



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la Obtención del Título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS Y DE COMERCIALIZACIÓN “UNIDOS SOMOS MÁS”, DEL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA DE BOLÍVAR”.

AUTORA:

ANDREA CAROLINA JIMÉNEZ JIMÉNEZ

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A. ha sido desarrollado por la **Srta. Andrea Carolina Jiménez Jiménez**, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Dr. Alberto Patricio Robalino
DIRECTOR

Ing. Mercedes Leticia Lara Freire
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

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

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

Riobamba, 28 de abril del 2016

Andrea Carolina Jiménez Jiménez
020192686-2

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mis padres y hermanos por ser las personas que me han acompañado durante todo mi trayecto estudiantil y en mi vida, quienes han velado por mí durante este arduo caminar, que con sus consejos han sabido guiarme para culminar con mi carrera profesional y para hoy juntos, ver realizado uno de mis sueños.

A mis amigos, que gracias al equipo que conformamos logramos llegar hasta el final con la satisfacción de haber cumplido con el objetivo propuesto.

Andrea Carolina

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por haberme abierto sus puertas y darme la oportunidad de convertirme en una profesional de calidad.

A mi director de trabajo de titulación, el Dr. Patricio Robalino, quién con su ayuda y comprensión ha compartido sus conocimientos y experiencia para facilitar la elaboración de este trabajo.

También me gustaría agradecer a mis docentes que durante el desarrollo de mi carrera han aportado en mi formación profesional y personal, con nobleza y entusiasmo depositando en mí sus vastos conocimientos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de cuadros	xi
Índice de gráficos	xiv
Índice de anexos.....	xv
Resumen ejecutivo	xvi
Summary	xvii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema.....	4
1.1.2 Delimitación del problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes históricos	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1 Diseño - Concepto	7

2.2.2	Modelos de gestión	8
2.2.2.1	Concepto de modelo	8
2.2.2.2	Concepto de gestión administrativa	8
2.2.2.3	Concepto de modelo de gestión	9
2.2.2.4	Importancia de un modelo de gestión	9
2.2.2.5	Objetivos de un modelo de gestión administrativa	10
2.2.2.6	Etapas de un modelo de gestión administrativa	11
2.2.2.7	Clasificación de los Modelos de Gestión.....	11
2.2.3	Administración - Concepto.....	12
2.2.3.1	Fases de la administración	12
2.2.3.2	El proceso administrativo	13
2.2.3.3	Principios de la administración.....	13
2.2.4	Empresa - Concepto.....	15
2.2.5	Indicadores de gestión	16
2.2.5.1	Clasificación	16
2.2.5.2	Metodología para el establecimiento de indicadores	17
2.2.5.3	Estructura básica de un indicador	18
2.2.6	Cuadro de mando integral o Balance Scorecard - Concepto	18
2.2.6.1	Perspectivas del cuadro de mando integral.....	19
2.2.7	Flujogramas – Concepto	21
2.2.7.1	Utilidades del flujograma.....	21
2.2.7.2	Tipos de flujogramas	22
2.2.7.3	Símbolos utilizados en la construcción de flujogramas.....	22
2.3	IDEA A DEFENDER	23
2.4	VARIABLES	23
2.4.1	Variable independiente	23
2.4.2	Variable dependiente	23

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	24
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	24
3.1.1 Cualitativa – Cuantitativa	24
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	24
3.2.1 Aplicada.....	24
3.2.2 Bibliográfica – Documental	24
3.2.3 De campo	25
3.2.4 Descriptiva.....	25
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	25
3.3.1 Población	25
3.3.2 Muestra	26
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	27
3.4.1 Métodos	27
3.4.1.1 Método investigación – acción	27
3.4.1.2 Método inductivo	27
3.4.2 Técnicas	28
3.4.2.1 La entrevista.....	28
3.4.2.2 La encuesta	28
3.4.2.3 La observación.....	29
3.4.2.4 Muestreo	29
3.4.2.5 Revisión documental.....	29
3.4.3 Instrumentos	29
3.4.3.1 Cuestionario	29
3.4.3.2 Matriz FODA	30
3.4.3.3 Diagrama de flujo	31
3.5 RESULTADOS	31
3.6 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER.....	31

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	32
4.1 TÍTULO	32
4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	32
4.2.1 Diagnóstico situacional previo al modelo de gestión administrativo.....	32
4.2.1.1 Análisis externo	33
4.2.1.1.1 Macroambiente	33
4.2.1.1.2 Microambiente	39
4.2.1.2 Análisis interno	45
4.2.1.2.1 Factores internos	45
4.2.1.3 Matriz de impacto externa	66
4.2.1.4 Matriz de impacto interna	66
4.2.1.5 Matriz de vulnerabilidad.....	68
4.2.1.6 Matriz de aprovechabilidad	69
4.2.1.7 Matriz FODA	70
4.2.1.7.1 Establecimiento de estrategias	71
4.2.2 Modelo de gestión administrativa.....	72
4.2.2.1 Conocimiento de la Asociación	72
4.2.2.2 Aplicación de perspectivas del cuadro de mando integral.....	76
4.2.2.2.1 Perspectiva financiera	76
4.2.2.2.2 Perspectiva del cliente	78
4.2.2.2.3 Perspectiva interna.....	79
4.2.2.2.4 Perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional	81
4.2.2.3 Manuales de funciones.....	85
4.2.2.4 Flujogramas de procesos.....	93
4.2.2.5 Propuesta de políticas	114
4.2.2.5.1 Propuesta de políticas administrativas.....	114
4.2.2.5.2 Propuesta de políticas productivas.....	114

4.2.2.5.3 Propuesta de políticas de recursos humanos.....	115
4.2.2.6 Vinculación del cuadro de mando integral	116
4.2.2.6.1 Relación causa – efecto.....	116
4.2.2.7 Evaluación de indicadores y programas de acción	119
CONCLUSIONES	126
RECOMENDACIONES.....	127
BIBLIOGRAFÍA	128
ANEXOS	129

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Variables para el cálculo de la muestra.....	26
Cuadro 2: Factores considerados para diagnóstico situacional	32
Cuadro 3: Intervalos estándar para evaluación del FODA	32
Cuadro 4: Población del cantón Guranada, censo 2011	36
Cuadro 5: Atención que recibe el cliente.....	39
Cuadro 6: Involucramiento de los asociados	40
Cuadro 7: Cambios para mejorar	40
Cuadro 8: Informe de actividades	41
Cuadro 9: Rendición de cuentas	42
Cuadro 10: Mejoramiento de la comunidad	42
Cuadro 11: Requerimientos de los asociados	43
Cuadro 12: Resolución de consultas	44
Cuadro 13: Plan de trabajo.....	45
Cuadro 14: Existencia de planes de trabajo	46
Cuadro 15: Ejecución de planes de trabajo.....	47
Cuadro 16: Objetivos, políticas y estrategias.....	47
Cuadro 17: Visión y misión	48
Cuadro 18: Valores organizacionales	49
Cuadro 19: Conocimiento del organigrama estructural	49
Cuadro 20: Documentación de funciones y responsabilidades	50
Cuadro 21: Coordinación del equipo de trabajo	51
Cuadro 22: Espacio físico	51
Cuadro 23: Actividades relevantes	52
Cuadro 24: Documentación de actividades	53
Cuadro 25: Liderazgo	53
Cuadro 26: Ambiente laboral.....	54
Cuadro 27: Comunicación	55
Cuadro 28: Nivel de confianza	55
Cuadro 29: Integración del personal.....	56
Cuadro 30: Motivación	57
Cuadro 31: Formas de control	57

Cuadro 32: Período de evaluación	58
Cuadro 33: Presupuestos.....	59
Cuadro 34: Equipos de computación	59
Cuadro 35: Autoevaluación del personal.....	60
Cuadro 36: Grupo de trabajo adecuado	61
Cuadro 37: Reconocimiento por desempeño adecuado.....	61
Cuadro 38: Diferencias salariales	62
Cuadro 39: Capacitaciones	63
Cuadro 40: Beneficios laborales y sociales	63
Cuadro 41: Salarios justos	64
Cuadro 42: Pagos puntuales.....	65
Cuadro 43: Matriz de impacto externa	66
Cuadro 44: Matriz de impacto interna	67
Cuadro 45: Matriz de vulnerabilidad	68
Cuadro 46: Matriz de aprovechabilidad.....	69
Cuadro 47: Matriz FODA	70
Cuadro 48: Principales procesos ejecutados en la Asociación	93
Cuadro 49: Proceso de inscripción de asociados	94
Cuadro 50: Proceso de registro de ingresos y gastos.....	96
Cuadro 51: Proceso de elaboración de presupuestos	98
Cuadro 52: Proceso de acopio de productos	100
Cuadro 53: Proceso de transporte de productos.....	102
Cuadro 54: Proceso de clasificación de productos	104
Cuadro 55: Proceso de limpieza de productos.....	106
Cuadro 56: Proceso de almacenamiento y refrigeración	108
Cuadro 57: Proceso empaque de productos	110
Cuadro 58: Proceso de venta y cobro	112
Cuadro 59: Evaluación de indicadores y programas de acción	119
Cuadro 60: Replanteamiento de la Misión	129
Cuadro 61: Replanteamiento de la Visión	130
Cuadro 62: Ingresos anuales	131
Cuadro 63: Inversión de la Asociación.....	132
Cuadro 64: Costos y gastos.....	133

Cuadro 65: Estado de resultados.....	134
Cuadro 66: Balance general.....	134
Cuadro 67: Flujo de caja.....	135
Cuadro 68: Preguntas aplicadas a los asociados.....	136
Cuadro 69: Preguntas aplicadas a los trabajadores.....	136

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: El proceso administrativo	13
Gráfico 2: Símbolos empleados en los flujogramas	22
Gráfico 3: Esquema matriz FODA	30
Gráfico 4: Núcleos territoriales de operación en la provincia de Bolívar	38
Gráfico 5: Instalaciones de la Asociación.....	38
Gráfico 6: Atención que recibe el cliente	39
Gráfico 7: Involucramiento de los asociados.....	40
Gráfico 8: Cambios para mejorar.....	41
Gráfico 9: Informe de actividades	41
Gráfico 10: Rendición de cuentas	42
Gráfico 11: Mejoramiento de la comunidad	43
Gráfico 12: Requerimientos de los asociados.....	43
Gráfico 13: Resolución de consultas	44
Gráfico 14: Plan de trabajo	46
Gráfico 15: Existencia de planes de trabajo.....	46
Gráfico 16: Ejecución de planes de trabajo	47
Gráfico 17: Objetivos, políticas y estrategias	48
Gráfico 18: Visión y misión.....	48
Gráfico 19: Valores organizacionales.....	49
Gráfico 20: Conocimiento del organigrama estructural	50
Gráfico 21: Documentación de funciones y responsabilidades	50
Gráfico 22: Coordinación del equipo de trabajo.....	51
Gráfico 23: Espacio físico.....	52
Gráfico 24: Actividades relevantes	52
Gráfico 25: Documentación de actividades	53
Gráfico 26: Liderazgo.....	54
Gráfico 27: Ambiente laboral	54
Gráfico 28: Comunicación.....	55
Gráfico 29: Nivel de confianza	56
Gráfico 30: Integración del personal	56
Gráfico 31: Motivación.....	57

Gráfico 32: Formas de control.....	58
Gráfico 33: Período de evaluación.....	58
Gráfico 34: Presupuestos	59
Gráfico 35: Equipos de computación.....	60
Gráfico 36: Autoevaluación del personal	60
Gráfico 37: Grupo de trabajo adecuado	61
Gráfico 38: Reconocimiento por desempeño adecuado	62
Gráfico 39: Diferencias salariales.....	62
Gráfico 40: Capacitaciones	63
Gráfico 41: Beneficios laborales y sociales	64
Gráfico 42: Salarios justos.....	64
Gráfico 43: Pagos puntuales	65
Gráfico 44: Organigrama estructural de la Asociación	76
Gráfico 45: Cadena de valor propuesta.....	81
Gráfico 46: Flujograma del proceso de inscripción de asociados	95
Gráfico 47: Flujograma del proceso de registro de ingresos y gastos	97
Gráfico 48: Flujograma de elaboración de presupuestos.....	99
Gráfico 49: Flujograma de Acopio de productos.....	101
Gráfico 50: Flujograma de transporte de productos	103
Gráfico 51: Flujograma de clasificación de productos	105
Gráfico 52: Flujograma de limpieza de productos.....	107
Gráfico 53: Flujograma de almacenamiento y refrigeración	109
Gráfico 54: Flujograma del empaque de productos.....	111
Gráfico 55: Flujograma de proceso de venta y cobro	113
Gráfico 56: Relación causa – efecto	117

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Replanteamiento de la misión y visión de la Asociación.....	129
Anexo 2. Balances e informes financieros de la Asociación	131
Anexo 3. Preguntas aplicadas en las encuestas.....	136

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo el Diseño de un modelo de gestión administrativa para la Asociación de Productores Agropecuarios y de Comercialización “Unidos Somos Más”, del cantón Guaranda, provincia de Bolívar; con el propósito de mejorar los procesos y generar una guía para el desarrollo de las actividades para los trabajadores, y así, lograr maximizar el aprovechamiento de los recursos y de la gestión propiamente dicha.

Se recogió la información necesaria mediante la aplicación de herramientas y métodos de investigación como son la entrevista, observación, flujogramas y cuestionarios; así se pudo determinar los procesos que se llevan a cabo y los fallos que presentan para poder sugerir los correctivos del caso o el mejoramiento del trabajo desempeñado, todo normado bajo la metodología del Cuadro de mando integral.

Se puede indicar que la falta de socialización de los presupuestos de trabajo, funciones y procesos no documentadas, controles efectuados no cuantificados y sin registro, capacitación ineficiente e insuficiente, grupo de trabajo no se halla integrado acorde a los planes y objetivos planteados, no existe reconocimiento por cumplimiento de objetivos, desconocimiento de objetivos, políticas, estrategias, misión y visión, falta de socialización del organigrama estructural, son las fallas más relevantes detectadas y que se pretenden solucionar.

Por último, es recomendable que los responsables de la Asociación consideren pertinente el modelo de gestión administrativa propuesto, a fin de mejorar y garantizar la calidad de los productos y servicios; de manera que en los próximos años se cumpla con los objetivos y metas planteadas.

Palabras clave: modelo de gestión administrativa, cuadro de mando integral, flujogramas, estrategias, misión, visión.

Dr. Alberto Patricio Robalino
DIRECTOR TRABAJO TITULACIÓN

SUMMARY

The objective of this research is to Design an Administrative Management model for the Agricultural Producers Association and commercialization “Unidos somos Más”, Cantón Guaranda, Province of Bolívar; in order to improve processes and generate a guide for the development of activities for workers, and maximize the use of resources and the management itself.

The necessary information was collected by the application of tools and research methods such as: interview, observation, flow charts and questionnaires; this way it was possible to determine the processes carried out and the failures to suggest corrective measures or improvement of work performed, all is regulated under the methodology of Balanced Scorecard.

It may be indicated that the lack of socialization of work budgets, functions and processes are not documented, checks carried out unquantified and without registration, inefficient and insufficient training, the working group is not formed according to plans and objectives, there is not recognition for achieving objectives, lack of awareness about the goals, policies, strategies, mission and vision, lack of socialization of structural organization, are the most relevant faults detected and that are intended to solve.

Finally, it is recommended that those responsible for the Association deemed relevant the administrative management model proposed to improve and ensure the quality of products and services; so that in the next years planned objectives and goals are met.

KEY WORDS: ADMINISTRATIVE MANAGEMENT MODEL, SCORECARD, FLOW CHART, STRATEGIES, MISSION, VISION.

INTRODUCCIÓN

A través del tiempo, en Ecuador y el resto del mundo las empresas se han constituido como el eje principal del desarrollo, el aumento de la riqueza y el bienestar de la población; mediante la generación de fuentes de empleo, la compra y venta de materias primas y bienes transformados. Además son pioneras en la innovación tecnológica y de los procesos administrativos, buscando siempre mejorar sus productos o servicios y la consecuente maximización de sus ingresos, la reducción de costos, el desarrollo de un mejor clima laboral para sus colaboradores, entre otros.

Dentro de la gran diversidad de empresas existentes, hay algunas que no tienen como fin principal la generación de utilidades, sino que persiguen el bienestar de la población, como es el caso de la Asociación objetivo de la presente investigación que se ha constituido en un generador de bienestar social para sus asociados y quienes adquieren su producción.

Por ello, se ha considerado propio sugerir la generación y aplicación de una guía, en éste caso un modelo de gestión administrativa, que gobierne los principales procesos, así como a sus ejecutores (trabajadores); es decir se ha creado un documento que, a más recopilar de manera sistemática y ordenada la información relevante de la entidad, mide mediante indicadores e interpreta la gestión desempeñada, establece las responsabilidades, beneficios y requerimientos de los puestos de trabajo administrativos, muestra mediante flujogramas los procesos que se llevan a cabo para cumplir el objetivo principal del negocio, se proponen aquellas políticas que ayudarán a mejorar y se condensa el trabajo en un cuadro final para su mejor interpretación.

Al final se entregará un modelo de gestión administrativa completo a los responsables de la Asociación, quienes decidirán su posterior implementación en el desempeño de su trabajo.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Proyecto “Red para acopio, acondicionamiento y distribución de alimentos provenientes de pequeños productores rurales en la provincia de Bolívar”, es un centro articulador entre los productores y los consumidores con su respectivo punto de venta en la ciudad de Guaranda, al cual se adhieren los centros de acopio impulsados por la Estrategia Hombro a Hombro del MAGAP dentro del territorio donde el PBVTR tiene incidencia, y que están localizados en las parroquias de Santa Fe y San Simón (Guaranda), más un centro de acopio a ser potencializado en la Parroquia Simiatug que es la parroquia más marginada y con mayor pobreza en la provincia de Bolívar, razón por la que este centro además funcionará como punto de distribución local de alimentos.

En la implementación del proyecto participarán como beneficiarios y responsables directos 120 familias campesinas, quienes realizarán un aporte total de \$ 882,93 cada uno, de los cuales \$ 349,90 será en dinero en efectivo y \$ 533,02 en especies; estas familias tienen su residencia en las parroquias rurales donde el Programa Buen Vivir en Territorios Rurales tiene cobertura en la provincia de Bolívar; sin embargo el servicio a proporcionarse estará abierto para todos los campesinos que lo demanden, tanto directamente a través del centro articulador en Guaranda o a través de los centros de acopio indicados.

El proyecto Red para acopio, acondicionamiento y distribución de alimentos provenientes de pequeños productores rurales en la provincia de Bolívar es ejecutado por el Programa del Buen Vivir Territorios Rurales con el aporte de los agricultores participantes y varios actores institucionales locales. La organización ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS Y COMERCIALIZACIÓN UNIDOS SOMOS MAS con N° de RUC 0291511694001, siendo el otorgador de la Personería Jurídica el MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA bajo acuerdo ministerial N° 46 de 04 de Julio del 2011, se encuentra registrada en el Sistema de Registro Único de Organizaciones de la Organización Civil (RUOSC). Sin embargo de tener tan loable objetivo, el proyecto presenta actualmente una serie de problemas, a saber:

- El proyecto carece de una adecuada estructura orgánica, por lo cual los socios no se empoderan de sus responsabilidades debido a que no están delimitadas las mismas y no rinden de forma eficaz.
- Existe ausencia de un modelo de gestión administrativa, en consecuencia no se cumple las actividades planificadas.
- Ausencia de un Plan de Comercialización de los diferentes productos que negocia la asociación, lo que ocasiona pérdida de mercado y ganancias para intermediarios.
- Por otro lado, hay una serie de problemas para la distribución de producto, debido a la inexistencia de un modelo de gestión administrativa, lo que genera pérdida de oportunidades de negocio.
- Existencia de limitados o casi nulos canales de distribución de los productos agrícolas, impidiendo el crecimiento del proyecto en el mercado local.
- Ausencia de un programa de capacitación y adiestramiento para los socios y administradores de la Asociación de productores, que les permita poseer las herramientas de gestión necesarias y la destreza para implementarlas, lo que genera retraso en el trabajo, e ineficiencia organizacional en la distribución del producto.
- Dificultad de acceso a financiamiento en el sistema financiero, puesto que no se realiza planes de financiamiento previo y no se tenga acceso a líneas de financiamiento.
- Finalmente, existe una falta de compromiso por parte de los productores quienes no entregan la producción de forma periódica, lo que genera incumplimiento en cantidades y plazos de productos con la generalidad de clientes.

Todos los problemas citados anteriormente tienen su raíz en la falta de un modelo de gestión administrativa para la Asociación de Productores Agropecuarios y de Comercialización “Unidos Somos Más, del cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, que ayude a aprovechar de mejor manera los recursos, a medir y evaluar el cumplimiento de metas; y, a maximizar las ganancias de los productores que integran esta asociación.

Por lo citado, es urgente y necesario emprender con la presente investigación que permita a los directivos de la Asociación de Productores Agropecuarios y de Comercialización “Unidos Somos Más, del cantón Guaranda, Provincia de Bolívar contar con una importante herramienta de gestión para mejorar la toma de decisiones.

1.1.1 Formulación del problema

- ¿De qué manera el diseño de un modelo de gestión administrativa para la Asociación de Productores Agropecuarios y de Comercialización “Unidos Somos Más” del cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, mejora los procesos administrativos y maximiza los beneficios?

1.1.2 Delimitación del problema

El presente trabajo se lo realizará en la Asociación de Productores Agropecuarios y de Comercialización “Unidos Somos Más”, de la ciudad de Guaranda, provincia de Bolívar.

Campo: Administración.

Área: Gestión administrativa.

Espacial: Asociación de Productores Agropecuarios y de Comercialización “Unidos Somos Más”. Ubicada en la parroquia Guanujo calle: Recinto Bramadero Chico s/n referencia junto a la Escuela Honorato Vásquez.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justificó su emprendimiento desde la perspectiva teórica, ya que se aprovechó el referencial bibliográfico existente sobre el Modelos de Gestión Administrativa, a fin de adaptarlo a las necesidades y requerimientos de la Asociación de Productores Agropecuarios y Comercialización Unidos Somos Más, del cantón Guaranda, Provincia Bolívar, de tal forma que se logró estructurar el modelo de gestión antes mencionado, apegado a las expectativas y necesidades de la Asociación en referencia.

En lo referente a la justificación desde la perspectiva metodológica, el diseño de un modelo de gestión administrativa permitió aplicar: métodos, técnicas e instrumentos de investigación acordes al diseño de un modelo de gestión, lo que a su vez hizo posible recabar información veraz, oportuna, confiable que se convirtió en la base para el diseño del Modelos de Gestión Administrativa para la Asociación de Productores Agropecuarios y Comercialización Unidos Somos Más, del cantón Guaranda.

Desde el punto de vista académico, el presente trabajo de investigación se justificó su emprendimiento ya que permitió aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la vida académica en el diseño de un Modelo de Gestión Administrativo para la Asociación de Productores Agropecuarios y Comercialización “Unidos Somos Más”; paralelamente, será la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos como consecuencia del desarrollo de la investigación.

En lo práctico, la presente investigación se argumentó ya que se diseñará un modelo de gestión administrativa que incluirá: un estudio preliminar, la estructuración de la información, el diseño del modelo de gestión; y, la propuesta del modelo de gestión administrativa, que ayudará a corregir la administración y gestión a tiempo y resolver la serie de problemas que impiden el cumplimiento de los propósitos de la asociación.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

- Diseñar un modelo de gestión administrativa para la asociación de productores Agropecuarios y Comercialización “Unidos Somos Más”, del cantón Guaranda, provincia de Bolívar con el propósito de mejorar los procesos administrativos y maximizar beneficios.

1.3.2 Objetivos específicos

- Estructurar un marco teórico referencial que contribuya al desarrollo de la presente investigación.
- Construir las metodológicas necesarias que permitan sustentar adecuadamente la investigación.
- Proponer el modelo de gestión administrativa para contribuir al mejoramiento de los procesos del área administrativa y operativa de la Asociación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes históricos

En la **Asociación de Productores Agropecuarios y Comercialización “Unidos Somos Más”** del cantón Guaranda, provincia de Bolívar no se han efectuado trabajos similares al propuesto desde la fecha de su creación hasta el presente.

Para poner en marcha ésta investigación, previamente se ha indagado en el archivo documental de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, localizando en la misma, temas similares efectuados en entidades tanto públicas como privadas, los cuales fueron presentados en los años 2011 y 2012 por alumnos de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, a continuación se detallan los mismos:

1. **Título:** “Plan de Mejora de la Gestión Administrativa, a través de la Auditoria de Gestión del Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo para el periodo 2011”.

Autores: José Iván Juna Totoy; Nelson Patricio Arias Pilamunga

Año de publicación: 2011

Para que las mejoras sean consideradas positivas y valiosas, la calidad de vida debe entenderse como una forma de vida y no como una moda. La construcción de una cultura laboral dentro de las instituciones estatales debe ser el primer paso para desarrollar una estructura sólida que permita construir pilares de mejora, eficiencia y productividad. No es hora de intentar mejorar sino de llevar a cabo acciones concretas, decisiones acertadas, políticas definidas y resultados palpables. Esto hará que el cambio en la forma de trabajo se refleje directamente en el logro de los objetivos y metas establecidas en la gestión del departamento. (p. 2)

Como puede apreciarse, los autores del trabajo de investigación citado consideran que el éxito de investigaciones de ésta índole es que sirvan como base firme para el

mejoramiento y cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos y metas trazadas con anterioridad por parte de la administración de los grupos de trabajo.

2. Título: “Sistema de control interno y optimización de la gestión administrativa en el Almacén Burton del cantón Riobamba”.

Autoras: Mariela Alexandra Villa Tuquinga; Jimena Magaly Zambrano Sampedro

Año de publicación: 2012

Se pudo concluir que la administración no cumple las funciones básicas a su cargo dando lugar a que el almacén no se encuentre organizado y retrase el progreso de la empresa.

Por lo que se recomienda a la Gerencia y Administración implementarla propuesta, se realice una planificación estratégica definiendo lineamientos para manejar el personal, elaborar manuales de procedimientos que integre la descripción de las funciones y responsabilidades de cada puesto, además de reglamentos internos que tengan claras las políticas del almacén, diseñar un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral y elaborar herramientas e indicadores de gestión que permita monitorear y mejorar las operaciones. (p. xi)

En base a lo anterior se puede determinar que por lo general los principales problemas que afectan a las organizaciones son la inexistencia, el desconocimiento o el incumplimiento de políticas, normativas, procedimientos u otros similares; esto genera estragos o retrasos en el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la administración.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Diseño - Concepto

Según lo establecido por Lecuona (2007) diseño es:

El diseño es una actividad creadora que consiste en determinar las propiedades formales de los objetos que se desea producir industrialmente. Por propiedades formales de los objetos no sólo debe entenderse las

características exteriores, sino en especial las relaciones estructurales que hacen de un objeto – o de un sistema de objetos – una unidad coherente, tanto desde el punto de vista del productor como desde el consumidor. (p. 6)

Maldonado et al. menciona que: “El diseño es una actividad creativa que tiene como objetivo establecer las cualidades multifacéticas de los objetos, procesos, servicios y sus sistemas en sus ciclos de vida completos”. (p. 23)

Podemos decir que el diseño es la manera como se visualiza la elaboración de un producto, servicio, modelo, esquema, leyes u otros para su correcto funcionamiento en el futuro.

2.2.2 Modelos de gestión

2.2.2.1 Concepto de modelo

Para Witzel (1999) modelo es: “en teoría de gestión, es un diagrama u otra representación de la forma de funcionamiento de un sistema o proceso determinado”. (p. 190)

Para Céspedes (2012) “los modelos son elementos que ayudan a la empresa a lograr sus metas”. (p. 3)

Podemos concluir que un modelo es una guía bien cimentada que ayuda a las empresas a seguir un parámetro preestablecido evitando desperdicios o desviaciones.

2.2.2.2 Concepto de gestión administrativa

Para Gonzales (2003) al hablar de la gestión administrativa a nivel administrativo, indica que: “Consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros” (p. 113)

Según Gran Plaza (2005) “es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. (pp. 3 - 4)

Por lo anterior se puede concluir que la gestión administrativa es una forma de dar soporte a los diferentes procesos que se manejan dentro de una entidad a fin de mejorar los resultados y ganar ventaja competitiva sobre otras empresas similares.

2.2.2.3 Concepto de modelo de gestión

Peña y Álvarez (2011) refiriéndose a los modelos de gestión, señalan:

Es un marco de referencia para la administración de las empresas que implica acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer y organizar. Un modelo se puede citar que es una representación de los procesos que una empresa direcciona y ejecuta para el logro de sus objetivos. Se debe incluir un perfil que sea coherente y unificado además debe definir los objetivos así como también la administración de todos los recursos. De acuerdo al proceso de gestión se tiene: el planificar, controlar, la definición de objetivos, decisión para solucionar problemas, la comunicación, la capacitación del personal, y la influencia de poder.

El modelo de gestión busca involucrar a las personas encargadas de la organización, funcionamiento, y de las practicas lucrativas en centrar su atención entre las dinámicas internas de cambio con el fin de revisar los resultados que están obteniendo en conjunto con los demás actores de la empresa (pp. 214 – 215)

Se concluye entonces que un modelo de gestión ayuda a integrar todas las partes que conforman una entidad de manera que obtengan los mejores resultados en base al trabajo cooperativo y la mejora continua.

2.2.2.4 Importancia de un modelo de gestión

Según lo expresado en la Universidad Francisco Gavidia (2007), al hablar sobre la importancia de un modelo de gestión, establece:

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por los clientes.

En los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos, estos sistemas se llaman flujos de trabajo y son sistemas informáticos que aprueban la integración de los distintos procesos así como, el control automático de los elementos que participan en el mismo, desde personas y ordenadores hasta información y documentación. (p. 89)

Se puede decir que la importancia de un modelo de gestión radica en que entrega a las empresas la facultad de eficacia y la cantidad en la gestión de las actividades que realiza. También permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado; por tanto hace que los clientes reciban atención oportuna, colocando a la empresa en una posición superior frente a sus competidores.

2.2.2.5 Objetivos de un modelo de gestión administrativa

Según estudios de la Universidad Francisco Gavidia (2007) se define que:

La aplicación de un modelo de gestión administrativa persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evaluación histórica.
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios. (p. 92)

Puede decirse entonces que un modelo de gestión ayuda a que los procesos que maneja una organización se agilicen, mejorando tiempos y reduciendo el consumo de recursos.

2.2.2.6 Etapas de un modelo de gestión administrativa

Para la Universidad Francisco Gavidia (2007) El modelo de gestión administrativa involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

- **Análisis de la estructura funcional:** Definición de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y de los flujos de información entre ellas.
- **Análisis de las relaciones con terceros:** Identificar y caracterizar las entidades con las que vincula el servicio y el objeto de dicha interacción.
- **Identificación de los procesos de la institución:** Establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan. (p. 98)

Se puede decir entonces que las áreas de interés de un modelo de gestión radican en la relación del mismo con las áreas administrativas y la información que manejan, las entidades externas con las cuales trabaja y finalmente identificar los procesos con sus beneficios.

