos, tomando en cuenta que éste ayuda a describir la forma en que la organización lleva para adelante a su negocio, así como la buena toma de decisiones, ya que un proceso eficiente se lo conoce como aquella garantía que una empresa posee para que la organización labore adecuadamente.

### **2.6.2 Gestión de recursos**

La gestión de recursos son actividades que se realizada para la empresa, mediante el uso y control de recursos que son indispensables para el cumplimiento y logro de los objetivos, tomando en cuenta que la gestión de recursos en una organización es el factor importante, puesto que toma en cuenta los recursos humanos, financieros, tecnológicos y económicos que son de gran necesidad para la institución, ya que de esta manera se estaría midiendo el éxito o el fracaso de la entidad.

Se debe considerar que la gestión de recursos es una cuestión muy fundamental para la empresa, puesto que toda entidad busca alcanzar un mayor rendimiento con la optimización de recursos, tomando en cuenta las habilidades y capacidades de cada persona para organizar correctamente los roles que desempeñan.

Es importante determinar que la estrategia de recursos humanos se encuentra enmarcada a una estrategia global, ya que se adapta a diferentes cambios del entorno para lograr un mejor resultado, es por eso que una empresa a través de la dirección de recursos humanos permite contribuir a cada una de las políticas de estos recursos para guardar relación entre ellas y de esta manera alcanzar el éxito empresarial, ya que los trabajadores se encontrarían motivados y la comunicación sería más eficiente dentro de la institución porque se estaría contando con la confianza y participación de cada uno de los empleados (Domínguez, 2008).

La gestión de recursos humanos es indispensable porque permite contribuir en las personas un mayor apoyo para el seguimiento de sus objetivos, tomando en cuenta que se los considera como el factor clave de éxito de la organización, ya que poseen

habilidades y potencialidades que sirven para tomar las mejores decisiones en una empresa, llegando de esta forma ser una ventaja competitiva para la institución.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que la gestión de recursos humanos es considerada como una de las principales funciones de la entidad y por ende los empresarios deben optar por el personal idóneo para cubrir el puesto de trabajo, de esta forma puedan desempeñar correctamente sus actividades y cumplan eficientemente los objetivos de la organización.

La gestión de recursos humanos es de gran importancia porque hace que toda empresa u organización pueda dar respuestas a los cambios que se enfrenta ante la sociedad, con el fin de alcanzar una buena competitividad, tomando en cuenta los costos y las ventajas que se encuentran relacionadas con el uso de los recursos humanos, para de esta forma tener que evitar una disminución en la productividad y las alteraciones en su funcionamiento laboral (Domínguez, 2008).

Para que los recursos puedan generar mayores ventajas competitivas y sostenibles, es relevante que la institución determine los recursos y las capacidades que poseen, para que de esta manera se pueda tener un mejor soporte en sus estrategias y así satisfacer las necesidades de las personas, tomando en cuenta que es indispensable optar por la estrategia de recursos humanos y la estrategia empresarial, puesto que así se cumple a cabalidad la consecución de los objetivos de una institución.

**Mejora continua:** Comprende un sistema que se encuentra destinado a mejorar los niveles de calidad, productividad, costos, niveles de satisfacción, seguridad, entre otros, por cuanto, se lo conoce como aquella mejora que busca optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio, puesto que se encuentra aplicada de forma directa en las diferentes empresas, con el fin de minimizar los costos de producción y mejorar la calidad del producto o servicio, ya que los recursos económicos son muy limitados y a su vez muy competitivos, es por eso, que toda entidad debe mejorar y optimizar de forma continua, para que de esta manera se logre tener un mejor resultado (Esquivel, León, & Castellanos, 2017)

Dentro de la mejora continua, es importante tomar en cuenta sus características, como son:

- Tener un proceso documentado, para que las personas puedan conocer y aplicar correctamente.
- Obtener un sistema de medición, con el fin de verificar si los resultados de la empresa se están cumpliendo adecuadamente.
- Tener una participación continua con todas las personas que tengan relación con los procesos, ya que de esta forma podrán tener mayores virtudes para enfrentar los retos que se encuentran a su alrededor.

Estas características son de gran importancia para la empresa, ya que las personas van a conocer sobre los procesos existentes dentro de la institución, así como también podrán adquirir habilidades y capacidades para lograr mayores logros dentro de la entidad.

### **2.6.3 Productividad**

#### **Conceptualización**

La productividad se lo conoce como aquella relación que se da entre la cantidad de productos que son dados mediante un sistema productivo y los recursos que han sido empleados para su producción, por lo tanto, la productividad es un indicador de eficiencia productiva que mide el rendimiento de la empresa, es por eso que la productividad puede medirse a través del tiempo, ya que permite determinar la capacidad de su sistema productivo, con el fin de elaborar los productos requeridos sin ningún inconveniente (Lazo & Roldán, 2015).

Se debe considerar que la productividad se mide a través de la producción que realiza cada trabajador y no por las horas trabajadas, ya que de esta manera se determina los resultados esperados dentro de una empresa, tomando en cuenta que la productividad es la relación que se tiene entre la cantidad de algo que se produce y la cantidad de recursos que se emplea para producirlo correctamente.

Es necesario que se obtenga una visión más amplia sobre el sistema de una empresa, ya que de esta manera se estaría calculando la productividad global de la institución, por otro lado, existen personas que utilizan indicadores económicos para calcular su productividad, de tal forma que se pueda ver el coste de producción y las

magnitudes económicas que se encuentran sujetas a los factores externos sobre el sistema de producción para poderlo mejorar.

### **Importancia**

La productividad es uno de los factores determinantes de cualquier negocio. Cualquier empresa, no importa su tamaño o su cometido, tiene como objetivo principal producir lo máximo y mejor posible, por tal razón la productividad es de gran importancia puesto que toda organización para que aumente su rentabilidad, requiere siempre de una buena productividad, para lo cual, es indispensable que se apliquen diferentes métodos y se optimicen los tiempos de trabajo para un mejor resultado (Espinoza, y otros, 2015).

### **Medición de la productividad**

Dentro de la productividad, es necesario que se mida la relación que se dan entre los insumos como pueden ser los recursos y los productos, ya que de esta manera se puede determinar que a mayor productividad y con la utilización de recursos, se estaría optando por una mejor ganancia o rentabilidad para la empresa, puesto que estaría cumpliendo a cabalidad sus fines propuestos.

### **Pilares fundamentales de la productividad**

Dentro de la productividad, se debe tomar en cuenta los siguientes pilares fundamentales, que son:

- Se debe impulsar y desarrollar aquellos sectores que poseen un alto crecimiento potencial y ventajas comparativas referentes a los fondos de inversión estratégica.
- Es necesario que se garantice y se obtenga un mejor desarrollo de la infraestructura, con el fin de facilitar el crecimiento de la institución, tomando en cuenta las medidas necesarias que reflejan el fondo de desarrollo para una mejor comunicación.
- Fortalecer el financiamiento y la gestión de las organizaciones
- Se debe impulsar una buena innovación referente al desarrollo de las empresas que requieren del apoyo del estado.

- Optar por herramientas necesarias, con el fin de poder realizar las actividades sin ningún inconveniente.
- Se debe fortalecer a la empresa para que se logre un mayor rendimiento y crecimiento en la empresa.
- La flexibilidad del mercado se lo considera como la clave de éxito para la productividad
- Un mercado financiero dinámico y capaz de financiar la innovación y los proyectos de mayor riesgo (Pietrobon, Imvinkelried, Dellaferrera, & Montenegro, 2016)

Después de haber mencionado cada uno de estos pilares fundamentales de la productividad, es indispensable que se tome en consideración cada punto, ya que de esta forma se estaría obteniendo un mejor crecimiento en la empresa, así como también optar con los recursos necesarios para que se logre los objetivos propuestos.

### **Tipos de productividad**

Entre los diferentes tipos de productividad, se tiene:

**Productividad laboral:** Se la conoce como aquella productividad que se da por hora trabajada, puesto que se determina mediante un parámetro que son dadas por las diferentes horas determinadas.

**Productividad Total:** En este punto se toma en consideración todos los factores que intervienen durante la producción.

**Productividad marginal:** Se refiere aquella modificación que se da al producto para mejorar la productividad de la institución, teniendo en cuenta cuando se aumenta la cantidad de personal o el número de maquinarias que son indispensables para una determinada labor.

### **Factores que afectan la productividad**

Los factores que afectan la productividad son:

**Factores externos:** Son consideradas aquellas regulaciones que la empresa tiene que enfrentar, es donde se determina la demanda o la competencia, puesto que son

factores que se encuentran fuera de la entidad y se debe enfrentar para que no afecte a la rentabilidad de la misma.

**Factores internos:** Son conocidos como aquellos procesos internos que se manejan dentro de la entidad, tomando en cuenta los factores que intervienen durante su producción o prestación del servicio, de esta forma alcanzar un mayor logro empresarial en su productividad (Granadillo & Herrera, 2013).

### **Estrategias para elevar la productividad**

Para elevar la productividad es necesario que se tomen en cuenta las siguientes estrategias:

- Es importante proponer objetivos específicos y reales para cada empleado.
- Se debe estimular mediante incentivos económicos, para que los trabajadores se encuentren motivados dentro de la entidad.
- Mantener la equidad dentro de la empresa, para que de esta manera los trabajadores puedan alcanzar las metas propuestas por la empresa (Álvarez, y otros, 2017).

Se debe considerar cada una de las estrategias planteadas, ya que así la empresa estaría elevando su productividad, sobre todo podrá alcanzar sus fines propuestos, como es una buena rentabilidad y ganancia.

## **2.7 Hipótesis**

El Cuadro de Mando Integral como herramienta influye en la productividad de Sistemas de Parqueo Regulados.

## **2.8 Señalamiento de variables**

**X:** Cuadro de Mando Integral

**Y:** Productividad

## CAPÍTULO 3.

### METODOLOGÍA

#### 3.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación se fundamenta en el enfoque cuantitativo:

**Cuantitativo**, porque se realizará una medición numérica mediante los datos obtenidos, de los cuales se aplicará tablas y gráficas estadísticas, con el fin de establecer con exactitud los patrones de comportamiento de la población, tomando en cuenta si el diseño e implementación del cuadro de mando integral influyen en la productividad del paqueo regulado de la ciudad de Ambato.

#### 3.2 Modalidad básica de la investigación

La modalidad básica de la investigación que se aplicará en este proyecto es:

**Investigación Bibliográfica-Documental:** porque se pudo apoyar de diferentes fuentes, como son libros, revistas, artículos indexados, con el fin de lograr una mayor información sobre el Cuadro de MANDO integral y la productividad.

**Investigación de Campo:** porque se pudo ir al lugar de los hechos, en este caso, es en el Sistema de Parqueo Regulado de la ciudad de Ambato; de esta forma poder recolectar los datos precisos con el fin de analizar su incidencia del Cuadro de Mando Integral en la productividad.

#### 3.3 Nivel o tipo de investigación

El nivel o tipo de investigación que se empleó en el presente proyecto es el nivel explicativo, pues se pretende demostrar si con el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral mejorará la productividad del parqueo regulado en la ciudad de Ambato.



### **3.4 Población y muestra**

La población o universo con la que se va trabajar es de siete personas del departamento administrativo y cincuenta personas del departamento operativo, con un total de 57 personas del Sistema de Parqueo Regulado de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del Sistema de estacionamiento Rotativo (SIMERT), del GAD Ambato.

