



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Sede Santo Domingo

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

**DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES DE CACAO PRADERAS DEL TOACHI, SANTO DOMINGO 2016.**

Estudiante:

KAREN STEFANIE VELEZ TORRES

Director del trabajo de titulación:

ING. GELMAR GARCIA Ph.D

Santo Domingo-Ecuador

JULIO, 2016

“DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO PRADERAS DEL TOACHI, SANTO DOMINGO 2016.”

Ing. Gelmar García, Ph.D
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN _____

APROBADO

Ing. Jacinto Vera Intriago, MBA.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL _____

Ing. Angel Castelo, MDE.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL _____

Ing. Rodobaldo Martínez, Ph.D
MIEMBRO DEL TRIBUNAL _____

Santo Domingo.....de.....de 2016.

Autora: KAREN STHEFANIE VELEZ TORRES

Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Título del Trabajo de Titulación: DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO PRADERAS DEL TOACHI, SANTO DOMINGO 2016.

Fecha: JULIO, 2016

El contenido del presente trabajo, está bajo la responsabilidad de la autora el mismo que no ha sido plagiado.



KAREN STHEFANIE VELEZ TORRES
C.I. 1723398218

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**Sede Santo Domingo****INFORME DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Santo Domingo, dede 2016

Ingeniero
Patricio Pérez Hidalgo, MBA.
**COORDINADOR DE LA CARRERA
DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

Estimado ingeniero:

Informo que el trabajo de titulación realizado por la Señorita: **KAREN STHEFANIE VELEZ TORRES**, cuyo título es **“DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO PRADERAS DEL TOACHI, SANTO DOMINGO 2016.”**, ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, el mismo que no ha sido plagiado por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes.



Ing. Gelmar García Ph.D
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN



FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO
TRABAJO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1723398218
APELLIDO Y NOMBRES:	Vélez Torres Karen Sthefanie
DIRECCIÓN:	Coop. 9 de Diciembre
EMAIL:	negritaxikita@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	022 752 110
TELÉFONO MOVIL:	098 2 496 761

DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	"Diseño de cuadro de mando integral para la Asociación de Productores de Cacao Praderas del Toachi, Santo Domingo 2016."		
AUTOR O AUTORES:	Karen Sthefanie Velez Torres		
FECHA DE ENTREGA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	Julio, 2016		
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	Ing. Gelmar García Ph.D		
PROGRAMA	PREGRADO	X	POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera de Empresas		
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	<p>El presente estudio de investigación tiene como finalidad diseñar un cuadro de mando Integral para la asociación de productores de cacao Praderas del Toachi, con el propósito de mejorar el nivel de gestión asociativa de dicha organización.</p> <p>En el primer capítulo se hace referencia al planteamiento del problema, en donde se identifican diferentes factores desfavorables tales como el bajo nivel de gestión asociativa, la disminución de ventas y el uso innecesario de intermediarios, de la misma forma se plantean los objetivos de la investigación.</p> <p>En el segundo capítulo se clarifica la utilización de la investigación exploratoria descriptiva, destacando que la modalidad de estudio es no experimental. Mediante el uso de los diferentes métodos de indagación se determinan los lineamientos para llevar a efecto el proceso de recolección y tratamiento de la información.</p> <p>En el capítulo tres como principales resultados obtenidos por medio del desarrollo de las encuestas planteadas se identifican diferentes factores críticos que inciden en el bajo nivel la gestión asociativa, tales como: carencia de planificación financiera, el control de aportaciones e ingresos y egresos es deficiente, no se efectúan convenios institucionales que permitan captar mayor cantidad de clientes, no se promueve la participación activa de los socios, las autoridades no han presentado periódicamente informes de actividades, además no se han desarrollado capacitaciones para los miembros de la asociación.</p>		



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **KAREN STHEFANIE VELEZ TORRES**, CI. **172339821-8** autora del Trabajo de Titulación titulado: **“Diseño de cuadro de mando integral para la Asociación de Productores de Cacao Praderas del Toachi, Santo Domingo 2016”**, previo a la obtención del título de **Ingeniera de Empresas** en la Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Santo Domingo, 05 de julio de 2016

f.

KAREN STHEFANIE VELEZ TORRES
C.I. 1723398218



Santo Domingo, 19 de octubre de 2015.

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **ALBERTO SEGOVIA** con cédula de identidad N.- **1709551129** en calidad de Presidente de la Asociación Praderas del Toachi, autorizo a **KAREN STHEFANIE VELEZ TORRES**, realizar la investigación para la elaboración de su trabajo de titulación “**DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO PRADERAS DEL TOACHI, SANTO DOMINGO 2016.**” basada en la información proporcionada por la compañía.

f:



Ing. ALBERTO SEGOVIA
C.I. 170955112-9

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se lo dedico a mi Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

"La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar". *Thomas Chalmers*

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Un sincero agradecimiento a mi Director de trabajo de titulación Dr. Gelmar García por todo el tiempo que me ha dado, por sus sugerencias e ideas de las que tanto provecho he sacado por el respaldo y amistad.

A mis evaluadores, el Ing. Ángel Castelo e Ing. Rodobaldo Martínez quienes estuvieron en el proceso de titulación, por las valiosas aportaciones que hicieron para mejorar la presente investigación.

Le doy gracias a mis padres Rosario y Rodrigo por apoyarme en todo momento por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo a seguir.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Sustentación y Aprobación de los Integrantes del Tribunal.....	ii
Responsabilidad del autor	iii
Informe del director del trabajo de titulación.....	iv
Formulario de registro bibliográfico	v
Declaración y autorización.....	vii
Carta de autorización.....	viii
Dedicatoria.....	ix
Agradecimiento	x
Índice de contenidos.....	xi
Índice de tablas.....	xiv
Índice de figuras	xvi
Índice de anexos.....	xviii

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1.	El problema de investigación.....	1
1.1.1.	Problema a investigar.....	1
1.1.2.	Objeto de estudio teórico	1
1.1.3.	Objeto de estudio práctico	1
1.1.4.	Planteamiento del Problema.....	1
1.1.5.	Formulación del Problema.....	3
1.1.6.	Sistematización del problema.	3
1.1.7.	Objetivo General.....	3
1.1.8.	Objetivos específicos.	3
1.1.9.	Justificación.....	4
1.1.9.1.	Importancia	4
1.1.9.2.	Impacto social	4
1.1.9.3.	Impacto teórico	4
1.1.9.4.	Impacto metodológico	4

1.2.	Marco referencial	5
1.2.1.	Marco Teórico.....	5
1.2.1.1.	Control de gestión	5
1.2.1.2.	Cuadro de Mando integral.....	10
1.2.1.3.	Las Asociaciones	17

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1.	Metodología general	21
2.1.1.	Nivel de estudio de investigación	21
2.1.1.1.	Investigación exploratoria.....	21
2.1.1.2.	Investigación descriptiva	21
2.1.2.	Modalidad de investigación	22
2.1.3.	Método	22
2.1.3.1.	Método Inductivo - Deductivo.....	22
2.1.3.2.	Método de Analítico - sintético.....	22
2.1.3.3.	Método Estadístico.....	22
2.1.4.	Población y muestra	23
2.1.5.	Selección instrumentos de investigación	23
2.1.5.1.	Fuentes primarias	23
2.1.5.2.	Fuentes secundarias	23
2.1.6.	Procesamiento de datos.....	23
2.2.	Metodología Específica	24

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1.	Tabulación e interpretación de encuestas productores asociación Praderas del Toachi	25
3.2.	Matriz de factores desfavorables para análisis CMI con base al resultado de las encuestas	51
3.3.	Diseño de cuadro mando integral para la Asociación de productores de cacao Praderas del Toachi.....	55

3.3.1.	Planteamiento de estrategias de mejoramiento por factor de retroalimentación identificado	55
3.3.2.	Mapa estratégico propuesto	56
3.3.3.	Operacionalización de estrategias propuestas.....	58
3.3.4.	Diseño de Indicadores.....	62
3.3.5.	Presupuesto estimado inducción de estrategias CMI.....	63
3.3.6.	Tablero de mando integral	65

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1.	Conclusiones	68
4.2.	Recomendaciones	69
Bibliografía.....		70
Anexos.....		72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1.	Unidad de análisis – población muestral	23
Tabla 3.1.	Tiempo del productor en el negocio	25
Tabla 3.2.	Tiempo del productor en la asociación	27
Tabla 3.3.	Producción estimada de los asociados	28
Tabla 3.4.	Precios estimados de cacao del productor.....	29
Tabla 3.5.	Costos estimados de cacao del productor	30
Tabla 3.6.	Percepción de los ingresos por venta de cacao	31
Tabla 3.7.	Actividades de control de ingresos y egresos	32
Tabla 3.8.	Gestión de mecanismos de financiamiento por la asociación.....	33
Tabla 3.9.	Utilización de base de datos de clientes.....	34
Tabla 3.10.	Realización de convenios institucionales de la asociación	35
Tabla 3.11.	Desarrollo de estrategias de comercialización	36
Tabla 3.12.	Implementación de políticas de calidad	37
Tabla 3.13.	Disponibilidad de direccionamiento estratégico	38
Tabla 3.14.	Calificación forma de administración de la asociación	39
Tabla 3.15.	Planificación del proceso de distribución	40
Tabla 3.16.	Frecuencia de capacitaciones en calidad de la producción	41
Tabla 3.17.	Frecuencia de capacitaciones en asociatividad	42
Tabla 3.18.	Frecuencia de capacitaciones en control de ingresos y egresos.....	43
Tabla 3.19.	Realización de planificación poa por la asociación	44
Tabla 3.20.	Conocimiento de las funciones de los directivos	45
Tabla 3.21.	Socialización de organigrama	46
Tabla 3.22.	Participación de los asociados en la planificación	47
Tabla 3.23.	Calificación de comunicación entre miembros.....	48
Tabla 3.24.	Mecanismos de control de aportaciones	49
Tabla 3.25.	Emisión de informes de actividades de los directivos	50
Tabla 3.26.	Matriz de factores desfavorables para análisis CMI	52
Tabla 3.27.	Resumen de factores a retroalimentar en la asociación - CMI	54
Tabla 3.28.	Planteamiento de estrategias de mejoramiento – CMI – Asociación Praderas del Toachi	56
Tabla 3.29.	Operacionalización estrategias – perspectiva financiera	58

Tabla 3.30. Operacionalización estrategias – perspectiva clientes	59
Tabla 3.31. Operacionalización estrategias – perspectiva procesos internos.....	60
Tabla 3.32. Operacionalización estrategias – perspectiva aprendizaje	61
Tabla 3.33. Indicadores por estrategias.....	62
Tabla 3.34. Costo estrategias – perspectiva financiera	63
Tabla 3.35. Costo estrategias – perspectiva clientes	64
Tabla 3.36. Costo estrategias – perspectiva procesos	64
Tabla 3.37. Costo estrategias – perspectiva aprendizaje.....	65
Tabla 3.38. Tablero de mando integral	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1.	Evolución del control de gestión.....	5
Figura 1.2.	Condicionantes del control de gestión	8
Figura 1.3.	Fines del control de gestión	9
Figura 1.4.	Formas del control no presupuestario	10
Figura 1.5.	Beneficios del CMI	13
Figura 1.6.	Elementos del CMI	13
Figura 1.7.	Desarrollo de un CMI	15
Figura 1.8.	CMI como sistema de gestión.....	16
Figura 1.9.	Estructura organizativa de la asociación.....	18
Figura 1.10.	Pasos para crear una asociación	19
Figura 1.11.	Clasificación asociaciones no lucrativas.....	20
Figura 3.1.	Tiempo del productor en el negocio	25
Figura 3.2.	Tiempo del productor en la asociación	27
Figura 3.3.	Producción estimada de los asociados	28
Figura 3.4.	Precios estimados de cacao del productor.....	29
Tabla 3.5.	Costos estimados de cacao del productor	30
Tabla 3.6.	Percepción de los ingresos por venta de cacao	31
Tabla 3.7.	Actividades de control de ingresos y egresos	32
Figura 3.8.	Gestión de mecanismos de financiamiento por la asociación.....	33
Figura 3.9.	Utilización de base de datos de clientes.....	34
Figura 3.10.	Realización de convenios institucionales de la asociación	35
Figura 3.11.	Desarrollo de estrategias de comercialización	36
Figura 3.12.	Implementación de políticas de calidad	37
Figura 3.13.	Disponibilidad de direccionamiento estratégico	38
Figura 3.14.	Calificación forma de administración de la asociación	39
Figura 3.15.	Planificación del proceso de distribución	40
Figura 3.16.	Frecuencia de capacitaciones en calidad de la producción.....	41
Figura 3.17.	Frecuencia de capacitaciones en asociatividad	42
Figura 3.18.	Frecuencia de capacitaciones en control de ingresos y egresos.....	43
Figura 3.19.	Realización de planificación poa por la asociación	44
Figura 3.20.	Conocimiento de las funciones de los directivos	45

Figura 3.21. Socialización de organigrama	46
Figura 3.22. Participación de los asociados en la planificación	47
Figura 3.23. Calificación de comunicación entre miembros	48
Figura 3.24. Mecanismos de control de aportaciones	49
Figura 3.25. Emisión de informes de actividades de los directivos	50
Figura 3.26. Mapa estratégico diseño CMI – Asociación Praderas del Toachi	57

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A.	Modelo de encuesta.....	73
Anexo B.	Proformas referenciales.....	79

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. El problema de investigación

1.1.1. Problema a investigar.

Se ha evidenciado el bajo nivel de gestión asociativa en la aplicación de estrategias administrativas de los productores de cacao de la asociación Praderas del Toachi de Santo Domingo. Los efectos incidentes tales como la disminución de ventas y el uso innecesario de intermediarios como medio de comercialización del producto, estableciendo como factor fundamental de mejoramiento el diseño de un cuadro de mando integral CMI para dicha asociación.

1.1.2. Objeto de estudio teórico

Para el desarrollo de la investigación es necesario establecer lineamientos teóricos enfocados en la aplicación de Cuadro de Mando Integral, tales como: Perspectivas CMI, diseño técnico de estrategias, control de gestión (Desarrollo y medición de indicadores). Por lo antes comentado se declara como objeto de estudio el control de gestión.

1.1.3. Objeto de estudio práctico

Mediante la investigación se pretende estructurar un diseño de cuadro de mando integral CMI aplicado a la asociación Praderas del Toachi de Santo Domingo, con la finalidad de mejorar el nivel de gestión administrativa.

1.1.4. Planteamiento del Problema.

En Ecuador el cacao contribuye el 12% al PIB agropecuario y el 1,6% del PIB nacional, siendo este producto el tercer rubro agrícola después del banano y las flores. (Banco Central, 2014).

Ecuador está entre los principales productores de cacao fino y de aroma, abasteciendo aproximadamente el 70% de la producción mundial (Anecacao 2015). Generalmente los productores de cacao a nivel nacional se organizan por medio de asociaciones, con la finalidad de hacer frente a las exigencias de exportación y fortalecer los mecanismos de comercialización.

En la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas según SINAGAP (2014), existe aproximadamente 17.860 ha de cacao, con un nivel de producción del 3.908 toneladas métricas de cacao. Sin embargo a pesar del alto potencial productivo las asociaciones han presentado continuos inconvenientes a nivel de gestión estratégica, evidenciando una carencia de organización a nivel administrativo, financiero y comercial.

Específicamente en el cantón Santo Domingo la Asociación Praderas del Toachi está representada por el Señor Alberto Segovia y consta de 28 socios, los mismos que se dedican a la producción de cacao fino y de aroma, está ubicado en la vía a Los Bancos, en el kilómetro 5, margen izquierdo.

En entrevistas no estructuradas fue posible conocer que la Asociación Praderas del Toachi presenta dificultades tales como el manejo deficiente de los procedimientos administrativos a nivel asociativo, carencia de control de los recursos asignados, sistemas de comercialización no adecuados, falta de una planificación estratégica con prospectiva al mejoramiento continuo.

Es importante destacar que no se han aplicado diseños de gestión para el mejoramiento administrativo en la asociación de productores de cacao Praderas del Toachi, lo que implica un bajo nivel de planeación desde la perspectiva de desarrollo asociativo.

La incidencia de dichos factores críticos influye desfavorablemente en el nivel de gestión asociativa, provocando que los productores adherentes a dicho gremio pierdan oportunidades de crecimiento de mercado, disminuyan sus ventas y hagan uso de intermediarios que generalmente ofertan la compra a precios sumamente bajos para beneficiarse de la desesperación del productor. De igual manera no se fomentan capacitaciones de actualización técnica, perdiendo calidad y competitividad.

En base a los antecedentes expuestos se cree conveniente proponer un modelo de Cuadro de mando Integral aplicado a la asociación de productores de cacao Praderas del Toachi del cantón Santo Domingo, con la finalidad de mejorar el nivel de gestión asociativa de dichos gremios.

1.1.5. Formulación del Problema.

¿Cómo se estructuraría el diseño de Cuadro de Mando Integral para mejorar el nivel de gestión asociativa de los productores de cacao pertenecientes a la asociación Praderas del Toachi?

1.1.6. Sistematización del problema.

- ¿Cuál es la situación actual del nivel de gestión asociativa de los productores de cacao de la asociación Praderas del Toachi del cantón Santo Domingo?
- ¿Cuáles son los principales factores críticos que inciden en el bajo nivel de gestión asociativa de los productores de cacao de la asociación Praderas del Toachi?
- ¿Bajo qué parámetros técnicos se debe estructurar el diseño de Cuadro de Mando Integral para la asociación Praderas del Toachi del cantón Santo Domingo?
- ¿Qué indicadores de control de gestión deben ser establecidos en el CMI para la asociación?

1.1.7. Objetivo General.

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión asociativa en la asociación productora de cacao Praderas del Toachi en Santo Domingo.

1.1.8. Objetivos específicos.

- Establecer la situación actual del nivel de gestión asociativa de los productores de cacao de la asociación Praderas del Toachi del cantón Santo Domingo.

- Identificar los principales factores críticos que inciden en el bajo nivel de gestión asociativa de los productores de cacao de la asociación Praderas del Toachi del cantón Santo Domingo.
- Incorporar los parámetros técnicos para estructurar el diseño de Cuadro de Mando Integral para la asociación Praderas del Toachi del cantón Santo Domingo.
- Determinar los indicadores de control de gestión para el CMI de la asociación.

1.1.9. Justificación.

1.1.9.1. Importancia

El diseño de un modelo de gestión CMI aplicada a la asociación Praderas del Toachi del cantón Santo Domingo se justifica debido a que por medio de dicha herramienta se pretende mejorar el desarrollo de las actividades asociativas tanto en el ámbito administrativo, financiero y comercial.

1.1.9.2. Impacto social

Mediante el diseño CMI se pretende contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los productores de cacao de la asociación Praderas del Toachi del cantón Santo Domingo, crear mecanismos adecuados para lograr una verdadera gestión asociativa que permita beneficiar plenamente al productor de dicha localidad.

1.1.9.3. Impacto teórico

Para llevar a efecto el trabajo de investigación se debe hacer referencia a preceptos teóricos que abalancen el análisis y diseño del Cuadro de Mando Integral, desarrollo del nivel de gestión asociativa.

1.1.9.4. Impacto metodológico

La propuesta de metodología específica plasmado en la investigación permitirá el desarrollo del diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral y servirá como base referencial para implementaciones similares en otras asociaciones productoras de cacao.

1.2. Marco referencial

1.2.1. Marco Teórico.

1.2.1.1. Control de gestión

a) Evolución del control de gestión

Según ACCID (2010) es importante la utilización de un sinnúmero de herramientas de control que garanticen la eficiencia de los procesos en las organizaciones. Desde dicha perspectiva el control de gestión, ha existido siempre y a lo largo de los años ha evolucionado a la par con el entorno empresarial.

En la figura 1.1 se detalla un compendio explicativo de dicha evolución, denotada en siete fases con la respectiva descripción:

Figura 1.1. Evolución del control de gestión

	La organización científica del trabajo
1	Hace apenas cien años las organizaciones se consideraban como sistemas técnicos y formales que coordinaban acciones humanas a fin de producir bienes o servicios. Por aquel entonces surgieron los primeros estudios en materia de organización que se engloban en la denominada teoría clásica.
	Coordinación entre departamentos
2	Años más tarde Henry Fayol (1841-1925) considero que las actividades principales se realizaban en distintos departamentos que había que coordinar para conseguir mejores resultados por lo que se enfocó en la mejora de dicha coordinación.
	La Teoría de la contingencia
3	Robert Anthony (1916-2006) propuso sistemas de control para la mejora de las organizaciones e impulso la teoría de la contingencia que sostiene que no se puede aplicar un único sistema de control de gestión a cualquier tipo de organización si no que dependen de cada una de las circunstancias en las que opere cada una.
	Importancia de los valores organizativos y la motivación de los trabajadores
4	Los sistemas de control de gestión continuaron evolucionando y surgió una nueva corriente basada en la observación de los factores organizativos y los relacionados con la motivación de los trabajadores.
	Importancia de la cultura organizativa
5	Posteriormente apareció otra línea de investigación que destacaba como la cultura de la organización influí en la toma de decisiones de los individuos puestos que estos estaban condicionados por esta.

