



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

MODALIDAD:

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN
EN LA ASOCIACIÓN DE MUJERES COMUNITARIAS DEL
CANTÓN TOSAGUA.**

AUTORAS:

**STEFANY Y. COTERA MANTILLA
VERÓNICA A. NAVARRETE SOLÓRZANO**

TUTOR:

ING. ERNESTO NEGRÍN SOSA, Ph.D.

CALCETA, FEBRERO 2021

DERECHOS DE AUTORÍA

Yo **STEFANY YICEL COTERA MANTILLA**, con cédula de ciudadanía **0850235086**, y **VERÓNICA ALEJANDRA NAVARRETE SOLÓRZANO**, con cédula de ciudadanía **1314851500**, declaramos bajo juramento que el Trabajo de Titulación titulado: **METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA ASOCIACIÓN DE MUJERES COMUNITARIAS DEL CANTÓN TOSAGUA** es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedemos a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a nuestro favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



STEFANY Y. COTERA MANTILLA



VERÓNICA A. NAVARRETE SOLÓRZANO

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

ING. ERNESTO NEGRÍN SOSA, Ph.D., certifica haber tutelado el proyecto **METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA ASOCIACIÓN DE MUJERES COMUNITARIAS DEL CANTÓN TOSAGUA**, que ha sido desarrollado por **STEFANY YICEL COTERA MANTILLA Y VERÓNICA ALEJANDRA NAVARRETE SOLÓRZANO**, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



ING. ERNESTO NEGRÍN SOSA, Ph.D.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA ASOCIACIÓN DE MUJERES COMUNITARIAS DEL CANTÓN TOSAGUA**, que ha sido propuesto, desarrollado por **STEFANY YICEL COTERA MANTILLA Y VERÓNICA ALEJANDRA NAVARRETE SOLÓRZANO**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



Ing. Jenny Zambrano Delgado, Mg.
SECRETARIA



Ing. César Andrade Moreira, Mg.
MIEMBRO



Ing. María José Valarezo Molina, MBA.
PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirnos tener la fuerza y voluntad, que ayudaron a mantenernos firmes en la realización de un arduo trabajo que garantizó la culminación de esta labor con éxito.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos permitió recibir una educación de calidad, plasmando en nosotras, conocimientos valiosos y necesarios que ayudaron en nuestro crecimiento personal y profesional.

A nuestros padres que con su apoyo y motivación contribuyeron al cumplimiento de este logro.

A los miembros del tribunal por su seguimiento y colaboración en el desarrollo del trabajo de titulación.

Al Ph.D. Ernesto Negrín Sosa por ser nuestro guía durante este proceso, brindándonos sus vastos conocimientos, además de su comprensión y paciencia al momento de direccionarnos en el desarrollo de esta investigación.

Las Autoras

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación principalmente a Dios, por proveerme el regalo maravilloso de la vida y a su vez por brindarme salud, fortaleza y perseverancia para avanzar de manera fructífera en este largo camino de formación académica, permitiéndome lograr cada una de las metas establecidas pese a las dificultades.

A mi madre, por ser un pilar fundamental en mi crecimiento personal y académico, apoyándome de manera emocional, económica y espiritual. Llenándome de fuerzas para no desvanecer en el transcurso del cumplimiento en uno de mis objetivos de vida.

A mi padre, por infundir en mí, valores que ayudaron a convertirme en el ser humano que soy el día de hoy. A pesar que ya no está conmigo físicamente, sé que siempre me acompaña en cada decisión que tomo y en los logros que adquiero. Tengo la certeza que este es otro de muchos momentos que hubiera anhelado compartir conmigo.

A mi hija, por convertirse en mi mayor fuente de inspiración y razón por la cual me esfuerzo cada día para culminar con éxito mi carrera y seguir creciendo personal y profesionalmente.

STEFANY Y. COTERA MANTILLA

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a Dios quien ha sido mi protector y guía en cada momento de mi vida, a quien le doy las gracias por darme esperanza, vida y amor incondicional, por iluminar mi vida y ser mi guía en momentos difíciles.

A mis padres quienes me dieron el regalo más preciado que es la vida, gracias por inculcar en mí valores que me han formado como persona, siempre estaré agradecida por el amor y el esfuerzo que hicieron para sacarme adelante a pesar de los obstáculos que se nos han presentado como familia.

A mi hija quien es el motor de mi vida, mi fortaleza y la motivación de todos los días para salir adelante, gracias por ser ese angelito que me llena de valentía y fortaleza para cumplir las metas y objetivos que me propongo.

Finalmente quiero dedicar este trabajo a una persona muy especial que desde que nací permaneció a mi lado hasta que acudió al llamado de Dios, gracias abuelita por ser mi segunda madre y por cuidarme desde pequeña, te recordaré por siempre con amor.

VERÓNICA A. NAVARRETE SOLÓRZANO

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CONTENIDO GENERAL.....	viii
CONTENIDO DE CUADROS, FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS	xi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4. IDEA A DEFENDER.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. CONTROL	6
2.2. DIAGNÓSTICO.....	6
2.3. GESTIÓN.....	7
2.4. CONTROL DE GESTIÓN.....	8
2.5. INDICADORES DE GESTIÓN	9
2.6. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	9
2.7. METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN	10
2.8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	11
2.8.1. BENEFICIOS.....	12
2.8.2. CARACTERÍSTICAS	13
2.8.3. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	14
2.8.4. PERSPECTIVA FINANCIERA	15
2.8.5. PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	16
2.8.6. PERSPECTIVA PROCESO INTERNO.....	16
2.8.7. PERSPECTIVA INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	17
2.9. MODELO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	18
2.9.1. PLANIFICACIÓN	18
2.9.2. PROCESO DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA.....	18
2.9.3. DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO.....	19

2.9.4. IMPLANTACIÓN.....	20
2.9.5. CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	20
2.10. ASOCIACIÓN	21
2.11. PRODUCTOS Y SERVICIOS	22
2.11.1. PRODUCTOS	22
2.11.2. SERVICIOS.....	22
2.12. DESCRIPCIÓN DE ASOCIACIÓN DE MUJERES COMUNITARIAS DEL CANTÓN TOSAGUA AMUCOMT	23
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	25
3.1. UBICACIÓN.....	25
3.2. DURACIÓN.....	25
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO	25
3.4. POBLACIÓN.....	26
3.4.1. MUESTREO.....	26
3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	26
3.5.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	26
3.5.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	27
3.6. MÉTODOS.....	27
3.6.1. DESCRIPTIVO	27
3.6.2. INDUCTIVO.....	28
3.6.3. DEDUCTIVO	28
3.7. TÉCNICAS.....	28
3.7.1. ENTREVISTA.....	29
3.7.2. ENCUESTA.....	29
3.7.3. OBSERVACIÓN	29
3.8. HERRAMIENTAS.....	30
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.9.1. FASE. 1: REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA ASOCIACIÓN AMUCOMT	32
3.9.2. FASE 2: IDENTIFICAR INDICADORES DE GESTIÓN QUE PERMITAN EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LA ESTRUCTURACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.....	33
3.9.3. FASE 3: PROPONER LA METODOLOGÍA DE CONTROL BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL QUE CONTRIBUYA A LA MEJORA Y SEGUIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS EN AMUCOMT. ...	34
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	35

FASE 1: REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA ASOCIACIÓN AMUCOMT	35
FASE 2: IDENTIFICAR INDICADORES DE GESTIÓN QUE PERMITAN EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LA ESTRUCTURACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.....	50
FASE 3: PROPONER LA METODOLOGÍA DE CONTROL BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL QUE CONTRIBUYA A LA MEJORA Y SEGUIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS EN AMUCOMT.	60
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
5.1. CONCLUSIONES.....	65
5.2. RECOMENDACIONES.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	67
ANEXOS.....	73

CONTENIDO DE CUADROS, FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 4.1. Género de los socios.....	50
Cuadro 4.2. Edad de los socios.....	51
Cuadro 4.3. Tiempo laborando en la asociación.....	52
Cuadro 4.4. Función en la asociación.	53
Cuadro 4.5. Tiempo en el puesto asignado.	54
Cuadro 4.6. Conocimiento de la visión y misión de Amucomt.	55
Cuadro 4.7. Sociabilización de los objetivos estratégicos.....	56
Cuadro 4.8. Trabajo cooperativo.	57
Cuadro 4.9. Alianzas estratégicas.....	58
Cuadro 4.10. TIC.	59
Cuadro 4.11. Sistema de control.....	60
Cuadro 4.12. Procesos administrativos, de gestión y control.....	61
Cuadro 4.13. Importancia del control de gestión.	62

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Hilo conductor.....	19
Figura 2.2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	29
Figura 3.1. Mapa de la ciudad de Tosagua.....	39
Figura 4.1. Cuadro de Mando Integral.....	65
Figura 4.2. Mapa estratégico.....	66
Figura 4.3. Significado de los colores del semáforo.	72

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 4.1. Indicadores de Gestión.....	67
Tabla 4.2. Aplicación de los colores del semáforo a cada una de las estrategias.....	73
Tabla 4.3. Estructura de la metodología para el control de gestión en Amucomt.....	75

CONTENIDO DE GRÁFICAS

Gráfico 4.1. Género de los socios.....	50
Gráfico 4.2. Edad de los socios.....	51
Gráfico 4.3. Tiempo laborando en la asociación.....	52
Gráfico 4.4. Función en la asociación.	53
Gráfico 4.5. Tiempo en el puesto asignado.	54
Gráfico 4.6. Conocimiento de la visión y misión de Amucomt.	55
Gráfico 4.7. Sociabilización de los objetivos estratégicos.....	56
Gráfico 4.8. Fomentación del trabajo cooperativo.	57
Gráfico 4.9. Alianzas estratégicas con otras asociaciones.	58
Gráfico 4.10. Aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.	59
Gráfico 4.11. Existencia de un sistema de control.....	60
Gráfico 4.12. Procesos administrativos, de gestión y control.....	61
Gráfico 4.13. Importancia del control de gestión.	62

RESUMEN

La economía está sujeta al sector comercial y a su vez permite que la sociedad se desarrolle, sin embargo, existen muchas empresas o asociaciones que carecen de una buena gestión es por esto que el objetivo de esta investigación se centra en determinar una metodología para el control de gestión en la asociación AMUCOMT del Cantón Tosagua. Siendo esta investigación de tipo bibliográfica y de campo se aplicaron técnicas de encuestas, entrevistas y de observación. Además, se emplearon herramientas como guías de entrevistas, cuestionarios y guías de observación los cuales permitieron recabar adecuadamente información estratégica para poder aplicar la metodología de gestión. Asimismo, se utilizó la herramienta tecnológica SPSS para el análisis de datos. En el diagnóstico aplicado se observó que existe carencia de una gestión de control ya que se identificaron falencias en cuanto a una estructura organizativa y socialización de datos relevantes de la asociación, a más de esto, los encuestados manifestaron que la efectividad de control en los procesos administrativos es regular. Se elaboró el respectivo cuadro de mando integral en donde se identificaron indicadores de gestión que estuvieron relacionado a cuatro perspectivas que luego fueron evaluadas mediante la técnica del semáforo en el que se determinó que la parte financiera y la parte de aprendizaje están en el color rojo, por ende, la asociación se ve obligada a mejorar lo más pronto posible estos aspectos. Finalmente se aplicó la metodología planteada haciendo uso del plan estratégico de la asociación mejorando su gestión.

PALABRAS CLAVES

Gestión de control, indicadores, perspectivas, semaforización, Amucomt.

ABSTRACT

The economy is subject to the commercial sector and in turn allows society to develop, however, there are many companies or associations that lack good management, which is why the objective of this research is focused on determining a methodology for the control of management in the AMUCOMT association of the Canton Tosagua. Being this research of bibliographic and field type, techniques of surveys, interviews and observation were applied. In addition, tools such as interview guides, questionnaires and observation guides were used, which allowed us to adequately collect strategic information in order to apply the management methodology. Likewise, the SPSS technological tool was used for data analysis. In the applied diagnosis, it was observed that there is a lack of control management since shortcomings were identified in terms of an organizational structure and socialization of relevant data of the association, in addition to this, the respondents stated that the effectiveness of control in the processes administrative is regular. The respective comprehensive scorecard was prepared where management indicators were identified that were related to four perspectives that were later evaluated using the traffic light technique in which it was determined that the financial part and the learning part are in the color red, therefore, the association is forced to improve these aspects as soon as possible. Finally, the proposed methodology was applied making use of the strategic plan of the association, improving its management.

KEYWORDS

Management control, indicators, prospects, traffic lights, Amucomt.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El sector comercial es un factor clave en el desarrollo social y económico de un país porque se convierte en el eje central del flujo circular de la economía en donde interactúan gobierno, empresas y familias. Las organizaciones, aunque de distinta naturaleza, tienen en común denominador la búsqueda de expansión y crecimiento en el mercado haciendo uso de distintas herramientas de gestión que le aporten valor agregado a sus operaciones. En este sentido, no hay diferencias marcadas con las asociaciones, que también direccionan su actividad operativa hacia la producción y comercialización de bienes y servicios.

Según datos del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES, 2014), el incremento de asociaciones está en auge y tal como lo indican en estadísticas del año 2014, a nivel nacional se han establecido 1.683 asociaciones que conforman el sector económico y solidario de las cuales se identifica que el 87% de las asociaciones corresponde al sector productivo, el 12% al sector de servicios y el 1% al sector de consumo (p. 33). Dicho incremento de asociaciones representa un progreso importante en la economía del país, sin embargo, existen cambios constantes y competitivos en el mundo de los negocios, que conllevan a las organizaciones a reinventarse con el fin de poder satisfacer las necesidades de los clientes, adoptando nuevos métodos que permitan gestionar de manera adecuada sus actividades, por ende, es importante que las organizaciones empleen metodologías de control que contribuyan al éxito empresarial.

Manabí cuenta con diferentes actividades económicas como la agricultura, la ganadería, la pesca y el comercio siendo de gran importancia para su desarrollo económico. Razón por la cual hoy en día existen diversas empresas y asociaciones dedicadas a las actividades mencionadas inicialmente, pero a consecuencia de la globalización estas deben buscar la manera de lidiar con la competencia y un mercado que se encuentra en constante transformación.

De acuerdo a Bustillo y Cardoso (2018), "las asociaciones juegan un papel primordial dentro del desarrollo de la economía de Manabí, por ser generadoras

de empleo, ser versátiles al contar con estructuras sencillas. No obstante tienen serias dificultades que estancan su desarrollo” (p. 20), ejemplo de aquello es la inexistencia de sistemas de control de gestión que les permita evaluar y controlar los resultados de su planificación estratégica con el fin de mejorar su productividad o desempeño empresarial, conduciéndolas a un estado de inactividad, por tal motivo surge la necesidad de que estas se encuentren preparadas con herramientas gerenciales adecuadas para el logro de las metas organizacionales planteadas.

El Cantón Tosagua por su situación geográfica es una tierra apropiada para la siembra y cosecha de diversos productos de ciclo corto, por lo tanto, la Asociación de Mujeres Comunitarias se dedica a la elaboración y comercialización de productos derivados del maní. Esta asociación ejerce sus actividades hace más de una década y está conformada por 190 familias emprendedoras de las cuales participan 147 con regularidad, entre ellos son 169 mujeres y 21 hombres que tienen como finalidad mejorar los ingresos económicos de sus familias y comunidad.

En los actuales momentos la Asociación de Mujeres Comunitarias del Cantón Tosagua (AMUCOMT) cuenta con una planificación estratégica para el período 2020-2025, sin embargo, requiere de una metodología que permita medir y controlar si las actividades se están llevando a cabo según la planificación estratégica establecida, con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la misma. De manera que esta metodología de control contribuya a mejorar la gestión organizacional, permitiéndole cumplir con las necesidades propias y de los clientes, y a su vez que los recursos sean distribuidos eficientemente, asegurando la alineación de sus operaciones con los objetivos para garantizar su sostenibilidad.

¿La aplicación de una metodología para el control de la gestión, facilitará la operacionalización de los objetivos estratégicos a fin de garantizar la sostenibilidad de la Asociación AMUCOMT?

1.2. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2018), en el Art. 18 menciona que el sector asociativo. - “es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios” (párr. 55). Toda asociación debe buscar la excelencia organizacional y para ello necesita de herramientas que permitan realizar el trabajo de una forma más eficiente. De manera que se cita al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI, 2016), el cual expresa en el Título II. De la Democratización de la Transformación Productiva y el Acceso a los Factores de Producción, en uno de los objetivos del artículo 59.- “Apoyar el desarrollo de procesos de innovación en las empresas ecuatorianas, a través del diseño e implementación de herramientas que permitan a las empresas ser más eficientes y atractivas, tanto en el mercado nacional como en el internacional” (p.25).

Económicamente, puesto que, al establecer una metodología de control de gestión la asociación verificará si se está haciendo una correcta asignación de recursos, permitiendo la optimización en el desempeño de los elementos que participan en la gestión empresarial, con la finalidad de obtener rentabilidad, así como también una mejora en sus ingresos económicos y reducir sus costos.

En el aspecto técnico, contribuirá positivamente porque mediante la utilización de una metodología de control se podrá hacer frente a la problemática de la Asociación AMUCOMT, debido a que no cuenta con una herramienta que le permita medir y controlar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en la planificación estratégica; sin lugar a dudas la implementación de esta herramienta es un elemento importante ya que se trabajará con indicadores para evaluar qué perspectivas deben ser corregidas o mejoradas por la empresa.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Estructurar una metodología para el control de gestión en la asociación AMUCOMT del cantón Tosagua, que contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del control de la gestión en la Asociación AMUCOMT.
- Identificar indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la estructuración del cuadro de mando integral para el control de gestión en la empresa objeto de estudio.
- Proponer la metodología de control basado en el cuadro de mando integral que contribuya a la mejora y seguimiento de las estrategias en AMUCOMT.

1.4. IDEA A DEFENDER

La implementación de una metodología para el control de gestión contribuirá al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Asociación AMUCOMT en la Ciudad de Tosagua.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo abarca los fundamentos teóricos y conceptuales que fueron tomados de diferentes fuentes bibliográficas con el objeto de sustentar la investigación relacionada con el estudio de la metodología de control de gestión, estos se muestran gráficamente mediante el hilo conductor, cuyos contenidos se describen a continuación en la figura 2.1.

