



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

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A**

### **TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO –  
FINANCIERO POR PROCESOS PARA LA ASOCIACIÓN DE  
PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS “EL  
SAGUACEÑITO”, DE LA PARROQUIA ILAPO, CANTÓN GUANO.

### **AUTORA:**

**LILIAN DEL ROCÍO COLCHA HERNÁNDEZ**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2018**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. LILIAN DEL ROCÍO COLHA HERNÁNDEZ, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Dr. Alberto Patricio Robalino  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

Ing. Javier Lenín Gaibor  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Lilian del Rocío Colcha Hernández declaró que el presente es de mi autoría y 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, 31 de Julio del 2018

Lilian del Rocío Colcha Hernández.

C.C. 060423961-6

## **DEDICATORIA**

A Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme la fuerza necesaria para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a enfrentar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mis padres Manuel Colcha y Aida Hernández por su esfuerzo y dedicación para realizarme como persona de bien y que me han acompañado y apoyado durante todo mi trayecto estudiantil y en mi vida, quienes han velado por mi durante este arduo caminar, que con sus consejos me han guiado para culminar con mi carrera profesional y para hoy juntos, ver realizado uno de mis sueños.

A mis hermanos Mayra, Johanna, Jorge mi sobrino Daniel, a mi mamita Martha por ser mi apoyo constante y ayudarme en todo momento.

A mi abuelita Rosa; a Jefferson una persona especial que aunque ya no estén conmigo físicamente me cuida y me protegen desde el cielo.

A mis queridos amigos por compartir su tiempo, experiencias y brindarme su apoyo moral de manera incondicional para poderme realizar.

“Gran parte del éxito se asienta sobre la insistencia”.

Woody Allen

## **AGRADECIMIENTO**

El más sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en especial a la Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Contabilidad y Auditoría por haberme abierto sus puertas y darme la oportunidad de convertirme en una profesional de éxito.

A mis maestros Doctor Alberto Patricio Robalino y el Ingeniero Javier Lenin Gaibor quienes con su ayuda y comprensión han compartido sus conocimientos y experiencias para facilitar el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A los docentes que durante el desarrollo de mi carrera han aportado en mi formación profesional y personal, con sus conocimientos.

Un agradecimiento efusivo a la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito” en especial al Ingeniero Daniel Román por brindarme la oportunidad de realizar el presente trabajo de titulación dándome la apertura necesaria para la culminación de este logro.

Lilian del Rocío Colcha Hernández.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	1
Índice de gráficos.....	2
Índice de anexos.....	2
Resumen.....	3
Abstract.....	4
Introducción .....	5
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	7
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	7
1.1.1 Formulación del Problema. ....	8
1.1.2 Delimitación del Problema.....	8
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA. ....	9
1.3 OBJETIVOS .....	10
1.3.1 Objetivo General .....	10
1.3.2 Objetivos Específicos.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	11
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	11
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	11
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
2.2.1 Definición de Modelo. ....	11
2.2.2 Criterios para realizar un buen modelo. ....	12
2.2.3 Modelos de Gestión.....	12
2.2.4 Gestión. ....	12
2.2.5 Modelo de Gestión .....	13
2.2.6 Gestión Administrativa. ....	13
2.2.7 Gestión Financiera. ....	14

2.2.8	Importancia de la Gestión Financiera. ....	14
2.2.9	Enfoque de Gestión por Procesos. ....	15
2.2.10	Definición de Gestión por Procesos. ....	15
2.2.11	Importancia de la Gestión por Procesos. ....	16
2.2.12	La Gestión por Procesos y la Estructura Organizacional. ....	17
2.2.13	Elementos de un Proceso. ....	18
2.2.14	Factores de un Proceso. ....	19
2.2.15	Proceso administrativo. ....	20
2.2.16	Modelo Balanced Scorecard. ....	21
2.2.17	Indicadores de Gestión. ....	27
2.2.18	Toma de Decisiones. ....	29
2.2.19	El Tomador de Decisiones Bajo el Modelo Intuitivo. ....	31
2.3	IDEA A DEFENDER. ....	32
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO. ....		33
3.1	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN. ....	33
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN. ....	34
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA. ....	34
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN. ....	35
3.4.1	Métodos de investigación. ....	35
3.4.2	Técnicas de investigación. ....	36
3.4.3	Instrumentos de investigación. ....	37
3.5	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....	38
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER. ....	48
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO. ....		49
4.1	TEMA. ....	49
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA. ....	49
4.2.1	La Organización. ....	50
4.2.2	Elección del equipo guía. ....	58
4.2.3	Diseño del mapa estratégico. ....	58
4.2.4	Análisis Interno y Externo. ....	60
4.2.5	Relación causa y efecto. ....	62
4.2.6	Factores claves de éxito. ....	63
4.2.7	Establecer los objetivos estratégicos y acciones. ....	66

4.2.8	Propuesta del BSC para la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito” .....	67
4.2.9	Armando el Cuadro de Mando Central .....	68
4.2.10	Índices Financieros utilizados. ....	90
	CONCLUSIONES .....	96
	RECOMENDACIONES.....	97
	BIBLIOGRAFÍA .....	98
	ANEXOS .....	100



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Tradicional Vs Gestión por Procesos.....	17
Tabla 2:	Conocimiento de la Misión y Visión de la Asociación. ....	38
Tabla 3:	Existencia de objetivos estratégicos. ....	39
Tabla 4:	Calificación de la Gestión de los directivos.....	40
Tabla 5:	Compromiso y empoderamiento del personal con la Asociación.....	41
Tabla 6:	Fomentación del trabajo en Equipo. ....	42
Tabla 7:	Ventas. ....	43
Tabla 8:	Existencia de Indicadores de Gestión .....	44
Tabla 9:	Mejoramiento de los Procesos Administrativo – Financiero.....	45
Tabla 10:	Existencia de un Modelo de Gestión para el cumplimiento de los objetivos	46
Tabla 11:	Contribución del Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard al mejoramiento de los procesos Administrativos – Financieros. ....	47
Tabla 12:	Matriz de Perspectivas .....	58
Tabla 13:	Indicadores.....	65
Tabla 14:	Definiendo Acciones.....	66
Tabla 15:	Propuesta del Balanced Scorecard .....	67
Tabla 16:	Balanced Scorecard.....	68

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Perspectivas del BSC .....	24
Gráfico 2:	Conocimiento de la Misión y Visión de la Asociación. ....	38
Gráfico 3:	Disponibilidad de los objetivos estratégicos.....	39
Gráfico 4:	Gestión Administrativa. ....	40
Gráfico 5:	Compromiso y empoderamiento del personal hacia la Asociación. ....	41
Gráfico 6:	Trabajo en equipo .....	42
Gráfico 7:	Ventas – Procesos. ....	43
Gráfico 8:	Indicadores de gestión. ....	44
Gráfico 9:	Importancia de mejorar los procesos Administrativo - Financiera.....	45
Gráfico 10 :	Existencia de un Modelo de Gestión para el cumplimiento de los objetivos financieros.....	46
Gráfico 11:	Contribución del Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard al mejoramiento de los procesos Administrativos – Financieros. ....	47

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Permiso de Funcionamiento.....	100
Anexo 2:	RUC .....	101
Anexo 3:	Permiso del Funcionamiento Prevención de Incendios .....	103
Anexo 4:	Informe de Inspección del Cuerpo de Bomberos.....	104

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como finalidad diseñar un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero por Procesos para la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito”, de la Parroquia Ilapo, Cantón Guano, permitirá corregir las falencias administrativas, financieras y operacionales de la entidad. Para el estudio de la presente investigación se aplicaron técnicas e instrumentos de investigación que ayudo a determinar la situación actual de la organización mediante encuestas y un análisis FODA, la metodología aplicada fue cuantitativa y cualitativa. Las principales falencias encontradas son: insuficiente formación empresarial, deterioro de la rentabilidad, ineficiente utilización de recursos financieros; el Balanced Scorecard está desarrollado en base a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento, con lo cual se va obtener como resultado final el Modelo de Gestión Administrativo – Financiero por Procesos desarrollado desde las mencionadas perspectivas, en donde conste los objetivos estratégicos, metas, indicadores que permitirán a la organización mantener un constante desarrollo. Se concluye que este trabajo investigación será una herramienta de la entidad que mejorará la gestión de manera integral para satisfacer las necesidades de la colectividad. Se recomienda realizar un análisis periódico de la organización con el fin de determinar si se está cumpliendo con los objetivos de la organización y si se aplica en su totalidad las estrategias y las perspectivas propuestas.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS> <MODELOS DE GESTIÓN> <BALANCED SCORECARD> <INDICADORES FINANCIEROS> <PROCESOS DE GESTIÓN > <GUANO (CANTÓN) >

Dr. Alberto Patricio Robalino  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

The purpose of this degree work is to design: a Model of Administrative – Financial Management by Processes for the Association of Small Agricultural Producers “EL Saguaceñito”, of the Ilapo Parish, Guano canton, that will allow correcting the administrative, financial and operational flaws of the entity. For the study of the present investigation, techniques and research instruments were applied that helped to determine the current situation of the organization through surveys and a SWOT analysis, the methodology applied was quantitative and qualitative. The main faults found are: insufficient bussiness training, deterioration in profitability, inefficient use of financial resourses; The Balanced Scorecard is developed based on four perspectives: financial, customers, processes, learning and growth, with which the Management Process – Financial by Processes developed as a result of the aforementioned perspectives, which include the strategic objectives, goals, indicators that will allow the organization to maintain a constant development. It is concluded that this research work will be an implement of the entity that will improve management in a integral manner to meet the needs of the community. It is recommended to carry out a periodic analysis of the organization in order to determine if the objectives of the organization are being met and, if fully applied, the proposed strategies and perspectives.

**Keywords:**<ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES > <MANAGEMENT MODELS> <BALANCED SCORECARD> <FINANCIAL INDICATORS> <MANAGEMENT PROCESSES> < GUANO (CANTÓN) >

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo constituye el diseño de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero por Procesos para la asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito”, de la Parroquia Ilapo, Cantón Guano, con el fin de proporcionar una herramienta que permita mejorar la eficiencia operacional desde las cuatro perspectivas que ofrece el modelo.

La Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito” es una Microempresa que persigue el bienestar de la población, el objetivo de la presente investigación que se ha constituido en un generador de bienestar social para sus Asociados y quienes adquieren su producción.

Para el desarrollo del trabajo de investigación se efectuó el análisis de la situación actual de la Asociación en base a indicadores proporcionados por fuentes secundarias y a información levantada dentro de la propuesta investigativa así como el análisis de sucesos pasados que repercuten dentro de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

El producto del trabajo es el Balanced Scorecard, que constituye una herramienta de gestión de suma importancia para la Asociación ya que en su contenido se formulan objetivos estratégicos partiendo de los problemas y oportunidades priorizados con el fin de establecer medidas de contingencia en el corto o largo plazo.

El contenido del presente trabajo de investigación se compone de la siguiente manera: El primer capítulo detalla el problema con su respectivo planteamiento, formulación y delimitación, así mismo la justificación donde se conoce los motivos que indujo a realizar la investigación, También los Objetivos general y específicos que son el pilar fundamental para desarrollar el trabajo de investigación.

El segundo capítulo está compuesto por el marco teórico que se basa en los antecedentes investigativos e históricos, además de la fundamentación teórica compuesta por el marco conceptual donde señalan los términos referenciales para el desarrollo del trabajo, así mismo las aportaciones científicas de los diferentes autores acerca del tema.

El tercer capítulo hace énfasis al marco metodológico que se va a aplicar en este estudio que va desde la modalidad de investigación descriptiva y exploratorio con enfoque cualitativo con respecto a que se está estudiando Ciencias Administrativas; en relación a los métodos deductivo y técnicas e instrumentos de investigación, terminando con la presentación de los resultados de donde se han derivado conclusiones de la investigación mediante entrevistas y encuestas de la población estudiada.

Y por último en el cuarto capítulo define la propuesta en la cual se encuentra el desarrollo de la investigación y el planteamiento del Balanced Scorecard a través del análisis de sus cuatro perspectivas: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de procesos internos, y perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Al final se entregara a los responsables de la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito”, quienes decidirán su posterior implementación en el desempeño de su trabajo.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

La Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito”, inició sus actividades comerciales el 25 de abril del 2013, en la Parroquia Ilapo, cantón Guano, Provincia de Chimborazo. Se encuentra registrada en el SRI con el RUC número 0691738914001 y como contribuyente "SOCIEDADES" y cuenta con 22 socios, de los cuales el 50% son mujeres, donde cada uno (a) participa con la producción y entrega de un promedio 200 litros de leche diarios, los cuales son destinados a un centro de acopio para su transformación en leche enfundada, quesos, mantequilla y otros derivados lácteos y su posterior comercialización en la diversas cadenas comerciales de la ciudad y provincia.

Realizado un breve diagnóstico, se ha podido determinar una serie de problemáticas que vienen caracterizando las diferentes actividades diarias de la Asociación “El Saguaceñito”, a saber:

1. Ausencia de indicadores de gestión que permitan medir cada una de las actividades financieras y administrativas de la asociación, lo que genera dificultades para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.
2. Inexistencia de un organigrama estructural, lo que provoca que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status que les da la función que ejercen, sin que asuman las responsabilidades y obligaciones que amerita el mismo.
3. Falta de un plan anual de capacitación orientado a los socios en las áreas administrativas y financiera, lo cual impide la optimización de los recursos humanos, logísticos, materiales y financieros existentes.
4. Deficiente control interno a nivel de la Asociación, lo que genera que no solamente se produzcan inconformidades en sus procesos, sino un impacto negativo en la producción, comercialización e imagen de la organización.

5. Inadecuada formulación de los enunciados de Misión y Visión institucional, lo que no permite establecer estrategias eficaces para cumplir con sus objetivos y metas de forma eficiente.
6. La Asociación “El Saguaceñito” no cuenta con informes periódicos de sus ingresos y ventas, lo que impide a sus directivos mejorar la toma de decisiones.
7. Finalmente, es evidente la existencia de duplicación, evasión y arrogación de funciones por parte del personal, lo que genera costos elevados de operación.

Todos los problemas citados anteriormente tienen su origen en la falta de un Modelo de Gestión Administrativa – Financiera, que incluya cadena de valor, mapa de procesos, procesos críticos, a fin de establecer estrategias y optimizar los diferentes recursos de la Asociación “El Saguaceñito”, de la Parroquia Ilapo.

Por lo anterior, fue urgente y necesario emprender con la presente investigación a fin de contar con una herramienta Administrativa – Financiera que permita a las principales autoridades de la Asociación “El Saguaceñito”, de la Parroquia Ilapo, establecer una serie de estrategias para optimizar la gestión Administrativa – Financiera.

### **1.1.1 Formulación del Problema.**

¿Cómo el diseño de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero por Procesos para la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito”, de la Parroquia Ilapo, cantón Guano, con base en el método del Balanced Scorecard, contribuye a mejorar la toma de decisiones administrativas – financieras y de sus procesos?

### **1.1.2 Delimitación del Problema.**

#### **CONTENIDO:**

**Campo:** Administración Financiera.

**Área:** Gestión Administrativa y Financiera.

**Aspecto:** Modelo de Gestión Administrativo – Financiero.

#### **ESPACIAL:**



**Provincia:** Chimborazo.

**Cantón:** Guano.

**Parroquia:** Ilapo.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.**

El presente trabajo de investigación se justificó su realización desde las siguientes perspectivas: teórica, práctica, metodológica y académica.

### **Justificación Teórica.**

La presente investigación se justificó teóricamente, porque se utilizó todo el referencial teórico existente sobre Modelos de Gestión Administrativa – Financiera, contenida en libros, revistas especializadas, artículos científicos y páginas web de connotados autores y tratadistas, de tal forma que se adaptó a las necesidades y requerimientos de la Asociación “El Saguaceñito”, sirviendo de base para estructurar el marco teórico de la presente investigación.

### **Justificación Metodológica.**

Desde la perspectiva metodológica, la presente investigación se justificó su emprendimiento ya que se emplearon métodos, técnicas y herramientas de investigación que sirvieron para recabar información y evidencias suficientes, competentes, pertinentes y relevantes, de tal forma que los resultados de la presente investigación fueron los más objetivos y concretos posibles .

### **Justificación Académica.**

Académicamente, esta investigación se justificó su emprendimiento, puesto que fue la oportunidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos durante nuestra formación académica en el diseño del Modelo de Gestión Administrativo – Financiero por Procesos para la Asociación “El Saguaceñito” de la Parroquia Ilapo; paralelamente, fue la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos como consecuencia de la práctica en el campo laboral; y, sin dejar de ser menos importante cumplí con un prerrequisito para mi incorporación como nueva profesional de la república.

## **Justificación Práctica.**

Desde el punto de vista práctico, el desarrollo de la presente investigación se justificó, puesto que se logró diseñar un modelo de gestión administrativo – financiero por procesos para la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito”, que entre otras partes incluyó: los procesos y procedimientos de carácter administrativo – financiero, a fin de establecer estrategias y optimizar los diferentes recursos de la organización.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero por Procesos para la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito” de la Parroquia Ilapo, cantón Guano, mediante el método del Balanced Scorecard, para la toma de decisiones administrativas y financieras que contribuyan a la mejora continua de sus procesos.

### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- Establecer el marco teórico, mediante la recopilación de información encontrada en libros, revistas y páginas web, que sirva de sustento para el diseño un modelo de gestión administrativo – financiero motivo de la presente investigación.
- Estructurar el marco metodológico con la utilización de métodos, técnicas y herramientas de investigación, a fin de que los resultados del presente trabajo investigativo sean los más objetivos y reales posibles.
- Diseñar el modelo de gestión administrativo – financiero por procesos, mediante la elaboración del Balanced Scorecard, que incluya la reorganización estructural de la entidad y perfeccionamiento en sus procesos a fin de contribuir a la toma de decisiones.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos.**

La Asociación de Productores Agropecuarios “El Saguaceñito”, ubicada en la comunidad Saguazo Cruz de Mayo, pertenecientes a la parroquia de Ilapo – cantón Guano, Provincia de Chimborazo, situada en la zona alta a 3600m.s.n.m, es una organización joven que nace con la iniciativa de reducir la cadena de intermediación en la producción lechera, dando un valor agregado neto (leche y productos lácteos de calidad) y de esta manera disminuir la variación del precio del litro de leche.

La estructura social de la zona de Ilapo está integrada por pobladores de raza mestiza e indígena con una economía de clase baja, ya que la mayoría de su población es de escasos recursos económicos y las principales actividades a las que se dedican son: la ganadería (leche) y en menor escala a la producción de papa y cebolla rama. Un aspecto a considerar es que en los actuales momentos la agricultura y ganadería de la zona de Ilapo puede verse seriamente afectada por el reinicio en cualquier momento de la actividad volcánica del Tungurahua y su consecuente caída de la ceniza.

### **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

#### **2.2.1 Definición de Modelo.**

Bermón, (2014), refiriéndose a la definición de modelo, manifiesta:

Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma distinta a la empresa misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto. (p.53)

De su lado, Gallo, (2014), define al Modelo como: “Una representación conceptual o física a escala de un proceso o sistema (fenómeno) con el fin de analizar su naturaleza”. (p.22)

Por lo anterior, se puede deducir que Modelo es una representación primordial para estructurar, organizar y mantener cualquier tipo de sistema con el fin de analizar el orden y los pasos que se debe seguir al representar sus características.

### **2.2.2 Criterios para realizar un buen modelo.**

Bermón, (2014), presenta algunos criterios que debe cumplir todo modelo:

- Fácil de entender por parte del usuario.
- Dirigido a metas u objetivos.
- No de respuestas absurdas.
- Fácil de controlar y manipular por parte del usuario.
- Completo, en lo referente a asuntos importantes.

### **2.2.3 Modelos de Gestión.**

### **2.2.4 Gestión.**

López, (2008), respecto de la Gestión, menciona que: “Son las acciones o actividades para dirigir la organización y lograr los objetivos, pero sin la respuesta de cuáles son esas actividades y más particularmente cuales son las actividades para gestionar un proceso”. (p. 33)

Yáñez, (2010), con referencia a la gestión, manifiesta que: “Se conceptualiza como guías de acción cuya función es orientar actividades por medio de la previsión y uso de esfuerzos y recursos disponibles encaminadas a alcanzar un determinado fin”. (p.18)

Con base en lo anterior podemos definir que la gestión es el conjunto de instrumentos operativos que sirven como herramienta para dirigir y administrar los recursos de una organización.

### **2.2.5 Modelo de Gestión**

Navarro, (2009), al referirse a los modelos de gestión, señala que: “Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública”. (p.32)

López, (2014), señala que: “Es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias”. (pp.41)

En conclusión, un modelo de gestión es una descripción simplificada de la realidad que establece directrices conformadas por un conjunto de estrategias y medios establecidos para administrar una organización.

### **2.2.6 Gestión Administrativa.**

Córdoba Padilla, (2007), sobre la Gestión administrativa, manifiesta que: “Es un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar”. (p.23)

El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, citado por Lazo, (2014), manifiesta que: “explica que la administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar”. (p.40)

Luego de las citas presentadas se puede inferir que la gestión administrativa es uno de los factores más importantes porque de ella dependerá el éxito de la organización, y da soporte en sus diferentes procesos empresariales, de manera que ayuda a administrar los recursos de manera eficiente.

### **2.2.7 Gestión Financiera.**

Nunes, (2015), manifiesta que : “La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización”.(p.36)

Por su parte, Córdoba, (2012), sostiene que:

La gestión financiera analiza las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias.

Tomando como referencia las definiciones de los autores citados, la gestión financiera es una secuencia lógica de procesos basados en decisiones financieras en donde se pretende maximizar el valor del mercado de la institución, es decir el empleo eficiente de los recursos financieros en términos de eficiencia y rentabilidad, cuyo propósito es el cumplimiento de sus objetivos.

### **2.2.8 Importancia de la Gestión Financiera.**

Córdoba (2012), con referencia a la importancia de la gestión financiera, menciona que:

La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.  
(p.6)

De su lado, Gómez, (2000), manifiesta que:

La importancia de la gestión financiera radica en el sentido del control de todas las operaciones, en la toma de decisiones, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional, en la

confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Según lo citado anteriormente, se puede indicar que la gestión administrativa es importante, ya que está relacionada íntimamente con la toma de decisiones y el control de prácticamente todo lo que tenga que ver con los recursos, inversiones, maquinaria, y sus fuentes de financiamiento para un buen desarrollo de la organización.