Figura 1.1. (Cont.)

	Importancia de la delegación de funciones
6	A partir de los años 80 del siglo pasado el modelo de dirección se volvió más flexible y el éxito de las organizaciones se basó en la capacidad de delegar funciones y responsabilidades.
	Cuadro de mando integral
7	Todo aquello fue evolucionando hasta (1992) cuando Robert Kaplan y David Norton formularon el cuadro de mando integral que favorece que el control de gestión adopte una visión más global y no solo genere información sino que también contribuya a coordinar, controlar e implementar la estrategia.

Fuente: ACCID (2010)

Hoy en día las empresas emplean y aplican mecanismos de control de gestión tanto a nivel operacional como administrativo, logrando de esta manera mejorar el rendimiento funcional y económico a nivel empresarial.

Según Betancourt Partido y García (2009) se establece que desde tiempos primitivos, el hombre se ha planteado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuo o grupo social organizado. Esta tendencia implica la existencia la existencia natural de un instinto de conservación denotando en un desarrollo bio-psico-social, obteniendo una conciencia de organización. Estos autores consideran que la evolución del control de gestión se instituye en base a los siguientes lineamientos básicos:

- Orientarse hacia una idea o necesidad determinada, guiados generalmente por un líder.
- Contar con alimentos, herramientas, tierra y hasta lugares para la pesca en determinado período del año.
- Conocer exactamente, quién o quiénes eran responsables de una u otra labor.
- Detectar alguna falta y las posibles causas.
- Actuar ante una situación que atentara en contra de lo que se encontraba previsto.

Este proceso que inicialmente era una actividad intuitiva, fue perfeccionándose gradualmente y con el tiempo evolucionó a modelos que reforzarían su carácter racional y por lo tanto han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización. (Betancourt Partido y García, 2009)

b) Control de Gestión como herramienta estratégica

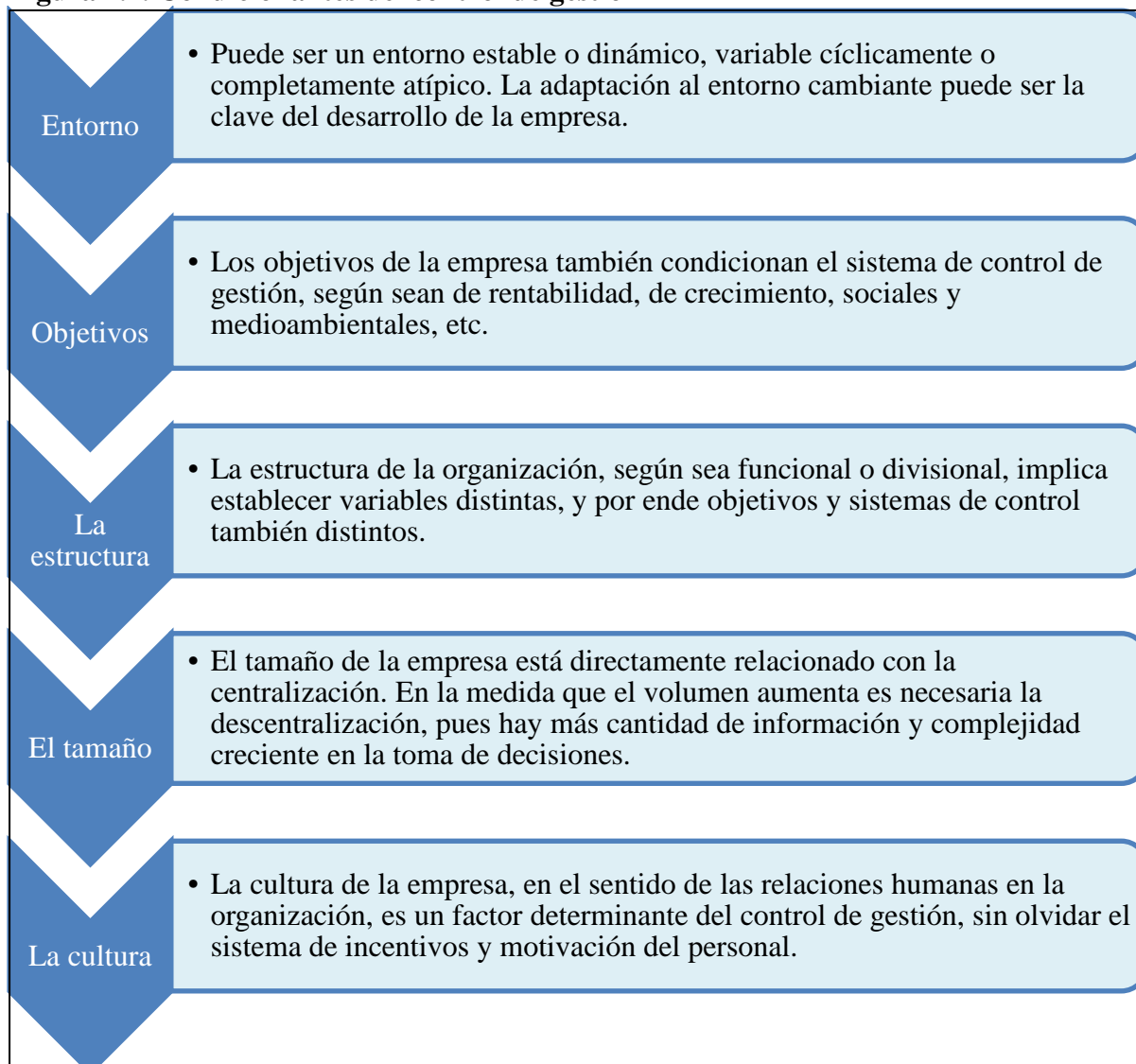
En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados. (Navarro, 2006).

Otra definición encontrada es la que expresa que el control de gestión es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la administración que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de los miembros de la organización sea coherente con los objetivos de ésta y las demandas de los participantes externos de la misma. (Betancourt y García, 2009)

De forma general El control de gestión busca establecer los parámetros técnicos de realización de los objetivos y sus formas de inducción, permitiendo incorporar procesos de retroalimentación permanentes.

c) Los condicionantes del control de gestión

Según (Navarro, 2006) los principales condicionantes del control de gestión comprenden cinco variables, las mismas que se observan en la figura 1.2:

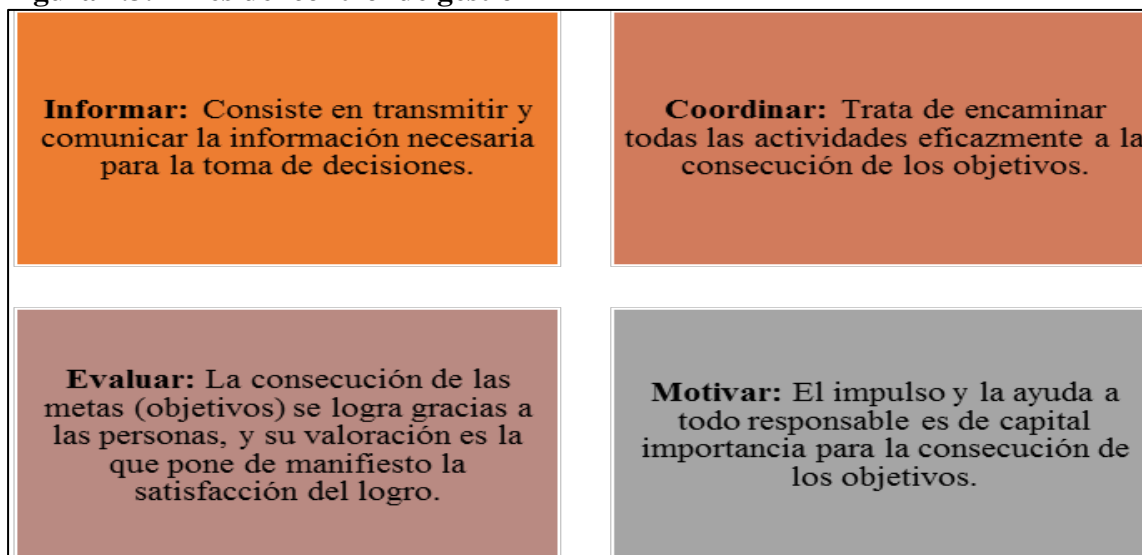
Figura 1.2. Condicionantes del control de gestión

Fuente: Navarro (2006)

Cada empresa experimenta la interrelación de diferentes condicionantes en el control de gestión, los mismos que deben ser analizados en relación a las condiciones de monitoreo establecidas por la gerencia.

d) Los fines del control de gestión

Según Navarro (2006) establece que la finalidad del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para lograr los objetivos propuestos. De igual manera el autor desglosa otros fines específicos, los cuales se pueden apreciar en el grafico N°3

Figura 1.3. Fines del control de gestión

Fuente: Navarro (2006)

El control de gestión permite establecer los parámetros técnicos para llevar a efecto las actividades de retroalimentación en los diferentes procesos que integran el funcionamiento de la empresa.

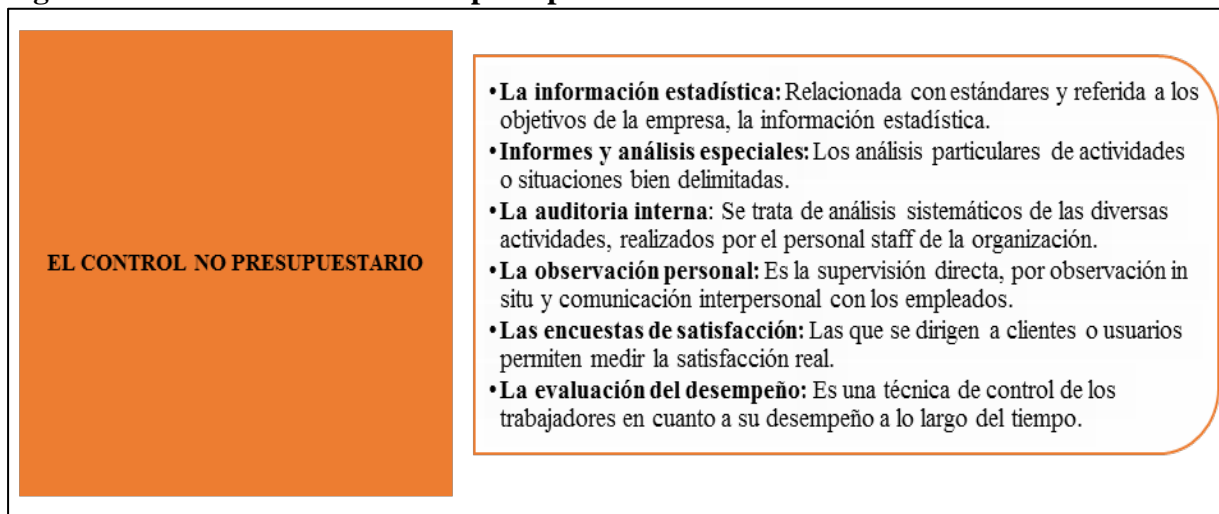
e) Herramientas del control de gestión

Según Arnoletto (2010) manifiesta que para cumplir sus tareas, la función de control dispone de varias herramientas, que vamos a describir a continuación, ordenándolos según las dos principales modalidades de control que se practican: el control presupuestario y el control no presupuestario.

El control presupuestario: Todo presupuesto es, a la vez, un instrumento de control y de planificación. Un presupuesto es un conjunto de resultados esperados, expresados en términos numéricos. Los presupuestos son herramientas de gestión, que además de servir como instrumentos de la planificación (de la que son la expresión final) y de control, también sirven para descentralizar la toma de decisiones puntuales y para definir las responsabilidades emergentes, desde el momento en que asignan a cada unidad operativa los resultados que debe alcanzar y los recursos que necesita para ello.

El control no presupuestario: Una parte del control se lleva a cabo sin usar presupuestos como herramientas, aunque siempre como controles complementarios de los anteriores. Las principales formas de control no presupuestario se observan en el gráfico N°4.

Figura 1.4. Formas del control no presupuestario



Fuente: Arnoletto (2010)

1.2.1.2. Cuadro de Mando integral

a) Historia del cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando de la empresa aparece en EUA alrededor de 1948; el nombre proviene del francés Tableau de Bord, que significa tableros de mando o cuadro de instrumentos. Es a partir de los años 80 cuando el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica y académica, con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina indicadores financieros y no financieros que permiten controlar los diferentes procesos de una organización. Es importante que en la coyuntura actual, las empresas basen su sobrevivencia en sistemas de medición y de gestión relativos a sus estrategias y capacidades. (Kaplan y Norton, 2008).

El Cuadro de Mando Integral proporciona una base estructural que permite identificar los procesos más importantes de la organización y formular sus indicadores, dependiendo de la naturaleza de cada empresa. Algunos de los procesos claves en la mayoría de organizaciones son: planes de negocio, administración de los recursos, implementación de estrategias y retroalimentación, ambiente laboral, satisfacción de

clientes internos y externos, responsabilidad social empresarial, procesos financieros, entre otros. (Kaplan y Norton, 2008).

b) Conceptualización del cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento de dirección que permite la concreción, representación y seguimiento de las estrategias adoptadas por la empresa (Horváth y Partners, 2007). Como herramienta de control a nivel empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una organización y de sus diferentes áreas o unidades.

Amo (2011) considera al Balance Scorecard o CMI como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las empresas a lograr que las estrategias planteadas se conviertan en objetivos medibles.

El cuadro de mando integral es un instrumento de gestión muy útil para medir la evolución de la actividad de cualquier tipo de compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general.

c) Importancia del cuadro de mando integral

Laura Broccardo (2010) manifiesta la importancia de la aplicación del balanced scorecard debido a que es una herramienta flexible, es decir, que tiene un alto grado de adaptación a las necesidades de cualquier tipo de empresa, porque colabora con las empresas en la determinación de la estrategia y en la dirección necesaria para lograr los objetivos planteados por cada una de las organizaciones.

Por su parte Kaplan y Norton (2008) establecen la importancia de una herramienta de control, a continuación se expondrá algunas razones por la que el CMI es necesario en las organizaciones:

- Es importante, ya que en una empresa se requiere un control integral de todas las funciones que se realizan en la empresa y no solamente las financieras.
- El CMI proporciona información válida para los funcionarios de la empresa para la mejor toma de decisiones.

- Transforma la visión y la estrategia de la empresa en indicadores tangibles y palpables.
- El CMI abarca a todo el contexto de la empresa mediante el estudio de 4 perspectivas: cliente, financiero, procesos internos y capacitación y formación.
- El CMI es una herramienta no únicamente de control sino también de comunicación de información para todos los colaboradores.
- El CMI es una herramienta de medición que ayuda a administrar mejor y crear valores a largo plazo, que hace partícipes a todo el personal y ejecutivos de la empresa.
- El CMI comunica a todos los colaboradores la visión y la estrategia
- El CMI es una herramienta que permite la retroalimentación continua, permitiendo que se pueda adaptar de forma rápida a las nuevas circunstancias del entorno y del mercado.
- El CMI al ser una herramienta integrada, permite de igual manera medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 perspectivas.

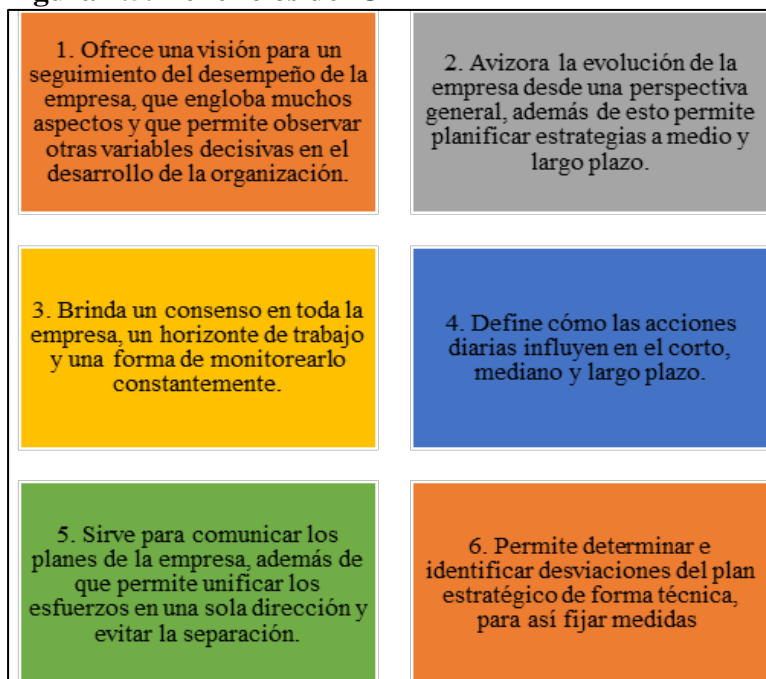
d) Características del cuadro de mando integral

Según Ricardo Casate (2007) manifiesta las siguientes características más relevantes del cuadro de mando integral:

- La información que presenta el CMI enfatiza en la parte operativa de una organización que permita alimentar a las secciones financieras quienes son el producto resultante de las demás secciones.
- La información se transmite rápidamente entre todos los niveles de responsabilidad.
- Los indicadores que presenta el CMI son los necesarios para la toma de decisiones y sobre todo en el menor número posible.

e) Beneficios del cuadro de mando integral

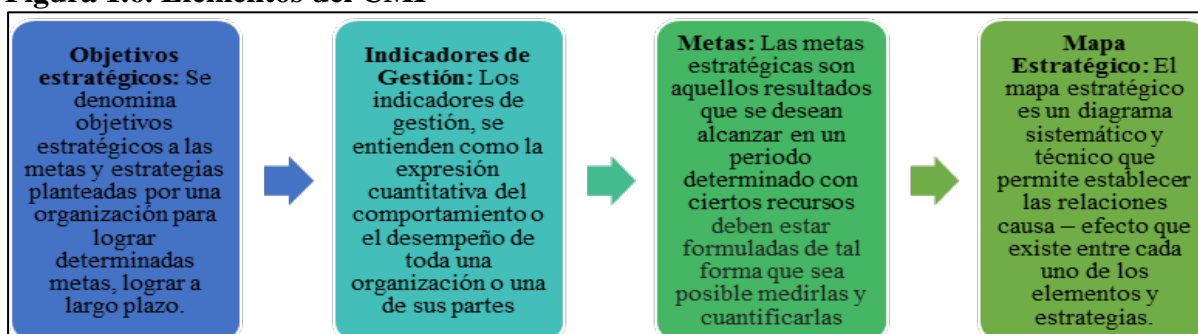
Existen diversos beneficios de la inducción o aplicación del Cuadro de Mando Integral, Según Kaplan & Norton (2013) mencionan que dicho modelo estratégico favorece de múltiples formas a la organización, pero los más destacadas se muestran en el grafico N°5.

Figura 1.5. Beneficios del CMI

Fuente: Kaplan & Norton (2013)

f) Elementos del CMI

Según Hill y Jones (2010) establece los siguientes elementos del cuadro de mando integral los que se pueden observar en el grafico N°6.

Figura 1.6. Elementos del CMI

Fuente: Hill y Jones (2010)

g) Perspectivas básicas del cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es una herramienta basada en indicadores estructurados entorno a las cuatro perspectivas clave de una organización. Según Jaume (2013) manifiesta que entre las perspectivas del cuadro de mando integral cabe destacar las siguientes:

- **Perspectiva financiera**

Una organización trata de examinar sus resultados económicos utilizando la perspectiva financiera para maximizar los beneficios del negocio. Los objetivos en esta perspectiva deben ser determinados en la dirección de asegurar fondos continuos en la organización. La perspectiva financiera se alimenta directamente de la perspectiva del cliente. (Jaume, 2013)

Hill & Jones (2010) menciona los elementos que considera esta perspectiva son: Liquidez y solvencia, eficiencia operativa, rentabilidad económica, rentabilidad financiera, rentabilidad sobre ventas, autofinanciación.

- **Perspectiva de cliente**

Perspectiva del cliente o consumidor el buen servicio al cliente es la clave es la base para poder permanecer, competir y diferenciarse en un mercado. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido. (Jaume, 2013)

Los elementos que considera esta perspectiva son: Cuota de mercado, evolución de los clientes, estructura de los clientes, satisfacción de los clientes, retención de los clientes. Es decir se efectúa un enfoque sistemático en torno a la relación con el consumidor del producto o servicio de la organización.