### 3.5 Operacionalización de la Variable Independiente- Cuadro de Mando Integral

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e Instrumentos
<p><b>Cuadro de Mando Integral:</b></p> <p>Es una herramienta que sirve para tomar decisiones directivas a través de la información periódica que se da a base de indicadores, para el cumplimiento previo de sus objetivos; considerando sus cuatro perspectivas, como son financieros, clientes, procesos internos y el aprendizaje y crecimiento.</p>	<p>Financiera</p> <p>Clientes</p> <p>Procesos Internos</p> <p>Aprendizaje y Crecimiento</p>	<p>Número de tickets vendidos Número de puntos de distribución</p> <p>Satisfacción del cliente Calidad del servicio</p> <p>Eficiencia del personal Disponibilidad de parqueos Eficiencia del proceso de control</p> <p>Innovación Capital Humano Trabajo en equipo</p>	<p>¿El cuadro de mando integral es una herramienta indispensable para el control de gestión? ¿Dentro del cuadro de mando integral la Dirección determina indicadores financieros como el número de tickets vendidos y sus puntos de distribución?</p> <p>¿El cuadro de mando integral es la principal herramienta que sirve para lograr una buena calidad del servicio? ¿Considera que la calidad del servicio son las mayores debilidades de la institución?</p> <p>¿La eficiencia del personal se mide mediante el cuadro de mando integral? ¿Cómo cree usted que se podrían mejorar los procesos internos de la institución?</p> <p>¿Se debe direccionar los procesos de control en el cuadro de mando integral para un mejor resultado? ¿Sabe usted que sistemas de control utiliza la empresa para el cumplimiento de sus objetivos?</p> <p>¿Se considera al cuadro de mando integral como un sistema de innovación que requiere de actualización? ¿En el cuadro de mando integral el capital humano busca el crecimiento de la empresa?</p>	<p>Encuesta Cuestionario</p>

Cuadro No. 1: Operacionalización de la Variable Independiente

Fuente: elaboración propia

### Operacionalización de la Variable Dependiente- Productividad

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e Instrumentos
<p><b>Productividad:</b></p> <p>Es considerada como la medida global en donde las organizaciones satisfacen sus diferentes criterios, como es la eficiencia, eficacia, objetivos y la comparabilidad, aumentando de tal forma el volumen de producción y disminuyendo la capacidad de insumos.</p>	<p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p> <p>Objetivos</p> <p>Comparabilidad</p>	<p>Utilización de recursos Capacidad Competencia</p> <p>Resultado Actividades planificadas</p> <p>Medidas Cuantitativas Cualitativas</p> <p>Ambiente de trabajo</p>	<p>¿Qué recursos debe considerar la Dirección para mejorar su productividad? ¿Considera eficiente la capacidad de competencia que tienen los trabajadores dentro de la institución?</p> <p>¿La productividad se encuentra relacionada con los resultados de la dirección? ¿Las actividades planificadas de la institución permiten que se logre una mayor productividad?</p> <p>¿Los objetivos de la empresa deben ser cuantitativos y cualitativos? ¿Dentro de la productividad se deben tomar medidas para un mejor resultado?</p> <p>¿El ambiente de trabajo influye en la productividad de la Dirección? ¿Cree que la productividad del trabajador se da a través del buen ambiente de trabajo?</p>	<p>Encuesta Cuestionario</p>

Cuadro No. 2: Operacionalización de la Variable Dependiente

Fuente: elaboración propia

### 3.6 Plan de Recolección de la información

El plan de recolección de la información se dio a través de la técnica de la encuesta, considerada como una técnica o una manera que sirve para obtener información sobre la realidad, siguiendo el procedimiento sugerido por Dillman, los datos se recogieron mediante una encuesta enviada a 884 directores de 218 hospitales públicos generales del Sistema Nacional de Salud en España (Gil, 2010). De igual manera menciona (Quesado, Guzmán, & Rodrigues, 2014) como medio básico para la recopilación de los datos, se ha optado por la realización de una encuesta postal a través del envío de un cuestionario a una muestra de organizaciones públicas y privadas que operan en Portugal. Por tal motivo para la recolección de los datos de la investigación se ha determinado los siguientes puntos.

**Cuadro No. 3:** Plan de Recolección de la Información

<b>Preguntas Básicas</b>	<b>Explicación</b>
¿Para qué investigar?	Para ver cómo influye el Cuadro de Mando Integral sobre la Productividad
¿De qué personas u objetos?	Personal Administrativos y operativos
¿Sobre qué aspectos?	Cuadro de Mando Integral-Productividad
¿Quién?	Ing. Mesías Gabriel Vargas Sánchez
¿Cuándo?	Año 2018
¿Dónde?	En el Sistema de Parqueo Regulado de la ciudad de Ambato
¿Cuántas veces?	Dos veces
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
¿Con que?	Cuestionario
¿En qué situación?	Durante sus actividades

Fuente: elaboración propia

### 3.7 Plan de procesamiento y análisis de la información

Después de haber conseguido los datos, se realizó una revisión de la literatura y se analizó sobre el uso del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones, considerando que es un fenómeno amplio que involucra factores contingentes e institucionales y ver qué factores influyen significativamente en el uso del Cuadro de Mando Integral, se determinó la técnica multivalente manejando el análisis de regresión, para comprobar la relación que existe entre la variable independiente (Mando de cuadro integral) y la productividad (variable dependiente), para después

elaborar el modelo donde se reflejan las variables explicativas que influyen en la variable dependiente.

## CAPÍTULO 4

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Validación Encuesta a funcionarios de SIMERT por medio del Método de Alpha de Cronbach

Para la validación de la encuesta se aplicó un cuestionario de 18 preguntas; solo la pregunta 1 tiene alternativas de SI y No, mientras los 17 restantes se empleó la escala de Likert, que sirvieron para el análisis de fiabilidad.

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida
1	NUMERO	Númérico	8	0	Número de Encuestado	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala
2	CMI	Númérico	8	0	Cree que el cuadro de mando integral es una herramienta i...	{1, SI}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
3	Indicadores	Númérico	8	0	Considera que dentro del cuadro de mando integral la direc...	{1, SIEMPR...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
4	Herramienta	Númérico	8	0	En la dirección el cuadro de mando integral es la principal ...	{1, SIEMPR...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
5	Calidad	Númérico	8	0	Considera que la calidad del servicio son las mayores debil...	{1, SIEMPR...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
6	Eficiencia	Númérico	8	0	En la dirección la eficiencia del personal se mide mediante...	{1, SIEMPR...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
7	Procesos	Númérico	8	0	Considera que se debe mejorar los procesos internos de la...	{1, SIEMPR...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
8	Administración	Númérico	8	0	La administración debe direccionar los procesos de control...	{1, SIEMPR...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
9	Control	Númérico	8	0	La dirección utiliza algún sistema para controlar el cumpli...	{1, SI}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
10	Innovación	Númérico	8	0	En la dirección se considera al cuadro de mando integral c...	{1, SIEMPR...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
11	Crecimiento	Númérico	8	0	Considera que en el cuadro de mando integral el capital h...	{1, SIEMPR...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
12	Productividad	Númérico	8	0	Que recursos debe considerar la dirección para mejorar su ...	{1, SIEMPR...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
13	Competitividad	Númérico	8	0	Considera eficiente la capacidad de competencia que tiene...	{1, SIEMPR...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
14	Resultados	Númérico	8	0	En la dirección se considera al cuadro de mando integral c...	{1, SIEMPR...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
15	Actividades	Númérico	8	0	Las actividades planificadas por la dirección permiten que ...	{1, SIEMPR...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
16	Objetivos	Númérico	8	0	Considera que los objetivos que planea la dirección deben ...	{1, SIEMPR...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
17	Mejoramiento	Númérico	8	0	La dirección dentro de la productividad toma medidas adec...	{1, SIEMPR...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
18	Ambiente	Númérico	8	0	Considera que el ambiente laboral influye para lograr mejor...	{1, SIEMPR...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
19	Trabajador	Númérico	8	0	Cree usted que la productividad del trabajador se da a travé...	{1, SIEMPR...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
20	Suma	Númérico	8	2		Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala

Gráfico No 5: Resultados SPSS

Tabla No. 1: Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	57	100.0
	Excluidos	0	.0
	Total	57	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla No. 2: Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.755	18

Elaborado por: Gabriel Vargas

Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMRT

Los resultados del SPSS, con el método de Cronbach es de **0,755**, que se sitúa en la escala para ser aceptado la fiabilidad y validación del cuestionario, por lo que se procedió a aplicar la encuesta al Personal Administrativo y operativo Sistema de Parqueo Regulado de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del Sistema de estacionamiento Rotativo (SIMERT), del GAD Ambato.

#### 4.2. Encuesta aplicada al Personal Administrativo y operativo Sistema municipal de estacionamiento Regulado (SIMERT) de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del GAD Ambato

##### 1.- ¿Cree Ud. que la implementación del cuadro de mando integral ayudara al mejoramiento del sistema?

Tabla No 3. Pregunta 1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	30	52.6	52.6	52.6
No	27	47.4	47.4	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Elaborado por: Gabriel Vargas  
Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

Gráfico No. 6: Pregunta 1



Elaborado por: Gabriel Vargas  
Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

#### Análisis e Interpretación

De las 57 personas encuestadas, el 52.6% responden que el cuadro de mando integral si es una herramienta indispensable para el control de gestión, mientras que el 47.40% indica que no.

Más de la mitad de las personas encuestadas indican que el cuadro de mando integral si es una herramienta indispensable para el control de gestión, porque permite que se tomen las mejores decisiones y así evitar todo tipo de error dentro de la organización.



## 2.- ¿La administración del sistema determina indicadores de gestión para medir la satisfacción del cliente?

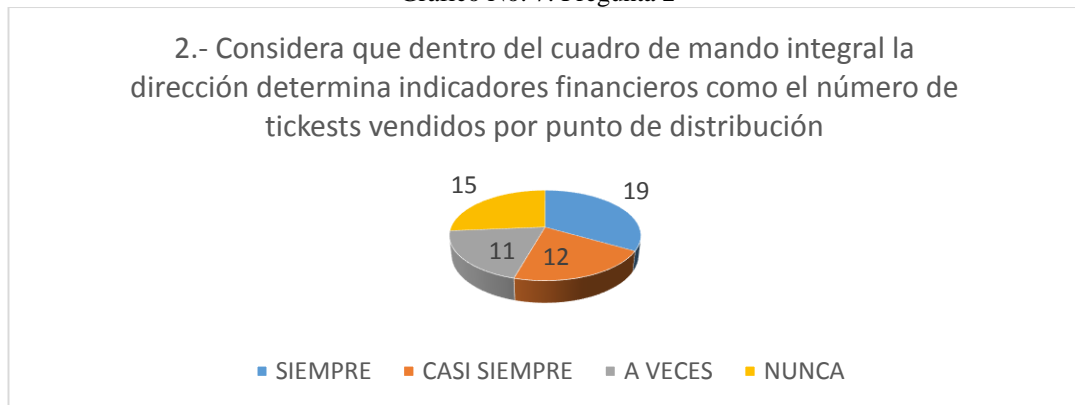
Tabla No 4. Pregunta 2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	19	33.3	33.3	33.3
CASI SIEMPRE	12	21.1	21.1	54.4
A VECES	11	19.3	19.3	73.7
NUNCA	15	26.3	26.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Elaborado por: Gabriel Vargas

Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

Gráfico No. 7: Pregunta 2



Elaborado por: Gabriel Vargas

Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

### Análisis e Interpretación

El 33.3% de los encuestados consideran que dentro del cuadro de mando integral la dirección siempre determina indicadores financieros como el número de tickets vendidos por punto de distribución, el 21.1% menciona casi siempre, el 19.30 afirma a veces, mientras que el 26.30 dice que nunca.

La mayoría de las personas encuestadas consideran que dentro del cuadro de mando integral la dirección siempre determina indicadores financieros como el número de tickets vendidos por punto de distribución, porque de esta manera existe un buen control en cada uno de sus procesos y así alcanzar un mejor rendimiento.

### 3.- ¿Si la dirección implementaría el cuadro de mando integral en el sistema se logrará una mejor calidad del servicio?

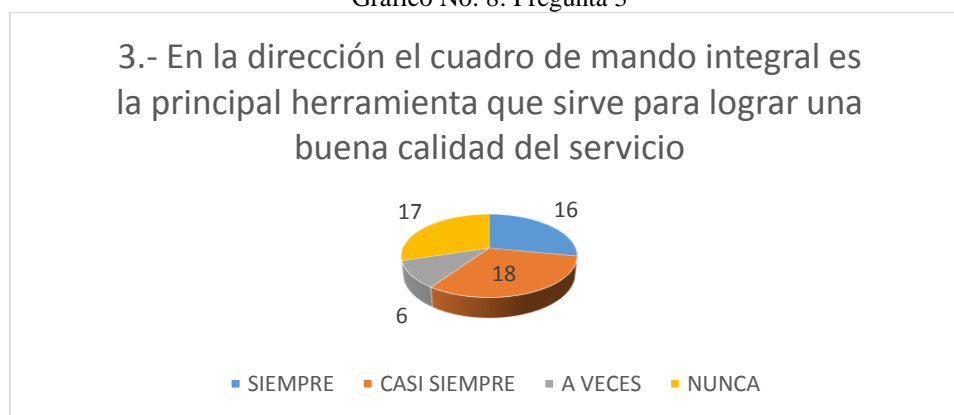
Tabla No 5. Pregunta 3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	16	28.1	28.1	28.1
CASI SIEMPRE	18	31.6	31.6	59.6
A VECES	6	10.5	10.5	70.2
NUNCA	17	29.8	29.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Elaborado por: Gabriel Vargas

Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

Gráfico No. 8: Pregunta 3



Elaborado por: Gabriel Vargas

Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

### Análisis e Interpretación

Del total de encuestados, el 28.1% indican que en la dirección el cuadro de mando integral siempre es la principal herramienta que sirve para lograr una buena calidad del servicio, el 31.6 señala casi siempre, el 10.5 determinan que a veces, mientras que el 29.8% afirman que nunca.

La gran parte de personas encuestadas enuncian que en la dirección el cuadro de mando integral casi siempre es la principal herramienta que sirve para lograr una buena calidad del servicio, porque mediante esta herramienta se logra tomar las mejores decisiones dentro de la institución.