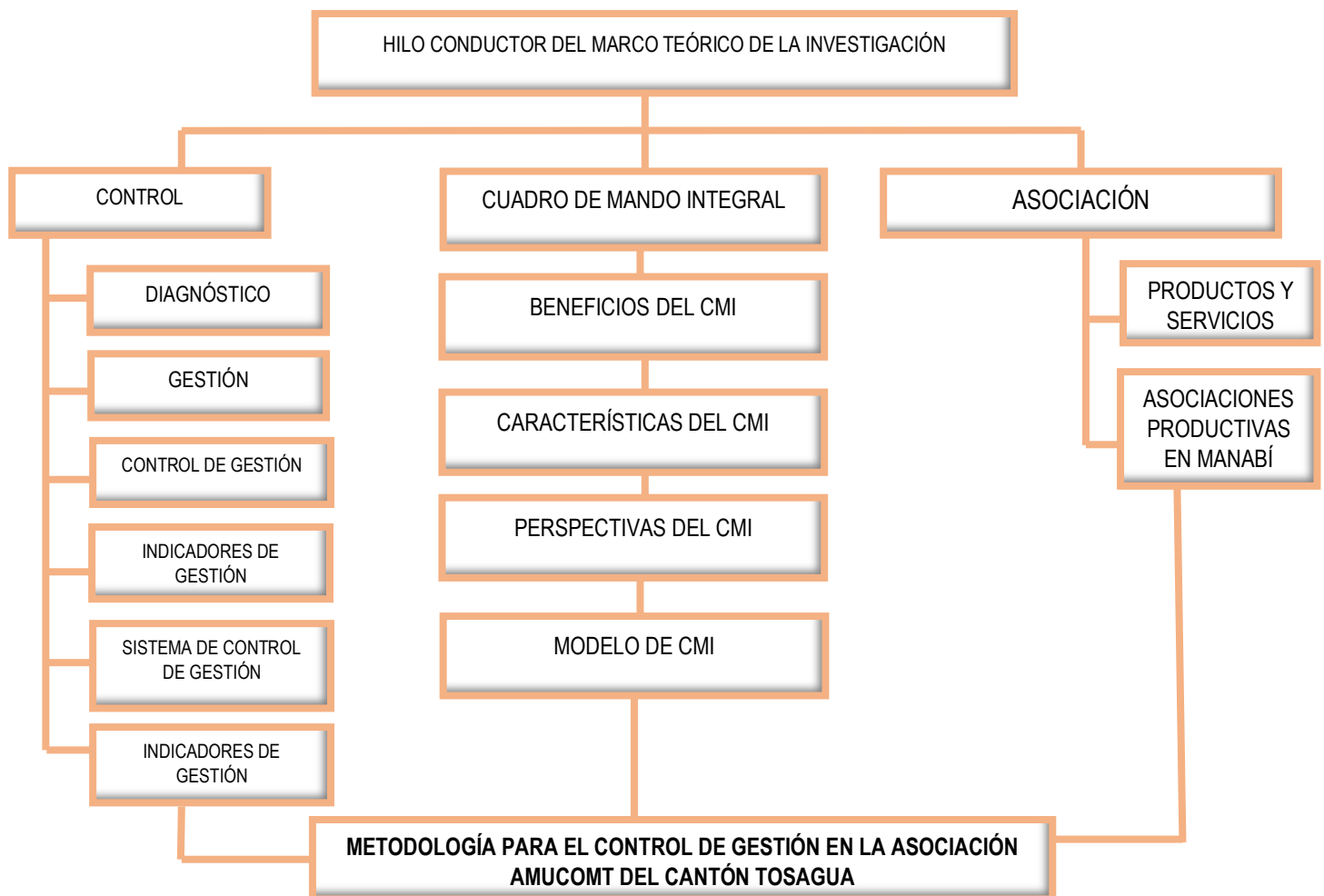


Figura 2.1. Hilo conductor
Fuente: Elaboración propia

2.1. CONTROL

Para Castañeda (2013), el control consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones del personal y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así promover la eficiencia de las operaciones; es decir es un sistema de información que facilita la gestión administrativa, la consecución de objetivos y la toma de decisiones (p. 37).

El control es una función que permite evaluar y medir el desempeño de toda organización, empleando las palabras de Pozo (2012), este también pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. “Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados” (Dextre y Del Pozo, 2012, p. 71).

De acuerdo con las citas establecidas por los autores el control es una herramienta del proceso administrativo que permite verificar y evaluar las actividades dentro de una función que la empresa haya requerido. También es importante para determinar mecanismos de evaluación como estrategias o indicadores idóneos para obtener resultados eficientes dentro de una organización.

2.2. DIAGNÓSTICO

Menciona Muñiz (2017), que el diagnóstico sirve para conocer, evaluar, analizar todos aquellos aspectos externos e internos que pueden afectar a una empresa; en el mundo empresarial, este término hace referencia a aquellas actividades que se llevan a cabo para conocer de primera mano cuál es la situación de la empresa y sus principales impedimentos para lograr alcanzar sus objetivos (p. 15).

Las organizaciones para conocer el estado actual en que se encuentra y tomar acciones correctivas o de mejora deben realizar diagnósticos que les permita identificar las causas de cualquier inconveniente y tal como señala Romagnoli (2014, citado en Asencio et al., 2017) el diagnóstico empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo (pág.138).

Vidal (2019), sostiene que en términos muy sencillos el diagnóstico es un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que se ha llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocidos que sirve de pauta o modelo. El "saldo" de esta comparación o contraste, es lo que se llama diagnóstico (p. 20).

Con relación a lo establecido por los autores citados, el diagnóstico es una de las herramientas más importante en una organización, porque permite delimitar la situación de los factores internos y externos de la misma; y mediante la información obtenida aplicar acciones de mejoramiento o prevención si se encontrase algún inconveniente en las actividades descrita con anterioridad en la planificación organizacional.

2.3. GESTIÓN

Lorino (como se citó en Fernández y Martín, 2017), que la gestión es la medida y el análisis, la visión y la comprensión, para la acción; donde la medida y el análisis son la base de la acción, puesto que la acción se hace muy incierta si no se puede ver o no se puede comprender. Esta definición pone de manifiesto que la gestión desarrolla una visión más profunda que la estrictamente operacional, disponiendo directrices que relacionan y vinculan los subsistemas de la organización, en relación a la identidad, los fines y los propósitos de la empresa (p. 8).

Por esta razón se entiende que la gestión es el conjunto de acciones que se realizan para obtener un beneficio o cumplir con un objetivo establecido.

Además, es la acción de administrar y gestionar procedimientos que le permitan a la organización o persona alcanzar el resultado esperado. De esta forma la gestión administrativa es la utilización de los recursos disponibles a través del proceso administrativo. En la opinión de Escala (2017), la gestión hace referencia “al conjunto de diligencias o trámites que hacen posible la realización de una actividad o anhelo cualquiera, abarcando ideas como administrar, disponer, dirigir, ordenar u organizar; con el objetivo de conseguir los resultados óptimos de una empresa” (p. 13).

2.4. CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión es uno de los procesos para juzgar y evaluar el desempeño general de todas las áreas de interés de la empresa, en forma permanente. Lo ejercen todas y cada una de las personas que forman parte de la entidad; de hecho, debe de constituir un mecanismo de motivación del personal. Dicha evaluación debe pensarse como la medición y análisis de los resultados, desde variados puntos de vista o juicios, para disponer qué hacer a partir de los recursos existentes, con la intención de avanzar permanentemente en todos los niveles de la entidad en cuestión (Betancourt y Sánchez, 2015, párr. 10).

Considera Peña y Silva (2016), que el control de gestión consiste en la retroalimentación efectiva para el buen funcionamiento del sistema, por lo tanto, es necesario diseñar sistemas de control que permitan detectar deficiencias y así responder rápidamente ante ellas. Las organizaciones deben estar en la capacidad de medir sus propios procesos internos a fin de definir acciones cuya implementación contribuya a mejorar la eficiencia (p. 195).

Es así que se establece que el control de gestión es un mecanismo dentro de la organización que facilita evaluar el desempeño completo de las actividades de la organización con el fin de evitar posibles problemas que puedan afectar el estado de cumplimiento de los objetivos. También es considerado una herramienta de retroalimentación en una empresa donde se da a conocer procedimientos que contribuyen a mejorar la calidad de las actividades de la misma.

2.5. INDICADORES DE GESTIÓN

Viteri (2015), señala que los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que manifiestan el comportamiento o desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuyo resultado al ser comparada con algún nivel de referencia, podría dar señales, desviaciones o alertas sobre las cuales se deberán ejecutar acciones tanto correctivas como preventivas, según sea el caso (p. 45).

Para Serna (como se citó en Rodríguez, 2014), un indicador de gestión se define como la relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos. Dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados (p.12).

Con base a lo expuesto los indicadores de gestión son aquellos que expresan cuantitativamente el desempeño de un proceso, permiten medir el impacto de las decisiones anteriormente aplicadas, para tomar medidas correctivas a problemas encontrados gracias a la aplicación de indicador; por esta razón es pertinente definir los indicadores como la medida utilizada para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso.

2.6. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Un sistema de control de gestión se puede describir como un conjunto de procedimientos que brinda información pertinente del desempeño de una empresa, como lo plantea Otley (mencionado por Hernández, 2017), es aquel que “ofrece información que se piensa es útil para los gestores en el desempeño de sus trabajos y ayuda a las organizaciones en el desarrollo y el mantenimiento de patrones de comportamientos viables” (p. 5).

Hernández y Acevedo (referido por Escala, 2017), ratifica que un sistema de control de gestión es definido como un conjunto de procedimientos que representan un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y el

control de las actividades interrelacionadas que se llevan a cabo en una empresa mediante un sistema de información, cuyo fin es definir los objetivos, establecer medidas adecuadas de seguimiento y proponer soluciones para corregir las desviaciones.

Dicho lo anterior, se puede comprender que el sistema de control de gestión es una herramienta que permite la obtención de información sobre la forma de que actúan las actividades y funcionarios de la organización, de igual forma facilita mantener una evaluación dentro de los procedimientos que la misma establece al momento de cumplir con los objetivos establecidos. El sistema de control a través de la planificación adquiere medidas correctivas ante problemas que se hayan encontrado en dicha intervención, al mismo tiempo que apoya la toma de decisiones correspondientes para corregir posibles desviaciones.

2.7. METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN

La metodología está conformada por procedimientos o métodos para la construcción de la evidencia empírica. Esta se apoya en los paradigmas, y su función en la investigación es discutir los fundamentos epistemológicos del conocimiento. La selección de la metodología adecuada para el desarrollo de cada investigación depende en gran medida de la fundamentación teórica que tenga el tema investigado y los objetivos que persiguen con la investigación (Zambrano y Dueñas, 2016, p 10).

La falta de seguimiento y medición del desempeño organizacional influye en que no se logre de manera adecuada las estrategias organizacionales, razón por la cual es indispensable contar con alguna metodología de medición y control, como lo hace notar Zapana y Valeriano (2018), que el cuadro de mando integral concede una metodología clara con relación entre la estrategia de la empresa y la acción, que mediante el desarrollo de mapas estratégicos, de objetivos estratégicos, y la vinculación de la estrategia con la acción, a través de la medición desde las cuatro perspectivas definidas en el CMI, permite entre otros, la alineación de los objetivos personales con los objetivos estratégicos de la organización y con la vinculación del corto con el largo plazo (p.40).

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores se determina que para medir y evaluar el desempeño organizacional es esencial el uso de metodologías de control que den seguimiento a los avances en los logros de las estrategias planteadas por la empresa, cabe mencionar también que mediante el uso de metodologías de control como el cuadro de mando integral provee indicadores que permiten modificar las orientaciones de las estrategias si fuese necesario.

2.8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral es una herramienta adecuada para seleccionar un conjunto equilibrado de indicadores y objetivos que reflejen la visión estratégica de la organización, ayudando a las organizaciones a cumplir con las expectativas de sus partes interesadas, a articular y comunicar objetivos estratégicos y evaluar su implementación, es decir, transforma la misión y objetivos estratégicos en acciones, permite a los miembros comunicarse entre sí y percibir su contribución en el alcance de la misión organizacional, permite mejoras en la calidad de los servicios prestados y retroalimentación continua y aprendizaje (Quesado, Aibar & Lima, 2017, p. 186).

Por otra parte Gutiérrez (2019), expresa que el Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta de gestión, que traduce la estrategia de la organización en un conjunto coherente de indicadores, los cuales deben medir de forma eficiente el cumplimiento de la estrategia, alinear los objetivos en todos los niveles y plazos de tiempo, debe permitir la realización de revisiones estratégicas periódicas, aumentar la retroalimentación, favorecer la capacitación, participación, y que permita medir la creación del valor (p. 5).

De acuerdo con Kaplan y Norton (referido por Vega y Lluglla, 2019), el Cuadro de Mando Integral es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías como son el desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos

de negocios, y finalmente, aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans departamentales (p. 4).

Sin dudas, el Balanced Scorecard dentro del contexto de la estrategia organizacional modifica la forma de medir y gestionar un negocio, permitiendo ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión, en su misión de mejorar su nivel de competitividad (Vega y Lluglla, 2019, p. 4).

Estos autores coinciden que el cuadro de mando integral es una herramienta primordial que se ejecuta con la finalidad de supervisar o monitorear los objetivos estratégicos de la empresa, sus creadores fueron Robert Kaplan y David Norton que lo dieron a conocer desde la década de los ochenta, cambiando el enfoque tradicional que se tenía sobre el control de gestión, donde la parte financiera dejó de ser el eje principal que rige a las empresas, apareciendo el CMI como una herramienta de control de gestión que tiene como fin alinear la visión y estrategia desde las perspectivas financiera, de cliente, procesos interno, aprendizaje y conocimiento; donde se realiza una medición de varios indicadores para facilitar la toma de decisiones y tener el control de sus objetivos planteados. Por esta razón se establece que el cuadro de mando incluye esencialmente los principales indicadores clave para la empresa, y de una forma visual se obtiene la información deseada del rumbo sobre el plan establecido dentro de la organización. De esta forma se considera una herramienta mediante la cual la institución transforma su misión y sus estrategias en objetivos e indicadores tomando en consideración cuatro perspectivas.

2.8.1. BENEFICIOS

Kaplan y Norton (2014), indican los beneficios del cuadro de mando integral:

- Proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que

tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

- Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.
- Pone énfasis en la consecución de los objetivos financiero, pero también incluye los indicadores de actuación de esos objetivos financieros.
- Mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas que permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros al mismo tiempo que observan las aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para crecimiento futuro.
- También permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro (p. 30).

2.8.2. CARACTERÍSTICAS

García (2015), menciona que esta herramienta de la planificación tiene varias características que la convierten en un modelo de medición de la gestión. A continuación, detalla las más importantes:

- Ofrece información clara, necesaria e inmediata a través de su programa informático, que es una herramienta útil para la toma de decisiones y su manejo es sencillo ya que es un programa amigable para los usuarios.
- Utiliza y relaciona indicadores financieros y no financieros para analizar la gestión de los directivos, la responsabilidad laboral de los empleados, el cumplimiento de los procesos y la calidad de los productos o servicios.

- Muestra los datos más relevantes, que son los resultados cuantitativos y cualitativos de los indicadores que se formularon, basados en la misión, visión y estrategia de la empresa, y permite tomar acciones preventivas y correctivas en las actividades que pueden generar algún problema para la organización (p. 30).

2.8.3. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para Sánchez et al. (2016), de acuerdo con el enfoque del cuadro de mando integral, los objetivos, factores e indicadores se estructuran en cuatro principales grupos interrelacionados, cada uno de los cuales representan distintas perspectivas de la empresa. De esta forma su diseño y uso permitiría a los emprendedores examinar sus empresas estableciendo objetivos desde cuatro perspectivas distintas que dan respuesta a cuatro interrogantes básicas:

- Perspectiva financiera: ¿cómo debe aparecer la empresa ante sus accionistas/inversores para tener éxito financiero?
- Perspectiva del cliente: ¿cómo debe aparecer la empresa ante sus clientes para alcanzar su misión?
- Perspectiva interna: ¿en qué debe la empresa ser excelente para satisfacer a accionistas/inversores y clientes?
- Perspectiva de innovación y aprendizaje: ¿cómo mantendrá la empresa su capacidad, mejorando y cambiando para conseguir lograr su misión? (p. 39).

Agrupados bajo estas cuatro perspectivas, sus autores proponen que no sólo se recojan indicadores de resultados, más objetivos y cuantificables, sino que éstos se combinen de manera equilibrada con indicadores de proceso o inductores de actuación, que definen cómo se impulsará la actuación futura y se conseguirán los objetivos propuestos (Sánchez et al., 2016, p.40). El modelo de la figura 2.2. presenta la relación entre cada una de las perspectivas del BSC.



Figura 2.2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral
Fuente: Kaplan & Norton (1992).

2.8.4. PERSPECTIVA FINANCIERA

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, 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 (Cegarra y Martínez, 2017, p. 85).

Kaplan y Norton (señalado por Amat et al., 2016), identifican tres temas estratégicos para poder monitorear los aspectos relevantes de la perspectiva financiera:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos: se alcanzará ofreciendo nuevos servicios y/o productos/procesos, atrayendo a nuevos clientes, llegando a nuevos mercados, cambiando la mezcla de productos/procesos y/o servicios para ofrecer una propuesta de mayor valor añadido y cambiando el precio de dichos productos o servicios.
- Reducción de costos/mejora en la productividad: Es la reducción de costos directos e indirectos y el compartir recursos comunes con otras unidades de negocio. Este aspecto permite controlar los costos para que

guarden la relación establecida con los ingresos, con la producción y con los procesos.

- Utilización de los activos/estrategias de la inversión: este objetivo se centra en utilizar los activos (físicos y financieros) de una manera más eficiente, para poder obtener una mayor rentabilidad de los mismos, a través de la correspondiente mejora en producto y proceso (p. 33).

2.8.5. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La perspectiva del cliente permite a los directivos de un negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará rendimientos financieros futuros de categoría superior, se identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que se competirá y se establecerán medidas de actuación. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien planteada (Cegarra y Martínez, 2017, p. 86).

Argumenta Amat et al. (2016), que esta perspectiva identifica los segmentos de clientes y el mercado en el que quiere actuar la organización, de forma que le permitan producir mejores rendimientos financieros futuros. Aspira a la satisfacción y retención de los clientes. Incluye los indicadores de nuevos clientes, rentabilidad por cliente, cuota de mercado y factores por los cuales el cliente será fiel al servicio o al producto (calidad, tiempo, precio, entre otros) (p.34).

2.8.6. PERSPECTIVA PROCESO INTERNO

Como plantea Cegarra y Martínez (2017), en la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en lo que la organización debe ser excelente para satisfacer a sus accionistas y clientes. Estos procesos permiten al negocio entregar las propuestas de valor que atraerá y retendrá a los

clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas (p. 87). Se identifican a través de esta perspectiva los procesos internos críticos en los cuales la organización debe destacarse, mediante aquellos procesos que crean valor para los clientes. Los indicadores en esta perspectiva, se centran en aquellos procesos que impactan directamente en la satisfacción de las necesidades del consumidor y en el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa (Amat et al., 2016, p. 34).