- **Perspectiva de procesos internos**

Kaplan y Norton (2009) indican que como sistema de medición de la actuación de los procesos se considera tomar en cuenta factores tales como cumplimentación de pedidos, aprovisionamiento y planificación y control de la producción, la cual incluye a varios departamentos; además señalan que para estos procesos se acostumbran a medir y definir las medidas de coste, calidad, producción y tiempo.

- **Perspectiva de potenciales (aprendizaje y crecimiento)**

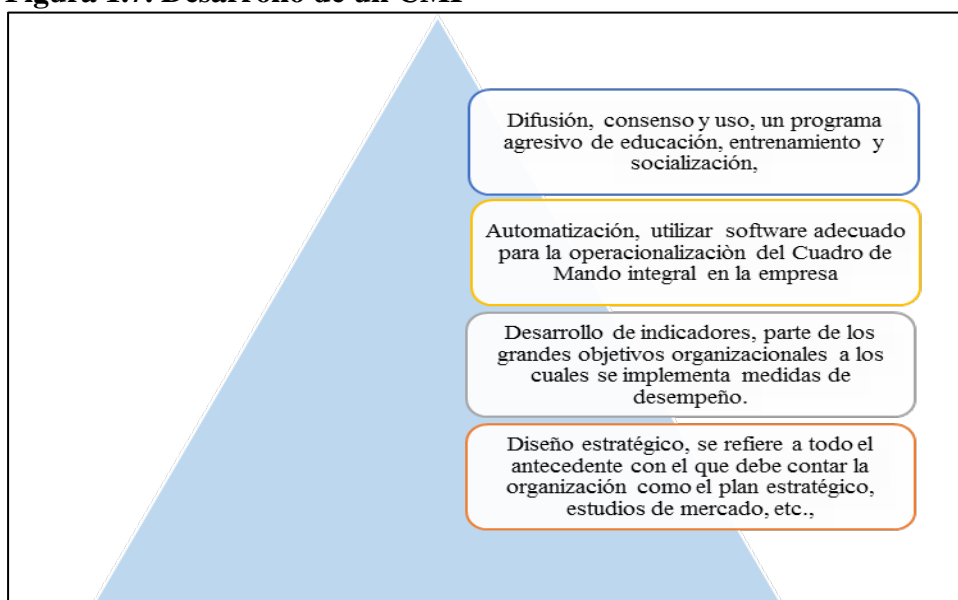
En la perspectiva de aprendizaje o formación y crecimiento, según Kaplan y Norton (2009), identifica la infraestructura que la organización debe establecer para lograr un crecimiento a largo plazo; ésta perspectiva procede de tres factores que son: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Para alcanzar una adecuada actuación es necesario que la organización considere objetivos tales como que invierta en la recualificación de los empleados, potencie los sistemas y la tecnología de la información como también se coordine los procedimientos y rutinas de la entidad.

Esta perspectiva es la que se establece como la última parte de la estructura del cuadro de mando integral, es considerada uno de los componentes CMI de mayor relevancia, debido a su relación directa con el recurso más importante de una organización o empresa que es el talento humano y el capital intelectual. (Dess y Lumpkin, 2011)

h) Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral. .

Kaplan y Norton (2008) menciona que el desarrollo de un cuadro de mando integral exige un proceso particular para cada empresa, sin embargo todas deben transitar por un proceso básico que engloba cuatro fases o etapas tal y como se observa en el grafico N°7.

Figura 1.7. Desarrollo de un CMI



Fuente: Kaplan y Norton (2008)

La aplicación del Cuadro de mando Integral en la organización depende del tipo de estrategias requeridas para cada una de las perspectivas básicas de implementación, es decir enfocar los mecanismos que den solución a los problemas identificados en el proceso de diagnóstico.

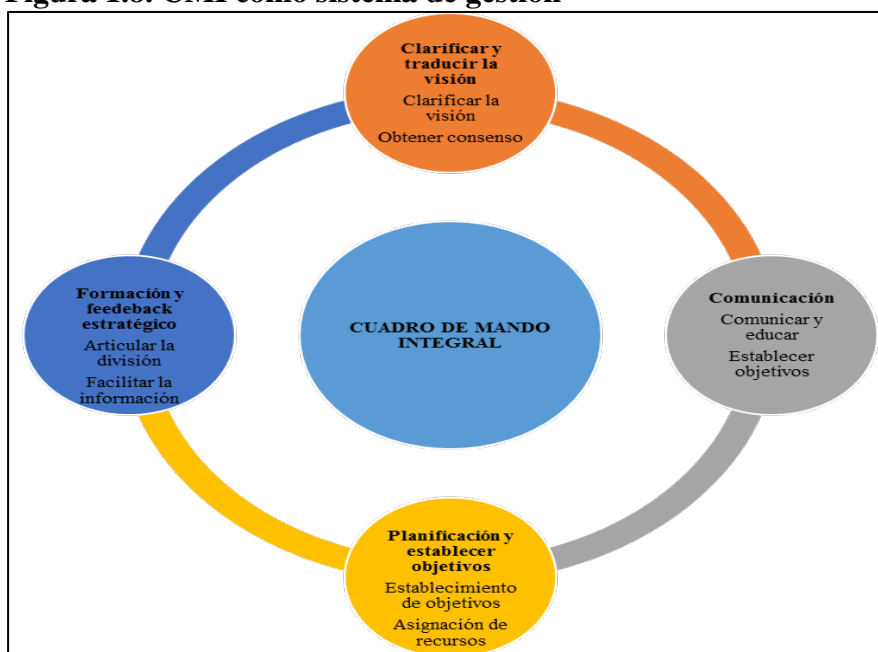
i) El CMI como sistema de gestión

Según Dess & Lumpkin (2011), el CMI:

- Sirve como coordinador esencial entre los objetivos estratégicos y las iniciativas a corto plazo para conseguir los objetivos.
- Sirve como elemento de traducción de la estrategia en objetivos, para definir iniciativas que logren los objetivos, y para diseñar los indicadores de gestión del cuadro de mando integral.
- Sirve para evaluar si las iniciativas que se toman en el día a día de la empresa se utilizan realmente para la consecución de los objetivos estratégicos.

Kaplan (2007), establece el cuadro de mando integral como sistema de gestión de la forma en que se muestra en el grafico N°8.

Figura 1.8. CMI como sistema de gestión



Fuente: Kaplan (2007)

j) Desventajas del CMI

Carla Curado y José Manica (2010) establecen que el cuadro de mando integral presenta las siguientes desventajas:

- No está diseñado para comunicar la estrategia a los niveles inferiores de la empresa, sólo para los mandos altos e intermedios.
- Es una herramienta que toma mucho tiempo en la etapa de implementación.
- Existen dificultades para estimar las relaciones causa efecto entre algunas variables del cuadro de mando.
- Es una herramienta que está focalizada en únicamente los clientes y no en otros stakeholders.
- El CMI como herramienta de gestión es susceptible de ser aplicada a todo tipo de organización siempre y cuando se contextualice a la misma, tal es el caso de una asociación de productores.

1.2.1.3. Las Asociaciones

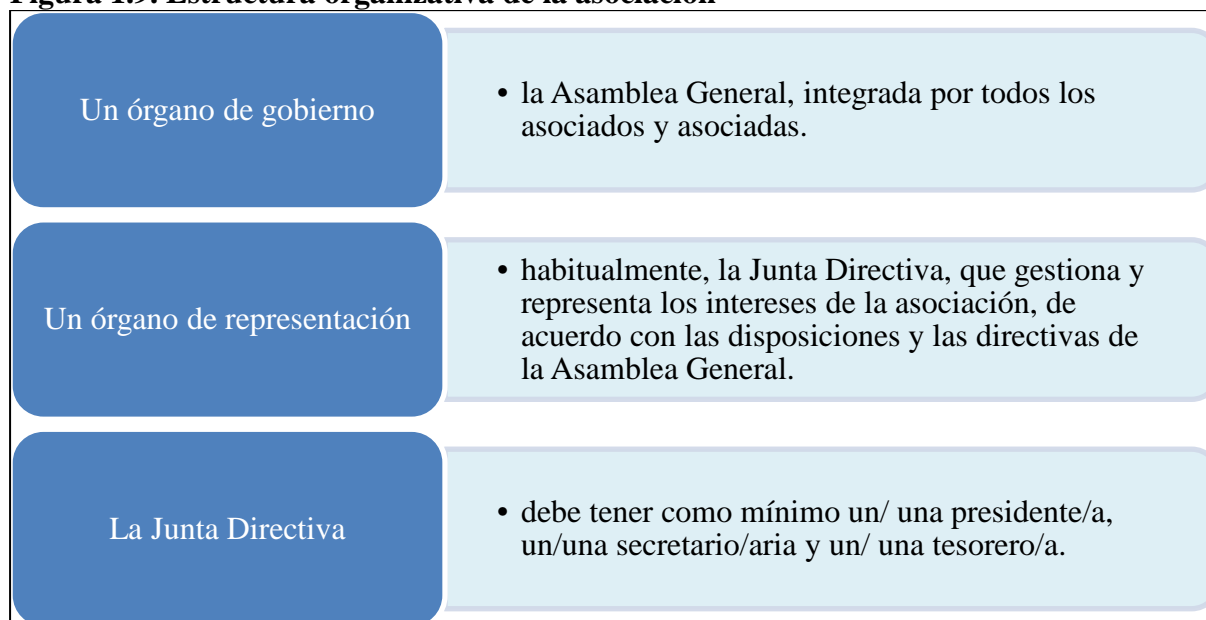
Una Asociación es una agrupación de individuos unidos por un tiempo definido, para realizar un fin común que no sea ilegal ni de carácter primordialmente económico. El Código Civil de cada estado regula las asociaciones y establece que para que una asociación exista y pueda operar debe de tener un acta constitutiva, es decir, un contrato escrito que un notario certifica y que debe inscribirse en el Registro Público de Personas Morales. Por medio de este contrato, la asociación se constituye legalmente y se establecen su misión y su estructura de forma general. (Carrillo y Robles, 2009)

Las Asociaciones son agrupaciones de personas que se unen para realizar actividades colectivas de una forma estable, organizadas democráticamente y sin ánimo de lucro destinados al beneficio social.

a) Estructura organizativa de una asociación

Todas las asociaciones disponen de una estructura que sirve para definir los lineamientos de funcionamiento. Según Huerta (2010), una asociación debe estructurarse en base a las siguientes características que se aprecian en el gráfico N°9.

Figura 1.9. Estructura organizativa de la asociación



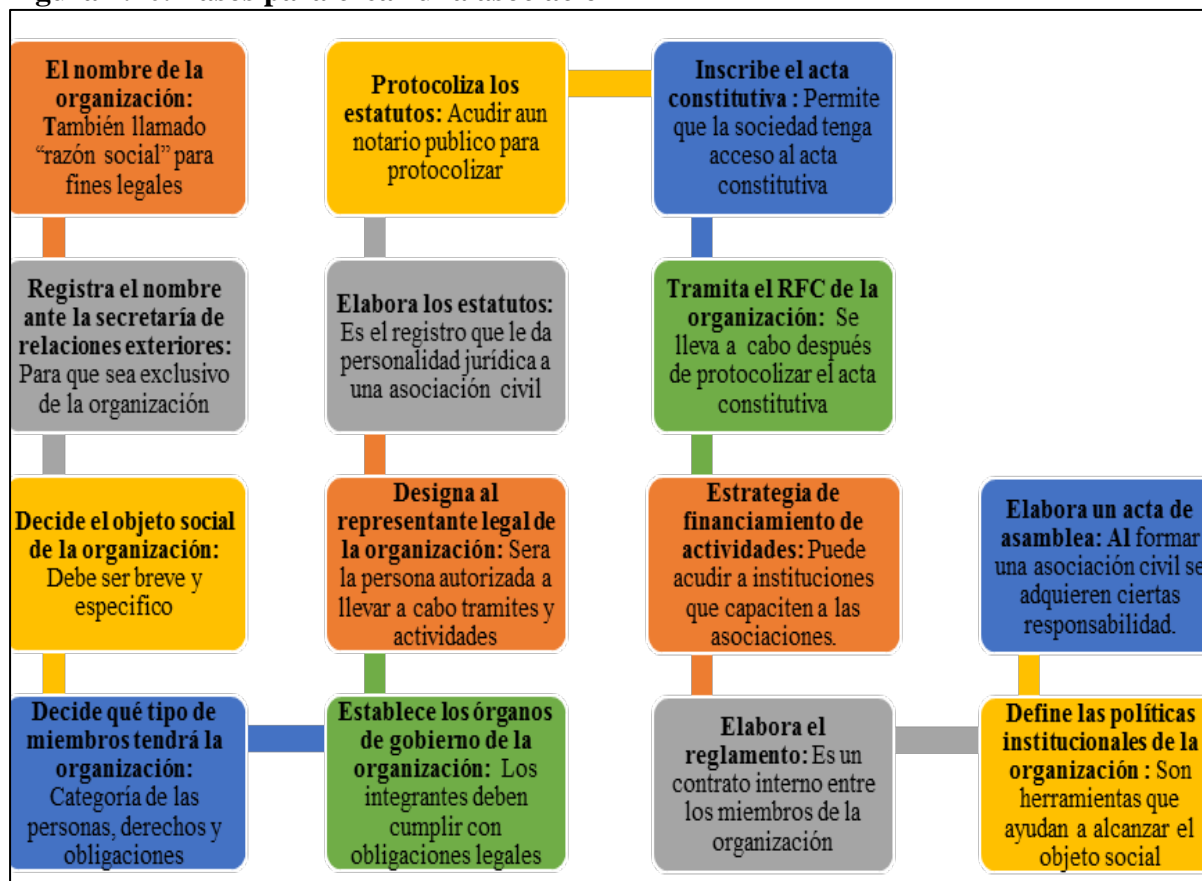
Fuente: Huerta (2010)

Las asociaciones son creadas con la finalidad de generar oportunidades de desarrollo a nivel de integración e interrelación estratégica, generando mejores oportunidades de competitividad frente al sector privado.

b) Pasos para constituir una asociación

Teniendo en cuenta a Carrillo y Robles (2009). Es posible resumir en el gráfico N°10 los pasos para constituir una empresa.

Figura 1.10. Pasos para crear una asociación



Fuente: Carrillo y Robles (2009)

c) Clasificación de las asociaciones no lucrativas

Según Castillo (2008) las asociaciones no lucrativas se pueden clasificar tanto por su actividad como por su rol en la sociedad. Para el primer caso, existe un sistema de clasificación internacional para las asociaciones no lucrativas, en el cual se agrupan las distintas actividades de las organizaciones en 12 grupos. De manera desagregada la clasificación Internacional de las asociaciones sin fines de lucro se puede observar en la figura 1.11.

Figura 1.11. Clasificación asociaciones no lucrativas

<p>Grupo 1: Cultura y recreación: Producción de medios y comunicaciones; artes visuales, arquitectura, cerámica.</p>	<p>Grupo 2: Educación e investigación: Educación pre básica, básica y media, Educación proveedora de grados académicos,</p>	<p>Grupo 3: Salud: Hospitales, clínicas y rehabilitación de pacientes, Asilos de ancianos, cuidado residencial</p>
<p>Grupo 4: Servicios sociales: Servicios para menores, servicios para jóvenes, servicios familiares,</p>	<p>Grupo 5: Medio ambiente: Control de polución, conservación y protección de recursos naturales,</p>	<p>Grupo 6: Desarrollo social y vivienda: Organizaciones comunitarias y vecinales, desarrollo económico, desarrollo social,</p>
<p>Grupo 7: Promoción de derechos, asesoramiento legal y política: Organizaciones de defensa de derechos de grupos y civiles, asociaciones étnicas</p>	<p>Grupo 8: Intermediarios filantrópicos y promoción de voluntariado: Fundaciones privadas que intermedian y otorgan becas y fondos concursales,</p>	<p>Grupo 9: Organizaciones internacionales: Programas de intercambio, amistad y cultura; organizaciones de asistencia</p>
<p>Grupo 10: Religión Congregaciones y asociaciones religiosas</p>	<p>Grupo 11: Asociaciones de empresarios, profesionales y empleados: Asociaciones que promueven, regulan y protegen los derechos de los empresarios</p>	<p>Grupo 12: No clasificados en otra categoría : Para complementar las características que debe cumplir una organización no lucrativa</p>

Fuente: Castillo (2008)

d) Fuente de ingresos de las organizaciones no lucrativas

De acuerdo a Castillo (2008) las Asociaciones no lucrativas pueden adquirir sus ingresos por tres medios:

- Ingresos de generación propia, que incluyen pagos por venta de bienes y servicios, pagos de membresías y retorno de inversiones
- Ingresos de filantropía, que incluyen donaciones individuales y de empresas
- Ingresos del gobierno o sector público, que incluyen subvenciones, pagos por contratos o convenios, transferencias y fondos concursales.

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1. Metodología general

2.1.1. Nivel de estudio de investigación

2.1.1.1. Investigación exploratoria

La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos. (Fidias G. Arias 2012).

Este tipo de investigación permitirá determinar la percepción de los productores de cacao de la asociación Praderas del Toachi del cantón Santo Domingo, en base a la estructuración de un diagnóstico sistemático elaborado por medio de cuestionarios requeridos para recabar información.

2.1.1.2. Investigación descriptiva

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Fidias G. Arias, 2012).

Este tipo de investigación se aplicará con la finalidad de describir en base a la observación y análisis técnico las características, factores críticos, nivel de gestión asociativa de los productores de cacao de la asociación Praderas del Toachi del cantón Santo Domingo, frente a la problemática planteada.

2.1.2. Modalidad de investigación

Por ser un estudio no experimental enfocado en el diagnóstico situacional en tiempo presente, la modalidad de investigación será el análisis de campo, en donde se efectúe indagaciones directamente en el lugar de los hechos.

2.1.3. Método

2.1.3.1. Método Inductivo - Deductivo

Este método permitirá identificar en forma sistemática y progresiva los factores que inciden en el problema de investigación. Se aplicará en el análisis específico de los criterios expuestos por los productores de cacao de la asociación Praderas del Toachi, en base al desarrollo de las encuestas, con la finalidad de estructurar un diagnóstico general de la situación actual en base a los resultados establecidos. La finalidad será establecer el diagnóstico general para estipular los lineamientos estratégicos que retroalimenten los factores críticos específicos que influyen en el nivel de gestión asociativa.

2.1.3.2. Método de Analítico - sintético

Este método consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo, las relaciones entre ésta, es decir, es un método de investigación, que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno. (Gómez, 2012, p.16)

Se utilizará para interpretar la información obtenida producto del proceso investigativo, elaboración de las conclusiones y recomendaciones del trabajo en mención.

2.1.3.3. Método Estadístico

Es método se empleará en la tabulación de resultados, la elaboración de cálculos porcentuales, desarrollo de diagramas de proporción informativos, herramientas que ayudaran al desarrollo eficiente del trabajo de investigación.

2.1.4. Población y muestra

El estudio está dirigido a los productores de cacao de la asociación Praderas del Toachi de del cantón Santo Domingo.

Tabla 3.1. Unidad de análisis – población muestral

Nº	Aso. Productores	Representante	Teléfono de representante	Nº Socios
1	Praderas del Toachi	Alberto Segovia	9926227610	28

Fuente: Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi – Santo Domingo

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Como se puede observar la población de estudio no supera los 100 elementos, por cuanto no se requiere de cálculo muestral.

2.1.5. Selección instrumentos de investigación

2.1.5.1. Fuentes primarias

- **Encuestas**

Se aplicará encuestas a los productores de cacao pertenecientes de la asociación Praderas del Toachi de del cantón Santo Domingo.

2.1.5.2. Fuentes secundarias

- Libros
- Internet
- Revistas informativas
- Fascículos gubernamentales

2.1.6. Procesamiento de datos

La información recopilada estará procesada en los programas de Microsoft Excel, su transcripción resumida se efectuara en Microsoft Word y la presentación respectiva en PowerPoint.

2.2. Metodología Específica

El trabajo de investigación se efectuará en base al siguiente proceso secuencial, enfocado en los objetivos específicos:

Objetivo N° 1: Establecer la situación actual del nivel de gestión asociativa de los productores de cacao de la asociación Praderas del Toachi del cantón Santo Domingo.

- Aplicar un cuestionario de preguntas de un máximo de 10 interrogantes a los productores de cacao de la asociación Praderas del Toachi, para medir la percepción de dichos asociados en torno al nivel de gestión asociativa. (Visualizar Anexo N° 1)
- Efectuar la tabulación pertinente utilizando diagramas de pastel, con el propósito de facilitar la interpretación de cada interrogante planteada.