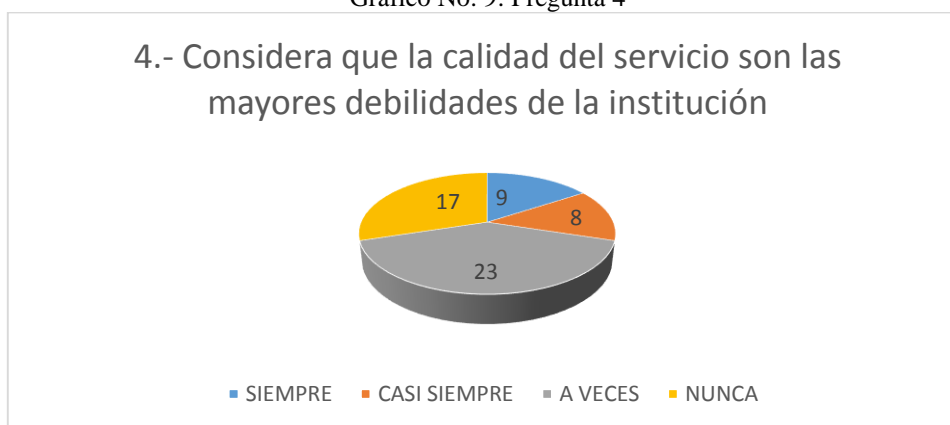
#### 4.- ¿La calidad del servicio afecta a la institución?

Tabla No 6. Pregunta 4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	9	15.8	15.8	15.8
	CASI SIEMPRE	8	14.0	14.0	29.8
	A VECES	23	40.4	40.4	70.2
	NUNCA	17	29.8	29.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Elaborado por: Gabriel Vargas  
Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

Gráfico No. 9: Pregunta 4



Elaborado por: Gabriel Vargas  
Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

#### Análisis e Interpretación

De las 57 personas encuestadas, el 15.8% consideran que la calidad del servicio siempre son las mayores debilidades de la institución, el 14% enuncian casi siempre, el 40.4% indican a veces, mientras que el 29.8% nunca.

En su mayoría de las personas encuestadas consideran que la calidad del servicio a veces son las mayores debilidades de la institución, por tal razón se deben mejorar los procesos internos para que de esta manera exista un mejor servicio al cliente.

## 5.- ¿El cuadro de mando integral mide la eficiencia del personal?

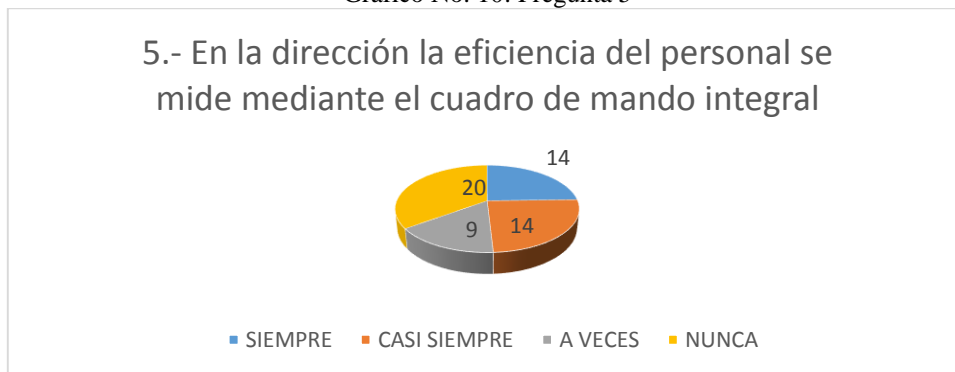
Tabla No 7. Pregunta 5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	14	24.6	24.6	24.6
CASI SIEMPRE	14	24.6	24.6	49.1
A VECES	9	15.8	15.8	64.9
NUNCA	20	35.1	35.1	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Elaborado por: Gabriel Vargas

Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

Gráfico No. 10: Pregunta 5



Elaborado por: Gabriel Vargas

Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

### Análisis e Interpretación

El 24.6% de las personas encuestadas manifiestan que en la dirección la eficiencia del personal siempre y casi siempre se mide mediante el cuadro de mando integral, el 15.8% dicen a veces, mientras que el 35.1% señalan que nunca.

En su gran conjunto de las personas encuestadas enuncian que en la dirección la eficiencia del personal nunca se mide mediante el cuadro de mando integral, ya que se requiere de otras herramientas que sirvan para medir el desempeño, tomando en cuenta que el cuadro de mando integral es indispensable para tomar las decisiones adecuadamente dentro de la institución.

## 6.- ¿La institución capacita para mejorar los procesos internos?

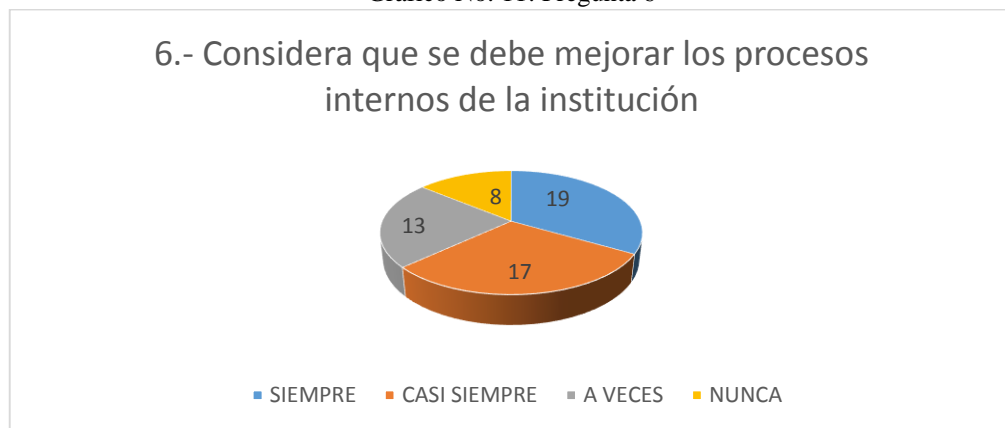
Tabla No 8. Pregunta 6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	19	33.3	33.3	33.3
	CASI SIEMPRE	17	29.8	29.8	63.2
	A VECES	13	22.8	22.8	86.0
	NUNCA	8	14.0	14.0	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Elaborado por: Gabriel Vargas

Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

Gráfico No. 11: Pregunta 6



Elaborado por: Gabriel Vargas

Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

### Análisis e Interpretación

El 33.3% de los trabajadores encuestados siempre creen que se podrían mejorar los procesos internos de la institución, el 29.8% señala casi siempre, el 22.8% indica que a veces y el 14% afirma que nunca.

En su mayoría de personas encuestadas siempre creen que se podrían mejorar los procesos internos de la institución, porque de esta manera se estaría cumpliendo los objetivos de la empresa.

## 7.- ¿La administración tiene procesos de control para un mejor resultado?

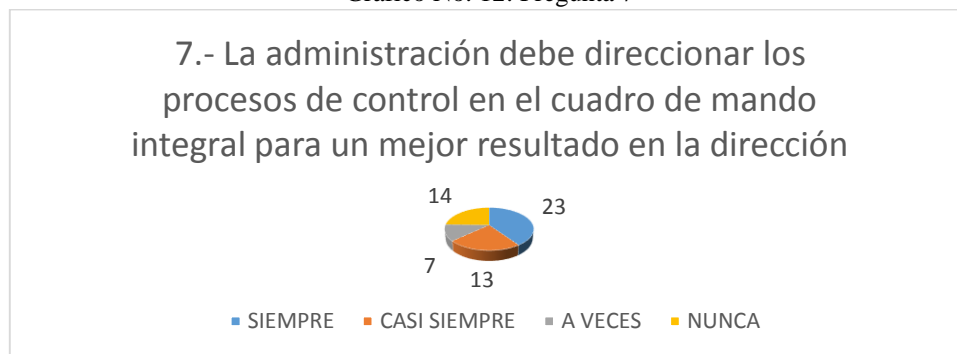
Tabla No 9. Pregunta 7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	23	40.4	40.4	40.4
CASI SIEMPRE	13	22.8	22.8	63.2
A VECES	7	12.3	12.3	75.4
NUNCA	14	24.6	24.6	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Elaborado por: Gabriel Vargas

Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

Gráfico No. 12: Pregunta 7



Elaborado por: Gabriel Vargas

Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

### Análisis e Interpretación

El 40.4% de las personas encuestadas señalan que la administración siempre debe direccionar los procesos de control en el cuadro de mando integral para un mejor resultado en la dirección, el 22.8% indica casi siempre, el 12.3% afirma que a veces, mientras que el 24.6 enuncia que nunca.

La gran parte de personas encuestadas consideran que la administración siempre debe direccionar los procesos de control en el cuadro de mando integral, porque de esta manera se logra un mejor resultado en la dirección, además es una herramienta muy fundamental que permite que se obtenga una buena toma de decisiones dentro de la institución.

## 8.- ¿La dirección utiliza sistemas para el cumplimiento de objetivos?

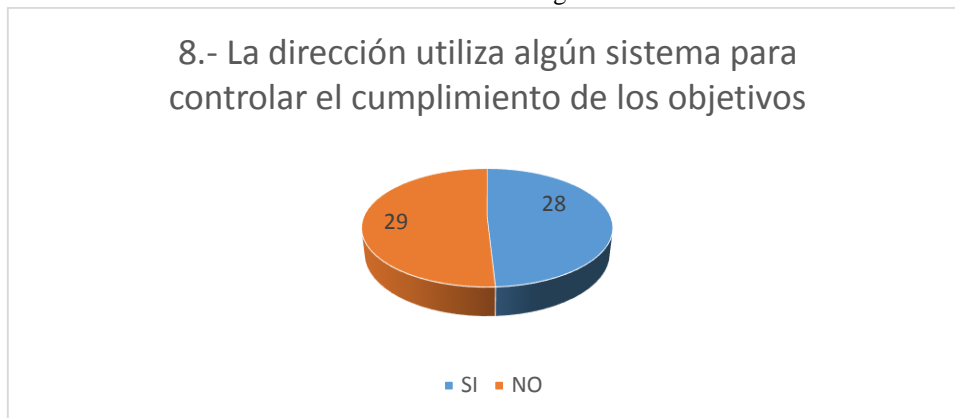
Tabla No 10. Pregunta 8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	28	49.1	49.1	49.1
No	29	50.9	50.9	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Elaborado por: Gabriel Vargas

Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

Gráfico No. 13: Pregunta 8



Elaborado por: Gabriel Vargas

Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

### Análisis e Interpretación

De las 57 personas encuestadas, el 49.1% menciona que la dirección si utiliza algún sistema para controlar el cumplimiento de los objetivos, mientras que el 50.9% indica que no.

Más de la mitad de las personas encuestadas señalan que la dirección no utiliza algún sistema para controlar el cumplimiento de los objetivos, esto se debe a que no existe una buena planificación dentro de la institución y por ende no permite que se cumplan los objetivos adecuadamente.

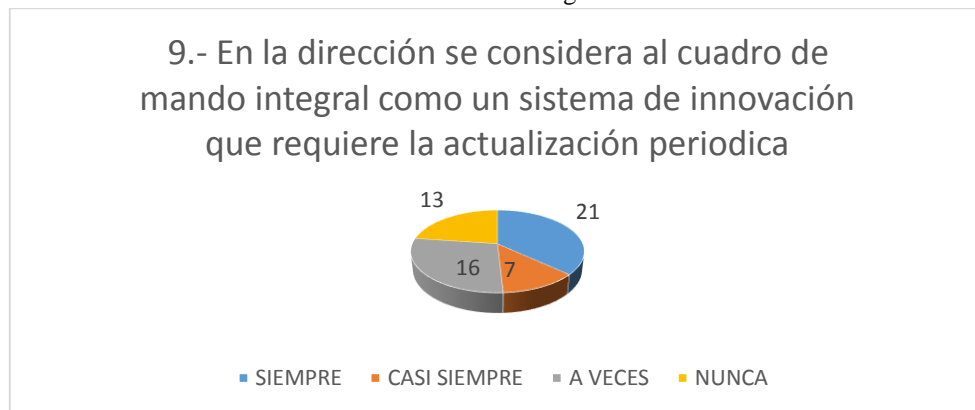
## 9.- ¿El cuadro de mando integral proporciona datos para implementar innovación?

Tabla No 11. Pregunta 9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	21	36.8	36.8	36.8
CASI SIEMPRE	7	12.3	12.3	49.1
A VECES	16	28.1	28.1	77.2
NUNCA	13	22.8	22.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Elaborado por: Gabriel Vargas  
Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

Gráfico No. 14: Pregunta 9



Elaborado por: Gabriel Vargas  
Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

### Análisis e Interpretación

El 36.8% de las personas encuestadas señalan que en la dirección siempre se considera al cuadro de mando integral como un sistema de innovación que requiere la actualización periódica, el 12.3% indican casi siempre, el 28.1% afirman que a veces, mientras que el 22.8% dicen que nunca.