2.8.7. PERSPECTIVA INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO

La cuarta perspectiva del cuadro de mando integral, la formación o aprendizaje y crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del cuadro de mando integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recalificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización (Cegarra y Martínez, 2017, p. 89).

Desde el punto de vista de Amat et al. (2016), esta perspectiva identifica aquellos procesos vinculados a las personas, sistemas y procedimientos que la organización no sólo no puede descuidar, sino que debe fomentar para crecer, mejorar y ser rentable en el largo plazo. Esta perspectiva trata de identificar los activos intangibles de la organización y cómo se deberían comportar los mismos para lograrla estrategia (p. 33).

Por medio de las conceptualizaciones de los autores se define que las perspectivas del cuadro de mando integral se encuentran estructuradas por cuatro interrogantes básicas que facilitan su aplicación como la financiera que muestra información monetaria de la situación de la empresa, la del cliente que

da a conocer cómo debe establecerse la misma ante la situación de los consumidores, la interna relacionada a la satisfacción directa de sus accionistas o inversores; la de innovación y aprendizaje que se encarga de mantener una capacidad de mejoramiento con relación a la misión de la empresa.

2.9. MODELO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Martínez y Milla (2012), expresan que la implementación de un Cuadro de Mando Integral se debe realizar mediante técnicas habituales de la gestión de proyectos que aseguren la correcta formulación e implementación del mismo (p. 346). Para ello, divide el proceso de implementación en las siguientes fases.

2.9.1. PLANIFICACIÓN

En esta fase previa de planificación deben establecerse los siguientes aspectos. El equipo de trabajo que va a intervenir, la estrategia debe convertirse en el trabajo de todos, es habitual iniciar el proceso de reflexión del equipo directivo, después proceder al despliegue de objetivos (Martínez y Milla, 2012, p. 346).

Conviene subrayar que la planificación es la primera actividad del cuadro de mando integral que facilita la especificación de los objetivos, procesos, actividades e indicadores con los que la empresa desempeñará el cumplimiento de su visión. También ante una planificación eficiente los resultados serán los esperados, evitando la pérdida de tiempo y asignación de recursos en actividades que mantenga inconvenientes en un futuro.

2.9.2. PROCESO DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

Para Martínez y Milla (2012), el Cuadro de Mando Integral tiene como objetivo describir las estrategias de la empresa, es habitual que no se haya realizado con anterioridad algún proceso formal de planificación estratégica, motivo por el cual se debe reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- La misión (por qué existimos), visión (que queremos ser) valores (que es importante para la organización).
- La estrategia corporativa en que negocio se quiere estar.
- La estrategia competitiva en cada uno de los negocios, excelencia operativa, líder de producto o soluciones completas al cliente.
- La estrategia operativa que funciones o áreas tienen una mayor importancia para la consecución de la estrategia (p. 347).

Tal como lo establece los autores el proceso de reflexión estratégica del cuadro de mando integral es el siguiente paso dentro del modelo que se vaya a crear en una organización, ya que dentro del mismo consta la información institucional y estratégica con la que la empresa va a lograr sus objetivos. Por esta razón es importante que se cree una planificación estratégica creíble y con un tiempo que se pueda cumplir.

2.9.3. DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO

Plantea Martínez y Milla (2012), que el mapa estratégico describe la estrategia de la empresa de una manera clara u comprensible y debe contener los siguientes elementos:

- Las perspectivas de análisis o financiera como máxima la creación de valor para los accionistas; clientes cual es la proposición de valor a los clientes; procesos en que proceso se debe ser excelente; capacidades estratégicas con que capital humano, de información y organizativo contamos para ejecutar la estrategia.
- Los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, fin clave para la organización y para la consecución de la visión.
- Los indicadores son las reglas de cálculo o ratios de la gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos (p. 348).

El desarrollo del mapa estratégico además de obtener información sobre la estrategia que la empresa aplica para cumplir con sus objetivos, comprende tres

elementos básicos para su ejecución como las perspectivas de análisis dentro de los procesos de la organización, los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas establecidas y los indicadores idóneos para medir el cumplimiento de la planificación creada.

2.9.4. IMPLANTACIÓN

Una vez confeccionado el mapa estratégico corporativo se debe proceder a comunicar y trasladar a la organización, llevando la estrategia a la gestión operativa a través del recorrido por el mapa estratégico. Solo lo que se puede describir de un modo sencillo se comprenderá por la organización.; alinear las diferentes partes de la organización con la estratégica, es una de las tareas fundamentales del líder de la organización, motivación hacia el comportamiento estratégico (Martínez y Milla, 2012, p. 349).

De acuerdo a lo antes señalado la fase de la implantación dentro del modelo de cuadro de mando integral consiste específicamente en el traslado de información a la organización sobre la planificación y control que se haya creado con el fin de cumplir con los objetivos de la misma; las estrategias trasladadas deben ser aquellas que permitan a la empresa mantener una organización de los recursos humanos y una eficiencia del comportamiento estratégico.

2.9.5. CONTROL Y SEGUIMIENTO

Se debe realizar un chequeo permanente del nivel de consecución de los objetivos estratégicos con el fin de identificar el éxito o el fracaso en las acciones desarrolladas para alcanzar la estrategia. Además, este proceso de control permanente debe permitir la comunicación de los resultados a la organización, ya que si no tienen puntos intermedios de control no sabrán anticipadamente si están relacionados están correlacionados con sus tareas (Martínez y Milla, 2012, p. 349).

La fase de control y seguimiento es donde se realiza la corrección o cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, ya que permite mantener una inspección y evaluación de la gestión al brindar más posibilidades en función de lo que se quiere evaluar, optimizando los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, además contribuyen en el proceso de toma de decisiones logrando así una mejor calidad en los servicios que ofrecen la organización.

2.10. ASOCIACIÓN

Alberich (2013), considera que las asociaciones son agrupaciones de personas que voluntariamente se relacionan y constituyen para realizar una actividad colectiva estable, organizada con una base jurídica democrática, sin ánimo de lucro e independiente, al menos formalmente, del Estado, los partidos políticos y las empresas. Asimismo, menciona que las asociaciones son organizaciones privadas que pueden perseguir fines sociales, de interés general para la sociedad, o sólo particulares (para sus propios miembros o asociados), en este caso se pueden aproximar a lo que se conoce como grupos de interés o lobbies o dedicarse en exclusiva a las actividades internas para sus propios asociados. (p. 24).

Por esta razón se establece que la asociación es aquella que se crea en conjunto de organizaciones privadas con el objetivo de lograr un fin determinado ya sea en beneficios sociales o económicos, toda asociación debe tener una acción determinada y por ende sus actividades deben estar encaminadas hacia el cumplimiento de las leyes vigentes del Estado. En la opinión de Núñez (2011), la asociación es una institución natural y también necesaria al hombre, ya que con ella satisface, tanto su disposición para la vida social, como consigue, a través de la cooperación de fuerzas, superar lo limitado de sus posibilidades individuales frente a las grandes exigencias de su progreso material y espiritual (p. 7).

2.11. PRODUCTOS Y SERVICIOS

2.11.1. PRODUCTOS

Kotler y Armstrong (2013), define un producto como algo que puede ser ofrecido a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o necesidad (p.196).

Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que mantiene una organización con el fin de satisfacer las necesidades de una sociedad; antes de crear un producto es importante realizar una evaluación de las perspectivas del cliente ya que de esta forma se obtendrá una demanda mayor para alcanzar una rentabilidad óptima de la empresa, es así que Stanton et al. (2007), establecen que un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea (p. 220).

2.11.2. SERVICIOS

El servicio es considerado un conjunto de acciones pertinentes que son realizadas para servir a alguien, algo o alguna causa. Por esta razón los servicios son funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de las necesidades o requerimientos que demanden las mismas, de manera puntal Kotler y Armstrong (2013), “menciona que los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficioso satisfacciones que se ofrecen a la venta, que son esencialmente intangibles y que no dan como resultado la propiedad de algo” (p.196).

A juicio de Pérez (citado en Almeida y Zambrano, 2014), el servicio constituye una distinción clave en el mercado, especialmente cuando la elección se hace entre productos que no se pueden diferenciar por ninguna otra dimensión

significativa para el consumidor. Los bienes intangibles denominados servicios tienen un estructura inmaterial es decir, son aspectos que reciben los clientes de la empresa y sus empleados, a través de ellos soluciona dificultades, carencias o necesidades particulares, por lo tanto el servicio se caracteriza por, ser intangible, es heterogéneo porque los servicios son prestados por seres humanos, por lo tanto varían de un proveedor a otro, no existe separación entre la producción y el consumo, ya que los servicios generalmente se producen al mismo tiempo que se están consumiendo, caduca los servicios al no ser productos que se puedan almacenar, deben utilizarse en el momento en que estén disponibles (p. 7).

2.12. DESCRIPCIÓN DE ASOCIACIÓN DE MUJERES COMUNITARIAS DEL CANTÓN TOSAGUA AMUCOMT

La Asociación de Mujeres Comunitarias del Cantón Tosagua, es una organización de derecho privado sin fines de lucro, orientada a la producción agrícola, fomentando el desarrollo industrial, la misma que se rige bajo disposiciones versadas en estatutos. Se encuentra ubicada en la parroquia Tosagua, del cantón Tosagua, provincia de Manabí. Está integrada por 190 familias beneficiarias, de las cuales participan 147 con regularidad, de ellos son: 126 Mujeres y 21 hombres, fue creada el 20 de octubre de 2006, su actividad económica se basa en la producción, transformación y venta del maní, bajo la visión asociativa, procurando siempre guardar armonía con el entorno, encaminada a un manejo ecológico, propendiendo a obtener altos estándares de calidad y una vinculación justa, concreta y sostenida con el mercado local y nacional (AMUCOMT, 2017, p. 2).

AMUCOMT está legalmente constituida, de mujeres rurales de trece comunidades del cantón Tosagua, con resolución jurídica otorgada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria N°1070 según como corresponde de acuerdo al número de resolución constitución / adecuación: SEPS – ROESPS – 2014 005826, actualmente inscrita en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, según al decreto 016 del SUIOS, es una organización que busca el desarrollo de sus asociadas, familias y comunidad a

través de la participación y la equidad, la cohesión con las distintas instancias gubernamentales y/o privadas afines. (AMUCOMT, 2017, p. 8).

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se realizó en la Asociación de Mujeres Comunitarias ubicada en el Paso Lateral de la ciudad de Tosagua, provincia de Manabí-Ecuador. De manera gráfica se muestra la ubicación en la figura 3.1

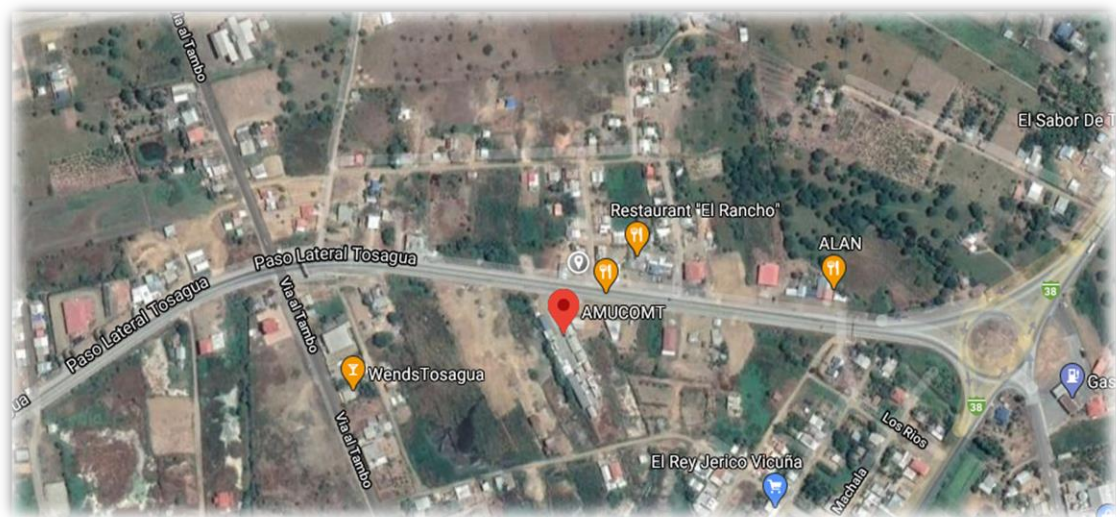


Figura 3. 1. Mapa de la ciudad de Tosagua
Fuente: Google Map 2020

3.2. DURACIÓN

La investigación se desarrolló en un lapso de nueve meses a partir de la fecha de aprobación de la planificación de proyecto, tiempo en que se efectuaron cada uno de los objetivos proyectados.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

Cuadro de Mando Integral

Control de Gestión

3.4. POBLACIÓN

Como indican Arias et al. (2016), la población de estudio formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados (p. 201). Por tanto, para llevar a cabo la investigación se consideró la población que está conformada por las 67 socias de AMUCOMT.

3.4.1. MUESTREO

Ñaupas et al. (2018), indican que el muestreo es la selección de las unidades de estudio que van a conformar la muestra, con la finalidad de recoger los datos requeridos por la investigación que se desea realizar (p. 336). Razón por la cual, en la ejecución de la investigación no se requirió de una muestra ya que se tomó la totalidad de la población universo para obtener información precisa y real.

3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Stracuzzi y Pestana (2012), señalan que “el tipo de investigación se orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios” (p.88). Para ello, en el desarrollo del trabajo de investigación se tomaron en cuenta la investigación bibliográfica e investigación de campo con el fin de obtener datos o información oportuna en la ejecución de la misma.

3.5.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Como expone Campos (2017), “la investigación bibliográfica es aquella que utiliza textos (u otro tipo de material intelectual impreso o grabado) como fuentes primarias para obtener sus datos” (p. 17). A través de la misma se recopiló la información necesaria que fundamenta la teoría conceptual de investigación, esta se obtuvo de diferentes fuentes bibliográficas como PDF, artículos científicos, libros, revistas, entre otros.

3.5.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En la opinión de Campos (2017), este tipo de investigación “exige salir a recabar los datos. Sus fuentes pueden ser la naturaleza o la sociedad, pero, en ambos casos, es necesario que el investigador vaya en busca de su objeto para poder obtener la información” (p. 17). Mediante este tipo de investigación se procedió a recopilar información en el lugar en donde se originaron los acontecimientos, es decir en la Asociación AMUCOMT, de tal manera que se efectuó la visita correspondiente identificando aquellos factores que afectan el desempeño de su gestión.

3.6. MÉTODOS

“El método científico es un procedimiento que busca formular preguntas o problemas sobre la realidad y los seres humanos, con base en la observación de la realidad y la teoría ya existente” (Baena, 2014, p. 86). De forma tal que, en el trabajo investigativo se empleó el método descriptivo, inductivo, y deductivo, mismos que ayudaron a obtener información sobre el problema de estudio.

3.6.1. DESCRIPTIVO

Como plantea Abreu (2014), “en este método se realiza una exposición narrativa, numérica y/o gráfica, bien detallada y exhaustiva de la realidad que se estudia” (p.198). Gracias a este método se pudo establecer las diferentes variables y factores de la situación actual del control de gestión que se ejecuta en la empresa con el fin de analizar y relacionar dichas variables de modo que se conozca cómo influyen estas dentro de la empresa, con esto se pudo tomar una mejor decisión al momento de plantear las mejoras para la organización.

3.6.2. INDUCTIVO

Mediante este método se observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta o ley científica de índole general (Abreu, 2014, p. 200). Se aplicó el método inductivo como soporte de la investigación, por medio de la observación en el lugar de estudio, obteniendo información pertinente de la situación actual y las principales falencias que posee AMUCOMT, toda esta información permitió comprobar la idea a defender y concluir de manera general para dar respuesta al problema planteado.

3.6.3. DEDUCTIVO

El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad (Abreu, 2014, p. 200). La aplicación de este método sirvió para establecer las causas y efectos identificando la problemática de la asociación y a su vez, facilitó el análisis y la interpretación de los datos que se obtuvieron a través de las técnicas empleadas para el cumplimiento de los objetivos.

3.7. TÉCNICAS

El concepto de técnicas, en el ámbito de la investigación científica, hace referencia a los procedimientos y medios que hacen operativos los métodos (Pulido, 2015, p. 1143). Por ende, las técnicas que se seleccionaron para la investigación fueron la entrevista, la encuesta y la observación, gracias a las cuales se recopiló información fundamental del objeto de estudio.

3.7.1. ENTREVISTA

“Esta técnica permite obtener información básica para la concreción de una investigación previamente diseñada y en función de las dimensiones que se pretenden estudiar” (Sánchez et al., 2018, p. 60). Para efectos de la investigación se realizó una conversación con los directivos de la asociación AMUCOMT basándose en una serie de preguntas direccionadas a la situación actual de los sistemas de control existentes, de manera que se logró recopilar información fundamental con la finalidad de hacer el respectivo diagnóstico para la ejecución de los indicadores de gestión, dando respuestas al problema planteado.

3.7.2. ENCUESTA

Señala Ackerman y Com (2013), que “las encuestas permiten obtener información intangible; es decir, conocer aspectos de la realidad que el investigador no puede observar directamente” (p. 70). Por tal motivo se utilizó la encuesta, misma que fue aplicada a las socias de AMUCOMT, obteniendo datos oportunos sobre la situación actual de la organización en referencia al control de gestión que manejan, esta se llevó a cabo a través del cuestionario formulado por preguntas sencillas y entendibles para la mejor comprensión de los encuestados.

3.7.3. OBSERVACIÓN

Campos y Lule (2012), manifiestan que la observación es la forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer; es decir, es captar de la manera más objetiva posible, lo que ocurre en el mundo real, ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo desde una perspectiva científica (p.45). De ahí que, mediante la técnica de observación se pudo observar personalmente los hechos relacionados con el control de gestión que realiza AMUCOMT, como también su desempeño empresarial.

3.8. HERRAMIENTAS

Para el levantamiento e interpretación de la información del objeto de estudio, se emplearon herramientas tales como: guía de entrevista, cuestionario, guía de observación y el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales identificado por las siglas SPSS, que sirvieron como instrumentos de soporte para la entrevista, encuesta y observación. Así mismo se utilizó el mapa estratégico y la técnica del semáforo para la debida estructuración del cuadro de mando integral.