### **2.2.9 Enfoque de Gestión por Procesos.**

Mallar, (2010), al referirse de Enfoque de Gestión por Procesos, establece que:

El enfoque de procesos requiere que la empresa administre cada proceso como una unidad única y a su vez como un mecanismo de una red de procesos, eliminar las barreras entre las diferentes unidades funcionales y unificar su enfoque a las principales metas de la organización, esto también incluye la manera apropiada de administrar las interfaces entre los procesos. (p.59)

De su parte, Valdez, (2010), se refiere a enfoque de Gestión por Procesos, como:

Un enfoque basado en procesos que nos permite un mejor y continuo control sobre los procesos y las interrelaciones entre ellos, lo cual sin lugar a dudas representa una ventaja competitiva para la organización. Permite un desempeño mejor y la obtención de mejores resultados no solo en los procesos sino en los productos y servicios, así como la posibilidad de un mejoramiento continuo de manera integral. (p.35)

En conclusión, podemos decir que el enfoque por procesos es el resultado organizacional que se alcanza a través de una red compleja de procesos, además nos permite gestionar de mejor manera los procesos, reducir costos y mantener una ventaja competitiva para la organización y satisfacer las necesidades del cliente mostrando un mejor desempeño.

### **2.2.10 Definición de Gestión por Procesos.**

Bravo, (2011), respecto a la definición de gestión por procesos, manifiesta que:

Es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores. (p.09)

Por su parte, Carrasco, J. (2011), en referencia a la gestión de procesos, señala que: “Es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente”. (p.39)

En conclusión, la gestión por procesos permite identificar los procesos necesarios y cumplir con los objetivos organizacionales, optimizando recursos, generando así valor agregado a los diferentes procesos, bienes y servicios finales de una empresa.

### **2.2.11 Importancia de la Gestión por Procesos.**

Venegas, (2016), con respecto a la importancia de la Gestión por Procesos, manifiesta que:

Contar con una gestión por procesos optima, conlleva a alcanzar los mejores resultados que se han planificado y beneficiado a la organización en su participación competitiva en los actuales escenarios. De ahí la importancia de estar atento la gerencia en todo lo concerniente a la gestión por procesos que le favorezca en el desempeño.

Por su parte, Zaraztieguie, J.R., (1999), afirma que:

Los procesos consideran como base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

La importancia que ha tomado hoy en día la gestión por procesos radica en el enfoque que se les da a las actividades en función del cliente, se reconoce que un cliente satisfecho es un cliente comprometido y fiel hacia un producto o servicio. Así se gana permanencia



en un mercado competitivo siempre y cuando, todos sus esfuerzos estén enmarcados en dicho enfoque. (p.81).

De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que la gestión por procesos hoy en día ha logrado un espacio importante en las organizaciones, dado que al gestionar las actividades y los recursos como un proceso, se logra alcanzar los resultados de manera eficiente; a más de ello, a través de la gestión por procesos se logra fidelizar nuestros productos y servicios y permanecer en mercados altamente competitivos.

### 2.2.12 La Gestión por Procesos y la Estructura Organizacional.

Para López, (2008), respecto a la gestión por procesos y a la estructura organizacional, menciona que:

En las opciones evaluadas, se encuentran factores externos e internos, que justifican un cambio en las formas de hacer las cosas. Uno de estos factores se refiere a las estructuras organizacionales tradicionales o de tipo funcional, que en opinión de varios de los expertos investigados, son una de las principales causas de la ineficiencia organizacional. A continuación se presentan algunas comparaciones entre la gestión tradicional y la propuesta de gestión por procesos. (pág. 24).

Tabla N° 1: **Tradicional Vs Gestión por Procesos.**

Organización Burocrática y la Organización por Procesos José Antonio Pérez - Fernández de Velasco	
<b>La organización Burocrática</b> “El Paso”	<b>Organización por Procesos</b> “El Futuro”
Organización burocrática basada en jerarquías, clásicas y verticales, supervisión y control donde solo los directivos toman decisiones.	Menos jerarquía y liderazgo directivo.
La organización piramidal tiene distribución homogénea de funciones especializadas.	Diseño de la organización en función del valor agregado.

Basada en la jerarquía y el control para procesar la información y tomar decisiones.	Énfasis en procesos, sistemas y personas, Empresas Gobernantes por los requisitos de los clientes.
Formal e inflexible, limita la creatividad.	Gestión participativa. Delega más responsabilidad y autoridad a los niveles operativos.
Crecimiento controlado en entornos predecibles.	Estructura flexible y menos formal.
Personal poco calificado, de modelo mecanicista (unos piensan y otros lo hacen).	Aprendizaje permanente.
Asignación de tareas.	Asignación de responsabilidad global sobre el proceso.

**Fuente:** (Lopez, 2008) El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional

**Elaborado por:** Lilian Colcha

### 2.2.13 Elementos de un Proceso.

Pérez, (2010), al hablar de los elementos de un proceso, destaca que:

Todo proceso tiene 4 elementos:

- a. Un INPUT (Entrada Principal), producto con unas características objetivas que respondan al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos.

El input es un “producto” que proviene de un suministrador (externo e interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor “o” del cliente”.

- b. La secuencia de las actividades propiamente dichas que precisan de medios u recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago; hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre qué procesar o cómo (calidad) y cuándo entregar el

output al siguiente eslabón del proceso administrativo. Un sistema de control conocido con indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno muchas veces).

- c. Un OUTPUT (salida) producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc.

La salida de un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”.

Propongamos considerar siempre dos tipos de output:

1. Producto tangible que posteriormente será sometido al control de calidad (medición y seguimiento del producto ISO 9001)
2. Finalista, de eficacia (resultados) o sus sinónimos valor, satisfacción. (p.55)

#### **2.2.14 Factores de un Proceso.**

Según Pérez, (2010), señala que en un proceso predominan los siguientes factores:

**1.- Personas:** Un responsable y los miembros del equipo de procesos, todas ellas con conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas.

**2.- Materiales:** Materias primas o semielaboradas, información con las características adecuadas para su uso.

**3.- Recursos Físicos:** Instalaciones, maquinarias, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en las adecuadas condiciones de uso. (p.57)

**4.- Métodos / Planificación de Proceso:** Método de trabajo, procedimientos, hoja de procesos, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente cómo.

**5.- Medio Ambiente:** Entorno en que se lleva a cabo los procesos. (p.58)

### **2.2.15 Proceso administrativo.**

#### **2.2.15.1 Definición del Proceso Administrativo.**

Hernández S., (2011), define al Proceso Administrativo, como: “un proceso social que tiene como finalidad lograr los máximos resultados mediante la coordinación de actividades y personas que integran un sistema organizado.” (p.23)

De su lado, Guzmán, (2013), sobre el proceso administrativo, establece que: “Es un conjunto de pasos y fases sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”. (p.26)

En conclusión, el proceso administrativo es una herramienta que se utiliza en las organizaciones para alcanzar los objetivos mediante la coordinación de actividades.

#### **2.2.15.2 Elementos del Proceso Administrativo.**

Hernández S., (2011), al hablar de los elementos del proceso administrativo, señala:

- **Planeación:** Proyección impresa de la acción; contesta a la pregunta ¿Qué y cómo se va hacer?
- **Organización:** Estructuración de las funciones por áreas, departamentos, puestos y jerarquías, conforme a la responsabilidad delegada; responde a las preguntas ¿Quién lo debe hacer? y ¿Qué debe hacerse?
- **Integración:** Acción de involucramiento de los recursos humanos de la empresa, responde a las preguntas ¿Quién lo sabe hacer? y ¿De qué es responsable?
- **Dirección:** Acción de conducción de la organización y sus miembros hacia las metas (liderazgo), conforme a las estrategias.
- **Control:** Evaluación de los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado. (p.160)

## **2.2.16 Modelo Balanced Scorecard.**

### **2.2.16.1 Historia.**

Según Ríos (2007), en su publicación, menciona:

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard en inglés) data de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: “medición de los resultados en la Empresa del futuro”. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

Se considera como el antecedente del Cuadro de Mando Integral, al “Tableau de Word”, porque los años sesenta se utilizó en Francia. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y la ejecución, empleando indicadores y objetivos entorno a cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. (p.1)

### **2.2.16.2 Definición del Balanced Scorecard**

Rojas, et al., (2012), al hablar del Balanced Scorecard (BSC), lo definen como: “Un sistema estratégico de gestión y una versión actualizada mucho más completa y con mucho más valor agregado que la dirección por objetivos”. (p.354)

Para Lizana, G., (2012), el Balanced Scorecard, es:

Un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permita que genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de las mismas. (pág.78)

Por lo anterior, se concluye que el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión empresarial que nos permite medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la entidad permitiendo así convertir a la visión en acción a través de indicadores agrupados en cuatro perspectivas como son: la financiera, clientes, procesos internos, y conocimiento y aprendizaje.

### **2.2.16.3 Funciones del Balanced Scorecard.**

Rojas et al. (2012), consideran como principales funciones del Balanced Scorecard, las siguientes:

- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear las acciones con los objetivos estratégicos.
- Medir el desempeño organizacional.

Desde de su parte, Kaplan & Norton, señalan que un Balanced Scorecard de gestión incluye por lo menos cuatro perspectivas:

- La Perspectiva Financiera, que pregunta: “Si tenemos éxito, ¿Cómo atenderemos a nuestros accionistas?”
- En el punto de vista del cliente, que pregunta: “para lograr hacer triunfar nuestra empresa, ¿Cómo debemos atender a nuestros clientes?”
- La Perspectiva Operativa Interna, que pregunta, “para agradar a nuestros clientes, ¿En qué procesos de gestión tenemos que ser excelentes?”

- La Perspectiva de la Innovación y el aprendizaje, que pregunta: “Para lograr nuestra visión, ¿En qué y cómo debe la organización continuamente aprender, mejorar y crear valor?” (p.354).

#### **2.2.16.4 Beneficios de la implementación del Balanced Scorecard.**

Según, Kaplan & Norton (2011), mencionan que:

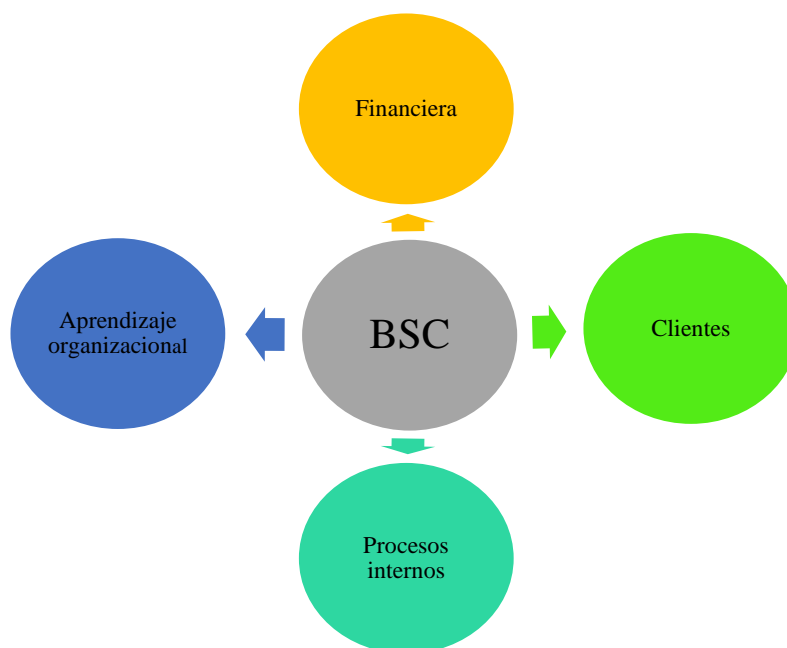
- Mediante el BSC los gerentes tendrán la capacidad de tomar decisiones que beneficien a la productividad de la organización concentrándose en la información obtenida que pueda ser financiera y no financiera, pero con ayuda de indicadores darle la prioridad pertinente en las áreas que se vean descuidadas.
- Detectará procesos críticos que podrían afectar a la empresa en donde se debería priorizar en actuar a tiempo para producir mejores cambios significativos.
- Llegar a tener una visión clara hacia el éxito que desea la empresa mediante sus indicadores y metas.
- Poder tener una mejor comprensión mediante un mapa estratégico en donde se ve de forma visual los pasos que se va a seguir para el logro de las metas de la empresa, siendo una parte muy importante de un BSC el mapa estratégico, ayuda a comprender la relación entre los objetivos estratégicos mediante sus relaciones casuales.
- El BSC permite rediseñar la estrategia en base a los resultados obtenidos. (pp. 66-67)

#### **2.2.16.5 Perspectivas del Balanced Scorecard.**

Rojas et al, (2012), refiriéndose a las perspectivas del balanced scorecard, manifiestan que:

Para crear un BSC que traduzca efectivamente las estrategias y la misión de la empresa en metas e indicadores específicos, los autores del modelo convierten esos elementos de la estrategia en cuatro perspectivas distintas: financiera, del cliente, de los procesos internos y de innovación y aprendizaje organizacional. (p.355)

Gráfico 1: Perspectivas del BSC



**Fuente:** (Rojas, 2012) Sistema de control de gestión

**Elaborado por:** Lilian Colcha

#### 2.2.16.6 Perspectiva Financiera.

Rojas et al, (2012), al hablar de la Perspectiva Financiera, señalan:

Comprende la porción financiera de un Balanced Scorecard de gestión que 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 del accionista implica medidas tales como: aumentos de participación en el mercado, retorno sobre capital, y rentabilidad de los dividendos. (p. 355)

Por su parte, Kaplan & Norton, (2000), indican que:

El Balanced Scorecard retiene la perspectiva, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables,



de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico.

En mi opinión la perspectiva financiera es de vital importancia en el diseño del Balanced Scorecard, ya que una estructura financiera sólida contribuirá con los recursos financieros necesarios para dar cumplimiento a la planificación. Además de que ayudará a ejecutar un análisis financiero integral que determinará la situación actual de la empresa.

#### **2.2.16.7 Perspectiva del Cliente.**

Rojas et al, (2012), en relación a la perspectiva del cliente, manifiestan que:

Esta perspectiva incluye cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, gestión y servicio del producto y costo de propiedad. La primera dimensión mide el tiempo del ciclo para satisfacer las necesidades del cliente. La dimensión calidad registra los defectos, errores o problemas percibidos por aquél. La dimensión gestión y servicio mide cómo ayudan los productos y servicios a crear valor para el cliente. El costo de propiedad incluye medidas tales como: costos de facturación, costos de reparación, tiempo de inactividad e inconvenientes. (p.355)

Según Kaplan & Norton, (2009), expresan que: “En la perspectiva del cliente, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa”. (Pág. 89)

En mi opinión, la perspectiva del cliente permite medir el nivel de satisfacción, esto se logra tomando en cuenta las opiniones y sugerencias para tener una mejora continua en los productos y servicios que oferte la empresa y de esta manera llegar al objetivo principal es que es la captación de nuevos clientes y la identificación de los clientes potenciales.

### **2.2.16.8 Perspectiva Procesos Internos.**

Rojas et al, (2012), al hablar de la perspectiva procesos internos, determinan que:

La perspectiva de procesos internos de Balanced Scorecard examina aquellos procesos y operaciones del negocio que influyen 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 de los procesos. La dimensión calidad puede comprender evaluaciones de defectos simples o indicadores más sofisticados, la dimensión productividad refleja las capacidades del empleado, eficacia y motivación. (p.355)

De su parte, Kaplan & Norton, (2000), establecen que:

En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los procesos internos se centran en aquellos procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización. (p.48)

En conclusión, podemos decir que la perspectiva de procesos internos permite a los directivos de una empresa identificar procesos estratégicos que estén relacionados con los procesos claves de la organización, los cuales permiten cumplir con las expectativas de los accionistas y clientes.

### **2.2.16.9 Perspectiva de Innovación y Aprendizaje Organizacional.**

Rojas et al, (2012), refiriéndose a la perspectiva innovación y aprendizaje organizacional, manifiestan que:

La innovación y el aprendizaje incluyen tres dimensiones primarias: Innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua y activos intelectuales. La primera registra los índices de presentación de nuevos productos y servicios. Las evaluaciones del aprendizaje y la mejora operacional continúa registran los índices

obtenidos por las personas y las organizaciones. Los activos intelectuales se encuentran entre los recursos más valiosos e intangibles de cualquier organización. (p. 355)

De su lado, Kaplan & Norton, (2009), refiriéndose al mismo tema, manifiestan que:

Constituye la base que permitirá alcanzar los objetivos de las perspectivas del BSC. Las organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de información, y coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente. Participan en esto tres dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales. (p. 130)

Por lo antes citado, se puede inferir que esta perspectiva hace referencia al recurso humano y tecnológico, que asegure la eficiencia de los procesos, en donde los representantes de la organización tienen un papel relevante, sin descuidar que la comunicación sea fluida entre empleados y funcionarios.

#### **2.2.17 Indicadores de Gestión.**

Armijo, (2011), al hablar de los indicadores de gestión, manifiesta que: “Un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de los objetivos sociales e institucionales”. (p. 39)

Por su parte, Beltrán, (2002), conceptualiza a los indicadores de gestión, como:

Una expresión cuantitativa que relaciona dos o más variables, permite evaluar el comportamiento o desempeño de una empresa o unidad organizativa, cuyo resultado, al ser comparada por algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomará acciones correctivas o preventivas. (p. 128)

Con base en la definición de los autores citados, los indicadores de gestión son instrumentos que permiten evaluar en qué medida se están logrando los objetivos y el desempeño de la organización.

### **2.2.17.1 Indicadores de Gestión de Procesos.**

Estupiñan, (2006), refiriéndose a los indicadores de gestión por procesos, determina que:

**Eficiencia:** Es la relación entre la producción de bienes y servicios y otros resultados alcanzados por una empresa privada o del Estado a través de sus empresas, ministerios, secretarías u otras unidades económicas y los recursos utilizados o producidos para alcanzarlos. (p. 282)

**Eficacia:** Es el grado de en qué una entidad privada o pública o un programa, proyecto, actividad o función, consiguen los objetivos establecidos en las políticas de la organización o del gobierno, según los casos, las metas operativas trazadas y otros logros y efectos previstos en la planificación de la unidad económica o del estado. (p.283)

**Efectividad:** La efectividad es el resultado del producto de la eficacia y la eficiencia de todo trabajo realizado. En otras palabras, es el logro de los objetivos de lograr rendimientos financieros y económicos. Los indicadores de efectividad son los que tienen relación con el cliente externo e interno, es decir, que son los que logran los siguientes objetivos:

- ✓ Satisfacción de las demandas del cliente externo.
- ✓ Satisfacción de los deseos del cliente.
- ✓ Satisfacción de las necesidades del cliente.
- ✓ Capacidad de pago inmediata.
- ✓ Productividad de los recursos.
- ✓ Capacidad de apalancamiento.
- ✓ Satisfacción de los inversionistas. (p. 284)

### **2.2.17.2 Metodología para el establecimiento de Indicadores.**

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

- Contar con objetivos y estrategias.
- Identificar Factores críticos de éxito.

- Establecer Indicadores para cada factor crítico de éxito.
- Determinar para cada indicador, estado actual, objetivo a lograr y rango. mínimo y máximo de la gestión.
- Diseñar la medición.
- Determinar y asignar recursos.
- Medir, aprobar y ajustar el sistema de indicadores de Gestión.
- Estandarizar y formalizar.
- Mantener y mejorar continuamente. (p. 109)

### **2.2.18 Toma de Decisiones.**

Arturo, (2013), sobre la toma de decisiones, menciona:

Es el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige una de ellas, se implementa la elegida, y se evalúan los resultados. En cuanto a lo que a negocios se refiere, la toma de decisiones es una herramienta que permite tomar las mejores decisiones en beneficio de la empresa.

Martínez, (2005), al referirse a la toma de decisiones, señala:

Una decisión consiste en elegir entre diversas posibilidades, y es el ejecutivo quien hace tal elección. Una decisión puede tomarse de manera inmediata, suele suponer un proceso de identificación, análisis, evaluación, elección y planificación. Para llegar a una decisión debe definirse el objetivo, enumerar la opciones disponibles, elegir entre ellas y luego aplicar dicha opción. Las decisiones y el proceso de tomarlas son fundamentales en la gestión.

Por lo anterior, podríamos concluir que la toma de decisiones es trazar un objetivo que se quiere alcanzar mediante un proceso de selección entre diferentes opciones que nos permita resolver diferentes situaciones laborales, económicas, personales, etc.

### **2.2.18.1 Modelos de Toma de decisiones**

Monterrey, (2012), menciona que existen tres modelos de toma de decisiones, detallados a continuación.

- Modelo Occidental
- Modelo Oriental
- Modelo Intuitivo

#### **Modelo Occidental**

Consiste en que el líder recibe información sobre la problemática, define el problema, analiza vías de solución, elige una y la convierte en instrucciones que transmite a sus subordinados para que éstos las ejecuten. Bajo el modelo occidental existen ciertas claves que define la actitud ante la toma de decisiones, estas claves son las siguientes:

- La reflexión lleva a la resolución.
- La resolución lleva a la perspectiva.
- La perspectiva lleva al punto de vista.
- El punto de vista lleva a las pruebas y los medios.
- Las pruebas y los medios llevan al deseo.
- El deseo lleva a la maestría.
- La maestría lleva al pensamiento estratégico.
- El pensamiento estratégico lleva a la toma de decisiones.

#### **Modelo Oriental.**

Presenta un modelo de poder y responsabilidad repartidos entre los involucrados en la búsqueda de una solución. Los tomadores de decisiones deberán estar listos para enfrentar un entorno cambiante y aprovechar los conocimientos de diferentes especialistas. Con un trabajo conjunto de personas con diferentes conocimientos, se crea un ambiente de colaboración. El líder que sigue este modelo oriental comparte la responsabilidad con su equipo.

## **Ventajas de la Toma de Decisiones al Estilo Oriental**

- Logra un liderazgo fuerte.
- Crea y fortalece una cultura de trabajo positiva.
- Crea y gana apoyo para el objetivo de un departamento.
- Dirige al equipo hacia la interdependencia y la sinergia grupal.
- Propicia reuniones caracterizadas por un alto nivel de comunicación y confianza.
- Alienta a sus empleados a usar sus talentos.
- Facilita el proceso para la toma de decisiones.
- Ayuda a resolver problemas.
- Reconoce y define oportunidades.
- Obtiene el compromiso del equipo.

## **Modelo Intuitivo**

La intuición es un fenómeno psíquico de muy reciente estudio, y aunque su papel dentro de la toma de decisiones es con frecuencia ignorado o despreciado, lo cierto es que tomamos la mayor parte de nuestras decisiones con base a la intuición. Los estudios han revelado que el inconsciente cuenta con una enorme capacidad para archivar y procesar información; por ello el modelo intuitivo, debe ser considerado cuidadosamente en el contexto empresarial.