En su gran conjunto de personas encuestadas indican que en la dirección siempre se considera al cuadro de mando integral como un sistema de innovación que requiere la actualización periódica, porque de esta manera se logra cumplir las metas propuestas dentro de la institución.



**10.- ¿El capital humano tiene apoyo de la dirección el crecimiento profesional ?**

Tabla No 12. Pregunta 10

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	10	17.5	17.5	17.5
CASI SIEMPRE	16	28.1	28.1	45.6
A VECES	12	21.1	21.1	66.7
NUNCA	19	33.3	33.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Elaborado por: Gabriel Vargas  
Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

Gráfico No. 15: Pregunta 10



Elaborado por: Gabriel Vargas  
Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

**Análisis e Interpretación**

El 17.5% de las personas encuestadas consideran que en el cuadro de mando integral el capital humano siempre busca el crecimiento de la dirección, el 28.1% indica casi siempre, el 21.10% señala a veces, mientras que el 33.3% dice que nunca.

La gran parte de personas encuestadas consideran que en el cuadro de mando integral el capital humano nunca busca el crecimiento de la dirección, porque se fijan más en contratar al personal para poder cubrir las vacantes al cargo.

## 11.- ¿Que recursos se necesita para mejorar la productividad?

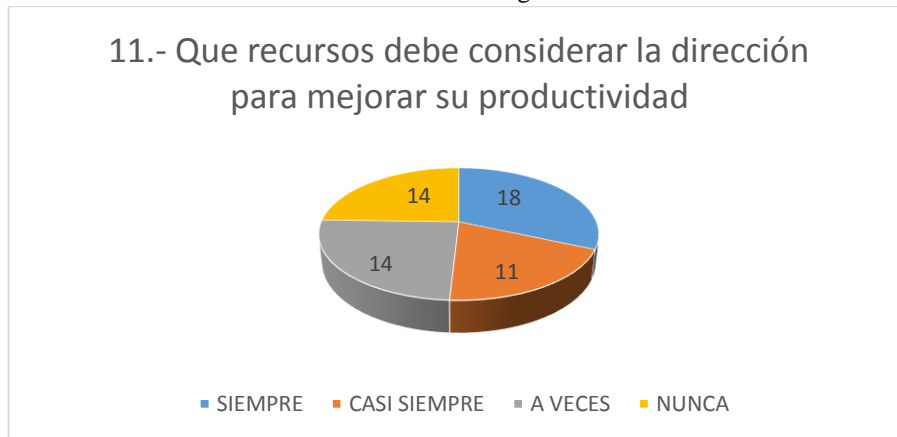
Tabla No 13. Pregunta 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	HUMANOS	18	31.6	31.6	31.6
	FINANCIEROS	11	19.3	19.3	50.9
	TECNOLÓGICOS	14	24.6	24.6	75.4
	ECONÓMICOS	14	24.6	24.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Elaborado por: Gabriel Vargas

Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

Gráfico No. 16: Pregunta 11



Elaborado por: Gabriel Vargas

Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

### Análisis e Interpretación

El 31.6% de las personas encuestadas manifiestan que los recursos humanos deben considerar la dirección para mejorar su productividad, el 19.3% dicen los recursos financieros, mientras que el 24.6% señalan los recursos tecnológicos y económicos.

En su gran conjunto de las personas encuestadas señalan que los recursos que debe considerar la dirección para mejorar su productividad son los recursos humanos, puesto que se lo considera como el factor clave de éxito de una empresa para que la institución cumpla sus objetivos propuestos.

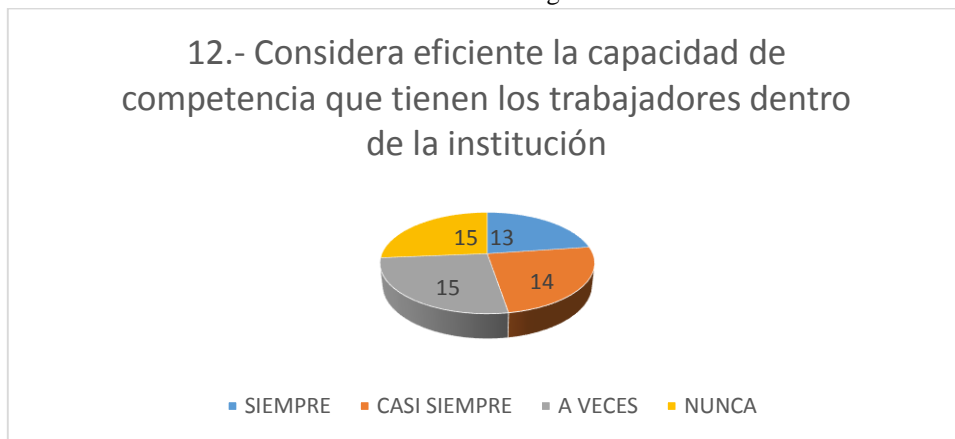
**12.- ¿La capacidad de competencia de los trabajadores es eficiente dentro de la institución?**

Tabla No 14. Pregunta 12

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	13	22.8	22.8	22.8
CASI SIEMPRE	14	24.6	24.6	47.4
A VECES	15	26.3	26.3	73.7
NUNCA	15	26.3	26.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Elaborado por: Gabriel Vargas  
Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

Gráfico No. 17: Pregunta 12



Elaborado por: Gabriel Vargas  
Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

**Análisis e Interpretación**

El 22.8% de las personas encuestadas considera siempre eficiente la capacidad de competencia que tienen los trabajadores dentro de la institución, el 24.6% señalan casi siempre, mientras que el 26.3 afirman que a veces y nunca.

La mayoría de las personas encuestadas consideran a veces y nunca eficiente la capacidad de competencia que tienen los trabajadores dentro de la institución, por lo que es necesario que se realicen capacitaciones frecuentes para que los trabajadores puedan desempeñar eficientemente sus actividades.

**13.- ¿Cree que la productividad posee relación con los resultados financieros de la institución?**

Tabla No 15. Pregunta 13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	15	26.3	26.3	26.3
	CASI SIEMPRE	17	29.8	29.8	56.1
	A VECES	12	21.1	21.1	77.2
	NUNCA	13	22.8	22.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Elaborado por: Gabriel Vargas  
Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

Gráfico No. 18: Pregunta 13



Elaborado por: Gabriel Vargas  
Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

**Análisis e Interpretación**

El 26.3% de las personas encuestadas mencionan que en la dirección la productividad siempre se encuentra relacionada con los resultados financieros que se consiguen, el 29.8% enuncian casi siempre, el 21.10% indican a veces, mientras que el 22.8% afirman que nunca.

La gran parte de las personas encuestadas señalan que en la dirección la productividad casi siempre se encuentra relacionada con los resultados financieros que se consiguen, ya que se lo considera como una herramienta indispensable que sirve para lograr una mejor rentabilidad.

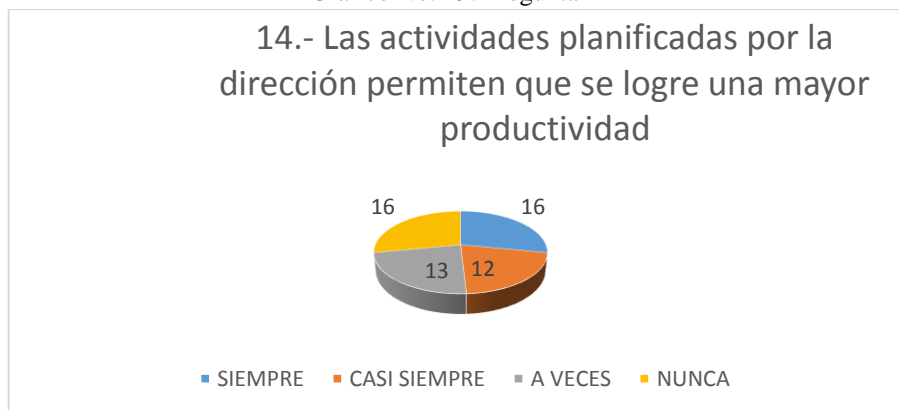
#### 14.- ¿La dirección planifica actividades para una mejor productividad?

Tabla No 16. Pregunta 14

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	16	28.1	28.1	28.1
CASI SIEMPRE	12	21.1	21.1	49.1
A VECES	13	22.8	22.8	71.9
NUNCA	16	28.1	28.1	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Elaborado por: Gabriel Vargas  
Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

Gráfico No. 19: Pregunta 14



Elaborado por: Gabriel Vargas  
Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

#### Análisis e Interpretación

El 28.1% de las personas encuestadas señalan que las actividades planificadas por la dirección siempre permiten que se logre una mayor productividad, el 21.1% indican casi siempre, el 22.8% indican a veces, mientras que los otros 28.1% nunca.

La mitad de las personas encuestadas señalan que las actividades planificadas por la dirección siempre permiten que se logre una mayor productividad, mientras que la otra mitad dice que nunca lo permite que se logre mayor productividad, por lo que se debe aplicar estrategias para que se pueda mejorar estas actividades y así alcanzar una mejor productividad.

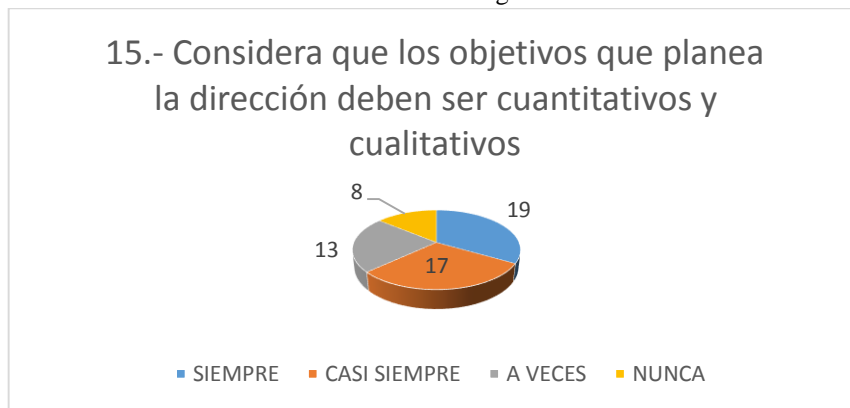
**15.- ¿Los objetivos de la dirección busca siempre mejorar la satisfacción del cliente?**

Tabla No 17. Pregunta 15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	19	33.3	33.3	33.3
CASI SIEMPRE	17	29.8	29.8	63.2
A VECES	13	22.8	22.8	86.0
NUNCA	8	14.0	14.0	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Elaborado por: Gabriel Vargas  
Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

Gráfico No. 20: Pregunta 15



Elaborado por: Gabriel Vargas  
Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

**Análisis e Interpretación**

El 33.3% de los trabajadores encuestados consideran que los objetivos que planea la dirección siempre deben ser cuantitativos y cualitativos, el 29.8% señala casi siempre, el 22.8% indica que a veces y el 14% afirma que nunca.

En su mayoría de personas encuestadas consideran que los objetivos que planea la dirección siempre deben ser cuantitativos y cualitativos, porque de esta manera se estaría llegando a una mejor interpretación del problema.

## 16.- ¿La dirección toma medidas adecuadas para un mejor resultado?

Tabla No 18. Pregunta 16

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
válidos	SIEMPRE	21	36.8	36.8	36.8
	CASI SIEMPRE	10	17.5	17.5	54.4
	A VECES	12	21.1	21.1	75.4
	NUNCA	14	24.6	24.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Elaborado por: Gabriel Vargas  
Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

Gráfico No. 21: Pregunta 16



Elaborado por: Gabriel Vargas  
Fuente: Encuesta a funcionarios de SIEMRT

### Análisis e Interpretación

El 36.8% de las personas encuestadas señalan que la dirección dentro de la productividad siempre toma medidas adecuadas para lograr mejores resultados, el 17.5% indica casi siempre, el 21.1% enuncia a veces, mientras que el 24.6% afirma que nunca.

El gran conjunto de personas encuestadas señala que la dirección dentro de la productividad siempre toma medidas adecuadas para lograr mejores resultados, porque mediante esta herramienta se alcanza la rentabilidad de la organización.

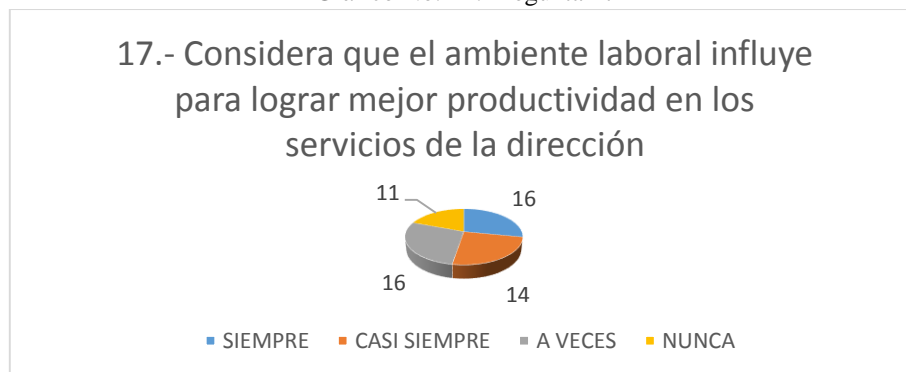
## 17.- ¿El ambiente laboral influye en el mejoramiento de la productividad?