3.8.1. GUÍA DE ENTREVISTAS

De acuerdo con Cardenal (2015), la guía de entrevista es una relación de los temas y subtemas que desean tratarse de acuerdo con los objetivos de investigación, lo habitual es que se combinen en él preguntas directas e indirectas y formulaciones generales sobre las cuestiones a tratar, que dan libertad al entrevistador para plantear la cuestión como convenga a la situación y al entrevistado (p. 1). De modo que se aplicó esta herramienta con el objetivo de buscar de manera idónea un formulario espontáneo y preciso para conocer la problemática de la asociación desde el punto de vista de la gerente obteniendo así información relevante que permitió comprender la realidad del objeto de estudio.

3.8.2. CUESTIONARIO

Un cuestionario es, por definición, el instrumento estandarizado que se emplea para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones (Meneses, s.f., p. 9). Debido a esto, el cuestionario fue de gran apoyo para recopilar datos importantes en el desarrollo y ejecución de la investigación, siendo un componente fundamental de recogida de información que constó de varias preguntas enfocadas al objeto de estudio.

3.8.3. GUÍA DE OBSERVACIÓN

Campos y Lule (2012), afirman que la guía de observación es el instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación (p. 56). Vinculado al concepto de los autores se utilizó esta herramienta para ver y medir la realidad de la asociación tomando en cuenta todos los factores que influyen dentro de la misma; de esta manera se tuvo una idea más clara de la problemática reflejada en el trabajo de investigación.

3.8.4. SPSS (STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCE)

“El SPSS es una herramienta para el análisis y administración de datos capaz de producir gráficos y reportes estadísticos rápidos con una gran variedad de técnicas estadísticas” (Nel, 2005, p. 30). En consecuencia, una de las herramientas que se utilizó fue el SPSS, facilitando la correlación e ingreso de los datos recopilados, de igual manera se empleó menos tiempo en la tabulación de los cuadros y gráficos estadísticos.

3.8.5. MAPA ESTRATÉGICO

Soret y Obesso (2013), señalan que “esta herramienta permite de forma visual y muy gráfica explicar hacia dónde va una empresa y que tiene que hacer para conseguirlo” (p. 65). Es así, como el desarrollo del mapa estratégico permitió ver claramente los objetivos internos de la asociación, reluciendo los aspectos más importantes para la realización de las estrategias, convirtiéndose en una herramienta efectiva para la comunicación entre las socias y así poder alinear las diferentes actividades diarias para poder alcanzar los objetivos planteadas.

3.8.6. TÉCNICA DEL SEMÁFORO

Establecer semáforos es una manera de alertar sobre las correcciones que es necesario realizar para el cumplimiento del objetivo. Jiménez (2014), plantea que el cuadro de mando funciona como un semáforo, indicando por medio de colores el estado del indicador, así: verde, significa que el indicador se encuentra en nivel cumplimiento, amarillo, es necesario prestar atención e identificar las razones de este estado; y rojo, no se ha avanzado en el logro del objetivo, y se requiere tomar medidas para solucionar el problema (p. 174). Por lo que, la técnica del semáforo ayudó a medir y valorar el estado actual de la asociación a través de las perspectivas del cuadro de mando integral, dando a conocer así el estado de interés de cada variable evaluada.

3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la metodología de control gestión en la asociación AMUCOMT del Cantón Tosagua, se cumplieron las siguientes fases y actividades de acuerdo con los objetivos planteados, las cuales se detallan a continuación.

3.9.1. FASE. 1: REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA ASOCIACIÓN AMUCOMT

En esta fase se cumplimentaron las siguientes actividades:

- Recopilación de información mediante la entrevista a la gerente.
- Búsqueda de información a través de la encuesta a las socias.
- Revisión documental de la planificación estratégica de la Asociación AMUCOMT.
- Análisis de la información obtenida.

En el cumplimiento de la primera fase, se ejecutó una entrevista dirigida a la gerente de AMUCOMT, obteniendo información precisa de la situación actual que presenta la empresa, por consiguiente se aplicó la encuesta a todas las socias mediante la guía de cuestionario con sus respectivas preguntas, estas actividades permitieron identificar los aspectos más importantes correspondientes al control de gestión que se efectúa en la asociación; por último se procedió a realizar los respectivos análisis de toda la información recopilada determinando las falencias existente en los procesos que se llevan a cabo en la organización.

3.9.2. FASE 2: IDENTIFICAR INDICADORES DE GESTIÓN QUE PERMITAN EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LA ESTRUCTURACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.

A continuación, se detallan las actividades que se plantearon para la ejecución de la fase dos:

- Desarrollo del mapa estratégico
- Con base a las estrategias seleccionar los indicadores de gestión por cada perspectiva.
- Estructurar la técnica del semáforo

Se procedió a la estructuración de un mapa estratégico, para conocer la relación causa-efecto que tienen los objetivos de cada perspectiva, de esta manera se seleccionó los indicadores que tienen más dependencia y finalmente se aplicó la técnica del semáforo a los indicadores respectivos para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

3.9.3. FASE 3: PROPONER LA METODOLOGÍA DE CONTROL BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL QUE CONTRIBUYA A LA MEJORA Y SEGUIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS EN AMUCOMT.

En la fase tres se puntualizaron las actividades necesarias para su realización:

- Estructuración de la metodología para el control de gestión enfocada en el cuadro mando integral.
- Socialización de la metodología para el control de gestión enfocada en el cuadro de mando integral a los miembros de organización.
- Charlas de capacitación a los directivos para la aplicación de la metodología enfocada en el cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica.

Se desarrolló la estructuración de la metodología enfocada en el cuadro de mando integral luego de haber detallado los aspectos necesarios para su elaboración. Posteriormente se socializó los resultados alcanzados en el proceso de la investigación sobre el diseño del cuadro de mando integral para lo cual se solicitó a la presidenta de la asociación fecha y hora para la realización de una reunión con todo el personal que labora en la entidad, dándoles a conocer los detalles pertinentes sobre los problemas detectados e indicar cuales son los factores que deben corregir para mejorar el estado de la organización. Asimismo, se realizaron charlas de capacitación a los directivos para que tengan conocimientos sobre la aplicación del CMI, que contribuya a la mejora de su gestión estratégica.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos con cada uno de los objetivos planteados en esta investigación, a través de los cuales se procedió a la elaboración del cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión en la Asociación AMUCOMT.

FASE 1: REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA ASOCIACIÓN AMUCOMT

Para el correcto diagnóstico de la situación actual se realizaron las siguientes actividades:

- ENTREVISTA

Se procedió a realizar una entrevista ([ANEXO 3](#)) a la Sra. Maura presidenta de AMUCOMT (área de maní), con la que se pudo constatar que la asociación cuenta con planificación estratégica, sin embargo, esta no está siendo aplicada por falta de conocimientos, recursos y estructura; además la asociación no tiene los procesos internos definidos lo que impide el cumplimiento de los objetivos de la planificación estratégica, también se destacó que no poseen indicadores establecidos para medir resultados, no obstante llevan a cabo encuestas para ver los niveles de satisfacción de los clientes, asimismo, realizan asambleas la segunda semana de cada mes con el fin de sociabilizar los objetivos estratégicos y efectuar los resultados obtenidos; con respecto a la aplicación de herramientas de control de gestión la presidenta alego que son de gran importancia dado que les permitiría una mejor toma de decisiones y una mejora en los procesos administrativos, la asociación tiene previsto realizar alianzas estratégicas con otras asociaciones para potencializar sus ventas y dar a conocer los productos.

- ENCUESTA

La encuesta a las 67 socias de AMUCOMT se aplicó con el objetivo de conocer la situación actual en relación al control de gestión en la organización. A

continuación, se presentan los datos obtenidos representados en gráficos estadísticos:

- ANÁLISIS ETARIO

Para un correcto análisis de datos se procedió en primera instancia a conocer el grupo etario en el que se encuentran los socios de AMUCOMT, cuyos datos se manifiestan en el **cuadro 4.1 y cuadro 4.2.**, y se demuestran en el **gráfico 4.1. y gráfico 4.2.**

Cuadro 4. 1. Género de los socios

Género de los socios				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	61	91	91
	Masculino	6	9	100
	Total	67	100	100

Fuente: Resultado encuesta aplicada a los socios de AMUCOMT.

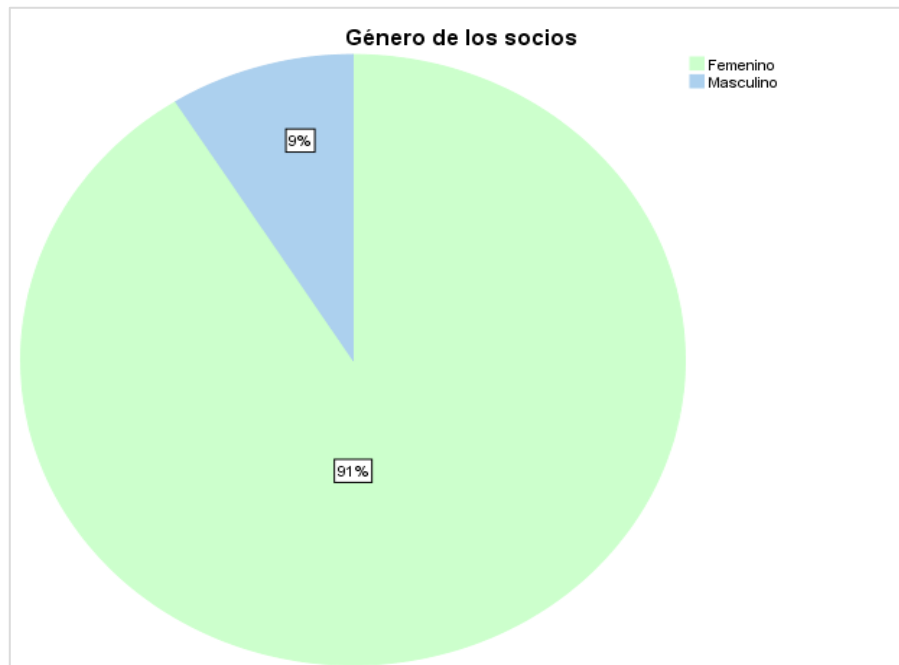


Gráfico 4. 1. Género de los socios

Fuente: Resultado de la encuesta

Cuadro 4. 2. Edad de los socios

Edad de los socios				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
	26 A 35 AÑOS	2	3	3
	36 A 45 AÑOS	22	33	36
	46 EN ADELANTE	43	64	100
	Total	67	100	100

Fuente: Resultado encuesta aplicada a los socios de AMUCOMT.

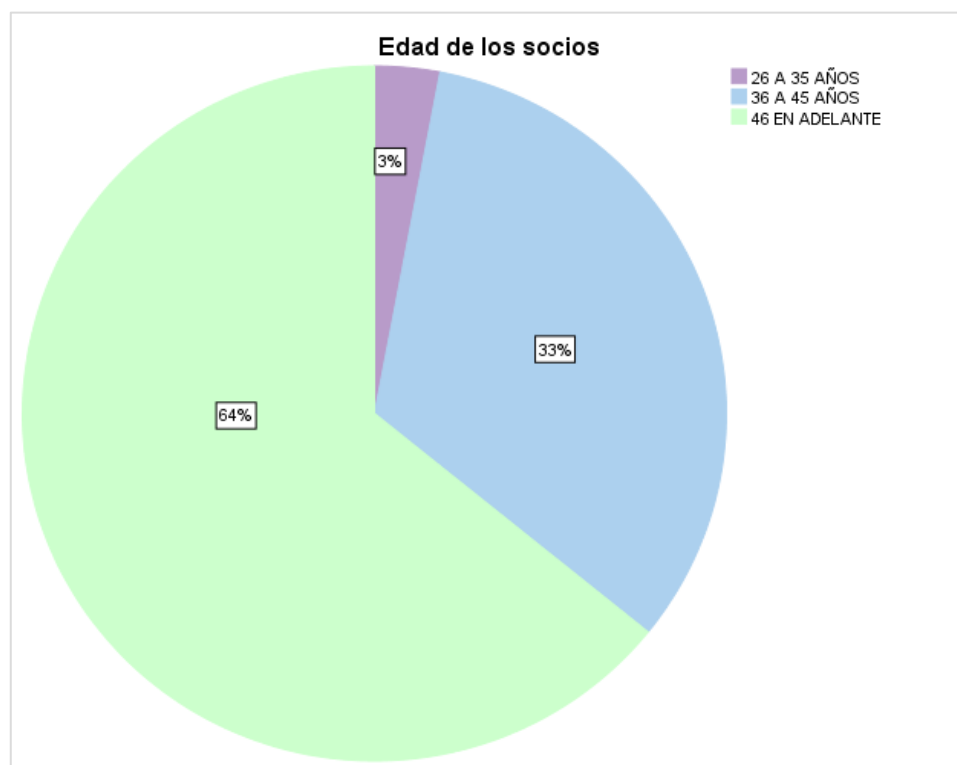


Gráfico 4. 2. Edad de los socios
Fuente: Resultado de la encuesta

Con el análisis etario se determinó que el 91% de los socios de AMUCOMT son de género femenino, por lo que la mayor parte de las actividades es realizada por mujeres, además se determinó que el 64% de los socios está en un rango de edad de 46 años en adelante.

- ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO APLICADO

Se detallan los datos obtenidos en el cuestionario aplicado representados a partir del **cuadro y gráfico 4.3** hasta el **cuadro y gráfico 4.13**. para una mejor interpretación y lectura de estos.

1. ¿Qué tiempo lleva laborando en la Asociación AMUCOMT?

Cuadro 4. 3. Tiempo laborando en la asociación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
	ENTRE 1 A 3 AÑOS	1	1	1
	4 O MÁS AÑOS	66	99	100
	Total	67	100	100

Fuente: Resultado encuesta aplicada a los socios de AMUCOMT.

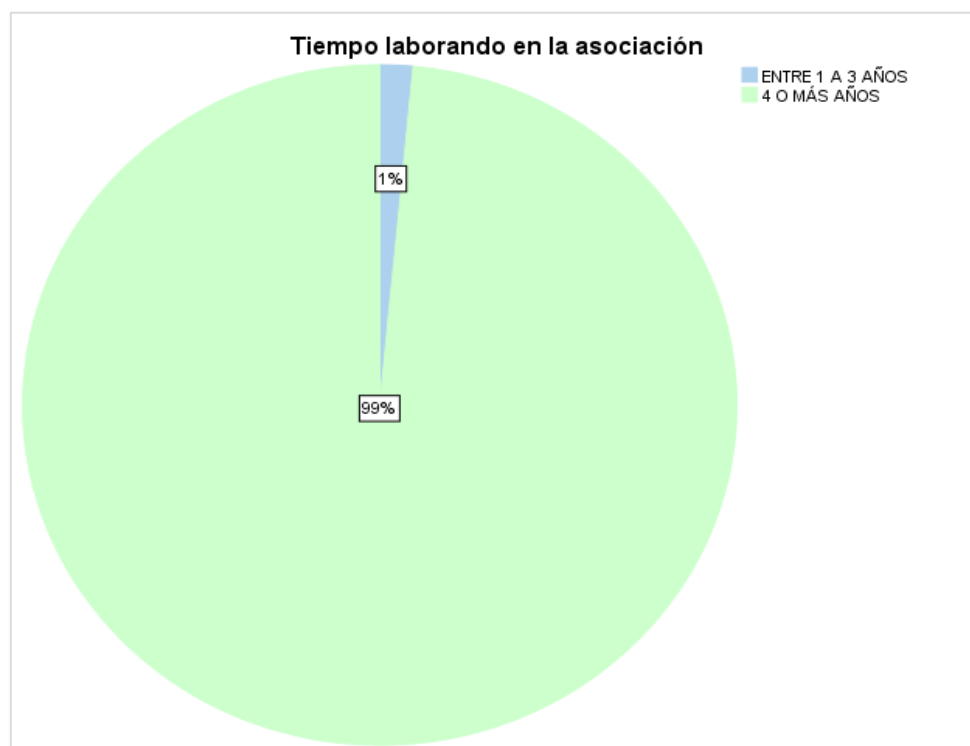


Gráfico 4. 3. Tiempo laborando en la asociación

Fuente: Resultado de la encuesta

EL **gráfico 4.3.** muestra que el 99% de los socios tienen más de 4 años laborando en la asociación, lo que indica que conocen a profundidad cada uno

de los procesos que se llevan a cabo dentro de la asociación, permitiéndoles además desarrollar de manera adecuada todas las actividades designadas.

2. ¿Tiene definida su función en la asociación?

Cuadro 4. 4. Función en la asociación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	9	9	9
	NO	61	91	91	100
	Total	67	100	100	

Fuente: Resultado encuesta aplicada a los socios de AMUCOMT.

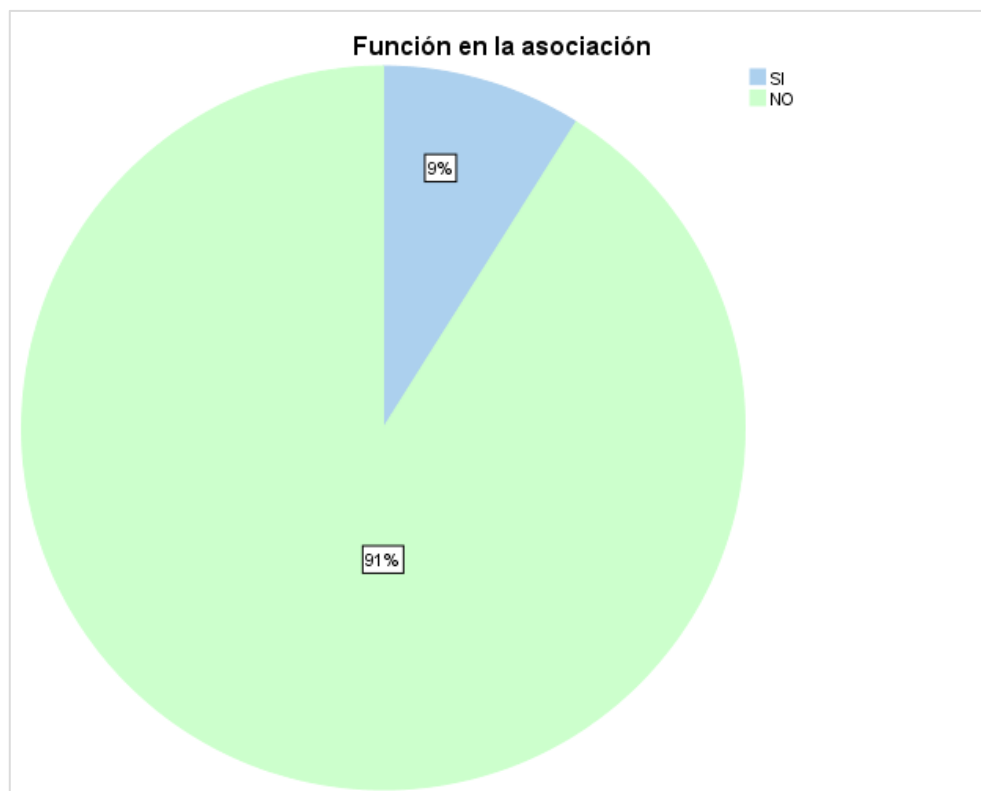


Gráfico 4. 4. Función en la asociación

Fuente: Resultado de la encuesta

Se determinó que solo el 9% de los socios tiene una función en la asociación, mientras que el 91% no tiene función, pero son parte activa y cooperan para cumplir las metas propuestas de la asociación.