### **2.2.19 El Tomador de Decisiones Bajo el Modelo Intuitivo.**

Monterrey (2012), define:

- **La experiencia:** Capacidad que tenemos para combinar, elegir y extrapolar la amplia información que existe en nuestras mentes para tomar decisiones.
- **La sensibilidad:** Capacidad para percibir lo particular en las personas, materiales o situaciones con que se trabaja para tomar decisiones.
- **La participación:** Capacidad para establecer un proceso de retroalimentación de conceptos, ideas y formas, de una manera dinámica.

- **La experimentación:** Capacidad para discernir y observar de una manera diferenciada los problemas, estar constantemente alerta, poder concentrarse y trasladar su atención adecuadamente.
- **La responsabilidad:** Capacidad de reparar y satisfacer a consecuencia de un fracaso.
- **La satisfacción:** Capacidad para buscar nuevos desafíos para tomar decisiones.
- **La organización:** Capacidad de organizar un proyecto, expresar una idea o crear un diseño de modo tal que nada sea superfluo.

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

El diseño del modelo de Gestión Administrativo – Financiero por Procesos para la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito”, de la Parroquia Ilapo, Cantón Guano contribuye al mejoramiento de los procesos Administrativos y Financieros.



## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN**

En el desarrollo del presente trabajo de investigación sobre un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero por Procesos se utilizaron los siguientes:

#### **Cualitativa.**

Según Bonilla & 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. 68)

En tanto es de carácter cualitativo ya que se aplicó métodos de estudio como la observación, entrevistas, etc., a su vez estuvo fundamentada en conceptos y teorías científicas que determinaron los procedimientos a seguir, las mismas que sirvieron como soporte para el desarrollo del trabajo de titulación obteniendo datos reales y necesarios para el diseño del Modelo de Gestión Administrativo – Financiero por Procesos.

#### **Cuantitativa.**

Bernal, (2006), manifiesta que: “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”.

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, debido a que se realizó la recolección de la información, análisis e interpretación de datos.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

#### **➤ Descriptiva:**

Arias, (2012), menciona que: “Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”. (p.24)

La presente investigación es de carácter descriptivo ya que se describieron métodos, técnicas, procedimientos de gestión, además se visitó los departamentos Administrativo y Financiero donde conocimos cada una de las actividades que desempeñan los empleados, con la finalidad de conocer quién, qué, cómo, dónde, por qué y cuándo se suscitaron dichos problemas.

#### **➤ De Campo:**

Bernal, (2016), al referirse a la investigación de campo, describe: “Es aquella en la que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador, el cual recoge directamente los datos de las conductas observadas” (p.96).

Esta investigación es de campo, puesto que se realizó en el lugar de los hechos donde acontece el fenómeno y se pudo detectar los problemas y falencias presentadas, que conllevo al desarrollo del Modelo de Gestión Administrativo – Financiero por Procesos.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.**

#### **POBLACIÓN.**

Según Bernal, (2010), define a la población, como: “El conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p.34)

Para efectos de la presente investigación se tomó como población a todo el personal que labora en la Asociación que está compuesto por 22 Pequeños Productores Agropecuarios, para lo cual no se requirió del cálculo de la muestra.

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.**

#### **3.4.1 Métodos de investigación.**

En esta investigación se utilizó el método deductivo apoyado por la técnica de observación, lo que nos permitió acceder a datos confiables con respecto al tema.

##### **➤ MÉTODO DEDUCTIVO.**

Cortéz Padilla, (2012), sobre el método deductivo señala: “Es el proceso de razonamiento que pasa de lo universal a lo particular a partir de las leyes universales”. (p. 11)

Con base en el anterior concepto, el método deductivo se utilizó partiendo de conceptos, definiciones y demás revisiones bibliográficas de carácter general con respecto a Modelos de Gestión Administrativo – Financiero por Procesos, dando paso así a la recolección de la información que sirvió de sustento teórico para la estructuración del modelo en mención, adaptado a las necesidades y requerimientos de la Asociación.

##### **➤ MÉTODO INDUCTIVO:**

Sierra Guzmán, (2012), sobre el método inductivo señala: “Es un proceso que parte del estudio de casos particulares para llegar a conclusiones o leyes universales que explican un fenómeno”. (p. 12)

El método inductivo se utilizó para el tratamiento de los procesos administrativos y financieros, logrando de esta manera conocer a profundidad cada movimiento de la gestión de la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito”, para posteriormente sugerir soluciones a sus problemas.

### **3.4.2 Técnicas de investigación.**

Cortéz Padilla, (2012), sobre las técnicas de investigación, manifiesta:

En toda investigación para recolectar información debe tomarse en cuenta principalmente los objetivos planteados, así como el tiempo y los recursos disponibles. Son medios a través de los cuales se efectúa el método y solo se aplica una ciencia. La técnica es indispensable en el proceso de la investigación, que integran la estructura por medio de la cual se organiza la investigación. (p.13)

Para la elaboración del Modelo de Gestión Administrativo – Financiero por Procesos para la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios El “Saguaceñito” se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

#### **➤ LA ENTREVISTA.**

Cortéz Padilla, (2012), sobre la entrevista señala:

Es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. La información obtenida a través de esta técnica sirve para efectuar un análisis del problema desde el punto de vista cualitativo. (p. 13)

#### **➤ LA ENCUESTA.**

Benchmark, (2013), sobre las encuestas advierte:

Son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a prioridad de las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. (p.23)

Con base en la anterior definición, se realizaron encuestas a todo el personal involucrado para el desarrollo de la presente investigación recopilando información que permitió detectar los principales puntos críticos existentes.

#### ➤ **LA OBSERVACIÓN DIRECTA.**

Cortéz Padilla, (2012), sobre la observación directa señala: “Es un instrumento básico para el logro empírico de los objetivos, constituye uno de los aspectos importantes del método científico”. (p. 13)

Esta técnica se aplicó al efectuar visitas frecuentes a las instalaciones de la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito”, para verificar ciertos hechos y circunstancias, principalmente relacionadas con la forma de ejecución de las operaciones, lo que permitió darnos cuenta ocularmente de la forma como el personal de la entidad las realiza, identificando los principales problemas y determinando la forma en que pueden ser solucionados.

#### **3.4.3 Instrumentos de investigación.**

##### ➤ **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)

Los cuestionarios fueron formulados como parte de la encuesta e implicaron preguntas de carácter cerrado sobre las variables e indicadores de la investigación.

### 3.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

A continuación se presenta los resultados de la investigación. Se aplicó una encuesta a todos los socios (22), con el fin de obtener información de la Asociación y sus perspectivas, conocer cuáles son las necesidades, determinar las áreas que tienen problemas, y destacar el interés por constituirse como empresa solidaria.

#### ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A LOS SOCIOS.

1.- ¿Conoce usted la Misión y Visión de la Asociación?

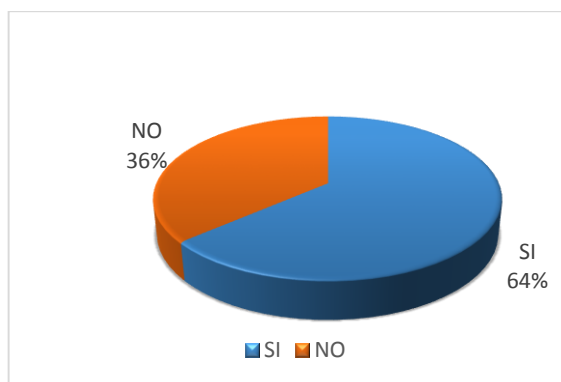
Tabla 2: Conocimiento de la Misión y Visión de la Asociación.

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	64
NO	8	36
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lilian Colcha

Gráfico 2: Conocimiento de la Misión y Visión de la Asociación.



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lilian Colcha

#### Análisis e Interpretación:

De los datos obtenidos, el 64% de los Asociados encuestados indicaron conocer la misión y visión de la organización; en tanto que el 36% restante, manifestaron no conocer la misión y visión; estos resultados permiten inferir que la organización a pesar de poseer estos enunciados, los mismos no han sido socializadas adecuadamente al personal.

## 2.- ¿La Asociación cuenta con objetivos estratégicos?

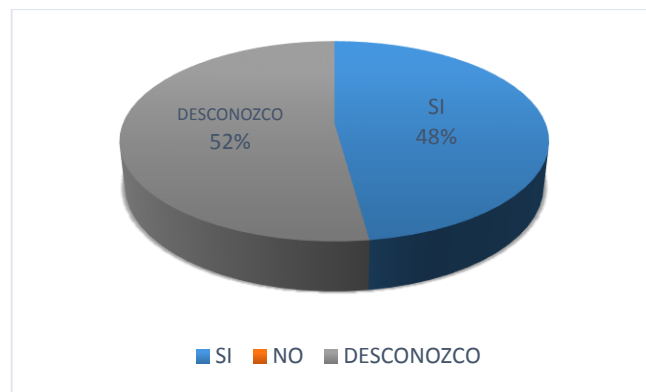
**Tabla 3:** Existencia de objetivos estratégicos.

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	48
NO	0	0
DESCONOZCO	12	52
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Lilian Colcha

**Gráfico 3:** Disponibilidad de los objetivos estratégicos



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Lilian Colcha

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Según los resultados de las encuestas aplicadas, observamos que 48% de los asociados están al tanto y afirman que la asociación cuenta con objetivos estratégicos, mientras que el 52% restante, desconoce la existencia de los mismos, esto perjudica la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.- ¿Cómo califica la Gestión Administrativa realizada por los directivos de la Asociación?

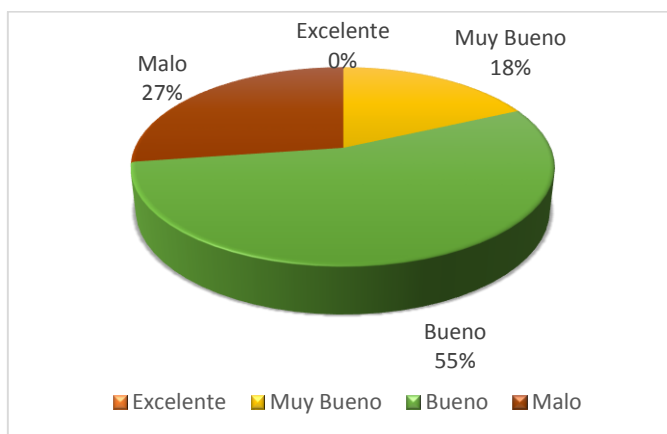
Tabla 4: Calificación de la Gestión de los directivos.

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy Bueno	4	45
Bueno	12	55
Malo	6	0
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Lilian Colcha

Gráfico 4: Gestión Administrativa.



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Lilian Colcha

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los resultados de las encuestas aplicadas, podemos observar que el 18% de los Asociados califica a la gestión administrativa como Muy buena, mientras que el 55% menciona que es buena; y, el 27% restante, indica que la gestión es mala, lo que se traduce en el poco crecimiento laboral como productivo de la Asociación.



4.- ¿Cree usted que existe compromiso y empoderamiento de los trabajadores hacia la Asociación?

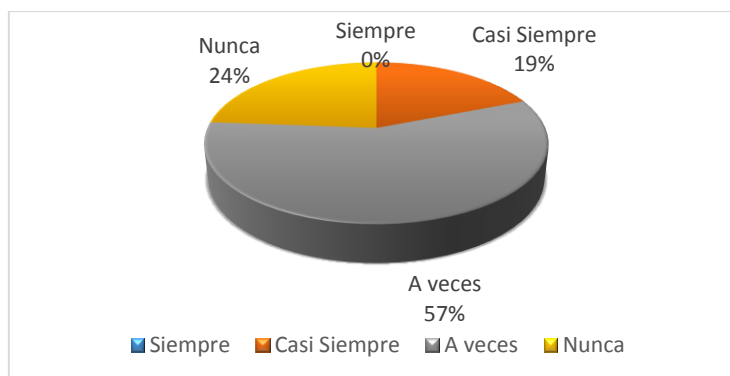
Tabla 5: Compromiso y empoderamiento del personal con la Asociación.

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	4	19
A veces	12	57
Nunca	5	23
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lilian Colcha

Gráfico 5: Compromiso y empoderamiento del personal hacia la Asociación.



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lilian Colcha

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 22 socios encuestados de la Asociación, el 57% manifiesta que a veces existe compromiso hacia la Asociación, un 19% menciona que casi siempre, en cambio, el 23% restante, considera que no tienen ningún tipo de compromiso; para lo cual se debe realizar un estudio del ambiente laboral existente para determinar el nivel de satisfacción e inconformidad, y así poder corregir ciertos inconvenientes con el fin de que la Asociación pueda trabajar eficientemente.

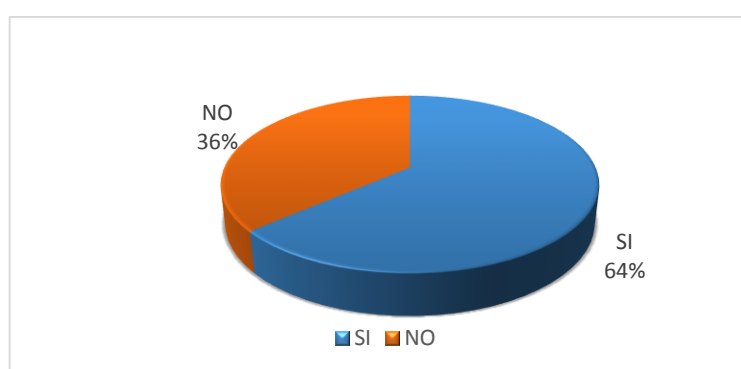
5.- ¿En la Asociación se fomenta el trabajo en equipo?

Tabla 6: Fomentación del trabajo en Equipo.

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	64
NO	8	36
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Lilian Colcha

Gráfico 6: Trabajo en equipo



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Lilian Colcha

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De la totalidad de socios encuestados en la Asociación, el 64% manifiesta que se fomenta el trabajo en equipo, en cambio el 36% restante, menciona que no se fomenta el trabajo en equipo, resultados que permiten determinar la necesidad de un correcto manejo de interrelaciones personales entre el personal de las distintas áreas, para un adecuado trabajo en equipo.

6.- ¿Cree usted que las ventas se realizan de una manera correcta?

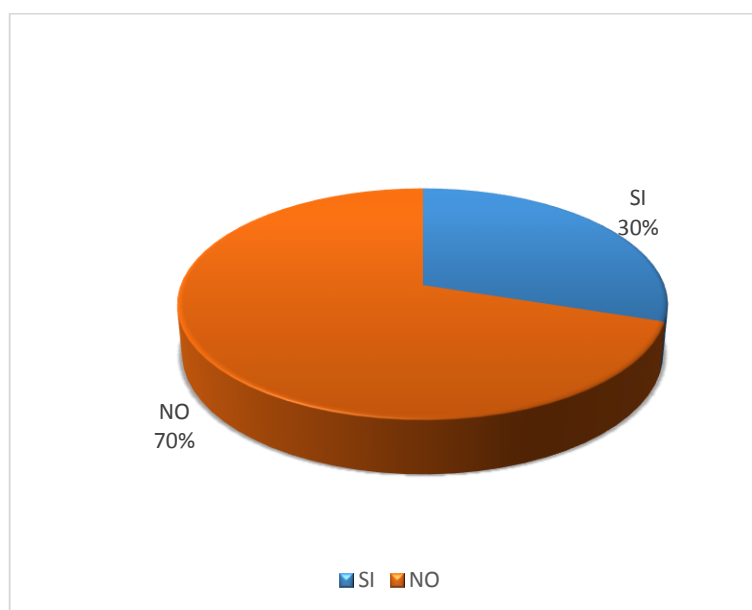
Tabla 7: Ventas.

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	30
NO	14	70
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Lilian Colcha

Gráfico 7: Ventas – Procesos.



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Lilian Colcha

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Según los resultados de la encuesta aplicada, el 30% de los Asociados manifiesta que las ventas se realizan de una manera correcta, en tanto que, el 70% restante, considera que no se realiza una adecuada gestión de ventas, dado que no se disponen de políticas y procesos que contribuyan al desarrollo correcto de las distintas actividades de ventas.

7.- ¿Cuenta la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito” con indicadores de gestión financiera que permitan medir el logro de los objetivos institucionales?

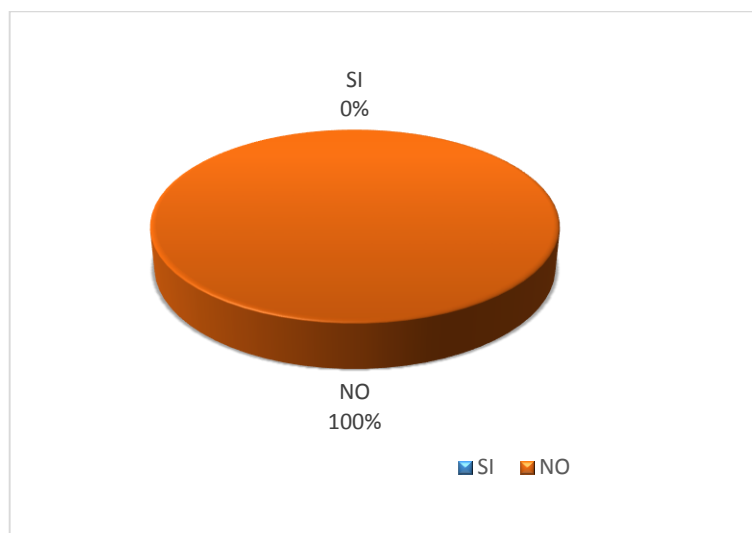
Tabla 8: Existencia de Indicadores de Gestión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0
NO	22	100
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lilian Colcha

Gráfico N° 8: Indicadores de gestión.



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lilian Colcha

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 100% del personal encuestado indica que la Asociación no cuenta con indicadores de gestión que permitan medir en términos cuantitativos el logro de los objetivos, y por ende la consecución de la misión y visión institucional, esto conlleva a la Asociación a presentar algunas debilidades internas en el cumplimiento de sus objetivos y en la gestión que emprende.

8.- ¿Cree usted importante mejorar los procesos de Administración Financieros de la Asociación de manera continua?

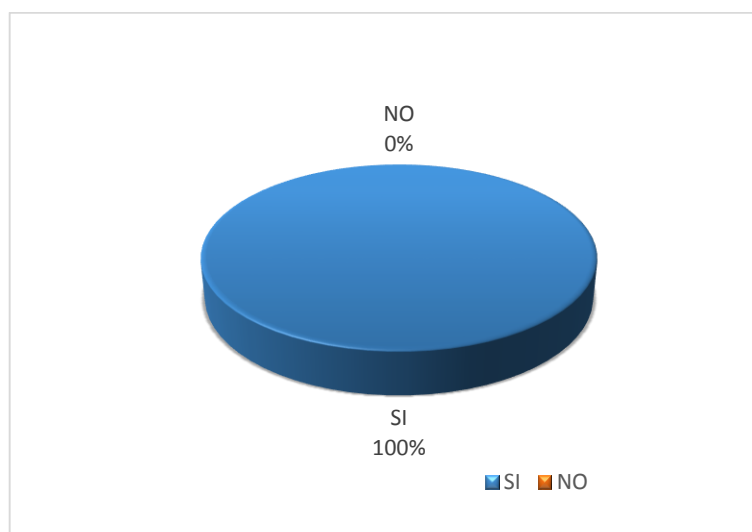
Tabla 9: Mejoramiento de los Procesos Administrativo – Financiero.

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
SI	22	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lilian Colcha

Gráfico 9: Importancia de mejorar los procesos Administrativo - Financiera



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lilian Colcha

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según la encuestas aplicadas, observamos que el 100% de los Asociados considera que es importante mejorar de manera continua los procesos Administrativos – Financieros de la entidad, puesto que se debe poner en práctica una serie de modernas técnicas y metodologías para el manejo administrativo, que permita mejorar los diferentes procesos para el logro de metas; entre ellos se encuentra un concepto clave de control que surge como respuesta a la pérdida de productividad y operativos de la asociación.

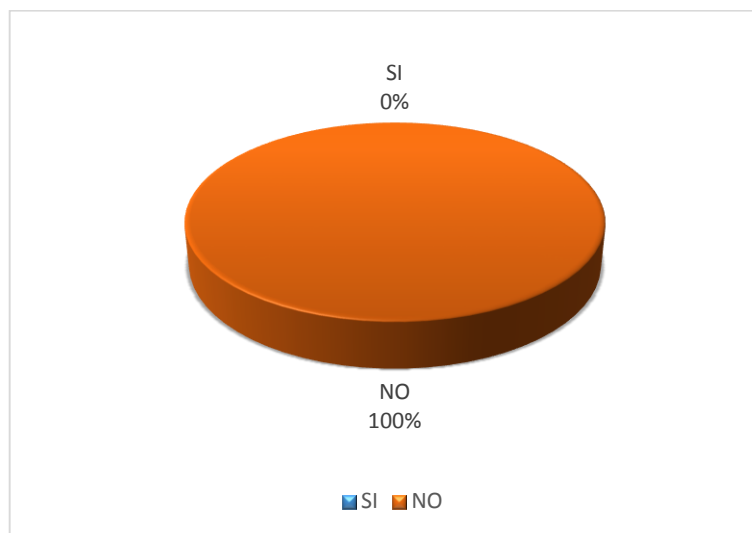
9.- ¿Posee la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceño” un Modelo de Gestión que permita el cumplimiento de los objetivos financieros?

Tabla 10: Existencia de un Modelo de Gestión para el cumplimiento de los objetivos

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0
NO	22	100
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Lilian Colcha

Gráfico 10 : Existencia de un Modelo de Gestión para el cumplimiento de los objetivos financieros.



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Lilian Colcha

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 100% del personal encuestado, indica que la Asociación no posee ningún Modelo de Gestión, lo que impide el cumplimiento de: misión, visión, valores y principios; y la forma de ejecutar el trabajo por parte de todo el personal que conforma la Asociación.

10- ¿Cree usted que el diseño de un Modelo de Gestión para el manejo financiero contribuirá al mejoramiento del rendimiento económico?

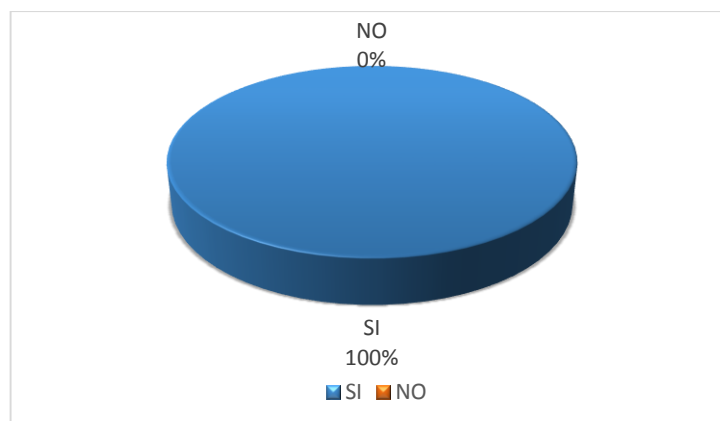
Tabla 11: Contribución del Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard al mejoramiento de los procesos Administrativos – Financieros.

