

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

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**IMFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL
RENDIMIENTO ECONÓMICO, DE LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES AGRÍCOLAS “LA MONTAÑITA” DEL CANTÓN
JUNÍN.**

AUTORES:

**ANA PATRICIA MEDRANDA INTRIAGO
JEFFER MANUEL MENDOZA VERGARA**

TUTORA:

ING: JENNY ISABEL ZAMBRANO DELGADO

CALCETA, NOVIEMBRE 2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Ana Patricia Medranda Intriago, con cédula de ciudadanía 1316809951 y Jeffer Manuel Mendoza Vergara, con cédula de ciudadanía 1316236064, declaramos bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO ECONÓMICO, DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “LA MONTAÑITA” DEL CANTÓN JUNÍN** es de su 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, concedo 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 mi 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.



ANA PATRICIA MEDRANDA INTRIAGO

CC: 1316809951

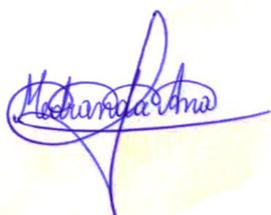


JEFFER MANUEL MENDOZA VERGARA

CC: 1316236064

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Ana Patricia Medranda Intriago, con cédula de ciudadanía 1316809951, y Jeffer Manuel Mendoza Vergara, con cédula de ciudadanía 1316236064, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Investigación Curricular titulado: **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO ECONÓMICO, DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “LA MONTAÑITA” DEL CANTÓN JUNÍN.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.



ANA PATRICIA MEDRANDA INTRIAGO

CC: 1316809951



JEFFER MANUEL MENDOZA VERGARA

CC: 1316236064

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Jenny Isabel Zambrano Delgado, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO ECONÓMICO, DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “LA MONTAÑITA” DEL CANTÓN JUNÍN.**, que ha sido desarrollada por Ana Patricia Medranda Intriago y Jeffer Manuel Mendoza Vergara, previo a la obtención del título de licenciado en administración de empresas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....

ING. JENNY ISABEL ZAMBRANO DELGADO, MG

CC: 1309931754

TUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO ECONÓMICO, DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “LA MONTAÑITA” DEL CANTÓN JUNÍN.**, que ha sido desarrollado por Ana Patricia Medranda Intriago y Jeffer Manuel Mendoza Vergara, previa la obtención del título de licenciado en administración de empresas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
Ing. Johana Márquez Bravo, Mg.

CC: 1312025693

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
Ing. Susy Tóala Mendoza, Mg.

CC: 1312162835

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

.....
Ing. Benigno Alcívar Martínez, Mg.

CC: 1309511911

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios todopoderoso por ser mi inspiración y darme fuerza en este largo camino para obtener mi sueño más anhelado.

A mis padres Ana Intriago y Jonny Medranda que fueron el apoyo y la motivación a lo largo de mi formación universitaria, enseñándome la perseverancia y constancia que los caracteriza, creyeron en mí en todo momento, siendo mis ejemplos a seguir para no abandonar mis sueños, enseñándome que los caminos más difíciles son los más satisfactorios.

A mi hermana Ana Laura Medranda por ser el apoyo incondicional y siempre estar presente en todo momento.

A mi compañero Jeffer Mendoza por apoyarme y nunca soltar mi mano en todo el proceso universitario.

A mi familia por apoyarme y no abandonarme en los momentos más difíciles.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me brindó la oportunidad de una educación de calidad donde forje mis conocimientos profesionales día a día.

A mi tutora ING. Jenny Zambrano Delgado por guiarnos en el desarrollo de la investigación.

ANA PATRICIA MEDRANDA INTRIAGO

AGRADECIMIENTO

A Dios, especialmente por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante, por guiarme por un buen camino y ayudarme a finalizar esta etapa de mi vida.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, que forjo mis conocimientos día a día.

A mis padres Manuel Mendoza Vergara y Rosa Vergara Zambrano, que fueron mis pilares principales para seguir adelante y siempre me impulsaron en culminar mi formación universitaria, a mis hermanas Andrea Mendoza y Flerida Mendoza que siempre creyeron en mí, a mi hermano Masyuber Mendoza que desde el cielo me guía y cuida de mí.

A mi compañera Ana Medranda Intriago por el incondicional apoyo brindado en el transcurso de mis estudios.

A mi tutora de tesis Ing. Jenny Zambrano Delgado por el apoyo brindado para llegar a este logro.

JEFFER MANUEL MENDOZA VERGARA

DEDICATORIA

A Dios, principalmente por ser vuestro creador, por llenarme de fortaleza cuando más las necesite por mostrarme su amor a través de las maravillas que nos rodean.

A mis padres, en especial a mi madre Ana Intriago por mostrarme el camino correcto, por ser mi guía e inspiración en todo este camino, por enseñarme que con esfuerzo y dedicación se llega a la meta, por todo el cariño y amor que me brindo por que hizo lo posible e imposible para que yo cumpliera mis objetivos, por ser la motivación y el apoyo cuando sentía que todo estaba perdido, gracias por ser mi compañera en este viaje, por tu cuidado y atenciones. Te amo.

A mi hermana Ana Laura Medranda por estar siempre cuidando de mí, a mis sobrinos Analía Zamora y Allan Zamora por convertirse en las personas más importantes en mi vida.

A Jeffer Mendoza por su amistad y apoyo en todo este camino, por convertirse en el mejor compañero de vida.

ANA PATRICIA MEDRANDA INTRIAGO

DEDICATORIA

A Dios ya que gracias a él he logrado culminar mi formación universitaria, quien ha sido mi guía y fortaleza en todo mi camino hasta el día de hoy, que nunca soltó mi mano en los momentos de dificultad.

A mis padres Manuel Mendoza Vergara y Rosa Vergara Zambrano, quienes, con su amor y paciencia, han sabido formarme con sus buenos hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía de no temer a las adversidades.

A mis hermanas Andrea Mendoza y Flerida Mendoza por su amor, cariño y apoyo incondicional durante todo el camino de mi formación universitaria, a mi hermano Masyuber Mendoza que ha estado siempre guiándome desde el cielo.