3. ¿Qué tiempo tiene desempeñándose en el puesto asignado?

Cuadro 4. 5. Tiempo en el puesto asignado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	MENOS DE 1 AÑO	1	1	1
	ENTRE 1 A 3 AÑOS	3	4	6
Válidos	4 A MÁS AÑOS	2	3	9
	NINGUNO	61	91	100
	Total	67	100	100

Fuente: Resultado encuesta aplicada a los socios de AMUCOMT.

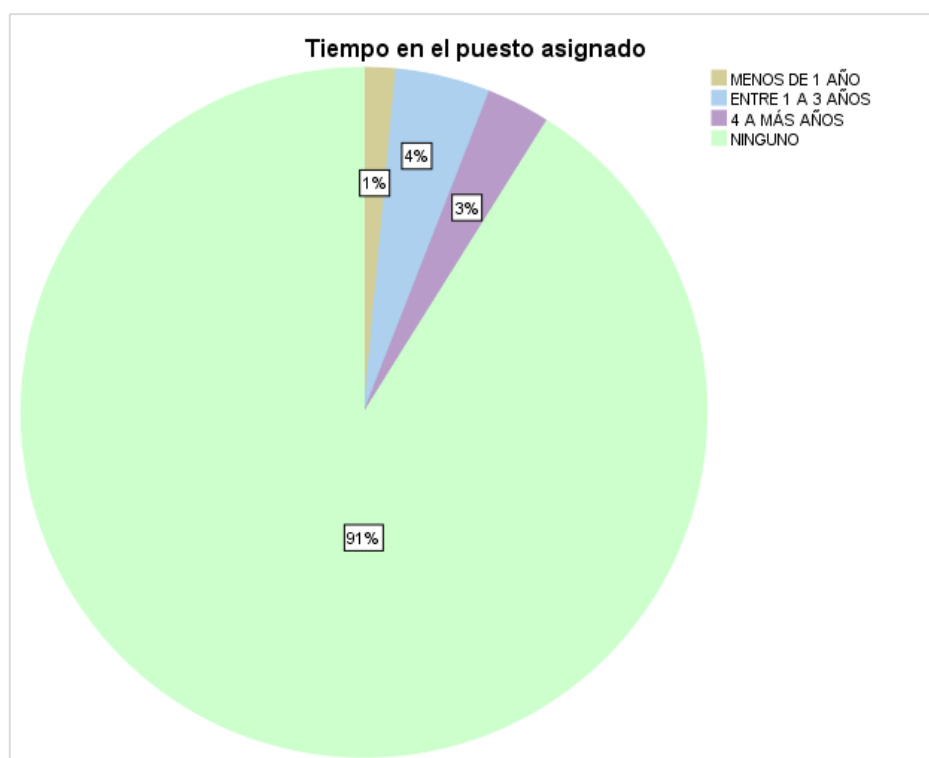


Gráfico 4. 5. Tiempo en el puesto asignado

Fuente: Resultado de la encuesta

Como se evidencia en el **gráfico 4.5.** el 4% de los trabajadores de la asociación tiene en el puesto asignado de 1 a 3 años, mientras que de 4 a más años el 3%; lo que indica que existe una baja rotación de personal.

4. ¿Tiene conocimiento de la misión y visión de la Asociación?

Cuadro 4. 6. Conocimiento de la misión y visión de AMUCOMT

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	32	48	48	48
	NO	35	52	52	100
	Total	67	100	100	

Fuente: Resultado encuesta aplicada a los socios de AMUCOMT.

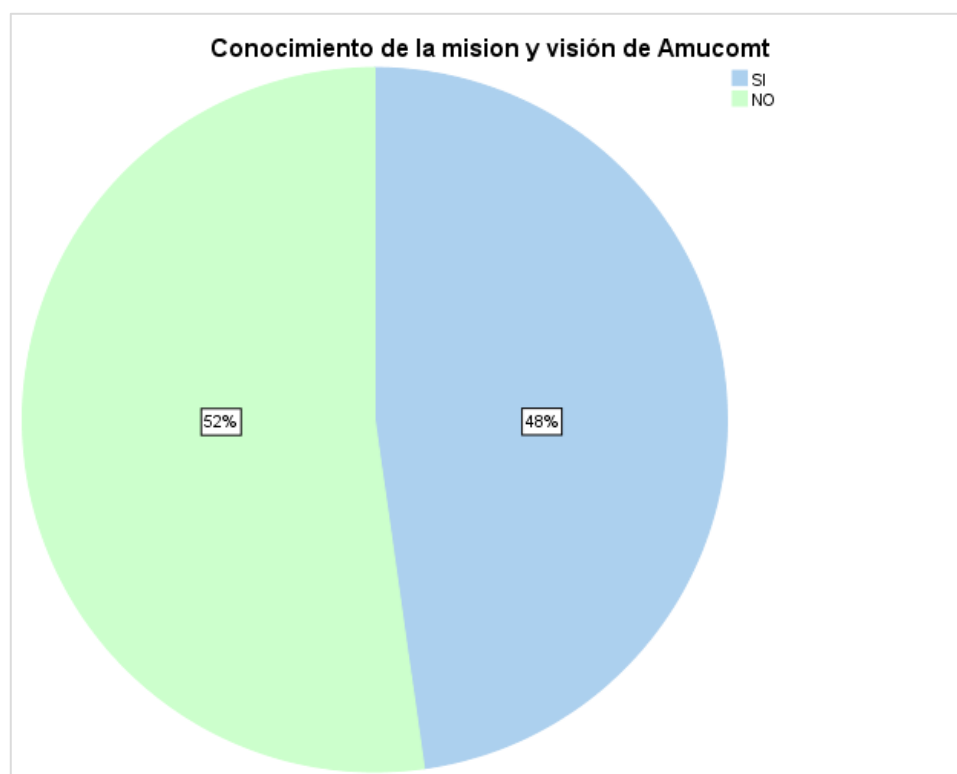


Gráfico 4. 6. Conocimiento de la misión y visión de AMUCOMT

Fuente: Resultado de la encuesta

Como se muestra en el **gráfico 4.6.** el 48% de los socios tienen conocimiento de la misión y visión, mientras que para el 52% que aún desconoce de esta parte importante del plan estratégico se están realizando asambleas cada mes con el fin de sociabilizarlo, así lo mencionó la presidenta de la asociación en la entrevista.

5. ¿La gerencia de AMUCOMT socializa los objetivos estratégicos con todas sus socias y empleados?

Cuadro 4. 7. Sociabilización de los objetivos estratégicos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	6	9	9	9
	CON FRECUENCIA	19	28	28	37
	A VECES	29	43	43	81
	NUNCA	13	19	19	100
	Total	67	100	100	

Fuente: Resultado encuesta aplicada a los socios de AMUCOMT

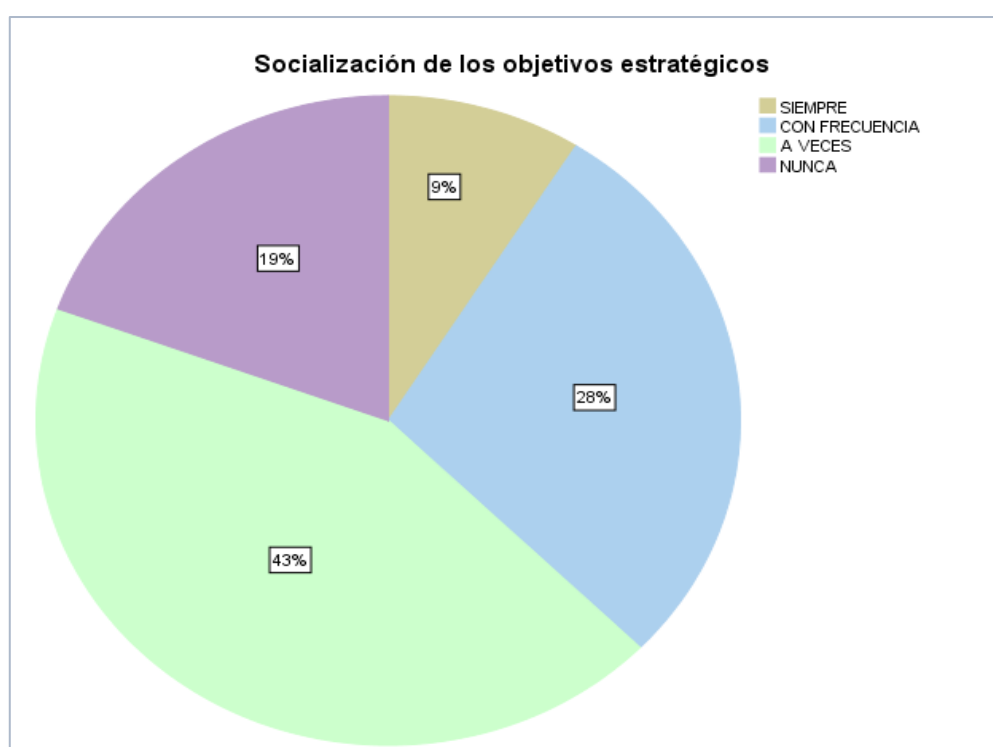


Gráfico 4. 7. Socialización de los objetivos estratégicos

Fuente: Resultado de la encuesta

La sociabilización de los objetivos estratégicos según el 43% de los encuestados solo se hace a veces y el 19% menciona que nunca, esto podría traer serios problemas a la asociación, debido a que si los socios no comprenden de forma clara y precisa cuales son los objetivos estratégicos es muy probable que estos tampoco conozcan las metas hacia las cuales se dirige la organización con el fin de orientarse al cumplimiento de la misión y visión.

6. ¿Se fomenta el trabajo cooperativo como mecanismo para plantear soluciones a los problemas?

Cuadro 4. 8. Trabajo cooperativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	11	16	16	16
	CON FRECUENCIA	19	28	28	45
	A VECES	30	45	45	90
	NUNCA	7	10	10	100
	Total	67	100	100	

Fuente: Resultado encuesta aplicada a los socios de AMUCOMT

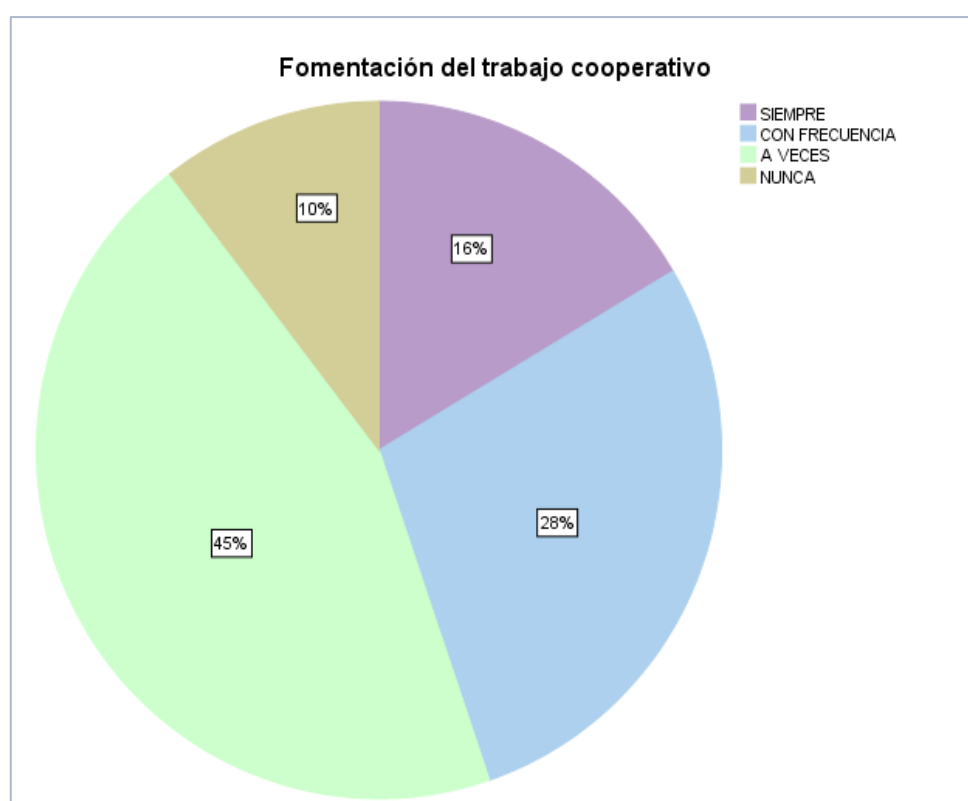


Gráfico 4. 8. Fomentación del trabajo cooperativo
Fuente: Resultado de la encuesta

El **gráfico 4.8.** muestra que el trabajo cooperativo se ha fomentado con frecuencia en un 28%, lo que le permite a la asociación obtener mejoras en el rendimiento, además de fomentar la igualdad, con el trabajo cooperativo se comparten recursos, apoyo y conocimiento lo que favorece el aprendizaje y a su vez permite mejorar la relación entre los socios.

7. ¿Se han efectuado alianzas estratégicas con otras asociaciones para optimizar la producción y gestión de ventas?

Cuadro 4. 9. Alianzas estratégicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	37	55	55	55
	CON FRECUENCIA	23	34	34	90
	A VECES	7	10	10	100
	Total	67	100	100	

Fuente: Resultado encuesta aplicada a los socios de AMUCOMT

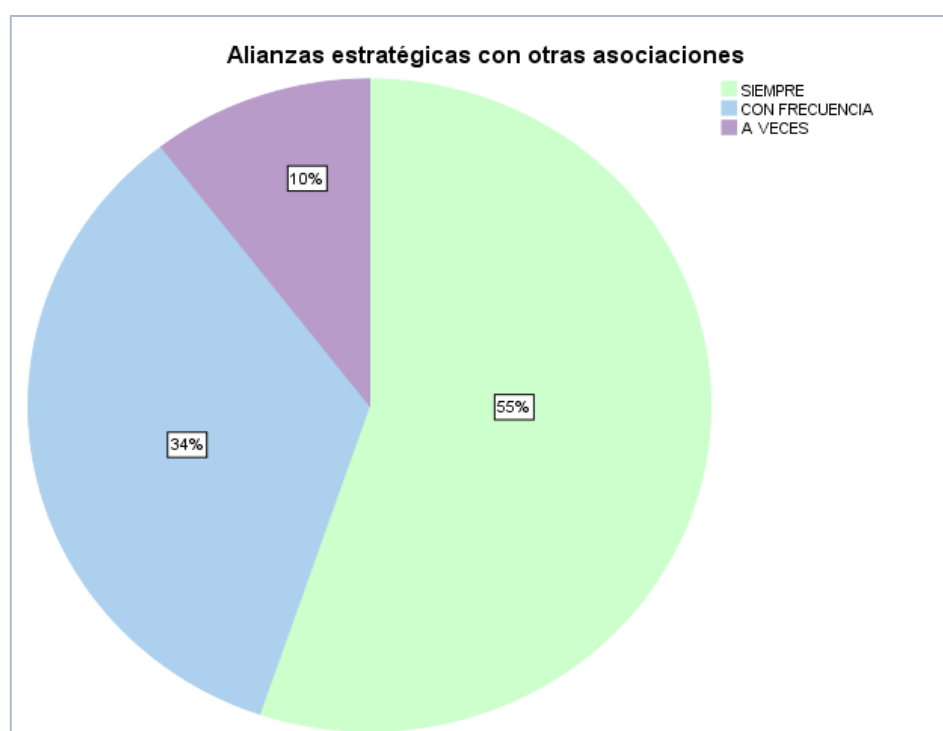


Gráfico 4. 9. Alianzas estratégicas con otras asociaciones

Fuente: Resultado de la encuesta

En busca de la optimización de producción y la gestión de ventas AMUCOMT siempre (55%) ha efectuado alianzas estratégicas, lo que le ha permitido acceder a nuevos mercados, aumentar sus fortalezas, cumplir algunos de sus objetivos; también la asociación obtiene ventaja competitiva.

8. ¿Considera que existe interés por integrar y explotar al máximo las posibilidades de las Tecnologías de la información y la Comunicación (TIC)?

Cuadro 4. 10. TIC

Válido	SI	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	
				válido	Porcentaje acumulado
	SI	67	100	100	100

Fuente: Resultado encuesta aplicada a los socios de AMUCOMT

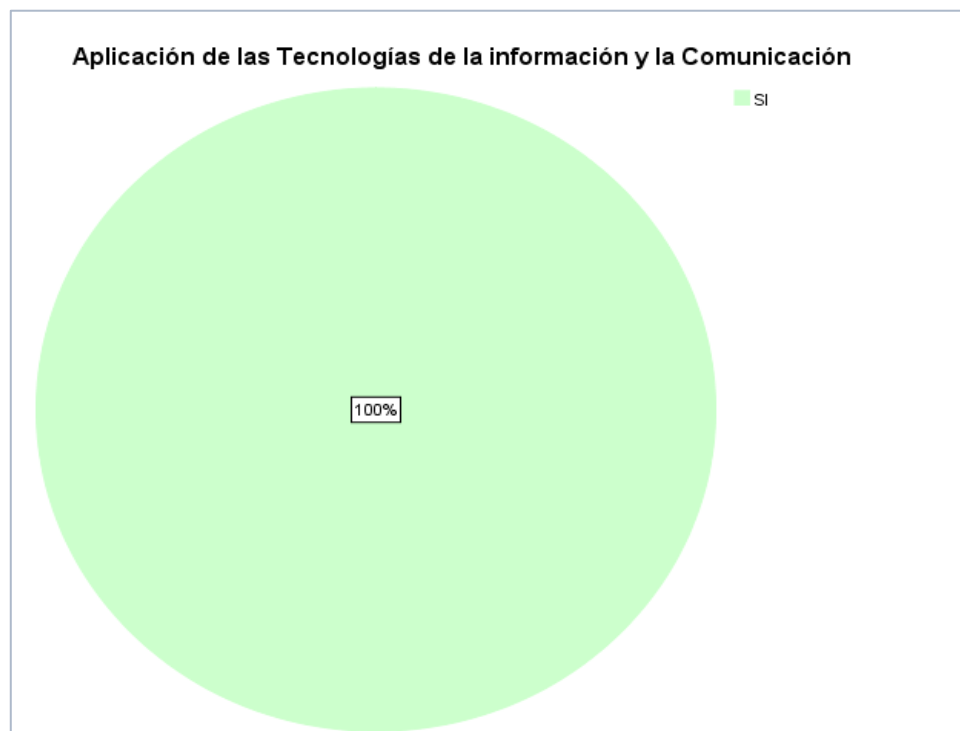


Gráfico 4. 10. Aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación

Fuente: Resultado de la encuesta

Todos los socios de AMUCOMT consideran que integrar y explotar las TIC es la clave para lograr realizar un trabajo más productivo en la organización, puesto que estas permiten gestionar recursos, promocionar productos y una mejor comunicación.