2.2.2.7 Clasificación de los Modelos de Gestión

Dentro de la clasificación detallada por Quinn (1988) se puede mencionar lo siguiente:

Cada cuadrante del marco representa uno de los cuatro modelos importantes de la Teoría Organizacional y de Gestión:

Modelo de Objetivo Racional. Acentúa el control y un enfoque externo. Mira el planeamiento, la situación de la meta, la productividad y la eficiencia vista como eficacia.

Modelo de Proceso Interno. Acentúa el control y un enfoque interno, y tensiona el papel de la gestión de la información, de la comunicación, la estabilidad y el control.

Modelo de Relaciones Humanas. Pone mucho énfasis en la flexibilidad y enfoque interno. Tensiona la cohesión, la moral, y el desarrollo de recursos humanos como criterios para la eficacia.

Modelo de Sistemas Abiertos. Acentúa la flexibilidad y el enfoque externo, y tensiona la preparación, el crecimiento, la adquisición del recurso y el soporte externo.

2.2.3 Administración - Concepto

Según Gispert et al. (1999) “la administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de ésta disciplina correctamente”. (p. 23)

Según Münch et al. (2010) “La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia calidad y productividad en la consecución de sus objetivos”. (p. 6)

De lo anterior mencionado se puede concluir que la administración es aquella ciencia económica que nos da las pautas necesarias para manejar los recursos de una entidad grande o pequeña, de manera que éstos sean aprovechados de la mejor manera.

2.2.3.1 Fases de la administración

Según Urwick (1987), consultor y pensador conocido por integrar las ideas de teóricos como Henry Fayol, aduce que:

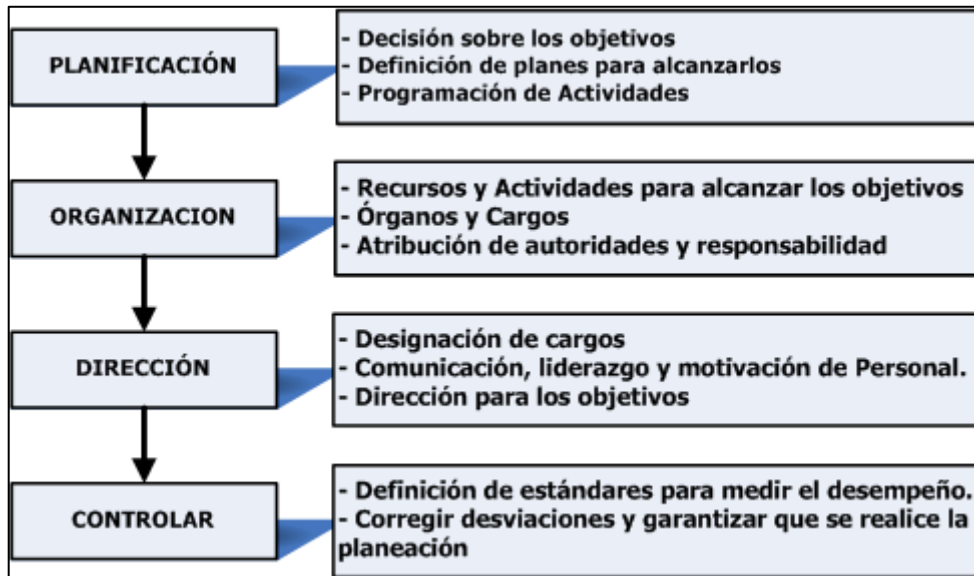
Estas dos fases de la administración son: mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la parte de diseño y arquitectura de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, las fases del proceso administrativo que la integran son: La Planificación y Organización. Mientras que durante la dinámica se implanta lo establecido durante la mecánica es decir se refiere a la operación de la empresa, comprende la Dirección y Control. (p. 98)

Estas fases, mecánica y dinámica, son universales y se relacionan directamente con el proceso administrativo, ya que cada fase comprende a su vez dos de los subprocesos administrativos, complementándose así mutuamente.

2.2.3.2 El proceso administrativo

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración:

Gráfico 1: El proceso administrativo



Fuente: http://www.promonegocios.net/administracion/images/proceso-administrativo_clip_image006.gif
Elaborado por: Marta Milena Ochoa Galeano & Diego León Arango Gómez

2.2.3.3 Principios de la administración

Según Henry Fayol (1916) al referirse a los principios de la administración, establece:

Para la administración existen 14 principios primordiales, son verdades de carácter universal que surgen a partir de la experiencia y que han sido debidamente comprobadas.

- 1) **División del trabajo.** La especialización permite que el individuo acumule experiencia, y mejore continuamente sus habilidades. De tal modo pueda ser cada vez más productivo.
- 2) **Autoridad.** El derecho a dictar órdenes, junto con las cuales debe ir equilibrada la responsabilidad de su función.
- 3) **Disciplina.** Los empleados deben obedecer, pero este tema tiene dos caras: los empleados obedecerán sólo la gerencia hace su parte proporcionando una buena dirección.

- 4) **Unidad de comando.** Cada trabajador debe tener solamente un jefe sin otras líneas de mando en conflicto.
- 5) **Unidad de dirección.** La gente contratada para la misma clase de actividades debe tener los mismos objetivos en un solo plan. Esto es esencial para asegurar la unidad y la coordinación en la empresa. La unidad del comando no existe sin la unidad de la dirección, pero no fluye necesariamente de ella.
- 6) **Subordinación del interés individual** (al interés general). La Administración debe considerar que las metas de las empresas son siempre supremas.
- 7) **Remuneración.** El pago es un motivador importante pero cuando Fayol analiza un número de posibilidades, precisa que no existe un sistema de remuneración perfecto.
- 8) **Centralización / Descentralización.** Éste es un tema de grado dependiendo de la condición del negocio y de la calidad del personal.
- 9) **Cadena escalonada** (línea de autoridad). Una jerarquía es necesaria para la unidad de la dirección. Pero la comunicación lateral es también fundamental, mientras que los superiores sepan que está ocurriendo tal comunicación. La cadena escalonada se refiere al número de niveles en la jerarquía desde la autoridad de mayor nivel hasta el más bajo de la organización. No debe ser muy amplia o consistir de demasiados niveles.
- 10) **Orden.** El orden material y el orden social son necesarios. El primero disminuye la pérdida de tiempo y la manipulación innecesaria de materiales. El segundo se logra con la organización y la selección.
- 11) **Acción.** En el funcionamiento de un negocio es necesaria una “combinación de amabilidad y justicia”. Tratar bien a los empleados es importante lograr equidad.
- 12) **Estabilidad de la contratación del personal.** Los empleados trabajan mejor si tienen la seguridad en su empleo y en el progreso de su

carrera. Una contratación insegura y un alto índice de rotación de personal de forma contraria a la organización.

13) Iniciativa. Permitir que todo el personal muestre su iniciativa de cierta manera es una fuente de la fortaleza para la organización. Aun cuando puede implicar un sacrificio de la “vanidad personal” de parte de muchos gerentes.

14) Espíritu de cuerpo. La Administración debe fomentar la motivación moral de sus empleados. Fayol llega aún más lejos: “Es necesario un verdadero talento para coordinar esfuerzos, provocar el entusiasmo, utilizar las capacidades de cada persona, y recompensar a cada uno según sus méritos, sin despertar posibles celos posibles y disturbar las relaciones armoniosas. (pp. 146 – 148)

2.2.4 Empresa - Concepto

Según Gil Estallo & Giner (2013) al referirse al concepto de empresa señala:

La empresa queda definida como una organización formada por un sistema socio técnico abierto en relación permanente con el entorno, que está compuesto por cinco elementos principales: subsistemas técnico (busca la eficacia técnico-productivo), subsistemas humano (persigue la satisfacción de los individuos), subsistemas de dirección (para conseguir la eficacia directiva), subsistema cultural (para lograr el desarrollo organizativo) y subsistema político (que persigue el equilibrio interno y externo de las fuerzas organizativas), (p. 54)

Witzel et al. (1999) con respecto a la definición de Empresa señala: “Término genérico que designa a un negocio o a una actividad económica. Cualquier actividad en la que hay un nivel de riesgo, pero también un potencial de beneficio”. (p. 106)

Gispert et al. (1999) define a la empresa: “institución caracterizada por la organización de factores económicos de la producción”. (p. 196)

Por lo anterior, se puede concluir que una empresa es la unidad económica donde se realiza una actividad individual o conjunta para obtener ganancias utilizando diversos tipos de recursos.

2.2.5 Indicadores de gestión

2.2.5.1 Clasificación

Según Franklin (2001) los indicadores son y se clasifican de la siguiente manera:

Una referencia numérica generada a partir de una o más variables que muestran el aspecto del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía, es decir un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta.

Indicador de Eficacia.- Sirven para establecer si los objetivos y metas programadas se cumplieron generalmente son indicadores de resultados. Se mide con el grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuanto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de las empresas en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

Indicadores de Eficiencia.- Este permite medir el óptimo uso de los recursos como insumos para la obtención de resultados. Se mide con el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

Indicadores de cumplimiento: Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de evaluación: Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso, los

indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. (p. 102)

Según lo indica la Oficina Internacional del Trabajo et al. (2011): “un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza.” (p.12)

Se puede resumir y decir que un indicador es comparar dos números de la misma naturaleza, en el cual el uno es un resultado y el otro es una referencia con el fin de cerciorarse en qué medida se relacionan los dos, y así conocer cuánto se ha cumplido de un objetivo relacionado.

2.2.5.2 Metodología para el establecimiento de indicadores

Para Franklin (2001) la metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión, se muestra a continuación:

- a. Contar con objetivos y estrategias
- b. Identificar factores críticos de éxito
- c. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito
- d. Determinar para cada indicador, estado actual, objetivo a lograr y rango mínimo y máximo de gestión
- e. Diseñar la medición
- f. Determinar y asignar recursos
- g. Medir, aprobar y ajustar el sistema de indicadores de gestión
- h. Estandarizar y formalizar
- i. Mantener y mejorar continuamente. (p. 109)

2.2.5.3 Estructura básica de un indicador

Según lo manifestado en la tesis de grado de Macías (2011) en la elaboración de indicadores:

Para la estructuración de indicadores de eficiencia y eficacia, es importante conocer los parámetros semánticos que permitan construir adecuadamente el indicador.

La siguiente metodología facilita su construcción:

- 1.- Agregación más preposición
- 2.- Variable
- 3.- Verbo en participio pasado
- 4.- Complementos circunstanciales

Ejemplo:

Cantidad \ de \ dólares \ gastados \ en el año 2009 a nivel nacional.

AGREGACIÓN \ PREPOSICIÓN \ VARIABLE \ VERBO PARTICIPIO
PASADO \ COMPLEMENTOS CC.

Estos requisitos semánticos procuran definir el indicador y adecuarlo a las circunstancias de una organización, la parte primordial en la redacción, constituye la identificación de la variable.

2.2.6 Cuadro de mando integral o Balance Scorecard - Concepto

En lo referente al cuadro de mando integral se puede mencionar lo siguiente:

Según Martínez (2001) respecto al cuadro de mando integral, menciona:

Hay una frase que dice “no se puede gestionar lo que no se puede medir”. El balanced scorecard (BSC) es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de una compañía que le permitirá convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en su conjunto. (p. 98)

Ballvé (2002) menciona que:

El BSC es un sistema estratégico de gestión y una versión actualizada mucho más completa y con mucho más valor agregado que la dirección por objetivos. No es una respuesta para el sistema de indicadores del cuadro del mando se eligen para dirigir la atención de los directivos y los empleados hacia esos factores que se espera que conduzca a avances competitivos en la organización. (p. 201)

Se puede concluir que el cuadro de mando integral es un sistema estratégico que ayuda a medir el progreso y entrega herramientas para que la dirección tome decisiones a futuro, siempre basado en cuatro perspectivas.

2.2.6.1 Perspectivas del cuadro de mando integral

Para Ballvé (2002) las cuatro perspectivas se pueden describir de la siguiente manera:

La perspectiva financiera: la porción financiera de un balanced scorecard de gestión incluye tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista. Cada dimensión puede constar de muchos tipos diferentes de medidas financieras. La rentabilidad, por ejemplo, puede medir tanto el flujo de caja o los beneficios en relación con los objetivos de ganancia. La dimensión del crecimiento comprende el aumento global de las ventas y de los ingresos operativos divisionales. El valor divisional del accionista indica medidas tales como aumentos de participación de mercado, retornos sobre capital, evaluación del valor de existencias, gestión precio-beneficio y rentabilidad de los dividendos.

La perspectiva del cliente: esta perspectiva incluye cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, gestión, y servicio del producto y coste de calidad. La primera dimensión mide el tiempo del ciclo para satisfacer las necesidades del cliente. En relación con los productos existentes, expresa el tiempo que se tarda desde que se recibe un pedido hasta su entrega. Para productos nuevos, mide el tiempo hasta el ingreso al mercado o desde la definición del producto hasta el primer despacho al cliente. La dimensión calidad registrada los defectos errores o problemas recibidos por aquel. Estos pueden ser interpretados de manera amplia; comprende desde el efecto

físico del producto errores tipográficos, información incorrecta o entregas tardías, hasta pronósticos inadecuados o información faltante. La dimensión, gestión y servicio mide como ayudan los productos y servicios a crear valor para el cliente. El coste de propiedad incluye medidas tales como: costes de facturación, costes de reparación, tiempo de inactividad e inconvenientes. Las cuatro dimensiones juntas: tiempo, calidad, gestión y servicio y coste de propiedad reflejan la percepción del valor total del cliente.

La perspectiva interna: la perspectiva interna del balanced scorecard examina aquellos procesos y operaciones del negocio que incluye más directamente en la satisfacción del cliente. Abarca a menudo tres dimensiones: tiempo del ciclo, calidad y productividad. Las medidas del tiempo del ciclo interno pueden rastrear pasos específicos del proceso, como, por ejemplo, el tiempo de pedido y recepción de materiales de los proveedores, el de traslado de productos y materiales entre plantas, el de fabricación y montaje de productos, el de entrega del producto al cliente, el de procesamiento de pedidos del cliente. La dimensión calidad puede comprender evaluaciones de defecto simples o indicadores más sofisticados, tales como el índice de rendimiento de la primera pasada, que registra el número de ítem que pasaron a través de un proceso sin ninguna reelaboración o error. La dimensión productividad refleja las capacidades del empleado, eficacia y motivación especialmente la forma como se evidencia en la producción por persona por hora o por día.

La perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional: la innovación y el aprendizaje incluye tres dimensiones primarias: innovación de mercado, aprendizaje, mejora operacional continua y activos intelectuales. La primera registra los índices de presentación de nuevos productos y servicios. Las compañías con gran cantidad de productos, tales como 3M, controlan y fijan objetivos entorno al porcentaje de total de ventas generadas por productos de menos de cuatro años de antigüedad. Otras empresas hacen un seguimiento el número de patentes que registran o del número de trabajos de investigación publicados por los empleados. A fin de cumplir con sus objetivos en estas áreas las compañías dirigen los

procesos que generan los nuevos productos, servicios, patentes o u investigaciones. (p. 202 – 204)

Se concluye que las cuatro perspectivas que se aplicarán son: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva interna y la perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional. En éste caso no se hará énfasis en la perspectiva financiera ya que el tema planteado hace referencia a la gestión administrativa.

2.2.7 Flujogramas – Concepto

Para Astudillo (2006) “El Diagrama de Flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Este puede ser un producto, un servicio, o bien una combinación de ambos”. (p. 4)

Según Hermosilla (2007) “Los diagramas de flujo son una manera de representar visualmente el flujo de datos a través de sistemas de tratamiento de información. Los diagramas de flujo describen que operaciones y en que secuencia se requieren para solucionar un problema dado”. (p. 16)

Se puede decir entonces que los diagramas de flujo son representaciones visuales simplificadas de la resolución de un problema.

2.2.7.1 Utilidades del flujograma

Según Pardo (2012) las principales utilidades del flujograma son:

- El proceso se entiende más fácilmente que leyendo un texto, incluso para personas no familiarizadas con él.
- Los agentes involucrados al observar visualmente el proceso pueden llegar más fácilmente a un acuerdo sobre los métodos a seguir.
- Se puede utilizar para mejorar, identificar problemas, establecer recursos, coordinar acciones, delimitar tiempos.
- Deja bien definidas las responsabilidades y funciones de cada uno de los agentes que intervienen.
- Es útil para establecer indicadores operativos.
- Facilita el diseño de nuevos procesos.
- Apoya en la formación personal.

- Permite mejorar la gestión de la organización.

2.2.7.2 Tipos de flujogramas







Según Pardo (2012) los flujogramas pueden ser de tipo matricial o de tipo lineal:

Tipo matricial: Los agentes que intervienen en el proceso aparecen en la cabecera del dibujo y las actividades desempeñadas se encuentran subordinadas a ellos. Se pueden construir de arriba abajo o de izquierda a derecha. Se recomiendan los primeros.

Tipo lineal: Las actividades del proceso aparecen secuenciadas una debajo de la otra. Es más fácil de construir y es recomendable si los agentes de proceso son mayores a seis, pero aporta menos información.

2.2.7.3 Símbolos utilizados en la construcción de flujogramas

Gráfico 2: Símbolos empleados en los flujogramas

Tabla 1. Símbolos utilizados en la construcción de flujogramas. Símbolo	Nombre	Descripción
	Elipse u óvalo	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo. Está reservado a la primera y última actividad. Un proceso puede tener varios inicios y varios finales.
	Rectángulo o caja	Se utiliza para definir cada actividad o tarea. Debe incluir siempre un verbo de acción. Las cajas se pueden numerar.
	Rombo	Se utiliza cuando se debe tomar una decisión. Incluye siempre una pregunta.
	Flecha	Se utiliza para unir el resto de símbolos entre sí.
	Símbolos de entrada y salida	Sirven para representar entradas necesarias para ejecutar actividades del proceso o para recoger salidas generadas durante su desarrollo.
	Conectores	Representan conexiones con otras partes del flujograma o con otros procesos.

Fuente: Daphne Hermosilla, (2015)

Realizado por: La autora

2.3 IDEA A DEFENDER

Un modelo de gestión administrativa para la Asociación de Productores Agropecuarios y de Comercialización “Unidos Somos Más” del cantón Guaranda, Provincia de Bolívar ayuda a mejorar los procesos administrativos y maximizar los beneficios.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable independiente

- Diseño de un modelo de gestión.

2.4.2 Variable dependiente

- Mejorar los procesos y maximizar los beneficios.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Cualitativa – Cuantitativa

Bernal (2006) cita lo siguiente:

Una investigación es cuantitativa cuando se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.; y cualitativa (citando a Bonilla y Rodríguez (2000)), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (p.60)

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Aplicada

Para Behar (2008) “Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica, activa, dinámica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren”. (p. 20)

3.2.2 Bibliográfica – Documental

En su obra Behar (2008) cita lo siguiente:

Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos y la tercera en documentos que se

encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera. (p. 20)

3.2.3 De campo

Behar (2008) menciona que:

Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos. (p. 21)

3.2.4 Descriptiva

Behar (2008) menciona lo siguiente:

Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Al igual que la investigación que hemos descrito anteriormente, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad. Su objetivo es describir la estructura de los fenómenos y su dinámica, identificar aspectos relevantes de la realidad. (p. 21)

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

El presente trabajo será efectuado en el cantón Guaranda, provincia de Bolívar.

3.3.1 Población

La población que se tomará como referencia para realizar la presente investigación corresponde a 120 personas quienes son los socios de la Asociación de Productores Agropecuarios y de Comercialización “Unidos Somos Más”, del Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar.

En cuanto a los trabajadores que integran la Asociación, se aplicará la encuesta a las 12 personas que laboran regularmente en la misma.

3.3.2 Muestra

Para su cálculo se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Cuadro 1: Variables para el cálculo de la muestra

VARIABLES	SIGNIFICADO
NC	Nivel de confianza
I	Intervalo de confianza
p	Probabilidad de que el evento ocurra
q	Probabilidad de que el evento no ocurra
e	Error muestra
N	Población
n	Muestra

Fuente: Interaprendizaje de Estadística Básica, Suárez (2011)

Realizado por: La autora

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,90 * 0,10 * 120}{120 * 0,05^2 + 1,96 * 0,90 * 0,10}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,90 * 0,10 * 120}{120 * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,90 * 0,10}$$

$$n = 64$$

Muestra: Se ha encontrado que para la elaboración de la presente investigación se considerará como muestra a una población de 64 socios de la Organización, con el fin de obtener los resultados más óptimos y verídicos posibles.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

3.4.1.1 Método investigación – acción

En su obra, Behar (2008) menciona que:

El objetivo de este método está en producir los cambios en la realidad estudiada. Por medio de este método nos preocuparemos por resolver los problemas específicos utilizando una metodología rigurosa. El objetivo de la utilización de este método es situarse en un contexto espaciotemporal, intencionalmente unido a la realidad de cada día que se origina a partir de la experiencia vivida.

Para Cohen y Manion este tipo de investigación es adecuada siempre que se requiera un conocimiento específico para un problema específico en una situación específica. Dentro de las opciones metodológicas de este método esta la adaptación de la metodología cuantitativa (incluyendo la experimentación, control de variables, análisis estadístico, etc.) y la posibilidad de contemplarse como una extensión lógica del concepto de “praxis”. Este postulado plantea que el criterio de la verdad solo puede ser la práctica social. (p. 42)

3.4.1.2 Método inductivo

Behar (2008) menciona lo siguiente:

El método inductivo crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad, lo que realiza es una especie de generalización, sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de las citadas leyes o conjunto de conclusiones.

Dichas conclusiones podrían ser falsas y, al mismo tiempo, la aplicación parcial efectuada de la lógica podría mantener su validez; por eso, el método inductivo necesita una condición adicional, su aplicación se considera válida

mientras no se encuentre ningún caso que no cumpla el modelo propuesto.
(p. 42)

3.4.2 Técnicas

3.4.2.1 La entrevista

En su obra, Behar (2008) cita lo siguiente:

La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Por razones obvias sólo se emplea, salvo raras excepciones, en las ciencias humanas.

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer. (p. 55)

3.4.2.2 La encuesta

Bernal (2008) menciona que:

Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas.

La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (p. 294)

3.4.2.3 La observación

Según Behar et al. (2008) “La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias. Es un método más utilizado por quienes están orientados conductualmente”. (p. 68)

3.4.2.4 Muestreo

Según conceptualización de Muñoz (2002) en su obra:

Muestreo es seguir un método, un procedimiento tal que al escoger un grupo pequeño de la población podamos tener un grado de probabilidad de que ese pequeño grupo efectivamente posee las características del universo y la población que estamos estudiando. Los tres puntos importantes respecto a una muestra son los procedimientos para determinar la representatividad de la muestra, los procedimientos para determinar el error de la muestra y los procedimientos para determinar el tamaño de la muestra. (p. 388)

3.4.2.5 Revisión documental

Para Muñoz (2002) se cita que:

En esta evaluación se revisan los manuales, instructivos, procedimientos diseñados para las funciones, actividades y operaciones, el registro de resultados, estadísticas y otros instrumentos de registro formal de los alcances obtenidos, la interpretación de los acuerdos, memorandos, normas, políticas y todos los aspectos formales que se asientan por escrito para el cumplimiento de las funciones y actividades en la administración cotidiana de las empresas. (p. 430)

3.4.3 Instrumentos

3.4.3.1 Cuestionario

Para Behar (2008) un cuestionario es:

Un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida. Y básicamente, podemos hablar de dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. (p. 64)

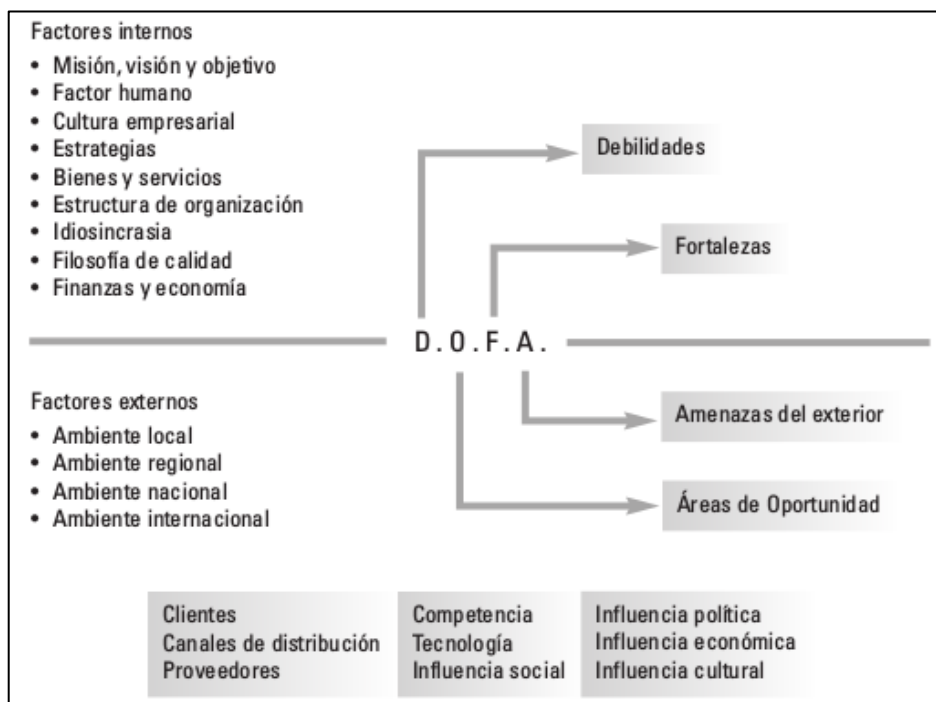
3.4.3.2 Matriz FODA

En su obra Muñoz (2002) cita lo siguiente:

Por medio de este documento se puede tener una apreciación preliminar sobre las fortalezas y debilidades del propio centro de información de la empresa, y se pueden analizar sus posibles amenazas y áreas de oportunidad; con dicho análisis, el auditor evalúa el cumplimiento de la misión y objetivo general del área de sistemas computacionales de la empresa.

La matriz FODA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa, las cuales se estudian cada una por separado en cuanto a su presencia interna y a la influencia que la empresa recibe del exterior, y conforme a los siguientes criterios: (p. 454)

Gráfico 3: Esquema matriz FODA



Fuente: Auditoría de sistemas computacionales, 2002

Autor: Carlos Muñoz Razo

3.4.3.3 Diagrama de flujo

En su obra, Behar (2008) menciona lo siguiente:

Es una representación pictórica de los pasos en proceso. Útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. El resultado puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres. Al examinar cómo los diferentes pasos de un proceso se relacionan entre sí, se puede descubrir con frecuencia las fuentes de problemas potenciales. Los diagramas de flujo se pueden aplicar a cualquier aspecto del proceso desde el flujo de materiales hasta los pasos para hacer la venta u ofrecer un producto. (p. 70)

3.5 RESULTADOS

Los resultados se ubican posteriormente en el Capítulo IV, dentro del análisis situacional para la Asociación de Productores Agropecuarios y de Comercialización “Unidos Somos Más”. Ahí puede apreciar resultados de encuestas, análisis, entre otros.

3.6 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER

Se ha comprobado que el modelo de gestión planteado es de utilidad para la Asociación de Productores Agropecuarios y de Comercialización “Unidos Somos Más”, mediante la sustentación respectiva.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

“Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para la Asociación de Productores Agropecuarios y de Comercialización “Unidos Somos Más”, del cantón Guaranda, provincia de Bolívar”.



4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Diagnóstico situacional previo al modelo de gestión administrativo

Previo a iniciar el desarrollo del modelo de gestión, ha de considerarse el establecimiento de un diagnóstico situacional a fin de conocer la situación actual de la Asociación y así dar prioridad a los puntos que verdaderamente lo ameriten.

Cuadro 2: Factores considerados para diagnóstico situacional

	Factores positivos	Factores negativos
Factores internos	Fortalezas	Debilidades
Factores externos	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Matriz FODA
Elaborado por: La autora

Para poder clasificar adecuadamente, se utiliza una escala similar a la que se presenta a continuación, explícitamente para la parte de análisis de las encuestas (en ésta investigación no se aplicó, sin embargo se presenta como referencia).

Cuadro 3: Intervalos estándar para evaluación del FODA

	Fortalezas Debilidades	Oportunidades Amenazas
0% al 35%	Baja	Baja
36% al 70%	Media	Media
71% al 100%	Alta	Alta

Fuente: Matriz FODA
Elaborado por: La autora

4.2.1.1 Análisis externo

Hace referencia al espacio externo que tiene una institución al cual se anexan todos los grupos directos e indirectos que ayudan a cumplir con la misión por la cual fue creada. Permitiendo de esta manera un análisis de dicho espacio tanto presente y futuro.

Para el estudio del análisis externo va a existir dos tipos de ambientes:

- El macroambiente
- El microambiente

4.2.1.1.1 Macroambiente

Hace referencia a aquellos factores más externos a la Asociación y sobre los cuales la misma no tiene incidencia alguna, pero a la vez estos si inciden sobre ésta.

Se hace referencia a los siguientes factores:

- Factor Político
- Factor Legal
- Factor Económico
- Factor Social
- Factor Tecnológico
- Factor Geográfico

4.2.1.1.1.1 Factor político

Comprende un análisis sobre la situación política a nivel nacional y local, que puede incidir sobre las operaciones efectuadas en la Asociación.

Los cambios que se dan en lo político, afectan a las instituciones públicas debido a que las mismas trabajan con recursos estatales, por lo tanto los objetivos que se plantean deben tener consonancia y adaptarse a los planes del gobierno de turno. En este caso se hace referencia al MAGAP ya que de aquí se reciben ciertos recursos y asesoramiento técnico para el funcionamiento.

Desde otra perspectiva podemos aducir también que los cambios que se plantean a nivel de gobierno no tienen repercusiones masivas sobre la Asociación ya que la misma

cumple con un noble objetivo como es el garantizar el bienestar de productores agrícolas ecuatorianos, por tanto pase lo que pase es indispensable que la organización en cuestión siga adelante con sus funciones, y más bien crezca a fin de extender los beneficios a más usuarios.

Interpretación.- En lo referente al contexto político se considera que las modificaciones que se plantean corresponden a una **Amenaza**.

4.2.1.1.1.2 Factor legal

La Asociación de Productores Agropecuarios y de Comercialización “Unidos Somos Más”, se rige principalmente por las leyes como:

- Constitución de la República del Ecuador
- Plan Nacional del Buen Vivir
- Ley de Servicio Público
- Ley Orgánica y Reglamento General de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Ley Orgánica De Participación Ciudadana Y Control Social
- Estatutos legales

Estas leyes permiten regular y respaldar el trabajo que desempeña la Asociación por tanto es vital considerarla de primera mano antes al momento de cumplir lo estipulado.