JEFFER MANUEL MENDOZA VERGARA

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO GENERAL.....	x
CONTENIDO DE TABLAS.....	xii
CONTENIDO DE GRÁFICOS.....	xiii
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xiv
CONTENIDO DE ECUACIONES.....	xiv
RESUMEN.....	xv
PALABRAS CLAVE.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
KEYWORDS.....	xvi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	2
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. CONCEPTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	5
2.1.1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	6
2.1.2 FUNCIONES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	7
2.2 CONCEPTO DE RENDIMIENTO ECONÓMICO.....	8
2.2.1 IMPORTANCIA DEL RENDIMIENTO ECONÓMICO.....	9
2.2.2 CARACTERÍSTICAS DEL RENDIMIENTO ECONÓMICO.....	10
2.3 ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “LA MONTAÑITA” DEL CANTÓN JUNÍN.....	11

2.3.1 CONCEPTO DE ASOCIACIONES PRODUCTIVAS	11
2.3.2 IMPORTANCIA DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS AGRÍCOLAS	11
2.3.3 ASOCIACIÓN “LA MONTAÑITA”	12
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	14
3.1 UBICACIÓN	14
3.2 DURACIÓN	14
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	14
3.4 VARIABLES EN ESTUDIO	14
3.5 MÉTODOS	16
3.5.1 MÉTODO DEDUCTIVO	16
3.5.2 MÉTODO INDUCTIVO	16
3.5.3 MÉTODO ANALÍTICO	17
3.6 TÉCNICAS	17
3.6.1 LA ENTREVISTA	17
3.6.2 LA ENCUESTA	18
3.6.3 MATRIZ FODA	18
3.6.4 MATRIZ EFI	18
3.6.5 MATRIZ EFE	19
3.6.6 LA OBSERVACIÓN	19
3.6.7 REVISIÓN DOCUMENTAL	19
3.6.9 PLAN DE MEJORA	20
3.6.10 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	20
3.7 HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACIÓN	21
3.7.1 GUÍA DE LA ENTREVISTA	21
3.7.2 CUESTIONARIO	21
3.8 MUESTREO	21
3.9 ANÁLISIS ESTADÍSTICO	22
3.9.2 PROGRAMA EXCEL	22
3.9.3 GRÁFICOS ESTADÍSTICOS	22
3.10. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	25
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
5.1. CONCLUSIONES	97
5.2. RECOMENDACIONES	98

BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	112

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 2.1. Operatividad de las variables	15
Tabla 4.1. Respuestas a las preguntas de la 1 a la 5 de la entrevista aplicada.....	27
Tabla 4.2. Respuestas a las preguntas de la 6 a la 10 de la entrevista aplicada	29
Tabla 4.3. Respuestas a las preguntas de la 11 a la 15 de la entrevista aplicada	31
Tabla 4.4. Respuestas a las preguntas de la 16 a la 20 de la entrevista aplicada	32
Tabla 4.5. Respuestas a las preguntas de la 21 a la 26 de la entrevista aplicada	33
Tabla 4.6. Control sobre la rentabilidad del patrimonio	35
Tabla 4.7. Control sobre la liquidez.....	35
Tabla 4.8. Control ratio de endeudamiento	36
Tabla 4.9. Evaluación del indicador capacitación	36
Tabla 4.10. Evaluación de la rotación del personal.....	37
Tabla 4.11. Evaluación del clima laboral	37
Tabla 4.12. Ejecución de un programa de planificación estratégica	38
Tabla 4.13. Procedimientos para el control de la ejecución y calidad de las operaciones	38
Tabla 4.14. Verificación para el cumplimiento de normas y leyes.....	39
Tabla 4.15. Respuesta del sistema financiero acorde a sus necesidades.....	39
Tabla 4.16. Inversión acorde al programa presupuestario.....	40
Tabla 4.17. Aplicación de medios para determinar los costos financieros	40
Tabla 4.18. Financiamiento recibido de los accionistas.....	41
Tabla 4.19. Financiamiento recibido por venta de activos fijos.....	41
Tabla 4.20. Financiamiento recibido por reinversión de utilidades.....	42
Tabla 4.21. Financiamiento recibido por proveedores.....	42
Tabla 4.22. Antigüedad de los asociados	44
Tabla 4.23. Desarrollo de reuniones periódicas	45
Tabla 4.24. Conoce los beneficios y responsabilidades de ser socio.....	46
Tabla 4.25. La forma de administrar la asociación.....	46
Tabla 4.26. La administración es adecuada.....	47
Tabla 4.27. La relación entre directivos y asociados.....	48
Tabla 4.28. Inconvenientes presentados con la administración	49
Tabla 4.29. Manejo adecuado de la contabilidad.....	50
Tabla 4.30. Participación en la toma de decisiones administrativas y financieras	51
Tabla 4.31. Mejora en los ingresos.....	51
Tabla 4.32. Socialización de los estados financieros	52
Tabla 4.33. Plan de capacitación impartido	53
Tabla 4.34. Ambiente inspirado por la administración.....	54
Tabla 4.35. Competitividad y rentabilidad de la asociación.....	54
Tabla 4.36. Dependencia de los ingresos de la asociación	55
Tabla 4.37. Uso de instrumentos para el control financiero	56
Tabla 4.38. Análisis FODA	58