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
SI	22	100
NO	0	0
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Lilian Colcha

Gráfico 11: Contribución del Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard al mejoramiento de los procesos Administrativos – Financieros.



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Lilian Colcha

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 100% de los Asociados considera de singular importancia el Diseño de un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard que permita mejorar los procesos Administrativos – Financieros de la Asociación, estableciendo un enfoque y un marco de referencia, objetivo riguroso y estructurado para el diagnóstico de la Asociación, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de los integrantes de la Asociación.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.**

En base a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los socios que labora en la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito” se pudo determinar que es necesario implementar el diseño de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero por Procesos para la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito”, de la Parroquia Ilapo, Canton Guano, contribuye al mejoramiento de los procesos administrativos y financieros, ya que el Modelo en mención permite el mejoramiento de la eficiencia de la gestión de la Asociación “El Saguaceñito”, definiendo estrategias claras, sencillas, fáciles de comunicar y entender, coherentes con los objetivos estratégicos con los recursos disponibles, identificando factores claves y las relaciones causa – efecto entre los factores analizados.



## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TEMA**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO POR PROCESOS PARA LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS “EL SAGUACEÑITO”, DE LA PARROQUIA ILAPO, CANTÓN GUANO.

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.**

La gestión administrativa constituye un conjunto de acciones orientadas a la consecución de objetivos de una entidad, a través del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y monitorear. En esta oportunidad, se utilizó un modelo de gestión por procesos con base en el Balanced Scorecard, el cual incluye el procedimiento administrativo y financiero y representa una herramienta útil para determinar estrategias en pro del logro de los objetivos de la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceño”.

Para la construcción modelo de gestión por procesos con base en el Balanced Scorecard, fue necesario seguir los siguientes pasos:

1. Estudio de la Organización.
2. Elección del equipo guía y adiestramiento.
3. Elaboración del Mapa Estratégico.
4. Análisis Interno y Externo.
5. Determinación de la relación causa y efecto.
6. Establecimiento de los Factores Claves de Éxito.
7. Establecer los objetivos estratégicos.
8. Diseño del Balanced Scorecard.

A continuación, se desarrolla el procedimiento:

#### 4.2.1 La Organización.

La Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito”, ubicada en la comunidad Saguazo Cruz de Mayo, perteneciente a la Parroquia Ilapo – cantón Guano, Provincia de Chimborazo, es una organización joven que nace con la iniciativa de reducir la cadena de intermediación en la producción lechera, dando un valor agregado neto, leche y productos lácteos de calidad, para de esta manera disminuir la variación del precio del litro de leche y productos derivados.

#### Nombre de la Empresa.



#### Misión.

Distribuir leche y productos lácteos de primera calidad, fomentando la asociación de pequeños y medianos productores de ganado lechero de las Parroquias de Ilapo y Santa Fe de Galán, mejorando la calidad de vida de nuestros socios y conservando el medio ambiente a través de un proceso técnico y la capacidad de nuestro talento humano, garantizando un excelente producto para nuestros consumidores a cambio de un precio accesible.

#### Visión.

Ser una empresa asociativa líder en la zona en la distribución de leche y productos lácteos de calidad con la finalidad de ingresar nuestro producto al mercado, convertirnos en el menor tiempo posible en una empresa líder en el cantón Guano, y de esta manera lograr la calidad, crecimiento y productividad de la misma.

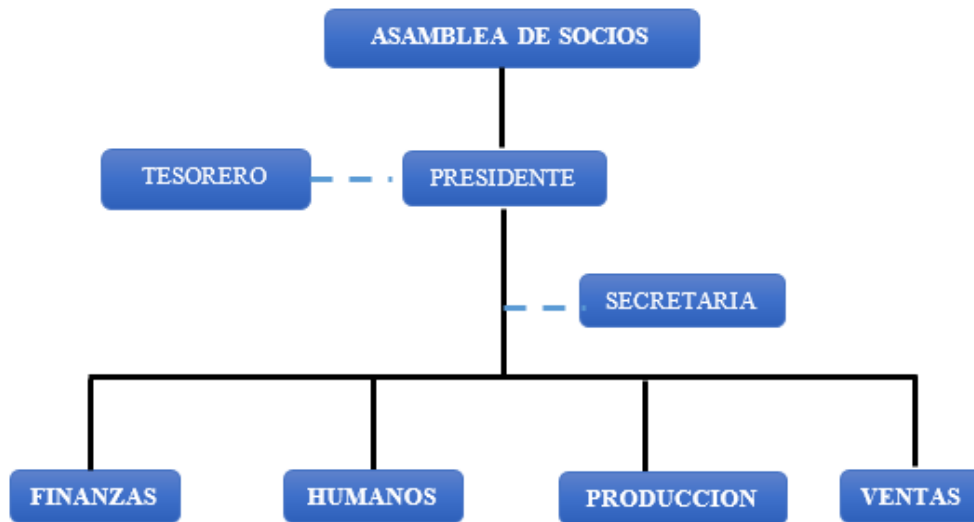
### **Objetivo General:**

Ofrecer productos lácteos de calidad, a través del mejoramiento de procesos internos de producción, fortaleciendo la capacidad económica de la zona de Ilapo y Santa Fé de Galán, incentivando la asociación de pequeños productores y mejorando la calidad de vida de las personas que hacen vida en la asociación, fundamentados en el manejo adecuado de la organización y la capacitación continua del personal.

### **Objetivos Estratégicos:**

- Brindar productos de calidad a través de la capacitación continua de los trabajadores que desempeñan la labor de producción.
- Impulsar un ambiente de trabajo de calidad mediante la motivación adecuada de los trabajadores.
- Promover la práctica permanente de los valores de la organización en el trabajo diario.
- Evaluar periódicamente los procesos que se manejan en la organización con la participación de los socios y personal outsourcing.
- Fomentar la investigación en la tecnología de producción de leche para mejorar los procesos conforme se puedan disponer de los recursos económicos.
- Apoyar la distribución de productos lácteos en la zona de Ilapo a través de la venta directa.
- Establecer charlas de concienciación para la comunidad de Ilapo con respecto a la importancia del desarrollo económico de la zona.

## Organigrama de la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceño”.

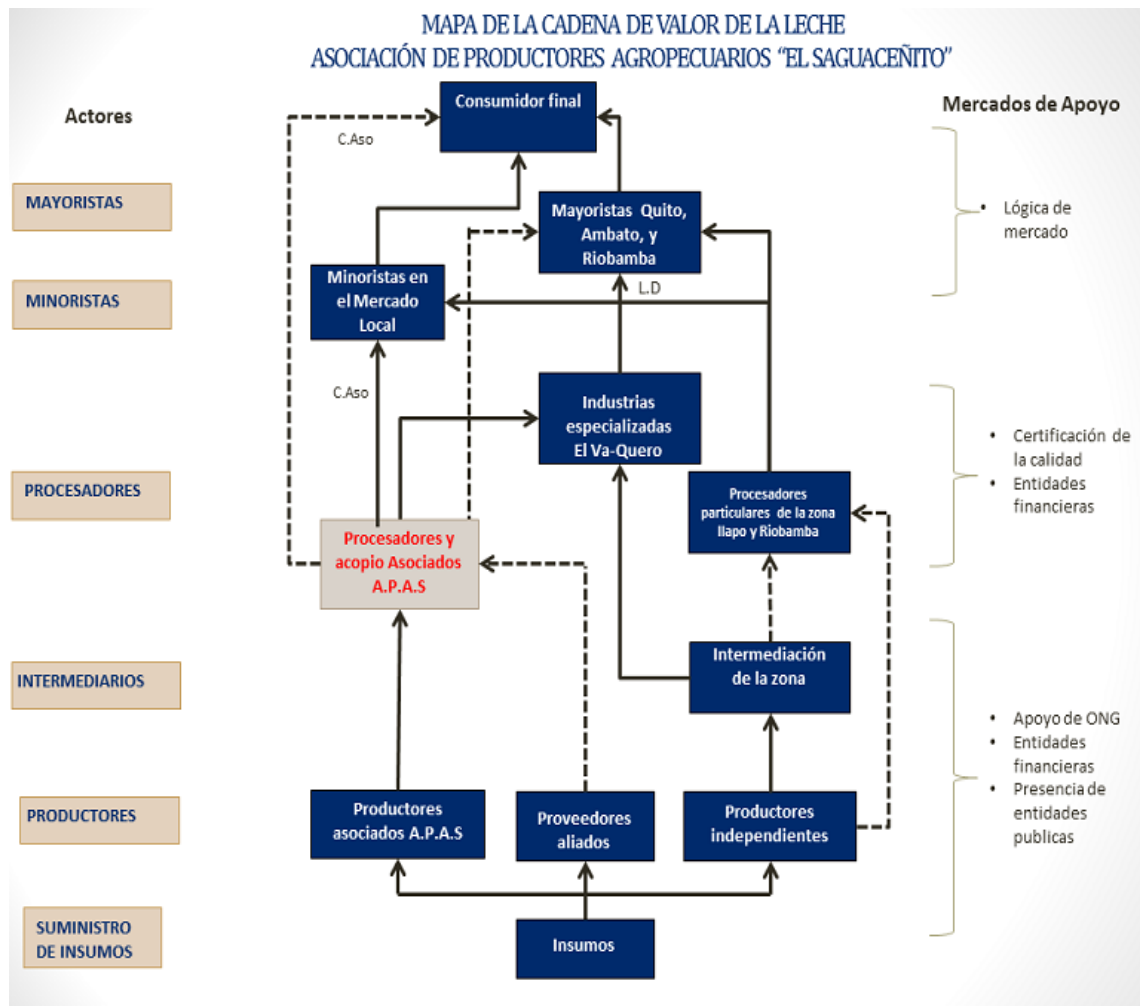


**Fuente:** Entrevista con los Socios  
**Elaborado por:** Lilian Colcha

### Valores.

- Democracia en la participación de todos los socios en la toma de decisiones.
- Solidaridad entre los miembros al identificarse con los problemas y preocupaciones que aquejan a la asociación.
- Equidad e igualdad entre los miembros procurando que cada quien reciba lo que en justicia y derecho le corresponde.
- Transparencia en la gestión y la información técnica y financiera generada.
- Honestidad en el comportamiento de nuestros socios y trabajadores, orientado a cumplir las normas legales y los valores éticos y morales que acompañan las buenas costumbres.
- Responsabilidad para administrar, orientar y valorar las consecuencias de la toma de decisiones, siempre en búsqueda del mejoramiento económico, social, cultural y ambiental de la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceño”.

#### 4.2.1.1 Mapeo de la cadena de valor.



**Fuente:** Fundación Ayuda en Acción (2012).

**Elaboración por:** David L.

#### 4.2.1.2 Procesos de Producción del Queso:

**1. Tratamiento de la leche.-** Consiste en el filtrado de la leche para eliminar macro sustancias extrañas procedentes de su manipulación. A continuación, puede añadirse o eliminarse nata, según el tipo de queso que se quiera realizar. Tras este proceso la leche debe homogeneizarse para igualar el tamaño de las partículas que la componen y así obtener una textura más uniforme. Una vez que se han realizado estos pasos se procede a pasteurizar la leche en caso de los quesos de leche pasteurizada.

**2. Coagulación.-** En la cuba de elaboración, la leche se eleva a una temperatura de alrededor de 35°C y se le añaden, dependiendo del tipo de queso que se quiera elaborar, fermentos lácticos o coagulantes de tipo vegetal o animal (cuajo).

Después del tratamiento y coagulación, la leche se transforma pasando de un estado líquido a un estado sólido o semi sólido, debido a la aglutinación de las micelas de la proteína “caseína”, formándose un gel (cuajada) que retiene además los glóbulos de la grasa, agua y sales.

**3. Corte de la Cuajada y su desuerado.** Una vez transcurrido el tiempo de coagulación y comprobando que el gel o cuajada tienen la consistencia y textura adecuada, se procede a su corte mediante unos instrumentos denominados liras que presentan una serie de hilos tensos y paralelos entre sí. El tamaño del corte y la presión de la cuajada (en granos) determinarán el tipo de queso a elaborar. Como consecuencia de dicho corte se produce un drenaje inicial del suero. El siguiente paso es trabajar en la cuba de elaboración, el grano mediante agitación y elevación de la temperatura favoreciendo todavía más la expulsión del suero y su unión. El paso último “el desuerado” sirve para eliminar el suero de la cuajada.

**4. Moldeo, consiste en el llenado de los granos de la cuajada en moldes.** Estos moldes son actualmente de acero inoxidable o de plástico alimenticio, aunque antiguamente podían ser de esparto o madera. En los quesos tradicionales se ha mantenido las marcas o formas antiguas de los moldes.

**5. Prensado.** Una vez llenados los moldes pasamos al prensado, que tiene como finalidad dar la forma definitiva al queso, evacuar el suero y el aire atrapado entre los granos y favorecer la unión de los granos de la cuajada. La presión y la duración del prensado dependerán del tipo de quesos que se desee elaborar. En la mayoría de las queserías actualmente se realiza la presión de forma mecánica.

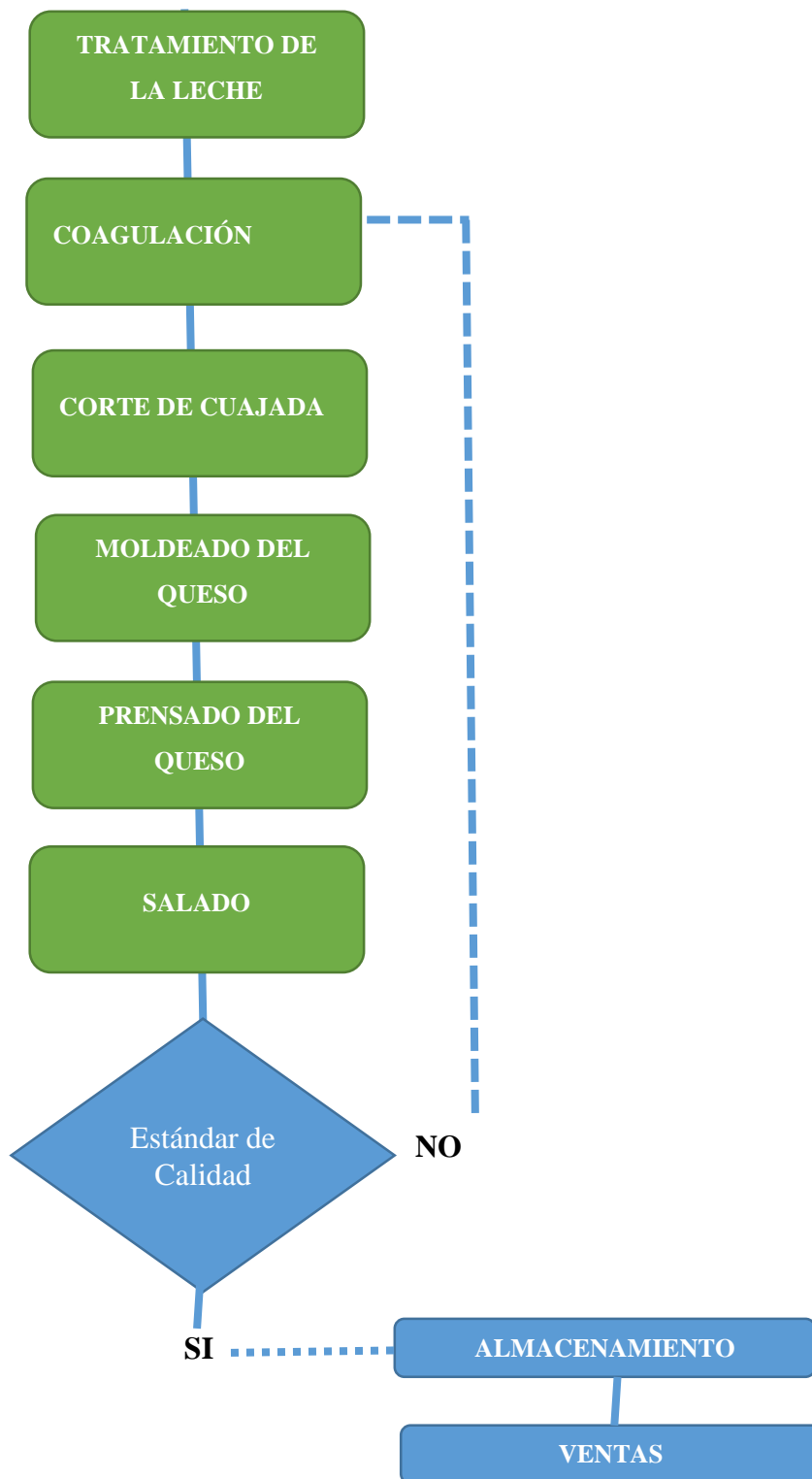
**6. Salado.** Esta fase tiene el propósito fundamental de regular el proceso microbiano evitando el crecimiento de microorganismos indeseables, contribuir al desuerado de la cuajada, formar la corteza y potenciar el sabor. Puede realizarse en seco, recubriendo la superficie del queso con cloruro sódico (sal), o por inmersión en un baño de salmuera (agua y sal).

## Mapa de procesos de la Planta de la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceño”



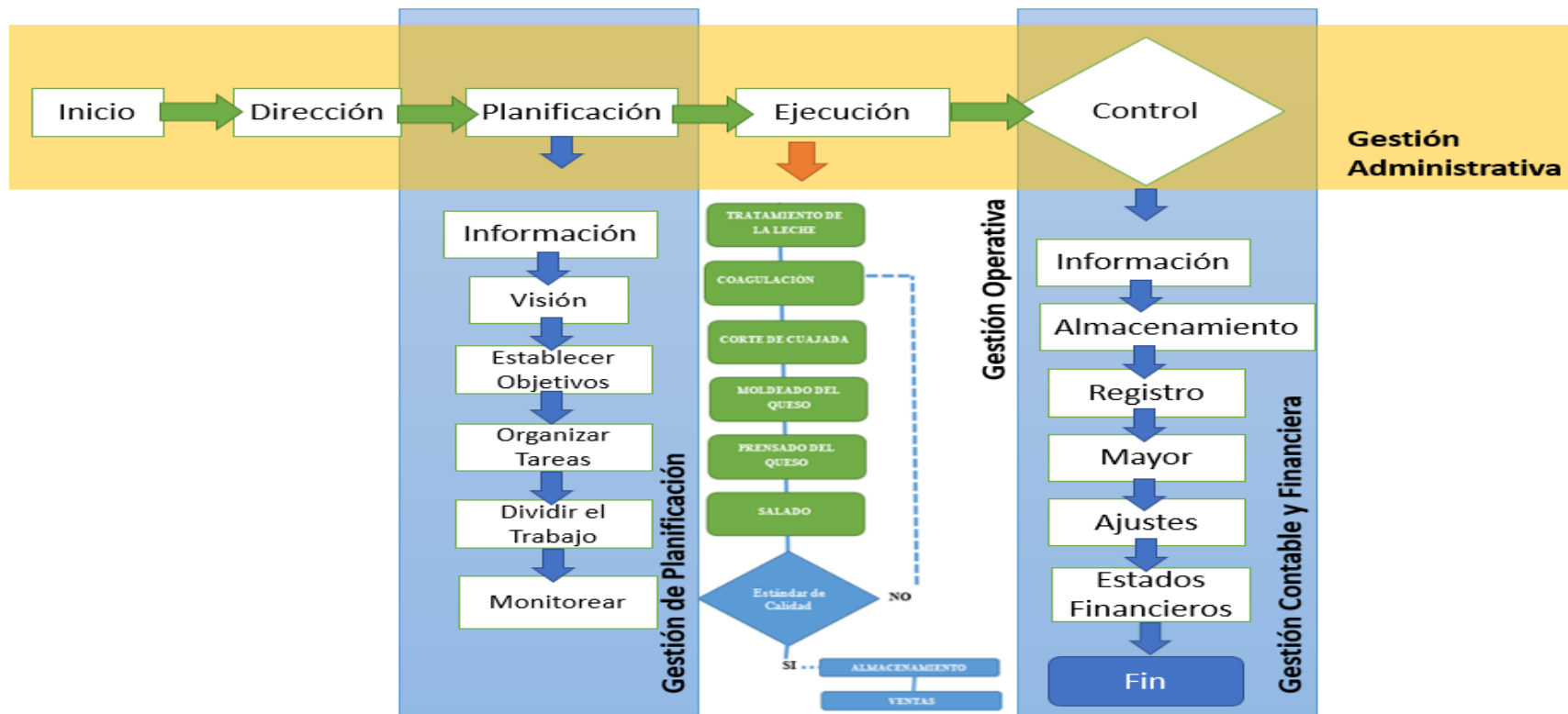
**Fuente:** Proceso de la planta productora de queso  
**Elaborado por:** Lilian Colcha

#### 4.2.1.3 Mapa de Macro procesos Sistema de Gestión de Calidad de la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceño”



**Fuente:** Proceso de la planta productora de queso  
**Elaborado por:** Lilian Colcha





**Fuente:** Procesos de Gestión Administrativa y Financiera  
**Elaborado por:** Lilian Colcha.

#### 4.2.2 Elección del equipo guía.

Según Norton y Kaplan (2000) para el diseño del Cuadro de Mando Integral “la medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no se puede entender, si no se entiende no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede mejorar”. Por esta razón las personas más indicadas para realizar un cambio en la asociación, por el conocimiento que poseen, la profesión, los años de trabajo y conocimiento del cuadro de mando integral, son los funcionarios que laboran en la Fundación Ayuda en Acción, entidad que viene apoyando a la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito”.