9. ¿Existe un sistema de control que se efectuó para medir y evaluar los resultados de AMUCOMT?

Cuadro 4. 11. Sistema de Control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	67	100	100	100

Fuente: Resultado encuesta aplicada a los socios de AMUCOMT



Gráfico 4. 11. Existencia de un sistema de control

Fuente: Resultado de la encuesta

AMUCOMT no tiene un sistema de control que le permita analizar los resultados económicos, lo que dificulta la mejora en los procesos y la toma de decisiones, además los socios desconocen si las actividades planificadas coinciden con las operaciones reales.

10. ¿Cómo considera usted que se efectúan los procesos administrativos, de gestión y control en la asociación?

Cuadro 4. 12. Procesos administrativos, de gestión y control.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENA	3	4	4	4
	REGULAR	35	52	52	57
	DEFICIENTE	29	43	43	100
	Total	67	100	100	

Fuente: Resultado encuesta aplicada a los socios de AMUCOMT

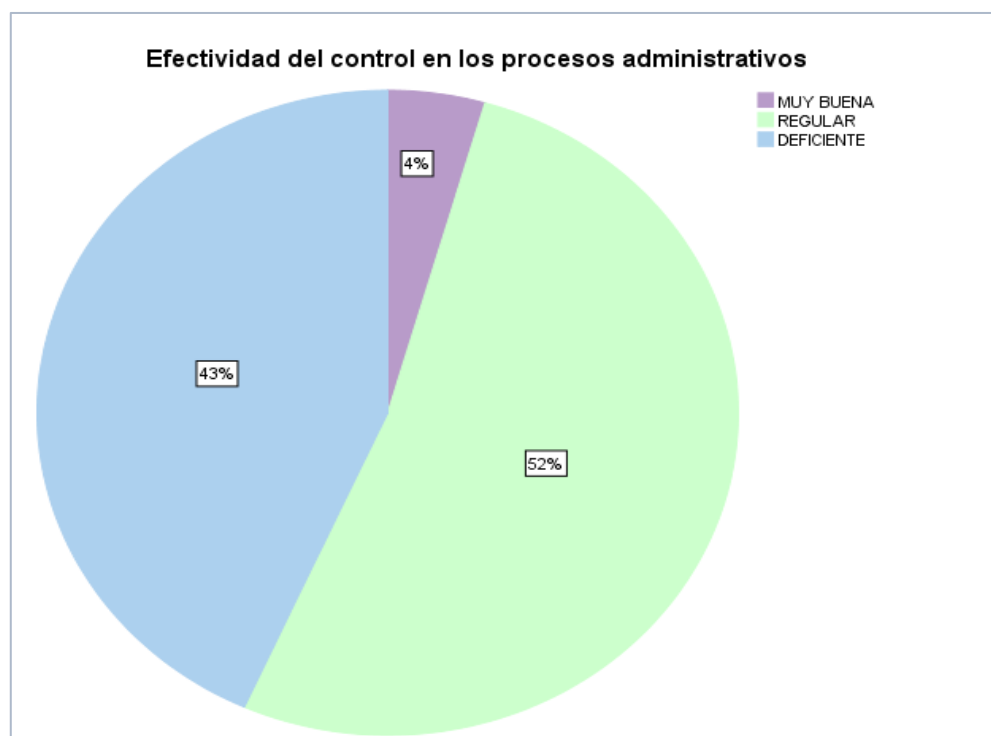


Gráfico 4. 12. Procesos administrativos, de gestión y control.

Fuente: Resultado de la encuesta

El 43% de los socios mencionan que los procesos administrativos, de gestión y control que se realizan en la organización son deficientes, lo que trae consigo un desperdicio de recursos, además denota que no existe una comunicación eficiente entre los socios.

11. ¿Cree usted que el control de gestión es importante para la asociación?

Cuadro 4. 13. Importancia del control de gestión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	IMPORTANTE	67	100	100	100

Fuente: Resultado encuesta aplicada a los socios de AMUCOMT

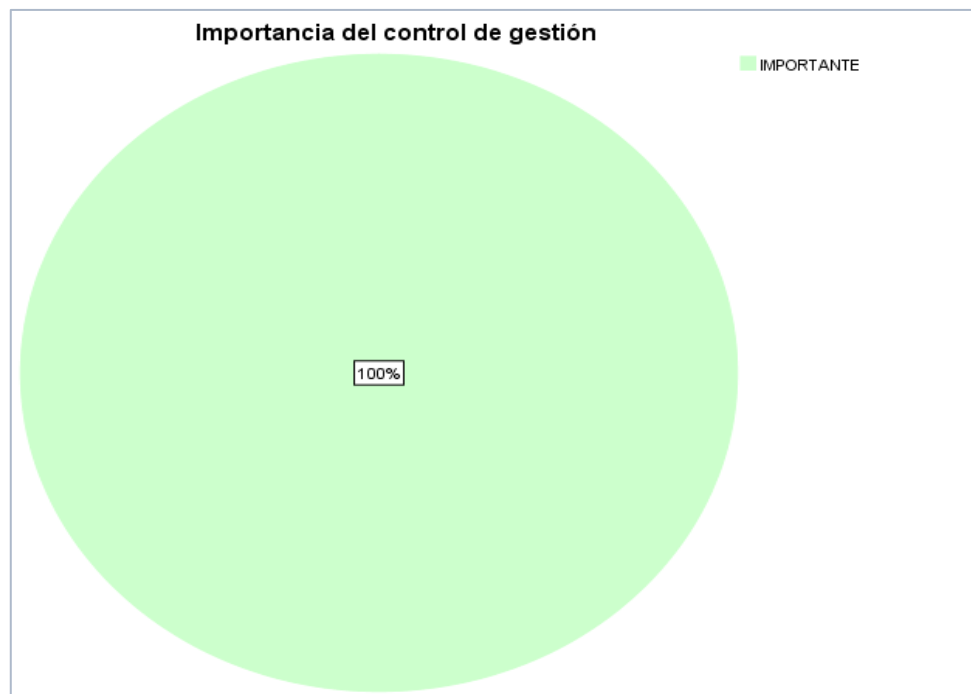


Gráfico 4. 13. Importancia del control de gestión

Fuente: Resultado de la encuesta

Los socios coinciden en que el control de gestión es muy importante para la organización debido a que ayuda con la toma de decisiones, a promover la mejora continua, a aprovechar de una mejor manera los recursos, y también permite integrar a todas las partes de la empresa.

✓ ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

El desarrollo de la encuesta permitió a los investigadores conocer de forma detallada y con porcentajes el tiempo que tiene la asociación en el mercado, funciones de los socios, el nivel de conocimiento de estos en cuanto a la misión, visión, y objetivos estratégicos; también se constató que AMUCOMT en su

búsqueda por optimizar la producción y aumentar el nivel de ventas ha realizado alianzas estratégicas, además los directivos y socios están interesados en integrar y explotar las tecnologías de la información y la comunicación para lograr gestionar de mejor manera los recursos, generar mejor comunicación y vender sus productos, así mismo se verificó que no cuentan con un sistema de control de existencias para analizar y medir los resultados económicos, en los resultados también se observó que la asociación tiene un deficiente control de los procesos administrativos, de gestión y control lo que dificulta la toma de decisiones y la mejora continua.

- **OBSERVACIÓN**

A través de la realización de la ficha de observación en la asociación AMUCOMT ([ANEXO 4](#)) se logró obtener un análisis directo desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento; en la financiera se constató un sinnúmero de falencias, entre ellas que la organización no posee una estructura organizativa, productiva ni comercial, por lo que no maneja un estado sólido al momento de cubrir los gastos y se ve obligada a realizar actividades extras para cubrirlos, a esto se le suma que las ventas de los productos son menores a la capacidad de producción de la asociación, además no cuenta con un sistema contable que les permita hacer un adecuado control de las ganancias; en la perspectiva del cliente se conoció que los productos no tienen etiquetas y por ende carecen de la información nutricional muy necesaria para el consumidor, la asociación tampoco tiene un banco de clientes ya establecidos para poder direccionar los productos y no realiza actividades de post venta; por su parte en la perspectiva de los procesos internos lleva a cabo de manera eficiente los procesos de negociación efectuando alianzas estratégicas con los proveedores para reducir costos y posee instalaciones que le posibilitan realizar los procesos de producción de manera correcta; asimismo, se examinó las actividades desarrolladas en las perspectiva de aprendizaje y crecimiento donde se encontró que los socios reciben muchas capacitaciones gratuitas, pero no las ponen en práctica y que existe falta de compromiso por parte de estos, además de una deficiente comunicación entre los directivos y empleados.

FASE 2: IDENTIFICAR INDICADORES DE GESTIÓN QUE PERMITAN EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LA ESTRUCTURACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Para el desarrollo de esta fase se tomará en cuenta la información obtenida por (Saltos y Sanclemente, 2019) en la **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2020-2025 PARA LA ASOCIACIÓN AMUCOMT DEL CANTÓN TOSAGUA.**

A continuación, se procedió a definir a que perspectiva del cuadro de mando integral pertenecen los objetivos propuestos en la planificación estratégica de nuestras compañeras ya mencionadas, además se incrementaron otros objetivos de acuerdo a las perspectivas que hacían falta para cubrir los requerimientos de la empresa, este contenido se presenta en la **figura 4.1.**

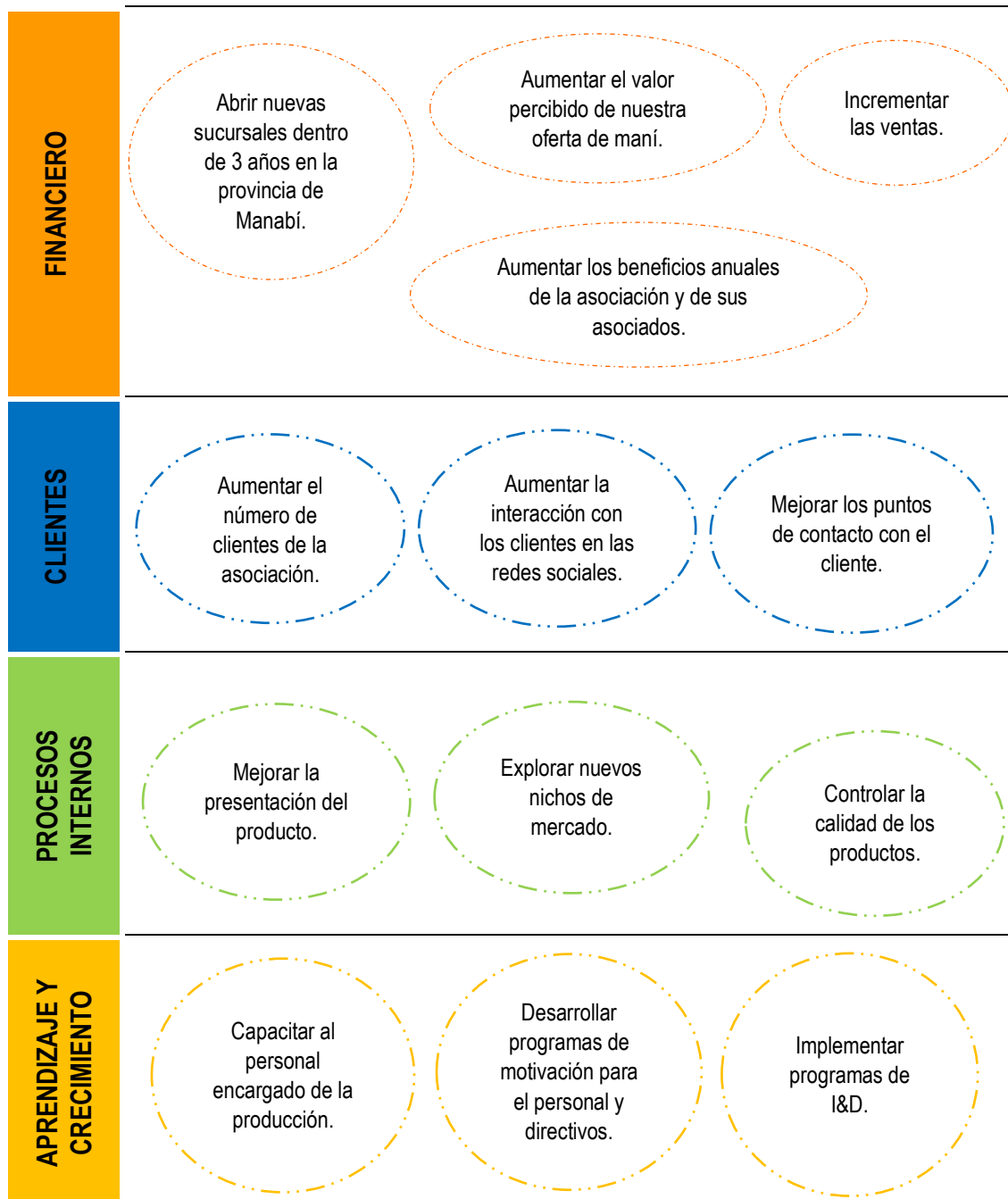


Figura 4.1. Cuadro de mando integral
Fuente: Elaboración propia

La elaboración del cuadro de mando integral ayudó a los directivos y socios de AMUCOMT a traducir la estrategia de la organización en términos medibles, además les permitió orientar sus esfuerzos al cumplimiento de la visión y al logro de los objetivos estratégicos planteados, esta herramienta también le otorga a la empresa la oportunidad de mejorar la comunicación, a desarrollar la capacidad de análisis y a fomentar la actuación de indicadores desde cuatro perspectivas

de forma equilibrada: Aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes, y financiera.

Una vez desarrollado el cuadro de mando de integral se procedió a la elaboración del mapa estratégico para la asociación AMUCOMT, tal como se muestra en la **figura 4.2.**

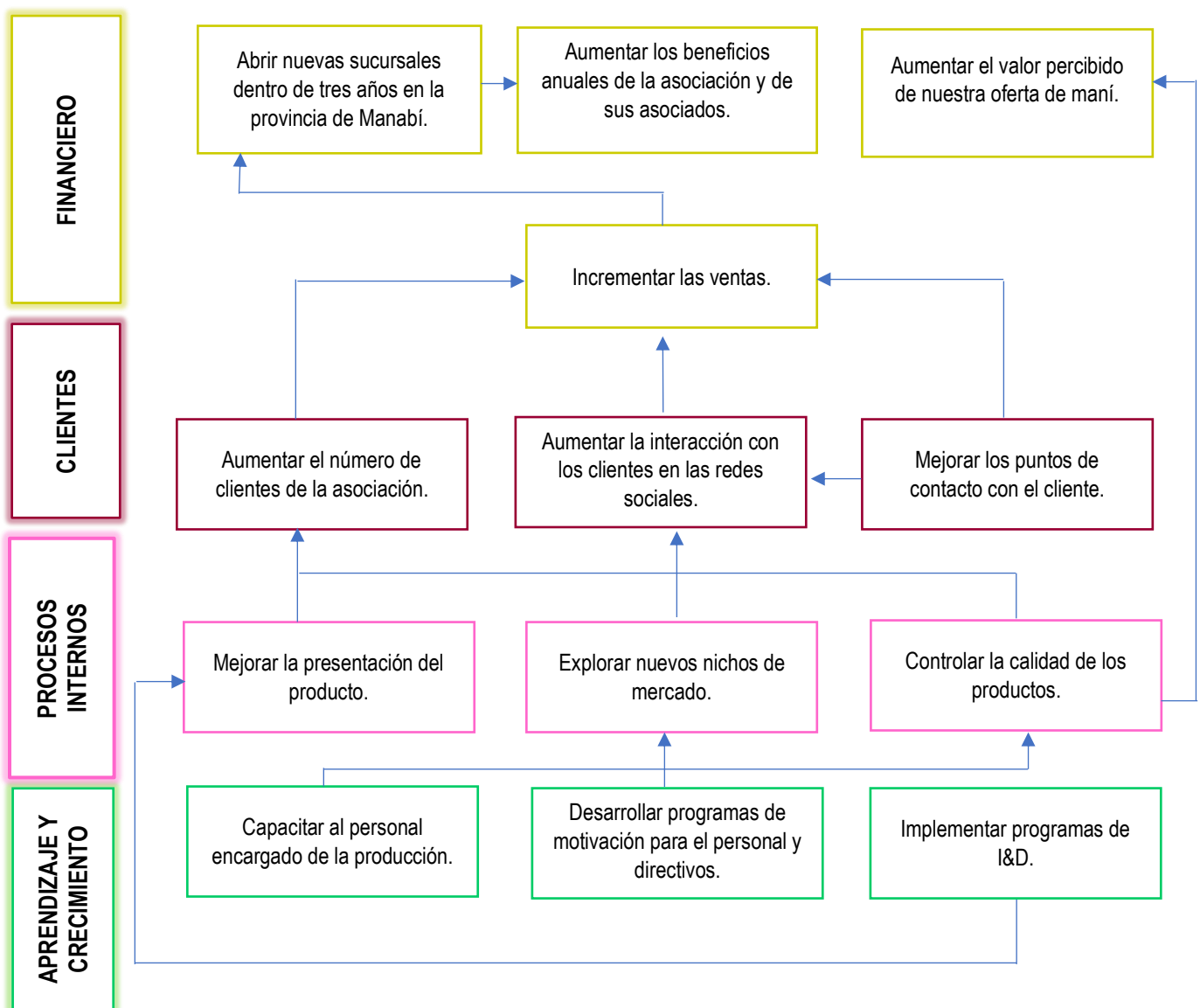


Figura 4.2. Mapa estratégico
Fuente: Elaboración propia

La **figura 4.2.** muestra la relación causa-efecto entre los objetivos planteados para las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, además le da la oportunidad a los socios y directivos de la asociación AMUCOMT de conocer de

forma clara y concisa la estrategia organizacional y cuál es su lugar dentro de ella. En el mapa estratégico se observa que, para incrementar las ventas, abrir nuevas sucursales y aumentar los beneficios de los socios, la organización debe realizar capacitaciones, implementar programas de I&D que le permitan obtener una mejor calidad de producto y presentación de este; logrando aumentar de esta manera el número de clientes de la asociación.