Objetivo N° 2: Identificar los principales factores críticos que inciden en el bajo nivel de gestión asociativa de los productores de cacao de la asociación Praderas del Toachi del cantón Santo Domingo.

- Elaborar una matriz de valoración múltiple con los resultados de las interrogantes con sus respectivas ponderaciones porcentuales
- Identificación de secuencias críticas y factores claves CMI

Objetivo N° 3: Establecer estrategias correctivas dentro del CMI para mejorar el nivel de gestión asociativa de los productores de cacao pertenecientes a la asociación Praderas del Toachi.

- Plantear una matriz en donde se estipulen los objetivos estratégicos y formulación de estrategias por cada perspectiva CMI
- Elaborar el diseño de mapeo estratégico en relación a las perspectivas de Cuadro de mando Integral.
- Plantear los indicadores de gestión y sus respectivos mecanismos de medición, en base a las perspectivas CMI
- Estructurar el tablero general de mando integral.
- Establecer el desarrollo de las estrategias planteadas por cada perspectiva CMI

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

Dando respuesta a la metodología diseñada se presentan los resultados de la investigación.

Objetivo N° 1: Establecer la situación actual del nivel de gestión asociativa de los productores de cacao de la asociación Praderas del Toachi del cantón Santo Domingo.

3.1. Tabulación e interpretación de encuestas productores asociación Praderas del Toachi

Pregunta 1. ¿Qué tiempo lleva en la producción de cacao?

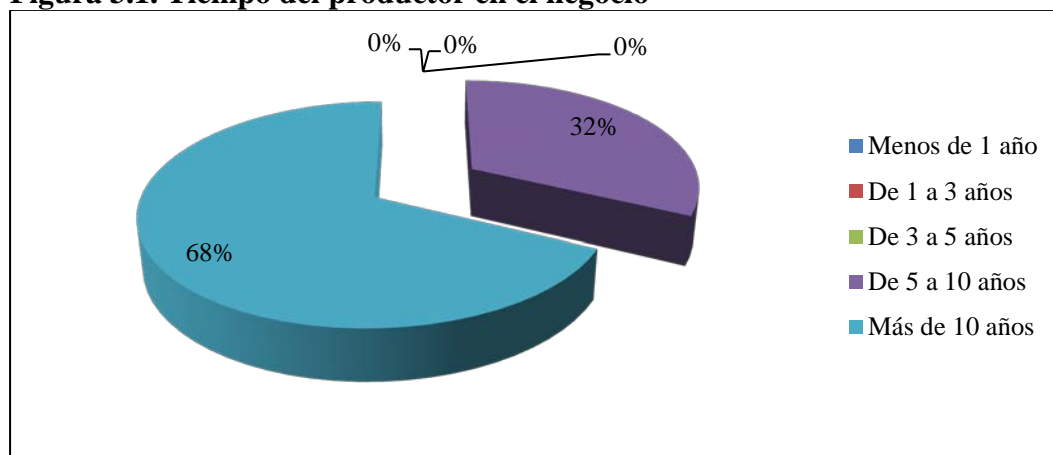
Tabla 3.1. Tiempo del productor en el negocio

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Menos de 1 año	0	0,00%
De 1 a 3 años	0	0,00%
De 3 a 5 años	0	0,00%
De 5 a 10 años	9	32,14%
Más de 10 años	19	67,86%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Figura 3.1. Tiempo del productor en el negocio



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

El 67,89% de productores de cacao de la asociación Praderas del Toachi concuerdan en que su permanencia en el mercado superan los 10 años, mientras que el 32,14% afirman tener un tiempo en el negocio entre 5 y 10 años. Esto significa que existe experiencia de trabajo por parte de los socios del gremio.

PREGUNTA 2. ¿Qué tiempo lleva como miembro de la asociación?

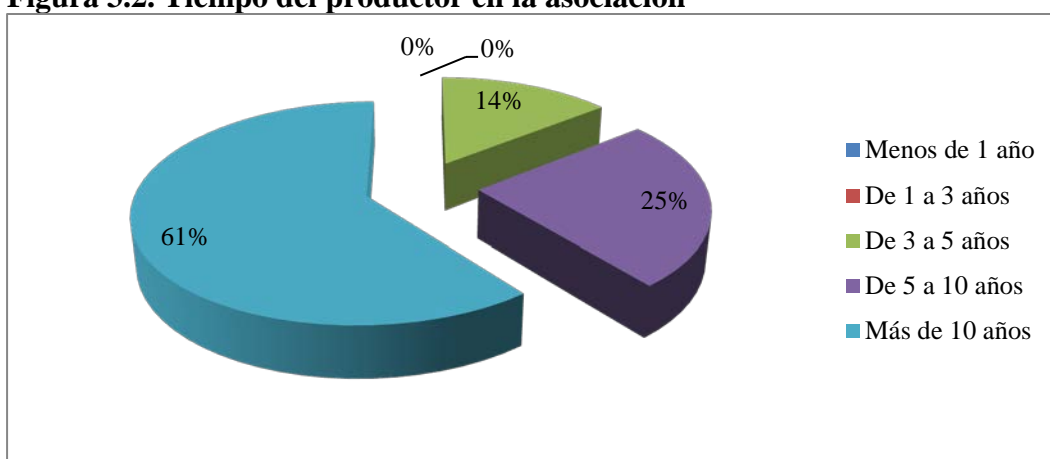
Tabla 3.2. Tiempo del productor en la asociación

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Menos de 1 año	0	0,00%
De 1 a 3 años	0	0,00%
De 3 a 5 años	4	14,29%
De 5 a 10 años	7	25,00%
Más de 10 años	17	60,71%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Figura 3.2. Tiempo del productor en la asociación



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

El 60,71% de productores encuestados afirman que se han suscrito a la asociación desde hace ya más de 10 años, no obstante el 25,00% manifiesta que pertenece al gremio aproximadamente entre 5 y 10 años. Únicamente el 14,29% establece que su tiempo en la organización oscila entre 3 y 5 años.

Se puede establecer con base en este resultado que los asociados tienen un nivel de experiencia aceptable respecto a la integración asociativa, debido a que llevan funcionando como organización más de 10 años.

PREGUNTA 3. ¿Cuántos quintales de cacao vende mensualmente por medio de la asociación?

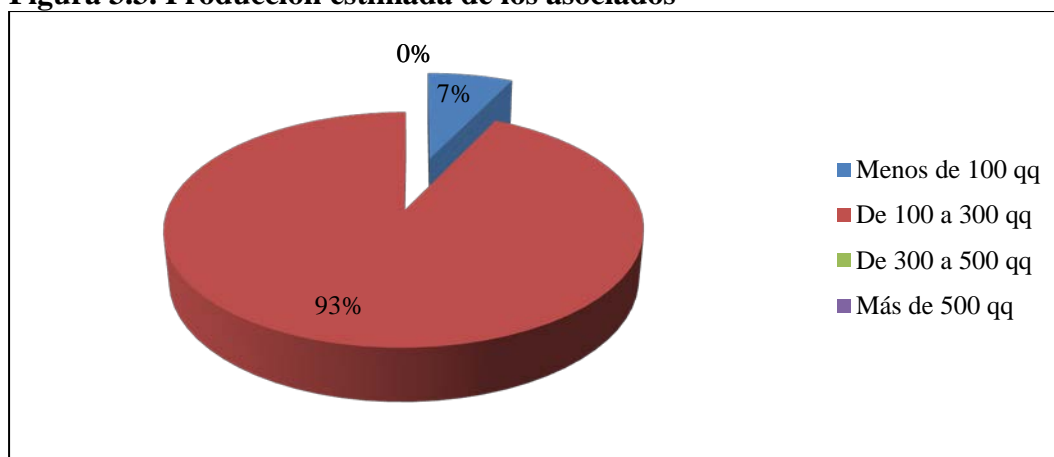
Tabla 3.3. Producción estimada de los asociados

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Menos de 100 qq	2	7,14%
De 100 a 300 qq	26	92,86%
De 300 a 500 qq	0	0,00%
Más de 500 qq	0	0,00%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Figura 3.3. Producción estimada de los asociados



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

El 92,86% de productores encuestados afirman que su producción mensual vendida por medio de la asociación oscila entre los 100 a 300 quintales, el 7,14% establece que no sobrepasa los 100 quintales.

Esta tendencia indica que los productores prefieren ofertar y vender el cacao por medio de la asociación, fortaleciendo la capacidad asociativa y generando por medio del gremio las oportunidades en el mercado.

PREGUNTA 4. ¿A qué precios oferta el cacao al mercado?

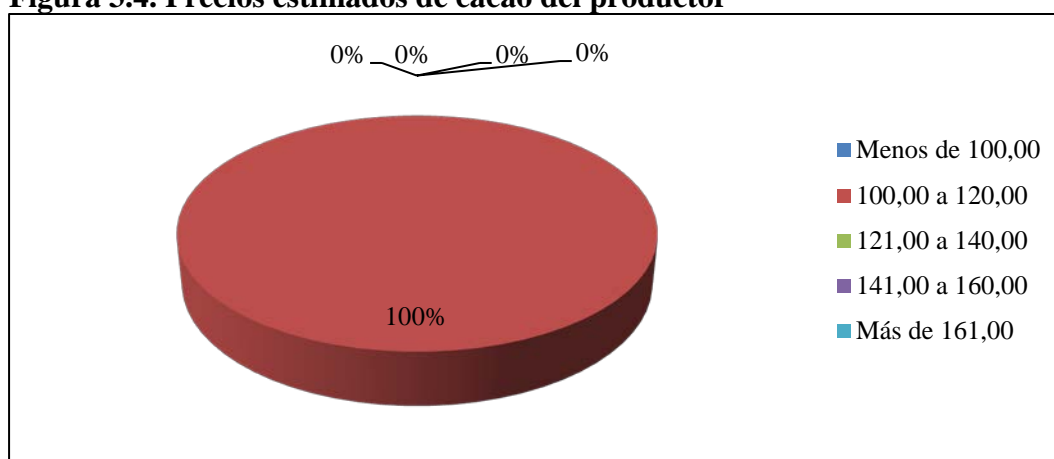
Tabla 3.4. Precios estimados de cacao del productor

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Menos de 100,00	0	0,00%
100,00 a 120,00	28	100,00%
121,00 a 140,00	0	0,00%
141,00 a 160,00	0	0,00%
Más de 161,00	0	0,00%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Figura 3.4. Precios estimados de cacao del productor



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

Según los datos recabados de la encuesta a los miembros de la asociación, el 100% establece que los precios estipulados oscilan entre 100,00 y 120,00 dólares el quintal de cacao.

Es decir existe una coordinación respecto a la implementación de precios en la Asociación, con la finalidad de que todos los productores pertenecientes al gremio vendan su cacao al precio fijado en consenso con los socios.

PREGUNTA 5. ¿Cuál es el costo estimado de producción por Quintal de cacao?

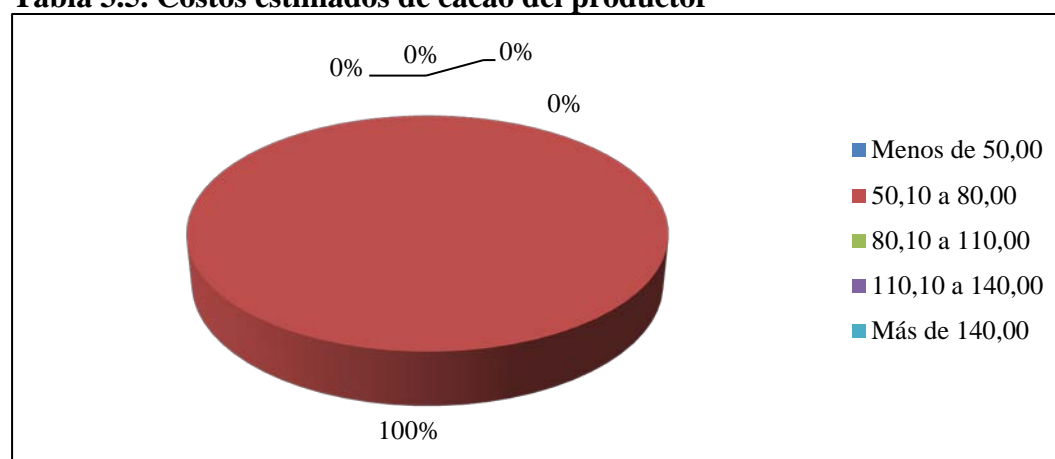
Tabla 3.5. Costos estimados de cacao del productor

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Menos de 50,00	0	0,00%
50,10 a 80,00	28	100,00%
80,10 a 110,00	0	0,00%
110,10 a 140,00	0	0,00%
Más de 140,00	0	0,00%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Tabla 3.5. Costos estimados de cacao del productor



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

El 100% de socios encuestados afirman que los costos de producción por quintal de cacao están entre los 50,10 y 80,00 dólares.

Es importante destacar que con las medidas económicas y el incremento de varios insumos para la producción, los costos pueden tender a aumentarse significativamente en periodos futuros. Sin embargo es claro que los ingresos superan a los costos.

PREGUNTA 6. ¿Los ingresos obtenidos por la venta de cacao en los últimos 2 años han sido?

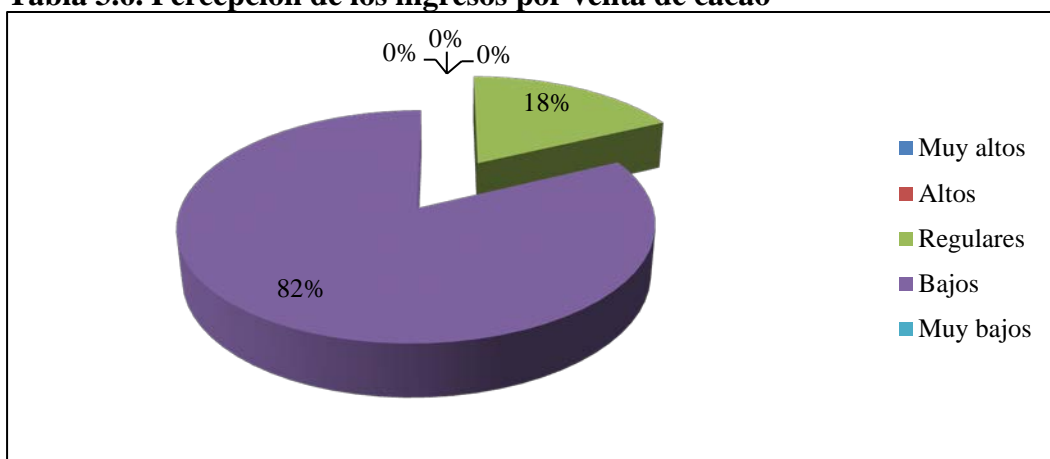
Tabla 3.6. Percepción de los ingresos por venta de cacao

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Muy altos	0	0,00%
Altos	0	0,00%
Regulares	5	17,86%
Bajos	23	82,14%
Muy bajos	0	0,00%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Tabla 3.6. Percepción de los ingresos por venta de cacao



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

El 82,14% de socios encuestados concuerdan en que los ingresos generados por la venta de cacao en los últimos dos años ha sido baja, mientras que el 17,86% concuerda en que la tendencia de ventas ha sido regular.

Según la información recabada se visualiza que los productores de la asociación han disminuido sus ingresos, necesarios que satisfagan sus requerimientos como productor, esto puede ser causa de la gran cantidad de intermediarios que existen en el mercado, limitando la venta directa del asociado.

PREGUNTA 7. ¿Usted registra y establece un control de ingresos y egresos por su actividad productiva?

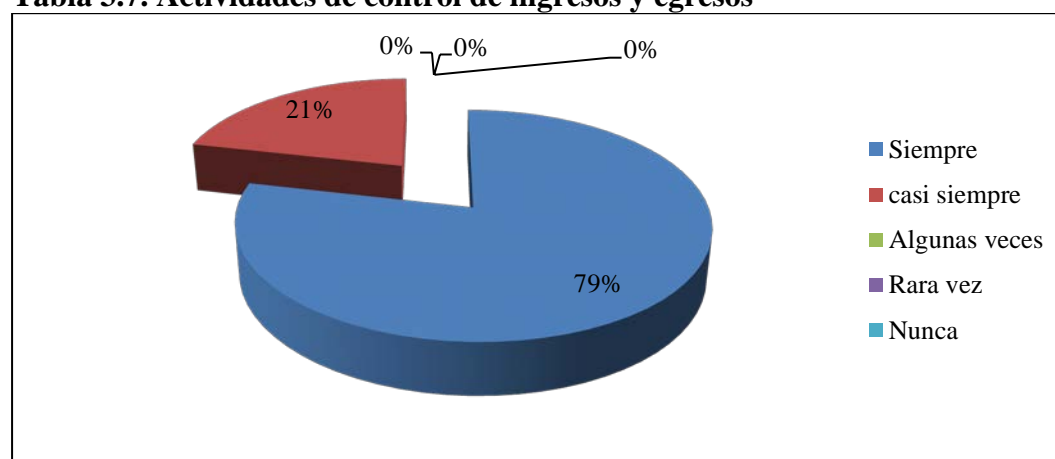
Tabla 3.7. Actividades de control de ingresos y egresos

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Siempre	22	78,57%
casi siempre	6	21,43%
Algunas veces	0	0,00%
Rara vez	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Tabla 3.7. Actividades de control de ingresos y egresos



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Integración:

El 78,57% de asociados encuestados afirman que siempre registran los ingresos y egresos, producto de su actividad económica, Mientras que el 21,43% manifiesta que lo hace casi siempre.

Es importante destacar que la mayoría de los productores de la asociación se preocupan por el control de sus gastos y ventas generadas, lo que implica un factor positivo en el manejo operativo del negocio de cada asociado.

PREGUNTA 8. ¿La asociación gestiona mecanismos de financiamiento para la producción?

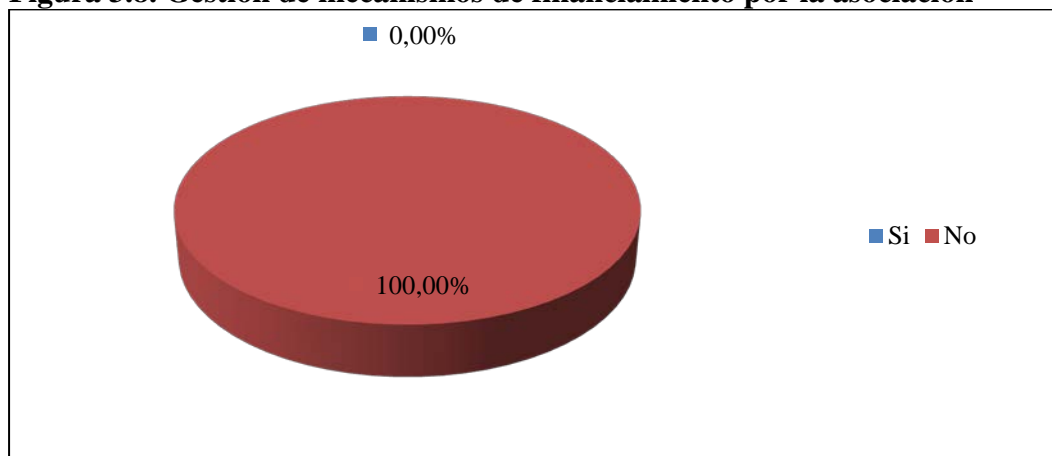
Tabla 3.8. Gestión de mecanismos de financiamiento por la asociación

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	28	100,00%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Figura 3.8. Gestión de mecanismos de financiamiento por la asociación



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

El 100% de productores pertenecientes al gremio consideran que en la asociación no se han establecido mecanismos de financiamiento para impulsar la producción de dichos asociados.

Esta tendencia demuestra que los productores de cacao en su mayoría tienen dificultades para obtener financiamientos para la producción, considerando además que los representantes de la asociación no han gestionado las oportunidades de obtener capital para la producción.

PREGUNTA 9. ¿La asociación dispone de una base de datos de clientes para facilitar la comercialización?