Tabla 4.39. Matriz de factores internos EFI	60
Tabla 4.40. Matriz de factores externos EFE	61
Tabla 4.41. Análisis horizontal y vertical Balance General	64
Tabla 4.42. Análisis horizontal y vertical Estado de Resultado	68
Tabla 4.43. Razones de liquidez, razón del circulante	72
Tabla 4.44. Razones de liquidez, prueba ácida.....	73
Tabla 4.45. Razones de rentabilidad, liquidez neta	74
Tabla 4.46. Razones de apalancamiento, razón de endeudamiento	76
Tabla 4.47. Razones de apalancamiento, deuda patrimonio	77
Tabla 4.48. Razones de actividad, rotación del activo total	78
Tabla 4.49. Razones de actividad, rotación cuentas por cobrar	79
Tabla 4.50. Razones de actividad, periodo promedio de cobranza	80
Tabla 4.51. Razones de actividad, rotación activos fijos	81
Tabla 4.52. Razones de rentabilidad, capital de trabajo.....	82
Tabla 4.53. Razones de rentabilidad, margen bruto de utilidad	83
Tabla 4.54. Razones de rentabilidad, margen de utilidad neta	84
Tabla 4.55. Razones de rentabilidad, retorno sobre los activos (ROA)	85
Tabla 4.56. Razones de rentabilidad, retorno sobre el patrimonio (ROE).....	86
Tabla 4.57. Crecimiento porcentual anual en ventas totales	87
Tabla 4.58. Crecimiento porcentual anual en utilidades	88
Tabla 4.59. Elementos, causas y efectos de las deficiencias en la gestión administrativa de la Asociación “La Montañita”	91
Tabla 4.60. Elementos, causas y efectos de las deficiencias en la gestión financiera de la Asociación “La Montañita”	92
Tabla 4.61. Acciones para mejorar la gestión administrativa de la Asociación “La Montañita”.....	93
Tabla 4.62. Acciones para mejorar la gestión financiera de la Asociación “La Montañita”	94

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Años de antigüedad de los socios.....	44
Gráfico 4.2. Desarrollo de reuniones periódicas	45
Gráfico 4.3. Conoce los beneficios y responsabilidades de ser socio	46
Gráfico 4.4. La forma de administrar la asociación	47
Gráfico 4.5. La actual administración es adecuada.....	48
Gráfico 4.6. La relación entre directivos y asociados	48
Gráfico 4.7. Inconvenientes presentados con la administración	49
Gráfico 4.8. Manejo adecuado de la contabilidad	50
Gráfico 4.9. Participación en la toma de decisiones administrativas y financieras	51
Gráfico 4.10. Mejora en los ingresos	52
Gráfico 4.11. Socialización de los estados financieros	52
Gráfico 4.12. Plan de capacitación impartido	53
Gráfico 4.13. Ambiente inspirado por la administración.....	54
Gráfico 4.14. Competitividad y rentabilidad de la asociación.....	55
Gráfico 4.15. Dependencia de los ingresos de la asociación	55

Gráfico 4.16. Uso de instrumentos para el control financiero	56
Gráfico 4.17. Razones de liquidez, razón del circulante	73
Gráfico 4.18. Razones de liquidez, prueba ácida.....	74
Gráfico 4.19. Razones de rentabilidad, capital de trabajo	75
Gráfico 4.20. Razones de apalancamiento, razón de endeudamiento.....	76
Gráfico 4.21. Razones de apalancamiento, deuda patrimonio	77
Gráfico 4.22. Razones de actividad, Rotación activos.....	78
Gráfico 4.23. Razones de actividad, rotación cuentas por cobrar	79
Gráfico 4.24. Razones de actividad, periodo promedio de cobranza.....	80
Gráfico 4.25. Razones de actividad, Rotación activos fijos	81
Gráfico 4.26. Razones de rentabilidad, capital de trabajo	82
Gráfico 4.27. Razones de rentabilidad, margen bruto de utilidad	83
Gráfico 4.28. Razones de rentabilidad, margen de utilidad neta.....	84
Gráfico 4.29. Razones de rentabilidad, retorno sobre los activos (ROA)	85
Gráfico 4.30. Razones de rentabilidad, retorno sobre el patrimonio (ROE).....	86
Gráfico 4.31. Crecimiento porcentual anual en ventas totales.....	88
Gráfico 4.32. Crecimiento porcentual anual en utilidades	89

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Hilo conductor de la investigación.....	5
Figura 3.1. Mapa satelital de la asociación de productores agrícolas “La Montañita”	14

CONTENIDO DE ECUACIONES

Fórmula 4.1. Razón circulante.....	72
Fórmula 4.2. Prueba acida.....	73
Fórmula 4.3. Liquidez neta.....	74
Fórmula 4.4. Razón endeudamiento	76
Fórmula 4.5. Deuda patrimonio	77
Fórmula 4.6. Rotación del activo total	78
Fórmula 4.7. Rotación cuentas por cobrar	79
Fórmula 4.8. Rotación cuentas por cobrar	80
Fórmula 4.9. Rotación del activo fijo	81
Fórmula 4.10. Capital de trabajo.....	82
Fórmula 4.11. Margen bruto de utilidad	83
Fórmula 4.12. Margen de utilidad neta	84
Fórmula 4.13. Índice de retorno sobre los activos.....	85
Fórmula 4.14. Retorno sobre el patrimonio (ROE).....	86
Fórmula 4.15. Ventas	87
Fórmula 4.16. Ingresos netos.....	88

RESUMEN

La gestión administrativa es parte fundamental para lograr un correcto funcionamiento de las instituciones. El presente estudio tiene como objetivo evaluar la gestión administrativa en la asociación de productores agrícolas "La Montañita" del cantón Junín, para la determinación de su incidencia en el rendimiento económico. La metodología aplicada consiste en un estudio de campo y descriptivo desarrollado mediante tres objetivos específicos: diagnosticar la gestión administrativa, evaluar el rendimiento económico y proponer un plan de acción para mejorar ambos aspectos. El análisis financiero revela múltiples falencias en la asociación, como liquidez insuficiente, alto endeudamiento, bajos márgenes de utilidad y crecimiento financiero inconsistente. Estas deficiencias pueden atribuirse a la falta de evaluación y seguimiento, así como a problemas de comunicación y planificación estratégica. Para abordar las deficiencias, se propone un plan de acción que incluye la implementación de evaluaciones periódicas, establecimiento de estándares y procedimientos, mejora de la comunicación con los socios y capacitación en la interpretación de indicadores financieros. En conclusión, el estudio resalta la importancia de una gestión administrativa efectiva para el éxito económico de la Asociación de Productores Agrícolas "La Montañita". La implementación del plan de acción propuesto puede contribuir significativamente a superar las falencias identificadas y lograr una gestión más eficiente y un rendimiento económico sostenible.

PALABRAS CLAVE

Ratio financiero, gestión, administración, indicadores, desempeño económico.