A continuación, se presenta la **tabla 4.1** en donde se observan los indicadores de gestión seleccionados en base a las estrategias expuestas dentro de las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Tabla 4. 1. Indicadores de gestión.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES DE GESTIÓN
Financiera	Incrementar las ventas.	Promedio de ventas. Medir el número de ventas mensualmente por cliente.
	Abrir nuevas sucursales dentro de tres años en la provincia de Manabí.	Objetivo: Determinar el crecimiento de la empresa mensualmente.
	Aumentar el valor percibido de nuestra oferta de maní.	Fórmula: Suma del total de ventas por cliente dividido para el número de ventas totales en el mes.
	Aumentar los beneficios anuales de la asociación y de sus asociados.	Responsable: Jefe de ventas.

Frecuencia de compras promedio por cliente

Frecuencia con las que los clientes de AMUCOMT realizan compras.

Objetivo: Establecer la frecuencia con las que los clientes de AMUCOMT realizan compras mensualmente.

Fórmula:

- **Promedio de compra:** Dividir total de ingresos de la organización para el número de compras hechas durante el mismo periodo.
- **Frecuencia de compra:** Dividir total de compras con el número de clientes que realizaron compras en el período.

Responsable: Jefe de compras.

Ingresos totales

Conocer los ingresos totales de la empresa para saber si se han alcanzado los resultados esperados.

Objetivo: Conocer los ingresos totales de la empresa anualmente.

Fórmula:

$$\frac{\text{Total de ingreso}}{\text{Total de activos}}$$

Responsable: Departamento contable.

Fidelización de clientes

Tratar de ofrecer la mejor calidad en los productos de AMUCOMT, para retener a los clientes que ya consumen el producto.

Objetivo: Fidelizar clientes.

Fórmula: Número de clientes fidelizados en un mes.

Responsable: Jefe de ventas

Clientes

Aumentar el número de clientes de la asociación

Aumentar la interacción con los clientes en las redes sociales.

Mejorar los puntos de contacto con el cliente.

Marketing Digital

A través de los medios tecnológicos establecer una comunicación directa con los clientes.

Objetivo: Promocionar la marca en internet.

Fórmula: $CPL = \frac{\text{Gastos en publicidad}}{\text{Prospectos obtenidos}}$

Responsable: Jefe de ventas

Satisfacción del cliente

Medir el grado de satisfacción del cliente en cuanto a tiempo de espera para recibir el producto, calidad y otros.

Procesos internos

Mejorar la presentación del producto.

Explorar nuevos nichos de mercado.

Controlar la calidad de los productos.

Objetivo: Satisfacer los nuevos requerimientos de los clientes.

Fórmula: (Número de clientes satisfecho en un mes) Encuesta a clientes.

Responsable: Administrador

Innovación

Ser más competitivos y estar a la vanguardia de los nuevos cambios.

Objetivo: Satisfacer las nuevas necesidades del mercado.

Fórmula: % de Éxito en Nuevos Productos/Nuevos Producto planificados.

Responsable: Área de marketing.

Rendimiento

Fortalecer la asociación e impulsarla al logro de los objetivos planteados.

Objetivo: Contabilizar la cantidad de productos terminados en un mes.

Fórmula: Ingresos – gastos= rendimiento.

Responsable: Jefe de ventas.

Clima laboral

El clima laboral es muy importante para lograr la satisfacción de los socios y colaboradores tanto física como emocionalmente.

Objetivo: Mejorar la competitividad de la organización.

Fórmula: Número de beneficios que tienen los socios y colaboradores.

Responsable: Administrador

Aprendizaje y crecimiento

Capacitar al personal encargado de la producción.

Desarrollar programas de motivación para el personal y directivos.

Implementar programas de I&D.

Índice de participación en programas de formación y desarrollo.

Con los programas de formación y desarrollo se busca la educación continua de los trabajadores, permitiéndoles desarrollar nuevas competencias.

Objetivo: Actualizar los conocimientos y habilidades.

Fórmula: Sumar el número de horas que los socios y colaboradores invierten en programas de formación y desarrollo semestralmente.

Responsable: Administrador.

Motivación

Comprometer a todos los colaboradores de la empresa hacia el logro de los objetivos.

Objetivo: Obtener un elevado rendimiento de los empleados.

Fórmula: Nivel de motivación del personal = Deseo + valores (incentivos y metas) + facilitadores.

Responsable: Jefe de talento humano.

Capacitación en tecnología

Le permite a la asociación aumentar su competitividad.

Objetivo: Optimizar los procesos de gestión, producción y control.

Fórmula: Gastos en tecnología de información / total de gastos.

Responsable: Área de tecnología.

Fuente: Elaboración propia

Una vez seleccionados los indicadores de gestión para cada perspectiva se procedió a evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la asociación a través de la técnica del semáforo. La **figura 4.3.** muestra el significado de cada color del semáforo para luego conocer el estado de interés de cada indicador.

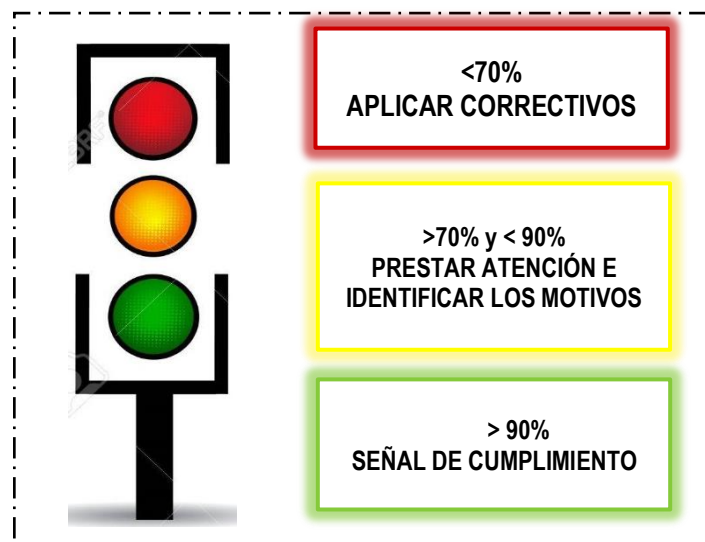


Figura 4.3. Significado de los colores del semáforo

Fuente: Rubino (2007)

Tabla 4. 2. Aplicación de los colores del semáforo a cada una de las estrategias.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADOR	META	REAL	% LOGRO
Financiera	Abrir nuevas sucursales dentro de tres años en la provincia de Manabí.	Ingresos totales.	3	0	0%
	Incrementar las ventas		90%	75%	83,33%
	Aumentar los beneficios anuales de la asociación y de sus asociados.	Promedio de ventas.	90%	65%	72,22%
	Aumentar el valor percibido de nuestra oferta de maní	Frecuencia de compras promedio por cliente.	80%	75%	93,75%
Clientes	Aumentar la interacción con los clientes en las redes sociales.	Marketing digital	95%	88%	92,63%
	Aumentar el número de clientes de la asociación		80%	75%	93,75%
	Mejorar los puntos de contacto con el cliente	Número de clientes fidelizados.	75%	55%	73,33%
Procesos Internos	Controlar la calidad de los productos	Índice de clientes satisfechos.	80%	60%	75%
	Mejorar la presentación del producto.	Innovación	90%	75%	83,33%
	Explorar nuevos nichos de mercado.	Rendimiento	75%	25%	33,33%
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar programas de motivación para	Clima laboral Motivación	85%	45%	52,94%

el personal y directivos.					
Implementar programas de I&D.	Capacitación en tecnología	85%	25%		29,41%
Capacitar al personal encargado de la producción	Índice de participación en programas de formación y desarrollo.	90%	58%		64,44%

Fuente: Elaboración propia

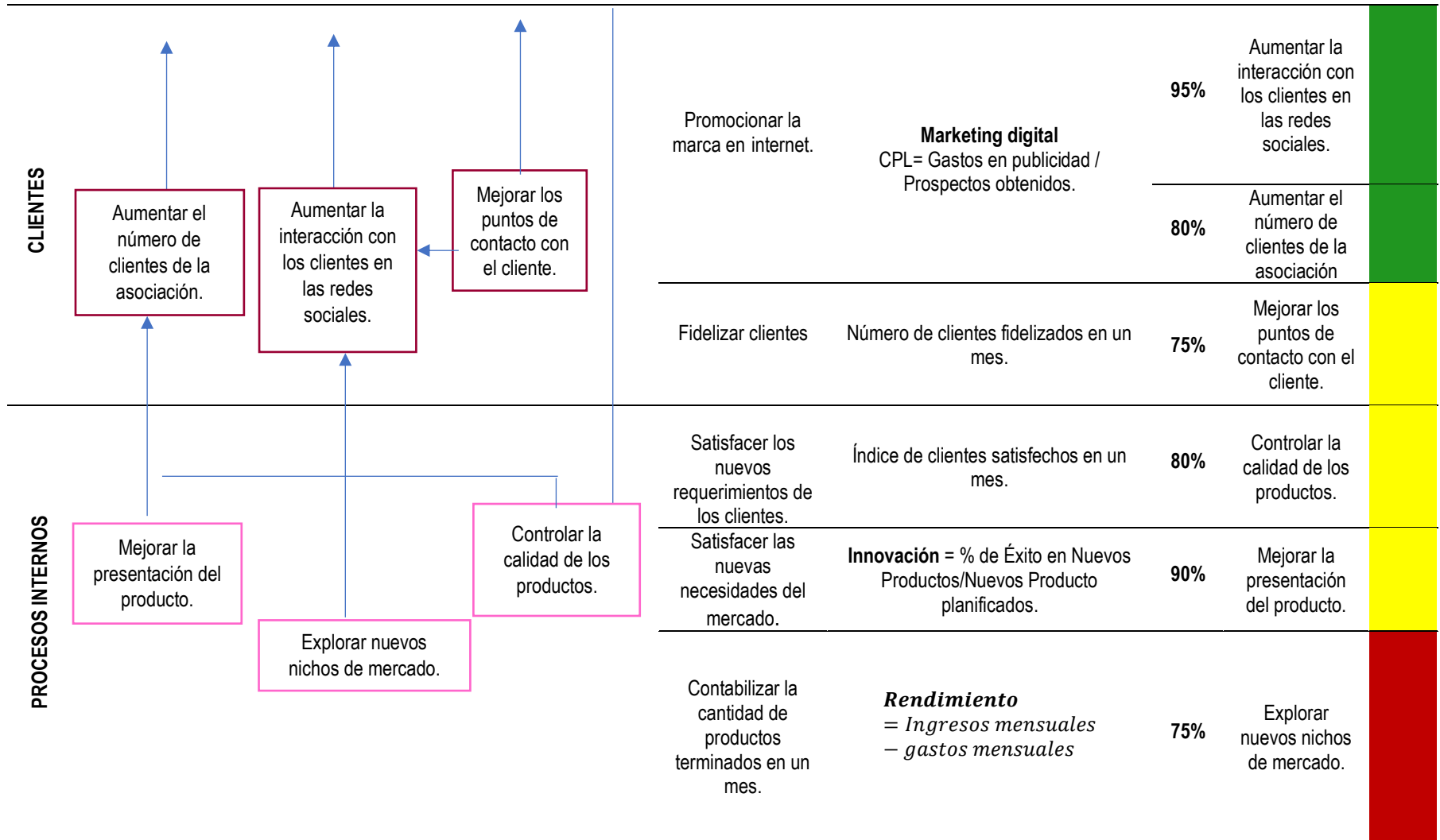
Con la semaforización de las estrategias se observó el desempeño de la asociación AMUCOMT, en donde se refleja que en la perspectiva financiera hay que seguir trabajando para que en los próximos dos años restantes se pueda cumplir con el objetivo, en el primer año se presentó la pandemia por el Covid-19 y se suspendieron todas las actividades, y en los que respecta a incrementar la ventas y aumentar los beneficios de los socios se deben aplicar correctivos, además se visualiza que se logró aumentar el valor de la oferta de maní; en el área de clientes hay que prestar atención a mejorar los puntos de contacto con el consumidor; por su parte los directivos y socios deben aplicar correctivos en la exploración de nuevos nichos de mercado dentro de los procesos internos y en el área de aprendizaje y crecimiento de manera urgente.

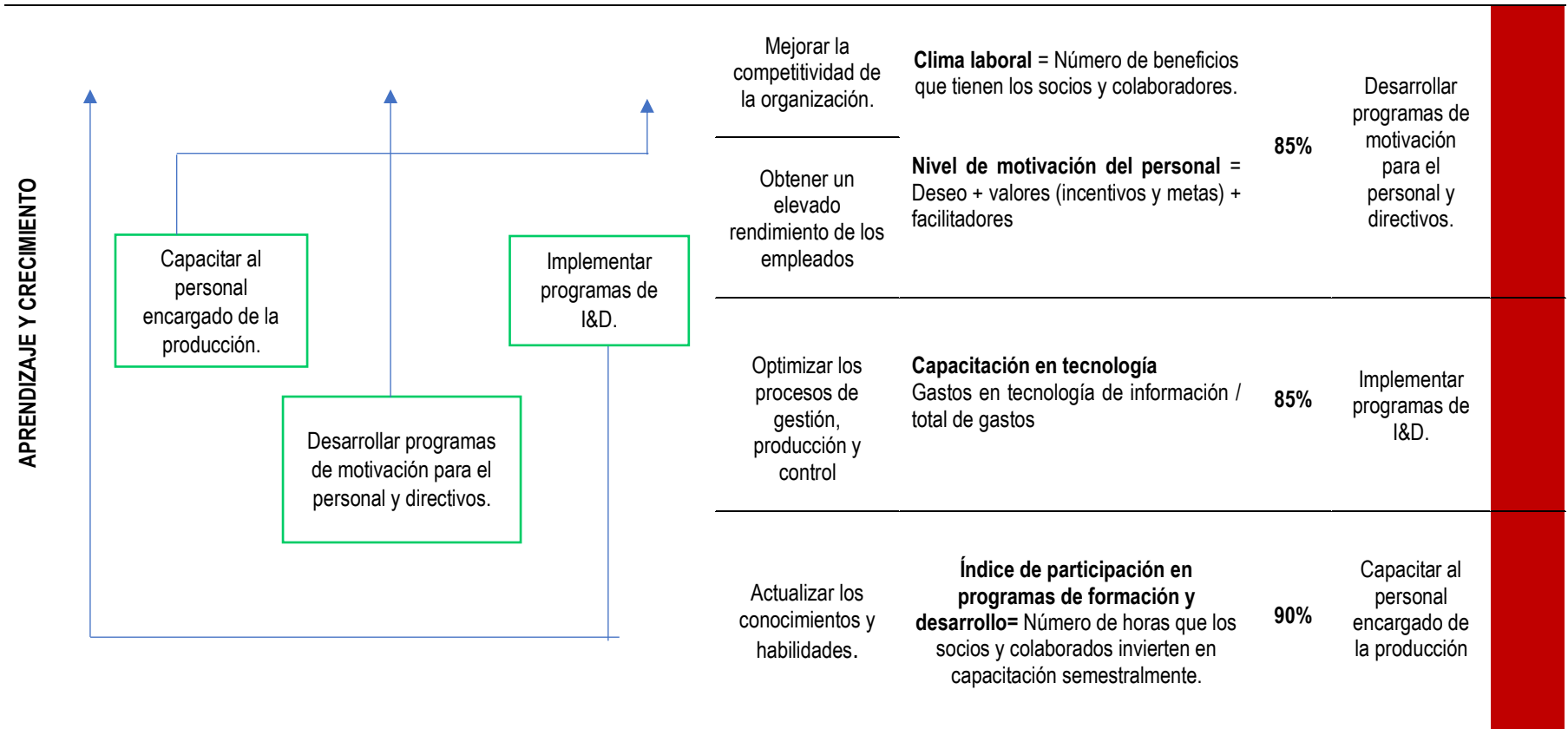
FASE 3: PROPONER LA METODOLOGÍA DE CONTROL BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL QUE CONTRIBUYA A LA MEJORA Y SEGUIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS EN AMUCOMT.

En la **tabla 4.3.** se expone la estructuración de la metodología para el control de gestión en base al cuadro de mando integral, lo que permite dar un mejor seguimiento y cumplimiento de las estrategias planteadas.

Tabla 4. 3. Estructura del cuadro mando integral para el control de gestión en AMUCOMT.

	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS	TABLERO DE CONTROL		INICIATIVA ESTRATÉGICA	TÉCNICA DEL SEMÁFORO
			INDICADORES	META		
FINANCIERA		<p>Conocer los ingresos totales de la empresa anualmente.</p>	<p>Ingresos totales $= \frac{\text{Total de ingreso}}{\text{Total de activos}}$</p>	3%	Abrir nuevas sucursales en la provincia de Manabí.	
	<p>Determinar el crecimiento de la empresa mensualmente.</p>	<p>Promedio de ventas $= \frac{\Sigma \text{ del total de vtas por cliente}}{\# \text{ vtas totales en el mes}}$</p>	90%	Incrementar las ventas		
	<p>Establecer la frecuencia con las que los clientes de AMUCOMT realizan compras mensualmente.</p>	<p>Promedio de compra $= \frac{\text{Total de ingresos en el mes}}{\text{Total de compras en el mes}}$</p> <p>Frecuencia de compra $= \frac{\text{Total de compras del mes}}{\text{Número de clientes en el mes}}$</p>	80%	Aumentar el valor percibido de nuestra oferta de maní		





Fuente: Elaboración propia

Luego de elaborar la estructura metodológica para que los directivos y socios den seguimiento y control a los objetivos propuestos, se procedió a realizar la socialización de los resultados alcanzados en toda la investigación, además se brindó capacitación para que se apliquen las acciones de mejora y contribuir con la gestión estratégica de AMUCOMT, para esto se requirió de las herramientas tecnológicas como zoom, correo electrónico, whatsapp y otros, puesto que debido a la emergencia sanitaria que se presentó a nivel mundial por el COVID-19 no se pudo realizar de manera presencial.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- De acuerdo con el diagnóstico situacional, en la actualidad, la asociación la conforman tanto mujeres como hombres de los cuales en su gran mayoría pasan de los 45 años. Se evidenció que a pesar de que la mayoría de ellos ya tienen más de cuatro años en la asociación, solo un bajo porcentaje se identifica con un puesto asignado, por ende, la asociación no posee una estructura organizativa. Por otro lado, al parecer no existe comunicación o socialización adecuada sobre datos sustanciales a la asociación ya que en varias preguntas relacionadas a esta parte existieron falencias al responder, frente a la situación todos los asociados manifestaron estar de acuerdo con la aplicación de un control de gestión para su correcto funcionamiento.
- La elaboración del adecuado cuadro de mando integral fue de gran importancia ya que se le permitió a la asociación esclarecer cuales eran sus tácticas a implicar en su desarrollo tomando en cuenta las cuatro perspectivas asociadas a su plan estratégico, es decir, se socializó de manera entendible a todos los socios las estrategias a implementar equilibrando el aprendizaje y crecimiento, los procesos internos, el incremento de clientes, y la parte financiera. Posteriormente se identificaron 12 indicadores relacionados a las perspectivas antes mencionadas y en su evaluación se demostró que hay que seguir trabajando en la parte financiera y de aprendizaje.