#### 4.2.3 Diseño del mapa estratégico.

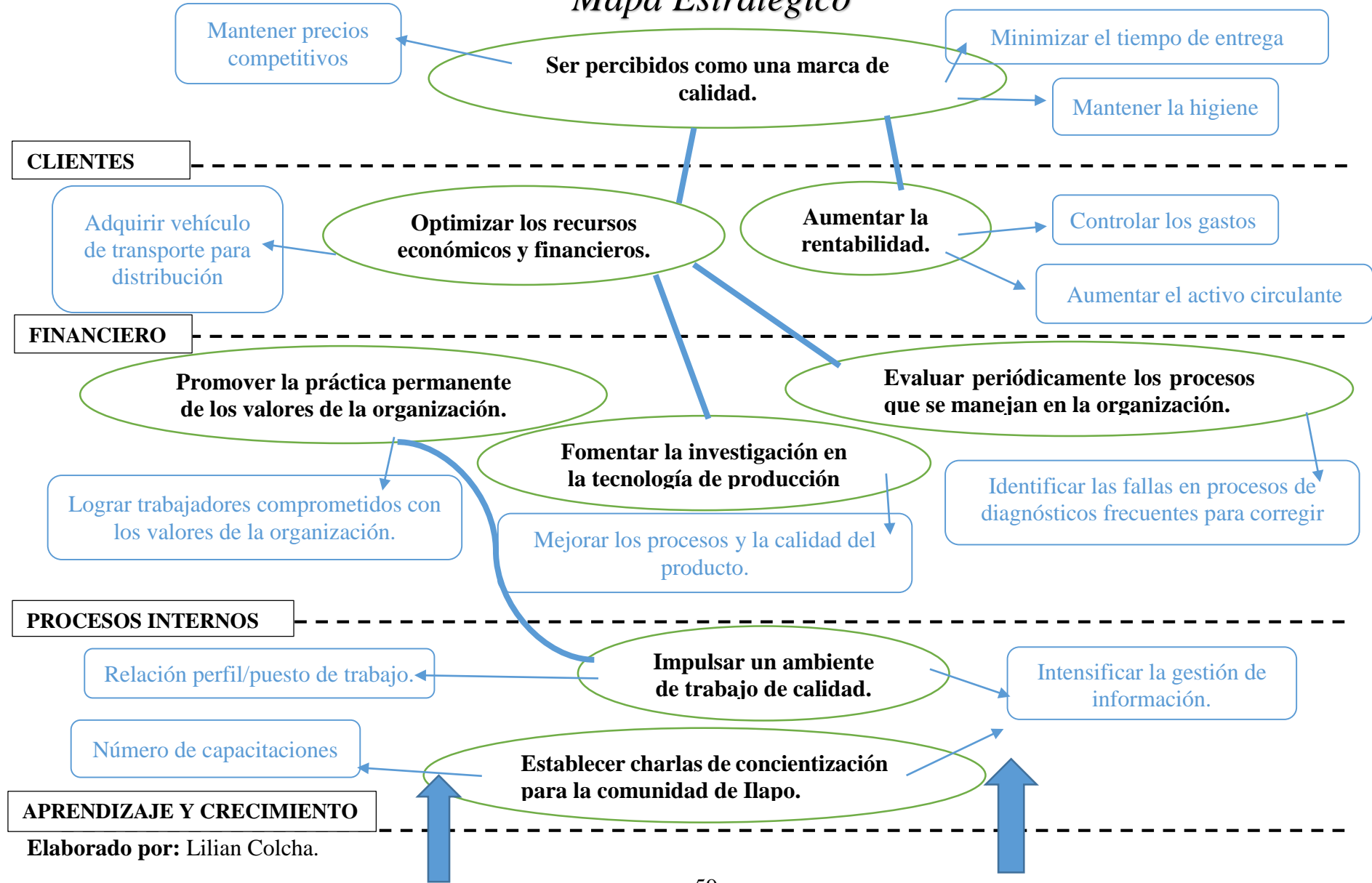
Tabla 12: Matriz de Perspectivas

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Metas</b>
<b>Cliente</b>	Ser percibidos como un producto de calidad.	- Minimizar el tiempo de entrega. - Mantener precios competitivos. - Mantener la higiene en el producto.
<b>Financiera</b>	- Optimizar los recursos económicos y financieros. - Aumentar la rentabilidad.	- Aumentar los activos circulantes. - Controlar los gastos. - Adquirir un vehículo de transporte para distribución.
<b>Procesos Internos</b>	-Promover la practica permanente de los valores de la organización.  -Evaluar periódicamente los procesos que se manejan en la organización.  -Fomentar la investigación en la tecnología de producción	- Lograr trabajadores comprometidos con los valores de la organización.  - Identificar las fallas en procesos de diagnósticos frecuentes para corregir errores.  - Mejorar los procesos y la calidad del producto.
<b>Aprendizaje y Crecimiento.</b>	- Impulsar un ambiente de trabajo de calidad.  -Establecer charlas de concientización para la comunidad de Ilapo.	-Relación perfil/puesto de trabajo.  -Número de capacitaciones a empleados.  -Intensificar la gestión de información.

**Fuente:** Objetivos Estratégicos/Reuniones

**Elaborado por:** Lilian Colcha

# Mapa Estratégico



Elaborado por: Lilian Colcha.

#### 4.2.4 Análisis Interno y Externo.

<p style="text-align: center;">   <b>Características Internas</b>  <b>Características Externas</b> </p>	<p><b>FORTALEZAS (+)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Socios capacitados en áreas específicas de producción de leche y queso.</li> <li>- Adecuada infraestructura para la elaboración de lácteos y derivados.</li> <li>- Socios que disponen de la materia prima.</li> <li>- Presencia de organización social.</li> <li>- Disposición y cultura de conservación ambiental.</li> <li>- Disposición de incursionar en un canal de distribución.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES (-)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficiente formación empresarial.</li> <li>- Desacuerdo entre socios.</li> <li>- Carencia de planes de desarrollo.</li> <li>- Conformismo de los socios.</li> <li>- Deterioro de la rentabilidad.</li> <li>- Ineficiente utilización de recursos financieros.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES (+)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones favorables para la producción lechera y de productos lácteos.</li> <li>- Apoyo de instituciones públicas y privadas.</li> <li>- Posibilidad de comercializar la leche como materia prima.</li> <li>- Comunidad estudiantil de la zona con disposición de ayudar al desarrollo de la asociación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la producción de leche, queso y yogurt en la infraestructura que se posee con ayuda de los socios capacitados.</li> <li>- Presentar proyectos a las instituciones públicas y privadas para conseguir recursos para la mejora de la infraestructura de producción.</li> <li>- Incrementar la rentabilidad para la compra de vehículos para favorecer la distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar apoyo de las instituciones públicas y privadas para la formación de los socios responsables en áreas de administración.</li> <li>- Diseñar un modelo de gestión con ayuda de los estudiantes y/o instituciones públicas y privadas para la asociación.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS (-)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fenómenos naturales (cenizas).</li> <li>- Deserción de capital humano.</li> <li>- Competencia desleal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar a la mayor cantidad de socios y trabajadores en áreas técnicas de producción de leche y queso.</li> <li>- Elaborar estrategias como organización social para hacer frente a la competencia desleal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instruir a la comunidad sobre la importancia de la producción de leche y derivados en la zona, para el desarrollo endógeno de la misma.</li> </ul>

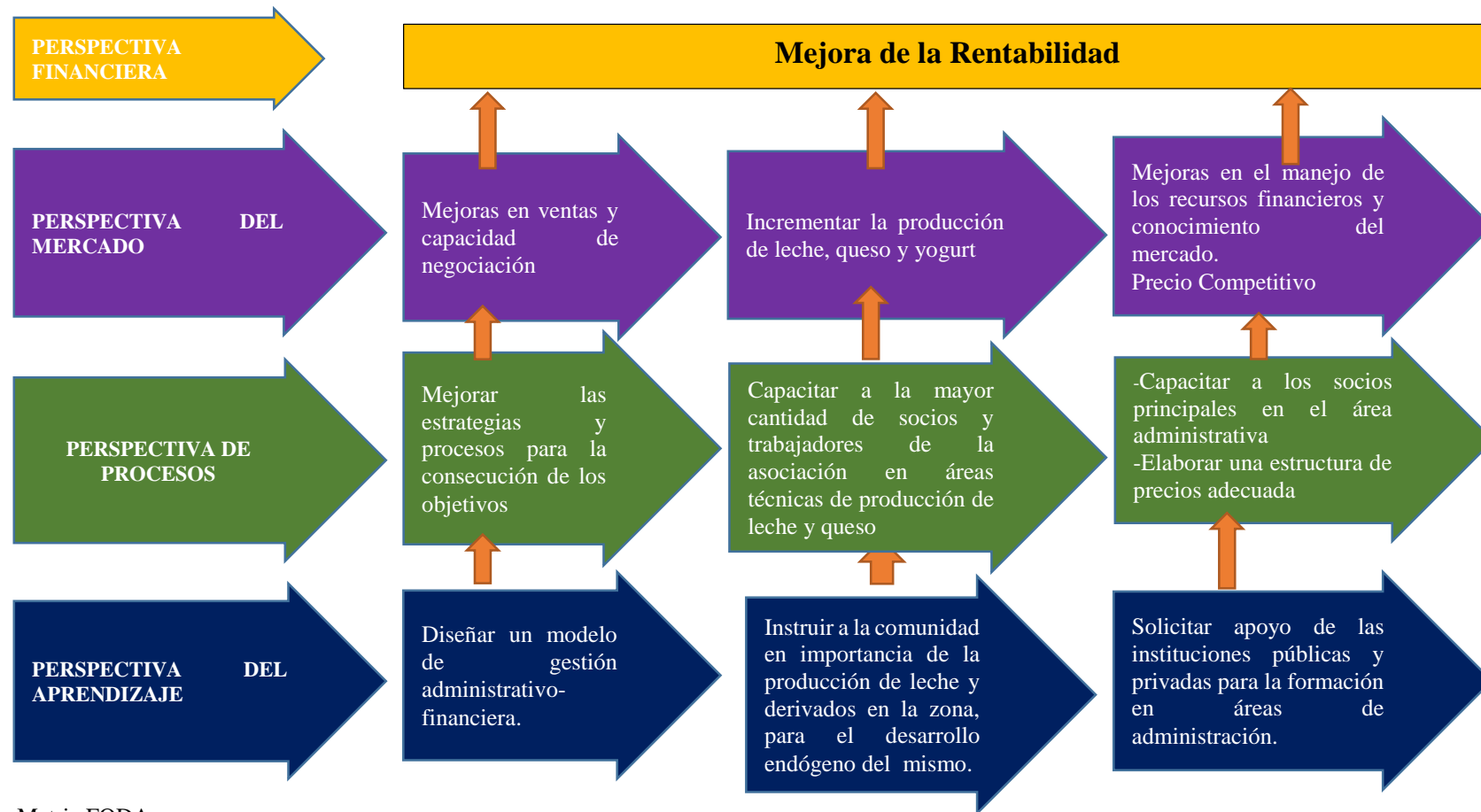
**Fuente:** Entrevista con los socios

**Elaborado Por:** Lilian Colcha

En esta matriz, se ven reflejadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que caracterizan al entorno externo de la Asociación de pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceño”, que están relacionadas principalmente a las condiciones naturales de la tierra para la crianza de vacas para la producción de leche y queso y, a la disposición de las empresas privadas y públicas en colaborar con la Asociación en su crecimiento. Por otra parte, se pone de manifiesto los factores a nivel interno de la Asociación relativos a las fortalezas y debilidades que presenta la misma.

En lo que respecta a las fortalezas de la organización, las cuales son necesarias para la superación de los problemas que actualmente la caracterizan, podemos destacar las siguientes: infraestructura adecuada para la elaboración de leche y queso, socios que disponen de materia prima para el queso, ya que son productores, disposición para el trabajo y cultura de conservación ambiental; de otro lado, en lo que respecta a las debilidades, llama poderosamente la atención la falta de dirección administrativo - financiera, por carencia de formación profesional de su personal en áreas administrativas; deterioro de su rentabilidad lo que amenaza directamente a la organización y el consecuente problema entre los socios

#### 4.2.5 Relación causa y efecto.



**Fuente:** Matriz FODA  
**Elaborado por:** Lilian Colcha

La finalidad del diseño de un modelo gestión administrativo – financiero por procesos es generar mayores ingresos, mejorando los procesos en todas las áreas que comprenden una entidad. En el esquema propuesto se mejoran las causas para obtener los efectos esperados.

#### **4.2.6 Factores claves de éxito.**

Al ser los indicadores claves de desempeño, aquellos que miden el desempeño de un proceso, indican el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo trazado. Los factores claves de éxito se utilizan para cuantificar objetivos que reflejen el rendimiento de la organización, y ayudar a percibir una línea de acción futura.

Para el diseño de los indicadores primero hemos planteado las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero medir?
- ¿A qué nivel de profundidad se quiere llegar?
- ¿Con qué información se cuenta?
- ¿De dónde se obtendrá la información?

En esta oportunidad, se buscan establecer indicadores que puedan ser usados para demostrar los avances que tiene la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito”, en cuanto a las perspectivas que la institución considera en su misión y visión.

Según la tabla de matriz de perspectivas, los indicadores tendrán las siguientes características:

- ***Ser percibidos como un producto de calidad:*** Para conocer cómo los productos de la empresa son percibidos por el cliente es necesario preguntarle al cliente. Por lo tanto, para elegir un indicador adecuado que determine un avance en el alcance de este objetivo, lo más lógico es evaluar los resultados de encuestas de satisfacción acerca del producto realizadas al cliente.
- ***Optimizar los recursos económicos y financieros:*** La optimización de los recursos pasa por mejorar la forma de administrar el dinero en la entidad para cubrir costos,

gastos y el funcionamiento general; para ello el indicador más recomendable es el de liquidez porque con este se verifica si una empresa está en capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo, se calcula dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente y el resultado mientras más alto, se interpreta como que la empresa está en mayor capacidad de pagar sus deudas.

- ***Aumentar la rentabilidad:*** La rentabilidad está referida a la relación existente entre los beneficios que proporcionan las operaciones de la empresa y la inversión o el esfuerzo que se realiza. Se mide mediante el indicador de margen neto.
- ***Promover la práctica permanente de los valores de la organización:*** Este objetivo se mide con el número de reuniones que se realizan para compartir con los trabajadores y socios para fomentar la lealtad y demás valores que la entidad se proponga.
- ***Evaluar periódicamente los procesos que se manejan en la organización:*** La evaluación periódica ayuda a afianzar los conocimientos en los métodos de procesamiento y ellos se valoran a través del número de supervisiones.
- ***Fomentar la Investigación de los Procesos:*** Se realiza mediante la experimentación de cambios en la forma de hacer el queso, para probar las mejoras. Se evalúa mediante el número de experimentos en la elaboración del queso.
- ***Impulsar un ambiente de trabajo de calidad:*** La calidad está determinada por los miembros que laboran en la empresa, y se mide a través de encuestas de ambiente laboral a los trabajadores.
- ***Establecer charlas de concientización para la comunidad de Ilapo:*** Este objetivo se mide por el número de charlas de concienciación que se realizan al año para la concientización de la comunidad aledaña



Tabla 13: Indicadores

Perspectivas del Cliente	Nombre del Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Metas	Fuente	Interpretación
Perspectiva del Cliente	Calidad del producto	Nro. de encuestas positivas/ Nro. de encuestas negativas	%	Semestral	100%	Gerencia	Mide el porcentaje de percepción de calidad que tienen los clientes con respecto al producto.
	Liquidez Corriente	Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	%	Semestral	1 - 2	Contabilidad	Mide la capacidad de pago de deudas a corto plazo de la asociación.
Perspectiva Financiera	Margen Neto	Utilidad / Ventas	%	Semestral	Min 30%	Contabilidad	Mide la utilidad por cada unidad de venta.
	Valores	Nro. de reuniones con trabajadores para compartir los valores de la empresa/ Nro. de Reuniones planificadas.	%	Mensuales	4	Recursos Humanos	Mide la cantidad de reuniones realizadas efectivamente de las planificadas para compartir con los empleados.
Perspectiva de Procesos Internos	Investigación en tecnología de la producción.	Nro. de experimentos llevados a cabo para el mejoramiento del queso/ Nro. de experimentos planificados.	%	Semestral	100%	Técnicos Operarios	Mide los avances en la mejora del queso producido.
	Monitoreo de procesos	Número de acompañamientos en la ejecución de los procesos de producción de queso/ Nro. de supervisiones planificadas.	%	Trimestral	100%	Técnicos Operarios	Mide el número de supervisiones a los procesos llevados a cabo por los productores.
	Clima Laboral de Calidad	Nro. de Encuestas positivas / Nro. de encuestas realizadas.	%	Trimestral	100%	Talento Humano	Mide el grado de satisfacción de los trabajadores con respecto al clima laboral.
Perspectiva de Crecimiento	Capacitaciones	Nro. de capacitaciones realizadas / Nro. de capacitaciones planificadas en el año.	%	Anual	100%	Talento Humano	Mide el número de personas capacitadas en el año.
	Perfil y puesto	Nro. de trabajadores con el perfil adecuado / Nro. de trabajadores.	%	Anual	100%	Talento Humano	Mide el número de trabajadores cuyo perfil cumple con las exigencias del puesto.

Elaborado por: Lilian Colcha

#### 4.2.7 Establecer los objetivos estratégicos y acciones.

Tabla 14: Definiendo Acciones.

<b>Objetivos Estratégicos.</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>
Ser percibidos como una marca de calidad	Cliente	Promover las potencialidades del producto a través del marketing.	Dirección de Ventas
Optimizar los recursos económicos y financieros.	Financiera	Planificación de gastos e ingresos y distribución óptima de los recursos.	Dirección financiera
Aumentar la rentabilidad.	Financiera	Incrementar el volumen de ventas e incrementar el margen de ganancias.	Dirección financiera
Promover la práctica permanente de los valores de la organización.	Procesos Internos	Socializar los valores de la empresa mediante reuniones con el personal. Integrar normas de cortesía dentro de los manuales de procedimientos.	Recursos humanos.
Monitorear los procesos de producción	Procesos Internos	Acompañar a los trabajadores en la elaboración del queso.	Producción
Fomentar la investigación en la tecnología de producción	Procesos Internos	Realizar experimentos en las técnicas de elaboración del queso.	Producción
Impulsar un ambiente de trabajo de calidad	Aprendizaje Crecimiento	Implementar un sistema de información para acceso y uso de la información generada.	Gerencia
Establecer charlas de concientización para la comunidad de Ilapo	Aprendizaje Crecimiento	Realizar charlas de socialización de la importancia del desarrollo endógeno en la zona.	Gerencia

**Elaborado por:** Lilian Colcha

#### 4.2.8 Propuesta del BSC para la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceño”

Tabla 15: Propuesta del Balanced Scorecard

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	RESPONSABLE	METAS	FRECUENCIA	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
<b>Definen ¿Qué se va a conseguir y cuándo serán logrados los resultados específicos?, por medio del cumplimiento de la misión.</b>	Cómo medir el desempeño en la consecución de los objetivos.	Asignación de tareas y funciones a desempeñar	Resultado necesario en un período para conseguir el objetivo		Es el plan de acción que se necesita para facilitar el logro de los objetivos.
<i>Ser percibidos como una marca de calidad.</i>	Calidad.	Gerencia	85%	Semestral	Promover las potencialidades del producto a través del marketing.
<i>Optimizar los recursos económicos y financieros.</i>	Liquidez Corriente.	Contabilidad	1	Semestral	Planificación de Gastos e Ingresos y distribución óptima de los recursos.
<i>Aumentar la rentabilidad</i>	Margen Neto.	Contabilidad	20%	Semestral	Incrementar el volumen de ventas.
<i>Promover la práctica permanente de los valores de la organización.</i>	Socialización.	Recursos Humanos	2	Mensual	Socializar los valores de la empresa mediante reuniones con el personal. Integrar normas de cortesía dentro de los manuales de procedimientos.
<i>Monitorear los procesos de producción.</i>	Supervisión.	Técnicos Operarios	4	Trimestral	Acompañar a los trabajadores en la elaboración del queso.
<i>Fomentar la investigación en la tecnología de producción.</i>	Investigación de procesos.	Técnicos Operarios	2	Semestral	Realizar experimentos en las técnicas de elaboración del queso
<i>Impulsar un ambiente de trabajo de calidad.</i>	Clima Laboral.	Talento Humano	80%	Trimestral	Implementar un sistema de información para acceso y uso de la información generada para los miembros de la entidad.
<i>Establecer charlas de concientización para la comunidad de Ilapo.</i>	Capacitaciones	Talento Humano	5	Anual	Llevar a cabo charlas de socialización de la importancia del desarrollo endógeno en la zona.

Elaborado por: Lilian Colcha

## 4.2.9 Armando el Cuadro de Mando Central

Tabla 16: Balanced Scorecard

PERSPECTIVA	OBJETIVO	METAS	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	VARIACIÓN 2018	METAS	VARIACIÓN 2019	METAS	VARIACIÓN 2020
CLIENTES	<i>Ser percibidos como una marca de calidad.</i>	85%	>75%	<75% ≥75% - <85%	90%	<80% ≥80% - <85%	100%	<85% ≥85% - <90%
	<i>Optimizar los recursos económicos y financieros.</i>	1	1 a 2	0,9 1 - <2	2	0,9 1 - <2	2	0,9 1 - <2
FINANCIERO	<i>Aumentar la rentabilidad.</i>	20%	>15%	<15% 15% - ≤19%	25%	<20% 20% - ≤24%	30%	<25% 25% - ≤29%
	<i>Promover la práctica permanente de los valores de la organización.</i>	2 al mes	>1 - ≥2	<1 1 ≥2	3	<1 2 ≥3	4	<2 3 ≥4
PROCESOS	<i>Monitorear los procesos de producción.</i>	4 trimestral	≥2 - ≤4	<2 ≥2 - <4 4	5	<2 ≥2 - <4 ≥5	6	<2 ≥2 - <5 6
	<i>Fomentar la investigación en la tecnología de producción.</i>	2 semestral	1	<1 1 2	3	<2 2 3	4	<3 3 4
	<i>Impulsar un ambiente de trabajo de calidad.</i>	80%	70% - 80%	<70% ≥75% ≤80%	90%	<75% ≥85% ≤90%	100%	<85% ≥90% ≤100%
CRECIMIENTO	<i>Establecer charlas de concientización para la comunidad de Ilapo.</i>	5	3 a 5	≤3 ≥4 5	6	≤4 ≥5 6	7	≤5 ≥6 7

Elaborado por: Lilian Colcha

El Banded Scorecard, está sujeto a modificaciones de acuerdo a las necesidades que surjan en la asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito”. El monitoreo y control de las actividades y las modificaciones se deben hacer previo consenso con los socios y las personas responsables del devenir de la entidad.

Las variaciones en los indicadores de año a año se muestran a través de colores diferentes, a través del método del semáforo, en donde el color rojo es inaceptable, el amarillo es probabilidad de cumplimiento; y, el verde la meta a lograr.

Esta herramienta de gestión administrativa resulta efectiva siempre que el liderazgo por parte del administrador sea efectivo y se logre comunicar e incluir a los miembros de la entidad. En síntesis, la elección de indicadores debe comunicar la estrategia empresarial adoptada.

#### **4.2.9.1 La Gestión Financiera.**

Ésta consiste en planificar y administrar los recursos para asegurar que sean suficientes para cubrir los gastos en los que debe incurrir la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito” para alcanzar sus objetivos y funcionar de manera general. Son todos los procesos que se realizan para movilizar los fondos, conseguir, mantener y utilizar el dinero de la empresa, ya sea físico, en efectivo o a través de otros instrumentos.