Interpretación.- El factor legal es primordial para toda institución, en ésta ocasión se considera como una **Oportunidad**, ya que las leyes y reglamentos vigentes han sido creadas y otras modificadas de manera que favorecen la creación y constante evolución de éste tipo de implementaciones en beneficio del sector productivo nacional.

4.2.1.1.1.3 Factor económico

En las poblaciones rurales donde se implementa éste la principal actividad productiva es la agricultura, lamentablemente para los pequeños agricultores no es una actividad que arroje grandes réditos ya que la misma requiere grandes esfuerzos físicos, de tiempo y económicos, por ello la necesidad de crear núcleos de trabajo para tratar de conseguir mejores retribuciones.

Al Plan Nacional del Buen Vivir garantiza el bienestar y el desarrollo económico de todos los ecuatorianos, es por ello que la agricultura siendo una de las mayores fuentes de ingresos para el país ha sido considerada como eje fundamental a ser incentivado, aunque vemos que últimamente ha habido una acentuada crisis que ha disminuido las ventas tanto internas y externas de alimentos.

Interpretación.- El factor económico es considerado como una **Amenaza** ya que depende mucho del poder adquisitivo de los consumidores, pero a su vez está respaldada por el gobierno y organizaciones que buscan el bienestar de los pequeños productores.

4.2.1.1.1.4 Factor social

Dentro de las políticas sociales el Estado Ecuatoriano contempla como política primordial al ser humano, en especial los derechos de las personas y grupos de atención prioritaria o grupos vulnerables, es decir los adultos mayores, niños, niñas y adolescentes, mujeres embarazadas, con discapacidad, privadas de libertad, y quienes adolezcan de enfermedades catastróficas o de alta complejidad, recibirán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado.

Se analizarán varios puntos a fin de determinar una mejor tipificación:

a) Población

La población de un país, una ciudad, un cantón o una parroquia es un aspecto de consideración para el desarrollo del país. El incremento de la población concurre a la necesidad de satisfacer necesidades en los sectores de vivienda, educación, salud, etc.

Según datos del último censo de población y vivienda 2010, en el Ecuador, se calcula que existen 14.483.499 millones de habitantes con una densidad poblacional de 56.5 habitantes por km²

Sin embargo para éste efecto se ha considerado pertinente énfasis en la población rural del cantón Guaranda, ya que aquí se desarrollan las actividades.

Cuadro 4: Población del cantón Guranada, censo 2011

Población	91.9 mil hab. (50.0% respecto a la provincia de BOLÍVAR).
Urbana:	26.0%
Rural:	74.0%
Mujeres:	51.7%
Hombres:	48.3%
PEA:	53.2% (52.0% de la PEA de la provincia de BOLÍVAR)

Fuente: INEC 2011
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera una **Oportunidad** ya que como se puede apreciar la mayoría de la población pertenece al sector rural, por lo tanto hay gran oferta de mano de obra que puede ser aprovechada.

b) Desempleo

Uno de los principales propósitos del gobierno es combatir el desempleo en el Ecuador o por lo menos mantenerlo a niveles bajos, ya que con ello se asegura que el bienestar económico vaya a la par con el social.

La tasa de desempleo en el Ecuador es de 4.77% a diciembre del 2015. En cualquier economía, la oferta de trabajo está dada por diversos factores: el sistema productivo, el entorno legal, la riqueza natural, el crecimiento demográfico, la población económicamente activa (PEA), migración interna y externa y crecimiento del sector informal.

La falta de oportunidades de trabajo, la insuficiente capacitación de la mayoría de la población, sobre todo en las áreas urbano marginal. Los índices de desempleo y subempleo constituyen un problema para un desarrollo equitativo

Interpretación.- Los índices de desempleo varían constantemente, esto ha existido siempre y seguirá existiendo en todas las economías sin importar las medidas que se tomen, sin embargo una adecuada administración gubernamental puede mitigarlo, por tanto se considera una **Amenaza**.

c) Educación

El nivel de educación de la población es importante para el progreso de las comunidades, el cantón Guaranda presenta los siguientes índices de educación.

La escolaridad de la población en el cantón Guaranda es de 6.9 años para las mujeres y 7.8 años para los hombres.

El analfabetismo de las mujeres en el cantón GUARANDA es del 22.0% y en los hombres es del 13.5%.

Interpretación.- En la actualidad se están implementando proyectos tendientes a mejorar la situación educativa del país, por lo tanto se considera una **Oportunidad**.

d) Servicio básicos

En los sectores urbanos del cantón Guaranda los servicios básicos son cubiertos en su totalidad, en los sectores rurales en los últimos años han incrementado tanto en variedad como en área de cobertura, el servicio menos implantado es el de alcantarillado y saneamiento.

Interpretación.- Se puede decir entonces que esto se traduce como una **Amenaza**, ya que no están todos los servicios básicos satisfechos, el bienestar de la población aún existe por completo.

4.2.1.1.1.5 Factor tecnológico

La tecnología tiene gran influencia en el sector público ya que depende de ello la rapidez, agilidad y calidad en las actividades que realiza.

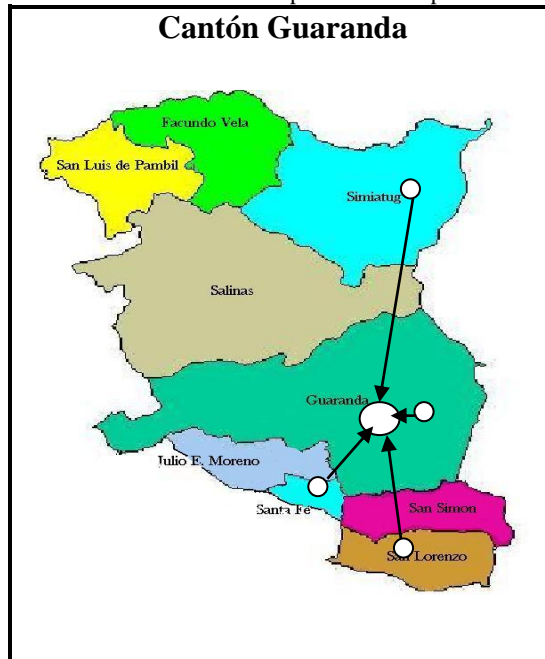
La tecnología actualmente ayuda a que los organismos comuniquen sus actividades, entreguen reportes, soliciten ayuda, comercien, consigan recursos necesarios, entre otros.

Interpretación.- Por ello, se puede acotar que se trata de una **Oportunidad** ya que ayuda a mejorar la calidad de los servicios en general.

4.2.1.1.6 Factor geográfico

Para su funcionamiento la Asociación tiene contemplados los grupos focales o núcleos territoriales de Simiatug, Santa Fe, San Lorenzo y Guaranda; existiendo en éste último un área física donde se realizan las tareas básicas de operación. Se ubica a la entrada del cantón Guaranda. Planta propia de un piso. Telfs.: 2777109/2777684.

Gráfico 4: Núcleos territoriales de operación en la provincia de Bolívar



Fuente: Proyecto centros de acopio
Elaborado por: MAGAP

El centro de acopio y distribución de la ciudad de Guaranda se halla en la siguiente ubicación:

Gráfico 5: Instalaciones de la Asociación



Fuente: la Asociación de Productores Agropecuarios y de Comercialización “Unidos Somos Más”
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera como una **Oportunidad** por comprender a una parte importante de la población y tener una oficina de funcionamiento localizada en la cabecera cantonal.

4.2.1.1.2 Microambiente

Son aquellos foráneos a la Asociación pero se relacionan con ella de manera más directa, y sobre los cuales si puede incidir.

- ✓ Clientes
- ✓ Proveedores
- ✓ Organismos de control

Para ello se ha ideado una encuesta que será aplicada a los socios, principales beneficiarios.

4.2.1.1.2.1 Cliente

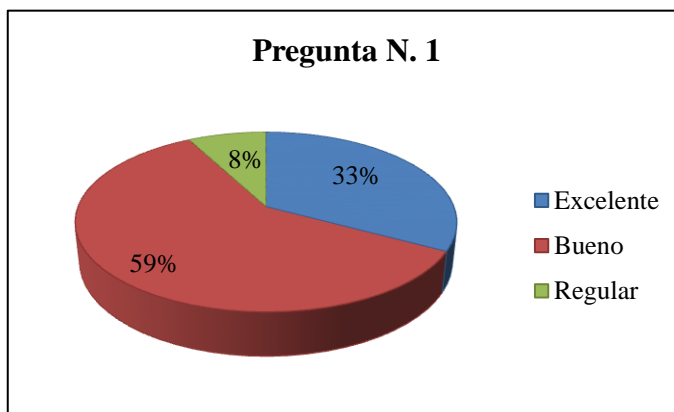
1. ¿La atención que recibe por parte de los funcionarios de la Asociación, la considera?

Cuadro 5: Atención que recibe el cliente

Excelente	21	33%
Bueno	38	59%
Regular	5	8%
Total	64	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 6: Atención que recibe el cliente



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera una **Oportunidad** ya que un 59% de los usuarios consideran que los servicios que reciben por parte de la Asociación son buenos, frente a un 33% que lo consideran excelente y un 8% que lo considera regular.

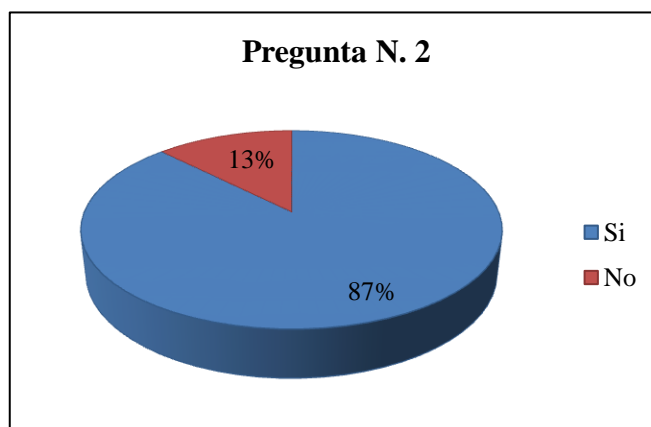
2. ¿Se ve involucrado usted en las actividades que realiza la Asociación?

Cuadro 6: Involucramiento de los asociados

Si	56	87%
No	8	13%
Total	64	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 7: Involucramiento de los asociados



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera una **Oportunidad** ya que el 87% de los socios se consideran identificados y empoderados con el trabajo que ejecuta la Asociación, frente a un 13% que no lo considera así.

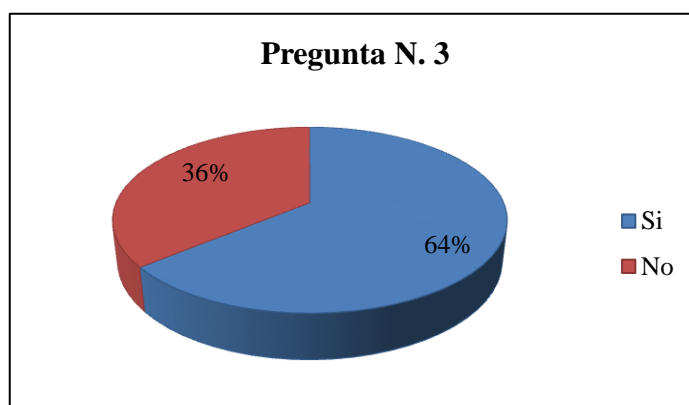
3. ¿Considera usted que en la Asociación se efectúan cambios para mejorar su funcionamiento?

Cuadro 7: Cambios para mejorar

Si	41	64%
No	23	36%
Total	64	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 8: Cambios para mejorar



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera como una **Oportunidad** ya que el 64% de los encuestados consideran que la Asociación va evolucionando constantemente, frente a un 36% que considera que no.

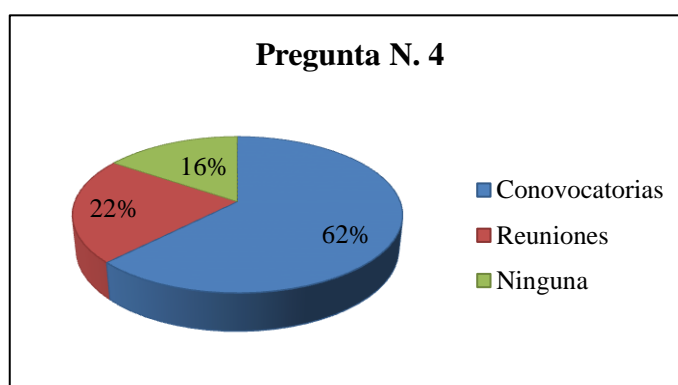
4. ¿Cómo se informa usted de las actividades que se realizan en la Asociación?

Cuadro 8: Informe de actividades

Convocatorias	40	62%
Reuniones	14	22%
Ninguna	10	16%
Total	64	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 9: Informe de actividades



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- En éste caso se considera una **Oportunidad** ya que lo primordial es que las personas se enteran que deben asistir a la realización de actividades. Entonces se sumarían porcentajes dando un 84% de efectividad; solo un 16% menciona que casi nunca se entera sobre las reuniones.

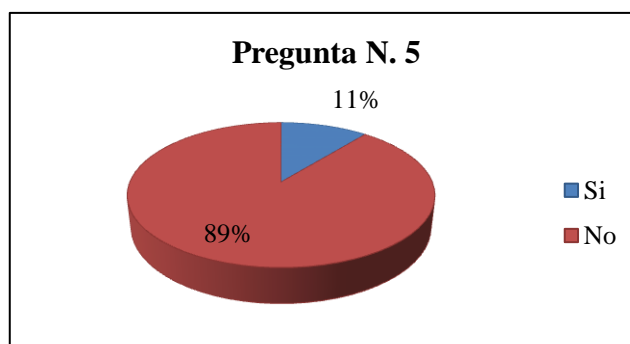
5. ¿Conoce usted sobre la existencia de una rendición de cuentas de las actividades realizadas por los miembros de la Asociación?

Cuadro 9: Rendición de cuentas

Si	7	11%
No	57	89%
Total	64	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 10: Rendición de cuentas



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera una **Amenaza** ya que el 89% de las personas consideran no tener información sobre el avance de los trabajos generando confianza en ellos y posibles asociados en el futuro, un 11% dijo lo contrario.

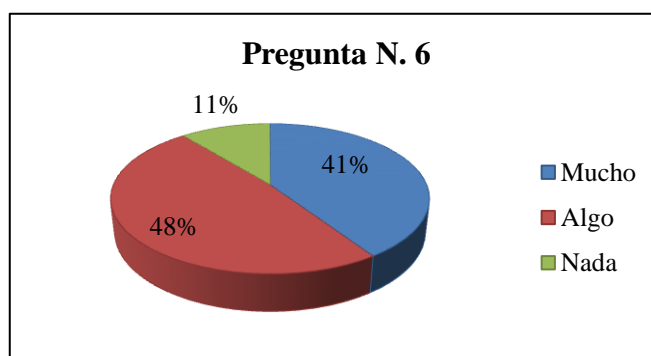
6. ¿La gestión realizada por la Asociación ha contribuido con el mejoramiento de su comunidad?

Cuadro 10: Mejoramiento de la comunidad

Mucho	26	41%
Algo	31	48%
Nada	7	11%
Total	64	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 11: Mejoramiento de la comunidad



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera una **Oportunidad** debido a que la mayoría de personas opinan que su situación ha mejorado, con un 48% que dice que ha mejorado algo, un 41% dice que ha mejorado mucho y un 11% que dice que su situación no mejora y la percibe igual.

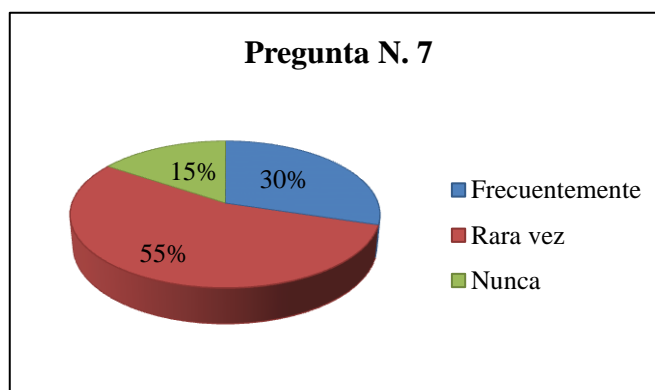
7. ¿Cree usted que se toman en cuenta sus requerimientos para mejorar los procesos en la Asociación?

Cuadro 11: Requerimientos de los asociados

Frecuentemente	19	30%
Rara vez	35	55%
Nunca	10	15%
Total	64	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 12: Requerimientos de los asociados



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera una **Amenaza** ya que un 55% de las personas consideran que sus requerimientos son tomados en cuenta rara vez para trabajar en la Asociación, un 30% dijo que si se toma en cuenta y un 15% dijo que nunca se los toma en cuenta.

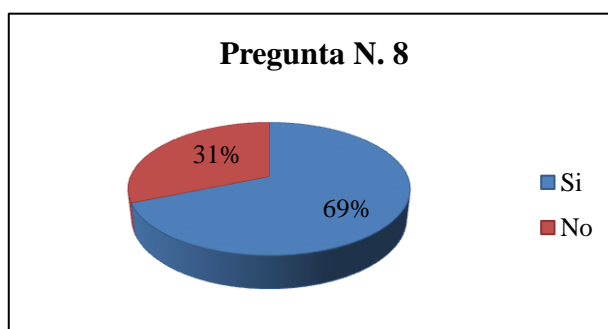
8. ¿El personal que lo atiende se muestra dispuesto a resolver sus consultas o requerimientos?

Cuadro 12: Resolución de consultas

Si	44	69%
No	20	31%
Total	64	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 13: Resolución de consultas



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Un 69% de las personas considera que la atienden bien, por tanto es una **Oportunidad**, en cambio un 31% no está totalmente conforme con la atención que recibe.

4.2.1.1.2.2 Proveedores

Son proveedores de la Asociación todas aquellas empresas o personas que reuniendo todos los requisitos que la Ley de Contratación Pública exige, participan en ofertar todos sus productos o servicios que requiere para su funcionamiento.

La Asociación realiza sus compras por medio del Portal de Compras Públicas en cuanto a insumos, detallando las características y especificaciones requeridas de los productos necesitados.

Interpretación.- Al adquirir sus productos por medio de un procedimiento masivo y mediante participación de varias personas, se adquieren productos a mejores precios y hay más variedad para seleccionar, entonces puede decirse que es una **Oportunidad**.

4.2.1.1.2.3 Organismos de control

Los organismos que regulan las actividades de la Asociación son:

- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
- Ministerio de Economía Popular y Solidaria.
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Interpretación.- Tras ser monitoreada varias veces no se han detectado problemas graves que aquejen el desempeño de las funciones, por tanto es una **Oportunidad**, ya que esto garantiza la entrega de recursos por parte del estado a futuro.

4.2.1.2 Análisis interno

Hace referencia a los aspectos internos a la Asociación y que se vinculan directamente con los resultados que persigue, con ello se determina de forma más exacta las Fortalezas y las Debilidades.

4.2.1.2.1 Factores internos

4.2.1.2.1.1 Capacidad administrativa

a) Planificación

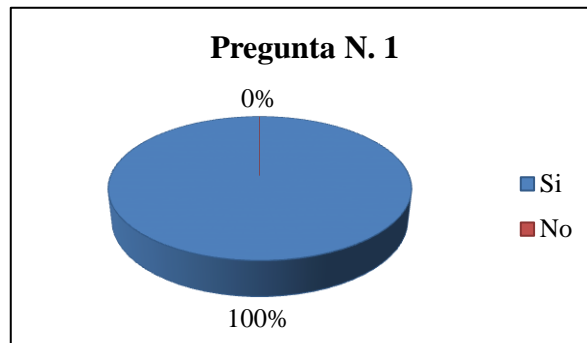
1. ¿Conoce usted, qué es un plan de trabajo?

Cuadro 13: Plan de trabajo

Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 14: Plan de trabajo



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- La totalidad de las personas conocen lo que es un plan, por tanto se considera una **Fortaleza**.

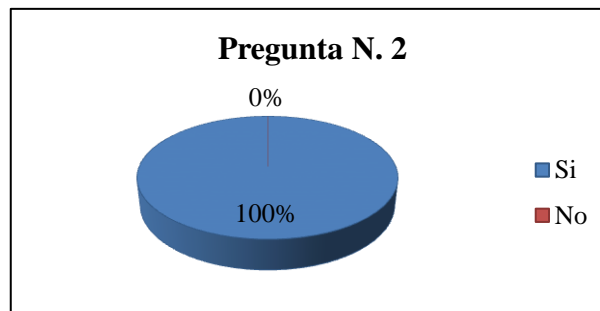
2. ¿Conoce de la existencia de planes de trabajo en la Asociación?

Cuadro 14: Existencia de planes de trabajo

Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 15: Existencia de planes de trabajo



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- El 100% de los encuestados afirma la existencia de planes de trabajo en la Asociación, lo que califica como una **Fortaleza**.

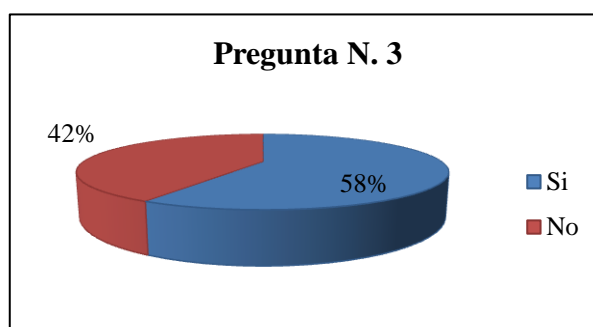
3. ¿Conoce si estos planes se ejecutan a cabalidad?

Cuadro 15: Ejecución de planes de trabajo

Si	7	58%
No	5	42%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 16: Ejecución de planes de trabajo



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera una **Fortaleza** ya que el 58% de los encuestados afirma que conoce sobre la ejecución de los planes de trabajo, un 42% desconoce si los planes se cumplen o no.

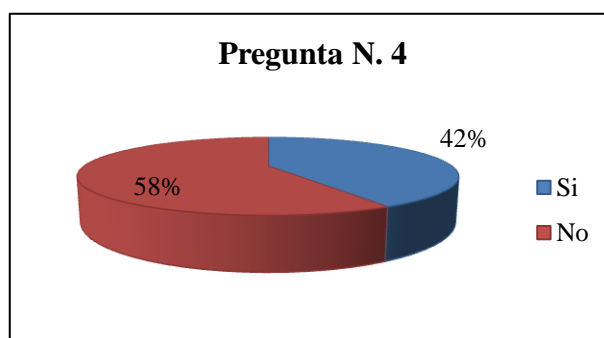
4. ¿Los objetivos, políticas y estrategias que tiene la Asociación los conoce y los aplica actualmente?

Cuadro 16: Objetivos, políticas y estrategias

Si	5	42%
No	7	58%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 17: Objetivos, políticas y estrategias



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera una **Debilidad** ya que el 58% de los encuestados aduce no conocer acerca de los objetivos, políticas y estrategias de la Asociación, el 42% dice si conocer sobre el efecto.

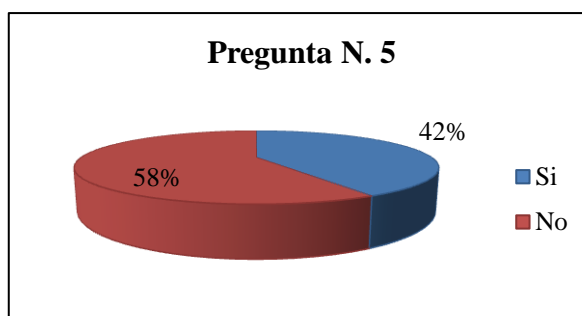
5. ¿La visión y misión de la Asociación las conoce y aplica?

Cuadro 17: Visión y misión

Si	5	42%
No	7	58%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 18: Visión y misión



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se puede considerar como una **Debilidad** debido a que el 58% de los encuestados no conoce de manera clara la misión y visión de la Asociación, un 42% dijo que la conoce y aplica.

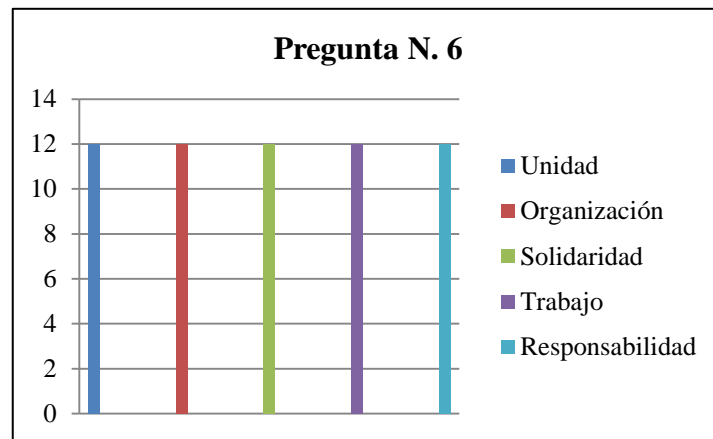
6. ¿En el trabajo que desempeña la Asociación, que valores organizacionales aplican?

Cuadro 18: Valores organizacionales

Unidad	12	100%
Organización	12	100%
Solidaridad	12	100%
Trabajo	12	100%
Responsabilidad	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 19: Valores organizacionales



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera una **Fortaleza** ya que todos los encuestados afirman que aplican los valores organizacionales mencionados.

b) Organización

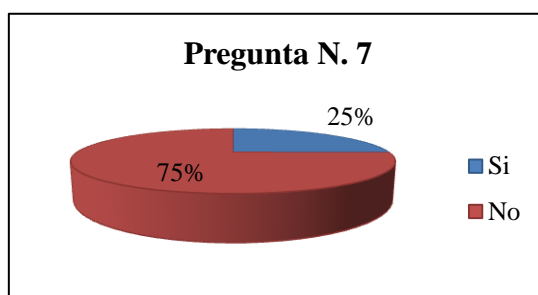
7. ¿Conoce el organigrama estructural que tiene la Asociación, el mismo le ayuda a usted a determinar sus tareas en su trabajo?

Cuadro 19: Conocimiento del organigrama estructural

Si	3	25%
No	9	75%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 20: Conocimiento del organigrama estructural



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera una **Debilidad** ya que el 75% de las personas dijeron no conocer el organigrama de la Asociación, el 25% dijo si conocerlo.

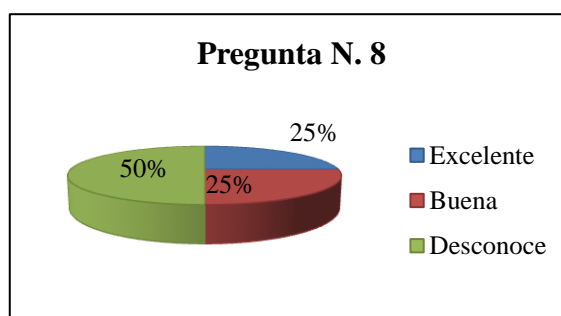
8. ¿Considera que las funciones y responsabilidades asignadas a usted se encuentran correctamente documentadas?

Cuadro 20: Documentación de funciones y responsabilidades

Excelente	3	25%
Buena	3	25%
Desconoce	6	50%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 21: Documentación de funciones y responsabilidades



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se puede considerar una **Debilidad** ya que el 50% de las personas no conocen si su trabajo se halla documentado ni la forma en la que se encuentra, un 25% dice que están bien documentadas y un 25% dice que las conoce y le sirve para su trabajo.

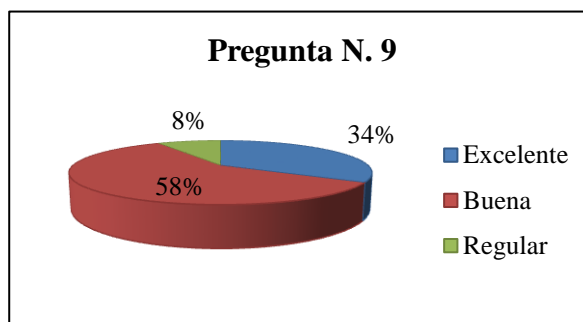
9. ¿Cómo valora la coordinación entre los miembros de su equipo de trabajo?

Cuadro 21: Coordinación del equipo de trabajo

Excelente	4	58%
Buena	7	34%
Regular	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 22: Coordinación del equipo de trabajo



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera una **Fortaleza** con un 58% de los encuestados diciendo que su nivel de coordinación con sus compañeros en bueno, un 34% dijo que es excelente y un 8% dijo que la misma es regular.

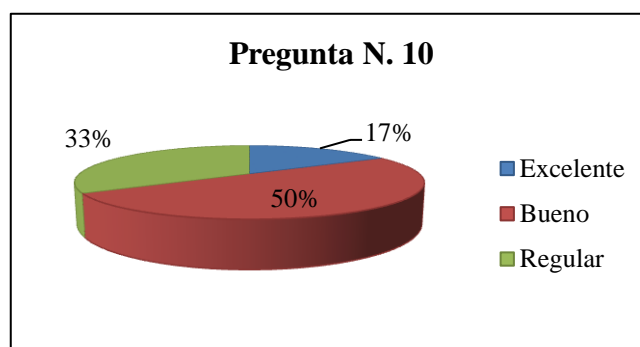
10. ¿El espacio físico en el que realiza su trabajo usted lo considera?

Cuadro 22: Espacio físico

Excelente	2	17%
Buena	6	50%
Regular	4	33%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 23: Espacio físico



Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: La Autora

Interpretación.- El 50% de los encuestados afirma que el lugar de trabajo es bueno, un 33% afirma que es regular y el 17% dice que es excelente. Esto quiere decir que es una **Fortaleza.**

11. ¿Conoce cuáles son las actividades más relevantes que se realizan dentro de la Asociación?

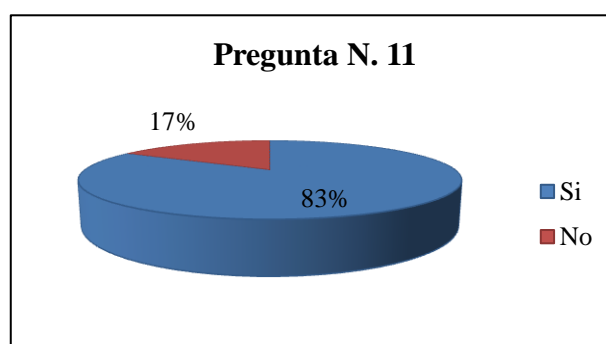
Cuadro 23: Actividades relevantes

Si	10	83%
No	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: La Autora

Gráfico 24: Actividades relevantes



Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera como una **Fortaleza** ya que el 83% de las personas dijeron conocer las actividades relevantes de la Asociación, el 17% dijo no conocerlas completamente.