Finalmente se elaboró y se aplicó la metodología de control de gestión partiendo del cuadro de mando integral de manera que se dio un seguimiento al cumplimiento de las estrategias planteadas relacionando la perspectiva con sus respectivos objetivos e indicadores de gestión y se los evaluó con la técnica del semáforo, luego los resultados que se lograron obtener en conjunto con la metodología del control de gestión propuesta fueron socializados a todos los integrantes de la asociación mediante plataformas digitales.

5.2. RECOMENDACIONES

- Establecer una estructura organizativa en donde cada uno de los socios tengan un puesto en específico dando lugar a una mejor integración y cooperación entre cada uno de ellos, además, se recomienda realizar capacitaciones por parte de la directiva para dar a conocer sobre datos básicos de la asociación y, sobre todo, socializar los procesos tanto externos como internos que se llevan dentro de la asociación.
- A medida que pase el tiempo se recomienda ir mejorando las estrategias establecidas de acuerdo a los indicadores identificados, sobre todo en los que tengan que ver con la perspectiva de financieros y aprendizajes debido a que son en los que más se debe trabajar e innovar.
- Aplicar la metodología propuesta teniendo en cuenta que se deben asignar correctamente cada una de las estrategias junto con sus respectivos objetivos haciendo uso de las cuatro perspectivas y sus referidos indicadores de gestión. A más de esto, se recomienda también se haga un seguimiento periódico al cumplimiento de la metodología ya que se deben mejorar en ciertos aspectos la gestión de dicha asociación.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2014). Método de la Investigación. *International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204. [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Ackerman, S. y Com, S. (2013). *Metodología de la investigación*. Ediciones del Aula Taller (1ª ed.). p. 70
- Alberich, T. (2013). *Guía fácil de asociaciones: manual de gestión para la creación y dinamización de entidades no lucrativas*. Dykinson. (5ª ed.). p. 24
- Almeida, M. y Zambrano, Y. (2014). *Propuesta de un modelo de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente del MIDUVI de la Provincia de Manabí*. [Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. Repositorio ESPAM. <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/181/1/TAP42.pdf>
- Amat, O., Banchieri, L. y Campa, F. (2016). La Implantación del Cuadro de Mando Integral en el Sector Agroalimentario: el Caso del Grupo Alimentario Guissona. *rev.fac.cienc.econ*, 24(1), 25-36. <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a03.pdf>
- Asencio, L., Caiche, W. y Medina, V. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *INNOVA RESEARCH JOURNAL*, 2(5), 137-147. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/237/284>
- Asociación de Mujeres Comunitarias del Cantón Tosagua [AMUCOMT]. (2017). *Estatus internos de la organización*. p 2-8
- Arias, J., Villacís, M. y Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria. (1ª ed.). p. 86

- Betancourt, J. y Sánchez, A. (2015). El control de gestión y su impacto en la eficiencia. *Retos de la Dirección*, 9(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552015000200008
- Bustillo, D. y Cardoso, G. (2018). *Propuesta de un modelo de gestión empresarial para las asociaciones de limpieza de la economía popular y solidaria que son proveedoras del Estado del cantón Quito*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional UASB-DIGITAL. <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6484/1/T2787-MAE-Bustillos-Propuesta.pdf>
- Campos, G. y Lule, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Revista Xihmai*, 7(13), 45-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3979972>
- Campos, M. (2017). *Métodos de investigación académica*. <http://repositorio.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/76783/Campos%20Campo%2C%20Melvin.%202017.%20M%C3%A9todos%20de%20Investigaci%C3%B3n%20acad%C3%A9mica.%20%28versi%C3%B3n%201.1%29.%20Sede%20de%20Occidente%2C%20UCR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castañeda, L. (2013). *Los sistemas de información contable una herramienta para la gestión integral de las pymes*. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, (11), 31-40. http://www.elcriterio.com/revista/contenidos_11/luz_idalia.pdf
- Cardenal, M. (2015). *Guía de diseño de la entrevista y grupo de discusión*. (Pág. 1) Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/301548753_GUIA_DE_DISENO_DE_LA_ENTREVISTA_Y_GRUPO_DE_DISCUSION
- Cegarra, J. y Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento: Una ventaja competitiva*. ESIC Editorial. (1ª ed.), p. 85-89
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones [COPCI]. (2016, 30 de diciembre). *Capítulo IV. Del Registro Único de MIPYMES y Simplificación de Trámites*. <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec088es.pdf>

- Dextre, J. y Del Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Revista Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80. <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- Escala, S. (2017). *Diseño de un Sistema de Control de Gestión: Caso Aplicado a una PYME*. [Tesis de Pregrado, Universidad Técnica Federico Santa María]. Repositorio USM. https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/23671/3560900257355U_TFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernández, C. y Martín, C. (2017). Los Modelos de Gestión Contemporáneos y los cambios de paradigma en el ámbito de la Administración Empresarial: Un Estado de la Cuestión. *Revista Gestión y Gerencia*, 11(02), 1-153. <http://www.ucla.edu.ve/DAC/investigacion/gyg/GyG%202017/Agosto%2017/0-%20GyG-%20Mayo-2017.pdf>
- García, S. (2015). *Implementación de un modelo de gestión bajo la metodología de Cuadro de Mando Integral en la EP Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar para el período 2013-2014*. [Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Dspace ESPOCH. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7299/1/22T0306.pdf>
- Gutiérrez, N. (2019). Cuadro de Mando Integral: Evolución, Conceptualización y actualidad. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. 1-9. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/cuadro-mando-integral.html>
- Hernández, M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. *Revista Ciencia y Sociedad*, 42(1), 111-124. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87050902009.pdf>
- Jiménez, J. (2014). Cuadro de Mando Integral para la implementación curricular por competencias para una institución universitaria. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 13(26), 169-182. <http://www.rexe.cl/26/pdf/310.pdf>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral*. España, ESP. (3ª ed.). p. 30
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación. (11ª ed.). p. 196

Martínez, D. y Milla, A. (2012). Cómo implementar el cuadro de mando integral. Díaz de Santos. (2ª ed.). p. 346 – 349

Meneses, J. (s.f.). *El cuestionario*.
<http://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf>

Ministerio de Inclusión Económica y Social [MIES]. (2014, octubre). *Hacia una caracterización de la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador*.
https://info.inclusion.gob.ec/phocadownloadpap/investigaciones/aseguramiento_no_contributivo/hacia_una_caracterizacion_de_la_economia_popular_y_solidaria_en_el_ecuador.pdf

Muñiz, L. (2017). *CHECK-LIST para el Diagnóstico Empresarial, una herramienta clave para el control de gestión*. Profit Editorial. (2ª ed.). p. 15

Nel, L. (2005). *Estadística con SPSS*. Editorial MACRO. (1ª ed.). p. 30

Núñez, S. (2011). El derecho de asociación. *Revista de derecho*, 32(1), 49-83.
<https://www.lamjol.info/index.php/LRD/article/view/1251>

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U. (5ª ed.). p. 336

Peña, O. y Silva, R. (2016). Factores incidentes sobre la gestión de sistemas de inventario en organizaciones venezolanas. *Revista de estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(2), 187-207.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5655389>

Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Revista Opción*, 31(1), 1137-1156.
<https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>

Quesado, P., Aibar, B. & Lima, L. (2017). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *OmniaScience*, 14(1), 186-201.
<http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/1110/703>

Rodríguez, M. (2006). Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 9(27), 31-46.
<https://www.redalyc.org/pdf/709/70930407002.pdf>

- Rubino, M. (2007). *Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral aplicable a Bibliotecas: descripción de las etapas para su creación y diseño*. https://ciberconta.unizar.es/leccion/BSCbibliotecas/CMI_Biliotecas_MTRubino.pdf
- Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. (1ª ed.). p. 60
- Sánchez, J., Vélez, M. y Araújo, P. (2016). Balanced Scorecard para Emprendedores: desde el Modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. *Revista Investigación y Reflexión*, 24(1), 37-47. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90943602004.pdf>
- Soret, I. y Obesso, M. (2013). *La gestión de la calidad*. ESIC EDITORIAL. p. 65
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw Hill. (14ª ed.). p. 220
- Stracuzzi, S. y Pestana, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. FEDUPEL. (3ª ed.). p. 88
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS]. (2018, 23 de octubre). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- Vega, V. y Lluglla, D. (2019). El Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión Organizacional. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6(2), 1-19. <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/abril19/05.pdf>
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional. Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital*. Ecoe Ediciones. (2ª ed.). p. 20
- Viteri, J. (2015). *Gestión de la producción con enfoque sistemático*. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/15153/1/Gestion%20de%20la%20produccion%20con%20enfoque%20sistemico.pdf>
- Zambrano, J. y Dueñas, K. (2016). La articulación entre teoría, objetivos y metodología en la investigación social. *Revista Científica Dominio de las*

Ciencias, 2, 163-174.
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/viewFile/302/359>

Zapana, M. y Valeriano, C. (2018). *Sistema de Gestión basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Gestión de la información en la Academia Preuniversitaria PREU-PUNO, 2017*. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio UNAP. http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10344/Zapana_Max_vil_Valeriano_Carles.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA A LA PRESIDENTA DE AMUCOMT (ÁREA DE MANÍ)

ENTREVISTADA

OBJETIVO: La entrevista tiene como fin la obtención de información basada en el control de las actividades que se lleva a cabo en la Asociación AMUCOMT con el objeto de determinar la situación actual de la misma.

1) ¿Qué tiempo tiene desempeñándose como presidenta?

La asociación cuenta con dos áreas de procesamiento las cuales son el maní y el maíz. Por lo tanto, cada área tiene asignada una responsable encargada de que se lleve a cabo las actividades relacionadas a los procesos administrativos de la asociación, de acuerdo con el estatuto determinado por la organización cada dos años se elige nueva directiva pudiéndose reelegir una sola vez, motivo por el cual llevo desempeñándome dos años como responsable del área de maní.

2) ¿La asociación cuenta con una planificación estratégica?

Si cuenta con una planificación estratégica pero no se aplica por falta de conocimientos de parte de los socios, de una buena estructuración y falta de recursos.

3) ¿AMUCOMT tiene determinado sus procesos internos?

Referente al área del maní, la asociación no tiene definido sus procesos internos con exactitud, motivo por el cual no existen cargos asignados, lo que dificulta el desarrollo de los objetivos establecidos en la planificación estratégica.

4) ¿Utiliza indicadores para medir los resultados de la asociación?

No, pero si sabemos el nivel de satisfacción de los clientes mediante encuestas que les realizamos, aunque no hay muchas ventas, pero si se capacita al personal que labora en ella., y solo contamos con el informe que nos dan nuestros directivos.

5) ¿Cómo se lleva a cabo el control de los resultados obtenidos y en que cierto tiempo son medidos?

En lo que respecta al control de los resultados obtenidos, se generan asambleas generales donde se manifiestan los resultados que se han alcanzado de acuerdo a las actividades desarrolladas por los socios, y esto se realiza la segunda semana de cada mes.

6) ¿La gerencia socializa los objetivos estratégicos, misión y visión con cada una de las socias y empleados de AMUCOMT? ¿Qué medios utiliza para ello?

Si son socializados con todos los asociados mediante asambleas que como lo mencione anteriormente se lleva a cabo la segunda semana de cada mes, y por lo general los medios que se utilizan son proyecciones audiovisuales a través de PowerPoint o videos con lo que impartimos dicha información.

7) ¿Cree usted, que sería beneficioso utilizar alguna herramienta de control de gestión que le permita medir y evaluar los resultados obtenidos?

Claro que si porque en la actualidad en si no sabemos a ciencia cierta cuál es la cantidad exacta de las ventas y cuáles son los resultados obtenidos solo contamos con el informe que se da por parte de los encargados. Además, contar con una herramienta para medir y evaluar los resultados nos permitiría tomar decisiones correctas y mejor continuamente en cada uno de los procesos administrativos.

8) ¿Tiene previsto realizar alianzas estratégicas con otras asociaciones?

Si porque así incrementaríamos nuestras ventas y daríamos a conocer nuestros productos.

9) ¿Considera usted como presidenta que hasta la presente fecha lo que respecta al área de maní de la asociación AMUCOMT ha cumplido sus expectativas? ¿Por qué?

Yo pienso que no hemos cumplido con nuestras expectativas por la falta de clientes potenciales a los cual les podamos ofrecer nuestros productos, así como también, por la falta de la obtención del certificado sanitario y falta de recursos.

ANEXO 2.

FORMATO DE LA ENCUESTA PARA LOS SOCIOS DE AMUCOMT

La presente encuesta tiene como objetivo obtener información significativa acerca de la temática basada en la metodología para el control de gestión en la Asociación de Mujeres Comunitarias del cantón Tosagua, como soporte para el desarrollo de la investigación.

Datos Personales

GÉNERO	Masculino		
	Femenino		
EDAD	18 a 25 años		26 a 35 años
	36 a 45 años		46 n adelante

1. ¿Qué tiempo lleva laborando en la Asociación AMUCOMT?

Menos de 1 año	
Entre 1 a 3 años	
4 o más años	

2. ¿Tiene definida su función en la asociación?

SI	
NO	

3. ¿Qué tiempo tiene desempeñándose en el puesto asignado?

Menos de 1 año	
Entre 1 a 3 años	
4 o más años	
Ninguno	

4. ¿Tiene conocimiento de la misión y visión de la Asociación?

SI	
NO	

5. ¿La gerencia de AMUCOMT socializa los objetivos estratégicos con todas sus socias y empleados?

Siempre	
Con frecuencia	
A veces	
Nunca	

6. ¿Se fomenta el trabajo cooperativo como mecanismo para plantear soluciones a los problemas?

Siempre	
Con frecuencia	
A veces	
Nunca	

7. ¿Se han efectuado alianzas estratégicas con otras asociaciones para optimizar la producción y gestión de ventas?

Siempre	
Con frecuencia	
A veces	
Nunca	

8. ¿Considera que existe interés por integrar y explotar al máximo las posibilidades de las Tecnologías de la información y la Comunicación (TIC)?

Si	
No	
Tal vez	

9. ¿Existe un sistema de control que se efectuó para medir y evaluar los resultados de AMUCOMT?

Si	
No	

Si su respuesta es afirmativa, indique cual sistema efectúan:

10. ¿Cómo considera usted que se efectúan los procesos administrativos, de gestión y control en la asociación donde labora?

Muy bueno	
Regular	
Deficiente	

11. ¿Cree usted que el control de gestión es importante para la asociación?

Muy importante	
Poco importante	
No es importante	

ANEXO 3

FICHA DE OBSERVACIÓN APLICADA EN LA ASOCIACIÓN DE MUJERES COMUNITARIAS DEL CANTÓN TOSAGUA

El objetivo de este instrumento es hacer que la investigación sea precisa con el fin de que no se generen ambigüedades, permitiendo conocer la magnitud de los posibles problemas.

FICHA DE OBSERVACIÓN						
ASOCIACIÓN AMUCOMT CONTROL DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE MANÍ FECHA: 01/10/2020						
CRITERIOS	REGISTRO DE CUMPLIMIENTO		CALIFICATIVO			OBSERVACIONES
	SI	NO	MALO	REGULAR	BUENO	
PERSPECTIVA FINANCIERA						
¿Las ventas de los productos satisfacen la capacidad de la producción?		✓	✓			Deben realizar actividades extras para cubrir gastos.
¿Se evalúa la eficiencia o rendimiento de los recursos generados por los activos de la Asociación (maquinaria, equipos tecnológicos, entre otros)?		✓	✓			Requieren poner un funcionamiento un organigrama con funciones y responsabilidades.
¿La Asociación mantiene un estado sólido al momento de cubrir gastos dentro de sus obligaciones?		✓	✓			No cuenta con una estructura administrativa, productiva y comercial que le permita controlar los gastos de las operaciones realizadas.
¿Existe un control adecuado para las utilidades o ganancias que se generan a partir de la productividad de la Asociación?		✓	✓			Carecen de un sistema contable para generar estados financieros.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE						
¿El cliente conoce o está al tanto las características del producto que va a adquirir?		✓	✓			Falta de promoción y etiquetado de alimentos en los productos.
¿El número de clientes que desea obtener el producto, se mantiene en un porcentaje considerable?		✓		✓		No cuentan con un banco de clientes a quienes direccionar los productos.
¿La Asociación recibe algún tipo de reclamo por alguna anomalía del producto (precio, calidad, tiempo de respuesta)?		✓		✓		No existen actividades de post venta.

¿Existe un nivel considerable de los clientes que regresan con frecuencia en busca de los productos generados en la Asociación?		✓		✓		El nivel de clientes varía debido a que el producto aun no cuenta con las características necesarias que le permitan a la asociación mantenerse estable en el mercado.
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS						
¿Se maneja de buena manera las negociaciones con los proveedores de la materia prima?	✓			✓		Está pendiente la alianza con los proveedores para reducir costos.
¿La infraestructura de la Asociación se encuentra en óptimo estado para efectuar procesos de producción?	✓				✓	falta aprovechar toda la capacidad de producción.
¿Existe organización dentro de las actividades de producción y distribución?	✓				✓	Existe rotación del personal; que trabaja en la producción.
¿Los procesos de venta efectuados cumplen con las perspectivas de los clientes?		✓	✓			La gestión de ventas es muy limitada.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
¿La Asociación brinda un programa de capacitación a sus trabajadores para mejorar la productividad y la rentabilidad?	✓			✓		Reciben capacitación externa gratuita pero no aplican en la asociación.
¿Dentro del entorno de la Asociación existe trabajo cooperativo entre todas las personas para lograr un crecimiento justo?	✓			✓		Muy limitado el trabajo cooperativo falta más compromiso de las socias.
¿La comunicación entre jefes y empleados se mantiene en un nivel óptimo?		✓	✓			Falta coordinación y organización interna para alcanzar los objetivos.
¿Existe compromiso de todas las personas que conforman la Asociación para cumplir con la misión y visión establecida?		✓	✓			Limitada actitud para cumplir con la misión y visión.
Recomendaciones:						

ANEXO 4.

Foto 1. Entrevista realizada a la presidenta de AMUCOMT.



Foto 2. Encuesta ejecutada a los socios de AMUCOMT.



Foto 3. Encuesta ejecutada a los socios de AMUCOMT.



Foto 4. Encuesta ejecutada a los socios de AMUCOMT.