ABSTRACT

Administrative management is a fundamental part of achieving the correct functioning of institutions. The objective of this study is to evaluate the administrative management in the association of agricultural producers "La Montañita" in Junín canton, to determine its impact on economic performance. The applied methodology consists of a field and descriptive study developed through three specific objectives: diagnose administrative management, evaluate economic performance and propose an action plan to improve both aspects. The financial analysis reveals multiple shortcomings in the association, such as insufficient liquidity, high debt, low profit margins and inconsistent financial growth. These deficiencies can be attributed to a lack of evaluation and monitoring, as well as communication and strategic planning problems. To address deficiencies, an action plan is proposed that includes the implementation of periodic evaluations, establishment of standards and procedures, improvement of communication with partners and training in the interpretation of financial indicators. In conclusion, the study highlights the importance of effective administrative management for the economic success of the Association of Agricultural Producers "La Montañita". The implementation of the proposed action plan can contribute significantly to overcoming the identified shortcomings and achieving more efficient management and sustainable economic performance.

KEYWORDS

Financial ratio, management, administration, indicators, economic performance.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La gestión administrativa no solo está delimitada en unas pocas áreas de una organización, también se encuentra estrechamente ligada al área contable y financiera, puesto que, tanto la administración como la contabilidad son ciencias que se encuentran unificadas en el estudio táctico y estratégico en la toma de decisiones gerenciales (Serna y Vizcaíno, 2020, p. 17).

La gestión administrativa es uno de los recursos más valiosos en el ámbito empresarial pues permite a estas organizaciones controlar sus operaciones y actividades, y les facilita el análisis de sus debilidades en torno a su proceso administrativos y de esta manera poder recurrir a la toma de decisiones en base a los problemas detectados, explica Coque (2016) hoy en día la gestión administrativa dentro de una empresa se considera como una tarea primordial a realizarse y cumplirse mediante la ejecución de diversas actividades orientadas a coordinar todos los recursos disponibles para cumplir con los objetivos establecidos.

La importancia de la gestión administrativa en el desarrollo empresarial; radica, en el conocimiento pleno de la Administración de Negocios; ya que conlleva, a ser eficientes, efectivos y económicos en la conducción de su empresa sea esta, pequeña, mediana o grande; por lo tanto para lograrlo, es necesario practicar el mejoramiento continuo de la gestión administrativa de la organización, mediante el conocimiento o de la situación en que se desenvuelve el negocio; para cumplir con este objetivo es necesario, contar con un Plan de Negocios , el mismo que debe ser elaborado en forma periódica y permanente cada año, Plan que servirá, para fijar las ventas de sus productos, requerimientos de inversión, personal, equipamiento; y, su rentabilidad (Ramírez, et al., 2017).

La gestión como concepto posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste, aplicado en una empresa o a un negocio examine algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma. La gestión

se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados (Condori, 2017, p. 163).

De acuerdo con Coque (2016) En el Ecuador el mundo de los negocios está implicado en el mercado, entorno y sociedad, considerando que es la base de toda empresa, y si se realiza una buena gestión la empresa crece, por el contrario, si se realiza una mala gestión la empresa decaerá. Por ello según este aporte se pretende estudiar a mayor profundidad como la gestión administrativa aporta en el rendimiento económico de las asociaciones productivas de la provincia de Manabí.

En la provincia de Manabí existen pequeñas asociaciones de productores agrícolas, que se dedican al cultivo y cosecha de productos derivados del suelo, como maíz, café, cacao, arroz, plátano y maracuyá por ello esta investigación estudia a la gestión administrativa y su incidencia en el rendimiento económico de la asociación de productores agrícolas La Montañita ubicados en el Cantón Junín, ya que este sector representa un gran aporte al desarrollo económico para muchas familias.

Según Figueroa y Hernández (2020) El sector agrícola en la actualidad carece de atención en nuestro país, por lo que a raíz de esto se presentan dificultades al no existir un control de precios y de comercio. En el caso de la Asociación de Productores Agrícolas La Montañita no se encuentran estudios especializados relacionados a la gestión administrativa y financiera, además carecen de una estructura organizacional forma que les permita direccionar las operaciones. Con el presente estudio se facilitará conocer el estado de la administración en la organización.

Ante las carencias observadas se propone dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cómo contribuirá la gestión administrativa a mejorar el rendimiento económico, de la asociación de productores agrícolas “La Montañita” del Cantón Junín?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica con la finalidad de evaluar la gestión administrativa en la asociación de productores agrícolas “La Montañita” del cantón Junín, para la

determinación de su incidencia en el rendimiento económico, el cual permitirá a esta organización controlar sus actividades, y administrar de manera eficiente todo lo referente a su producción, y a sus finanzas. En cuanto al sustento se lo realiza desde el área social, económica y técnica.

La Asociación de Productores Agrícolas "La Montañita" desempeña un papel crucial en la comunidad del Cantón Junín. Sus actividades impactan directamente en la vida de numerosos socios y sus familias, así como en la economía local. Mejorar la gestión administrativa y financiera de la asociación contribuirá a garantizar un entorno laboral más justo y estable para los socios, lo que se traducirá en una mejora de la calidad de vida y en un mayor bienestar social en la comunidad.

En lo económico el estudio de la gestión administrativa y financiera también puede identificar oportunidades para diversificar los ingresos, mejorar la rentabilidad y expandir las operaciones. Esto, a su vez, puede generar empleos adicionales y estimular el desarrollo económico en la región.

Para Mendoza y Tello (2018) "La justificación teórica se hace cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados, hacer epistemología del conocimiento existente o cuando se busca mostrar las soluciones de un modelo, por ello esta investigación se centra en estudiar los aspectos más relevantes de la gestión administrativa ya que éste juega un papel importante en el crecimiento económico de las asociaciones productivas del sector agrícola, pues su implementación radica en el buen uso de los recursos y materiales disponibles.

Desde una perspectiva técnica, la implementación de un estudio de la gestión administrativa y financiera es esencial para garantizar que la asociación opere de manera eficiente y cumpla con las mejores prácticas en términos de gestión organizacional. Un análisis detallado de los procesos internos, sistemas de información y flujos de trabajo puede identificar áreas de mejora específicas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar la gestión administrativa en la asociación de productores agrícolas “La Montañita” del cantón Junín, para la determinación de su incidencia en el rendimiento económico.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la gestión administrativa de la asociación de productores agrícolas “La montañita” del cantón Junín.
- Examinar el rendimiento económico de la asociación de productores agrícolas “La Montañita” del cantón Junín.
- Proponer un plan de acción que contribuya a la mejora de la gestión administrativa y al rendimiento económico de la asociación.