12. ¿Conoce si estas actividades se encuentran documentadas?

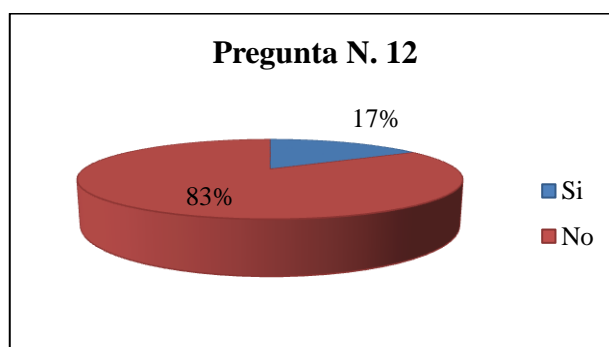
Cuadro 24: Documentación de actividades

Si	2	17%
No	10	83%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: La Autora

Gráfico 25: Documentación de actividades



Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera como una **Debilidad** ya que el 83% de las personas no conocen si las actividades se encuentran documentadas, solo el 17% dice si conocerlo.

c) Dirección

13. ¿Cómo describe el liderazgo que fomentan a usted sus superiores?

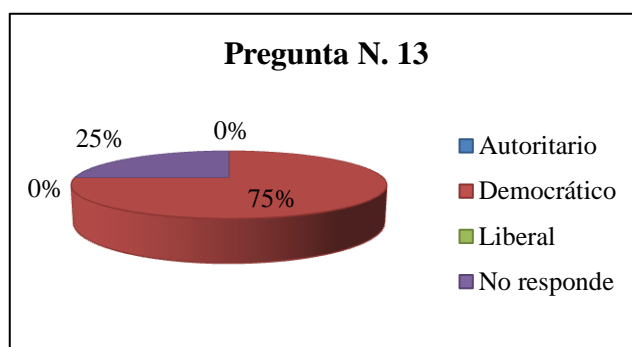
Cuadro 25: Liderazgo

Autoritario	0	0%
Democrático	9	75%
Liberal	0	0%
No responde	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: La Autora

Gráfico 26: Liderazgo



Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera una **Fortaleza** debido a que el 75% de los encuestados dice que sus superiores transmiten un liderazgo basado en la democracia, un 25% se abstuvo debido a que ellos son los superiores de la Asociación.

14. ¿Cómo califica al ambiente laboral en el que se desempeña?

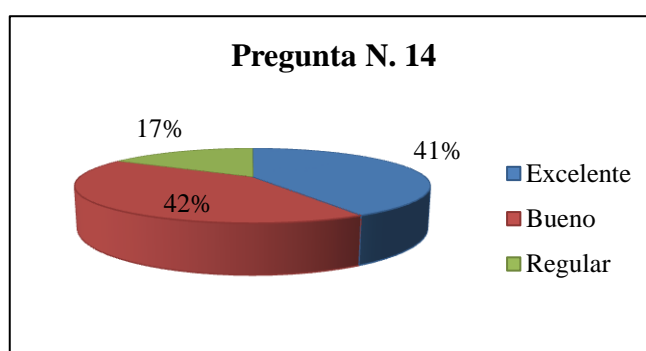
Cuadro 26: Ambiente laboral

Excelente	5	42%
Bueno	5	41%
Regular	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: La Autora

Gráfico 27: Ambiente laboral



Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera una **Fortaleza** ya que el 42% de los encuestados cree que el ambiente laboral es excelente, un 41% lo considera bueno y el 17% dice que es regular.

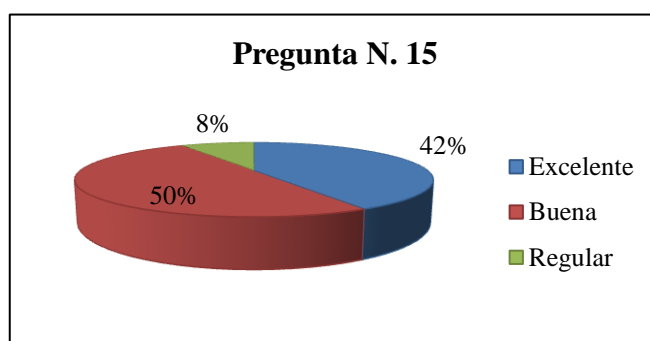
15. ¿La comunicación con sus compañeros es?

Cuadro 27: Comunicación

Excelente	5	42%
Buena	6	50%
Regular	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 28: Comunicación



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera una **Fortaleza** ya que el 50% de los encuestados dijo que la comunicación entre compañeros es buena, un 42% dijo que es excelente y el 8% dijo que es regular.

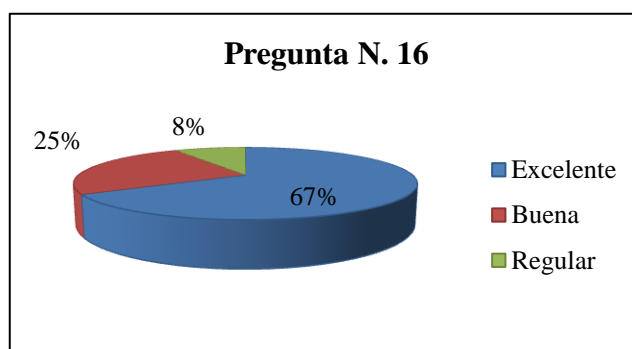
16. ¿El nivel de confianza que generan los mandos superiores es?

Cuadro 28: Nivel de confianza

Excelente	8	67%
Buena	3	25%
Regular	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 29: Nivel de confianza



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera una **Fortaleza** ya que el 67% de los encuestados aseguran que el nivel de confianza que generan sus superiores es excelente, el 25% dice que es buena y el 8% dice que es regular.

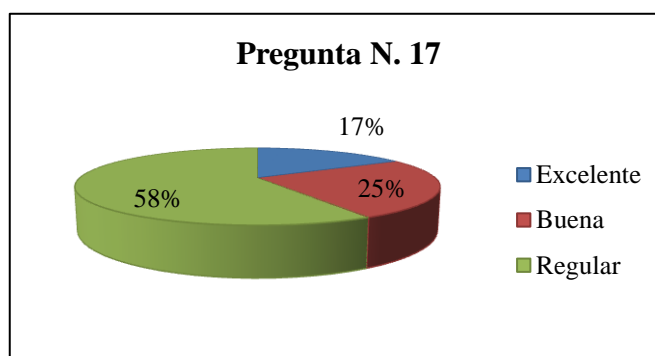
17. ¿La integración para la ejecución de actividades del personal es?

Cuadro 29: Integración del personal

Excelente	2	17%
Buena	3	25%
Regular	7	58%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 30: Integración del personal



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera una **Debilidad** ya que el 58% de las personas dijo que la integración para ejecutar las actividades en regular, el 25% dijo que ésta es buena y el 17% dijo que es excelente.

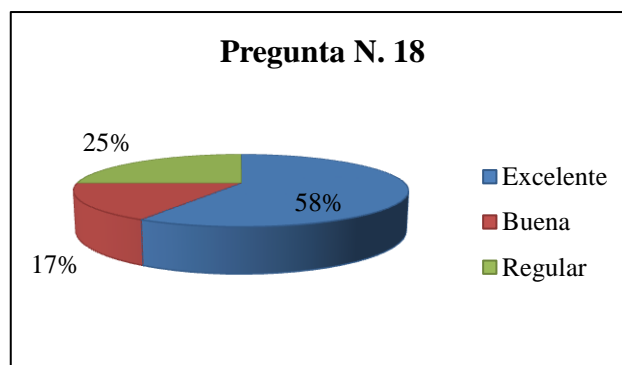
18. ¿Cómo califica la motivación que recibe de parte de sus superiores?

Cuadro 30: Motivación

Excelente	7	58%
Buena	2	17%
Regular	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 31: Motivación



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera una **Fortaleza** ya que el 58% de las personas dijo recibir una excelente motivación de parte de sus superiores, un 25% dijo que la misma es buena y el 17% restante dijo que es regular.

d) Control

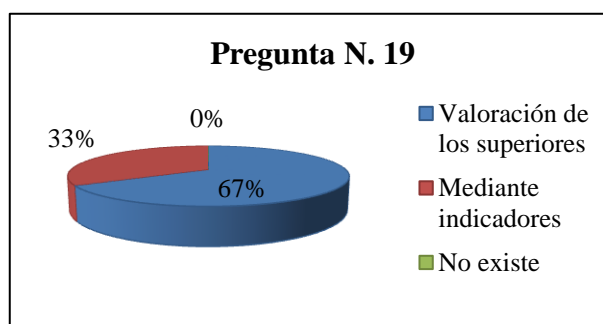
19. ¿Las formas de control que se aplican son?

Cuadro 31: Formas de control

Valoración de los superiores	8	67%
Mediante indicadores	4	33%
No existe	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 32: Formas de control



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Las personas encuestadas aducen que su trabajo es valorado por sus superiores en un 67%, el otro 33% de las personas dicen que se lo hace mediante indicadores. Esto se convierte en una **Debilidad** ya que no existe un método de valoración por escrito o exacto.

e) Evaluación

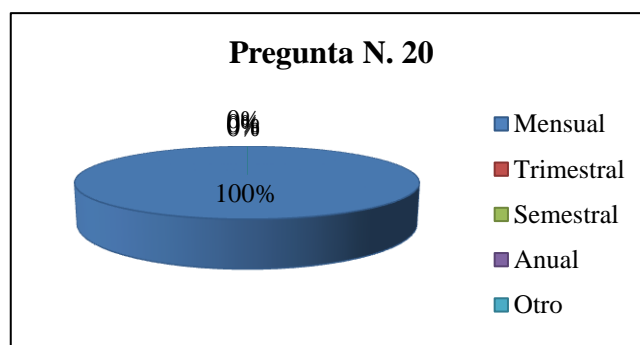
20. ¿La evaluación de su trabajo lo realizan?

Cuadro 32: Período de evaluación

Mensual	12	100%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	0	0%
Otro	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 33: Período de evaluación



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Es una **Fortaleza** ya que el 100% de los encuestados dijo que su trabajo es evaluado mensualmente, esto permite mayor control de las actividades.

4.2.1.2.1.2 Capacidad financiera

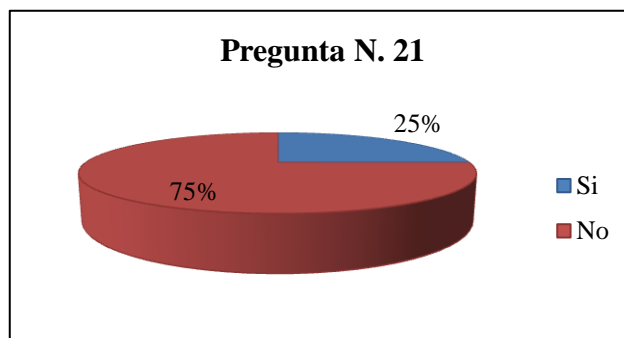
21. Conoce usted ¿Cuál es el presupuesto con el que trabajan?

Cuadro 33: Presupuestos

Si	3	25%
No	9	75%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 34: Presupuestos



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera como una **Debilidad** ya que el 75% de los encuestados dijo que no conoce nada referente a los presupuestos que maneja la Asociación, el 25% dijo conocer acerca de los presupuestos.

4.2.1.2.1.3 Capacidad tecnológica

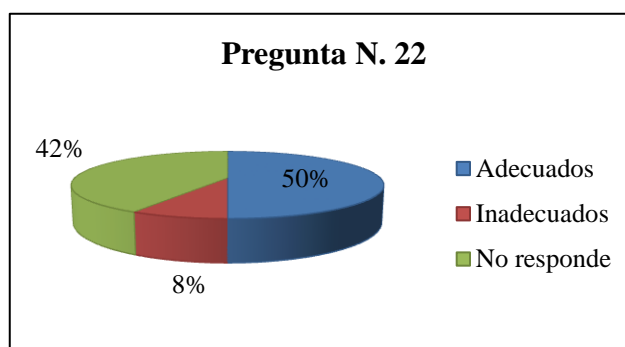
22. ¿Los programas y equipos de computación con los que trabaja los considera?

Cuadro 34: Equipos de computación

Adecuados	6	50%
Inadecuados	1	8%
No responde	5	42%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 35: Equipos de computación



Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera una **Fortaleza** ya que el 50% de los encuestados dice que sus equipos son adecuados, el 8% dijo que no lo son. El otro 42% no utiliza equipos de computación para sus funciones, por tanto no responde a ésta pregunta.

4.2.1.2.1.4 Capacidad de talento humano

23. ¿Cómo evalúa usted su trabajo y el de sus compañeros al frente de la Asociación?

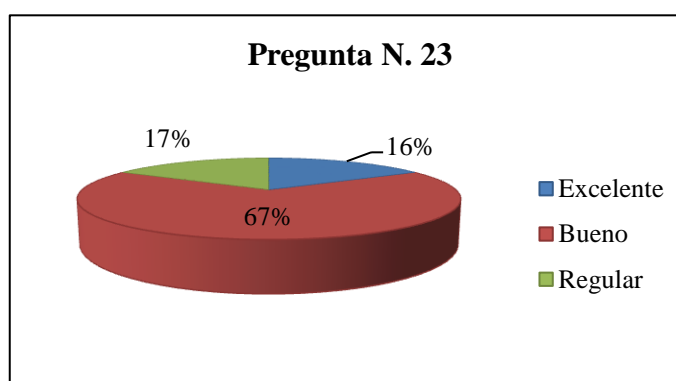
Cuadro 35: Autoevaluación del personal

Excelente	2	16%
Bueno	8	67%
Regular	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: La Autora

Gráfico 36: Autoevaluación del personal



Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: La Autora

Interpretación.- Es una **Fortaleza**, ya que el 67% de los encuestados dijo que el trabajo que realizan es Bueno, un 17% dijo que es regular y el 16% dijo que es excelente.

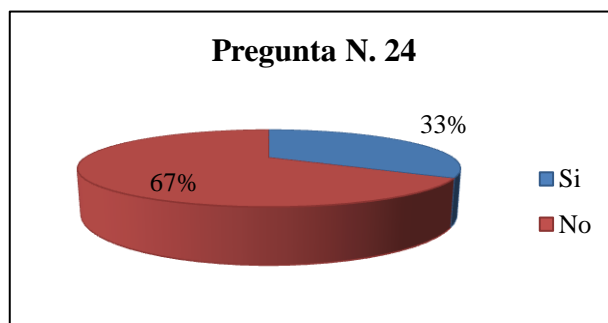
24. ¿Cree que el grupo de trabajo está conformado de acuerdo a las necesidades y exigencias de los planes y desarrollos actuales de la Asociación?

Cuadro 36: Grupo de trabajo adecuado

Si	4	33%
No	8	67%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 37: Grupo de trabajo adecuado



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera una **Debilidad** ya que el 67% de los encuestados a más de no conocer muy bien sobre los planes que maneja la Asociación dice que no sabe si el personal se adecúa a los mismos, solo el 33% de las personas dijo que el personal está de acuerdo a los planes.

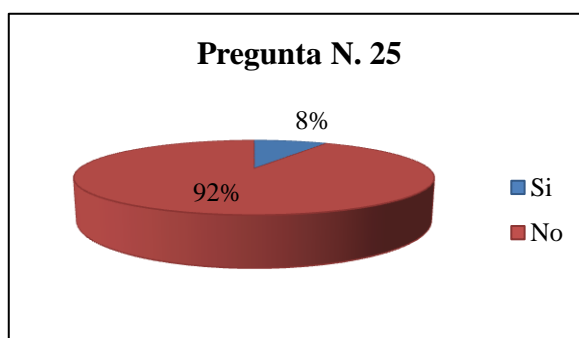
25. ¿Recibe algún tipo de reconocimiento por su desempeño cuando los objetivos y metas son alcanzados?

Cuadro 37: Reconocimiento por desempeño adecuado

Si	2	8%
No	9	92%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 38: Reconocimiento por desempeño adecuado



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera una **Debilidad** ya que el 92% de las personas dicen no recibir un reconocimiento por el cumplimiento de metas (solo consideran como reconocimiento a los incentivos económicos), sólo una persona correspondiente al 8% dijo que se reconoce su cumplimiento mediante cumplidos y felicitaciones.

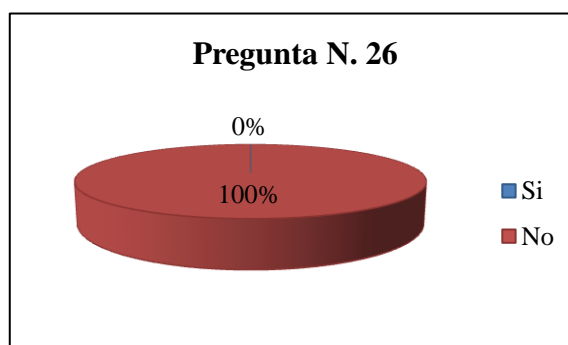
26. ¿Conoce usted si existen diferencias salariales entre empleados de la misma categoría?

Cuadro 38: Diferencias salariales

Si	0	0%
No	12	100%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 39: Diferencias salariales



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera como una **Fortaleza** ya que el 100% de los encuestados dijo no conocer que existan diferencias salariales entre personal similar.

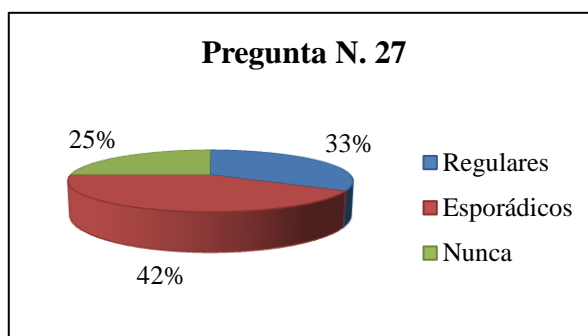
27. ¿Los programas de capacitación, con que periodicidad se ejecutan?

Cuadro 39: Capacitaciones

Regulares	4	33%
Esporádicos	5	42%
Nunca	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 40: Capacitaciones



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera una **Debilidad** ya que el 42% dice que solo recibe capacitaciones de forma esporádica, el 33% dijo que recibe de forma regular y un 25% dijo que no la recibe nunca.

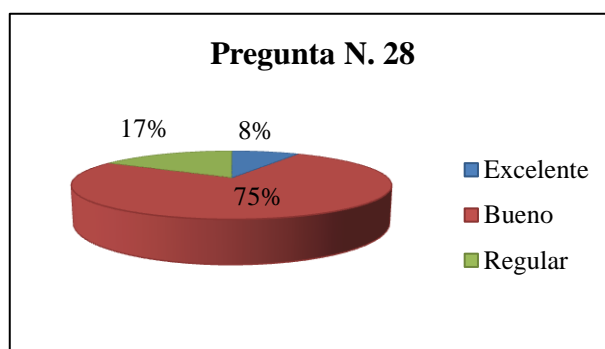
28. ¿Los beneficios laborales y sociales que recibe usted los considera?

Cuadro 40: Beneficios laborales y sociales

Excelente	1	8%
Buena	9	75%
Regular	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 41: Beneficios laborales y sociales



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera una **Fortaleza** ya que el 75% de las personas consideran a sus beneficios sociales como algo bueno, el 17% cree que son regulares y el 8% los ve como excelentes.

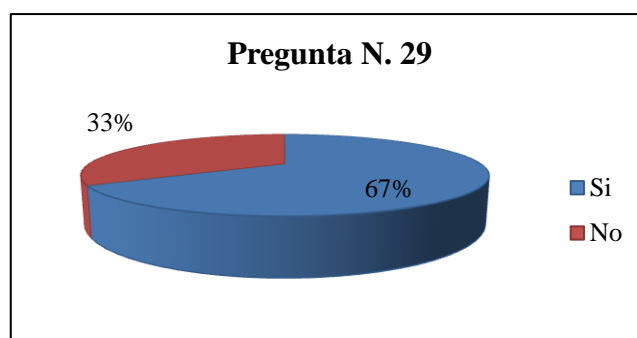
29. ¿El salario que usted recibe de acuerdo a su trabajo lo considera?

Cuadro 41: Salarios justos

Justo	8	67%
No justo	4	33%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 42: Salarios justos



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- Se considera una **Fortaleza** ya que el 67% de los encuestados consideran que su remuneración es justa, el otro 33% no lo cree así.

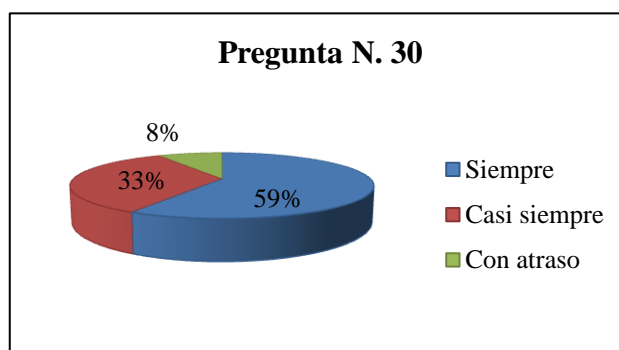
30. ¿El pago del salario lo recibe puntualmente?

Cuadro 42: Pagos puntuales

Siempre	7	59%
Casi siempre	4	33%
Con atraso	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Gráfico 43: Pagos puntuales



Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

Interpretación.- El 59% de las personas aseveran que su sueldo se les paga puntualmente, el 33% dice que casi siempre, y un 8% asegura que se le paga con atrasos. Por tanto se considera como una **Fortaleza**.

4.2.1.3 Matriz de impacto externa

Esta matriz se la realiza en base al grado de beneficio (oportunidad) o de afectación (amenaza) que este puede tener en la organización.

Cuadro 43: Matriz de impacto externa

FACTORES	OPORTUNIDAD	AMENAZAS	IMPACTO		
			ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1
MACROAMBIENTE					
Factor político		x		A3	
Factor legal	x		O5		
Factor económico		x		A3	
Factor social					
- Población	x		O5		
- Desempleo		x		A3	
- Educación	x		O5		
- Servicios básicos		x		A3	
Factor tecnológico	x		O5		
Factor geográfico	x		O5		
MICROAMBIENTE					
Clientes (Asociados)					
- Atención al cliente	x			O3	
- Colaboración con asociados	x		O5		
- Cambios	x			O3	
- Informe de actividades	x		O5		
- Rendición de cuentas		x	A5		
- Gestión	x			O3	
- Reclamos		x		A3	
- Atención del personal	x			O3	
Proveedores	x		O5		
Organismos de control	x		O5		

Fuente: Interpretación de indicadores

Realizado por: La Autora

4.2.1.4 Matriz de impacto interna

Esta matriz se la desarrolla en base a la determinación de fortalezas y debilidades de los factores que forman las capacidades administrativas, financieras, producción, comercialización, tecnológicas y de talento humano (las cuales se han obtenido de la encuesta para el personal de la Asociación).

Cuadro 44: Matriz de impacto interna

CAPACIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	IMPACTO		
			ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1
ADMINISTRATIVA					
Planificación					
- Conocimiento de un plan	x		F5		
- Existencia de planes	x		F5		
- Aplicación de planes	x			F3	
- Objetivos, políticas y estrategias		x		D3	
- Misión - Visión		x		D3	
- Valores institucionales	x		F5		
Organización					
- Organigrama		x	D5		
- Funciones no documentadas		x		D3	
- Coordinación de trabajo	x			F3	
- Espacio físico	x			F3	
- Documentación y procesos		x	D5		
- Actividades relevantes	x		F5		
Dirección					
- Liderazgo	x		F5		
- Ambiente de trabajo	x			F3	
- Comunicación	x			F3	
- Nivel de confianza	x			F3	
- Integración		x		D3	
- Motivación	x			F3	
Control					
- Método de control		x	D5		
Evaluación					
- Tiempos de evaluación	x		F5		
FINANCIERA					
Presupuesto		x	D5		
TECNOLÓGICA					
Software y hardware de trabajo	x		F5		
TALENTO HUMANO					
Los recursos humanos	x			F3	
Coherencia del grupo		x		D3	
Reconocimientos		x	D5		
Diferencias salariales	x		F5		
Capacitación continua		x		D3	
Beneficios laborales y sociales	x			F3	
Pago justo	x			F3	

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

4.2.1.5 Matriz de vulnerabilidad

Cuadro 45: Matriz de vulnerabilidad

AMENAZAS DEBILIDADES	Políticas de gobierno. (A3)	Planes de comercialización no efectivos. (A3)	Cobertura de servicios insuficiente. (A3)	Rendición de cuentas inadecuada. (A5)	Reclamos mal solucionados. (A3)	TOTAL	
Desconocimiento de objetivos, políticas, estrategias, misión y visión. (D3)	1	1	1	3	3	9	7
Falta de socialización del organigrama estructural. (D5)	1	1	1	1	3	7	8
Funciones y procesos no documentadas. (D5)	1	1	1	5	5	13	2
Controles efectuados no cuantificados y sin registro. (D5)	1	1	1	5	5	13	3
Presupuestos de trabajo no socializados. (D5)	1	3	3	5	3	15	1
Grupo de trabajo no se halla integrado acorde a los planes y objetivos planteados. (D3)	1	3	1	5	1	11	5
No existe reconocimiento por cumplimiento de objetivos. (D5)	1	1	1	3	5	11	6
Capacitación ineficiente e insuficiente. (D3)	1	3	1	3	5	13	4
TOTAL	8	14	10	30	28		
	5	3	4	1	2		

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

4.2.1.6 Matriz de aprovechabilidad

Cuadro 46: Matriz de aprovechabilidad

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Leyes estatales favorables (O5)	Mejoras en la educación (O5)	Innovación tecnológica (O5)	Ubicación geográfica (O5)	Atención a los Asociados (O3)	Nivel de colaboración (O5)	Calidad de vida y participación (O3)	TOTAL	
Planes de trabajo (F5)	1	1	3	1	3	5	3	17	8
Altos valores institucionales (F5)	1	3	3	1	5	5	5	23	3
Coordinación del trabajo (F3)	3	1	3	1	5	5	3	21	5
Espacios de trabajo (F3)	3	1	1	1	5	1	3	15	9
Ambiente de trabajo, liderazgo, comunicación y motivación (F3)	3	3	3	1	5	5	3	23	2
Controles periódicos (F5)	5	1	3	1	3	3	3	19	7
Tecnología disponible (F5)	3	5	5	1	5	1	3	23	4
Recursos humanos (F3)	3	5	3	3	5	5	5	29	1
Salarios y beneficios sociales (F3)	5	3	1	1	3	3	5	21	6
TOTAL	27	23	25	11	39	33	33		
	4	6	5	7	1	2	3		

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

4.2.1.7 Matriz FODA

Cuadro 47: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos humanos. ▪ Ambiente de trabajo, liderazgo, comunicación y motivación. ▪ Altos valores institucionales. ▪ Tecnología disponible. ▪ Coordinación del trabajo. ▪ Salarios y beneficios sociales. ▪ Controles periódicos. ▪ Planes de trabajo. ▪ Espacios de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presupuestos de trabajo no socializados. ▪ Funciones y procesos no documentadas. ▪ Controles efectuados no cuantificados y sin registro. ▪ Capacitación ineficiente e insuficiente. ▪ Grupo de trabajo no se halla integrado acorde a los planes y objetivos planteados. ▪ No existe reconocimiento por cumplimiento de objetivos. ▪ Desconocimiento de objetivos, políticas, estrategias, misión y visión. ▪ Falta de socialización del organigrama estructural.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención a los Asociados. ▪ Nivel de colaboración. ▪ Calidad de vida y participación. ▪ Leyes estatales favorables. ▪ Innovación tecnológica. ▪ Mejoras en la educación. ▪ Ubicación geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendición de cuentas inadecuada. ▪ Reclamos mal solucionados. ▪ Planes de comercialización no efectivos. ▪ Cobertura de servicios insuficiente. ▪ Políticas de gobierno.

Fuente: Encuesta aplicada
Realizado por: La Autora

4.2.1.7.1 Establecimiento de estrategias

- Orientar los procesos y al personal para conseguir cubrir los costos de producción.
- Lograr el cumplimiento de los pagos de administración y de ventas vitales para el desarrollo de actividades.
- Lograr que una vez canceladas las obligaciones legales quede lo suficiente para cancelar a los asociados.
- Entregar servicios y productos con calidad y calidez para los compradores de todo tipo.
- Evaluar semanalmente las ventas efectuadas y comparar con el total de clientes registrados.
- Visitar a los clientes potenciales en sus lugares de trabajo o de residencia para ofertar los productos disponibles.
- Planificar adecuadamente los distintos procesos para cumplir con los tiempos establecidos, garantizando satisfacción de las partes.
- Planificar adecuadamente los presupuestos, el servicio de transporte y demás logística inherente al proceso, según los flujogramas de procesos.
- Capacitar al personal continuamente con respecto a resolución de conflictos y demás áreas referentes al giro del negocio.
- Conocer el grado de preparación académica de los trabajadores que integran la asociación.
- Saber si se han presentado renunciaciones del personal, garantizar que el personal al frente de la organización cuente con la experiencia necesaria.
- Conocer las políticas que se aplican en las actividades cotidianas.
- Conocer el nivel de eficiencia en el uso del dinero destinado a gastos administrativos.
- Conocer el nivel de retención y estabilidad del personal, asegurando que los mismos colaboren con entusiasmo en el desarrollo de la Asociación mediante su experiencia y experticia.
- Comunicar a los trabajadores y a los asociados los resultados, operaciones, novedades y opiniones de forma periódica, en pro del mejoramiento de los procesos inherentes al cumplimiento de los objetivos y planes trazados.
- Controlar adecuadamente los distintos procesos que se efectúan regularmente para poder compararlos y luego mejorarlos con el paso del tiempo.

- Asegurar que los controles que se realizan a las distintas áreas de trabajo se registran en una bitácora o registro con las respectivas firmas de los responsables para facilitar el control y mejoramiento continuo.

4.2.2 Modelo de gestión administrativa

4.2.2.1 Conocimiento de la Asociación

La Asociación de Productores Agropecuarios y de Comercialización, “Unidos Somos Más” ha sido creada con la finalidad de apoyar al trabajo de las comunidades rurales mediante la comercialización de su producción agrícola, mejorando su bienestar personal y comunitario, así como su economía.

a) Información general

La Provincia Bolívar está ubicada en la región central del Ecuador, su territorio montañoso y quebrado se encuentra entre las estribaciones de la Cordillera Occidental de los Andes, ocupa el valle formado por el Río Chimbo, se extiende hasta las estribaciones occidentales de esta cordillera y en mínima parte ocupa la sabana tropical.

En el territorio de la provincia de Bolívar, el proyecto tendrá una cobertura dentro del cantón Guaranda, territorio que en superficie representa el 47% del territorio provincial y que por sus condiciones preferentemente andinas y minifundistas concentra la mayor cantidad de la agricultura familiar de la provincia, razón por la que se definió este territorio para la implementación del presente proyecto en función además de criterios de pobreza de la población y/o ubicación geográfica estratégica.