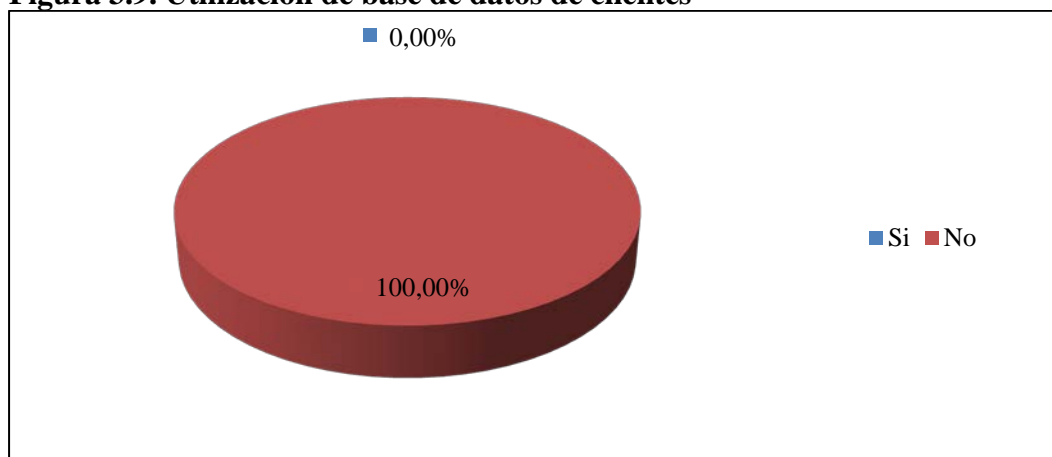
Tabla 3.9. Utilización de base de datos de clientes

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	28	100,00%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Figura 3.9. Utilización de base de datos de clientes



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

El 100% de los miembros de la asociación manifiestan que en la organización no se establece un registro o base de datos de los clientes reales y ocasionales.

Esta tendencia permite visualizar que en la asociación existe despreocupación por efectuar un seguimiento a los clientes, lo que puede incidir en una disminución de la captación de mercado y un bajo nivel de ventas.

PREGUNTA 10. ¿En la asociación existen convenios institucionales para lograr una mejor captación de clientes y expansión de mercado?

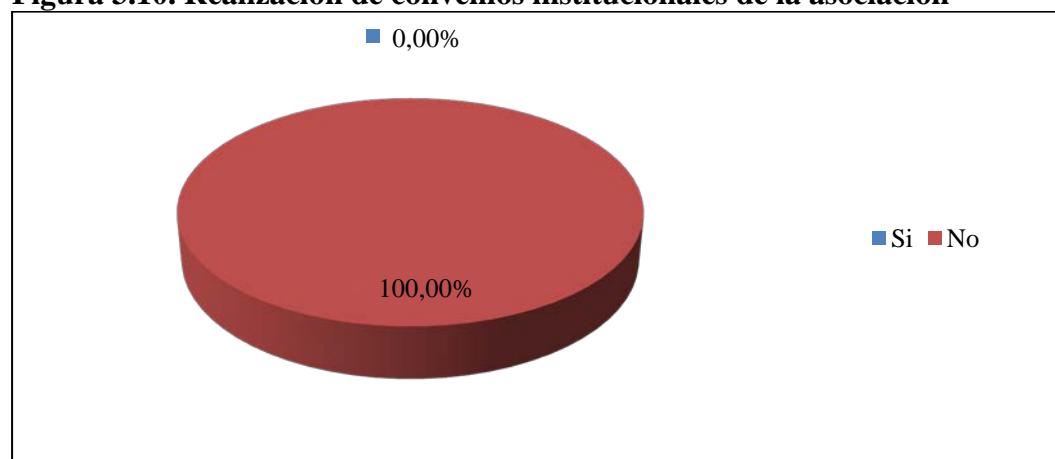
Tabla 3.10. Realización de convenios institucionales de la asociación

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	28	100,00%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Figura 3.10. Realización de convenios institucionales de la asociación



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

Según los resultados de la interrogante, el 100% de encuestados afirman que la asociación no ha gestionado la realización de convenios institucionales que les permita incrementar el número de clientes.

Si en la asociación no se implementan estrategias que permitan captar clientes potenciales, las ventas de los productores no podrán incrementarse, disminuyendo el nivel de rentabilidad para años posteriores.

PREGUNTA 11 ¿La asociación fomenta el desarrollo de estrategias de comercialización para los clientes?

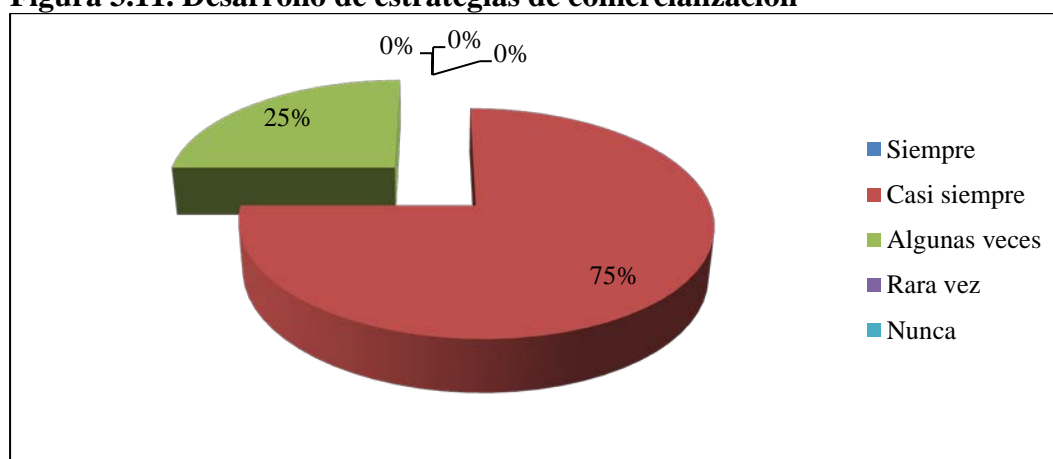
Tabla 3.11. Desarrollo de estrategias de comercialización

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	21	75,00%
Algunas veces	7	25,00%
Rara vez	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Figura 3.11. Desarrollo de estrategias de comercialización



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

El 75% de socios productores encuestados establecen que en la asociación casi siempre se fomenta el desarrollo de estrategias de comercialización para los clientes, no obstante el 25% considera que dicha actividad se efectúa únicamente algunas veces.

Según los datos recabados en la asociación si se emplean maneras de generar un nivel competitivo de comercialización en relación a los clientes, aunque la implementación de dichas estrategias difieren en algunas veces de continuidad.

PREGUNTA 12 ¿En la asociación se han implementado políticas de calidad dirigidas a la satisfacción de los clientes?

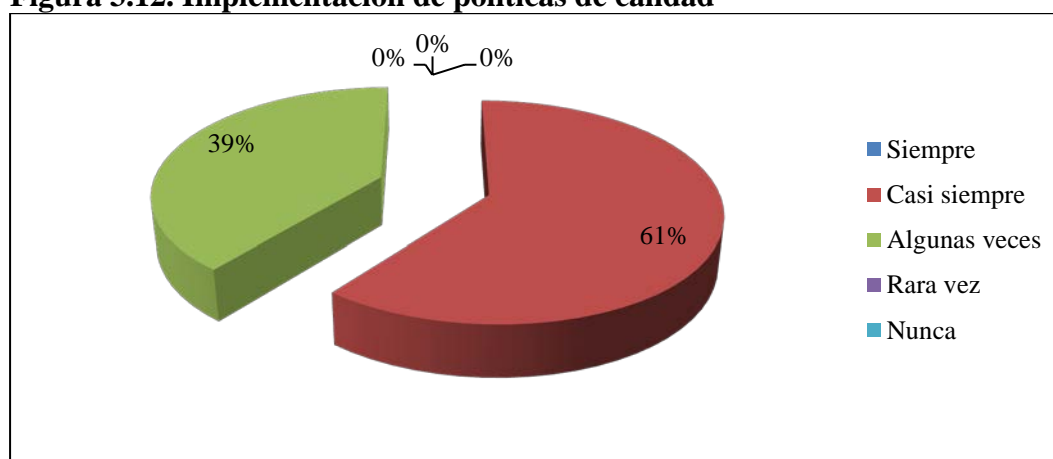
Tabla 3.12. Implementación de políticas de calidad

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	17	60,71%
Algunas veces	11	39,29%
Rara vez	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Figura 3.12. Implementación de políticas de calidad



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

El 60,61% de miembros del gremio encuestados concuerdan en que en la asociación casi siempre se instauran políticas de calidad en relación al cliente, no obstante el 39,29% afirman que dichos preceptos se estipulan únicamente algunas veces.

La asociación por medio de sus representantes considera importante generar lineamientos claros sobre calidad, por cuanto se han establecido una serie de políticas encaminadas a la satisfacción del cliente, las cuales deben ser cumplidas por los productores asociados. Estos preceptos benefician a la organización y a sus miembros.

PREGUNTA 13. ¿Conoce si la asociación dispone del siguiente direccionamiento estratégico:

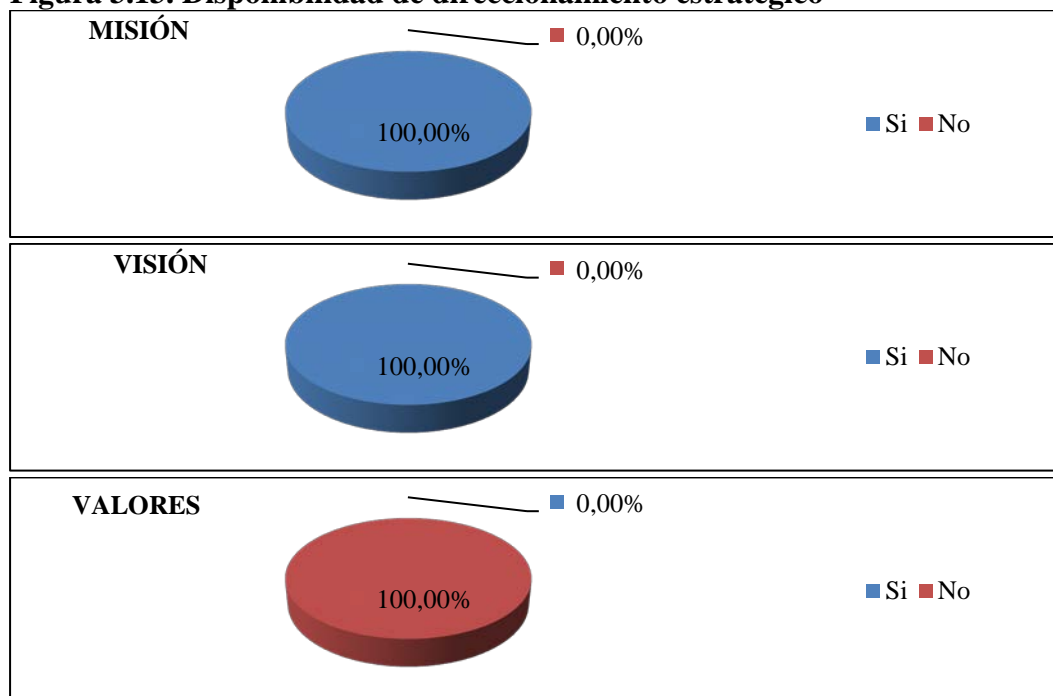
Tabla 3.13. Disponibilidad de direccionamiento estratégico

Opciones (Misión)	Cantidad	Porcentaje
Si	28	100,00%
No	0	0,00%
Total	28	100,00%
Opciones (Visión)	Cantidad	Porcentaje
Si	28	100,00%
No	0	0,00%
Total	28	100,00%
Opciones (Valores institucionales)	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	28	100,00%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Figura 3.13. Disponibilidad de direccionamiento estratégico



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

Referente al conocimiento del enfoque de direccionamiento estratégico el 100% de socios encuestados afirman conocer la misión y visión de la asociación. Sin embargo se identifica que el 100% miembros del gremio desconoce de los valores institucionales de dicha organización.

PREGUNTA 14. ¿Cómo califica la forma en que se administra la asociación?

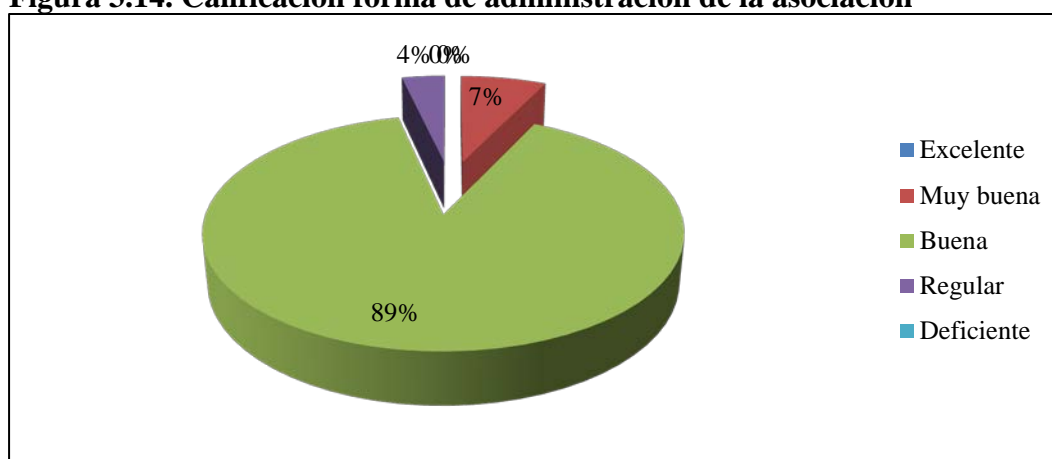
Tabla 3.14. Calificación forma de administración de la asociación

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Excelente	0	0,00%
Muy buena	2	7,14%
Buena	25	89,29%
Regular	1	3,57%
Deficiente	0	0,00%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Figura 3.14. Calificación forma de administración de la asociación



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

Según la percepción de los miembros de la asociación, el 89,29% considera que la forma en que se administra la asociación es buena, mientras que el 7,14% considera que es muy buena y únicamente el 3,57% concuerdan en que es regular.

Esta tendencia permite establecer que la administración de la asociación es aceptable en relación a las expectativas de los asociados, sin embargo aún se puede mejorar el nivel de gestión.

PREGUNTA 15. ¿En la asociación se planifica el proceso de distribución para la venta del producto?

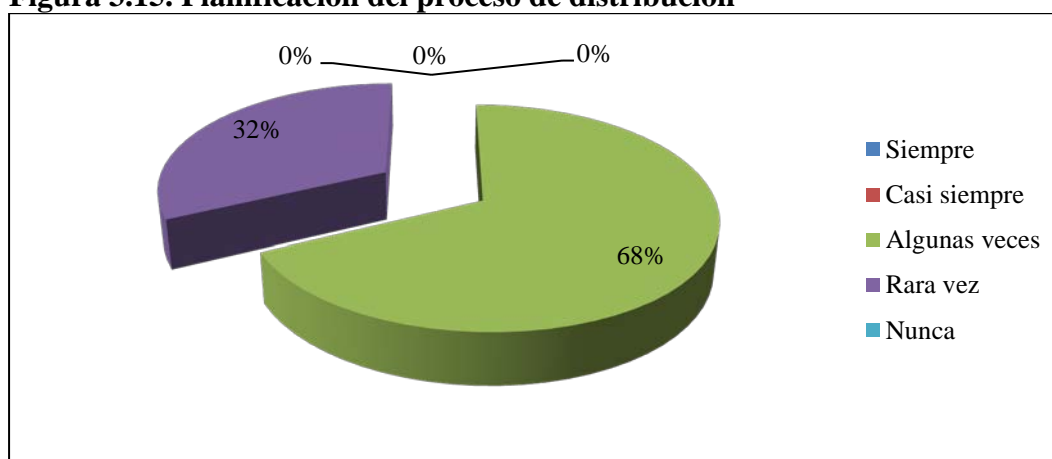
Tabla 3.15. Planificación del proceso de distribución

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	0	0,00%
Algunas veces	19	67,86%
Rara vez	9	32,14%
Nunca	0	0,00%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Figura 3.15. Planificación del proceso de distribución



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

El 67,86% de encuestados manifiestan que en la asociación únicamente algunas veces se ha planificado en forma general el proceso de distribución del producto, el 32,14% establece que dicha actividad casi no se efectúa o en efecto se ha implementado en rara vez.

En la asociación no se implementan en forma permanente programas de distribución mediante un proceso de planificación para los productores, esto puede repercutir en problemas de entregas, sobreproducción no vendida entre otros aspectos.

PREGUNTA 16. ¿Cuántas veces ha recibido capacitaciones durante el último año para el mejoramiento de la calidad de producción?

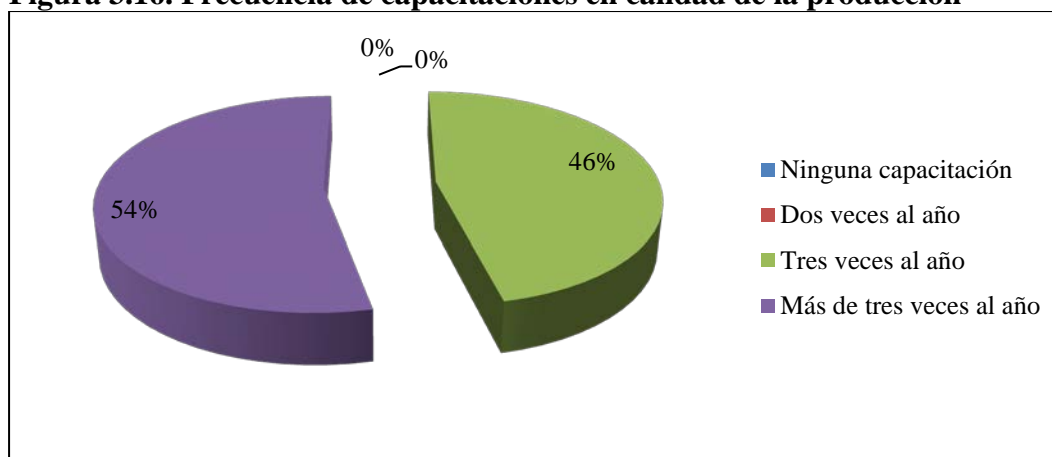
Tabla 3.16. Frecuencia de capacitaciones en calidad de la producción

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Ninguna capacitación	0	0,00%
Dos veces al año	0	0,00%
Tres veces al año	13	46,43%
Más de tres veces al año	15	53,57%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Figura 3.16. Frecuencia de capacitaciones en calidad de la producción



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

El 53,57% de miembros de la asociación encuestados afirman que han recibido capacitaciones sobre mejoramiento de la calidad de producción de cacao más de tres veces al año, el 46,43% manifiesta haber sido participe de tres eventos de adiestramiento en este ámbito.

Se puede ratificar que en la asociación se capacita a los miembros con respecto al mejoramiento y actualización de la calidad de la producción de cacao. lo que es beneficiosos para el productor.

PREGUNTA 17. ¿Cuántas veces ha recibido capacitación durante el último año para desarrollo de gestión asociativa?

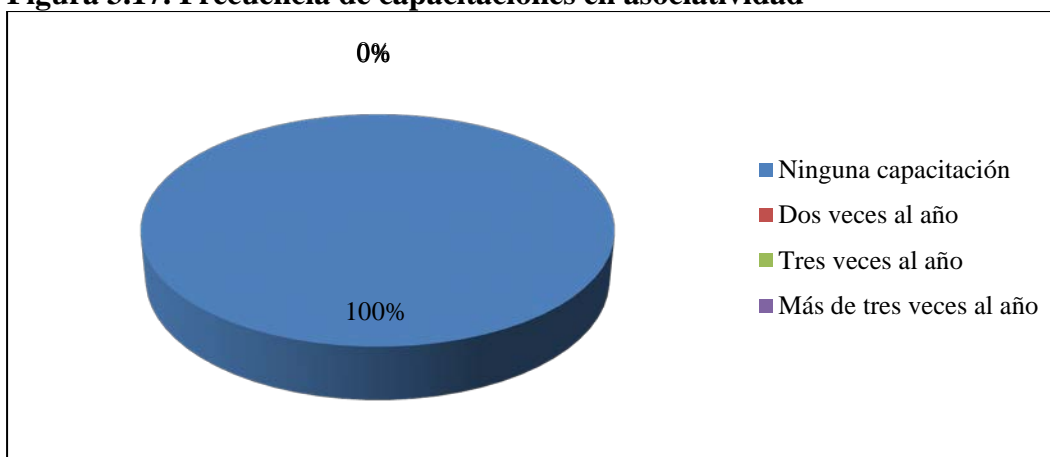
Tabla 3.17. Frecuencia de capacitaciones en asociatividad

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Ninguna capacitación	28	100,00%
Dos veces al año	0	0,00%
Tres veces al año	0	0,00%
Más de tres veces al año	0	0,00%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Figura 3.17. Frecuencia de capacitaciones en asociatividad



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

El 100% de socios encuestados afirman que no han recibido capacitaciones en relación a parámetros de Asociatividad.

La gestión asociativa es fundamental para las organizaciones de productores de cacao, por cuanto se debe implementar programas de capacitación en dicha área, en donde participen tanto directivos como miembros del gremio, con la finalidad de conocer e impulsar mecanismos de mejoramiento en la organización.

PREGUNTA 18. ¿Cuántas veces ha recibido capacitación durante el último año para el manejo de registros de control de ingresos y egresos?