1.4 IDEA A DEFENDER

El análisis de la gestión administrativa contribuirá al rendimiento económico de los productores agrícolas “La Montañita”.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En la presente investigación se muestra el hilo conductor donde se dan a conocer los temas específicos de Gestión administrativa y su incidencia en el rendimiento económico para alcanzar el objetivo de estudio.

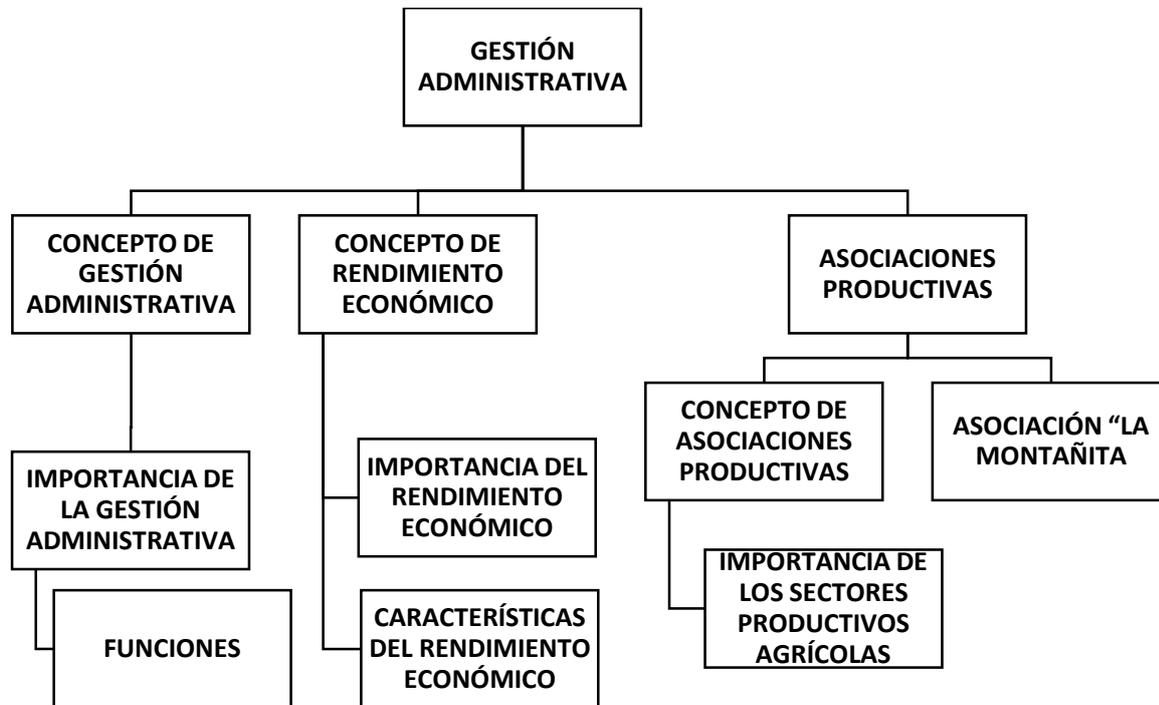


Figura 2.1. Hilo conductor de la investigación
Fuente: Los autores de la investigación

2.1. CONCEPTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Son un conjunto de procesos a los cuales se integra actividades de planeación, organización, dirección y control la cuales están enfocadas para la consecución de objetivos con la intervención del recurso humano, equipo tecnológico y técnico. Básicamente la gestión administrativa se focaliza en entender que decidir o que hacer, como se debe de realizar determinada acción dentro de la organización y obtener resultados de las acciones implementadas dentro de la organización, para lo cual la participación activa de los actores internos es fundamental (Silva, 2018, p.21).

Es un concepto que ha experimentado una gran evolución, especialmente relacionada con la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación

que contribuyan en la mejora de los productos y servicios entregados, generando la satisfacción en los consumidores. En las empresas se llevan a cabo diversas actividades con un propósito en común, alcanzar las metas planteadas en la organización, en este sentido la gestión empresarial es fundamental debido a que es necesaria la planificación para gestionar de forma adecuada todas las actividades (Borja, et ál., 2020, p.192).

La gestión administrativa está enmarcada dentro de un modelo a seguir, el cual debe ser implementado considerando las acciones y procesos establecidos para un fin que tenga relación con el manejo de los recursos administrativos y el desarrollo organizacional, como un “esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública” de otro modo se lo conceptualiza como “un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través el cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Cedeño y Pérez, 2021, p.60).

2.1.1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Es el recurso humano el componente principal para que la gestión se efectúe, ya que de las capacidad y características de cada personal dependerá del logro de metas y objetivos tanto individuales como grupales por otra parte la importancia de la gestión administrativa es como un compromiso colectivo que integra a toda una organización con el principio de mejorar la institución con ello se podrá palpar cada uno de los procesos precisamente diseñados para mejorar al colectivo (Silva, 2018, p.23).

Según la Universidad Latina de Costa Rica (2021) La gestión administrativa en una empresa es clave y sirve como base para la ejecución y potencia de tareas para cumplir con los objetivos planteados y contribuir con la supervivencia y crecimiento de esta. Es por estas razones que se puede afirmar que la gestión administrativa busca la utilización de recursos para que la empresa alcance sus objetivos. El o los encargados de esto deben disponer de los conocimientos para la correcta utilización

de los recursos tanto económicos como materiales y humanos para que la empresa sea exitosa.

2.1.2 FUNCIONES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa es un proceso que contempla cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control.