Por las condiciones de pobreza y marginación, en el territorio rural del cantón Guaranda opera también el Programa Buen Vivir en Territorios Rurales del MAGAP, razón por la que en coordinación con todas las instancias de este ministerio, y de otros ministerios e instituciones del sector público y privado, así como los propios ciudadanos titulares de sus derechos, se tiene como prioridad para el agro las funciones de acopio y acondicionamiento para una adecuada comercialización y distribución de alimentos.

En la provincia Bolívar a pesar de existir una mega variedad de producción de granos, hortalizas, legumbres y frutas, no se ha logrado consolidar un verdadero sistema de comercialización en forma asociativa; más bien ha predominado el sistema de venta de

productos al menudeo o por medio de los intermediarios que son quienes trasladan a diferentes mercados como: Quito, Guayaquil, Ambato, entre otras ciudades para la comercialización de la producción.

Considerando la necesidad de mejorar la producción del maíz, naranjilla, mora, tomate de árbol, melloco, fréjol, papa china, chochos, habas, cebada, arveja, trigo, papas, entre otros productos que se desarrollan en la provincia Bolívar, desde el año 2011 el Programa Nacional del Buen Vivir Rural suscribió el convenio con la Asociación de Productores Agropecuarios y de Comercialización, “UNIDOS SOMOS MÁS” para la ejecución del proyecto denominado “Red para acopio, acondicionamiento y distribución de alimentos provenientes de pequeños productores rurales en la Provincia de Bolívar”, con el objetivo principal de “Implementar una red para el acopio, acondicionamiento, distribución y comercialización de alimentos provenientes de la agricultura familiar promoviendo procesos de comercialización justos y solidarios.”

Se detalla a continuación los puntos más relevantes tanto para la gestión y el funcionamiento de la Asociación:

- 120 productores identificados con la agricultura familiar campesina, organizados en cuatro grupos focales o núcleos territoriales (Simiatug, Santa Fe, San Lorenzo y Guaranda) conforman una red para el acopio, acondicionamiento, distribución y comercialización de alimentos.
- Una red para acopio, acondicionamiento distribución y comercialización de alimentos, articulada y operando a través de una asociación campesina.
- 120 nuevos huertos y otros 150 huertos ya implementados abastecen de hortalizas de forma permanente.
- Un sistema administrativo para la operación y gestión de la asociación estructurado y funcionando.
- Infraestructura para el funcionamiento del centro de acopio articulador (Guaranda), punto de ventas al detalle (en Guaranda) y un centro de acopio y distribución (Simiatug) debidamente readecuados y acondicionados
- Equipamiento y mobiliario en centro de acopio articulador, un centro de comercialización al detalle (en Guaranda) y un centro de acopio y distribución (Simiatug); así, como mobiliario y herramientas básicas para la operación de una unidad de acopio y distribución debidamente implementado y operando.

- Un programa de capacitación a personas responsables de la administración de la asociación ejecutado
- Herramientas técnicas y requisitos legales de comercialización desarrollados e implementados.
- 2 acuerdos de comercialización entre la red de emprendimiento asociativo solidario y segmentos de mercado organizados de la provincia del Guayas firmados y en ejecución.

b) Misión

“Ser una Organización promotora del mejoramiento de la calidad de vida de los pequeños productores rurales del cantón Guaranda mediante el acopio, acondicionamiento, distribución y pago justo de la producción agrícola en concordancia al Programa del Buen Vivir en Territorios Rurales del MAGAP”.

c) Visión

“Llegar a constituirse para el año 2017 como una Organización referente en la promoción del trabajo y el progreso social, fomentando la unidad, organización, solidaridad, trabajo y responsabilidad entre sus asociados garantizando su bienestar y el de sus comunidades”.

d) Objetivos

Objetivo general

- Desarrollar el modelo de gestión administrativo para mejorar el funcionamiento de la Asociación de Productores Agropecuarios y de Comercialización, “Unidos Somos Más”.

Objetivos específicos

- Definir las políticas, procesos y funciones necesarias a fin de que sus operaciones se desarrollen técnicamente de acuerdo a los planes de trabajo.
- Establecer los indicadores de gestión que permita controlar el desempeño y el cumplimiento de los planes organizacionales

- Proponer el modelo de gestión a los representantes de la Asociación para su aplicación, y mejoramiento de los procesos administrativos.

e) **Valores organizacionales**

Los valores son la base del bienestar social y del desarrollo de las comunidades, ya que permiten establecer una valoración sobre las buenas prácticas de los funcionarios y los trabajadores de las entidades.

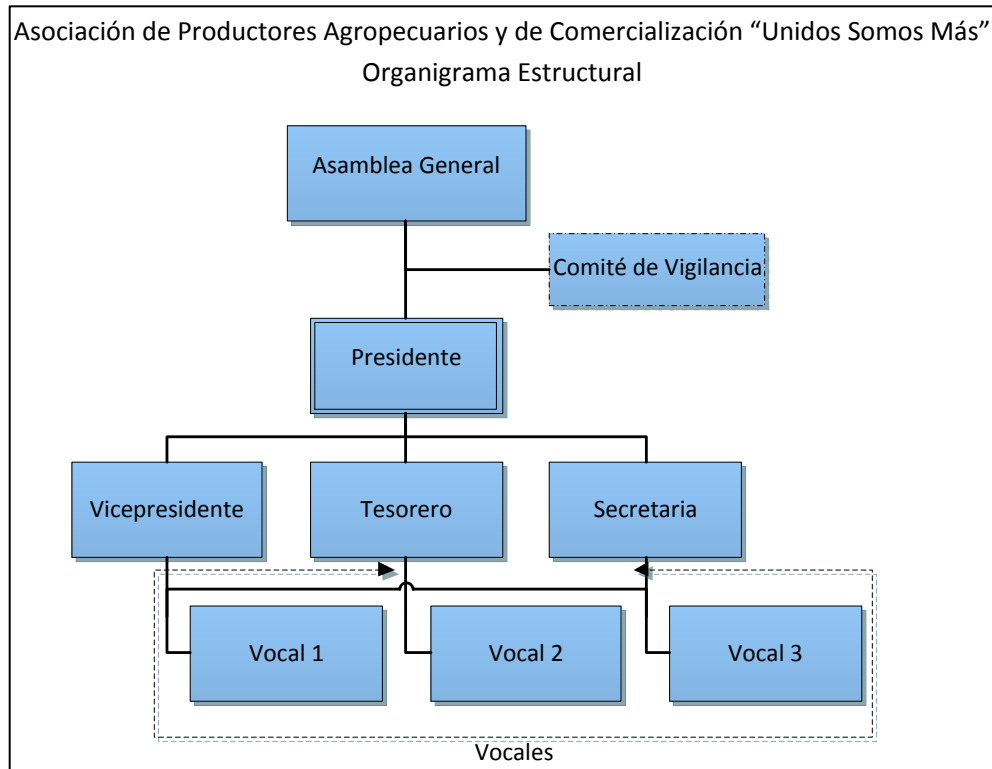
- **Unidad.-** La unidad se construye a partir de una visión compartida, una esperanza anhelada, un fin altruista o una causa para el bien común.
- **Organización.-** La organización resulta ser una cuestión ampliamente requerida en el desarrollo de diversas actividades, o en su defecto, también, en lo que respecta a nuestra vida cotidiana.
- **Solidaridad.-** la solidaridad se define como la colaboración mutua en la personas, como aquel sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento, sobre todo cuando se vivencian experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir.
- **Trabajo.-** El trabajo es el esfuerzo realizado por los seres humanos con la finalidad de producir riqueza.
- **Responsabilidad.-** Se trata de una característica positiva de las personas que son capaces de comprometerse y actuar de forma correcta.

f) **Fines perseguidos por la Asociación**

- Capacitar a sus asociados en técnicas agrícolas y pecuarias.
- Introducir tecnologías alternativas orgánicas para la producción.
- Establecer centros de acopio de la producción, transformación y canales de comercialización.
- Gestionar créditos para la actividad agrícola y pecuaria.
- Fomentar la agroindustria.
- Promover el ahorro interno.
- Conservar la seguridad alimentaria de la zona.
- Establecer emprendimientos agro productivos.

g) Organigrama estructural

Gráfico 44: Organigrama estructural de la Asociación



Fuente: Datos entregados por la Asociación
Elaborado por: La Autora

4.2.2.2 Aplicación de perspectivas del cuadro de mando integral

Los indicadores que se presentan a continuación han sido realizados en base a la información presentada en el año 2015, para ello se han tomado los cifras anuales, salvo en los casos en los cuales se especifique otro método.

4.2.2.2.1 Perspectiva financiera

4.2.2.2.1.1 Análisis de indicadores

En éste caso la perspectiva financiera no será evaluada a profundidad debido a que el tema planteado centra su atención en la gestión administrativa, dejando la gestión financiera en un segundo plano. Por ello sólo se desarrollarán aquellos indicadores considerados estrictamente necesarios, ya que son indispensables en la metodología del cuadro de mando integral.

A continuación se desarrollan los indicadores necesarios:

a) Margen bruto de utilidad

Este indicador refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de los Gastos Operativos.

$$\text{Margen bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Margen bruto de Utilidad} = \frac{121426,16}{553371,68}$$

$$\text{Margen bruto de Utilidad} = 0,22$$

Interpretación: En la Asociación se presenta un margen de utilidad suficiente como para cubrir con comodidad los costos de producción o de transformación.

b) Margen operacional

La utilidad operacional está influenciada no solo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas.

$$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Margen operacional} = \frac{69446,16}{553371,68}$$

$$\text{Margen operacional} = 0,13$$

Interpretación: La Asociación dispone de una utilidad operacional, de la cual el 13% le servirá para asumir sus gastos administrativos y de ventas.

c) Rentabilidad sobre el activo

Este indicador demuestra la capacidad del activo para producir utilidad, independientemente de la forma que fue adquirido, ya sea financiado o por medio del patrimonio.

$$\text{Rentabilidad sobre el activo} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre el activo} = \frac{44271,92}{44271,92}$$

$$\text{Rentabilidad sobre el activo} = 1$$

Interpretación: El resultado de 1 significa que no existe una utilidad neta, esto se debe a que la Asociación no persigue generar beneficios sino más bien promover el crecimiento económico y social de sus asociados.

4.2.2.2.2 Perspectiva del cliente

4.2.2.2.2.1 Análisis de indicadores

En ésta perspectiva los indicadores deben permitir a la Asociación aumentar la satisfacción, mejorar su imagen, aumentar la eficacia en la gestión de las ventas y mejorar el mercadeo.

A continuación se desarrollan los indicadores necesarios:

a) Fidelidad del cliente

Aquí se indica que cantidad de los clientes compran en la Asociación durante todo el año.

$$\text{Fidelidad del mercado} = \frac{\text{Número de Clientes registrados en el año 2016}}{\text{Total clientes registrados en bases de datos}}$$

$$\text{Fidelidad del mercado} = \frac{74}{105}$$

$$\text{Fidelidad del mercado} = 0,7$$

Interpretación: Esto quiere decir que el 70% de los clientes que compran los productos a la Asociación lo hacen continuamente, esto se debe a que la mayoría compran al por mayor para llevarlos a otros mercados.

b) Ventas promedio

Este indicador mostrará el total de clientes que compran regularmente en la Asociación, se puso como medida a la semana dado que éste tiempo es en el que con regularidad las personas realizan sus compras de alimentos.

$$\text{Ventas promedio por semana} = \frac{\text{Clientes promedio a la semana}}{\text{Total clientes registrados en base de datos}}$$

$$\text{Ventas promedio por semana} = \frac{21}{105}$$

$$\text{Ventas promedio por semana} = 0,2$$

Interpretación: Este indicador quiere mostrar que el 20% de los compradores lo hacen cada semana, de ésta manera se puede medir la eficiencia de la Asociación al momento de comercializar sus productos. Es importante ya que así se puede medir el nivel de ventas que se genera semanalmente y así conocer si se contará con lo suficiente para pagar gastos y compras.

c) Clientes potenciales

Con éste indicador se pretende medir la eficiencia administrativa de los colaboradores de la Asociación para conseguir nuevos clientes, ya que nuevos clientes quieren decir mayores ventas y por ende más ingresos para los Asociados.

$$\text{Clientes potenciales} = \frac{\text{Número de clientes visitados a la semana}}{\text{Clientes programados a visitar a la semana}}$$

$$\text{Clientes potenciales} = \frac{14}{25}$$

$$\text{Clientes potenciales} = 0,56$$

Interpretación: Esto quiere decir que del total de potenciales clientes programados a visitar solo se ha cubierto el 56% de dichas visitas, esto implica mala distribución de los tiempos para cumplir con las metas.

4.2.2.2.3 Perspectiva interna

4.2.2.2.3.1 Análisis de indicadores

Ésta perspectiva se enfocará las actividades operativas que permiten una atención adecuada a los Asociados y a los clientes. A continuación se desarrollan los indicadores tomando como referencia a la comercialización de los productos.

A continuación se desarrollan los indicadores necesarios:

a) Eficiencia en entregas

Con éste indicador se pretende calcular la eficiencia del personal para entregar los pedidos de los clientes.

$$\text{Eficiencia en entregas} = \frac{\text{Número de ventas efectuadas en el año 2015}}{\text{Número de entregas solicitadas en el año 2015}}$$

$$\text{Eficiencia en entregas} = \frac{1524 \text{ ventas}}{1633 \text{ ventas}}$$

$$\text{Eficiencia en entregas} = 0,93$$

Interpretación: Con éste indicador se ha logrado determinar que el 93% de los despachos solicitados se los efectúa, el 7% restante han fallado por uno u otro motivo lo cual causa problemas a la Asociación.

b) Eficiencia en el acopio

Mediante éste indicador se pretende medir la eficiencia en la recolección de la producción agrícola, se calcula mediante la contabilización de los días de recolección versus los planificados.

$$\text{Eficiencia en acopio} = \frac{\text{Número de acopios efectuados en el año 2015}}{\text{Número de acopios planificadas en el año 2015}}$$

$$\text{Eficiencia en acopio} = \frac{246 \text{ días}}{250 \text{ días}}$$

$$\text{Eficiencia en acopio} = 0,98$$

Interpretación: Se ha logrado definir que el 98% de la planificación se ha cumplido, el otro 2% no se ha cumplido por imprevistos de fuerza mayor.

c) Solución de inconvenientes

Mediante éste indicador se pretende calcular la efectividad de los colaboradores para resolver los problemas que se presentan con los asociados y los compradores.

$$\text{Solución de reclamos} = \frac{\text{Número de reclamos solucionados en el año 2015}}{\text{Número de reclamos presentados en el año 2015}}$$

$$\text{Solución de reclamos} = \frac{2}{5}$$

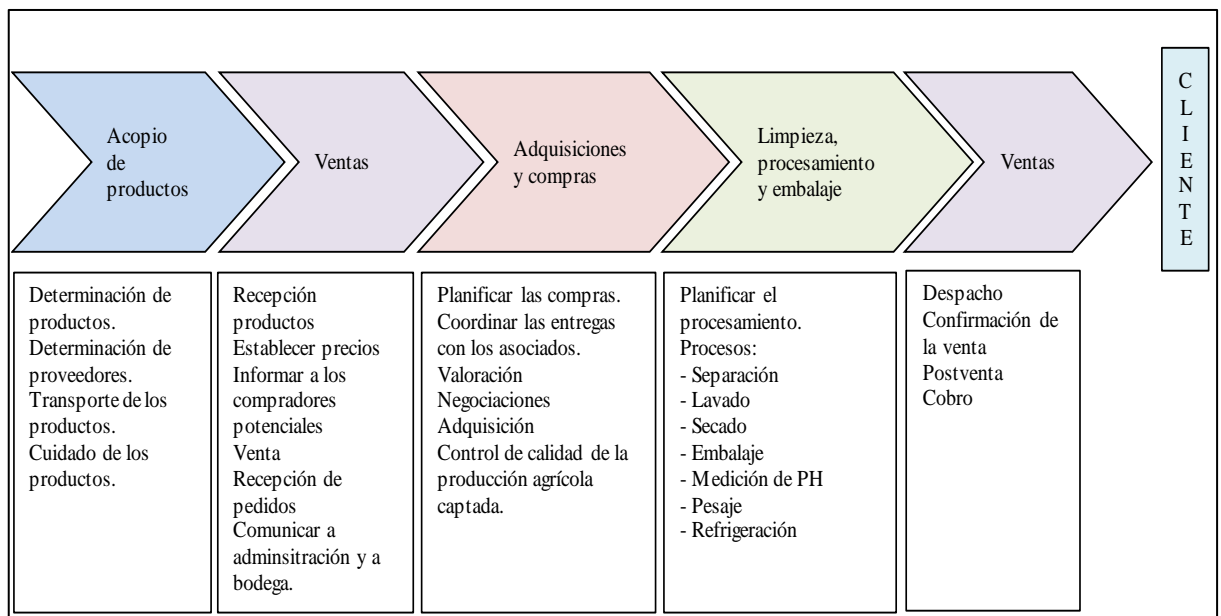
$$\text{Solución de reclamos} = 0,4$$

Interpretación: Se ha comprobado que solo el 40% de los reclamos que se han presentado en la Asociación han sido resueltos satisfactoriamente, en cambio el 60% restante no han sido solucionados a satisfacción.

4.2.2.2.3.2 Cadena de valor

Es una forma de análisis mediante la cual se descompone a una empresa en sus partes, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Gráfico 45: Cadena de valor propuesta



Fuente: Datos entregados por la Asociación

Realizado por: La Autora

4.2.2.2.4 Perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional

4.2.2.2.4.1 Análisis de indicadores

En la siguiente perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional se propondrá lo necesario para poder medir el desempeño del Talento Humano.

A continuación se desarrollan los indicadores necesarios:

a) Formación académica

Mediante éste indicador se pretende medir el número de colaboradores que poseen una formación académica superior.

$$\text{Formación académica} = \frac{\text{Número de trabajadores con estudios superiores}}{\text{Número total de trabajadores}}$$

$$\text{Formación académica} = \frac{4}{12}$$

$$\text{Formación académica} = 0,33$$

Interpretación: Esto quiere decir que el 33% de los trabajadores de la Asociación poseen estudios superiores de tercer o cuarto nivel, lo que posibilita un funcionamiento aceptable de la misma. El 67% restante posee estudios escolares o secundarios y prestan su mano de obra.

b) Inconformidad

Mediante éste indicador se pretende establecer si existe inestabilidad o malestar en la Asociación para sus trabajadores, para ello se aplicará el siguiente indicador.

$$\text{Inconformidad laboral} = \frac{\text{Número total de renunciaciones en el año 2015}}{\text{Número total de trabajadores}}$$

$$\text{Inconformidad laboral} = \frac{1}{12}$$

$$\text{Inconformidad laboral} = 0,08$$

Interpretación: Se puede ver claramente que el nivel de inconformidad o malestar laboral es extremadamente bajo, siendo de apenas un 8%. Es decir que la mayoría de los trabajadores, un 92%, se sienten conformes en su puesto de trabajo.

c) Aplicación de políticas

Con éste indicador se pretende medir el nivel de cumplimiento de las políticas que tiene la Asociación.

$$\text{Aplicación de políticas} = \frac{\text{Número total de políticas aplicadas}}{\text{Número total de políticas establecidas}}$$

$$\text{Aplicación de políticas} = \frac{4}{5}$$

$$\text{Aplicación de políticas} = 0,8$$

Interpretación: Como se puede apreciar se cumplen un 80% de las políticas establecidas, es decir es un nivel alto, el nivel de incumplimiento de las políticas es del 20%. Esto quiere decir que se trabaja adecuadamente en ésta área.

d) Eficiencia administrativa

Éste indicador sirve para medir la forma en la cual se manejan los recursos de la Asociación, es decir controlar el correcto uso de los recursos económicos.

$$\text{Eficiencia administrativa} = \frac{\text{Gastos administrativos efectuados en el año 2015}}{\text{Ventas totales del año 2015}}$$

$$\text{Eficiencia administrativa} = \frac{50280,00}{553371,68}$$

$$\text{Eficiencia administrativa} = 0,09$$

Interpretación: Con éste indicador podemos notar que el 9% de las ventas netas o totales se destinan para gastos administrativos, quiere decir que la Asociación funciona correctamente en éste sentido ya que se encuentra por debajo del 10% que es el máximo permitido.

e) Permanencia en el cargo

Mediante éste indicador se quiere medir el porcentaje de trabajadores que han permanecido por más de un año trabajando en la Asociación, es decir aquellos que la conocen muy bien y tiene alto grado de experiencia.

$$\text{Permanencia en el cargo} = \frac{\text{Número de trabajadores con más de un año}}{\text{Número total de trabajadores}}$$

$$\text{Permanencia en el cargo} = \frac{8}{12}$$

$$\text{Permanencia en el cargo} = 0,67$$

Interpretación: Se puede verificar que el 67% de los trabajadores tiene más de un año en el cargo que desempeñan, esto garantiza pertinencia y solvencia en el desempeño de

sus funciones gracias a la experiencia ganada. El 33% son personas con menos tiempo en sus cargos.

f) Rendición de cuentas o informes

Mediante éste indicador se pretende medir las reuniones o convocatorias efectuadas a lo largo del tiempo y comparar con las que en realidad se llevaron a cabo.

$$\text{Rendición de cuentas} = \frac{\text{Número de reuniones efectuadas en el año 2015}}{\text{Número de reuniones planificadas en el año 2015}}$$

$$\text{Rendición de cuentas} = \frac{11}{12}$$

$$\text{Rendición de cuentas} = 0,92$$

Interpretación: Se interpreta que el 92% de las reuniones planificadas se efectúan con normalidad en los tiempos establecidos.

g) Total controles

Con éste indicador se pretende saber la cantidad de controles que se efectúan con regularidad dentro de la Asociación.

$$\text{Total controles} = \frac{\text{Número de controles efectuados en el año 2015}}{\text{Número de controles planificados en el año 2015}}$$

$$\text{Total controles} = \frac{12}{12}$$

$$\text{Total controles} = 1$$

Interpretación: Mediante éste indicador se ha podido determinar que el 100% de los controles planificados se efectúan por parte de los encargados, es decir se sabe constantemente que es lo que se está haciendo dentro de la Asociación.

h) Registro de controles

Mediante el indicador se pretende encontrar el porcentaje de controles efectuados y de los cuales se tiene un registro por escrito que permita evaluar a futuro.

$$\text{Registro de controles} = \frac{\text{Número de controles documentados en el año 2015}}{\text{Número de controles efectuados en el año 2015}}$$

$$\text{Registro de controles} = \frac{1}{12}$$

$$\text{Registro de controles} = 0,08$$

Interpretación: Mediante éste indicador se ha podido verificar que apenas el 8% de los controles tiene un registro por escrito. El restante 92% solo se lo hace de manera visual sin ningún tipo de reporte.

4.2.2.3 Manuales de funciones

El siguiente paso es establecer las funciones específicas a cada uno de los miembros conforme constan en el organigrama estructural.

El presente manual de funciones propuesto, tiene como finalidad brindar una guía en las actividades que con normalidad se desarrollan en la Asociación de Productores Agropecuarios y de Comercialización “Unidos Somos Más”, normando e instruyendo a cada uno de los colaboradores sobre los objetivos, políticas y valores que acompañan a la Asociación, además de delegar responsabilidades a cada puesto de trabajo delimitado en el Organigrama, evitando una posible duplicación de funciones, para agilizar el proceso y por ende mejorar la atención que brindan.

A continuación se describen el alcance, funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo:

a) Asamblea general

Alcance

Es la máxima autoridad de la Asociación, de ella dependen los demás organismos. Los socios forman Asamblea General cuando han sido citados para ejercer las funciones que los Estatutos señalan. Las decisiones que se tomen en Asamblea General son obligatorias para todos los socios.

Responsabilidades

- Examinar, aprobar o desaprobar las cuentas.
- Examinar, modificar, aprobar o desaprobar el Balance.

- Examinar, modificar aprobar o desaprobar el proyecto de distribución de excedentes cooperativos.
- Examinar, modificar los Estatutos.
- Recibir y examinar los informes presentados por los organismos y cargos de la Asociación referentes al desarrollo de sus funciones.
- Elegir entre los socios:
 - A la Comisión de Vigilancia
 - A los Vocales
- Resolver:
 - La disolución de la Asociación. La fusión o incorporación a otras organizaciones entidades.
 - Establecer para fines determinados, cuotas especiales con fines de desarrollo de la Asociación.

b) Comité de vigilancia

Alcance:

Es el grupo encargado del control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General

El Comité de Vigilancia es una instancia de mucha importancia para garantizar la democracia y la transparencia en la Asociación, por ello la elección de sus integrantes requiere de socios idóneos para trabajar en beneficio de la misma y de la comunidad.

Responsabilidades:

- La función principal de los integrantes del Comité es el adecuado y oportuno control, como la fiscalización constructiva de todo aquello que compete a la gestión de la Asociación.
- El Comité de Vigilancia tiene acceso a toda la información que considere necesario para el buen cumplimiento de sus funciones. Sus observaciones, por lo general, deben ser planteados en los niveles correspondientes (Asamblea General y/o Presidente). Su trabajo se enmarca principalmente en el análisis de las acciones y decisiones de los niveles de decisión y gestión para hacer propuestas que mejoren los resultados.

- Considerando que su elección es decisión de una Asamblea General de Socios, sus informes los hace también a una Asamblea.
- Sus integrantes no deben involucrarse en la gestión, pues eso impediría su imparcialidad.

c) Presidente

Alcance:

Será designado mediante votación mayoritaria de los Asociados, en concordancia a lo estipulado en los estatutos vigentes. Está autorizado para figura como el máximo representante ante otras entidades.

Responsabilidades:

- Ejercer la representación legal y administrativa de la Asociación.
- Elaborar el presupuesto y tramitar su aprobación en los tiempos correspondientes.
- Suspender en sus funciones a los empleados de la Asociación cuando existan méritos, informando de ello a la Asamblea General.
- Organizar, dirigir y controlar la operación y funcionamiento de la Asociación y de cada una de las secciones.
- Preparar y presentar para su aprobación los planes y proyectos de desarrollo de la Asociación debidamente sustentados.
- Ejecutar el plan de desarrollo de la Asociación.
- Organizar, dirigir y controlar la contabilidad de la Asociación conforme a las normas legales vigentes.
- Celebrar operaciones cuyo valor no exceda de los 6 salarios Legales Unificados vigente; en caso de sobrepasar la suma expresada, necesitará autorización de la Asamblea General.
- Evaluar permanentemente el cumplimiento de las funciones de los empleados.
- Presentar y sustentar ante la Asamblea General, proyectos que demuestren la conveniencia de realizar cambios en la inversión económica y/o social, en la estructura operativa de la Asociación, en las normas y políticas de personal, niveles de cargos, asignaciones y modificaciones o traslados presupuestales.

- Mantenerse informado de las tendencias de desarrollo económico del sector, además de mantener estrechas relaciones de colaboración con las entidades del sector externo.
- Mantener informados sobre el estado de la Asociación a la Asamblea general, Comisión de Vigilancia y a los asociados en general.
- Presentar a la Asamblea General, informes periódicos sobre la ejecución de los diferentes proyectos que componen el plan de desarrollo de la Asociación.
- Presentar a la Asamblea General su plan de trabajo mensual y el informe de sus labores durante el mes inmediatamente anterior.
- Gestionar y realizar negociaciones de financiamiento y programas de asistencia técnica cuando se requieran, en cumplimiento del objeto social y para la ejecución del plan de desarrollo de la Asociación.
- Verificar que se mantengan en seguridad permanente los bienes y valores de la Asociación.
- Representar judicial y extrajudicialmente a la Asociación y conferir en procesos, mandatos o poderes especiales.
- Ordenar los gastos de acuerdo con el presupuesto y firmar los balances.
- Intervenir en las diligencias de admisión y retiro de los socios, preparación de documentos, certificado y registros.
- Asistir a las reuniones cuando se lo solicite expresamente.
- Elaborar el manual de funciones y requerimientos de los diferentes puestos de trabajo de la Asociación.
- Las demás funciones que se deriven de la naturaleza de su cargo.

Perfil del cargo:

Formación profesional: Tercer nivel con título en cualquiera de las áreas profesionales

Experiencia: 2 años en cargos administrativos similares

Conocimientos: Tributación, Contratación Pública, demás temas relacionado a la actividad a desempeñar.

Remuneración Mensual Legal Unificada: Considerando el tiempo completo la RMLU incluido beneficios de ley estaría en los 900 dólares americanos.

d) Vicepresidente

Alcance:

Brindar asistencia al Presidente, además de proporcionar información sobre los productos que oferta la Asociación.

Responsabilidades:

- Elaborar el informe anual de captación de la producción agrícola.
- Elaborar el informe anual de ventas efectuadas.
- Revisión de presupuestos.
- Realizar todas las actividades de apoyo a la administración de la Asociación.
- Aplicar técnicas que permitan medir la satisfacción que genera el servicio tanto para los Asociados como para los clientes.
- Realizar la evaluación de desempeño a cada área, mediante la aplicación de indicadores.
- Pasar los resultados obtenidos de la aplicación de indicadores de evaluación de desempeño al presidente para su análisis.
- Difundir los servicios y los productos que oferta la Asociación.
- Coordinar las diferentes tareas de difusión.
- Preparar formatos utilizados en las ofertas de servicios y productos.
- Llevar un registro sobre las transacciones desplegadas desde la Asociación.
- Reportar al Presidente acerca de los inconvenientes o inquietudes que se generen en el desarrollo de las actividades.

Perfil del cargo:

Formación profesional: Tercer nivel con título en cualquiera de las áreas profesionales

Experiencia: 1 año en cargos administrativos similares

Conocimientos: Tributación, Contratación Pública, demás temas relacionado a la actividad a desempeñar.

Remuneración Mensual Legal Unificada: Considerando el tiempo completo la RMLU incluido beneficios de ley estaría en los 760 dólares americanos.

e) Secretaria

Alcance:

Será la persona que apoye directamente a la operatividad de la Asociación, por lo que en su proceso de selección se deberá dar preferencia a los talentos de la localidad.

Responsabilidades:

- Trabajar en conjunto con su inmediato superior, quien tiene la obligatoriedad de coordinar, informar y dar a conocer cada una de las actividades que se vayan desarrollando durante el ejercicio económico de la Asociación.
- Planificar y coordinar reuniones de trabajo para rendición de cuentas de cada uno de los proyectos que se vayan desarrollando, todo esto de la mano con los asociados y miembros de esta entidad productora.
- Realizar informes mensuales y cronogramas de todas las actividades diarias que realicen dentro de la Asociación.

Perfil del cargo:

Formación Profesional: Título de tercer nivel en áreas relacionado a Secretariado Bilingüe, Administración, Comunicación, Educación o Relaciones Humanas.