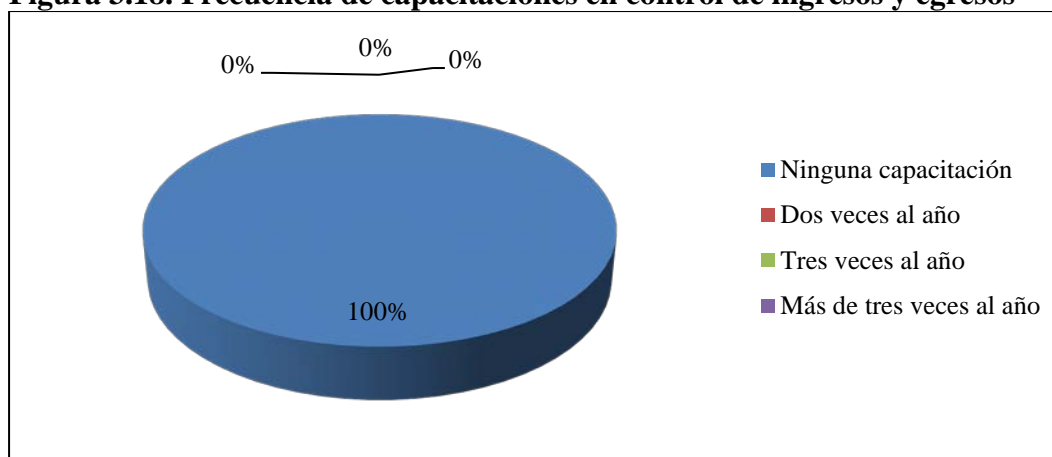
Tabla 3.18. Frecuencia de capacitaciones en control de ingresos y egresos

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Ninguna capacitación	28	100,00%
Dos veces al año	0	0,00%
Tres veces al año	0	0,00%
Más de tres veces al año	0	0,00%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Figura 3.18. Frecuencia de capacitaciones en control de ingresos y egresos



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

El 100% de socios miembros de la asociación coinciden en que no han sido partícipes de capacitaciones en el manejo y control de ingresos y egresos respecto a la actividad económica que desarrollan.

La asociación debe implementar programas de capacitación enfocados al control, de ingresos y egresos por la actividad de producción, con la finalidad de dar a conocer herramientas que faciliten el manejo del movimiento de efectivo de los socios miembros.

PREGUNTA 19. ¿En la asociación se planifican las actividades en base a un plan operativo anual?

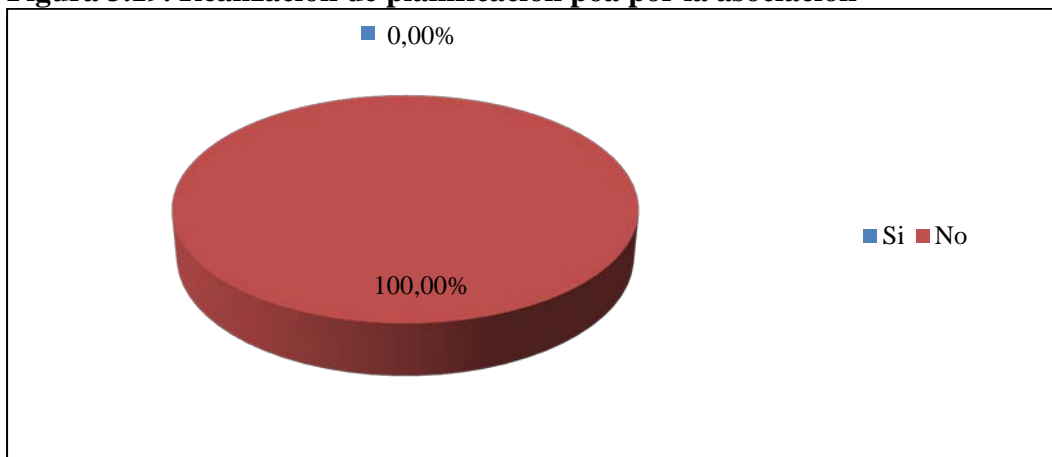
Tabla 3.19. Realización de planificación poa por la asociación

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	28	100,00%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Figura 3.19. Realización de planificación poa por la asociación



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

El 100% de socios encuestados establecen que en la asociación no se realiza una planificación operativa anual.

La planificación presupuestaria es indispensable para la gestión eficiente de las actividades efectuadas por los directivos de la asociación, en efecto se debe aplicar este tipo de instrumentos y metodologías en la organización.

PREGUNTA 20. ¿Conoce usted las funciones de los directivos de la asociación?

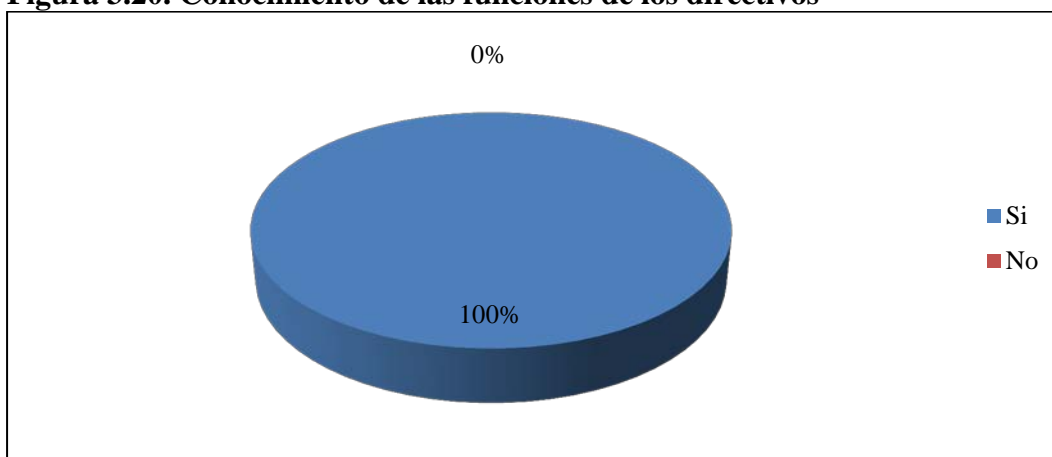
Tabla 3.20. Conocimiento de las funciones de los directivos

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	28	100,00%
No	0	0,00%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Figura 3.20. Conocimiento de las funciones de los directivos



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

El 100% de miembros encuestados consideran que tienen el conocimiento adecuado sobre las funciones que desempeñan los directivos en la asociación.

Con base a los datos recabados se establece que se ha socializado y dado a conocer las responsabilidades y funciones tanto del presidente de la asociación como de los miembros del directorio.

PREGUNTA 21. ¿La directiva ha socializado el organigrama entre los miembros?

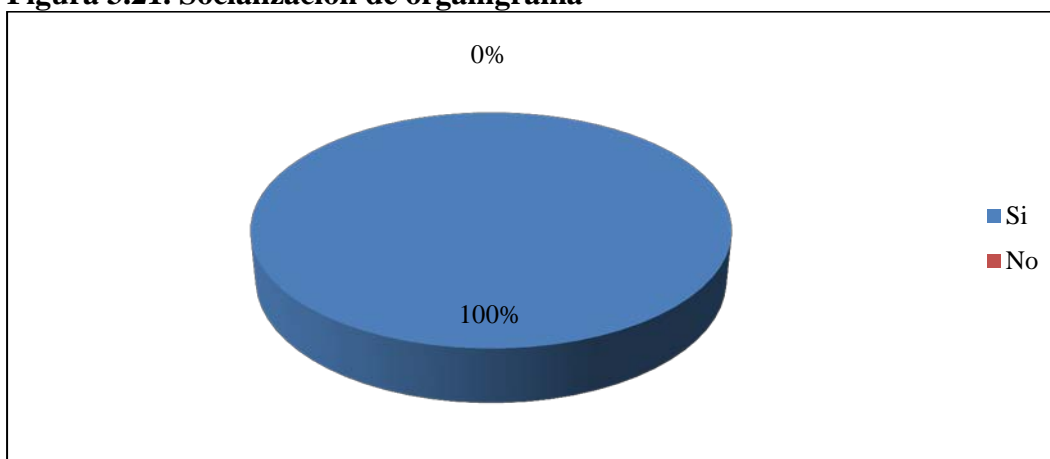
Tabla 3.21. Socialización de organigrama

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	28	100,00%
No	0	0,00%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Figura 3.21. Socialización de organigrama



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

El 100% de miembros de la asociación encuestados, establecen que los directivos del gremio han socializado adecuadamente el organigrama de la organización, por cuanto conocen específicamente cada nivel jerárquico.

Los directivos han priorizado la importancia de dar a conocer por medio de una socialización permanente el organigrama de la institución, esto beneficia la gestión administrativa de la organización.

PREGUNTA 22. ¿En la asociación se promueve la participación de los asociados en el proceso de planificación y gestión.

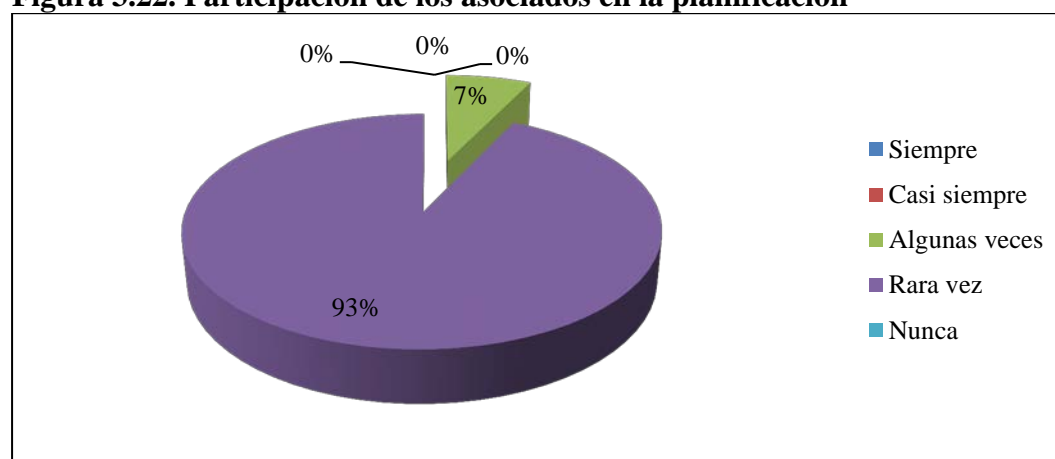
Tabla 3.22. Participación de los asociados en la planificación

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	0	0,00%
Algunas veces	2	7,14%
Rara vez	26	92,86%
Nunca	0	0,00%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Figura 3.22. Participación de los asociados en la planificación



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

El 92,86% de miembros de la asociación encuestados establecen que rara vez se promueve la participación de los socios en el proceso de planificación y gestión que los directivos realizan, el 7,14% concuerdan en que dichas actividades se han desarrollado algunas veces.

Se puede evidenciar una falta de participación de todos los socios en el proceso de planificación, lo que puede incidir en desacuerdos entre miembros y afectar directamente el nivel de Asociatividad de la organización.

PREGUNTA 23. ¿Cómo califica la comunicación entre miembros de la asociación?

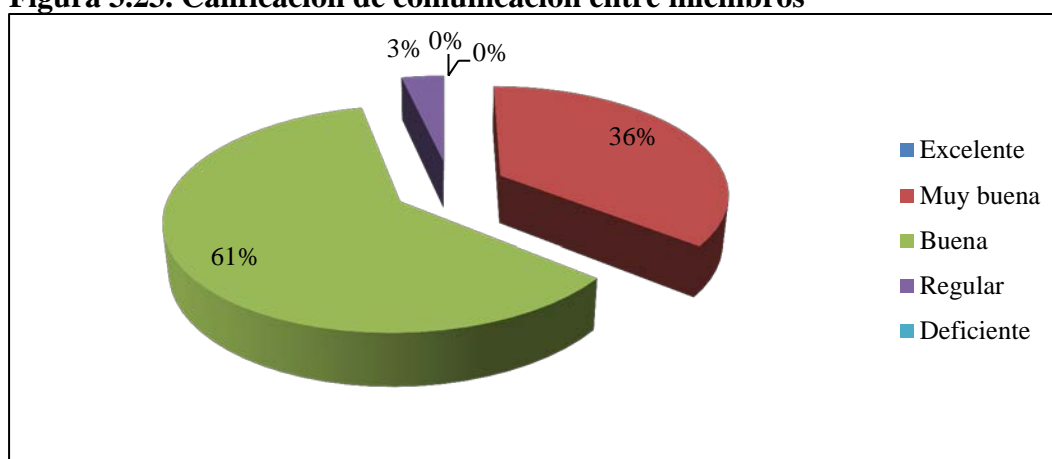
Tabla 3.23. Calificación de comunicación entre miembros

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Excelente	0	0,00%
Muy buena	10	35,71%
Buena	17	60,71%
Regular	1	3,57%
Deficiente	0	0,00%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Figura 3.23. Calificación de comunicación entre miembros



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

El 60,71% de socios estiman que la comunicación entre compañeros asociados en buena, mientras que el 35,71% concuerda en que la interrelación comunicacional es muy buena, no obstante el 3,75% la cataloga como regular.

Se puede determinar según los resultados que la comunicación entre los miembros de la asociación es aceptable, sin embargo siempre es conveniente fortalecer permanentemente la interrelación y dialogo entre los miembros del gremio, como parte de la gestión asociativa.

PREGUNTA 24. ¿Existe mecanismos eficientes de control de aportación de los socios?

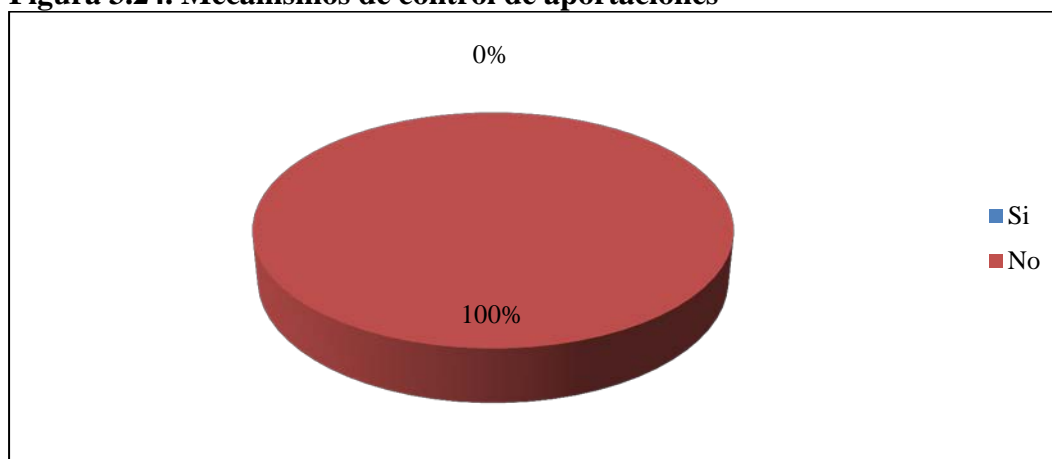
Tabla 3.24. Mecanismos de control de aportaciones

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	28	100,00%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Figura 3.24. Mecanismos de control de aportaciones



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

El 100% de socios encuestados manifiestan que en la asociación no existe un control eficiente de las aportaciones de los mismos.

Esta situación puede traer inconvenientes a nivel de administración de recursos, los directivos deben estipular lineamientos de control de aportaciones, debidamente sustentados y justificados.

PREGUNTA 25. ¿Los directivos emiten informes de actividades a los socios en forma periódica?

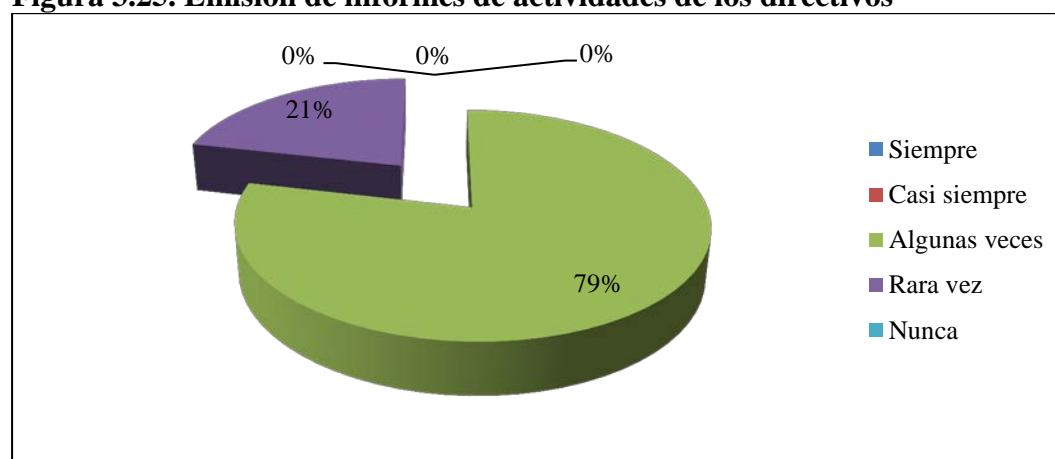
Tabla 3.25. Emisión de informes de actividades de los directivos

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi siempre	0	0,00%
Algunas veces	22	78,57%
Rara vez	6	21,43%
Nunca	0	0,00%
Total	28	100,00%

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Figura 3.25. Emisión de informes de actividades de los directivos



Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Interpretación:

El 78,57% de miembros de la asociación manifiestan que los directivos emiten informes de actividades en algunas veces, mientras que el 21,43% consideran que lo efectúan en rara vez.

Es importante que los directivos emitan informes de actividades a los miembros de la asociación en periodos mensuales o en máximo de cada trimestre, con la finalidad de demostrar el manejo fehaciente y transparente de la organización.

El análisis de la situación actual de la Asociación de productores de cacao Praderas del Toachi, se justifica en relación a la aplicación y tabulación de las encuestas efectuadas, las mismas que permiten identificar lineamientos claves tanto a nivel favorable como en el aspecto de necesidades de retroalimentación.

Se encuestaron a 28 socios con un cuestionario de un total de 25 interrogantes. Las encuestas reflejan la percepción directa e intrínseca de los miembros de la asociación, evidenciando parámetros en los que destaca, el determinar los mecanismos existentes de comercialización del producto, la preferencia del tipo de producto ofertado, la estimación de la cantidad de quintales disponibles para la venta, los costos de producción, la permanencia en el mercado, los ingresos obtenidos en promedio y los lineamientos mediante los cuales se aborda los procesos de gestión asociativa etc.

A nivel general se establece que evidentemente la asociación presenta diversas deficiencias en torno a las perspectivas del cuadro de mando integral, aunque es importante recalcar la identificación de factores favorables, variables que serán analizadas y ponderadas en la tabla 3.26.

Objetivo N° 2: Identificar los principales factores críticos que inciden en el bajo nivel de gestión asociativa de los productores de cacao de la asociación Praderas del Toachi del cantón Santo Domingo.

3.2. Matriz de factores desfavorables para análisis CMI con base al resultado de las encuestas

Para establecer los rangos favorables y desfavorables en relación a la ponderación estimada de encuestas se establece los siguientes parámetros de medición:

Escenario 1

Rango favorable: Respuesta resultado positivo > 50% (Tendencia ponderada)

Rango desfavorable: Respuesta resultado positivo < 50% (Tendencia ponderada)

Escenario 2

Rango desfavorable: Respuesta resultado negativo > 50% (Tendencia ponderada)

Rango favorable: Respuesta resultado negativo < 50% (Tendencia ponderada)

Tabla 3.26. Matriz de factores desfavorables para análisis CMI

ANALISIS PONDERADO DE ENCUESTAS							
Nº PREGUNTA	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	RESPUESTAS DE MAYOR PONDERACIÓN	PORCENTAJE	PARÁMETRO CLAVE	FACTOR FAVORABLE	FACTOR DESFAVORABLE	PERSPECTIVAS CMI A RETROALIMENTAR
1	¿Qué tiempo lleva en la producción de cacao?	MAS DE 10 AÑOS	67,86%	Experiencia en la producción de cacao	X		
2	¿Qué tiempo lleva como miembro de la asociación?	MAS DE 10 AÑOS	60,71%	Experiencia en la Asociatividad	X		
3	¿Cuántos quintales de cacao vende mensualmente por medio de la asociación?	DE 100 A 300 QQ	92,86%	Volumen aceptable de ventas	X		
4	¿A qué precios oferta el cacao al mercado?	100,00 A 120,00	100,00%	Acuerdo de precios entre productores	X		
5	¿Cuál es el costo estimado de producción por Quintal de cacao?	50,10 A 80,00	100,00%	Los ingresos superan a los costos	X		
6	¿Los ingresos obtenidos por la venta de cacao en los últimos 2 años han sido?	BAJOS	82,14%	Tendencia a la disminución de ingresos		X	CLIENTES
7	¿Usted registra y establece un control de ingresos y egresos por su actividad productiva?	SIEMPRE	78,57%	productor controla sus ingresos y gasto	X		
8	¿La asociación gestiona mecanismos de financiamiento para la producción?	NO	100,00%	La asociación no gestiona financiamientos al productor		X	FINANCIERA
9	¿La asociación dispone de una base de datos de clientes para facilitar la comercialización?	NO	100,00%	No existe base de datos de clientes		X	CLIENTES
10	¿En la asociación existen convenios institucionales para lograr una mejor captación de clientes y expansión de mercado?	NO	100,00%	No existen convenios institucionales para captar clientes		X	CLIENTES

Tabla 3.26. (Cont.)