- **Planificación:** es la primera función administrativa, consiste en definir las metas, trazar los objetivos, establecer los recursos y las actividades que se desarrollarán en un periodo de tiempo determinado.
- **Organización:** consiste en armar una estructura para distribuir los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos y de información, para desarrollar su trabajo, y poder alcanzar los objetivos planificados.
- **Dirección:** Incluye la ejecución de las estrategias trazadas, orientando los esfuerzos hacia los objetivos trazados, a través del liderazgo, la motivación y la comunicación.
- **Control:** Consiste en verificar que las tareas previstas estén alineadas con las estrategias planificadas, con el fin de corregir cualquier problema y evaluar los resultados, para un mejor proceso de toma de decisiones (Gonzales et al, 2020, p. 33).

La gestión empresarial presenta cuatro funciones elementales:

- **Planeación:** Esta función contempla establecer las metas y estrategias de la organización, detallar los planes para integrar y coordinar actividades.
- **Organización:** Diseña la estructura de un negocio o empresa. Determina las tareas y funciones del personal y los niveles de toma de decisiones, dependencias y obligaciones.
- **Dirección:** Las empresas, negocios, organizaciones o instituciones están conformadas por personas, la responsabilidad cae en los administradores para dirigir, coordinar y liderar las actividades del personal.
- **Control:** Una empresa con metas, formulación de planes, de lineamientos estructurales, entrenamiento y motivación del personal, también requiere asegurar el funcionamiento, a partir del monitoreo del desempeño del negocio

u organización para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos estimados (Condori, 2017, p. 8).

Para Contreras (2015) las funciones de la gestión en las empresas son las que se detallan a continuación:

- **Planeación:** En general, la planeación supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos. Los gerentes planean por tres razones: 1) figurar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización (mayores utilidades, participación de mercado más amplia y responsabilidad social); 2) identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas y 3) decidir qué actividades son necesarias a fin de lograrlas.
- **Dirección:** Una vez que la gerencia ha elaborado los planes, creado una estructura y contratado al personal idóneo, alguien debe dirigir la organización. La dirección supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización.
- **Control:** El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigilan el desempeño y emprenden acciones correctivas es el control (p. 10).

2.2 CONCEPTO DE RENDIMIENTO ECONÓMICO

El desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Elementos como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación. Es un concepto integrador con el que se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano. Se establece con referencia a su mayor o menor productividad, y se entiende a la productividad como la habilidad o facultad de producir, lo que lleva implícito el reconocimiento del estado y la manera como fueron utilizados los diversos insumos en el proceso productivo. En este sentido, la productividad condensa el problema central de la economía: hacer un mejor y mayor uso de los recursos disponibles. Así pues, todo sistema económico tendría como objetivo obtener una mayor productividad (Delfín y Acosta, 2016).

Menciona Díaz (2018) el concepto de rendimiento también se utiliza a menudo en diversas áreas y sectores para hacer referencia a la producción obtenida cuando se divide entre la superficie utilizada. El rendimiento o rentabilidad económicos se utiliza para medir el porcentaje de beneficio que produce una empresa en base a los recursos empleados. Por lo tanto, cuando se habla de rentabilidad económica la inversión es una unidad de trabajo, como puede ser un empleado o un equipo de trabajo, y el rendimiento es la rentabilidad que se obtiene de este recurso.

2.2.1 IMPORTANCIA DEL RENDIMIENTO ECONÓMICO

Sustenta Arrieta y Villanueva (2019) es una medida por excelencia del resultado integral que se produce al combinar las bondades del sector donde se encuentre la empresa y la adecuada gestión de quien dirige. Por esta razón, permite realizar comparaciones entre empresas diversas del mismo sector y aun entre empresas de sectores diferentes, tales que ayudan a visualizar la conveniencia y tendencias estructurales de un sector con relación a otros, lo cual se refleja en dinámica de las cifras de rentabilidad. La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos (p.11).

El rendimiento económico consiste en el mayor aprovechamiento de los recursos disponibles. No obstante, no existe crecimiento económico sostenible sin factores productivos desarrollados. De modo que la relación no es lineal, sino que se trata de términos que se retroalimentan en un proceso dinámico e impulsa materialmente el desarrollo humano en la medida que amplía el estado de condiciones de producción y factores productivos (desarrollo económico); pero mientras mayor es el desarrollo humano, más sostenible es el crecimiento y desarrollo económico. Para que haya crecimiento económico sostenible, que financie el desarrollo económico y el desarrollo humano intergeneracional, es necesario que los excedentes obtenidos de la economía se destinen a la inversión productiva, fundamental para incrementar la

productividad laboral y destinar recursos a acciones concretas de desarrollo humano (Abarca, s.f.).

2.2.2 CARACTERÍSTICAS DEL RENDIMIENTO ECONÓMICO

Se usan para caracterizar y calificar los cambios que se producen en la economía de un país o de una región determinada. Y se refiere a la transformación de las estrategias económicas, para con ello, convertir la realidad y lograr la satisfacción de las necesidades de la población, para el disfrute de la vida. Y se evidencia con el aumento de la renta y el valor de los bienes y servicios, así como el incremento de productos y servicios (Márquez, et al., .2020).

El crecimiento económico ha sido, conceptualmente hablando, motivo de polémica entre los especialistas en el tema y teóricos de la economía, se emplea para describir no las medidas cuantitativas de una economía, como por ejemplo la tasa de aumento de la renta real per cápita, sino los cambios económicos, sociales y de cualquier otro tipo que dan lugar al crecimiento. “En síntesis podemos afirmar que es una categoría histórica que se refiere a la satisfacción de las necesidades básicas de la sociedad, que dicha satisfacción y necesidades se van incrementando a medida que se sigue desarrollando la sociedad (Redondo et al., 2016, p 13).

Las principales manifestaciones del desarrollo son:

- Un proceso continuo y sostenido de industrialización
- Alto ingreso per cápita para la mayoría de las habitantes del país.
- Bajo porcentaje de la población económicamente activa ocupada en actividades primarias.
- Elevados niveles de producción.
- Diversificación del aparato productivo.
- Alto nivel de consumo de Bienes y Servicios. Desarrollos elevados de la ciencia y la tecnología.
- Exportación de bienes manufacturados y de capitales (Redondo et al., 2016, p. 14).