La gestión financiera tiene su base en los procesos contables, los cuales deben ser llevados correctamente a través de cuentas que permitan mantener un orden en los registros de los hechos económicos de la entidad. Es por eso que se realizará un plan de cuentas para la asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito”, tomando en cuenta la naturaleza del trabajo que allí se desempeña.

**Plan de Cuentas para la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceño”:**

Plan de Cuentas		TRATAMIENTO
Código:	Nombre:	
<b>1.</b>	ACTIVO	DEBITO
<b>1.1.</b>	ACTIVO CORRIENTE	DEBITO
<b>1.1.1.</b>	CAJA	DEBITO
<b>1.1.2.</b>	BANCOS	DEBITO
<b>1.1.3.</b>	CUENTAS POR COBRAR	DEBITO
<b>1.2.</b>	ACTIVO NO CORRIENTE	DEBITO
<b>1.2.1.</b>	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	DEBITO
<b>1.2.1.1.</b>	MAQUINARIA Y EQUIPO	DEBITO
<b>1.2.1.2.</b>	MUEBLES Y ENSERES	DEBITO
<b>1.2.1.3.</b>	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	DEBITO
<b>1.2.1.4.</b>	VEHICULOS	DEBITO
<b>1.2.1.5.</b>	EDIFICIOS	DEBITO
<b>1.2.2.</b>	OTRAS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	DEBITO
<b>2.</b>	PASIVO	CREDITO
<b>2.1.</b>	PASIVO CORRIENTE	CREDITO
<b>2.1.1.</b>	CUENTAS POR PAGAR	CREDITO
<b>2.1.2.</b>	APORTES IESS	CREDITO
<b>2.2.</b>	PASIVO NO CORRIENTE	CREDITO
<b>2.2.1.</b>	JUBILACIÓN PATRONAL	CREDITO
<b>2.2.2.</b>	OBLIGACIONES CON BANCOS	CREDITO
<b>3.</b>	PATRIMONIO	CREDITO
<b>3.1.</b>	CAPITAL	CREDITO
<b>3.2.</b>	APORTE ACCIONISTAS	CREDITO
<b>3.3.</b>	RESULTADOS ACUMULADOS	CREDITO
<b>2.3.</b>	INGRESOS	CREDITO
<b>2.3.1.</b>	INGRESOS POR VENTA	CREDITO
<b>2.3.2.</b>	OTROS INGRESOS	CREDITO
<b>2.4.</b>	INVENTARIO	DEBITO
<b>1.3.</b>	DEPRECIACION	CREDITO
<b>1.3.1.</b>	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	DEBITO
<b>1.3.2.</b>	DEPRECIACIÓN PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	CREDITO
<b>1.4.</b>	EGRESOS	DEBITO
<b>1.4.1.</b>	COMPRAS	DEBITO
<b>1.4.2.</b>	SUELDOS Y SALARIOS	DEBITO
<b>1.4.3.</b>	BENEFICIOS SOCIALES	DEBITO
<b>1.4.4.</b>	APORTES IESS	DEBITO
<b>1.4.5.</b>	OTROS COSTOS	DEBITO
<b>1.5.</b>	GASTOS	DEBITO
<b>1.5.1.</b>	GASTOS ADMINISTRATIVOS	DEBITO
<b>1.5.2.</b>	GASTOS PROFESIONALES	DEBITO
<b>1.5.3.</b>	OTROS GASTOS	DEBITO
<b>3.3.</b>	UTILIDADES/ PÉRDIDAS	CREDITO/ DEBITO
<b>3.4.</b>	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	DEBITO

Es necesario registrar todas las transacciones a través de estas cuentas, para tener un orden lógico y poder elaborar estados financieros que permitan evaluar el estado de la empresa en un momento determinado.

Los registros se harán a través de un libro diario de la siguiente manera:

FECHA	-x-		
2018 03 30	Caja	\$	280,00
	Cuentas por cobrar	\$	220,00
	Ventas	\$	500,00
	-x-		

Seguidamente se deberá mayorizar el asiento anterior, tal como se grafica a continuación.

Caja	Cuentas por Cobrar	Ventas
\$ 280,00	\$ 220,00	\$ 500,00

Como se aprecia, las cuentas del Activo (Debe) se registran en el lado izquierdo del libro mayor y los ingresos se registran en el lado derecho (Haber) del libro mayor para mantener el equilibrio del asiento contable. Lo contrario sería indicador de disminución en la cuenta. Cuando hay pasivos aumentan en el derecho y los egresos por el lado izquierda. Realizando estos registros, se podrán elaborar los estados financieros correctamente y poder ejecutar un análisis del estado de la organización en un momento determinado y verificar el avance con respecto a las metas financieras.

Para la construcción del modelo financiero por procesos se realizó un análisis del estado de situación financiera y estado de resultados de la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito”, con el fin de determinar la capacidad de la organización para poder cumplir con las obligaciones de pago. Para este efecto, se realizó un análisis vertical y horizontal de los estados financieros, aplicando entre otros indicadores financieros: razón de liquidez, de endeudamiento y rentabilidad construidos desde las declaraciones del SRI.

## Ficha técnica de Procesos Financieros.

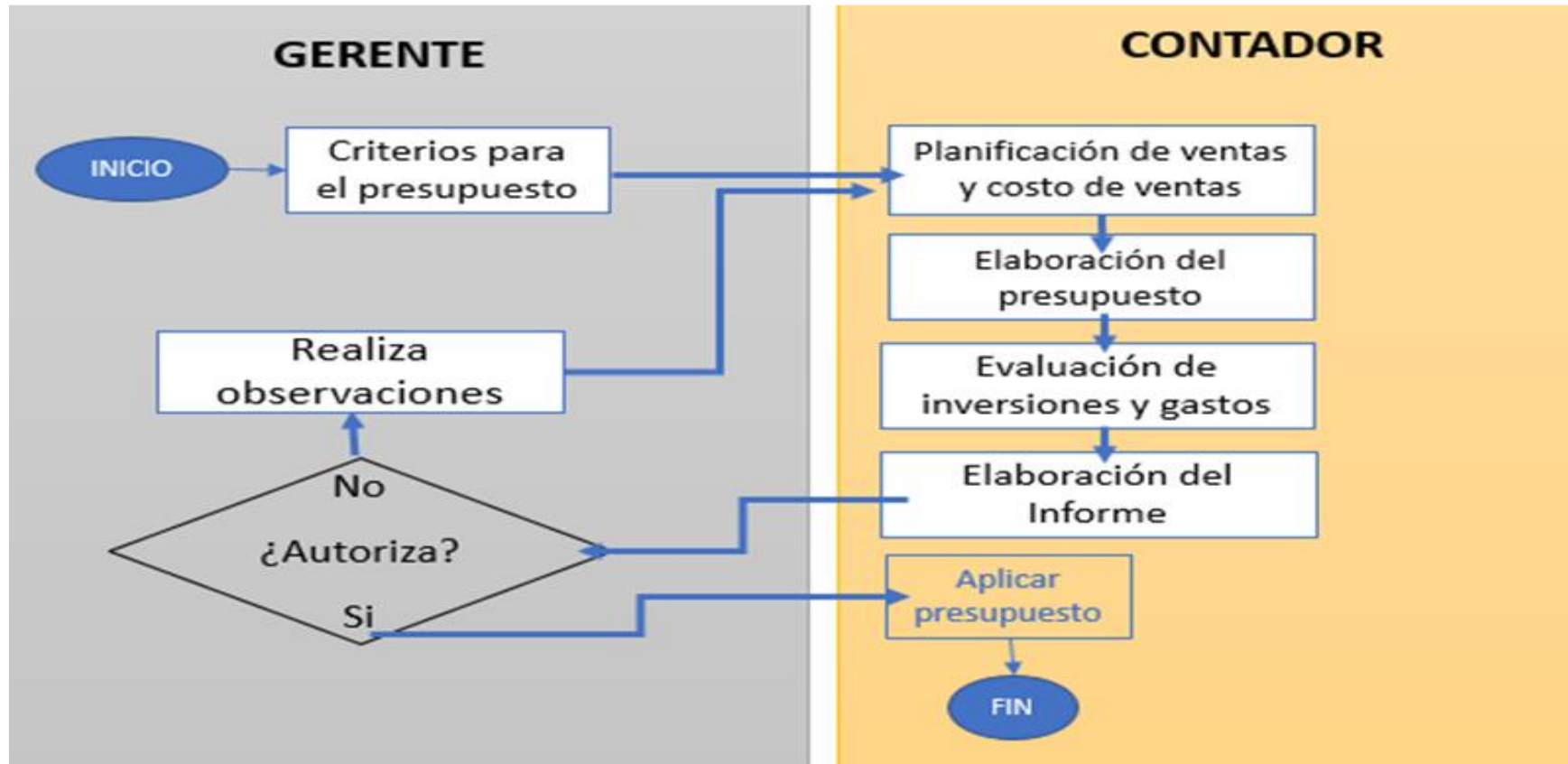
FICHA TÉCNICA DE PROCESOS		Código:	PECA	Responsable:	Administrador	
<b>EMPRESA:</b>	Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios "El Saguaceño"					
<b>Fecha de Elaboración:</b>	may-18	<b>Fecha de Aprobación:</b>	jul-18	<b>Fecha de entrada en vigencia:</b>	01/08/2018	
<b>Identificación del proceso:</b>	<b>GESTION FINANCIERA</b>					
<b>Definición:</b>	Administrar los recursos financieros de la Asociación de pequeños productores Agropecuarios "El Saguaceño", bajo las normas legales vigentes y los lineamientos estratégicos de la entidad con criterios de eficiencia, eficacia y efectividad.					
<b>Objetivo:</b>	Atender los procesos de movilización de activos y pasivos a través de presupuestos planeados con la finalidad de cubrir los gastos que genere el giro del negocio, optimizando el uso del dinero.					
P R O C E S O						
Proceso:	Destinatarios:	Entradas:	Actividad:	Salidas:	Receptor:	Indicador:
<b>Presupuesto</b>	Asamblea de Socios	Criterios para presupuesto	Elaboración de Presupuesto	Presupuesto Elaborado	Gestión Financiera	Oportunidad de Información pertinente y oportuna
<b>Financiamiento</b>	Gestión financiera	Necesidades de Financiamiento	Propuesta de políticas de financiamiento	Elaboración de informes	Presidencia de la Asociación	Rentabilidad Financiera (ROE)
<b>Cuentas por cobrar</b>	Gestión financiera	Evaluación de cuentas por cobrar	Seguimiento de cuentas	Cobros a tiempo	Gestión financiera/ contabilidad	Plazo medio de cobranza / Rotación de cuentas por cobrar
<b>Cuentas por pagar</b>	Gestión financiera	Evaluación de cuentas por pagar	Evaluación de políticas y normas	Calendario de pagos. Pagos a tiempo.	Gestión financiera/ contabilidad	Rotación de Cuentas a pagar
<b>Proyección</b>	Gestión financiera	Estados financieros actuales	Proyección de Estados financieros	Estados financieros elaborados	Gestión financiera / Tesorería/ contabilidad	Comparación de Proyecciones anteriores y hechos actuales
<b>Evaluación de Indicadores</b>	Gestión financiera	Verificación de Indicadores	de Evaluación de situación financiera	Indicadores de gestión financiera	Tesorería /Gestión financiera/ contable	Liquidez corriente / Prueba Ácida / Capital de Trabajo

**Fuente:** Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios "El Saguaceño"

**Elaborado por:** Lilian Colcha.



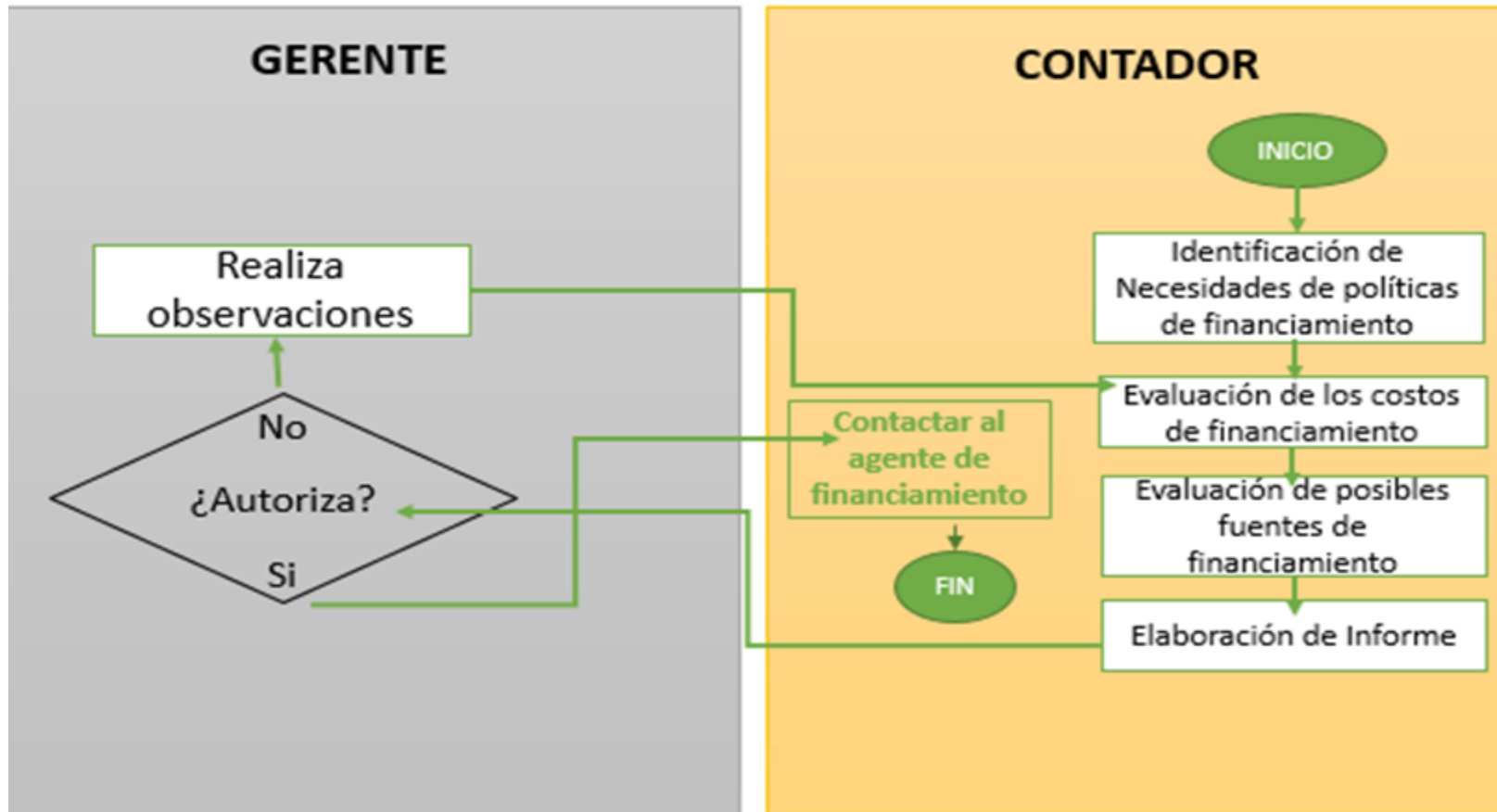
## Flujograma de procesos Financieros: Presupuesto



**Fuente:** Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Sagauaceñito”

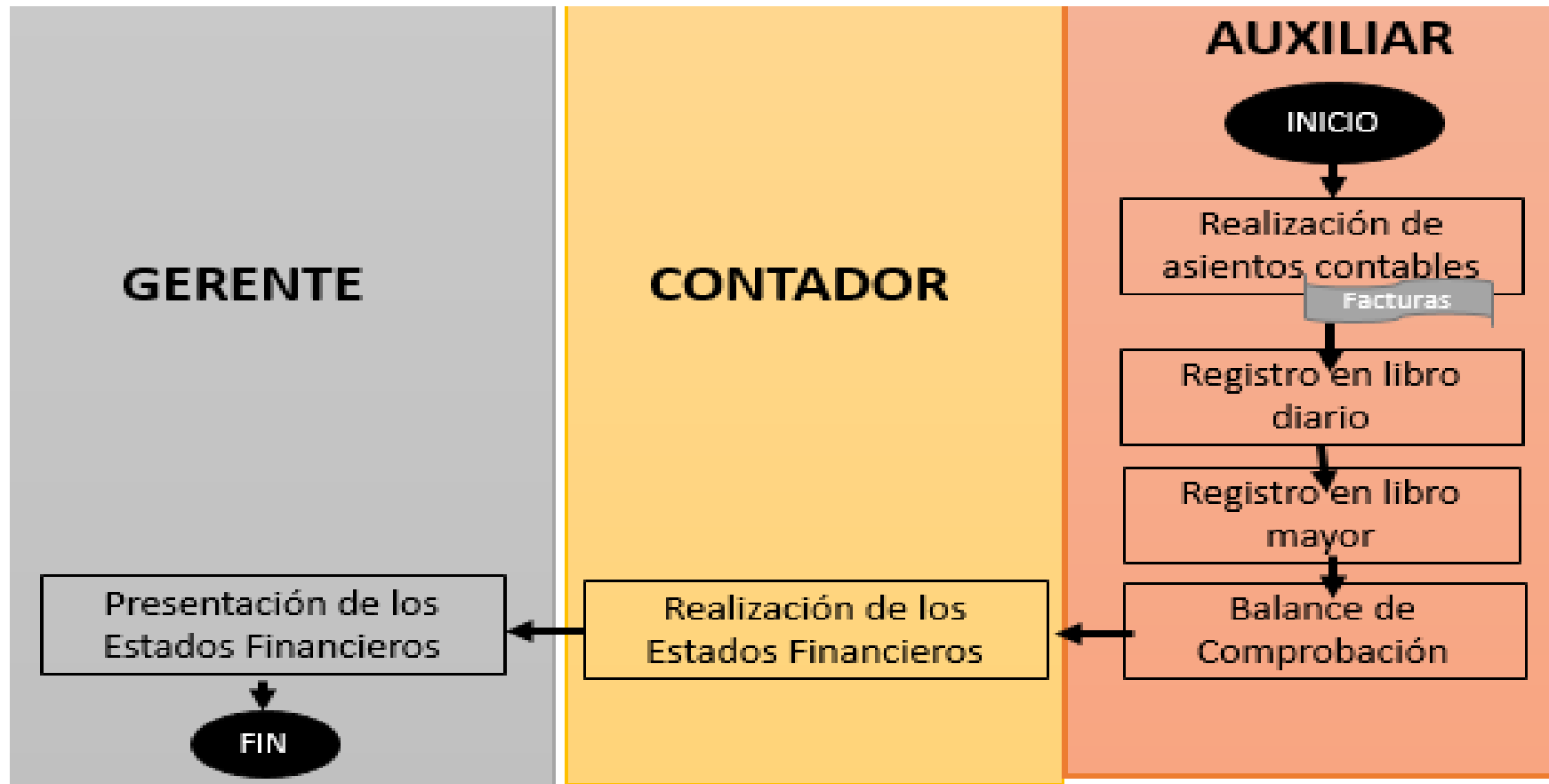
**Elaborado por:** Lilian Colcha

### Flujograma de Procesos Financieros: Financiamiento



**Fuente:** Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Sagauaceño”  
**Elaborado por:** Lilian Colcha

**Flujograma de proceso financiero: proceso contable**



**Fuente:** Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Sagauaceñito”  
**Elaborado por:** Lilian Colcha

### Flujograma de proceso financiero: cuentas por cobrar y pagar



**Fuente:** Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Sagauaceñito”

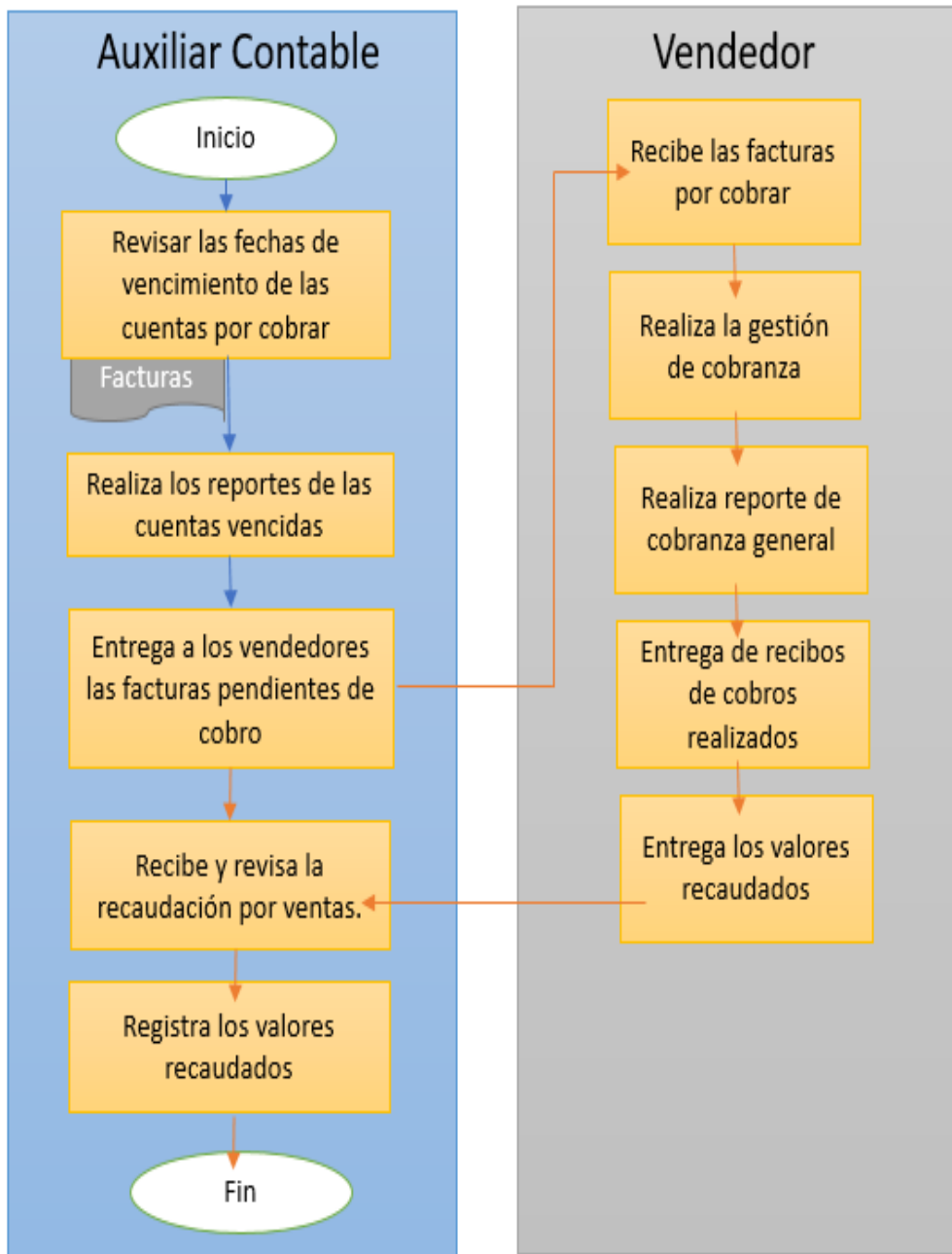
**Elaborado por:** Lilian Colcha

## Ficha técnica de definición del proceso de cuentas por cobrar.

FICHA TÉCNICA DE PROCESOS		Código:	PECA	Responsable:
<b>EMPRESA:</b>	Asociación de pequeños productores "El Saguaceño"			Contador
<b>Fecha de Elaboración:</b>	may-18	<b>Fecha de Aprobación:</b>	jul-18	<b>Fecha de entrada en vigencia:</b> 01/08/2018
<b>Identificación del proceso:</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>			
<b>Definición:</b>	Orden y control de las cuentas por cobrar a clientes.			
<b>Objetivo:</b>	Asegurar la liquidez financiera de la empresa a través de un sistema de gestión de cuentas por cobrar.			
<b>P R O C E S O</b>				
<b>Destinatario:</b>	<b>Entradas:</b>	<b>Actividad:</b>	<b>Salidas:</b>	<b>Receptor:</b>
Contabilidad	Hechos económicos	Registro de las cuentas por cobrar	Cuentas Registradas	Contabilidad
Contabilidad	cuentas por cobrar	Seguimiento y uso de técnicas de cobro	Cobros realizados	Contabilidad
Contabilidad	cuentas por cobrar	Evaluación de políticas de financiamiento a clientes	Mejora de políticas	Contabilidad
<b>Procedimiento:</b>				

**Fuente:** Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios "El Saguaceño"  
**Elaborado por:** Lilian Colcha

## Flujograma del Proceso de cuentas por Cobrar



**Fuente:** Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceño”

**Elaborado por:** Lilian Colcha

Plazo acordado: 20 días para el pago, incluyendo el día 20, después se impondrá una multa del 5% del monto adeudado, adicional al pago.