Experiencia: 1 año de haber laborado en funciones similares preferentemente con asociaciones y cooperativas de productores

Conocimientos: Fortaleza en el ámbito de redacción conservando una alta calidad de ortografía y caligrafía, atención al cliente, organización de archivos, y demás temas inherentes a la función a desempeñar.

Remuneración Mensual Legal Unificada: Considerando el tiempo completo la RMLU incluido beneficios de ley estaría en los 550 dólares mensuales americanos.

f) Tesorero

Alcance:

Será quien esté vinculado directamente con el Presidente para tratar básicamente mecanismos relacionados la administración y la parte financiera de la Asociación a conformarse.

Responsabilidades:

- Gestionar adecuadamente los recursos de que dispone una organización y asumir la responsabilidad de tomar decisiones de inversión, financiamiento y distribución de los beneficios económicos.
- Realizar los informes y gestiones pertinentes en cuanto al uso de capital, suma o resta del mismo para su evolución como asociación mediante la búsqueda estratégica de fuentes de financiamiento y siempre rigiéndose y cumpliendo con todos los requerimientos de las leyes vigentes ante los gobiernos de turno.
- Elaborar presupuestos en conjunto al Presidente.

Perfil del cargo:

Formación profesional: Título de tercer nivel en carreras Financieras, Economía, Contabilidad y Auditoría

Experiencia: 2 años de haber laborado en funciones similares preferentemente con asociaciones y cooperativas de productores

Conocimientos: Manejo de programas contables, conocimientos de procedimientos de Tributación, Contratación Pública y demás temas inherentes a la función a desempeñar.

Remuneración Mensual Legal Unificada: Considerando el tiempo completo la RMLU incluido beneficios de ley estaría en los 620 dólares mensuales americanos.

g) Vocales**Alcance:**

Serán designados en un número de 3 y servirán como apoyo en actividades principales de acopio, procesamiento, comercialización, entre otras. Escogidas entre personas del sector.

Responsabilidades:

- Apoyar en la logística del centro.
- Concretar las actividades de acopio y venta de la producción.
- Guiar en los procesos de agregación de valor a los productos.
- Responder inquietudes que se pudiesen generar a lo largo de las diferentes actividades que tienen a cargo.

- Demás funciones que se les asignen y estén dentro de sus responsabilidades.

Perfil del cargo:

Formación profesional: Haber concluido el ciclo básico como mínimo.

Experiencia: 1 año de haber laborado en funciones similares preferentemente con asociaciones y cooperativas de productores

Conocimientos: Conocer sobre los procesos de transporte, acopio, lavado, mantenimiento y distribución de productos agrícolas de la zona.

Remuneración Mensual Legal Unificada: Considerando el tiempo completo la RMLU incluido beneficios de ley estaría en los 430 dólares mensuales americanos.

h) Trabajadores

Alcance:

Son los encargados directos del manejo de los productos, desde su acopio hasta su embalaje. Su puesto está sujeto a rotación de actividades con el fin de que conozcan todas las fases inherentes.

Responsabilidades:

- Se encargarán de la venta de los productos desde la tienda de la Asociación.
- Realizar la preparación de la producción agrícola para su posterior venta.
- Revisar constantemente las instalaciones físicas, detectando zonas que necesiten mantenimiento.
- Mantener limpia la infraestructura física.
- Solicitar materiales necesarios que le permita atender requerimientos de manera oportuna.
- Reportar al Vicepresidente cualquier inquietud o inconveniente que se genere si fuere el caso.
- Otras actividades que demande su cargo siempre y cuando estén dentro de las responsabilidades asignadas.

Perfil del cargo:

Formación profesional: Haber concluido la educación primaria.

Experiencia: 2 meses en funciones similares

Conocimientos: Conocer sobre los procesos de transporte, acopio, lavado, mantenimiento y distribución de productos agrícolas de la zona.

Remuneración Mensual Legal Unificada: Considerando el tiempo completo la RMLU incluido beneficios de ley estaría en los 375 dólares mensuales americanos.

4.2.2.4 Flujogramas de procesos

A continuación se detallan los procesos más relevantes que se llevan dentro de la Asociación. Luego se procede a detallar las actividades intrínsecas a cada proceso y posteriormente se diseñara los flujogramas correspondiente.

Cuadro 48: Principales procesos ejecutados en la Asociación

PROCESOS EJECUTADOS EN LA ASOCIACIÓN	
N°	PROCESOS
1	Inscripción de asociados
2	Registro de ingresos y gastos
3	Elaboración de presupuestos
4	Acopio de productos
5	Transporte de productos
6	Clasificación de productos
7	Limpieza de productos
8	Almacenamiento y refrigeración
9	Empaque de productos
10	Venta y proceso de cobro

Fuente: Datos Entregados por la Asociación

Realizado por: La autora

a) Proceso de inscripción de asociados

Cuadro 49: Proceso de inscripción de asociados

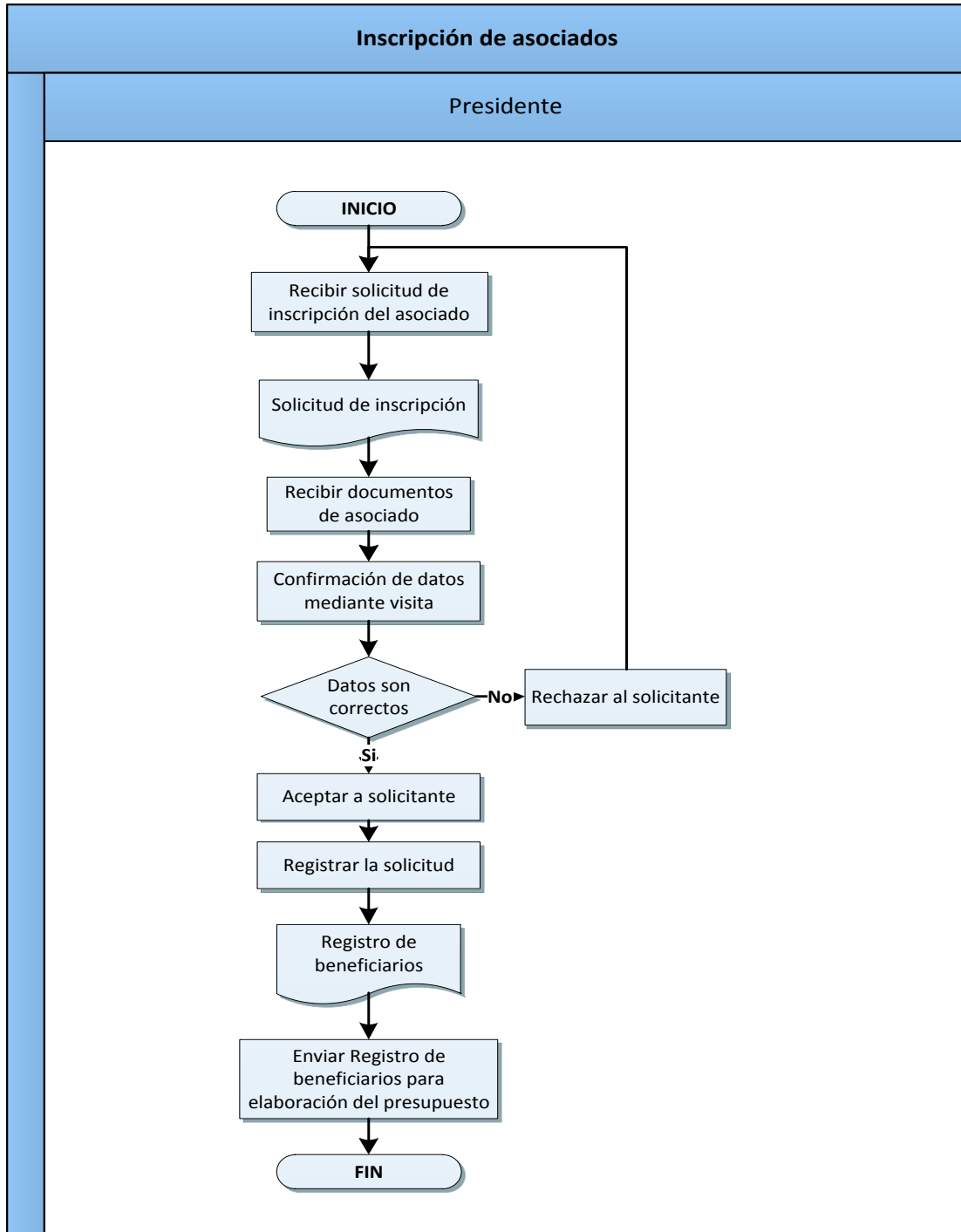
INSCRIPCIÓN DE ASOCIADOS		
Objetivo	Mantener un registro exacto de los miembros pertenecientes a la Asociación para mantener un control adecuado sobre los procesos inherentes a los mismos.	
Responsable(s)	Presidente	
Intervalo del proceso	Inicia cuando el interesado se acerca a la Asociación con los requisitos y finaliza cuando sus datos se registran en las bases de datos.	
Entradas	Subprocesos o actividades	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud del beneficiario • Documentos requeridos (copia de la cédula, papeleta de votación, planilla de un servicio básico actualizada) 	Recibir solicitud de parte del interesado (Presidente)	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asociados
	Recibir documentos de parte del interesado (Presidente)	
	Confirmación de la información mediante visita al beneficiario (Presidente)	
	Datos son correctos	
	Si) Aceptar al solicitante (Presidente)	
	No) Rechazar al solicitante (Presidente)	
	Registrar al nuevo asociado en la base de datos (Presidente)	
Enviar registro para la elaboración de presupuesto (Presidente)		

Fuente: Datos Entregados por la Asociación

Realizado por: La autora

Flujograma del proceso de inscripción de asociados

Gráfico 46: Flujograma del proceso de inscripción de asociados



Fuente: Datos Entregados por la Asociación
Realizado por: La autora

b) Registro de ingresos y gastos

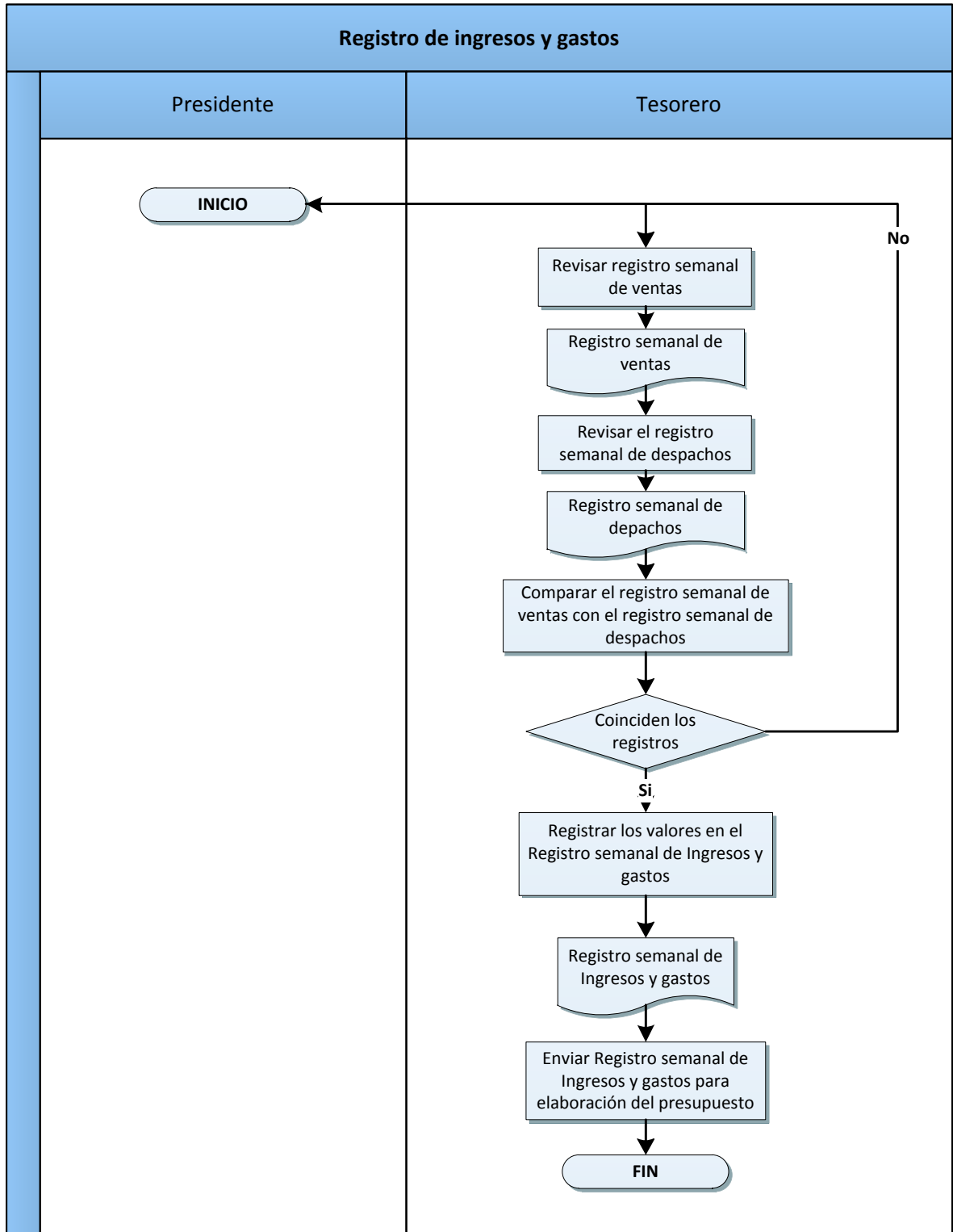
Cuadro 50: Proceso de registro de ingresos y gastos

REGISTRO DE INGRESOS Y GASTOS		
Objetivo	Conocer el proceso para el registro de los ingresos y gastos inherentes al negocio para mantener el control de las cuentas.	
Responsable(s)	Tesorero, Presidente	
Intervalo del proceso	Inicia con la revisión del registro semanal de ventas y finaliza con el envío del Registro semanal de ingresos y gastos.	
Entradas	Subprocesos o actividades	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Registro semanal de ventas • Registro semanal de despachos 	Revisar el registro semanal de ingresos y de gastos (Tesorero)	<ul style="list-style-type: none"> • Registro semanal de Ingresos y gastos.
	Revisar el registro semanal de despachos (Tesorero)	
	Comparar el registro semanal de ingresos y de gastos con el registro semanal de despachos (Tesorero)	
	Coinciden los registros (Tesorero)	
	Si) Registrar valores en el Registro semanal de Ingresos y gastos (Tesorero)	
	No) Volver a realizar la revisión y comparación (Tesorero)	
	Enviar el Registro semanal de Ingresos y gastos (Tesorero)	

Fuente: Datos Entregados por la Asociación
Realizado por: La autora

Flujograma del Registro de ingresos y gastos

Gráfico 47: Flujograma del proceso de registro de ingresos y gastos



Fuente: Datos Entregados por la Asociación
Realizado por: La autora

c) Elaboración de presupuestos

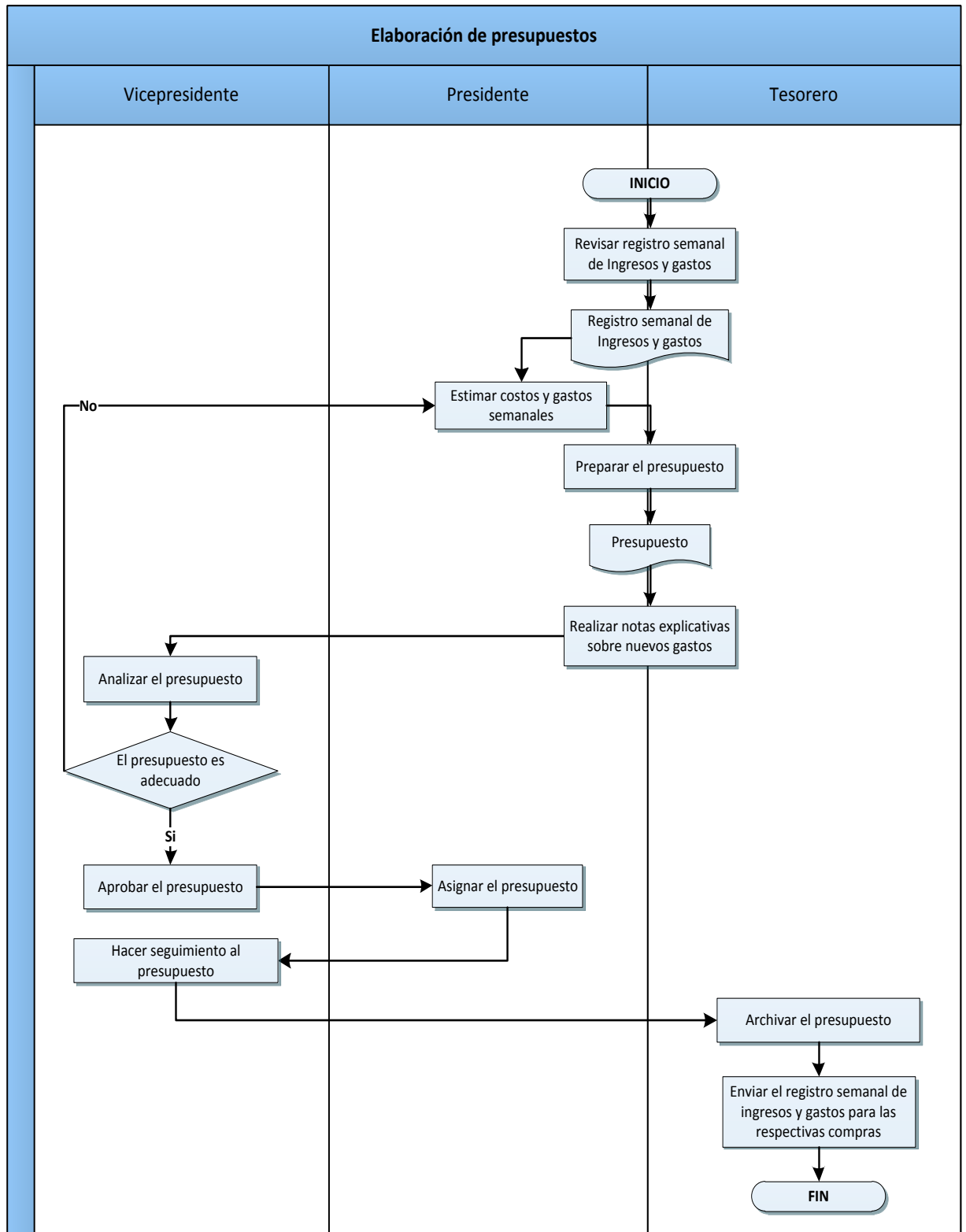
Cuadro 51: Proceso de elaboración de presupuestos

ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS		
Objetivo	Destinar el dinero correspondiente para las distintas necesidades que se producen por las distintas actividades que se ejecutan.	
Responsable(s)	Presidente, Vicepresidente, Tesorero	
Intervalo del proceso	Inicia con la revisión del Registro semanal de ingresos y de gastos y finaliza con el envío del registro semanal para las compras de la semana.	
Entradas	Subprocesos o actividades	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Registro semanal de ingresos y de gastos 	Revisar el Registro semanal de ingresos y de gastos (Tesorero/Presidente)	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto para las compras
	Estimar costos y gastos para la semana correspondiente	
	Preparar el presupuesto (Tesorero/Presidente)	
	Realizar notas explicativas de darse la necesidad (Tesorero/Presidente)	
	Analizar el presupuesto (Vicepresidente)	
	Es adecuado el presupuesto	
	Si) Aprobar el presupuesto (Vicepresidente)	
	No) Volver a estimar costos y gastos (Vicepresidente)	
	Asignar el presupuesto (Presidente)	
	Hacer un seguimiento al presupuesto (Vicepresidente)	
	Archivar el presupuesto (Tesorero)	
Enviar el Registro semanal de ingresos y de gastos para las compras correspondientes (Tesorero)		

Fuente: Datos Entregados por la Asociación
 Realizado por: La autora

Flujograma de elaboración de presupuestos

Gráfico 48: Flujograma de elaboración de presupuestos



Fuente: Datos Entregados por la Asociación
Realizado por: La autora

d) Acopio de productos

Cuadro 52: Proceso de acopio de productos

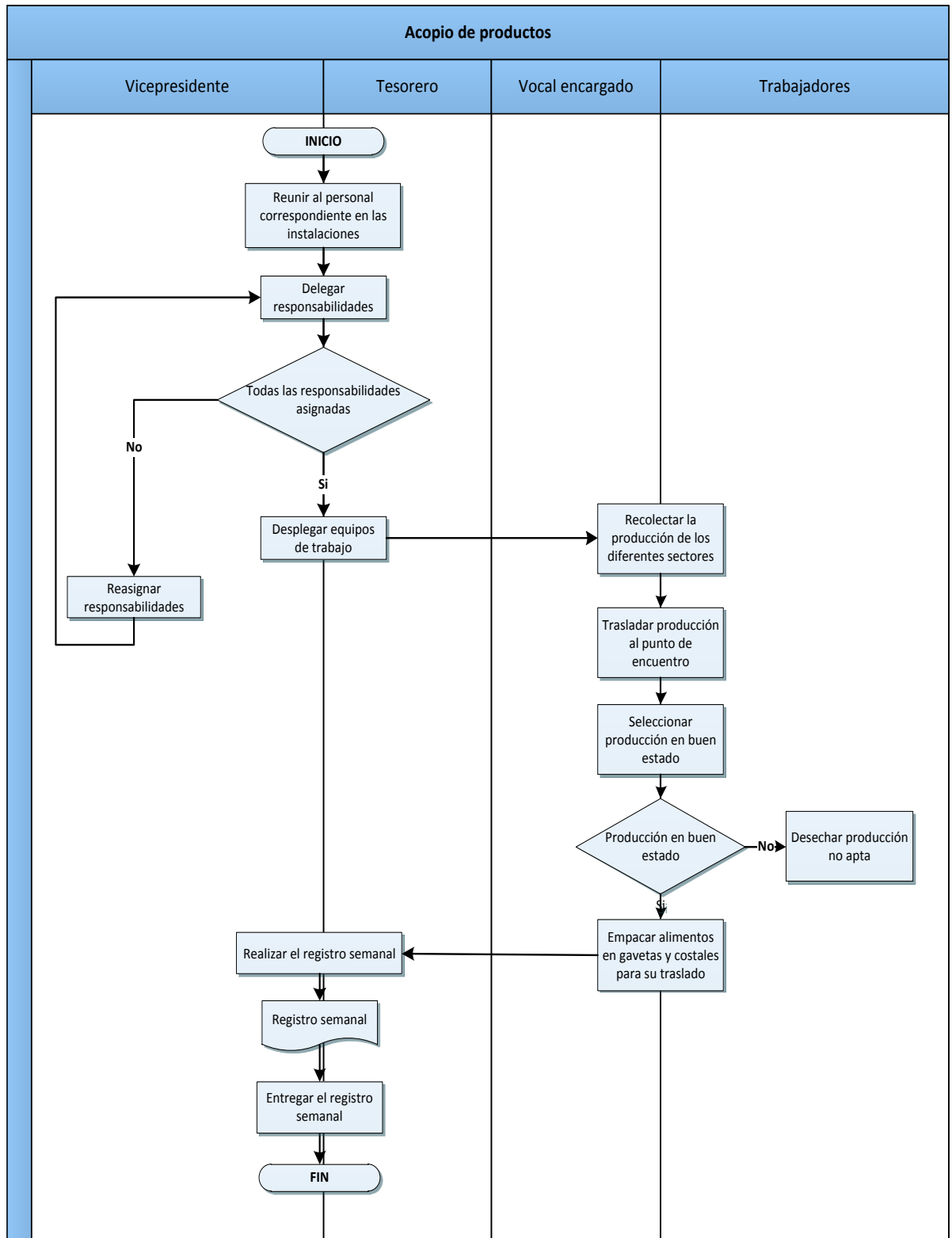
ACOPIO DE PRODUCTOS		
Objetivo	Realizar el acopio de la producción de los sectores aledaños para su procesamiento.	
Responsable(s)	Vicepresidente, Tesorero, Vocales, Trabajadores	
Intervalo del proceso	Inicia con la reunión del personal en las inmediaciones de la Asociación y concluye con al entrega del Registro semanal de acopio	
Entradas	Subprocesos o actividades	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Registro de los asociados 	Reunir al personal correspondiente (Vicepresidente/Tesorero)	<ul style="list-style-type: none"> Registro semanal de acopio
	Delegar las responsabilidades (Vicepresidente/Tesorero)	
	Se han designado las responsabilidades	
	Si) Desplegar equipos de trabajo (Vicepresidente/Tesorero)	
	No) Reasignar las responsabilidades (Vicepresidente)	
	Recolectar la producción de los sectores correspondientes (Vocal/Trabajadores)	
	Trasladar lo recogido hasta el punto de encuentro (Vocal/Trabajadores)	
	Seleccionar la producción que se halle en buen estado (Vocal/Trabajadores)	
	Se halla la producción en buen estado	
	Si) Empacar alimentos en sacos y gavetas para el traslado (Vocal/Trabajadores)	
	No) Desechar la producción no apta (Trabajadores)	
	Realizar el registro semanal del acopio (Vicepresidente/Tesorero)	
	Entregar el registro semanal del acopio (Vicepresidente/Tesorero)	

100

Fuente: Datos Entregados por la Asociación
Realizado por: La autora

Flujograma de Acopio de productos

Gráfico 49: Flujograma de Acopio de productos



Fuente: Datos Entregados por la Asociación
 Realizado por: La autora

e) Transporte de productos

Cuadro 53: Proceso de transporte de productos

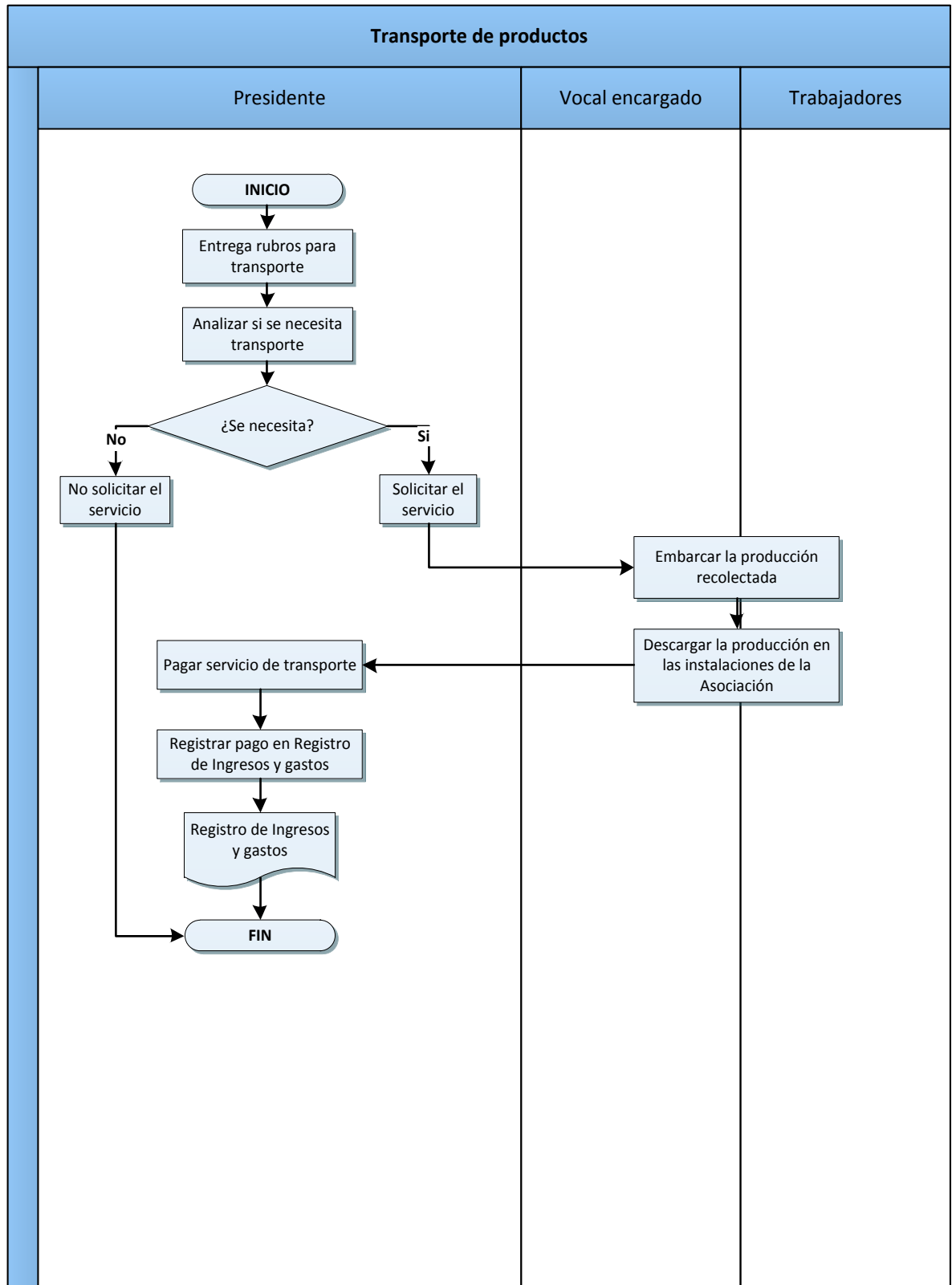
TRANSPORTE DE PRODUCTOS		
Objetivo	Trasladar los alimentos hasta las inmediaciones de la Asociación para su procesamiento.	
Responsable(s)	Presidente, Vocales, Trabajadores	
Fin del proceso	Inicia con la embarque de la producción y termina con el Registro de los Ingresos y gastos	
Entradas	Subprocesos o actividades	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Rubros para transporte 	Entregar rubros para el pago de transporte (Presidente)	<ul style="list-style-type: none"> Registro semanal de Ingresos y gastos
	Analizar la necesidad de transporte (Presidente)	
	Es necesario el transporte	
	Si) Solicitar el servicio (Presidente)	
	No) No solicitar el servicio (Presidente)	
	Embarcar la producción recolectada (Vocal/ Trabajadores)	
	Descargar lo recolectado en la Asociación (Vocal/Trabajadores)	
	Pagar servicio de transporte (Presidente)	
	Registrar el pago de servicio de transporte en el Registro semanal de Ingresos y gastos (Presidente)	