Tabla No 19. Pregunta 17

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	16	28.1	28.1	28.1
CASI SIEMPRE	14	24.6	24.6	52.6
A VECES	16	28.1	28.1	80.7
NUNCA	11	19.3	19.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Elaborado por: Gabriel Vargas  
Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

Gráfico No. 22: Pregunta 17



Elaborado por: Gabriel Vargas  
Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

### Análisis e Interpretación

De las 57 personas encuestadas, el 28.1% considera que el ambiente laboral siempre y a veces influye para lograr mejor productividad en los servicios de la dirección, el 24.6% señalan casi siempre, mientras que el 19.3% dicen nunca.

En su mayoría de personas encuestadas consideran que el ambiente laboral siempre y a veces influye para lograr mejor productividad en los servicios de la dirección, por lo que es necesario aplicar estrategias con el fin de mejorar el ambiente laboral y de esta manera los trabajadores puedan desempeñar sus actividades eficientemente.



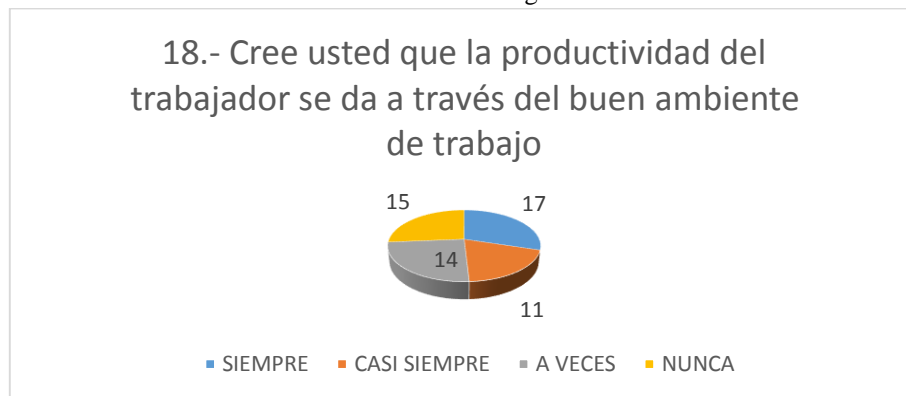
**18.- ¿La administración del sistema mide la productividad del trabajador mediante indicadores?**

Tabla No 20. Pregunta 18

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	17	29.8	29.8	29.8
CASI SIEMPRE	11	19.3	19.3	49.1
A VECES	14	24.6	24.6	73.7
NUNCA	15	26.3	26.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Elaborado por: Gabriel Vargas  
Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

Gráfico No. 23: Pregunta 18



Elaborado por: Gabriel Vargas  
Fuente: Encuesta a funcionarios de SIMERT

**Análisis e Interpretación**

El 29.8% de las personas encuestadas creen que la productividad del trabajador siempre se da a través del buen ambiente de trabajo, el 19.3% señalan casi siempre, el 24.6% indican a veces, mientras que el 26.3% afirman que nunca.

En su gran conjunto de personas encuestadas creen que la productividad del trabajador siempre se da a través del buen ambiente de trabajo, por lo que se debe mantener el buen ambiente laboral a través de estrategias e incentivos para que los trabajadores puedan desempeñarse sin ningún inconveniente.





### **Interpretación:**

El método Pearson, permite determinar el valor de **0.76**, lo que significa que su coeficiente es positivo buena, tomando en cuenta los rangos que varían desde -1 a 1, los mismos que son manifestados de la siguiente manera:

- Entre 0 a 1= su correlación es positiva
- De 0 a 0.4 correlación positiva mala
- De 0.4 a 0.7 correlación positiva regular
- De 0.7 a 1 correlación positiva buena

Lo que se determina que el valor de **0.76**, tiene una correlación positiva regular, lo que significa que las encuestas realizadas se han determinado en una forma directa, pero requiere de mejoras para una buena aplicación.

### **Coefficiente de determinación:**

$$r^2 = (0.76)^2$$

$$r^2 = 0.5776$$

$$r^2 = 57.7\%$$

El coeficiente de determinación se lo conoce como aquella variación que se obtiene sobre las respuestas dadas en el cuestionario, por cuanto, es la interpretación que se da al coeficiente.

### **Conclusión**

H1: El Cuadro de Mando Integral como herramienta influye en la Productividad de Sistemas de Parqueo Regulados.

H0: El Cuadro de Mando Integral como herramienta NO influye en la Productividad de Sistemas de Parqueo Regulados.

Con el coeficiente de Pearson **0,76** se determina una escala positiva buena, por lo que se rechaza la H0, y se acepta la H1.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Se diagnosticó que, en el Sistema de Parqueo Regulado de la ciudad de Ambato (SIMERT), no se aplica la gestión del Cuadro de Mando Integral, toda vez que no se articulan las cuatro perspectivas que son importantes para el desempeño óptimo del sistema como son las finanzas, servicio al cliente, procesos internos y formación-crecimiento. En relación al primero planifica el cumplimiento de los ingresos; en lo segundo, se desconoce si existe una satisfacción de los clientes, en el tercero no existe una evaluación al desempeño para determinar la calidad, los tiempos de respuesta, y los costes; y el último existe una insatisfacción en los empleados, no existe una comunicación eficaz entre los diferentes departamentos y áreas.

Se identificó que la productividad del sistema de parqueo regulado en la ciudad de Ambato, se ve afectada por factores internos como la falta de gestión administrativa, los procesos no se llevan a cabo de una forma adecuada; la tecnología, que tiene fallas de conectividad, se puede citar también que las políticas y normas de la GAD de Ambato influyen para que no haya un correcto funcionamiento del sistema y por ende la toma de decisiones no sean apropiados para un desempeño adecuado en los procesos del servicio. Los factores externos también afectan a la dirección, como los proveedores de tickets a los usuarios incumplidos, falta de coordinación con los demás departamentos de la dirección de tránsito para apoyo y resolución de conflictos.

No existe una herramienta desarrollada como el modelo del cuadro de mando integral que permita mejorar la productividad de sistemas de parqueo regulado en la ciudad de Ambato, por lo que muchos trámites se ven afectados, causando una serie de inconvenientes, tanto para el cliente interno como el cliente externo, lo que preocupa de sobre manera tomando en cuenta que es esta unidad aporta con ingresos importantes para la municipalidad y con esta falencia los manejos económicos debe

no están manejados con toda responsabilidad y transparencia, toda vez que representa a toda un ciudad.

## **5.2 Recomendaciones**

En la Administración del Sistema de Parqueo Regulado se deben llevar a cabo todos los procesos del Cuadro de Mando Integral que requiere una empresa para ser eficiente dentro de sus actividades diarias en relación a lo financiero, clientes, procesos internos y formación-crecimiento, para de esta forma tanto clientes internos y externos tengan la satisfacción necesaria y que esta unidad brinde un servicio de calidad.

Los procesos de productividad en el sistema deben mejorar ostensiblemente para de esta forma convertirse en una unidad departamental rentable y que engrose las arcas económicas del municipio y se revierta en obras que vayan encaminadas a atender las necesidades de los usuarios, por lo que resultan urgente buscar los mecanismos idóneos para el manejo eficiente, eficaz y evidente de la gestión administrativa-financiera.

La Administración del Sistema de Parqueo regulado debe elaborar un Modelo de Gestión del Cuadro de Mando integral que mejore la productividad, para permitir que tanto los procesos administrativos como financieros fluyan acorde a las expectativas del mundo actual, pero sobre todo con transparencia en cada uno de ellos.

## **CAPITULO 6**

### **PROPUESTA**

#### **Título de la propuesta**

Modelo de Gestión del Cuadro de Mando integral que permita mejorar la productividad en el Sistema Municipal de Estacionamiento Regulado (SIMERT) en la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad de Ambato.

#### **6.1 Datos Informativos**

**Institución:** Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad de Ambato

**Provincia:** Tungurahua

**Cantón:** Ambato

**Dirección:** Bolívar y 5 de junio

#### **6.2 Antecedentes de la propuesta**

El Sistema Municipal de Estacionamiento Regulado (SIMERT) de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del GAD Ambato, no cuenta con un Cuadro de Mando integral como herramienta que permita mejorar la productividad en el sistema de parqueo regulado, es por eso que se vio en la necesidad de elaborar un Modelo de Gestión del Cuadro de Mando Integral, con el fin de alcanzar una mayor productividad dentro de la institución, para ello se realizó consulta e investigación en diferentes revistas sobre esta problemática, de tal forma que se logre tener información clara sobre el tema propuesto y así lograr mayores resultados.

#### **6.3 Justificación**

El tema de investigación es de necesidad porque el cuadro de mando integral se encuentra relacionado con todas las actividades que se realizan en el Sistema Municipal de Estacionamiento regulado (SIMERT), teniendo en cuenta que es una herramienta muy indispensable que busca alcanzar los resultados óptimos dentro y

fuera de la institución, es por eso que se tiene la necesidad de elaborar un Modelo de Gestión del Cuadro de Mando integral que permita mejorar la productividad en el Sistema Municipal de Estacionamiento regulado (SIMERT) en la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del GAD Ambato, con el fin de dar solución a la problemática propuesta.

Esta investigación es de gran interés porque se va mejorar cada uno de sus procesos, a través de los indicadores que se encuentran ligados a los objetivos propuestos, de esta manera tener una buena productividad en el Sistema de Parqueo Regulado, tomando en cuenta sus cuatro áreas estratégicas como es la financiera, clientes, procesos internos y el crecimiento, con el propósito de lograr una mayor productividad dentro de la institución.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1. Objetivo general**

Diseñar el Modelo de Gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral que permita mejorar la productividad en el Sistema Municipal de estacionamiento Regulado en la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del GAD Ambato.

### **6.4.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional del Sistema de Parqueo Regulado.
- Determinar los factores del cuadro de mando integral que inciden en la productividad del Sistema Municipal de estacionamiento Regulado
- Socializar el Modelo de Gestión del Cuadro de Mando integral que permita mejorar la productividad en el Sistema de Parqueo Regulado (SIMERT).

## **6.5 Análisis de factibilidad**

El cuadro de mando integral en el Sistema Municipal de estacionamiento Regulado de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del GAD Ambato, tiene la oportunidad de establecer estrategias que son de gran necesidad para la institución, puesto que persiguen los objetivos propuestos y hace que se logre una mayor



productividad, sobre todo permite aumentar su rentabilidad y de esta manera aportar a los ingresos de la municipalidad.

Por consiguiente, al diseñar el Modelo de Gestión del Cuadro de Mando integral, permite que se mejore la productividad en el Sistema Municipal de estacionamiento Regulado, puesto que se considera cada una de sus estrategias, como es en lo financiero, clientes, procesos internos y el aprendizaje-crecimiento, con el fin de lograr mayores resultados.

Esta investigación es factible, ya que al momento de poner en práctica todas sus herramientas, permiten controlar y evaluar la gestión del cuadro de mando integral, logrando de esta forma optar por las mejores decisiones dentro de la institución, teniendo en cuenta la utilización correcta de todos los recursos y ver si son utilizados adecuadamente, considerando al mismo tiempo las ideas que aportan los clientes para ver si se encuentran satisfechos por el servicio ofertado, puesto que la perspectiva del cliente genera confianza y credibilidad hacia la institución, de esta forma mejorar el servicio que brinda Sistema Municipal de estacionamiento Regulado.

Entre las posibles deficiencias que sean detectadas durante la investigación serán evaluadas y supervisadas, con el fin de llevar correctamente cada uno de los procesos, puesto que este modelo es de fácil adaptación y se acopla a los cambios que sean de beneficio para la institución.

## **6.6 Fundamentación Teórica-científica**

### **Cuadro de Mando Integral**

Es necesario entender que el Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión dentro de la organización. Es un modelo flexible para todo tipo de entidades y que su adaptación a la naturaleza no altera las políticas y filosofía del modelo. Sin embargo, las debilidades del mismo, probablemente se derivan como señalan BUTLER, LETZA Y NEALE (1997), el proceso de implantación del Cuadro de Mando Integral no se lo puede tomar como un modelo genérico, tiene que ser aplicable en su totalidad dentro de la organización, y luego del análisis respectivo

la mejora se aplicará en las áreas que lo necesitan ya que este es un enfoque integrador.