2.3 ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “LA MONTAÑITA” DEL CANTÓN JUNÍN

2.3.1 CONCEPTO DE ASOCIACIONES PRODUCTIVAS

Según mención Antúnez y Ferrer (2016) no son estructuras que se construyen desde el estado, sino que existen desde hace mucho tiempo, y siempre existirán, porque reflejan la realidad de las relaciones entre actores en un sistema de producción, comercialización y acceso al mercado. El enfoque productivo permite mejorar la calidad del análisis y contribuir a mejorar la competitividad de diversos productos promoviendo la definición de políticas sectoriales consensuadas entre los diferentes actores de la cadena. Posibilita la creación de un tejido articulado de organizaciones de producción, comercialización y distribución. Contribuye además a elevar la capacidad de respuesta a las demandas de mercado a los niveles local, territorial, nacional y global, así como, al incremento de la calidad y escala de producción (p. 100).

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, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada (León, 2019, p.3).

2.3.2 IMPORTANCIA DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS AGRÍCOLAS

Menciona Infante (2016) la actividad agrícola también se puede analizar y medir tomando como referencia los tres principios de la producción -maximizar la producción y minimizar los costos, la máxima eficacia económica y la máxima ganancia- recurriendo a indicadores que midan la productividad, la rentabilidad y la eficiencia entre otros. El estudio de la producción agrícola y sus factores productivos no es un tema nuevo ya que se han realizado innumerables investigaciones de todo tipo.

El proceso de producción agrícola en términos generales es el mismo sin importar que tipo de producto se cultive y es de esperarse que los costos para cada una de las actividades del proceso de producción agrícola varíen dependiendo del producto - maíz, papa, frijol, trigo, alfalfa, sorgo-; insumos -semillas, fertilizantes, insecticidas- y otros -energía eléctrica, agua, diésel, refacciones-. El proceso de producción agrícola, independientemente del tamaño de la parcela, tipo de producto, tecnología empleada, consta de las actividades, preparación de la tierra, fertilización, siembra, riego, control de plaga, cosecha, almacenamiento y distribución y otros (p. 394).

La agricultura es un sector que produce alimentos primarios con el fin de obtener productos elaborados para el consumo. Además, fomenta en otros ámbitos como la generación de empleo, mantener activo las tierras de los campos verdes, y también enriquecer al territorio rural. Si la agricultura no satisface la creciente demanda de productos alimenticios, se observa que afecta negativamente la tasa de crecimiento de la economía. El aumento de la oferta de alimentos por parte del sector agrícola tiene una gran importancia para el desarrollo económico de un país. Ya sea para sostener niveles de consumo cada vez mayores o por motivos de subsistencia de la población, el sector rural, tiene que producir alimentos por encima de sus propias necesidades para proporcionar los insumos que requiere la población urbana (Bula, 2020, p. 5).

2.3.3 ASOCIACIÓN “LA MONTAÑITA”

Según el Diario (2021) en la comunidad Montañita de Junín la mayor producción de la zona es el maíz, pero también se siembra maracuyá, maní y yuca. Así lo informó Carlos García, administrador de la Asociación de Productores Agrícolas de Montañita. En este sector hay sembradas alrededor de 1.500 hectáreas de maíz, de las cuales 755 son de los socios de esta asociación, quienes producen de 180 a 220 quintales por hectárea.

García mencionó que como asociación laboran desde 1987, cuando un grupo de agricultores se unieron y la conformaron. Señala que en la actualidad tienen el apoyo del gobierno con kits agrícolas, capacitaciones, créditos y el centro de acopio que ya

tiene un año de creación. Antes de vender el maíz participaron de una rueda de negocios en Guayaquil, donde hicieron negocio con algunas empresas de Quito y Guayaquil.

Francisco Sabando, presidente de la asociación, dijo que en el cantón existen alrededor de unas seis o siete organizaciones agrícolas que tienen producción de maíz, pero no todas poseen el aval del Ministerio de Agricultura o de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, “sólo están como un grupo organizado, por lo cual no han podido gestionar ningún tipo de obras para la asociación”. Y 40 socios forman parte de la asociación Montañita y que este año se han favorecido con los kits agrícolas 120 personas que no pertenecen a la asociación, pero que la organización las acogió porque si no estaban protegidas dentro de una asociación no podían acceder a créditos. El centro de acopio ha sido un beneficio para ellos. En el lugar hay unos 6 mil quintales almacenados, se han comercializado unos 30 mil quintales y falta un 20% de producción por comprar. Se prevén almacenar unos 40 mil quintales más (El Diario, 2021).

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1 UBICACIÓN

La siguiente investigación se llevó a cabo en la provincia de Manabí en la asociación de productores agrícolas “La Montañita” del Cantón Junín.

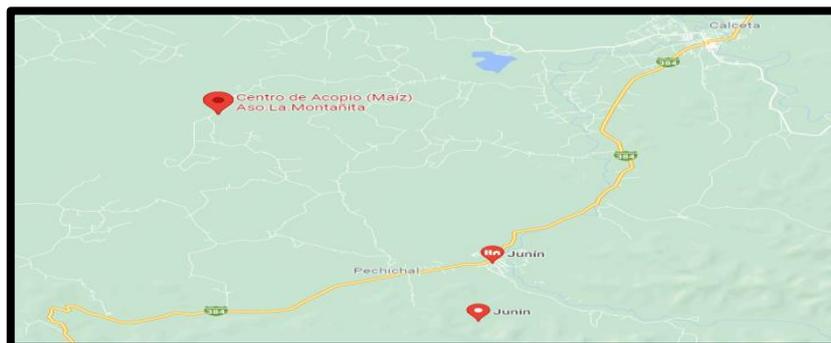


Figura 3.1. Mapa satelital de la asociación de productores agrícolas “La Montañita”
Fuente: Google Maps

3.2 DURACIÓN

El proyecto se ejecutó en un periodo de 48 semanas, tiempo en el cual se desarrollaron las actividades plasmadas en el cronograma de la investigación, para dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Entendiendo según lo referenciado por Ventura (2017) que “la población es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar”, en cuanto al estudio desarrollado en la asociación de productores agrícolas “La Montañita” se evaluó a una población de 30 socios y 5 directivos que la conforman, no se requirió estimar la muestra debido a que se evaluó la totalidad de los miembros.