Fuente: Datos Entregados por la Asociación

Realizado por: La autora

Flujograma de transporte de productos

Gráfico 50: Flujograma de transporte de productos



Fuente: Datos Entregados por la Asociación

Realizado por: La autora

f) Clasificación de productos

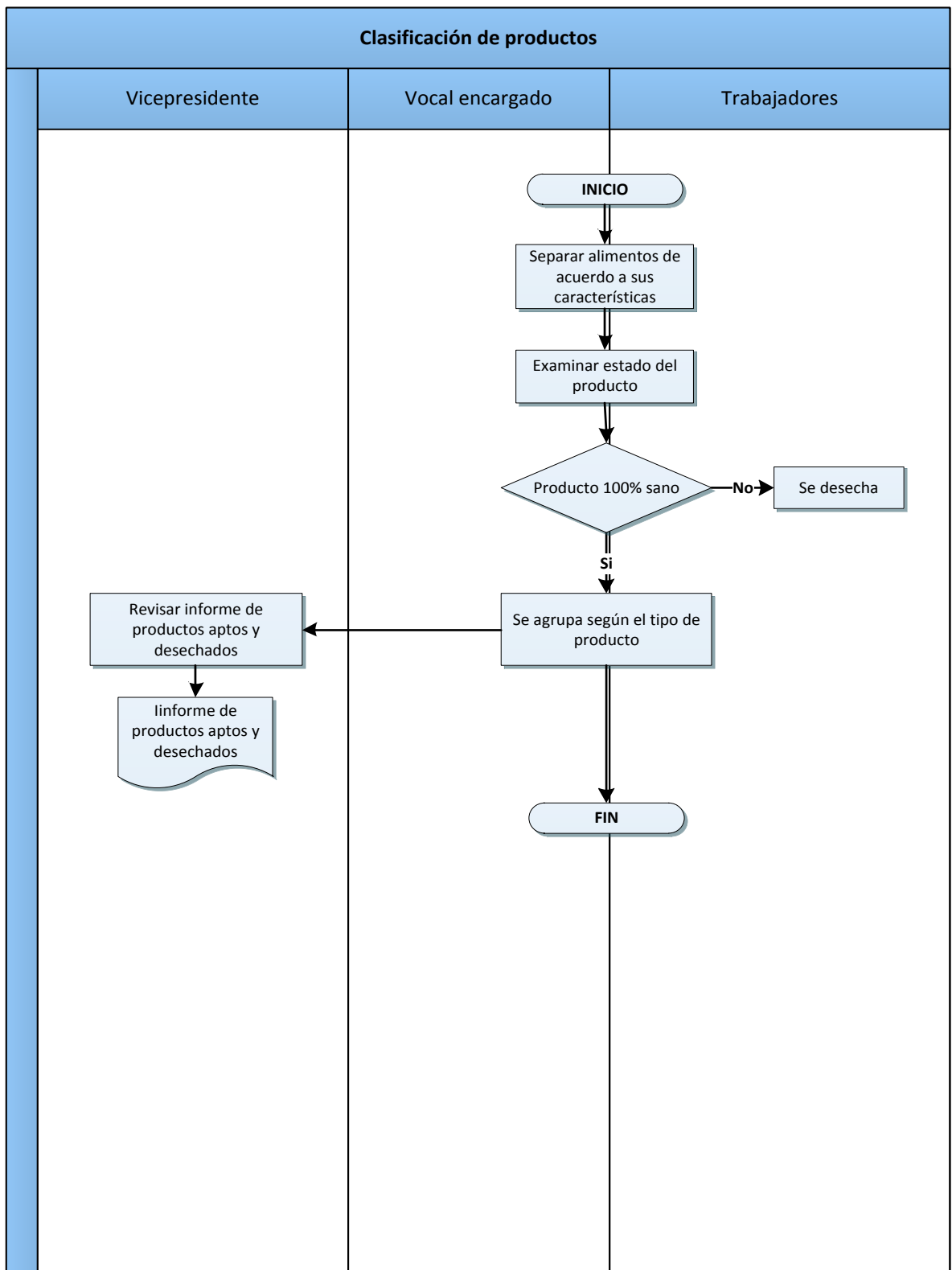
Cuadro 54: Proceso de clasificación de productos

CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS		
Objetivo	Seleccionar los productos de acuerdo a su tipo para facilitar la manipulación.	
Responsable(s)	Vicepresidente, Vocales, Trabajadores.	
Intervalo del proceso	Inicia con la separación de los productos captados hasta la entrega del informe de productos aptos y desechados.	
Entradas	Subprocesos o actividades	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Informe de rubros pagados para el transporte 	Separar los alimentos de acuerdo a su categoría (Vocal/ Trabajadores)	<ul style="list-style-type: none"> Informe de producto aptos y desechados
	Examinar estado de la producción recogida (Vocal/ Trabajadores)	
	Producto sano	
	Si) Se agrupa o apila de acuerdo a su tipo (Vocal/ Trabajadores)	
	No) Se desecha (Vocal/ Trabajadores)	
	Revisa el informe de productos buenos y desechados (Vicepresidente)	

Fuente: Datos Entregados por la Asociación
Realizado por: La autora

Flujograma de clasificación de productos

Gráfico 51: Flujograma de clasificación de productos



Fuente: Datos Entregados por la Asociación
Realizado por: La autora

g) Limpieza de productos

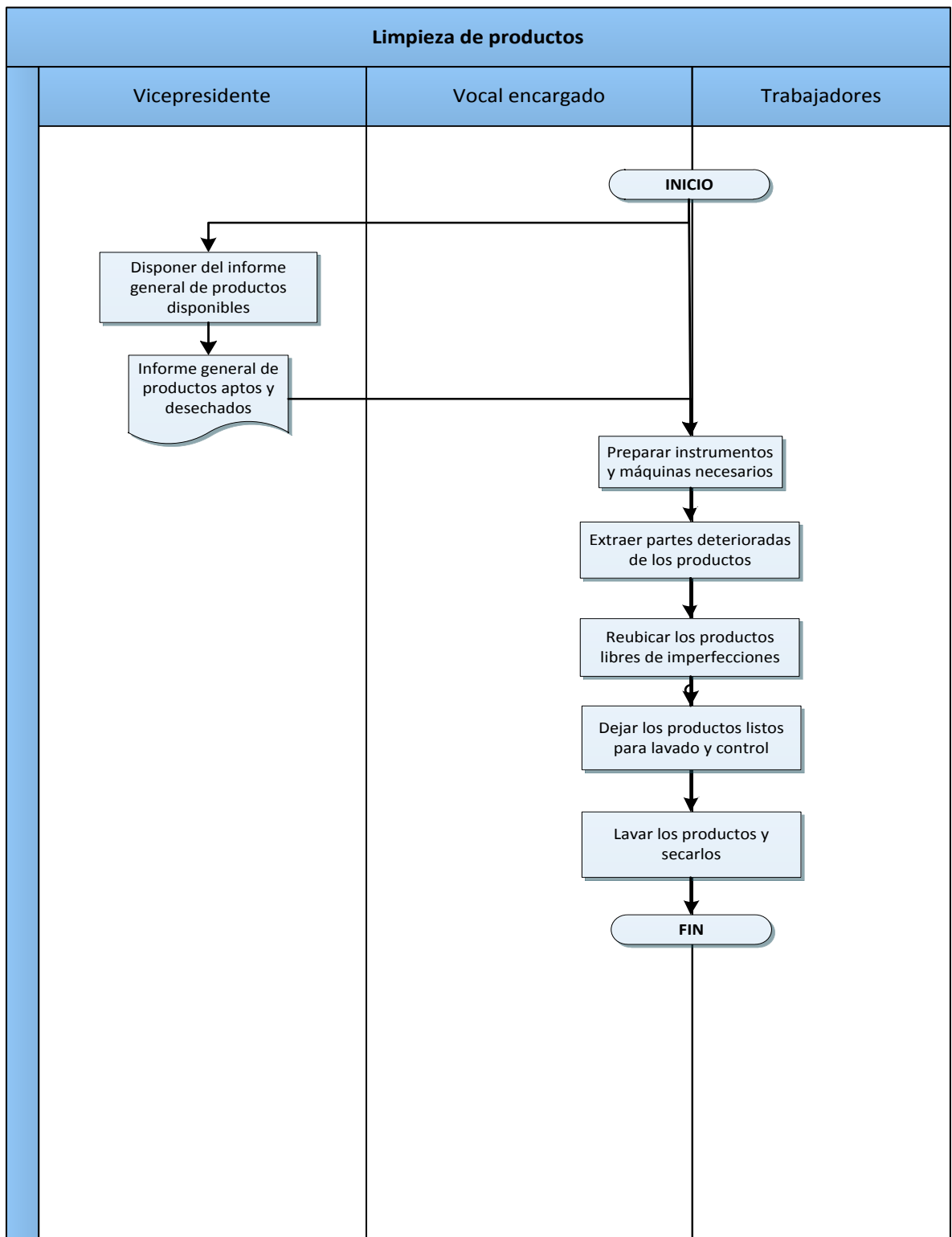
Cuadro 55: Proceso de limpieza de productos

LIMPIEZA DE PRODUCTOS		
Objetivo	Poner los productos recibidos en condiciones necesarias para que puedan ser comercializados.	
Responsable(s)	Vicepresidente, Vocales, Trabajadores	
Intervalo del proceso	Inicia con la recepción de los productos clasificados por su tipo y termina con el lavado y secado de los mismos.	
Entradas	Subprocesos o actividades	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Productos agrupados de acuerdo a sus características 	Disponer del informe y de los productos agrupados según el tipo (Vicepresidente)	<ul style="list-style-type: none"> • Productos limpios y libres de impurezas • Productos listos para ser desechados
	Preparar instrumentos y máquinas (Vocal/ Trabajadores)	
	Extraer partes o productos deteriorados si aún existen (Vocal/ Trabajadores)	
	Reubicar los productos libres de imperfecciones (Vocal/ Trabajadores)	
	Dejar instrumentos listos para lavado y control (Vocal/ Trabajadores)	
	Lavar los productos y posteriormente secarlos (Vocal/ Trabajadores)	

Fuente: Datos Entregados por la Asociación
Realizado por: La autora

Flujograma de limpieza de productos

Gráfico 52: Flujograma de limpieza de productos



Fuente: Datos Entregados por la Asociación
Realizado por: La autora

h) Almacenamiento y refrigeración

Cuadro 56: Proceso de almacenamiento y refrigeración

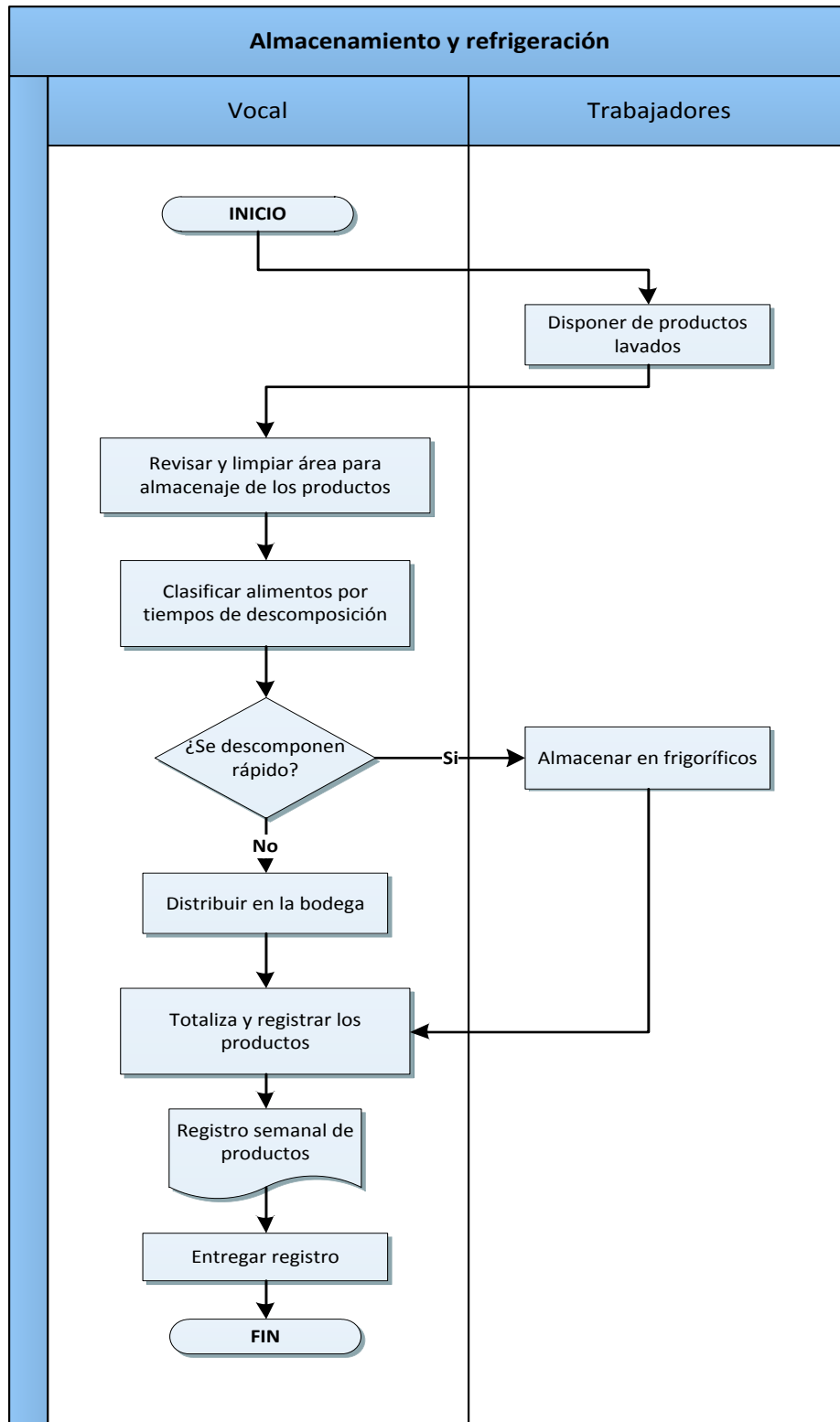
ALMACENAMIENTO Y REFRIGERACIÓN		
Objetivo	Ubicar los productos en el lugar más adecuado para su conservación más óptima.	
Responsable(s)	Vocales, Trabajadores	
Intervalo del proceso	Inicia con la disposición de los productos	
Entradas	Subprocesos o actividades	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Productos lavados y listos para el almacenamiento 	Disponer de productos lavados (Trabajadores)	<ul style="list-style-type: none"> • Registro semanal de productos • Productos debidamente almacenados o refrigerados según el caso
	Revisar y limpiar el área destinada para el almacenaje (Vocales)	
	Clasificar alimentos según su tiempo de descomposición (Vocales)	
	Se descomponen rápido	
	Si) Almacenar en frigoríficos (Trabajadores)	
	No) Distribuir en la bodega (Vocales)	
	Totalizar y registrar los productos (Vocales)	
Entregar registro (Vocales)		

Fuente: Datos Entregados por la Asociación

Realizado por: La autora

Flujograma de almacenamiento y refrigeración

Gráfico 53: Flujograma de almacenamiento y refrigeración



Fuente: Datos Entregados por la Asociación
Realizado por: La autora

i) Empaque de productos

Cuadro 57: Proceso empaque de productos

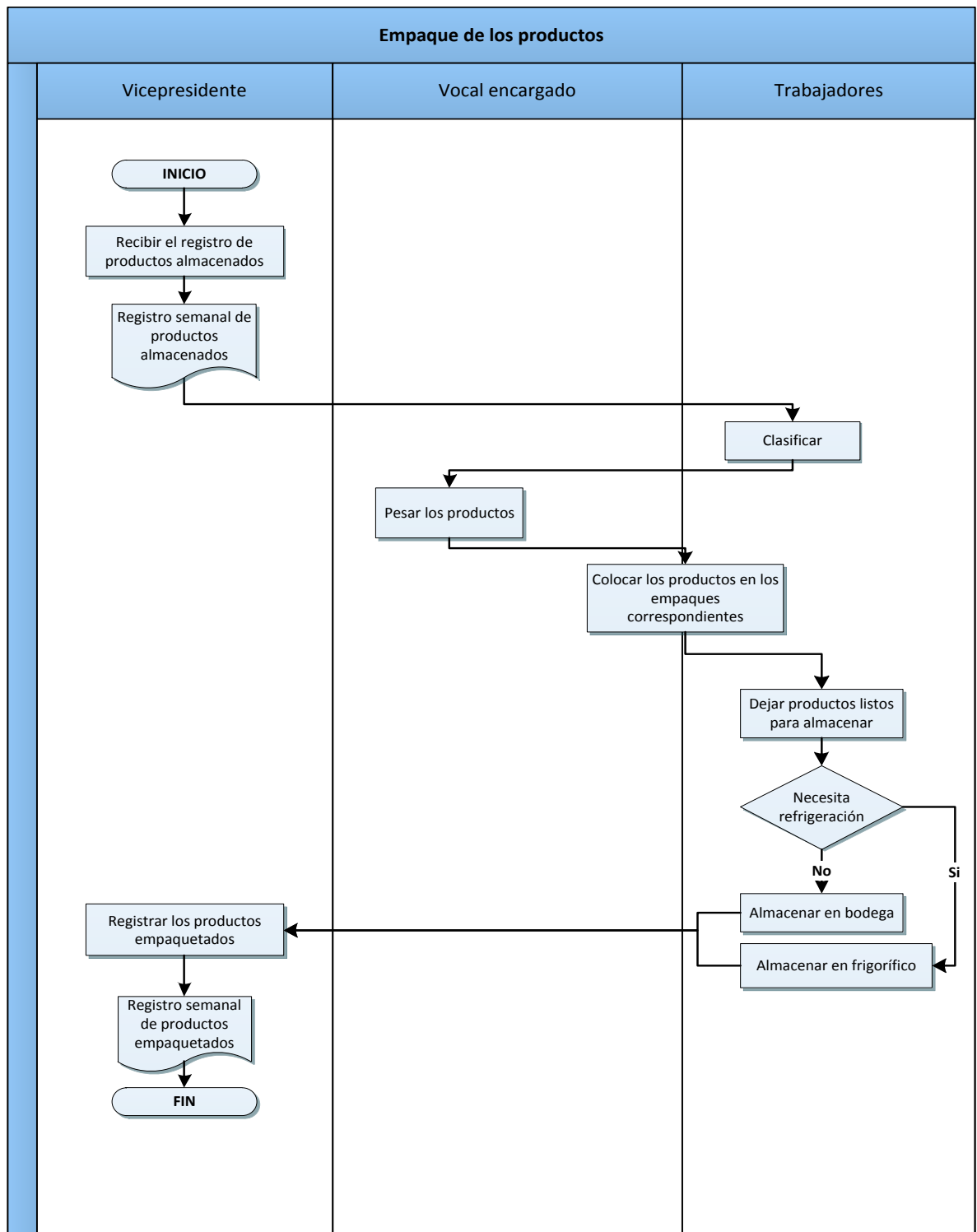
EMPAQUE DE PRODUCTOS		
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Conservar los productos para su venta. • Facilitar el transporte de los productos. 	
Responsable(s)	Vicepresidente, Vocales, Trabajadores	
Intervalo del proceso	Inicia con la recepción de productos almacenados y finaliza con la ubicación de los productos en las áreas listas para su venta.	
Entradas	Subprocesos o actividades	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Registro semanal de los productos almacenados 	Recibir el registro de productos almacenados (Vicepresidente)	<ul style="list-style-type: none"> • Registro semanal de productos empacados
	Tomar productos y clasificarlos adecuadamente (Trabajadores)	
	Pesar los productos (Vocales)	
	Colocar los productos en los empaques correspondientes (sacos, cajas de madera o fundas) (Trabajadores)	
	Dejar los productos listos para almacenar (Trabajadores)	
	Necesita refrigeración	
	Si) Almacenar en frigorífico (Trabajadores)	
	No) Almacenar en bodega (Trabajadores)	
	Registrar los productos que han sido empacados (Vicepresidente)	

Fuente: Datos Entregados por la Asociación

Realizado por: La autora

Flujograma del empaque de productos

Gráfico 54: Flujograma del empaque de productos



Fuente: Datos Entregados por la Asociación
Realizado por: La autora

j) Venta y proceso de cobro

Cuadro 58: Proceso de venta y cobro

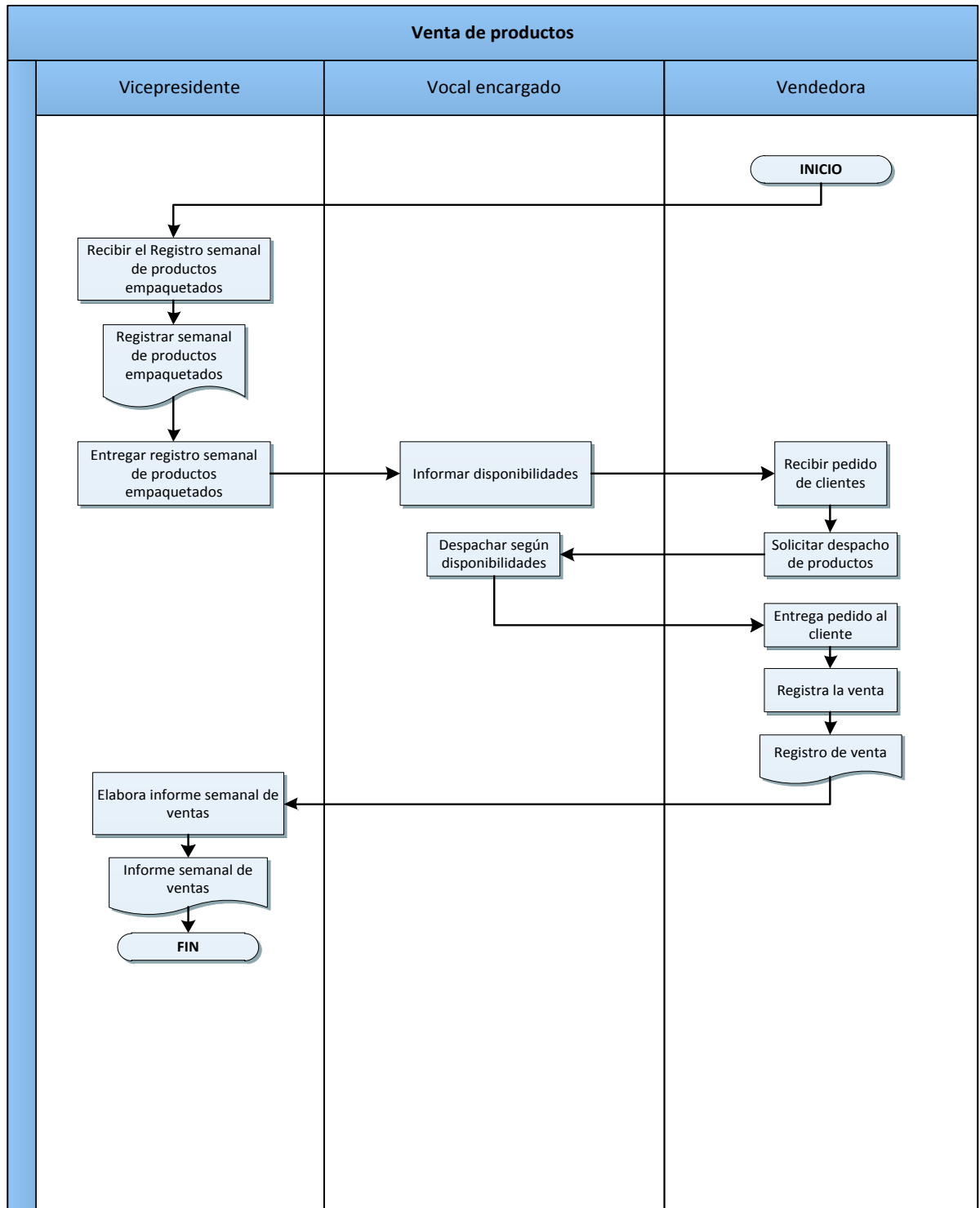
VENTA DE PRODUCTOS		
Objetivo	Recaudar el dinero producto del trabajo desplegado para pagar a los asociados.	
Responsable(s)	Vicepresidente, Vocales, Vendedora (Trabajadores)	
Fin del proceso	Inicia con la recepción del registro de productos empaquetados para la venta y culmina con el cobro de los valores correspondientes a los compradores y su registro en el Informe semanal de ventas.	
Entradas	Subprocesos o actividades	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Registro de productos empaquetados 	Recibir el Registro de productos empaquetados (Vicepresidente)	<ul style="list-style-type: none"> Registro semanal de ventas
	Entregar el Registro de productos empaquetados (Vicepresidente)	
	Informar disponibilidades (Vocales)	
	Recibir pedido de clientes (Vendedora)	
	Solicitar despacho de productos solicitados (Vendedora)	
	Despachar de acuerdo a los productos disponibles (Vocales)	
	Entregar pedido a cliente (Vendedora)	
	Registrar la venta (Vendedora)	
	Elaborar informe semanal de ventas (Vicepresidente)	

Fuente: Datos Entregados por la Asociación

Realizado por: La autora

Flujograma de venta y proceso de cobro

Gráfico 55: Flujograma de proceso de venta y cobro



Fuente: Datos Entregados por la Asociación
 Realizado por: La autora

4.2.2.5 Propuesta de políticas

4.2.2.5.1 Propuesta de políticas administrativas

La administración está encargada del manejo de los fondos económicos, con la intención de incrementar el valor de la Asociación. Es responsable de la ejecución del presupuesto. Se puede medir a través de la revisión a los procesos elementales, normas y disposiciones propias, su función es informar de la situación contable/financiera y contribuir con la oportuna toma de decisiones.

Dentro de éstas propuesta se pueden tener en cuenta, aunque, no limitarse estrictamente a ella los procesos de: inscripción de los asociados, registro de ingresos y gastos, la elaboración de presupuestos.

Esta área lleva a cabo los siguientes procesos:

- Planeación para el control de las operaciones en la Asociación.
- Información e interpretación de los resultados de operaciones aplicando los presentes indicadores propuestos en el presente cuadro de mando integral
- Evaluación y deliberación de cada una de las estrategias que tendrá la Asociación en los siguientes meses.
- Informes a dependencias gubernamentales que requieran la información señalada. Coordinación con controles externos cuando se requiera.
- Mejor aprovechamiento y cuidado de los bienes de la Asociación.
- Evaluación del entorno administrativo.

4.2.2.5.2 Propuesta de políticas productivas

Las presentes políticas serán un conjunto de operaciones que sirven para mejorar e incrementar la utilidad o el valor de los productos agrícolas procesados en la Asociación. En esta área los insumos se transforman en los productos que se van a comercializar.

Dentro de éstas propuesta se pueden considerar a los procesos de: acopio, el transporte, la clasificación, la limpieza, el almacenamiento y refrigeración, el empaque y la venta de los productos agrícolas que maneja la Asociación.

Esta área lleva a cabo los siguientes procesos:

- **Ingeniería del Producto:** Esta función comprenderá lo referente a la manera en la cual se presentan los productos para su comercialización., tomando en cuenta todas las necesidades de los clientes.
- **Planeación y Control de la Producción:** Es responsabilidad básica de esta unidad establecer los estándares necesarios para respetar las necesidades, lotes de producción, stocks, etc. Además deberá realizar los informes referentes a los estados de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada.
- **Abastecimiento:** El abastecimiento de los productos, depende de una adecuada producción, recolección, transporte oportuno, un excelente control de inventarios, y verificar los modos de acopio que se realicen sean las más apropiadas.
- **Control de Calidad:** Es la resultante total de las características del producto y/o servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento se refiere, por medio de las cuales el producto o servicio en uso es satisfactorio para las expectativas del cliente; tomando en cuenta las normas y especificaciones requeridas, aplicando los test pertinentes para verificar que el producto cumpla con lo deseado
- **Empaquetado:** Es el proceso necesario para poder entregar el producto final a quién así lo requiera.

4.2.2.5.3 Propuesta de políticas de recursos humanos

En lo referente a los recursos humanos se tiene como objetivos, la planificación, organización y dirección y control de los aspectos relacionados con las personas que laboran dentro de la asociación; mantener el registro e información del personal, administrar el pago de las remuneraciones, sancionar a los trabajadores, todo de acuerdo al cumplimiento de las normas legales; así mismo se encarga de determinar las necesidades laborales de la empresa, desempeñando el proceso de reclutar, seleccionar, contratar, capacitar, mantener y promover al personal. Esta área lleva a cabo los siguientes procesos:

- **Contratación y empleo:** se realizara el reclutamiento y selección de personal para la Asociación.

- **Capacitación y desarrollo:** Acción que consistirá en, entrenar y capacitar a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso, o no, con el objeto de incrementar el desarrollo personal.
- **Sueldos y Salarios:** se realizara una justa asignación de sueldos, los mismos son estipulados de acuerdo a información entregada por el MAGAP.
- **Relaciones laborales:** Su objetivo será mantener una buena relación o ambiente de trabajo en base a la normativa, los valores organizacionales y teniendo en cuenta los fines perseguidos. Por otra parte, la comunicación es de vital importancia para toda organización, ya que por medio de esta se puede mantener una adecuada relación de trabajo.
- **Salubridad y Seguridad Industrial:** Consistirá en llevar un registro de las causas que producen ausencias y posibles accidentes de trabajo, también proporcionar a sus empleados la asistencia médica correspondiente, y las medidas de salubridad y seguridad requeridas para el buen desempeño de sus labores.
- **Planeación de Recursos Humanos:** La planeación de los recursos humanos consistirá en realizar periódicamente un control por escrito de los mismos para comprobar el nivel de cumplimiento de sus funciones, pudiendo rotar a los que considere inapropiados para dicho puesto, o en su defecto realizar promociones.