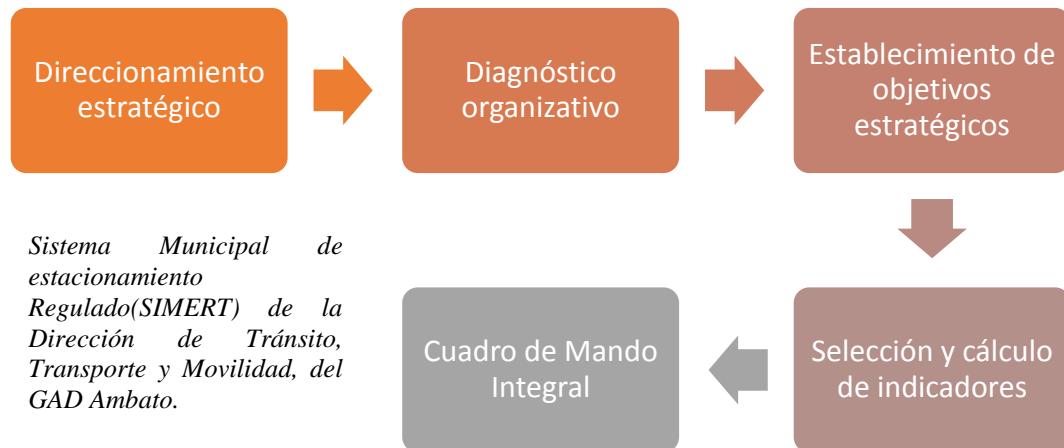
La aplicación del control en la organización a través del Cuadro de Mando Integral permite monitorear con mayor detalle la estrategia aprobada y facilita la toma de decisiones a los directivos (Hernández González & Rodríguez Cruz, 2016). Al tener herramientas se mejora la coordinación entre las áreas para complementar la estrategia de la empresa. Es así que se reduce considerablemente los tiempos en las reuniones de directorio y esto incide en la productividad del trabajo. La ampliación del Cuadro de Mando Integral contribuye al ahorro de recursos materiales y energético en la empresa.

### **La Productividad**

La productividad es un indicador que mide la capacidad de un factor productivo, o varios, para crear determinados bienes o servicios, por lo que al incrementarla se logran mejores resultados, considerando los recursos empleados para generarlos. La importancia de la productividad radica en el uso como indicador para medir la situación real de la economía de un país, de una industria o de la gestión empresarial (Miranda, Jorge; Toirac, Luis 2010).

La productividad es clave para la creación de riqueza, ya que unos mayores beneficios permiten invertir en la mejora de los recursos productivos, como nuevas tecnologías (autofinanciamiento), que le dará ventaja competitiva en el mercado e incrementar los sueldos, lo que acrecentará el volumen de la demanda agregada, que se traduce en dinamización de la economía. Por tal razón se debe fortalecer a la empresa para que se logre un mayor rendimiento y crecimiento, teniendo presente que la flexibilidad del mercado se lo considera como la clave de éxito para la productividad, ya que es un mercado financiero dinámico y capaz de financiar la innovación y los proyectos de mayor riesgo.

## 6.7 Metodología, Modelo operativo



Fuente: elaboración propia

### Direccionamiento estratégico

Dentro del direccionamiento estratégico, se tiene:

#### Misión

“Brindar un servicio de calidad en las zonas reguladas superando las expectativas de nuestros clientes, de manera eficiente y responsable con la ciudadanía”.

#### Visión

Llegar a ser la primera entidad de prestigio sobre el sistema de estacionamiento rotativo regulado (SIMERT) en la ciudad de Ambato.

#### Valores competitivos

**Respeto:** Existe el buen trato del personal del Sistema de Estacionamiento Rotativo Regulado (SIMERT) de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del GAD Ambato, a cada uno de sus clientes internos y externos.

**Responsabilidad:** Todas las actividades se cumplen a cabalidad, con el fin de brindar el mejor servicio a la comunidad.

**Puntualidad:** Cumplir con las actividades a un tiempo establecido, evitando retrasos y logrando eficientemente el cumplimiento de sus tareas.

**Honestidad:** Ofrecer a los usuarios la accesibilidad mediante el trato amable y transparente, actuando siempre con la verdad.

**Trabajo en equipo:** creemos y fomentamos la participación de todos los colaboradores para lograr un objetivo común.

### **Políticas**

Entre las políticas que se debe considerar en el Sistema de Estacionamiento Rotativo Regulado (SIMERT) de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del GAD Ambato, son los siguientes:

- Se debe mantener la información adecuada dentro de la entidad para que los procesos puedan manejarse adecuadamente.
- Alcanzar un mayor desarrollo del recurso humano, tanto en lo laboral como lo académico.
- Brindar la mejor atención a los clientes para evitar todo tipo de reclamo, puesto que ellos son el eje fundamental para que la institución pueda alcanzar un mayor prestigio.
- Todo trabajador de la entidad debe mantener el valor del respeto para lograr un mejor comportamiento ético y moral, de esta forma evitar todo tipo de consideraciones y favoritismo entre administradores y empleados.

### **Diagnóstico organizativo**

En el diagnóstico de la institución se toma en cuenta el análisis interno y el análisis externo, con la finalidad de poder determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de esta forma reflejar las estrategias para un mejor resultado.

Tabla No. 22: Diagnostico organizativo

<b>EFE</b>	<b>Factores críticos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
OPORTUNIDADES	Nuevos segmentos de mercado	0.05	4	0.20
	Atracción de clientes	0.08	3	0.24
	Aumento de la demanda	0.07	2	0.14
AMENAZAS	Ingreso de nuevos competidores	0.06	3	0.18
	Delincuencia	0.07	3	0.21
	Cambios en los avances tecnológicos	0.08	2	0.16
FORTALEZAS	Servicio de buena calidad	0.05	2	0.10
	Infraestructura propia	0.07	2	0.14
	Tecnología en punta	0.06	3	0.18
DEBILIDADES	Publicidad excesiva	0.06	3	0.18
	Falta de mano de obra calificada	0.08	4	0.32
	Clima laboral inadecuada	0.07	3	0.21

Fuente: elaboración propia

### **Establecimiento de objetivos estratégicos**

**Cuadro No. 4: Objetivos estratégicos**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Estrategias</b>
Financiera	Aumentar la rentabilidad	Aumentar los ingresos al 20%, cubriendo también la demanda existente en el mercado
		Incrementar nuestra rentabilidad por medio de las ventas Realizadas.
		Mantener los costos de servicio actuales, cubriendo los gastos generados por ventas.
Cliente	Incrementar la cuota de mercado	Direccionar la publicidad a clientes potenciales, optimizando los gastos y mejorando la posición en el mercado.
	Conseguir clientes satisfechos	Evaluar continuamente la satisfacción del cliente en cuanto a la calidad y servicio.
Procesos internos	Mantener y mejorar la calidad en los servicios ofrecidos.	Incluir un software avanzado de control y finanzas para mantener una buena gestión del sistema de parqueo regulado.

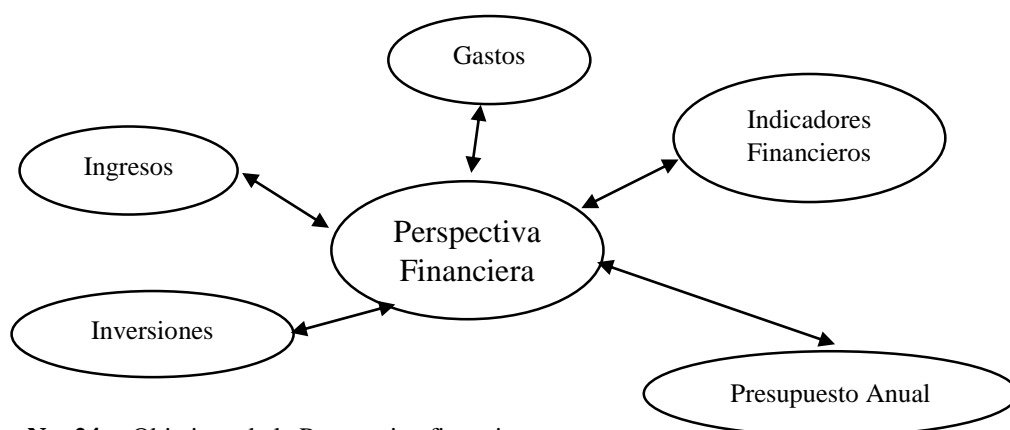
		Rediseñar los procesos integrales de operación, y servicio mejorando estos para una mayor satisfacción por parte del cliente.
		Capacitar al personal en los distintos procesos de operación y servicio mejorando su trato para con el cliente.
Aprendizaje y desarrollo	Implicación del personal	Mejorar el clima laboral reconociendo su esfuerzo a través de bonificaciones del 10% extra de su sueldo, siendo más eficientes y aportando ideas para aumentar la satisfacción del cliente.

**Fuente:** elaboración propia

### Perspectiva financiera

Estos objetivos generalmente se relacionan entre sí, al mismo tiempo, teniendo en cuenta los indicadores financieros y el cálculo del margen bruto y del margen de utilidad, lo que permitirá determinar si la dirección de Tránsito tiene resultados positivos o negativos. Resultados negativos para mejorar su rendimiento.

Para ello, comenzamos mencionando las áreas que se tienen en cuenta para la aplicación de esta perspectiva a la ejecución de un cuadro de mando integral.



**Gráfico No. 24:** - Objetivos de la Perspectiva financiera

**Fuente:** elaboración propia

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

- Aumentar ganancias
- Incrementar rentabilidad

- Mantener costos de operación anuales

### **Perspectiva del Cliente**

En esta perspectiva, se determina que el cliente experimenta varios cambios, de modo que la Dirección de Tránsito aplica una filosofía de mejora continua para aumentar el nivel de satisfacción y aceptación de la misma, ya que debe ser consciente de sus objetivos, al igual que los que se detallan a continuación:

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

Con estos objetivos se dirige a mantener un cliente fiel y que pueda estar satisfecho con los servicios ofrecidos por el sistema municipal de estacionamiento regulado nicho de mercado en el que ha estado trabajando durante varios años.

### **Perspectiva de Procesos Internos**

En esta perspectiva, es posible identificar los objetivos estratégicos que están relacionados con cada uno de los procesos clave de la organización, que deben satisfacer las expectativas de ambos clientes (internos y externos) y la dirección de tránsito, debemos tener en cuenta las mejoras que se deben traer y examinar cada uno de los procedimientos internos que conforman la cadena de valor.

Se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

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

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

### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

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

- Capital Humano
- Tecnología

Para ello se procede a establecer los siguientes objetivos que dan atención a las principales actividades que debe enfocarse la dirección para conseguir que el cliente interno se encuentre satisfecho como es el personal administrativo y operativo.

- Diseñar un Plan de Capacitaciones
- Diseñar un plan de innovación tecnológico

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

Sobre la base de estos objetivos estratégicos, se identificaron los factores clave correspondientes a las cuatro perspectivas definidas, que permitirán alcanzar los objetivos establecidos, así como las áreas críticas definidas, en las que se encontrarán los factores clave. Estableciendo lo que se observa en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 5: Identificación de factores clave**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Áreas críticas</b>	<b>Factores clave</b>
<b>Financiera</b>	Aumentar la rentabilidad	Financiera	Rentabilidad Utilidad Liquidez Endeudamiento
<b>Cliente</b>	Incrementar la cuota de mercado Clientes satisfechos	Clientes Marketing	Cuota de mercado Clientes satisfechos
<b>Procesos internos</b>	Calidad en los servicios ofrecidos	Producción Proveedores	Calidad Productividad de M.O Desperdicios de M.P
<b>Aprendizaje y desarrollo</b>	Implicación del personal Innovación tecnológica	Recursos humanos	Formación y capacidades Incentivos.

**Fuente:** elaboración propia



## **Establecer iniciativas y tareas**

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

### **Perspectiva Financiera**

En las perspectivas financieras, se aplicará sobre la base de los informes financieros y económicos generados del ejercicio fiscal de la municipalidad de conformidad con la ley. En este sentido, se pondrán en práctica los tres objetivos propuestos desde esta perspectiva, como la implementación del presupuesto anual, los indicadores financieros y las inversiones de capital.

En este sentido, la administración será responsable de la ejecución del presupuesto bajo la supervisión del departamento financiero que presentará las justificaciones respectivas de cada contabilidad.

Para la aplicación de los indicadores se basará en los balances anuales, cuyos indicadores reflejan la actividad que tenía la dirección de tránsito al final de un año fiscal.

### **Perspectiva del Cliente**

Una herramienta fundamental para ser aplicada en la dirección de tránsito es el diagnóstico de las necesidades de sus clientes. De acuerdo con la información recopilada, se puede observar con lo que se cuenta y se desarrolla mediante una política institucional de servicio al cliente. Una alternativa es recompensar al trabajador que mejor trato con un cliente, que puede ser simbólico o económico, para que se mantenga motivado y de esta manera esto sea reflejado en un buen desempeño y por ende un buen trato al cliente. De manera similar, una mejor manera de aumentar la aceptación del cliente es mejorar el servicio, es decir, proporcionar una mayor facilidad al usuario cuando vaya a parquear su vehículo.