11	¿La asociación fomenta el desarrollo de estrategias de comercialización para los clientes?	CASI SIEMPRE	75,00%	Se emplean estrategias para la comercialización	X	
12	¿En la asociación se han implementado políticas de calidad dirigidas a la satisfacción de los clientes?	CASI SIEMPRE	60,71%	Si se han implementado políticas de calidad	X	
13	¿Conoce si la asociación dispone del siguiente direccionamiento estratégico:	NO SE CONOCE VALORES	100,00%	la asociación no ha estipulado valores institucionales	X	PROCESOS INTERNOS
14	¿Cómo califica la forma en que se administra la asociación?	BUENA	89,29%	Forma de administración aceptable	X	
15	¿En la asociación se planifica el proceso de distribución para la venta del producto?	ALGUNAS VECES	67,86%	No hay continuidad en la planificación de la distribución de ventas	X	PROCESOS INTERNOS
16	¿Cuántas veces ha recibido capacitaciones durante el último año para el mejoramiento de la calidad de producción?	MÁS DE 3 VECES AL AÑO	53,57%	Fomento de Capacitaciones sobre calidad de producción	X	
17	¿Cuántas veces ha recibido capacitación durante el último año para desarrollo de gestión asociativa?	NINGUNA	100,00%	No se han efectuado capacitaciones en Asociatividad	X	FORMACIÓN Y CRECIMIENTO
18	¿Cuántas veces ha recibido capacitación durante el último año para el manejo de registros de control de ingresos y egresos?	NINGUNA	100,00%	No se han efectuado capacitaciones en control de ingresos y gastos	X	FORMACIÓN Y CRECIMIENTO
19	¿En la asociación se planifican las actividades en base a un plan operativo anual?	NO	100,00%	No se planifica mediante POA	X	FINANCIERA
20	¿Conoce usted las funciones de los directivos de la asociación?	SI	100,00%	Los socios conocen las funciones de los directivos	X	
21	¿La directiva ha socializado el organigrama entre los miembros?	SI	100,00%	Los directivos socializan el organigrama	X	
22	¿En la asociación se promueve la participación de los asociados en el proceso de planificación y gestión.	RARA VEZ	92,86%	No se promueve la participación de los socios en la planificación	X	PROCESOS INTERNOS

Tabla 3.26. (Cont.)

23	¿Cómo califica la comunicación entre miembros de la asociación?	BUENA	60,71%	Existe comunicación entre miembros	X	
24	¿Existe mecanismos eficientes de control de aportación de los socios?	NO	100,00%	No se controla las aportaciones	X	FINANCIERA
25	¿Los directivos emiten informes de actividades a los socios en forma periódica?	ALGUNAS VECES	78,57%	No se emiten informes de actividades en forma continua	X	PROCESOS INTERNOS

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Como se puede observar en el cuadro que antecede se identifican 12 factores desfavorables que deben ser retroalimentados mediante la aplicación del Cuadro de Manto Integral. En resumen se obtienen los siguientes parámetros a mejorar:

Tabla 3.27. Resumen de factores a retroalimentar en la asociación - CMI

PERSPECTIVAS CMI	Nº	FACTOR DE RETROALIMENTACIÓN
FINANCIERAS	1	La asociación no gestiona financiamientos al productor
	2	No se planifica mediante POA
	3	No se controla las aportaciones
CLIENTES	4	Tendencia a la disminución de ingresos por ventas
	5	No existe base de datos de clientes
	6	No existen convenios institucionales para captar clientes
PROCESOS INTERNOS	7	La asociación no ha estipulado valores institucionales
	8	No hay continuidad en la planificación de la distribución de ventas
	9	No se promueve la participación de los socios en la planificación
	10	No se emiten informes de actividades en forma continua
FORMACIÓN Y APRENDIZAJE	11	No se han efectuado capacitaciones en Asociatividad
	12	No se han efectuado capacitaciones en control de ingresos y gastos

Fuente: Encuesta - Asociaciones productores de Cacao Praderas del Toachi

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Con base a la ponderación de las interrogantes planteadas se identifica el resumen de factores que requieren retroalimentación emergente, es decir dichas deficiencias necesitan del tratamiento estratégico inmediato o al corto plazo para lograr un mejoramiento adecuado de la gestión asociativa. Por tal motivo se prioriza el diseño de estrategias CMI enfocadas en el fortalecimiento de dichos factores.

Es importante destacar que para efectos de seguimiento operativo es conveniente evaluar los factores favorables en ciertos periodos programados, con la finalidad de establecer la tendencia y evolución de los mismos, para ello es recomendable utilizar indicadores de gestión, los mismos que pueden ser elaborados de acuerdo a los requerimientos que se establezca en la gestión asociativa.

Se recalca además que con base a dichos factores desfavorables encontrados en el diagnóstico se desarrollará el diseño CMI requerido para la asociación Praderas del Toachi para mejorar su gestión asociativa.

Objetivo N° 3: Establecer estrategias correctivas dentro del CMI para mejorar el nivel de gestión asociativa de los productores de cacao pertenecientes a la asociación Praderas del Toachi.

3.3. Diseño de cuadro mando integral para la Asociación de productores de cacao Praderas del Toachi

El diseño CMI se estructura de la siguiente manera:

- El planteamiento de estrategias por factor de retroalimentación
- Mapa estratégico
- Operacionalización de estrategias propuestas de CMI
- Diseño de Indicadores por estrategia
- Presupuesto estimado inducción de estrategias CMI
- Tablero de mando integral

3.3.1. Planteamiento de estrategias de mejoramiento por factor de retroalimentación identificado

Las estrategias planteadas se estructuran con base a los factores de retroalimentación encontrados en el diagnóstico, desde la perspectiva de aplicación CMI:

Tabla 3.28. Planteamiento de estrategias de mejoramiento – CMI – Asociación Praderas del Toachi

PERSPECTIVAS CMI	Nº	FACTOR DE RETROALIMENTACIÓN	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO
FINANCIERAS	1	La asociación no gestiona financiamientos al productor	Gestionar por medio del Gobierno Central y GAD financiamientos para el productor.
	2	No se planifica mediante POA	Efectuar anualmente la Planificación POA de la asociación.
	3	No se controla las aportaciones	Instaurar un software de control de ingresos (aportaciones y otros importes) y egreso de la asociación.
CLIENTES	4	Tendencia a la disminución de ingresos por ventas	Crear una página web para ofertar el producto a nivel nacional, generando mayor nivel de ventas.
	5	No existe base de datos de clientes	Establecer una base de datos con toda la información requerida tanto de clientes reales como potenciales.
	6	No existen convenios institucionales para captar clientes	Gestionar convenios directos de ventas programadas con asociaciones de exportadores de cacao y empresas chocolateras.
PROCESOS INTERNOS	7	La asociación no ha estipulado valores institucionales	Estructurar los valores institucionales de la Asociación y socializarlos con los miembros del gremio.
	8	No hay continuidad en la planificación de la distribución de ventas	Implementar un sistema de distribución planificado del producto.
	9	No se promueve la participación de los socios en la planificación	Desarrollar comisiones de trabajo provisionales entre socios para el desarrollo específico de la planificación anual de actividades.
	10	No se emiten informes de actividades en forma continua	Instaurar una política de rendición de cuentas de los directivos en periodos anuales.
FORMACIÓN Y APRENDIZAJE	11	No se han efectuado capacitaciones en Asociatividad	Capacitar a los miembros de la asociación en Asociatividad.
	12	No se han efectuado capacitaciones en control de ingresos y gastos	Capacitar al los socios en el control y registros técnicos de ingresos y egresos en el ámbito agropecuario.

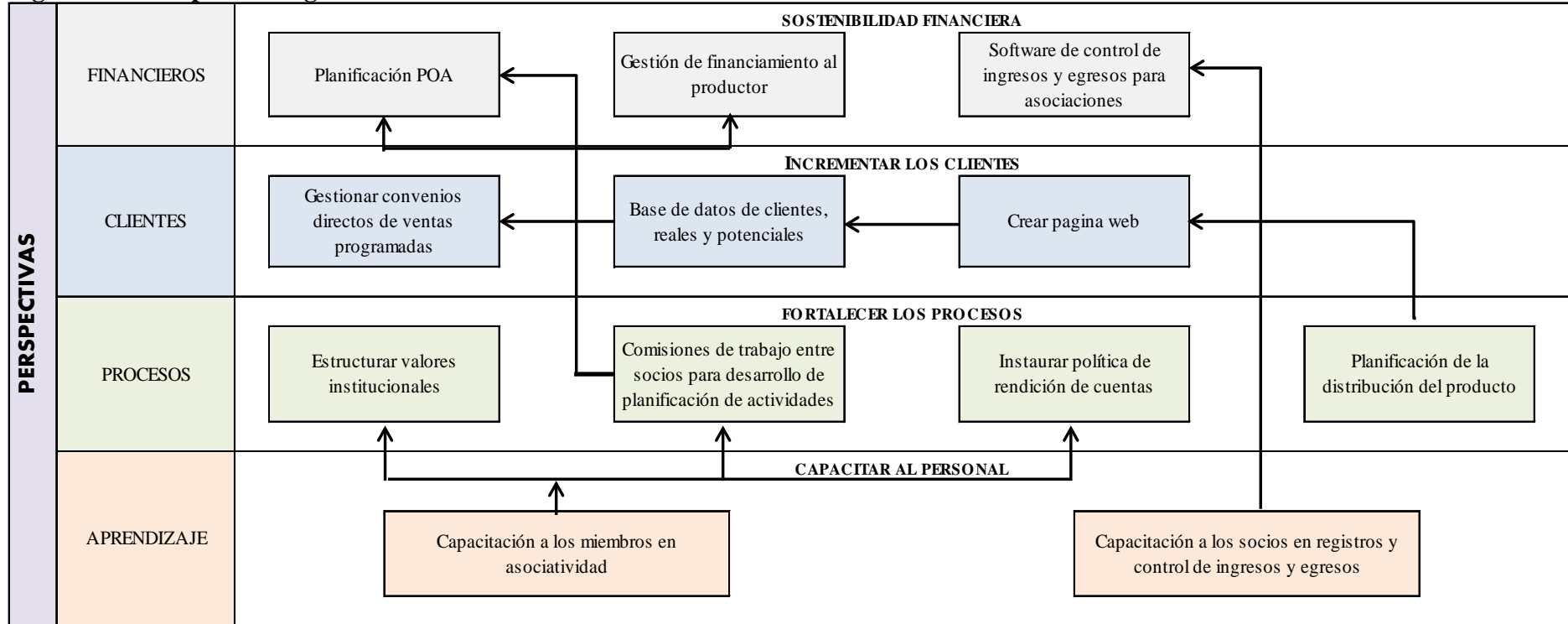
Fuente: Investigación de campo

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

3.3.2. Mapa estratégico propuesto

Mediante esta herramienta técnica los directivos de la Asociación Praderas del Toachi, podrán identificar las prioridades estratégicas dentro del contexto del diseño CMI:

Figura 3.26. Mapa estratégico diseño CMI – Asociación Praderas del Toachi



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Karen Vélez, 2016

3.3.3. Operacionalización de estrategias propuestas

Tabla 3.29. Operacionalización estrategias – perspectiva financiera

PERSPECTIVAS CMI	Nº	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	RESPONSABLES DE EJECUCIÓN	ACTIVIDADES ESENCIALES	RECURSOS REQUERIDOS		
					RRHH REQUERIDO	RECURSO MATERIAL	RECURSO TECNOLÓGICO
FINANCIERAS	1	Gestionar por medio del Gobierno Central y GAD financiamientos para el productor.	Presidente - Gerente	El presidente y gerente de la asociación deben buscar fuentes de financiamiento en instituciones del gobierno central o en los GAD para adquisición de insumos e incremento de la producción	Autoridades Gobierno . GAD	Documentos suscritos	Computadora - Impresora
	2	Efectuar anualmente la Planificación POA de la asociación.	Directorio de la asociación - Gerente	Cada año los directivos con el apoyo del gerente de la asociación deben desarrollar la planificación POA, en donde se establezcan las actividades, desembolsos y financiamientos pertinentes. Para su aplicabilidad y autorización deberá tener la aprobación de la mayoría de asociados de la organización.	Asesor - Miembros de la Asociación	Documentos suscritos	Computadora - Impresora
	3	Instaurar un software de control de ingresos (aportaciones y otros importes) y egreso de la asociación.	Gerente	Adquirir un software gratuito específicamente para la gestión asociativa (Socius, V2.2.2C) El mismo que se puede descargar desde el ordenador. Es conveniente hacer uso de los servicios de un técnico informático para facilitar el proceso de instalación y manejo del programa.	Técnico de instalación	Instalador hardware	Computadora (Internet)

Fuente: Investigación de campo

Elaborador por: Karen Vélez, 2016

Tabla 3.30. Operacionalización estrategias – perspectiva clientes

PERSPECTIVAS CMI	Nº	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	RESPONSABLES DE EJECUCIÓN	ACTIVIDADES ESENCIALES	RECURSOS REQUERIDOS		
					RRHH REQUERIDO	RECURSO MATERIAL	RECURSO TECNOLÓGICO
CLIENTES	4	Crear una página web para ofertar el producto a nivel nacional, generando mayor nivel de ventas.	Gerente	Contratar la elaboración de una página web para ofertar el producto, emitir información de la asociación y publicitar promociones y ventajas hacia los clientes.	Técnico elaboración de página web (Publitek)		Computadora - Router (Internet)
	5	Establecer una base de datos con toda la información requerida tanto de clientes reales como potenciales.	Secretaria	La secretaria deberá efectuar ya sea en hoja de cálculo Excel, o en el sistema software el ingreso de todos los clientes de la asociación, incluidos información general y específica, tales como dirección, teléfonos, volumen de compra, frecuencia de compra, formas de pago etc. De igual manera hacer un registro de clientes potenciales bajo los mismos parámetros.	Cientes		Computadora (Internet)
	6	Gestionar convenios directos de ventas programadas con asociaciones de exportadores de cacao y empresas chocolateras.	Gerente	El gerente deberá asegurar las ventas con clientes en base a la elaboración de un convenio de entrega periódico, para ello tendrá que visitar personalmente a las principales empresas exportadoras e industrias chocolateras.	Representantes de exportadoras e industria chocolatera.	Documentos suscritos	Computadora (Internet)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Karen Vélez, 2016

Tabla 3.31. Operacionalización estrategias – perspectiva procesos internos

PERSPECTIVAS CMI	Nº	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	RESPONSABLES DE EJECUCIÓN	ACTIVIDADES ESENCIALES	RECURSOS REQUERIDOS		
					RRHH REQUERIDO	RECURSO MATERIAL	RECURSO TECNOLÓGICO
PROCESOS INTERNOS	7	Estructurar los valores institucionales de la Asociación y socializarlos con los miembros del gremio.	Presidente - Gerente	El presidente conjuntamente con el gerente deberán proponer al directorio los enunciados de valores institucionales, los mismos que deberán ser autorizados para posteriormente socializarlos con la misión y visión por medio de correos electrónicos a los asociados.	Secretaria - Socios	Documentos suscritos	Computadora
	8	Implementar un sistema de distribución planificado del producto.	Gerente	Planificar en forma semanal la entrega del producto acopiado por la asociación, considerando un análisis de rutas de accesos, volúmenes de entrega y compradores principales. Además realizar el seguimiento del cumplimiento de las rutas programadas	Socios - Clientes		Computadora
	9	Desarrollar comisiones de trabajo provisionales entre socios para el desarrollo específico de la planificación anual de actividades.	Presidente - Gerente	Efectuar una reunión de trabajo en donde participen todos los miembros de la asociación, organizados mediante comisiones de acción, con la finalidad de establecer las principales actividades que deben priorizarse durante el año, aportando directamente a la planificación anual.	Secretaria - Socios	Documentos suscritos	Computadora
	10	Instaurar una política de rendición de cuentas de los directivos en periodos anuales.	Presidente - Directorio	Proponer la inducción y autorización de una política dentro del reglamento interno, que garantice la rendición de cuentas en periodos anuales por parte los directivos de la asociación y gerente. Posteriormente socializar mediante la entrega del reglamento interno actualizado a cada socio y emisión de correos electrónicos.	Directorio - Gerente - Socios	Documentos suscritos	Computadora

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Karen Vélez, 2016

Tabla 3.32. Operacionalización estrategias – perspectiva aprendizaje

PERSPECTIVAS CMI	Nº	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	RESPONSABLES DE EJECUCIÓN	ACTIVIDADES ESENCIALES	RECURSOS REQUERIDOS		
					RRHH REQUERIDO	RECURSO MATERIAL	RECURSO TECNOLÓGICO
FORMACIÓN Y APRENDIZAJE	11	Capacitar a los miembros de la asociación en Asociatividad.	Gerente	Organizar el evento de capacitación de un mínimo de 8 horas, mediante el auspicio de organizaciones tales como MAGAP, CCSTD, GAD Municipio o Provincial. O en efecto gestionar dicha actividad con recursos propios por medio de empresas capacitadoras.	Capacitador - Secretaria - Socios	Carpetas - Hojas membretadas - Folleto didáctico	Equipo audiovisual - Computador
	12	Capacitar al los socios en el control y registros técnicos de ingresos y egresos en el ámbito agropecuario.	Gerente	Organizar el evento de capacitación de un mínimo de 20 horas, sobre control y registro de ingresos y egresos en la actividad agropecuaria. Auspiciado mediante el MAGAP o con la colaboración de empresas capacitadoras del sector	Capacitador - Secretaria - Socios	Carpetas - Hojas membretadas - Folleto didáctico	Equipo audiovisual - Computador

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Karen Vélez, 2016

3.3.4. Diseño de Indicadores

Los indicadores de medición de resultados se estipulan en función a las estrategias planteadas y a la eficiencia de cumplimiento de las mismas, tal como se muestra a continuación:

Tabla 3.33. Indicadores por estrategias

PERSPECTIVAS	ESTRATEGIA	INDICADORES
FINANCIEROS	Gestionar por medio del Gobierno Central y GAD financiamientos para el productor.	$E = (\text{N}^\circ \text{ de socios favorecidos con financiamientos} / \text{Total de socios}) * 100$
	Efectuar anualmente la Planificación POA de la asociación.	$E = (\text{Cumplimiento Actividades POA} / \text{Total Actividades POA}) * 100$
	Instaurar un software de control de ingresos (aportaciones y otros importes) y egreso de la asociación.	$T \ \& \ E = (\text{Tiempo de implementación de software} / \text{Tiempo programado}) * 100$
CLIENTES	Crear una página web para ofertar el producto a nivel nacional, generando mayor nivel de ventas.	$\Delta\%$ de clientes reales en periodo anual por vía internet
	Establecer una base de datos con toda la información requerida tanto de clientes reales como potenciales.	$E = (\text{Clientes registrados correctamente} / \text{Total de clientes reales}) * 100$
	Gestionar convenios directos de ventas programadas con asociaciones de exportadores de cacao y empresas chocolateras.	$E = (\text{N}^\circ \text{ de ventas programadas efectuadas} / \text{Total de convenios programados}) * 100$
PROCESOS	Estructurar los valores institucionales de la Asociación y socializarlos con los miembros del gremio.	$T \ \& \ E = (\text{Tiempo de implementación de valores institucionales} / \text{Tiempo programado}) * 100$
	Implementar un sistema de distribución planificado del producto.	$E = (\text{Entregas planificadas en la semana} / \text{Total de entregas semanales}) * 100$
	Desarrollar comisiones de trabajo provisionales entre socios para el desarrollo específico de la planificación anual de actividades.	$E = (\text{N}^\circ \text{ de Comisiones con propuestas de actividades para la planificación} / \text{Total comisiones conformadas}) * 100$
	Instaurar una política de rendición de cuentas de los directivos en periodos anuales.	$T \ \& \ E = (\text{Tiempo de implementación de política} / \text{Tiempo programado}) * 100$

Tabla 3.33. (Cont.)