## Indicadores de Procesos de Cuentas por Cobrar.

PROC ESO	OBJET IVO	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO DEL INDICADOR	QUIEN DEFINE EL INDICADOR	UBICACIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN
Manejo eficiente de cuentas por cobrar	Optimizar los recursos económicos y financieros a través de las cuentas por cobrar.	Plazo promedio de cobranza	$\frac{\text{Saldo de cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio diario}}$	Auxiliar Contable	Contabilidad	Mensual
		Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Auxiliar Contable	Contabilidad	Anual
		Periodo promedio de cobro	$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cartera}}$	Auxiliar Contable	Contabilidad	20 días
		Ventas promedio diarias	$\frac{\text{Ventas anuales}}{360 \text{ días}}$	Auxiliar Contable	Contabilidad	Mensual

Fuente: Pérez Jaramillo (2010)

Elaborador por: Lilian Colcha

### 4.2.9.2 Análisis de los Estados Financieros.

Los estados financieros concentran la información obtenida de las cuentas contables y la clasifican de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados proporcionando la información financiera y económica de la empresa. Se realiza generalmente a final de año o del período contable. El propósito del estudio financiero, es conocer el estado actual de la empresa en sus niveles de inversión, a través de indicadores de rentabilidad; de endeudamiento, de operación y de rendimiento.

**Del Estado de Situación Financiera.** Con base en los indicadores previamente citados, se realizó el análisis del balance general de la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito” extraído desde la declaración de impuesto a la renta presentado al Servicio de Rentas Internas, bajo un régimen simplificado de declaración.

**“EL SAGUACENITO”**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**Al 31 de Diciembre**  
**En USD**

	2016		2017	
<b>Activos</b>				
<i>Activos Corrientes</i>				
Caja	\$ 26.220,08		\$ 5.142,73	
<b>Total, Activos Corrientes</b>		\$ 26.220,08		\$ 5.142,73
<i>Activos No Corrientes</i>				
Edificios	\$ 21.701,87		\$ 2.653,66	
Maquinaria, Equipo	\$ 4.639,00		\$ 4.175,10	
Muebles y enseres	\$ 389,72		\$ 350,75	
Equipo de Computación	\$ 940,80		\$ 630,34	
Otras Propiedades, Planta y Equipo	\$ 1.042,14		\$ 937,93	
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>		\$ 28.713,53		\$ 8.747,78
<b>Total Activo No Corriente</b>		\$ 28.713,53		\$ 8.747,78
<b>Total Activo</b>		\$ 54.933,61		\$ 13.890,51
<b>Pasivo</b>				
<i>Pasivos Corrientes</i>				
Cuentas por pagar	\$ 172,71		\$ 5.000,00	
<b>Total Pasivo</b>		\$ 172,71		\$ 5.000,00
<b>Patrimonio</b>				
Capital		\$ 36.324,69		\$ 8.890,50
Resultados acumulados		\$ 18.436,21		
<b>Total Patrimonio</b>		\$ 54.760,90		\$ 8.890,50
<b>Pasivo y Patrimonio</b>		\$ 54.933,61		\$ 13.890,50

**Fuente:** Construido desde las declaraciones del SRI.

**Elaborado por:** Lilian Colcha.



ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.

**“EL SAGUACEÑITO”**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**Al 31 de Diciembre**  
**En USD**

Código	Balance General	2016	2017	Variación Absoluta	Variación Relativa	Razón
<b>1.</b>	<b>Activos</b>					
<b>1.1.</b>	<b>Activos Corrientes</b>					
<b>1.1.1.</b>	Caja	\$ 26.220,08	\$ 5.142,73	\$ -21.077,35	-80%	20%
	<b>Total Activos Corrientes</b>	\$ 26.220,08	\$ 5.142,73	\$ -21.077,35	-80%	20%
<b>1.2.</b>	<b>Activos No Corrientes</b>					
<b>1.2.1.5.</b>	Edificios	\$ 21.701,87	\$ 2.653,66	\$ (19.048,21)	-88%	12%
<b>1.2.1.1.</b>	Maquinaria, Equipo	\$ 4.639,00	\$ 4.175,10	\$ (463,90)	-10%	90%
<b>1.2.1.2.</b>	Muebles y enseres	\$ 389,72	\$ 350,75	\$ (38,97)	-10%	90%
<b>1.2.1.3.</b>	Equipo de Computación	\$ 940,80	\$ 630,34	\$ (310,46)	-33%	67%
<b>1.2.2.</b>	Otras Propiedades, Planta y Equipo	\$ 1.042,14	\$ 937,93	\$ (104,21)	-10%	90%
<b>1.2.1.</b>	Propiedad Planta y Equipo	\$ 28.713,53	\$ 8.747,78	\$ -19.965,75	-70%	30%
	<b>Total Activo No Corriente</b>	\$ 28.713,53	\$ 8.747,78	\$ -19.965,75	-70%	30%
	<b>Total Activo</b>	\$ 54.933,61	\$ 13.890,51	\$ -41.043,10	-75%	25%
<b>2.</b>	<b>Pasivo</b>					
<b>2.1.</b>	<b>Pasivos Corrientes</b>					
<b>2.1.1.</b>	Cuentas por pagar	\$ 172,71	\$ 5.000,00	\$ 4.827,29	2795%	2695%
	<b>Total Pasivo</b>	\$ 172,71	\$ 5.000,00	\$ 4.827,29	2795%	2695%
<b>3.</b>	<b>Patrimonio</b>					
<b>3.1.</b>	Capital	\$ 36.324,69	\$ 8.890,50	\$ -27.434,19	-76%	24%
<b>3.3.</b>	Resultados acumulados	\$ 18.436,21		\$ -18.436,21	-100%	0%
	<b>Total Patrimonio</b>	\$ 54.760,90	\$ 8.890,50	\$ -45.870,40	-84%	16%
	<b>Pasivo y Patrimonio</b>	\$ 54.933,61	\$ 13.890,50	\$ -41.043,11	-75%	25%

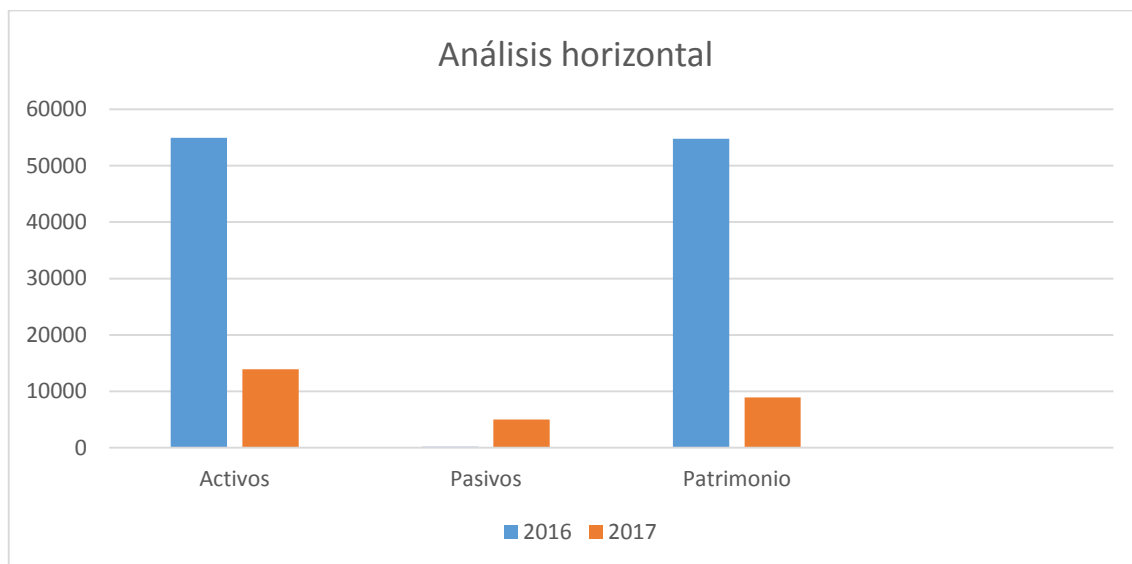
**Fuente:** Construido desde las declaraciones del SRI.

**Elaborado por:** Lilian Colcha.

	2016	2017	Variación	%
<b>Activos</b>	54.933,61	13.890,51	-41.043,10	-75%
<b>Pasivos</b>	172,71	5.000,00	4.827,29	2.795%
<b>Patrimonio</b>	54.760,90	8.890,50	-45.870,40	-84%

**Fuente:** Construido desde las declaraciones del SRI..

**Elaborado por:** Lilian Colcha.



**Fuente:** Construido desde las declaraciones del SRI.

**Elaborado por:** Lilian Colcha

### **Interpretación:**

En el grupo de las cuentas de activos se aprecia una variación negativa del 75% de un año a otro, representada así: Se visualiza una variación negativa de 80% (\$21.077,35) en el efectivo y equivalentes, con respecto al año anterior, adicionalmente se aprecia una variación negativa en la partida de propiedad, planta y equipo y en general del 70% (\$19.965,76), lo que implica una posible venta de equipos.

Por su parte, en el pasivo, se aprecia un aumento del mismo de \$4.827,29 USD (2.795% con respecto al año anterior), desglosado así: en cuentas por pagar a corto plazo un incremento del 2.695%, lo que indica que posiblemente se contrajo alguna deuda con proveedores, la cual puede ser satisfecha con efectivo o equivalentes declarados. De otro lado, presenta una variación de capital negativa de 76% y en el total de patrimonio una variación de 84%. En conclusión, se puede establecer que existió una reducción sustancial del capital y de los activos; y, un considerable aumento del pasivo, de un año a otro.

## Análisis Vertical del Balance General del 2016

### EL SAGUACEÑITO” ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Al 31 de Diciembre En USD

Código	Balance General	2016	Especifico	Total
<b>1.</b>	<b>Activos</b>			
<b>1.1.</b>	<i>Activos Corrientes</i>			
1.1.1.	Caja	\$ 26.220,08	100%	
	<b>Total Activos Corrientes</b>	\$ 26.220,08	48%	100%
<b>1.2.</b>	<i>Activos No Corrientes</i>			
1.2.1.5.	Edificios	\$ 21.701,87	76%	
1.2.1.1.	Maquinaria, Equipo	\$ 4.639,00	16%	
1.2.1.2.	Muebles y enseres	\$ 389,72	1%	
1.2.1.3.	Equipo de Computación	\$ 940,80	3%	
1.2.2.	Otras Propiedades, Planta y Equipo	\$ 1.042,14	4%	
1.2.1.	Propiedad Planta y Equipo	\$ 28.713,53		100%
	<b>Total, Activo No Corriente</b>	\$ 28.713,53	52%	
	<b>Total, Activo</b>	\$ 54.933,61		100%
<b>2.</b>	<b>Pasivo</b>			
<b>2.1.</b>	<i>Pasivos Corrientes</i>			
2.1.1.	Cuentas por pagar	\$ 172,71	100%	
	<b>Total, Pasivo</b>	\$ 172,71		100%
<b>3.</b>	<b>Patrimonio</b>			
3.1.	Capital	\$ 36.324,69	66%	
3.3.	Resultados acumulados	\$ 18.436,21	34%	
	<b>Total, Patrimonio</b>	\$ 54.760,90	100%	100%
	<b>Pasivo y Patrimonio</b>	\$ 54.933,61		100%

Fuente: Construido desde las declaraciones del SRI.

Elaborado por: Lilian Colcha.

<b>ACTIVO</b>	<b>PASIVO</b>
\$ 54.933,61	\$ 172,71
100%	0.3%
	<b>PATRIMONIO</b>
	\$ 54.760,90
	99.7%

Para el año 2016 se establece que el efectivo y equivalente, representado por cuentas bancarias con dinero disponible, y efectivo sólo representa el 48% del activo total y el 100% del activo corriente. Mientras que el activo no corriente abarca el 52% de los

activos totales y está representado en un 100% por la partida de propiedad, planta y equipo que constituyen los equipos necesarios para la realización del queso, muebles y enseres.

La situación descrita anteriormente, indica que la empresa tiene mayores activos invertidos en maquinarias y equipos que del que dispone en efectivo. Con respecto a los pasivos, se evidencia que las cuentas por pagar representan tan solo 1% de los activos corrientes, lo cual indica un nivel de liquidez elevado. En lo que respecta al patrimonio, está conformado por el capital en un 66% y utilidades acumuladas el 34% restante.

Análisis del Balance General de la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito” del 2017

**EL SAGUACEÑITO”**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**Al 31 de Diciembre del 2017**  
 En USD

Código	Balance General	2017	Especifico	Total
<b>1.</b>	<b>Activos</b>			
<b>1.1.</b>	<b>Activos Corrientes</b>			
<b>1.1.1.</b>	Caja	\$ 5.142,73	100%	
	<b>Total Activos Corrientes</b>	\$ 5.142,73	100%	37%
<b>1.2.</b>	<b>Activos No Corrientes</b>			
<b>1.2.1.5.</b>	Edificios	\$ 2.653,66	30%	
<b>1.2.1.1.</b>	Maquinaria, Equipo	\$ 4.175,10	48%	
<b>1.2.1.2.</b>	Muebles y enseres	\$ 350,75	4%	
<b>1.2.1.3.</b>	Equipo de Computación	\$ 630,34	7%	
<b>1.2.2.</b>	Otras Propiedades, Planta y Equipo	\$ 937,93	11%	
<b>1.2.1.</b>	Propiedad Planta y Equipo	\$ 8.747,78	100%	
	<b>Total Activo No Corriente</b>	\$ 8.747,78		63%
	<b>Total Activo</b>	\$ 13.890,51		
<b>2.</b>	<b>Pasivo</b>			
<b>2.1.</b>	<b>Pasivos Corrientes</b>			
<b>2.1.1.</b>	Cuentas por pagar	\$ 5.000,00	100%	
	<b>Total Pasivo</b>	\$ 5.000,00	36%	100%
<b>3.</b>	<b>Patrimonio</b>			
<b>3.1.</b>	Capital	\$ 8.890,50	100%	100%
<b>3.3.</b>	Resultados acumulados			
	<b>Total Patrimonio</b>	\$ 8.890,50	64%	100%

	<b>Pasivo y Patrimonio</b>		\$ 13.890,50		
--	----------------------------	--	--------------	--	--

**Fuente:** Construido desde las declaraciones del SRI.

**Elaborado por:** Lilian Colcha

<b>ACTIVO</b>	<b>PASIVO</b>
\$ 13.890,51	\$ 5.000,00
100%	36.0%
	<b>PATRIMONIO</b>
	\$ 8.890,50
	64.0%

**Fuente:** Construido desde las declaraciones del SRI.

**Elaborado por:** Lilian Colcha.

Realizado el análisis vertical, se aprecia que en el año 2017, el activo corriente está el 100% en efectivo y equivalente; con respecto a la partida de propiedad, planta y equipo, ésta representa el 63% del activo total, lo que indica que más de la mitad del activo de la entidad está invertido en máquinas, equipos y Edificios. Con respecto al pasivo, éste representa el 35% del activo total y el 97% del activo corriente, lo que indica una liquidez comprometida para el año 2017. De su parte, el pasivo está conformado en un 100% por cuentas por pagar, y el patrimonio en un 100% por el capital.

**Estado de Pérdidas y Ganancias de la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceño”**

**“El Saguaceño”  
Estado del Resultados del 2016  
Al 31 de Diciembre  
En USD**

Estado de Resultados	2016		2017	
Utilidad del Ejercicio		\$ 518,48		\$ 8.706,21
Impuestos y Participaciones		\$ 146,24		\$ 2.455,60
Utilidad antes de Impuesto		\$ 664,72		\$ 11.161,81
Utilidad Bruta en Ventas		\$ 2.624,29		\$ 16.832,22
Ingresos				
Ingresos por Ventas	\$ 114.763,40		\$ 149.953,95	
Total Ingresos		\$ 114.763,40		\$ 149.953,95
Total costos y gastos		\$ 114.098,68		\$ 138.792,14
Costo de Producción y Ventas		\$ 112.139,11		\$ 133.121,73
Compras de materia prima	\$ 97.995,98			
Sueldos y salarios	\$ 5.624,88			
Beneficios Sociales	\$ 742,21			
Aportes al IESS	\$ 777,77			
Depreciación PPE	\$ 4.789,93			
Otros Costos	\$ 2.208,34			
Total gastos		\$ 1.959,57		\$ 5.670,41
Gastos Profesionales	\$ 399,00			
Otros gastos	\$ 1.560,57			

**Fuente:** Construido desde las declaraciones del SRI.  
**Elaborado por:** Lilian Colcha

**Análisis Vertical del Estado de Resultados de la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito” del Año 2016**

**“El Saguaceñito”  
Estado del Resultados  
Al 31 de Diciembre  
En USD**

<b>2016</b>		
<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS</b>		Análisis
<b>VENTAS NETAS</b>	\$ 114.763,40	100,00%
Costo de Ventas	\$ -112.139,11	-97,71%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 2.624,29	2,29%
Gastos de Administración y Ventas	\$ -1.959,57	-1,71%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 664,72	0,58%
Otros gastos	\$ -	0,00%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ 664,72	0,58%
<b>Provisión para impuesto de renta</b>	\$ -146,24	-0,13%
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 518,48	0,45%

**Fuente:** Construido desde las declaraciones del SRI.

**Elaborado por:** Lilian Colcha

**Interpretación:**

Con base en el análisis vertical, las ventas en el año 2016, representan el 100% de los ingresos de la asociación. Los costos de ventas representan prácticamente la totalidad de los ingresos, es decir un 97,71% de los ingresos totales; de su parte, la utilidad bruta representa tan solo un 2,29% de los ingresos y la utilidad neta es menos del 1%, lo cual indica que se comprometió la rentabilidad de la asociación para cumplir obligaciones con terceros.

**“El Saguaceño”**  
**Estado del Resultados**  
**Al 31 de Diciembre del 2017**  
 En USD

<b>2017</b>		
<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>		
VENTAS NETAS	\$ 149.953,95	100.00%
Costo de Ventas	\$ -133.121,73	-88.78%
UTILIDAD BRUTA	\$ 16.832,22	11.22%
Gastos de Administración y Ventas	\$ -5.670,41	-3.78%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 11.161,81	7.44%
Otros gastos	\$ -	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 11.161,81	7.44%
Provisión para impuesto de renta	\$ -2.455,60	-1.64%
UTILIDAD NETA	\$ 8.706,21	5.81%

**Fuente:** Construido desde las declaraciones del SRI.

**Elaborado por:** Lilian Colcha.

Realizado el análisis vertical del año 2017, del total de los ingresos la Asociación genera en términos netos un 5.81% por conceptos de utilidad debido a que el 88.78% de estos se utiliza en costo de ventas (costos para la elaboración del queso), y un 3.78% se utiliza en gastos de Administración, Ventas y otros gastos.



## Análisis Horizontal del Estado de Resultados.

### “El Saguaceño” Estado del Resultados Al 31 de Diciembre En USD

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2016	2017	Variación Absoluta	Variación Relativa	Razón
VENTAS NETAS	\$ 114.763,40	\$ 149.953,95	\$ 35.190,55	31%	69%
Costo de Ventas	\$ -112.139,11	\$ -133.121,73	\$ -20.982,62	19%	81%
UTILIDAD BRUTA	\$ 2.624,29	\$ 16.832,22	\$ 14.207,93	541%	-441%
Gastos de Administración y Ventas	\$ -1.959,57	\$ -5.670,41	\$ -3.710,84	189%	-89%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 664,72	\$ 11.161,81	\$ 10.497,09	1579%	- 1479%
Otros gastos	\$ -	\$ -	\$ -		100%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 664,72	\$ 11.161,81	\$ 10.497,09	1579%	- 1479%
Provisión para impuesto de renta	\$ 146,24	\$ -2.455,60	\$ -2.309,36	1579%	- 1479%
UTILIDAD NETA	\$ 518,48	\$ 8.706,21	\$ 8.187,73	1579%	- 1479%

**Fuente:** Construido desde las declaraciones del SRI

**Elaborado por:** Lilian Colcha.

### Interpretación:

Realizado el análisis horizontal, se puede establecer que en el 2017 las ventas aumentaron en \$35.190,55 USD, lo cual representa un 31% del ingreso; de su lado, los costos de ventas también aumentaron en menor proporción, lo que indica que se manejan los recursos de manera proporcional a la producción planificada; y, finalmente, la utilidad bruta aumentó en un 541% y la operacional 1.579% con respecto al año anterior.