### **Perspectiva de Procesos Internos**

En esta perspectiva, se implementarán planes y acciones en los que se demostrará la efectividad de la preparación del POA, a través de la cual la administración llevará a cabo todas sus actividades administrativas, de las cuales la dirección será responsable del proceso y en Garantizará la ejecución. Por otro lado, también procederemos a la preparación de un presupuesto anual, para establecer los ingresos y gastos que la administración ejecutará durante un año fiscal para el cual la persona a cargo será el administrador del SIMERT.

### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

En esta perspectiva, se trata de implementar un plan de capacitación que debe contener temas como los cambios de política de los diferentes sistemas de control, el servicio al cliente, la gobernanza, las reglas de tráfico, los valores, entre otros, de la misma manera, para clientes. Los trabajadores pueden adquirir conocimiento y aplicarlo de manera efectiva para mejorar los intereses individuales y colectivos al cumplir con las leyes y regulaciones, este proceso es responsabilidad de la administración.

Se propone un plan de innovación tecnológica, que se encargará de preparar la Administración del SIMERT y de ejecutar la gestión. Propone en este sentido: 1) la implementación de una aplicación para comprar el tiempo aire de estacionamiento. 2) Implementación de software de automatización para el control más ágil y eficiente del sistema de estacionamiento regulado. 3) Adoptar nuevas tecnologías como sistemas de mensajería para notificar al usuario tiempo límites de estacionamiento y sanciones en caso de haber, esto permitirá que el usuario este informado.

Por lo tanto, en esta perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la ejecución de un plan de capacitación se finaliza en cada período para renovar los conocimientos del personal, tanto en términos de las reglamentaciones de tránsito, habilidades de gestión y en la relación con el cliente.

### **Selección y cálculo de indicadores**

Una vez definido los factores claves, es necesario medir los mismos por medio de indicadores para las cuatro perspectivas determinando el grado de consecución de los objetivos estratégicos.

### **Indicadores financieros**

Para obtener los índices tenemos los balances generales y los estados de resultados que servirán para realizar un análisis e interpretación de resultados que ellos arrojen.

### **Margen bruto en ventas**

A más ventas el margen bruto irá aumentando hasta alcanzar la capacidad máxima de producción o capacidad instalada.

**MBV**= Margen bruto de ventas

$$MBV = \frac{\text{ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{ventas}} * 100$$

$$MBV(2016) = \frac{41000 - 4100}{41000} * 100$$

$$MBV(2016) = 90\%$$

$$MBV(2018) = \frac{12031.5 - 2406.3}{12031.5} * 100$$

$$MBV(2018) = 79.9\%$$

Es necesario recalcar que durante el periodo 2016 al 2018 las ventas han decrecido a una tasa del 11.1%, el mismo que se debe mejorarlo. Respecto a la utilidad bruta está en el 2016 llega al 90%, en cambio en el 2018 la empresa logra una utilidad bruta del 79.9%, un valor de decrecimiento el cual también debe ser mejorado.

### **Margen neto de utilidad**

**MNU**= Margen neto de utilidad

$$MNU = \frac{\text{utilidad}}{\text{ventas}} * 100$$

$$MNU(2016) = \frac{3500}{41000} * 100$$

$$MNU(2016) = 8.53\%$$

$$MNU(2018) = \frac{950}{12031.5} * 100$$

$$MNU(2018) = 7.89\%$$

De esta manera la dirección de tránsito de Ambato tiene un retorno sobre las ventas de 0,0789 centavos de utilidad por cada dólar vendido, esto comparado con la utilidad bruta que llega al 79.9% nos da una pauta de un pésimo manejo administrativo respecto a los gastos de comercialización, administrativos y financieros

### **Indicadores del cliente**

#### **Cuota de mercado**

Mide el valor actual de la cuota de mercado por medio de un análisis de las ventas de cierto sector.

Fórmula:

**CMC**= Cuota de mercado de cliente

$$CMC = \frac{\text{ventas de la empresa}}{\text{Ventas del sector}} * 100$$

$$CMC(2016) = \frac{41000}{82000} * 100$$

$$CMC(2016) = 50\%$$

$$CMC(2018) = \frac{12031.5}{82000} * 100$$

$$CMC(2018) = 14.67\%$$

Dentro del sector automotriz en el área de parqueo tarifado la dirección de tránsito obtuvo en el año 2016 una cuota de mercado del 50%, en relación con el periodo 2018 que fue del 14.67% tuvo un decremento del 35.33%.

### **Satisfacción del cliente**

Con este índice mediremos el total de clientes satisfechos que forman parte de la dirección de tránsito y de aquellos clientes que perdieron.

$$SCL = \left| \frac{1 - \text{clientes perdidos}}{\text{clientes actuales}} \right| * 100$$

$$SCL(2018) = \left| \frac{1 - 57937}{24063} \right| * 100$$

$$SCL(2018) = 29.3\%$$

Podemos ver que al año 2018 el nivel de satisfacción de los clientes fue del 29.3%, sin embargo, es un nivel relativamente aceptable de satisfacción que maneja la empresa ya que la mayoría de clientes se encuentran satisfechos con el producto que compran, pero bajo ningún concepto la empresa debe darse el lujo de perder clientes.

### **Indicadores proceso interno**

#### **Calidad del servicio**

Con este indicador veremos las falencias en los servicios ofrecidos por la dirección de tránsito, midiendo así la calidad de los servicios.

$$CS = \frac{\text{malos servicios}}{\text{servicios totales}} * 100$$

$$CS(2018) = \frac{3875}{24063} * 100$$

$$CS(2018) = 16.10\%$$

La utilización mensual de la zona SIMERT de 24063, el 16.10% son servicios que poseen fallas ya sea al momento de su ejecución, venta o control de los parqueos tarifados. Es decir que por cada tanda de servicios mensuales de 24063 hay 1875 servicios de parqueo que presentan fallas.

### **Indicadores aprendizaje y desarrollo**

### **Formación y Capacidades**

Mide el grado de formación y el nivel de capacitación que posee el personal, al momento de realizar las actividades tanto administrativas como operativas dentro de la empresa. Fórmula:

$$FCP = \frac{\text{empleados formados}}{\text{total de empleados}} * 100$$

$$FCP(2018) = \frac{25}{85} * 100$$

$$FCP(2018) = 29.41\%$$

Del total de empleados del SIMERT el 29.41% de su personal posee formación profesional de tercer nivel, el 70.59% corresponde a personal que poseen formación de bachillerato y aprendieron con práctica en el trabajo.

### **Incentivos**

Mide el grado de incentivos hacia el personal mediante una gratificación económica por la eficiencia en su trabajo

Fórmula:

$$FCP = \frac{\text{\# de empleados con incentivos}}{\text{total de empleados}} * 100$$

$$FCP(2018) = \frac{40}{85} * 100$$

$$FCP(2018) = 47.05\%$$

El 47.05% de sus empleados reciben incentivos económicos, los cuales son planteados por el jefe de supervisión del sistema ya que se encarga de evaluar el rendimiento de cada uno de los trabajadores.

### **Nuevos servicios**

Indica el porcentaje de innovación en la creación de nuevos servicios que ha tenido la empresa a lo largo del año.

Fórmula:

$$NS = \frac{\text{servicios nuevos}}{\text{servicios totales}} * 100$$

$$NS(2018) = \frac{0}{2} * 100$$

$$NS(2018) = 0\%$$

La empresa posee un 0% en innovación en servicios, lo que nos quiere indicar que no se han lanzado al mercado ningún servicio nuevo en el parqueo tarifado, por lo que la innovación es totalmente nula en este sentido.

## Cuadro de Mando Integral

### Cuadro No. 6: Cuadro de mando integral valores

P E R S P E C T I V A S	Objetivos estratégicos	Indicador	Rango actual	Peligro	Precaución	Meta	Estrategia	Actividades	
	Financiera	Aumentar la rentabilidad	Margen Bruto en Ventas	79.9%	40%	50%	>= 80%	Mantener los costos y servicios de producción actuales	Realizar reingeniería de procesos
			Margen Neto en Utilidad	7.89%	6%	7%	10%	Disminuir de los valores de manutención de la dirección de tránsito departamento SIMERT Reducir publicidad innecesaria	Insertar la cultura vinícola en la sociedad Determinar un control logístico cada 3 meses
	Cliente	Aumentar la cuota de mercado	Cuota de Mercado	14.67%	7%	10%	20%	Crear más plazas de estacionamientos en la zona SIMERT	Determinar costos de operación y mantenimiento en la zona SIMERT
		Aumentar los clientes satisfechos	Satisfacción del Cliente	29.3%	70%	80%	90%	Evaluar continuamente la satisfacción en calidad, tiempo de servicio, entre otros	Emplear encuestas de satisfacción a la población
	Procesos internos	Mejorar la calidad en los servicios	Calidad del servicio	83.90%	95%	98%	95%	Facilitar nuevas formas para adquirir los tickets del SIMERT sin reducir la calidad del servicio	Aumentar los plazos por cada ticket solicitado mayor a 1 hora.
			Valor Agregado	56%	50%	80%	90%		
	Aprendizaje y desarrollo	Capacitación del personal	Formación y Capacitación	37.7%	20%	50%	80%	Capacitar al personal en los distintos procesos del servicio, para mejorar sus conocimientos	Se tomará en cuenta las herramientas necesarias y material de apoyo para un mejor conocimiento
			Incentivos	47.05%	10%	60%	75%	Otorgar 10% extra de su sueldo a las personas más eficientes.	Cumplimiento diario de sus actividades
		Capacidad de innovación	Nuevos Productos	0%	10%	30%	50%	Buscar asesoría profesional externa además de receptar nuevas ideas de los propios empleados	Solicitar nuevas ideas de profesionales de con experiencia en tarifado

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Ing. Mesías Gabriel Vargas Sánchez



Perspectiva	Sec	Objetivos Estratégicos	Eje estratégico	Indicadores	Líneas de actuación	Resultados	Responsable
Financiera	1	Aumentar la rentabilidad	Presupuesto	Margen bruto en ventas	Incrementar Ingresos	Se controlará que los gastos vayan acorde a los ingresos	Director
					Mantener o Reducir los costos		
			Producción	Margen neto en utilidad	Disminuir de los valores de manutención de la dirección de tránsito	Se logrará el control eficiente de las finanzas en base a los balances financieros	Directorio
					Reducir publicidad innecesaria		
Perspectiva	Sec	Objetivos Estratégicos	Eje estratégico	Indicadores	Líneas de actuación	Resultados	Responsable
Cliente	1	Aumentar la cuota de mercado	Fidelización	Porcentaje de clientes frecuentes	Crear relación directa y personalizada	Cuantificar la fidelidad de los clientes	Director
					Cumplir compromisos con el cliente		
	2	Aumentar los clientes satisfechos	Satisfacción	Porcentaje de clientes satisfechos	Garantizar la calidad del servicio	Mejorar la calidad del servicio y obtener un mayor porcentaje de satisfacción	Director
					Conocer a los clientes		

**Cuadro No. 7: Cuadro de mando integral 1**

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Ing. Mesías Gabriel Vargas Sánchez

**Cuadro No. 8: Cuadro de mando integral 2**

Perspectiva	Sec	Objetivos Estratégicos	Eje estratégico	Indicadores	Líneas de actuación	Resultados	Responsable
Procesos Internos	1	Mejorar la calidad en los servicios	POA	Porcentaje de Ejecución POA	Definir actividades a realizar	Permitirá medir las actividades propuestas y ejecutadas	Administrador
					Definir responsables por cada actividad		
			Porcentaje de Ejecución Presupuesto Anual	Determinar Ingresos	Controlará los ingresos y gastos planificados para cada año	Directorio	
			Quejas y Reclamos	Porcentaje de quejas solucionadas y reclamos atendidos	Atender Reclamos	Permitirá conocer las inconvenientes que tienen los clientes hacia la dirección de tránsito y así mejorar el servicio	Administrador
Perspectiva	Sec	Objetivos Estratégicos	Eje estratégico	Indicadores	Líneas de actuación	Resultados	Responsable
Aprendizaje y Crecimiento	1	Diseñar un Plan de Capacitaciones	Plan capacitación	Porcentaje de Ejecución Plan de Capacitaciones	Determinar temas de capacitaciones	Permitirá mantener a los empleados capacitados para poder tratar a los clientes	Administrador
					Determinar cronograma de capacitación		
	2	Diseñar un plan de innovación	Innovación	Evidenciar la innovación	Innovar los canales de comunicación para acceder al servicio	Permitirá mejor los canales de comunicación para llegar al cliente	Administrador
					Implementar la tecnología para llegar al cliente		

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Ing. Mesías Gabriel Vargas Sánchez



## 6.8 Administración de la Propuesta

Las actividades que cumplirán cada uno de los integrantes de propuesta, serán:

Tabla No. 23: Administración de la propuesta

Institución	Responsables	Actividades	Presupuesto	Financiamiento
Sistema de Parqueo Regulado de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del Sistema de estacionamiento Rotativo (SIMERT), del GAD Ambato	Personal Administrativo y operativo	Coordinar y planificar la socialización de la propuesta así como el seguimiento de la aplicación.	\$1200	Autofinanciamiento
	Investigador	Capacitar la propuesta y coordinar su difusión		
	Clientes	Aplicar la propuesta con responsabilidad.		