APRENDIZAJE	Capacitar a los miembros de la asociación en Asociatividad.	RRHH = (Socios capacitados en asociatividad / Total socios de la organización) * 100
	Capacitar al los socios en el control y registros técnicos de ingresos y egresos en el ámbito agropecuario.	RRHH = (Socios capacitados en control y registro de ingresos y egresos / Total socios de la organización) * 100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Karen Vélez, 2016

3.3.5. Presupuesto estimado inducción de estrategias CMI

El presupuesto se efectuó por cada estrategia planteada considerando la sumatoria de erogación por perspectiva CMI:

Tabla 3.34. Costo estrategias – perspectiva financiera

PERSPECTIVA	Nº	ESTRATEGIA	DETALLE DE GASTO	GASTO ESTIMADO
FINANCIERAS	1	Gestionar por medio del Gobierno Central y GAD financiamientos para el productor.	Impresión de hojas membretadas	10,00
			Viáticos Quito y otros lugares	200,00
	SUBTOTAL			210,00
	2	Efectuar anualmente la Planificación POA de la asociación.	Impresión de hojas membretadas	10,00
			Asesoría profesional	300,00
	SUBTOTAL			310,00
	3	Instaurar un software de control de ingresos (aportaciones y otros importes) y egreso de la asociación.	Software gratuito (Socius, V2.2.2C)	0,00
			Técnico informático	200,00
	SUBTOTAL			200,00
	TOTAL			720,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Karen Vélez, 2016

Tabla 3.35. Costo estrategias – perspectiva clientes

PERSPECTIVA	Nº	ESTRATEGIA	DETALLE DE GASTO	GASTO ESTIMADO
CLIENTES	1	Crear una página web para ofertar el producto a nivel nacional, generando mayor nivel de venta	Técnico diseñador de página web (Publitek)	334,88
			Hosting anual	150,00
			SUBTOTAL	484,88
	2	Establecer una base de datos con toda la información requerida tanto de clientes reales como potenciales.	No genera erogación directa	0,00
			SUBTOTAL	0,00
	3	Gestionar convenios directos de ventas programadas con asociaciones de exportadores de cacao y empresas chocolateras.	Impresión de hojas membretadas	10,00
			SUBTOTAL	10,00
			TOTAL	494,88

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Karen Vélez, 2016

Tabla 3.36. Costo estrategias – perspectiva procesos

PERSPECTIVA	Nº	ESTRATEGIA	DETALLE DE GASTO	GASTO ESTIMADO
PROCESOS	1	Estructurar los valores institucionales de la Asociación y socializarlos con los miembros del gremio.	Impresión de hojas membretadas y copias	10,00
			SUBTOTAL	10,00
	2	Implementar un sistema de distribución planificado del producto.	No genera erogación directa	0,00
			SUBTOTAL	0,00
	3	Desarrollar comisiones de trabajo provisionales entre socios para el desarrollo específico de la planificación anual de actividades.	Impresión de hojas membretadas	10,00
			SUBTOTAL	10,00
			4	Instaurar una política de rendición de cuentas de los directivos en periodos anuales.
	SUBTOTAL	10,00		
	TOTAL	30,00		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Karen Vélez, 2016

Tabla 3.37. Costo estrategias – perspectiva aprendizaje

PERSPECTIVA	Nº	ESTRATEGIA	DETALLE DE GASTO	GASTO ESTIMADO
APRENDIZAJE	1	Capacitar a los miembros de la Asociación. Asociatividad.	Capacitador 8 horas (Cobro por horas)	160,00
			Carpetas, hojas membretadas y copias de folletos didácticos	60,00
	SUBTOTAL			220,00
	2	Capacitar al los socios en el control y registros técnicos de ingresos y egresos en el ámbito agropecuario.	Capacitador 20 horas (Cobro por horas)	400,00
			Carpetas, hojas membretadas y copias de folletos didácticos	60,00
	SUBTOTAL			460,00
TOTAL			680,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Karen Vélez, 2016

El presupuesto total por implementar el diseño CMI en la Asociación de productores de cacao Praderas del Toachi se estima en 1.924,88 dólares, los mismos que pueden ser devengados mediante las aportaciones acumuladas de los socios de la organización.

3.3.6. Tablero de mando integral

Mediante la concreción del proceso sistemático de estructuración del diseño CMI, se obtiene como resultado el tablero de mando integral, que representa la herramienta esencial para el mejoramiento de la gestión asociativa de la asociación de productores de cacao Praderas del Toachi.

Los parámetros de medición de indicadores CMI fluctúan en relación a las estrategias y su alcance, es decir se elaboran considerando metas programadas de eficiencia de acuerdo a la percepción del presidente de la asociación o requerimiento emergente de la organización. Desde dicha perspectiva los parámetros mínimos y máximos de gestión asociativa no se calculan matemáticamente sino que se estipulan en función a la meta operativa que se planea alcanzar.

Tabla 3.38. Tablero de mando integral

PERSPECTIVA	ESTRATÉGIAS	INDICADORES	PARÁMETROS %			FUENTE DE DATOS	PRESUPUESTO POR PERSPECTIVA
			<	>	<		
FINANCIERA	Gestionar por medio del Gobierno Central y GAD financiamientos para el productor.	$E = (\text{N}^\circ \text{ de socios favorecidos con financiamientos} / \text{Total de socios}) * 100$	< 0,20	> 0,21 < 0,34	>0,35	Registro de socios	720,00
	Efectuar anualmente la Planificación POA de la asociación.	$E = (\text{Cumplimiento Actividades POA} / \text{Total Actividades POA}) * 100$	< 0,40	> 0,41 < 0,64	>0,65	Documento POA	
	Instaurar un software de control de ingresos (aportaciones y otros importes) y egreso de la asociación.	$T \ \& \ E = (\text{Tiempo de implementación de software} / \text{Tiempo programado}) * 100$	< 0,35	> 0,36 < 0,74	>0,75	Informe autorizado de implementación	
CLIENTES	Crear una página web para ofertar el producto a nivel nacional, generando mayor nivel de ventas.	$\Delta\%$ de clientes reales en periodo anual por vía internet	< 0,05	> 0,051 < 0,14	>0,15	Estadística $\Delta\%$ clientes	494,88
	Establecer una base de datos con toda la información requerida tanto de clientes reales como potenciales.	$E = (\text{Clientes registrados correctamente} / \text{Total de clientes reales}) * 100$	< 0,35	> 0,34 < 0,74	>0,75	Base de datos Clientes	
	Gestionar convenios directos de ventas programadas con asociaciones de exportadores de cacao y empresas chocolateras.	$E = (\text{N}^\circ \text{ de ventas programadas efectuadas} / \text{Total de convenios programados}) * 100$	< 0,20	> 0,21 < 0,34	>0,35	Registro de ventas	

Tabla 3.38. (Cont.)

PROCESOS	Estructurar los valores institucionales de la Asociación y socializarlos con los miembros del gremio.	$T \& E = (\text{Tiempo de implementación de valores institucionales} / \text{Tiempo programado}) * 100$	< 0,35	> 0,36 < 0,74	>0,75	Informe autorizado de implementación	30,00
	Implementar un sistema de distribución planificado del producto.	$E = (\text{Entregas planificadas en la semana} / \text{Total de entregas semanales}) * 100$	< 0,60	> 0,59 < 0,74	>0,75	Registro de rutas semanales	
	Desarrollar comisiones de trabajo provisionales entre socios para el desarrollo específico de la planificación anual de actividades.	$E = (\text{N}^\circ \text{ de Comisiones con propuestas de actividades para la planificación} / \text{Total comisiones conformadas}) * 100$	< 0,75	> 0,74 < 0,89	>0,90	Registro de propuestas por comisión	
	Instaurar una política de rendición de cuentas de los directivos en periodos anuales.	$T \& E = (\text{Tiempo de implementación de política} / \text{Tiempo programado}) * 100$	< 0,35	> 0,36 < 0,74	>0,75	Informe autorizado de implementación	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar a los miembros de la asociación en Asociatividad.	$RRHH = (\text{Socios capacitados en asociatividad} / \text{Total socios de la organización}) * 100$	< 0,60	> 0,59 < 0,79	>0,80	Resultados evaluación pos - capacitación	680,00
	Capacitar al los socios en el control y registros técnicos de ingresos y egresos en el ámbito agropecuario.	$RRHH = (\text{Socios capacitados en control y registro de ingresos y egresos} / \text{Total socios de la organización}) * 100$	< 0,60	> 0,59 < 0,79	>0,80	Resultados evaluación pos - capacitación	
TOTAL							1.924,88

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Karen Vélez, 2016

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1. Conclusiones

- La investigación se efectuó en la asociación de productores de cacao Praderas del Toachi, constituida por 28 socios, ubicada en la vía a Los Bancos, en el kilómetro 5. La recopilación de información se desarrolló con base a las tabulaciones de las encuestas establecidas.
- Con base a un análisis de la situación actual de la organización se identificaron las principales falencias o factores críticos: no se ha efectuado una planificación POA, carece de un control eficiente de las aportaciones de los socios, el asociado generalmente entrega su producción a intermediarios, No se fomentan la implementación de convenios institucionales con exportadoras o empresas chocolateras, los directivos generalmente no emiten informes de actividades, además no se han implementado mecanismos de capacitación para el asociado.
- Mediante la implementación del modelo de Cuadro de Mando Integral instituido por cuatro perspectivas (Financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje) se procede a diseñar estrategias de retroalimentación o mejoramiento de la gestión asociativa de la asociación de productores de cacao Praderas de Toachi, considerando que el total de inversión requerido para dicha implementación CMI es de 1.924,88 dólares, erogación que puede ser financiada por medio de las aportaciones de los socios o en efecto con autogestión institucional.
- Se estructuraron indicadores de gestión para realizar el seguimiento de cada estrategia planteada, identificando en el tablero de mando integral la relación cuantitativa de valoración de eficiencia con los respectivos parámetros de verificación.

4.2. Recomendaciones

- Desarrollar en forma periódica diagnósticos que determinen la situación actual de la asociación, con la finalidad de establecer estrategias correctivas que incidan en el mejoramiento continuo y beneficie la gestión asociativa de la organización.
- Retroalimentar los factores desfavorables encontrados en el diagnóstico, mediante la inducción de estrategias correctivas, tales como: Elaboración la Planificación anual POA, implementación de un software de control de ingresos y egresos, Creación de una página web, implementación de convenios institucionales, aprobación de políticas de rendición de cuentas, desarrollo de programas de capacitación.
- Implementar el diseño de Cuadro de Mando Integral en la asociación de productores de cacao Praderas del Toachi, con base a las estrategias estructuradas, y al procedimiento técnico expuesto en el trabajo de investigación.
- Verificar permanentemente los parámetros establecidos para los indicadores de gestión planteados, con el propósito de direccionar los procesos y actividades hacia la eficiencia y el mejoramiento continuo de la asociación.

BIBLIOGRAFÍA

- ACCID (2010), Manual de gestión de control, primera edición, Barcelona: Profit
- Amo Baraybar (2011). El cuadro de Mando Integral – Balance Scorecart, Primera edición, Madrid: ESIC
- Arnoletto Eduardo, 2010, La gestión organizacional en los gobiernos locales, Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/777/Herramientas%20del%20control%20de%20gestion.htm>
- Betancourt Partido y García Vidal, (2009). El control de gestión y cuadro de mando integral: alternativas para el empresariado cubano en Observatorio de la Economía Latinoamericana. Volumen N° 110.
- Broccardo, L. 2010. An empirical study of the balanced scorecard as a flexible strategic management and reporting tool. *Economia Aziendale*. (2): 81-91.
- Carrillo Patricia, Robles Gisela, (2009). Construyendo tu organización en 16 pasos, segunda edición, México: Alternativas y capacidades
- Casate, R. 2007. La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión.
- Córdoba, Padilla, (2012). Gestión financiera, primera edición, Bogotá: Eco ediciones
- Curado & Manica (2010). Management control systems in Madeira island largest firms: Evidence on the balanced scorecard usage. *Economics and Management*.
- Dess, Lumpkin, & Eisner. (2011). Administración Estratégica "Textos y Casos" Quinta ed. México: mcgraw-hill/interamericana editores s.a de c.v.
- Encontexto, 2010, Metodología de la Investigación, Recuperado de: <http://encontexto.com/temas/investigacion/metodologia-de-la-investigacion-2-328.html>, (Fecha de consulta: 25/01/2016)
- Fidias G. Arias (2012), Introducción a la metodología científica, sexta edición, Venezuela: editorial Episteme.
- González, Rodrigo, 2008, “Asociatividad: pautas para la conformación de grupos asociativos de micro y pequeñas empresas turísticas”
- Hill & Jones (2010). Strategic Management: An Integrated Approach, Edition: Cengage Learning.
- Horváth y Partners (2007), Dominar el Cuadro de Mando Integral, primera edición, Barcelona: Colección Management Deusto

- <http://www.oeaymesturísticas.com/congreso2008/activo/docbase/documento3.pdf>. (Fecha de consulta: 10/12/2015)
- Jaume Federico, (2013). Cuadro de mando integral. Colección Monografías
- José Olascuaga, (2014). Ajustes en la definición de productor familiar permitirá un mayor acceso a políticas diferenciadas, Uruguay: Ministerio de ganadería, agricultura y pesca (MAGAP),.
- Juan Carlos Vegas (2008). Asociatividad, primera edición, Perú. Ministerio de comercio exterior y turismo
- Julio Huerta, (2010). Manual básico de procedimientos para la constitución y gestión de asociaciones, primera edición, España: Fundación Horta Sud
- Kaplan Roberts, y Norton David. (2008). The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, Boston: Harvard Business Press
- Kaplan, Robert y Norton, David, (2009). Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard, 3ª Edición, , Barcelona: Editorial Gestión 2000
- Lourdes Münch Galindo, José García Martínez, (2009). Fundamentos de administración, octava edición, México: editorial Trillas
- Mercy Narváez, (2008), Revista scielo, El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial, vol.57, Maracaibo: Universidad del Zulia
- Navarro Juan Carlos, (2006). Apuntes de auditoria. Versión ocho, creative commons
- Raúl Vilcarromero, (2013). La gestión en la producción, edición electrónica, Fundación Universitaria Andaluza
- Rivadeneira, 2012, Comercialización: Definición y conceptos, Recuperado de: <http://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercialización-definición-y-conceptos.html> (Fecha de consulta: 10/12/2015)
- Abrajan Castro, M. G ., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. Enseñanza e Investigación en Psicología, Volumen 14.
- Chiang, M., Martín, M^a J., Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Primera edición. Madrid: Ed. Universidad Pontificia Comillas. Editorial U. O.C.
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). [Manual](#) de [Recursos](#) Humanos: 10 [programas](#) para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones. Primera edición. Barcelona: Editorial U. O.C.

ANEXOS

Anexo A. Modelo de encuesta



Objetivo: Establecer los diferentes factores que inciden favorable o desfavorablemente en la gestión asociativa de la organización y su relación con las perspectivas CMI

Instructivo: Subraye o marque con una X la opción de su preferencia

1 ¿Qué tiempo lleva en la producción de cacao?

Menos de 1 Año

De 1 a 3 Años

De 3 a 5 Años

De 5 a 10 Años

Más de 10 Años

2. ¿Qué tiempo lleva como miembro de la asociación?

Menos de 1 Año

De 1 a 3 Años

De 3 a 5 Años

De 5 a 10 Años

Más de 10 Años

3. ¿Cuántos quintales de cacao vende mensualmente por medio de la asociación?

Menos de 100 qq

De 100 a 300 qq

De 300 a 500 qq

Más de 500 qq

4. ¿A qué precios oferta el cacao al mercado?

Menos de 100,00

100,00 a 120,00

121,00 a 140,00

141,00 a 160,00

Más de 161,00

5. ¿Cuál es el costo estimado de producción por Quintal de cacao?

Menos de 50,00

50,10 a 80,00

80,10 a 110,00

110,10 a 140,00

Más de 140,00

6. ¿Los ingresos obtenidos por la venta de cacao en los últimos 2 años han sido?

Muy altos

Altos

Regulares

Bajos

Muy bajos

7. ¿Usted registra y establece un control de ingresos y egresos por su actividad productiva?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Rara vez

Nunca

8. ¿La asociación gestiona mecanismos de financiamiento para la producción?

Si

No

9. ¿La asociación dispone de una base de datos de clientes para facilitar la comercialización?

Si

No

10. ¿En la asociación existen convenios institucionales para lograr una mejor captación de clientes y expansión de mercado?

Si

No

11 ¿La asociación fomenta el desarrollo de estrategias de comercialización para los clientes?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Rara vez

Nunca

12 ¿En la asociación se han implementado políticas de calidad dirigidas a la satisfacción de los clientes?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Rara vez

Nunca

13. ¿Conoce si la asociación dispone del siguiente direccionamiento estratégico:

Misión

Si

No

Visión

Si

No

Valores institucionales

Si

No

14. ¿Cómo califica la forma en que se administra la asociación?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Deficiente

15. ¿En la asociación se planifica el proceso de distribución para la venta del producto?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Rara vez

Nunca

16. ¿Cuántas veces ha recibido capacitaciones durante el último año para el mejoramiento de la calidad de producción?

Ninguna capacitación

Dos veces al año

Tres veces al año

Más de tres veces al año

17. ¿Cuántas veces ha recibido capacitación durante el último año para desarrollo de gestión asociativa?

Ninguna capacitación

Dos veces al año

Tres veces al año

Más de tres veces al año

18. ¿Cuántas veces ha recibido capacitación durante el último año para el manejo de registros de control de ingresos y egresos?

Ninguna capacitación

Dos veces al año

Tres veces al año

Más de tres veces al año

19. ¿En la asociación se planifican las actividades en base a un plan operativo anual?

Si

No

20. ¿Conoce usted las funciones de los directivos de la asociación?

Si

No

21. ¿La directiva ha socializado el organigrama entre los miembros?

Si

No

22. ¿En la asociación se promueve la participación de los asociados en el proceso de planificación y gestión.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Rara vez

Nunca

23. ¿Cómo califica la comunicación entre miembros de la asociación?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Deficiente

24. ¿Existe mecanismos eficientes de control de aportación de los socios?

Si

No

25. ¿Los directivos emiten informes de actividades a los socios en forma periódica?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Rara vez

Nunca

Anexo B. Proformas referenciales

Anexo B-1. Software gratuito para gestión asociativa

The screenshot shows the Uptodown website interface. At the top left is the Uptodown logo. A search bar contains the text 'Buscar programa'. The main content area features the software 'Socius v2.2.2C' by 'BaaraSoft'. Below the title, it says 'Gestiona al completo tu asociación'. A large green 'Descargar' button is prominent, with 'Gratis' and '80.47MB' indicated below it. To the right of the button are links for 'Versiones anteriores' and 'Todas las plataformas'. Below this is a preview window of the 'Socius' application, showing a form with fields for 'Datos', 'Contacto', and 'Datos adicionales'.

Fuente: Investigación de campo

Anexo B-2. Costo elaboración página web

The screenshot displays a pricing table for web design services. At the top, it says 'Elija el PLAN IDEAL para su Empresa, nosotros se lo MEJORAMOS, Contáctenos YA...!'. The table has four columns representing different design levels:

DISEÑO WEB BÁSICO	DISEÑO WEB STANDARD	DISEÑO WEB PREMIUM	DISEÑO WEB TIPO PORTAL
<ul style="list-style-type: none"> Creación Exclusiva Esquema moderno e interactivo 4 Paginas internas Hosting Plan Básico Dominio.com 4 Cuentas de Correo 	<ul style="list-style-type: none"> Creación Exclusiva Esquema moderno e interactivo 10 Paginas internas Hosting Plan Standard Dominio.com 10 Cuentas de Correo Panel de Actualización de contenidos básico 	<ul style="list-style-type: none"> Creación Exclusiva Esquema moderno e interactivo 20 Paginas internas Hosting Plan Premium Dominio.com 20 Cuentas de Correo Panel de Actualización de contenidos Ilimitado Carrito de Compras 	<ul style="list-style-type: none"> Creación Exclusiva Esquema moderno e interactivo 50 Paginas internas Hosting Plan Premium Dominio.com Cuentas de Correo Ilimit Panel de Actualización de contenidos Ilimitado Carrito de Compras
\$ 299+IVA TODO INCLUIDO	\$ 399+IVA TODO INCLUIDO	\$ 499+IVA TODO INCLUIDO	\$ 699+IVA TODO INCLUIDO
Más Información	Más Información	Más Información	Más Información

At the bottom, a text block states: 'No hay cargos ocultos, no son plantillas, son creaciones inéditas. La propiedad completa y los códigos de la página web serán entregados al contratante. **Comuníquese YA...!**' Below this is a blue button that says 'Contacté un Asesor AHORA..!'. A date stamp in the bottom right corner reads 'sábado, 16 de abril de 2016'.

Fuente: Investigación de campo