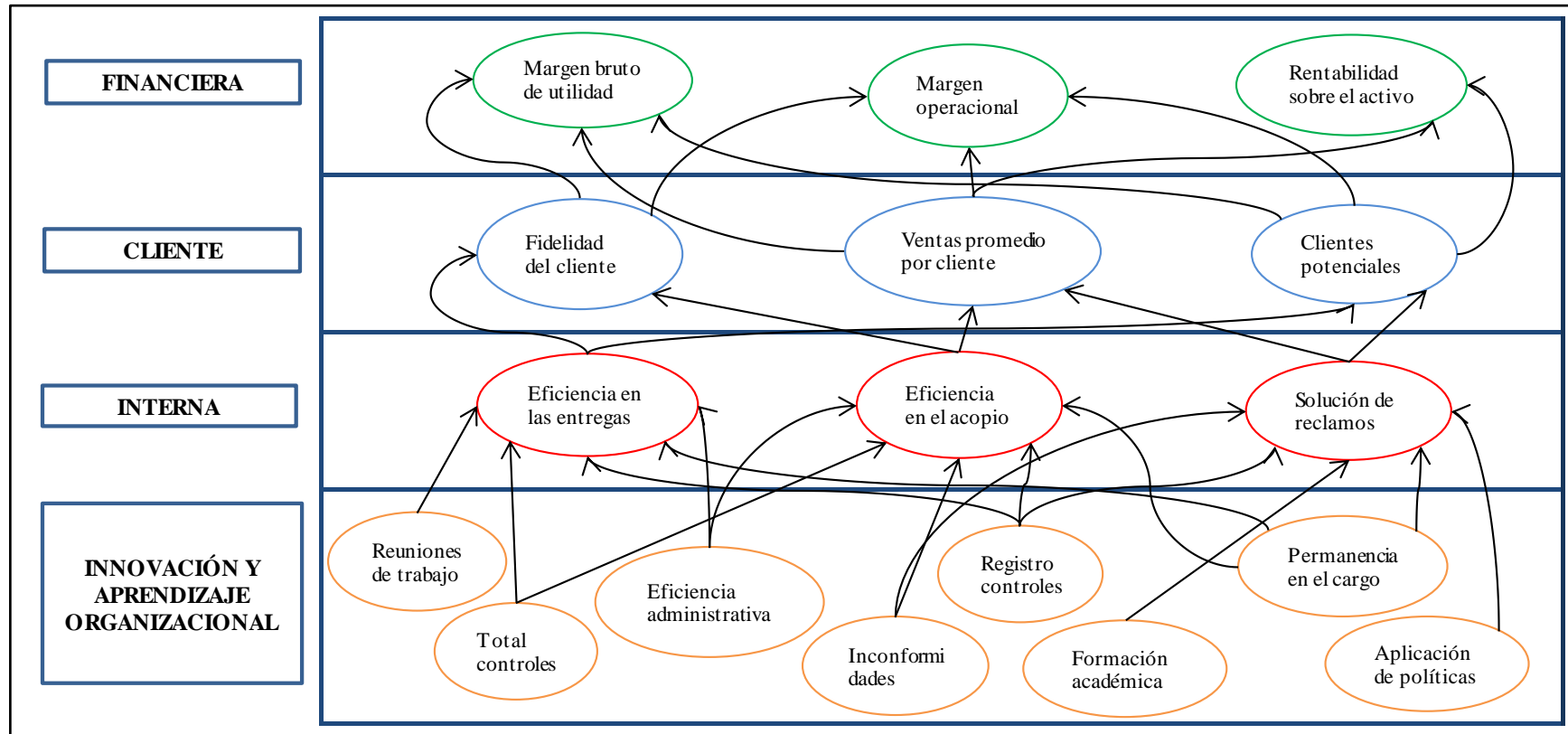
4.2.2.6 Vinculación del cuadro de mando integral

4.2.2.6.1 Relación causa – efecto

La relación causa y efecto que se desarrolla está formado con lo propuesto en la cadena de valor en base a las actividades primordiales que se desempeñan con regularidad. El diagrama presentado a continuación sirve como punto de partida para la definición y unión de los puntos más importantes, en el mismo se representan las 4 perspectivas analizadas, con ellas se construirá el cuadro de mando integral, para poder integrar e identificar a los indicadores que validen el cumplimiento y ejecución de los objetivos y fines de la Asociación.

A continuación se presenta el diagrama relación causa - efecto propuesto para la Asociación de Productores Agropecuarios y de Comercialización “Unidos Somos Más”:

Gráfico 56: Relación causa – efecto



Fuente: Datos Entregados por la Asociación
Realizado por: La autora

El diagrama presentado está conformado por las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, la perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional, perspectiva interna, y la perspectiva clientes, se podrá medir a través de indicadores propuestos. En cada una de las perspectivas se propone indicadores de gestión que contribuyan a la elaboración del cuadro de mando integral. La perspectiva financiera se ha tomado en cuenta como base para poder trabajar y completar la información para formular el cuadro.

En el diagrama de relación de causa y efecto se toma en cuenta las cuatro perspectivas propuestas por el cuadro de mando integral, con ello se diseñará una tabla de cumplimientos de objetivos el cual permita establecer decisiones frente al cumplimiento o no de dichos objetivos, se limitará para el cumplimiento de lo anteriormente mencionado.

4.2.2.7 Evaluación de indicadores y programas de acción

Cuadro 59: Evaluación de indicadores y programas de acción

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INDICADORES		FUENTE	RESPONSABLE
				NOMBRE	FÓRMULA		
Financiera	Conocer si las utilidades son suficientes para cubrir los gastos generados	Orientar los procesos y al personal para conseguir cubrir los costos de producción	Mensual	Margen bruto de utilidad	$\frac{Utilidad\ bruta}{Ventas\ Netas}$	Estado de resultados	Vicepresidente
	Medir la eficiencia al cubrir gastos de administración y ventas.	Lograr el cumplimiento de los pagos de administración y de ventas vitales para el desarrollo de actividades	Mensual	Margen operacional	$\frac{Utilidad\ operacional}{Ventas\ Netas}$	Estado de resultados	Vicepresidente
	Comprobar que el beneficio que se obtiene es suficiente para el beneficio de los asociados.	Lograr que una vez canceladas las obligaciones legales quede lo suficiente para cancelar a los asociados	Mensual	Rentabilidad sobre el activo	$\frac{Utilidad\ neta}{Activo\ total}$	Estado de resultados / Balance general	Vicepresidente

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INDICADORES		FUENTE	RESPONSABLE
				NOMBRE	FÓRMULA		
Cliente	Mantener a los clientes actuales fieles en sus compras	Entregar servicios y productos con calidad y calidez para los compradores de todo tipo	Semanal	Fidelidad del cliente	$\frac{\text{Número de clientes registrados en el año 2016}}{\text{Total clientes registrados en bases de datos}}$	Informe semanal de ventas	Presidente
	Conocer si las ventas efectuadas son suficientes como para mantener el negocio	Evaluar semanalmente las ventas efectuadas y comparar con el total de clientes registrados	Semanal	Ventas promedio	$\frac{\text{Clientes promedio a la semana}}{\text{Total clientes registrados en base de datos}}$	Informe semanal de ventas	Presidente
	Incrementar el mercado para futuras ventas	Visitar a los clientes potenciales en sus lugares de trabajo o de residencia para ofertar los productos disponibles	Semanal	Cientes potenciales	$\frac{\text{Número de clientes visitados a la semana}}{\text{Clientes programados a visitar a la semana}}$	Registro de clientes	Presidente

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INDICADORES		FUENTE	RESPONSABLE
				NOMBRE	FÓRMULA		
Interna	Entregar los servicios y los productos de manera eficiente para cumplir con los tiempos exigidos por los consumidores	Planificar adecuadamente los distintos procesos para cumplir con los tiempos establecidos, garantizando satisfacción de las partes	Semanal	Eficiencia en entregas	$\frac{\text{Número de ventas efectuadas en el año 2015}}{\text{Número de entregas solicitadas en el año 2015}}$	Registro semanal de ventas	Vicepresidente
	Garantizar la recolección de la producción agrícola, garantizando el abastecimiento en la asociación y el beneficio para los asociados	Planificar adecuadamente los presupuestos, el servicio de transporte y demás logística inherente al proceso, según los flujogramas de procesos	Semanal	Eficiencia en el acopio	$\frac{\text{Número de acopios efectuados en el año 2015}}{\text{Número de acopios planificadas en el año 2015}}$	Registro semanal del acopio	Vicepresidente
	Asegurar la solución oportuna de conflictos que pueden presentarse en el transcurso de las actividades	Capacitar al personal continuamente con respecto a resolución de conflictos y demás áreas referentes al giro del negocio	Mensual	Solución de inconvenientes	$\frac{\text{Número de reclamos solucionados en el año 2015}}{\text{Número de reclamos presentados en el año 2015}}$	Registro de quejas	Vicepresidente / Secretaria

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INDICADORES		FUENTE	RESPONSABLE
				NOMBRE	FÓRMULA		
Innovación y aprendizaje	Conocer el grado de preparación académica de los trabajadores que integran la asociación	Reclutar para el área administrativa, personal con nivel de educación superior	Anual	Formación académica	$\frac{\text{Número de trabajadores con estudios superiores}}{\text{Número total de trabajadores}}$	Registros del personal	Presidente
	Saber si se han presentado renuncias del personal, garantizar que el personal al frente de la organización cuente con la experiencia necesaria	Fomentar un correcto liderazgo, comunicación y coordinación en el equipo de trabajo, entre miembros del mismo nivel y de superiores a subordinados	Anual	Inconformidad	$\frac{\text{Número total de renuncias en el año 2015}}{\text{Número total de trabajadores}}$	Registros del personal	Presidente
	Conocer las políticas que se aplican en las actividades cotidianas	Difundir continuamente las políticas a los miembros del equipo de trabajo	Anual	Aplicación de políticas	$\frac{\text{Número total de políticas aplicadas}}{\text{Número total de políticas establecidas}}$	Políticas generales de la asociación	Presidente

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INDICADORES		FUENTE	RESPONSABLE
				NOMBRE	FÓRMULA		
Innovación y aprendizaje	Conocer el nivel de eficiencia en el uso del dinero destinado a gastos administrativos	Destinar los recursos a los gastos estrictamente necesarios, mantener este nivel igual o menso al 10% es lo óptimo	Mensual	Eficiencia administrativa	$\frac{\text{Gastos administrativos efectuados en el año 2105}}{\text{Ventas totales del año 2015}}$	Estado de resultados	Presidente
	Conocer el nivel de retención y estabilidad del personal, asegurando que los mismos colaboren con entusiasmo en el desarrollo de la Asociación mediante su experiencia y experticia.	Fomentar un correcto liderazgo, comunicación y coordinación en el equipo de trabajo, entre miembros del mismo nivel y de superiores a subordinados y viceversa	Anual	Permanencia en el cargo	$\frac{\text{Número de trabajadores con más de un año}}{\text{Número total de trabajadores}}$	Registros del personal	Presidente

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INDICADORES		FUENTE	RESPONSABLE
				NOMBRE	FÓRMULA		
Innovación y aprendizaje	Comunicar a los trabajadores y a los asociados los resultados, operaciones, novedades y opiniones de forma periódica, en pro del mejoramiento de los procesos inherentes al cumplimiento de los objetivos y planes trazados	Formular un listado con las actividades que deberán desarrollarse a lo largo de las reuniones mensuales de trabajo y procurar su cumplimiento en el transcurso de las mismas	Mensual	Rendición de cuentas	$\frac{\text{Número de reuniones efectuadas en el año 2015}}{\text{Número de reuniones planificadas en el año 2015}}$	Informe de actividades mensuales	Presidente
	Controlar adecuadamente los distintos procesos que se efectúan regularmente para poder compararlos y luego mejorarlos con el paso del tiempo	Solicitar informes de los responsables de los distintos procesos de manera periódica y realizar una recopilación de los mismos	Mensual	Total controles	$\frac{\text{Número de controles efectuados en el año 2015}}{\text{Número de controles planificados en el año 2015}}$	Bitácora de control	Presidente

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INDICADORES		FUENTE	RESPONSABLE
				NOMBRE	FÓRMULA		
Innovación y aprendizaje	Asegurar que los controles que se realizan a las distintas áreas de trabajo se registran en una bitácora o registro con las respectivas firmas de los responsables para facilitar el control y mejoramiento continuo	Utilizar un registro pre - impreso que permita cerciorarse que áreas han sido controladas y en las mismas hacer constar fecha, hora, responsable y la respectiva firma	Mensual	Registro de controles	$\frac{\text{Número de controles documentados en el año 2015}}{\text{Número de controles efectuados en el año 2015}}$	Bitácora de control	Presidente

Fuente: Datos Entregados por la Asociación
Realizado por: La autora

CONCLUSIONES

- El diseño de un modelo de gestión administrativa para la asociación de productores Agropecuarios y Comercialización “Unidos Somos Más”, ha permitido la obtención de una herramienta para cumplir con el propósito de mejorar los procesos administrativos y maximizar beneficios.
- Al estructurar el marco teórico referencial se ha conseguido que la presente investigación se realice en base a conocimientos científicamente comprobados, evitando el empirismo; reduciendo al mínimo el desperdicio de recursos y de tiempo e incrementando considerablemente los niveles de fiabilidad, entendimiento, medición y comparación.
- La aplicación del cuadro de mando integral para determinar los puntos a evaluar y los criterios aplicables para dar solución a las falencias detectadas implican que la información presentada se ha generado de forma técnica, siguiendo una metodología universalmente aceptada; dando a entender que las soluciones presentadas efectivamente podrán sanear las falencias ya mencionadas.
- Se ha propuesto a los responsables el modelo de gestión administrativa, en el mismo se da a conocer los fallos detectados en el sistema actual y se sugiere los correctivos para el mejoramiento de los procesos del área administrativa y operativa de la Asociación.

RECOMENDACIONES

- Reestructurar periódicamente el modelo de gestión administrativa vigente para la asociación de productores Agropecuarios y Comercialización “Unidos Somos Más”, a fin de obtener una herramienta que cumpla con el propósito de mejorar los procesos administrativos y maximizar beneficios a favor de los asociados.

- Utilizar para futuros trabajos un marco de trabajo teórico referencial que sea validado y continuamente verificado, haciendo que los trabajos de la Asociación estén fuertemente respaldados, tanto para los clientes internos como externos a la misma.

- Solicitar una consultoría a los técnicos del MAGAP para que se implante una metodología concreta para determinar los puntos a evaluar y los criterios aplicables para dar solución a las falencias detectadas.

- Aplicar cuando considere pertinente el modelo de gestión administrativa propuesto, a fin de mejorar y garantizar la calidad de los productos y servicios para los asociados y consumidores desde el punto de vista de los procesos del área administrativa y operativa de la Asociación.

BIBLIOGRAFÍA

Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Panamá: Shalon.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Education.

Fayol, H. (1916). *Administración general e industrial* (Décima ed.). París: Florida 340.

Gispert, C. (1999). *Diccionario de Administracion y Finanzas*. Barcelona: Oceano Grupo editorial S.A.

Gómez, H. S. (2004). *Planificacion y Gestion Estrategica Manual Practico para Gerentes*. Santa fe de Bogota: Editorial Legis.

Gonzales, L. M. (2003). *Como implementar un Sistema de Control de Gestion en la practica* (3° ed.). Barcelona: Ediciones Gestiones 2000.

Ministerio de Poder Popular para Transporte Terrestre. (2012). *Diccionario Técnico de Auditoría*. Chacao: Ministerio de Poder Popular para Transporte Terrestre.

Peña, L., & Álvarez, N. (02 de 11 de 2011). *Modelos de Gestion*. (Walt Disney Home video) Recuperado el 06 de 05 de 2014, de Licencia de Youtube estandar: <http://www.youtube.com/watch?v=hJvz8KT0XtY>

Muñoz, C. (2002). *Auditoría de sistemas computacionales*. México: Pearson Education.

Torres, M., & Gonzales, d. l. (2010). *Gestion de la RSC (Coleccion Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporatica)*. Barcelona: Gesbiblo S.L.

Wikipedia. (2001). *Wikipedia.org*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>

Witzel, M. (1999). *Diccionario de Empresas y Gestion*. Madrid: Editorial Paraninfo.

ANEXOS

Anexo 1. Replanteamiento de la misión y visión de la Asociación

Misión

“Ser una Organización de apoyo a los procesos de desarrollo rural que contribuye al Buen Vivir de la Población”.

Propuesta para replanteamiento de la misión

A continuación se plantean algunas preguntas consideradas claves para la correcta formulación de una Misión.

Cuadro 60: Replanteamiento de la Misión

¿Quiénes somos?	Asociación de Productores Agropecuarios y de Comercialización, “UNIDOS SOMOS MÁS”.
¿Qué buscamos?	Fomentar el mejoramiento de la calidad de vida e incremento de los ingresos de sus asociados.
¿Qué hacemos?	Acopio, acondicionamiento y distribución de producción agrícola.
¿Dónde lo hacemos?	Territorio rural del cantón Guaranda.
¿Por qué lo hacemos?	Para dar cumplimiento al Programa Buen Vivir en Territorios Rurales del MAGAP.
¿Para quién trabajamos?	Los pequeños productores rurales.

Fuente: Datos Entregados por la Asociación

Realizado por: La autora

Misión reformulada: Ser una Organización promotora del mejoramiento de la calidad de vida de los pequeños productores rurales del cantón Guaranda mediante el acopio, acondicionamiento, distribución y pago justo de la producción agrícola en concordancia al Programa del Buen Vivir en Territorios Rurales del MAGAP.

Visión

“Al 2017, ser una organización que contribuya al desarrollo social y productivo de la población”.

Propuesta para replanteamiento de la visión

Cuadro 61: Replanteamiento de la Visión

¿Qué tratamos de conseguir?	Ser una Organización referente en la promoción del trabajo y el progreso social.
¿Cuándo llegaremos?	2017
¿Cuáles son nuestros valores?	Unidad, organización, solidaridad, trabajo, responsabilidad.
¿Qué haremos en el futuro?	Extender el beneficio a más asociados.
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Garantizar el bienestar de los asociados y el de la comunidad.

Fuente: Datos Entregados por la Asociación

Realizado por: La autora

Visión reformulada: Llegar a constituirse para el año 2017 como una Organización referente en la promoción del trabajo y el progreso social, fomentando la unidad, organización, solidaridad, trabajo y responsabilidad entre sus asociados garantizando su bienestar y el de sus comunidades.

Anexo 2. Balances e informes financieros de la Asociación

Cuadro 62: Ingresos anuales

G. ESTRUCTURA DE INGRESOS DEL PROYECTO					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BROCOLI	10.545,60	11.072,88	11.626,52	12.207,85	12.818,24
ZANAHORIA	21.530,60	22.607,13	23.737,49	24.924,36	26.170,58
LECHUGA	7.909,20	8.304,66	8.719,89	9.155,89	9.613,68
COLIFLOR	7.909,20	8.304,66	8.719,89	9.155,89	9.613,68
COL	9.886,50	10.380,83	10.899,87	11.444,86	12.017,10
CEBOLLA COLORADA	26.364,00	27.682,20	29.066,31	30.519,63	32.045,61
REMOLACHA	21.970,00	23.068,50	24.221,93	25.433,02	26.704,67
Ajo	9.666,80	10.150,14	10.657,65	11.190,53	11.750,06
CEBOLLA PERLA	0,00	-	-	-	-
TOMATE ARBOL	79.092,00	83.046,60	87.198,93	91.558,88	96.136,82
Mora	49.432,50	51.904,13	54.499,33	57.224,30	60.085,51
ARVEJA (Bandejas)	35.152,00	36.909,60	38.755,08	40.692,83	42.727,48
Habas Secas	28.561,00	29.989,05	31.488,50	33.062,93	34.716,07
Fréjol Seco	65.250,90	68.513,45	71.939,12	75.536,07	79.312,88
Chocho	11.600,16	12.180,17	12.789,18	13.428,64	14.100,07
Maíz (choclo)	36.909,60	38.755,08	40.692,83	42.727,48	44.863,85
PAPAS	56.243,20	59.055,36	62.008,13	65.108,53	68.363,96
TOTAL INGRESOS	478.023,26	501.924,42	527.020,64	553.371,68	581.040,26

Fuente: Datos Entregados por la Asociación
 Realizado por: Funcionarios de la Asociación

Cuadro 63: Inversión de la Asociación

A. INVERSIONES DEL PROYECTO			
A. INVERSIONES DEL PROYECTO	INVERSIÓN REALIZADA	INVERSIONES POR REALIZAR	TOTAL INVERSIÓN
INVERSIONES FIJAS	0,00	160.387,63	160.387,63
<i>Maquinarias y Equipos</i>		76.458,10	76.458,10
<i>Herramientas</i>		0,00	0,00
<i>Muebles y Equipos de Oficina</i>		4.709,00	4.709,00
<i>Construcciones</i>		59.240,53	59.240,53
<i>Semillas y Semovientes</i>		16.740,00	16.740,00
<i>Registros, patentes y marcas</i>		3.240,00	3.240,00
ACTIVOS DIFERIDOS		57.251,40	57.251,40
<i>Gastos de Organización</i>		3.162,80	3.162,80
<i>Implementación del proyecto</i>		32.821,00	32.821,00
<i>Gastos de Promoción</i>		9.209,00	9.209,00
<i>Capacitación a Personal</i>		12.058,60	12.058,60
CAPITAL DE TRABAJO		14.875,00	14.875,00
<i>Materia Prima</i>		11.000,00	11.000,00
<i>Materiales e insumos</i>		3.875,00	3.875,00
<i>Mano de obra Directa</i>		0,00	0,00
<i>Mano de obra Indirecta</i>		0,00	0,00
<i>Caja y Bancos</i>		0,00	0,00
TOTAL		232.514,03	232.514,03

Fuente: Datos Entregados por la Asociación
Realizado por: Funcionarios de la Asociación

Cuadro 64: Costos y gastos

H. ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS DEL PROYECTO						
RUBROS	AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1. COSTOS DE PRODUCCION		373.985,20	392.370,71	411.675,50	431.945,52	453.229,05
BROCOLI		8.112,00	8.517,60	8.943,48	9.390,65	9.860,19
ZANAHORIA		16.562,00	17.390,10	18.259,61	19.172,59	20.131,21
LECHUGA		6.084,00	6.388,20	6.707,61	7.042,99	7.395,14
COLIFLOR		6.084,00	6.388,20	6.707,61	7.042,99	7.395,14
COL		7.605,00	7.985,25	8.384,51	8.803,74	9.243,93
CEBOLLA COLORADA		20.280,00	21.294,00	22.358,70	23.476,64	24.650,47
REMOLACHA		16.900,00	17.745,00	18.632,25	19.563,86	20.542,06
Ajo		7.436,00	7.807,80	8.198,19	8.608,10	9.038,50
CEBOLLA PERLA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOMATE ARBOL		60.840,00	63.882,00	67.076,10	70.429,91	73.951,40
Mora		38.025,00	39.926,25	41.922,56	44.018,69	46.219,63
ARVEJA		27.040,00	28.392,00	29.811,60	31.302,18	32.867,29
Habas Secas		21.970,00	23.068,50	24.221,93	25.433,02	26.704,67
Fréjol Seco		50.193,00	52.702,65	55.337,78	58.104,67	61.009,91
Chocho		8.923,20	9.369,36	9.837,83	10.329,72	10.846,21
Maíz (choclo)		28.392,00	29.811,60	31.302,18	32.867,29	34.510,65
PAPAS		43.264,00	45.427,20	47.698,56	50.083,49	52.587,66
Consumo de energia electrica		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Agua potable unidad agregadora de valor		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Materiales e insumos		3.875,00	3.875,00	3.875,00	3.875,00	3.875,00
2, GASTOS ADMINISTRATIVOS		50.280,00	50.280,00	50.280,00	50.280,00	50.280,00
Responsable de Comercializacion (Adm)		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Contador/a		7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
4 Operarios		19.200,00	19.200,00	19.200,00	19.200,00	19.200,00
01 Vendedor en tienda solidaria de alimentos		6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
01 Ayudante de ventas		4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Útiles y materiales de oficina		540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
Servicios básicos		540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
3. GASTOS DE VENTA		1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00
Gastos de promocion		1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00
4. GASTO FINANCIERO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses bancarios		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL		425.965,20	444.350,71	463.655,50	483.925,52	505.209,05

Fuente: Datos Entregados por la Asociación
Realizado por: Funcionarios de la Asociación

Cuadro 65: Estado de resultados

I. ESTADO PROFORMA DE RESULTADOS						
RUBROS	AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS NETAS		478.023,26	501.924,42	527.020,64	553.371,68	581.040,26
COSTOS DE PRODUCCION		373.985,20	392.370,71	411.675,50	431.945,52	453.229,05
UTILIDAD BRUTA		104.038,06	109.553,71	115.345,15	121.426,16	127.811,21
COSTO DE ADMINISTRACION		50280,00	50280,00	50280,00	50280,00	50280,00
COSTO DE VENTA		1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00
UTILIDAD OPERATIVA		52.058,06	57.573,71	63.365,15	69.446,16	75.831,21
COSTO FINANCIERO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD NETA ANTES DE REP. UTILIDADES		52.058,06	57.573,71	63.365,15	69.446,16	75.831,21
REPARTO DE UTILIDADES (15%)		7.808,71	8.636,06	9.504,77	10.416,92	11.374,68
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS		44.249,35	48.937,66	53.860,38	59.029,23	64.456,53
IMPUESTOS (25 %)		11062,34	12234,41	13465,09	14757,31	16114,13
UTILIDAD NETA		33.187,01	36.703,24	40.395,28	44.271,92	48.342,40

Fuente: Datos Entregados por la Asociación
Realizado por: Funcionarios de la Asociación

Cuadro 66: Balance general

J. BALANCE GENERAL ANUAL PROYECTADO						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTE	-184.818,03	-136.048,44	-116.949,64	-97.675,03	-78.215,82	-58.562,78
ACTIVO FIJO	160.387,63	160.387,63	160.387,63	160.387,63	160.387,63	160.387,63
DEPRECIACION ACUMULADA		-10.696,49	-21.392,98	-32.089,47	-42.785,96	-53.482,45
ACTIVOS DIFERIDOS	24.430,40	19.544,32	14.658,24	9.772,16	4.886,08	-
TOTAL ACTIVOS	0,00	33.187,01	36.703,24	40.395,28	44.271,92	48.342,40
PASIVO CORRIENTE	-	-	-	-	-	-
PASIVO LARGO PLAZO	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO	-	-	-	-	-	-
UTILIDADES DE EJERCICIO		33.187,01	36.703,24	40.395,28	44.271,92	48.342,40
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	-	33.187,01	36.703,24	40.395,28	44.271,92	48.342,40

Fuente: Datos Entregados por la Asociación
Realizado por: Funcionarios de la Asociación

Cuadro 67: Flujo de caja

K. CÁLCULO DE FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO							
RUBROS	AÑOS	0	1	2	3	4	5
VENTAS			478.023,26	501.924,42	527.020,64	553.371,68	581.040,26
VALOR DE SALVAMENTO							46.360,26
COSTOS DE PRODUCCIÓN			373.985,20	392.370,71	411.675,50	431.945,52	453.229,05
COSTOS DE ADMINISTRACIÓN			50280,00	50280,00	50280,00	50280,00	50280,00
COSTOS DE VENTAS			1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00
COSTOS FINANCIEROS			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AMORTIZAC. ACTIVOS DIFERIDOS (5 AÑOS)			4886,08	4886,08	4886,08	4886,08	1569,67
UTILIDAD ANTES DE REP. UT E IMPUESTOS			47.171,98	52.687,63	58.479,07	64.560,08	120.621,81
REPARTO DE UTILIDADES			7075,80	7903,14	8771,86	9684,01	18093,27
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO			40.096,18	44.784,49	49.707,21	54.876,06	102.528,54
IMPUESTO (25%)			10024,05	11196,12	12426,80	13719,02	25632,13
UTILIDAD NETA			30.072,14	33.588,37	37.280,41	41.157,05	76.896,40
DEPRECIACIONES			10.696,49	10.696,49	10.696,49	10.696,49	10.696,49
AMORTIZACIÓN ACTIVO NOMINAL			4886,08	4886,08	4886,08	4886,08	1569,67
INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPOS		-160.387,63					
INVERSIÓN ACTIVO NOMINAL O DIFERIDO		-57251,40					
INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO		-14.875,00					
RECUPER. CAPITAL DE TRABAJO							
PRÉSTAMO		0,00					
AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO			0,00	0,00	0,00	0,00	
FLUJO DE CAJA		-232.514,03	45.654,71	49.170,94	52.862,98	56.739,62	89.162,56

Fuente: Datos Entregados por la Asociación
Realizado por: Funcionarios de la Asociación

Anexo 3. Preguntas aplicadas en las encuestas

Cuadro 68: Preguntas aplicadas a los asociados

PREGUNTAS A LOS ASOCIADOS	
1.	¿La atención que recibe por parte de los funcionarios de la Asociación, la considera?
2.	¿Se ve involucrado usted en las actividades que realiza la Asociación?
3.	¿Considera usted que en la Asociación se efectúan cambios para mejorar su funcionamiento?
4.	¿Cómo se informa usted de las actividades que se realizan en la Asociación?
5.	¿Conoce usted sobre la existencia de una rendición de cuentas de las actividades realizadas por los miembros de la Asociación?
6.	¿La gestión realizada por la Asociación ha contribuido con el mejoramiento de su comunidad?
7.	¿Cree usted que se toman en cuenta sus requerimientos para mejorar los procesos en la Asociación?
8.	¿El personal que lo atiende se muestra dispuesto a resolver sus consultas o requerimientos?

Fuente: Análisis situacional planteado

Realizado por: La Autora

Cuadro 69: Preguntas aplicadas a los trabajadores

PREGUNTAS A LOS TRABAJADORES	
1.	¿Conoce usted, qué es un plan de trabajo?
2.	¿Conoce de la existencia de planes de trabajo en la Asociación?
3.	¿Conoce si estos planes se ejecutan a cabalidad?
4.	¿Los objetivos, políticas y estrategias que tiene la Asociación los conoce y los aplica actualmente?
5.	¿La visión y misión de la Asociación las conoce y aplica?
6.	¿En el trabajo que desempeña la Asociación, que valores organizacionales aplican?
7.	¿Conoce el organigrama estructural que tiene la Asociación, el mismo le ayuda a usted a determinar sus tareas en su trabajo?
8.	¿Considera que las funciones y responsabilidades asignadas a usted se encuentran correctamente documentadas?
9.	¿Cómo valora la coordinación entre los miembros de su equipo de trabajo?
10.	¿El espacio físico en el que realiza su trabajo usted lo considera?
11.	¿Conoce cuáles son las actividades más relevantes que se realizan dentro de la Asociación?
12.	¿Conoce si estas actividades se encuentran documentadas?
13.	¿Cómo describe el liderazgo que fomentan a usted sus superiores?
14.	¿Cómo califica al ambiente laboral en el que se desempeña?

15. ¿La comunicación con sus compañeros es?
16. ¿El nivel de confianza que generan los mandos superiores es?
17. ¿La integración para la ejecución de actividades del personal es?
18. ¿Cómo califica la motivación que recibe de parte de sus superiores?
19. ¿Las formas de control que se aplican son?
20. ¿La evaluación de su trabajo lo realizan?
21. Conoce usted ¿Cuál es el presupuesto con el que trabajan?
22. ¿Los programas y equipos de computación con los que trabaja los considera?
23. ¿Cómo evalúa usted su trabajo y el de sus compañeros al frente de la Asociación?
24. ¿Cree que el grupo de trabajo está conformado de acuerdo a las necesidades y exigencias de los planes y desarrollos actuales de la Asociación?
25. ¿Recibe algún tipo de reconocimiento por su desempeño cuando los objetivos y metas son alcanzados?
26. ¿Conoce usted si existen diferencias salariales entre empleados de la misma categoría?
27. ¿Los programas de capacitación, con que periodicidad se ejecutan?
28. ¿Los beneficios laborales y sociales que recibe usted los considera?
29. ¿El salario que usted recibe de acuerdo a su trabajo lo considera?
30. ¿El pago del salario lo recibe puntualmente?

Fuente: Análisis situacional planteado

Realizado por: La Autora