#### 4.2.10 Índices Financieros utilizados.

Factor	Razón	Fórmula	Interpretación
<b>Liquidez</b>	Liquidez Corriente.	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	Capacidad de pago de la empresa a corto plazo.
<b>Solvencia</b>	Endeudamiento Activo.	Pasivo total / Activo Total	Participación de los acreedores en la entidad.
	Endeudamiento Patrimonial.	Pasivo total / Patrimonio	Mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa.
	Endeudamiento del Activo Fijo.	Patrimonio / Activo Fijo Tangible	Mide la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos.
	Apalancamiento.	Activo Total / Patrimonio	Determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros.
<b>Rentabilidad</b>	Rentabilidad Neta del Activo.	(Utilidad Neta / Ventas) *(Ventas/Activo Total)	La capacidad del activo de producir utilidades.
	Margen Bruto.	Ventas Netas – costo de Ventas / Ventas	Mide la cantidad de dinero ingresado a la empresa después de pagar todos los costos reales ocurridos durante en el proceso de producción.
	Margen Neto.	Utilidad Neta / Ventas	Mide la utilidad por cada unidad de venta.

Fuente: Pérez Jaramillo (2010)

Elaborado por: Lilian Colcha

#### Índices Financieros.

##### Índice de Liquidez.

Cuando se habla de liquidez, se habla de la capacidad que tiene la empresa de generar dinero en efectivo para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo. En este sentido, los indicadores de liquidez miden la solidez de la base financiera de la empresa y para ello confrontan los valores en activos, contra los valores en pasivos.

### Razón Corriente.

	2016		2017	
Índices de Liquidez	Fórmula	Total	Fórmula	Total
<b>Razón Corriente:</b>	Activo Corriente/Pasivo Corriente		Activo Corriente/Pasivo Corriente	
	26.220,08/172,71	151.82	5.142,73/5000.00	1.028546

**Fuente:** Construido desde las declaraciones del SRI.

**Elaborado por:** Lilian Colcha

La razón corriente indica para el 2016 que por cada dólar que adeuda la asociación a terceros, tiene un respaldo de \$ 82 para cubrir obligaciones a corto plazo, es decir, que la organización puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo debido a que los activos corrientes son superiores al pasivo corriente.

Para el año 2017 aplicada la razón corriente, por cada dólar adeudado se tiene un respaldo de \$ 1,02 para cubrir obligaciones a corto plazo, en virtud de haber aumentado las obligaciones con terceros.

Mientras mayor sea la razón resultante, se entiende que la organización tiene mayor capacidad de pago, lo cual transmite confianza tanto a la entidad de que podrá pagar sus compromisos a corto plazo y también a sus acreedores quienes perciben certeza con esta cifra, de que su inversión está garantizada.

### **El capital de Trabajo.**

Son los recursos que requiere la organización para poder operar. Se debe sustraer de los activos corrientes, los pasivos corrientes. De esta forma obtenemos lo que se llama el capital de trabajo neto contable. Esto supone determinar con cuántos recursos cuenta la empresa para operar si se pagan todos los pasivos a corto plazo. Es preciso obtener un número positivo para determinar una base financiera sana.

### Capital de trabajo

	2016		2017	
Índices de Liquidez	Formula	Total	Formula	Total
Capital Neto de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente		: Activo Corriente - Pasivo Corriente	
	26.220,08-172,71	\$26.047,37	5.142,73-5000	\$ 142.73

**Fuente:** Construido desde las declaraciones del SRI.

**Elaborado por:** Lilian Colcha

El capital de trabajo con que cuenta la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito” es de \$ 26.047,37, lo que sugiere que la organización después de pagar sus deudas tiene esa cantidad para seguir sus actividades normalmente. Para el siguiente año se evidencia un índice de \$ 142,73, lo que indica un capital casi nulo para seguir operando.

### Prueba Ácida.

	2016		2017	
Índices de Liquidez	Fórmula	Total	Fórmula	Total
Prueba Ácida:	(Activo Corriente – Inventarios) / Pasivo Corriente	151.82	(Activo Corriente – Inventarios) / Pasivo Corriente	1.028546
	(26220,08-0) / 172,71		(5142,73-0) /5000	

**Fuente:** Construido desde las declaraciones del SRI.

**Elaborado por:** Lilian Colcha

Consiste en dividir los activos corrientes y pasivos corrientes para obtener una ratio en lugar de una cifra en dólares, que permite comparar los dos valores. Debe ser 1 o mayor a uno para determinar que la empresa esta solvente y corre menos riesgos de no pagar los pasivos. La prueba ácida excluye los inventarios, porque se supone que la empresa no debe depender de la venta de sus inventarios para poder pagar sus deudas, por lo que solo se tiene en cuenta la cartera, el efectivo y algunas inversiones. Para el año 2016 según la prueba acida se observa que por cada dólar que la empresa debe a sus acreedores, tiene a su favor \$151,82 para respaldar la deuda, sin tomar en cuenta inventarios.

Para el año 2017, según la misma prueba acida permite establecer que por cada dólar que se debe a un tercero o quisiera endeudarse en el corto plazo, la Asociación tiene a su favor

\$0.03 para respaldar sus operaciones, sin tomar en cuenta los inventarios en el caso que se llegara a suspender las ventas por algún motivo.

Índice de Endeudamiento.

#### Nivel de Endeudamiento

Índices de Endeudamiento	2016		2017	
	Fórmula	Total	Fórmula	Total
Nivel de Endeudamiento:	Pasivo Total/Activo total x100		Pasivo Total/Activo total x100	
	<172,71/26.220,08>x100	0.65	<5000/5142,73>x100	97.22

**Fuente:** Construido desde las declaraciones del SRI.

**Elaborado por:** Lilian Colcha

El índice de endeudamiento refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa. Mientras más alto sea este índice mayor es el apalancamiento financiero de la empresa.

El ratio de endeudamiento ideal de este nivel se sitúa entre el 40% y el 60%. Si el valor de este ratio es inferior al 40% la empresa puede estar incurriendo en un exceso de capitales ociosos, con la consiguiente pérdida de rentabilidad de sus recursos. Por el contrario, si el ratio de endeudamiento arroja un resultado mayor al 60% significa que la empresa está soportando un excesivo volumen de deuda.

Según el índice de endeudamiento la participación de los acreedores para el año 2016 es de 0.65% sobre el total de los activos de organización lo cual el nivel no es muy riesgoso.

Para el año 2017 según el mismo índice de endeudamiento la participación de los acreedores es del 97.22 % sobre el total de los activos lo que podemos notar que se está comprometiendo la solvencia de la asociación.

## Apalancamiento

	2016		2017	
Índices de Endeudamiento	Formula	Total	Formula	Total
<b>Apalancamiento:</b>	Activo Total/ Patrimonio Total		Activo Total/ Patrimonio Total	
	26220,08/54760,90	1.00	13890,51/8890,50	1.56

**Fuente:** Asociación de Pequeños Productores “El Saguaceño”

**Elaborado por:** Lilian Colcha

Con respecto al apalancamiento, se tiene que muestra las relaciones de inversión en la estructura patrimonial en donde cuando es mayor a uno indica que es rentable buscar financiamiento, para el año 2016 se evidencia una cifra de \$1.00 y al 2017 de \$1,56, lo cual indica que en el segundo periodo era más rentable el financiamiento que en el primer año.

## Indicadores de Rendimiento

Indicadores de Rendimiento	Fórmula	Total 2016	Fórmula	Total 2017
<b>Margen Bruto de Utilidad</b>	Utilidad bruta / Ventas netas		Utilidad bruta / Ventas netas	
	2624,29/518,48	5,06	16832,22/8706,21	1,93

**Fuente:** Construido desde las declaraciones del SRI.

**Elaborado por:** Lilian Colcha

Las ventas de la empresa generan una utilidad bruta de 506% de utilidad bruta al año 2016, lo que indica que por cada dólar que se vende se ganan \$5,06. Para el año 2017 esta utilidad bruta baja en un 193%, tomando en cuenta que por cada dólar vendido generó una utilidad de \$1.93, lo que permite establecer que la utilidad en el 2017 sigue siendo favorable para la organización.

## Margen Operacional de la utilidad

Indicadores de Rendimiento	Formula	Total 2016	Formula	Total 2017
<b>Margen Operacional de la Utilidad</b>	Utilidad operacional / ventas		Utilidad operacional / ventas	
	664,72/518,48	1,28	11161,81/8706,21	0,13

**Fuente:** Construido desde las declaraciones del SRI.

**Elaborado por:** Lilian Colcha

El margen operacional para el 2016 indica que la empresa obtuvo el 128%, lo que indica que por cada dólar que se vendió se reportó \$1,28 de utilidad y en el 2017 la utilidad bajó en un 13%, lo que permite establecer que por cada dólar vendido se percibió como utilidad \$0.13 centavos de dólar.

## CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del presente trabajo de titulación se ha establecido las siguientes conclusiones:

- Para fundamentar la investigación teórica fue necesario la revisión del material bibliográfico de reconocidos autores y páginas web referentes al Modelo de Gestión Administrativo – Financiero por procesos y la metodología del Balanced Scorecard, de tal forma que sirvieron para fundamentar la presente investigación y a la par servirá como un medio de consulta para las empresas que estén atravesando la misma problemática.
- En el presente tema investigativo fue necesario aplicar varios métodos, técnicas e instrumentos de investigación, entre los cuales se menciona, método cualitativo, cuantitativo, inductivo, deductivo, investigación de campo, documental, descriptiva y encuestas aplicadas a los empleados de la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceño” para determinar las necesidades y realidad actual de la empresa a fin de estructurar y diseñar el presente modelo de gestión Administrativo – Financiero por procesos.
- La Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceño” no cuenta con un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero por procesos, que gestione sus actividades empresariales de manera eficiente y eficaz dando valor agregado a los clientes internos y externos.
- En el estudio de cada una de las perspectivas que propone el Balanced Scorecard realizado, contiene los objetivos estratégicos que se propone la organización lograr en los próximos años, en un principio se evidenció una desorganización de la información y una falta de visión estratégica, lo cual se integró en la realización de esta propuesta a través de la reorganización de sus procesos y creación de indicadores de gestión que permitan evaluar el avance de la asociación sobre sus objetivos.
- Mediante el desarrollo del presente trabajo investigativo se logró determinar la importancia de aplicar el Balanced Scorecard en una microempresa, para la toma de decisiones apropiadas en cada una de las perspectivas presentadas.



## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la FADE incrementar el número de material bibliográfico relacionado con el Diseño del Modelos de Gestión Administrativo – Financiero por procesos con base a la metodología del Balanced Scorecad, con el fin de contar con material de consulta actualizado y especializado que garantice futuras investigaciones en el área de gestión por procesos.
- Para futuras actualizaciones del Diseño del Modelo de Gestión por procesos para la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito” será necesario hacer uso de los diferentes métodos, técnicas y herramientas de investigación utilizados en el desarrollo del presente trabajo investigativo, a fin de identificar su realidad y requerimientos.
- Implementar el presente Modelo de Gestión Administrativo – Financiero por procesos en la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito”, de tal forma que genere un cambio de cultura organizacional en todos los asociados y empleados, garantizando la mejora continua de sus procesos Administrativos – Financieros.
- Para lograr las metas recreadas en el Balanced Scorecard, se recomienda, aplicar las acciones plasmadas en el presente mapa estratégico y medir con los indicadores sugeridos los avances, a su vez integrarse en la experiencia de administrar con registros todo lo que ocurre en la organización para tener la posibilidad de medirlos a futuro.
- Es necesario que se realice un plan de capacitación a los asociados y empleados de la asociación, específicamente en la aplicación del Balanced Scorecard y el desarrollo de los procesos administrativos y financieros, esto garantizará un ambiente de trabajo eficiente que encamine el progreso continuo de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arao, I.** (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicación*. México: Interamericana Editores. .
- Armijo , M.** (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Recuperado de: [https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM\\_69\\_MA.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf)
- Bermón, L.** (2014). *Definición del modelo*. Recuperado de: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>
- Bravo, J.** (2011). *Gestión de procesos*. Recuperado de: [http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen\\_libro\\_Gesti%F3n\\_de\\_procesos\\_JBC\\_2011.pdf](http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf)
- Córdoba Padilla, M.** (2007). *Gerencia financiera empresarial* . Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñan, R. G.** (2006). *Análisis financiero y de gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fundación Ayuda en Acción.** (2012). *Empresa Asociativa "El Saguaceño"*. Riobamba: Fundación Ayuda en Acción.
- Guzmán, C.** (2013). *Proceso administrativo*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores/>
- Harrington, J.** (2010). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Recuperado de: [http://www.academia.edu/11065235/MEJORAMIENTO\\_DE\\_LOS\\_PROCESOS\\_DE\\_LA\\_EMPRESA\\_H.James\\_harrington](http://www.academia.edu/11065235/MEJORAMIENTO_DE_LOS_PROCESOS_DE_LA_EMPRESA_H.James_harrington)
- Hernández, S.** (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. Recuperado de: <http://www.academia.edu/16578340/272437730-Fundamentos-de-Gestion-Empresarial>
- Hernández, S.** (2011). *Fundamentos de gestión empresarial* . México: McGraw-Hill.
- Kaplan, R.** (2011). *El Cuadro de mando integral*. Recuperado de: <http://www.factorhuma.org>
- Kaplan , R.** (2004). *Balanced scorecard*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Lazzo, A.** (2014). *Concepto de gestión administrativa*. Recuperado de: <http://gestionadministrativaconceptos.blogspot.com/p/conceptos.html>

- Lopez, F.** (2008). *Antecedentes históricos de la gestión por procesos*. Recuperado de: <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/4496#.Whw8JIaWbIU>
- Lopéz, R.** (2014). *Modelo de gestión*. Recuperado de: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Mallar, M.** (2010). *La gestión por procesos*. Recuperado de: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082010000100004](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004)
- Martínez, F.** (2005). *Toma de decisiones*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/toma-de-decisiones-teoria-y-metodos/>
- Navarro, E.** (2009). *Gestión del talento humano*. Recuperado de: <http://gdthgrupo8.blogspot.com/2016/04/modelos-de-gestion-empresarial>
- Nunes, P.** (2015). *Gestión financiera*. Recuperado de: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>:
- Pérez, J.** (2010). *Gestión por procesos*. Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books?id=koSkh64nRb4C&pg=PA53&lpg=PA53&dq=a.%09Un+INPUT+\(Entrada+Principal\),+producto+con+unas+caracter%3%ADsticas+objetivas+que+respondan+al+est%3%A1ndar+o+criterio+de+aceptaci%3%B3n+definido:+la+factura+del+suministrador+c](https://books.google.com.ec/books?id=koSkh64nRb4C&pg=PA53&lpg=PA53&dq=a.%09Un+INPUT+(Entrada+Principal),+producto+con+unas+caracter%3%ADsticas+objetivas+que+respondan+al+est%3%A1ndar+o+criterio+de+aceptaci%3%B3n+definido:+la+factura+del+suministrador+c)
- Rios, J.** (2007). *Filosofía del cuadro de mando integral*. Recuperado de: [http://wwwub.edu/empresariales/ec/pdfs/15462-ESP\\_Filosofia%20del%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20\\_definitiu\\_pd](http://wwwub.edu/empresariales/ec/pdfs/15462-ESP_Filosofia%20del%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20_definitiu_pd)
- Rojas, M.** (2012). *Sistemas de control de gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.

# ANEXOS

## Anexo 1: Permiso de Funcionamiento

 **Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria**

**AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN,  
CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA - ARCSA**

**PERMISO DE FUNCIONAMIENTO: ARCSA-2018-28.5-0000008**

Nombre o Razón Social del establecimiento: ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS EL SAGUACEÑITO

Nombre del Propietario o Representante Legal: MARCIA CECILIA CARDENAS NIACHIMBA

Número del RUC del establecimiento: 0691738914001. Establecimiento N°: 1

Provincia: CHIMBORAZO

Cantón: GUANO

Parroquia: ILAPO

Sector/Referencia: A CINCUENTA METROS DE LA ENTRADA A LA COMUNIDAD

Dirección: BARRIO: COMUNIDAD SAGUAZO CRUZ DE MAYO NUMERO: S/N INTERSECCION: S/N

Actividades / Tipo(s) de establecimiento(s):  
\* 28.5 ORGANIZACIONES DEL SISTEMA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA  
ESTABLECIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS Y SUS  
DERIVADOS. Riesgo: Alto

Fecha de Emisión: 15-05-2018


Fecha de Vigencia: 15-05-2019


Total pago: 0.00

**Estado: VIGENTE**



**Dra. Hemplen Lorena Zambrano Sáenz de Viteri**  
Coordinadora General Técnico de Certificaciones - ARCSA

 **Ministerio de Salud Pública**



**Nota:**  
Las condiciones en la cual se emitió el Permiso de Funcionamiento, son verificables en cualquier momento por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.

Anexo 2: RUC



## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



<b>NUMERO RUC:</b>	0691738914001		
<b>RAZON SOCIAL:</b>	ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS EL SAGUACEÑO		
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>			
<b>CLASE CONTRIBUYENTE:</b>	OTROS		
<b>TIPO DE CONTRIBUYENTE:</b>	POPULAR Y SOLIDARIO; SECTOR DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA		
<b>REPRESENTANTE LEGAL:</b>	ASOCIATIVOS CARDENAS NACHIMBA MARCIA CECILIA		
<b>CONTADOR:</b>			

---

<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	25/04/2013	<b>FEC. CONSTITUCION:</b>	06/06/2012
<b>FEC. INSCRIPCION:</b>	25/04/2013	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>	03/05/2018

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

**ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMALES:**

---

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: GUANO Parroquia: ILAPO Barrio: COMUNIDAD SAGUAZO CRUZ DE MAYO Referencia: ubicación: A CINCUENTA METROS DE LA ENTRADA A LA COMUNIDAD, CASA DE UN PISO COLOR BALNCO Email: elsaguaceno2018@gmail.com Celular: 0985762537

**DOMICILIO ESPECIAL:**

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
- \* DECLARACION MENSUAL DE IVA

San Andrés de los Contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales: para mayor información consulte en www.sri.gob.ec  
 Las personas naturales cuyo ingreso anual o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (SIMPLI) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.  
 Personas que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transferirá bienes o prestar servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.

---

<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al 001	<b>ABIERTOS:</b>	1
<b>JURISDICCION:</b>	ZONA 3: CHIMBORAZO	<b>CERRADOS:</b>	0



\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



\_\_\_\_\_  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)

Usuario: CECM011007      Lugar de emisión: RIOBAMBA PRIMERA      Fecha y hora: 03/05/2018 11:27:00

Página 1 de 2



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 0691738914001  
**RAZON SOCIAL:** ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS EL SAGUACENITO

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

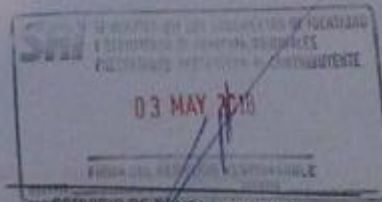
<b>Nº ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>ESTADO:</b> ABIERTO	<b>MATRIZ:</b>	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 06/06/2012
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>			<b>FEC. CIERRE:</b>
			<b>FEC. REINICIO:</b>

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**

VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS LACTEOS.  
 PRODUCCION DE PRODUCTOS LACTEOS.  
 ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: GUANO Parroquia: ILAPO Barrio: COMUNIDAD SAGUAZO CRUZ DE MAYO Referencia: A CINCUENTA METROS DE LA ENTRADA A LA COMUNIDAD. CASA DE UN PISO COLOR BALNCO Email: elsaguacento.2016@gmail.com Celular: 0985782537



*[Handwritten Signature]*  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declara que los datos contenidos en este documento son exactos y verídicos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)

**Usuario:** CECM011007 **Lugar de emisión:** RIODABA PRIMERA **Fecha y hora:** 03/05/2018 11:27:00

Anexo 3: Permiso del Funcionamiento Prevención de Incendios

CUERPO DE BOMBEROS DE GUANO  
RUC: 0660826280001



UNIDAD OPERATIVA DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE INCENDIOS  
Nº 004857

**PERMISO DE FUNCIONAMIENTO**  
**PREVENCIÓN DE INCENDIOS**

**2 900 930**

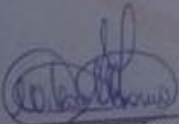
**ECU** SERVICIO INTEGRADO DE SEGURIDAD  
**9 1 1**


Nombre del Local: ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES  
Representante Legal: CARDENAS NIACHIMBA MARCIA CECILIA  
Dirección: COMUNIDAD SAGUAZO CRUZ DE MAYO  
Actividad: ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES

AÑO: 2018 Valor: 16


El Cuerpo de Bomberos de Guano en atención a la solicitud presentada y mediante la Inspección N<sup>1978</sup> con Fecha 03/05/2018 considerando que este establecimiento, cumple con las Disposiciones y Normativas del Art. 35 de la LEY DE DEFENSA CONTRA INCENDIOS, concede el PERMISO DE FUNCIONAMIENTO, válido para el presente año.

Guano, a jueves, 03. mayo 2018 201

  
1er. JEFE DEL CUERPO DE BOMBEROS DE GUANO

  
INSPECTOR  
Prevención de Incendios


Anexo 4: Informe de Inspección del Cuerpo de Bomberos.



## CUERPO DE BOMBEROS DE GUANO

UNIDAD OPERATIVA DE PREVENCIÓN Y CONTROL

### INFORME DE INSPECCIÓN 0001978



Local: *Asociación P.P. El Sagunto* Categoría: *Mediano*  
 Propietario: *Cristina Nanchimba Morúa Celis* Teléfono: *0943710213*  
 Dirección: *Sagunto Calle de Mayo* Fecha: *03/05/2013*

TIPO DE CONSTRUCCIÓN: Hormigón:  Estructura Metálica:  Mixto:

INSTALACIONES ELÉCTRICAS: Buenas  Malas   
 Internas  Externas   
 Ventilación: Natural  Mecánica   
 Adecuadas  Escasas

EXTINTORES:	CANTIDAD	TIPO	CAPACIDAD	ESTADO	UBICACIÓN
	<i>1</i>	<i>P25</i>	<i>10 litos</i>	<i>Correcto</i>	<i>Adecuada</i>
	<i>//</i>	<i>//</i>	<i>//</i>	<i>//</i>	<i>//</i>

Conocimiento sobre extinción: SI  NO  Alarma SI  NO   
 Detectores de incendios: SI  NO  Luces de Emergencia SI  NO

RIESGOS DE INCENDIO: *Sistema eléctrico*  
*Materiales combustibles (A)*  
*- 2. Colmatados*

RECOMENDACIONES: *Verificar que el extintor se encuentre correcto*  
*- verificar conexiones eléctricas que se encuentran en*  
*plano estado.*

OBSERVACIONES: *- Dar el mantenimiento al extintor*  
*- Permitir acceso en Cuerpo de Bomberos Guano*

PLAZO: CITACIÓN N°

(F) INSPECTOR *[Signature]* EL PROPIETARIO *[Signature]*  
 NOMBRE *Bra. Luis* NOMBRE *Rojival Manóico*

VISTO BUENO *[Signature]*  
 JEFE DPTO. PREVENCIÓN DE INCENDIOS