Fuente: elaboración propia

## 6.9 Previsión de la evaluación

La evaluación de la propuesta permite ver si las actividades que se emplearon permitieron alcanzar los objetivos esperados, así como también se efectuará evaluaciones para justificar el cumplimiento de la propuesta.

Tabla No. 24: Previsión de la evaluación

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Para qué?	Para evidenciar la efectividad de la propuesta
¿De qué personas?	Personal Administrativo y operativo
¿Sobre qué aspectos?	Cuadro de Mando Integral- Productividad
¿Quién?	Ing. Mesías Gabriel Vargas Sánchez
¿Cuándo?	Periodo 2018
¿Dónde?	Sistema de Parqueo Regulado de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del Sistema de estacionamiento Rotativo (SIMERT), del GAD Ambato
¿Cuántas veces?	Dos veces
¿Qué técnicas?	Encuesta
¿Con qué?	Método de Alpha de Cronbach en el Programa SPSS y la encuesta para después aplicar el Método Pearson
¿En qué situación?	Durante las actividades diarias

Fuente: elaboración propia

## **Bibliografía**

Álvarez, D., Fernández, N., Piñero, E., Risco, L., Uña, F., & Bertot, J. (2017). Estrategia de difusión para la revista de producción. *Revista Scielo*, Vol. 29.

Betancourt, J., & Sánchez, A. (2015). El control de gestión y su impacto en la eficiencia. *Revista Scielo*, Vol. 9.

Calle, C. (2014). *Sistemas de estacionamiento*. Universidad Pucesa, 94.

Celis, J. (2018). *Cómo ser más eficiente*. Desarrollo Personal.

Domínguez, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos. *Revista Scielo*, Versión 1657-6276.

Escobar, M. (2013). Administración financiera y análisis financiero para la toma de decisiones. *Administración financiera*, 2.

Espinoza, J., Uresti, J., Vélez, A., López, G., Aguirre, H., & Góngora, S. (2015). Productividad y rentabilidad . *Revista Scielo*, Vol. 6.

Espinoza, R. (2013). El cuadro de mando integral: concepo y fases. 25.

Esquivel, Á., León, R., & Castellanos, G. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión . *Revista Scielo*, 17.

Granadillo, E., & Herrera, T. (2013). Evaluación del comportamiento de los indicadores de productividad y rentabilidad financiera. *Revista Scielo*, 25.

Hernández, A., Delgado, A., León, M., Nogueira, D., Medina, A., & Negrín, E. (2016). Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones. *Revist scielo*, 22.

Lazo, A., & Roldán, B. (2015). Implicaciones del presentismo en la productividad laboral . *Revista Scielo*, Vol. 32.

Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Scielo*, 1.

Medina, A., Sepúlveda, E., & Rojas, S. (2009). Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos. *Revista Scielo*, VOL. 25.

Navarro, I. (2013). Archivos analíticos de políticas educativas. *Redalyc*, 39.

Pietrobon, M., Imvinkelried, H., Dellaferrera, I., & Montenegro, A. (2016). Eficiencia de uso de recursos y producción. *Revista Scielo*, Vol 15.

Rodriguez , P., Guzmán, B., & Lima, L. (2014). Factores determinantes de la implementación del cuadro de mando integral: evidencia empírica en organizaciones públicas y privadas. . *Revista Scielo*, 24.

## Anexos

Análisis estadístico realizado de los artículos científicos estudiados.

### Base de Datos

Recurso Bibliográfico según la base de datos

		BASE DE DATOS			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bdigital	4	1,0	1,0	1,0
	cargo-montr	1	,2	,2	1,2
	CPS	1	,2	,2	1,5
	Dialnet	1	,2	,2	1,7
	DYNA	7	1,7	1,7	3,5
	emeraldinsi	10	2,5	2,5	6,0
	Esic	1	,2	,2	6,2
	leeXplore	6	1,5	1,5	7,7
	Innovar	4	1,0	1,0	8,7
	REDALYC.ORG	203	50,6	50,6	59,4
	REDD	1	,2	,2	59,6
	Santander /	7	1,7	1,7	61,3
	scielo	1	,2	,2	61,6
	Scielo	6	1,5	1,5	63,1
	SCIELO	27	6,7	6,7	69,8
	SCIENCEDIRE	95	23,7	23,7	93,5
	SCOPUS	18	4,5	4,5	98,0
	seico	1	,2	,2	98,3
	SEMERGEN	1	,2	,2	98,5
	SPRINGER SC	1	,2	,2	98,8
	Taylor & Fr	1	,2	,2	99,0
	UNIMET	1	,2	,2	99,3
	Universidad	1	,2	,2	99,5
	UPS	1	,2	,2	99,8
	Zebra	1	,2	,2	100,0
	Total	401	100,0	100,0	



**PAIS DE ESTUDIO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALEMANIA	6	1,5	1,5	1,5
	ARGENTINA	14	3,5	3,5	5,0
	AUSTRALIA	2	,5	,5	5,5
	BANGLADESH	1	,2	,2	5,7
	BOLIVIA	7	1,7	1,7	7,5
	BRASIL	29	7,2	7,2	14,7
	CANADA	2	,5	,5	15,2
	CHILE	15	3,7	3,7	19,0
	CHINA	11	2,7	2,7	21,7
	COLOMBIA	83	20,7	20,7	42,4
	COSTA RICA	1	,2	,2	42,6
	CUBA	30	7,5	7,5	50,1
	Denmark	1	,2	,2	50,4
	ESATDOS UNID	1	,2	,2	50,6
	ESPAÑA	86	21,4	21,4	72,1
	ESTADOS UNID	10	2,5	2,5	74,6
	FRANCIA	1	,2	,2	74,8
	Hong Kong	5	1,2	1,2	76,1
	INDONESIA	2	,5	,5	76,6
	INGLATERRA	1	,2	,2	76,8
	IRAN	1	,2	,2	77,1
	LONDRES	1	,2	,2	77,3
	Malaysia	1	,2	,2	77,6
	MEXICO	40	10,0	10,0	87,5
	PERU	1	,2	,2	87,8
	PORTUGAL	5	1,2	1,2	89,0
	PUERTO RICO	1	,2	,2	89,3
	REINO UNIDO	26	6,5	6,5	95,8
	Republica Do	3	,7	,7	96,5
	Taiwan	1	,2	,2	96,8
	THAILANDIA	1	,2	,2	97,0
	VENEZUELA	12	3,0	3,0	100,0
	Total	401	100,0	100,0	

**PAGINAS DEL ARTICULO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	2	,5	1,4	1,4
	1	2	,5	1,4	2,8
	4	2	,5	1,4	4,2
	5	8	2,0	5,6	9,7
	6	3	,7	2,1	11,8
	7	5	1,2	3,5	15,3
	8	8	2,0	5,6	20,8
	9	5	1,2	3,5	24,3
	10	7	1,7	4,9	29,2
	11	7	1,7	4,9	34,0
	12	13	3,2	9,0	43,1
	13	9	2,2	6,3	49,3
	14	3	,7	2,1	51,4
	15	13	3,2	9,0	60,4
	16	7	1,7	4,9	65,3
	17	8	2,0	5,6	70,8
	18	1	,2	,7	71,5
	19	11	2,7	7,6	79,2
	20	2	,5	1,4	80,6
	21	4	1,0	2,8	83,3
	22	1	,2	,7	84,0
	23	3	,7	2,1	86,1
	24	1	,2	,7	86,8
	25	3	,7	2,1	88,9
	27	2	,5	1,4	90,3
	29	6	1,5	4,2	94,4
	30	3	,7	2,1	96,5
	31	1	,2	,7	97,2
	36	2	,5	1,4	98,6
	43	1	,2	,7	99,3
	61	1	,2	,7	100,0
	Total	144	35,9	100,0	
Perdidos	Sistema	257	64,1		
Total		401	100,0		

### IDIOMA PUBLICACION

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	,7	,7	,7
ALEMAN	3	,7	,7	1,5
ESPAÑOL	316	78,8	78,8	80,3
FRANCES	5	1,2	1,2	81,5
INGLES	43	10,7	10,7	92,3
PORTUGUES	31	7,7	7,7	100,0
Total	401	100,0	100,0	

### INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bibliografica	52	13,0	13,0	13,0
Conceptos teóricos del S	3	,7	,7	13,7
Cuestionario	24	6,0	6,0	19,7
Documental	186	46,4	46,4	66,1
Encuesta	87	21,7	21,7	87,8
Entrevista	20	5,0	5,0	92,8
Evaluaciones	12	3,0	3,0	95,8
Focus Grup	8	2,0	2,0	97,8
Programa estadístico	1	,2	,2	98,0
Test	8	2,0	2,0	100,0
Total	401	100,0	100,0	

### AÑO DE PUBLICACION

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 01/07/19	1	,2	,2	,2
05/07/19	1	,2	,2	,5
06/07/19	1	,2	,2	,7
1998	1	,2	,2	1,0
2000	6	1,5	1,5	2,5
2001	3	,7	,7	3,2
2002	1	,2	,2	3,5

2003	13	3,2	3,2	6,7
2004	17	4,2	4,2	11,0
2005	9	2,2	2,2	13,2
2006	14	3,5	3,5	16,7
2007	23	5,7	5,7	22,4
2008	25	6,2	6,2	28,7
2009	23	5,7	5,7	34,4
2010	28	7,0	7,0	41,4
2011	18	4,5	4,5	45,9
2012	28	7,0	7,0	52,9
2013	32	8,0	8,0	60,8
2014	50	12,5	12,5	73,3
2015	42	10,5	10,5	83,8
2016	53	13,2	13,2	97,0
2017	10	2,5	2,5	99,5
30/01/20	1	,2	,2	99,8
dic-09	1	,2	,2	100,0
Total	401	100,0	100,0	

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIAL BASADA EN METODOS  
CUANTITATIVOS COHORTE 2015**

**Objetivo:** Recolectar información para mejorar la productividad de Sistemas municipal de Parqueo Regulado mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

Encuesta aplicada al Personal Administrativo y operativo Sistema Municipal de Parqueo Regulado de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad, del GAD Ambato

**Cuestionario**

1 ¿Cree que el cuadro de mando integral es una herramienta indispensable para el control de gestión?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

2 ¿Considera que dentro del cuadro de mando integral la Dirección determina indicadores financieros como el número de tickets vendidos y sus puntos de distribución?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

3 ¿En la Dirección el cuadro de mando integral es la principal herramienta que sirve para lograr una buena calidad del servicio?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

4 ¿Considera que la calidad del servicio son las mayores debilidades de la institución?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

5 ¿En la Dirección la eficiencia del personal se mide mediante el cuadro de mando integral?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

6 ¿Cómo cree usted que se podrían mejorar los procesos internos de la institución?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

7 ¿La administración debe direccionar los procesos de control en el cuadro de mando integral para un mejor resultado en la Dirección?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

8 ¿Sabe usted que sistemas de control utiliza la empresa para el cumplimiento de sus objetivos?

Si

No

9 ¿En la Dirección se considera al cuadro de mando integral como un sistema de innovación que requiere de actualización periódica?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

10 ¿Considera que en el cuadro de mando integral el capital humano busca el crecimiento de la Dirección?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

11 ¿Qué recursos debe considerar la Dirección para mejorar su productividad?

Humanos

Financieros

Tecnológicos

Económicos

12 ¿Considera eficiente la capacidad de competencia que tienen los trabajadores dentro de la institución?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

13 ¿En la Dirección la productividad se encuentra relacionada con los resultados financieros que se consiguen?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

14 ¿Las actividades planificadas por la Dirección permiten que se logre una mayor productividad?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

15 ¿Considera que los objetivos que plantea la Dirección deben ser cuantitativos y cualitativos?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

16 ¿La Dirección dentro de la productividad toma medidas adecuadas para lograr mejores resultados?

Siempre

Casi siempre

A veces



Casi nunca

Nunca

17 ¿Considera que el ambiente laboral influye para lograr mejor productividad en los servicios de la Dirección?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

18 ¿Cree que la productividad del trabajador se da a través del buen ambiente de trabajo?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

**Gracias por su atención**