3.4 VARIABLES EN ESTUDIO

- Gestión administrativa
- Rendimiento económico

OPERATIVIDAD DE LAS VARIABLES

Tabla 2.1. Operatividad de las variables

Variable	Tipo de variable	Conceptualización	Definiciones operacionales	Instrumentos	Medición
Gestión administrativa	cualitativa	La gestión administrativa está enmarcada dentro de un modelo a seguir, el cual debe ser implementado considerando las acciones y procesos establecidos para un fin que tenga relación con el manejo de los recursos administrativos y el desarrollo organizacional, Cantoni define al modelo de gestión administrativa como un “esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública” de otro modo se lo conceptualiza como “un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través el cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Cedeño y Pérez, 2021, p.60)	Se elaboraron dos instrumentos la encuesta y la entrevista, luego se aplicó a los socios, , la entrevista al administrador y presidente, se tabularon y analizaron los resultados obtenidos de los instrumentos, se elaboró el FODA para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la asociación, luego se realizó un análisis de los factores internos y externos a través de la matriz EFI y EFE. Seguidamente se realizó una revisión bibliográfica de la situación económica y financiera de los últimos tres años de la asociación, después un análisis horizontal de los estados financieros de los últimos tres años, se aplicaron los indicadores financieros para poder determinar el rendimiento económico y se realizó el análisis de los resultados. Posteriormente se analizaron las deficiencias detectadas y finalmente se diseñó un plan de mejora para la asociación mediante la matriz 5W+1H.	Cuestionario, Guía Observación, Programa Excel, Programa SPSS, Diagrama de Ishikawa y 5W+1H	Escala Likert,
Rendimiento económico		Menciona Díaz (2018) El concepto de rendimiento también se utiliza a menudo en diversas áreas y sectores para hacer referencia a la producción obtenida cuando se divide entre la superficie utilizada. El rendimiento o rentabilidad económicos se utiliza para medir el porcentaje de beneficio que produce una empresa en base a los recursos empleados. Por lo tanto, cuando se habla de rentabilidad económica la inversión es una unidad de trabajo, como puede ser un empleado o un equipo de trabajo, y el rendimiento es la rentabilidad que se obtiene de este recurso.			

Elaboración: autores de investigación

3.5 MÉTODOS

Alude al “camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un determinado fin que pueda ser material o conceptual (Pulido, 2015, p 1141)

3.5.1 MÉTODO DEDUCTIVO

Para Sánchez (2019) consiste en la generación de hipótesis a partir de dos premisas, una universal y otra empírica para llevarla a la contrastación empírica. Tiene la finalidad de comprender los fenómenos y explicar el origen o las causas que la generan. Sus otros objetivos son la predicción y el control, que serían una de las aplicaciones más importantes con sustento, asimismo, en las leyes y teorías científicas (p 108).

El método deductivo permitió generalizar de manera lógica los resultados generales de la investigación, creando una validez en las conclusiones obtenidas a partir de la información teórica del proyecto en base a la gestión empresarial.

3.5.2 MÉTODO INDUCTIVO

Menciona Labajo (2017) se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Esto implica pasar de los resultados obtenidos de observaciones o experimentos al planteamiento de hipótesis, leyes y teorías que abarcan no solamente los casos de los que se partió, sino a otros de la misma clase.

Por medio del método inductivo se dedujo conclusiones generales sobre las premisas del objeto de estudio, pues por medio de él se analizaron e interpretó los resultados obtenidos, así mismo permitió plantear nuevas premisas e hipótesis sobre los hechos concretos de la investigación.

3.5.3 MÉTODO ANALÍTICO

Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Este método en la investigación es necesario para la fase de revisión de la literatura en la interpretación de información y en el análisis de datos (Valdés, 2019, p.14).

El método analítico fue aplicado en la fase uno para realizar la interpretación de los datos obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a socios y trabajadores, en la fase dos facilitó sintetizar los resultados del estudio financiero y por consiguiente en el desarrollo de las acciones de mejoras.

3.6 TÉCNICAS

Las técnicas de investigación son los procedimientos que siguen los investigadores para obtener los datos necesarios en su aproximación al objeto de estudio. Su importancia radica en que son la garantía de la cientificidad. La aplicación más o menos estandarizada de esos modelos de actuación es lo que garantiza la validez científica del trabajo de investigación y, por consiguiente, del conocimiento que se obtiene, en la medida en que la ciencia, como dice Mario Bunge, “es un estilo de pensamiento y de acción” (Gómez, 2021)

3.6.1 LA ENTREVISTA

Consiste en un conjunto de preguntas abiertas cuidadosamente formuladas y ordenadas anticipadamente. El entrevistador hace las mismas preguntas a cada uno de los entrevistados, esencialmente con las mismas palabras y en el mismo orden. Este tipo de entrevista puede ser especialmente adecuado cuando existen varios entrevistadores y el evaluador desea minimizar la variación de las preguntas (Cadena et al., 2017, p. 13)

3.6.2 LA ENCUESTA

La forma más común de la observación directa extensiva es la encuesta en la que se estudia una porción del universo seleccionado y se llegan a conclusiones y cuando la muestra sea representativa del universo (Salgado, 2015, p. 9). Su aplicación consistió en evaluar a los miembros de la asociación La Montañita, para conocer el estado actual de la gestión administrativa y financiera. El instrumento fue elaborado por Solís (2018), en su investigación doctoral “la gestión administrativa y su incidencia en la sostenibilidad financiera de las pymes formales del sector manufacturero de la provincia de Manabí”.

3.6.3 MATRIZ FODA

Es una herramienta que permite acceder a la situación tanto interna como externa de la empresa u organización, logrando de esta manera obtener un diagnóstico preciso, lo que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas (Nieves, 2018, p. 9). Se realizó un análisis interno y externo a corto plazo de la asociación de productores agrícolas “La Montañita” mediante la matriz FODA lo cual permitió conocer cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con las que cuenta esta organización.

3.6.4 MATRIZ EFI

Conocida como la matriz de evaluación de factores internos es una matriz empleada como un instrumento fundamental para diagnosticar la situación actual dentro de la organización con el fin de poder establecer ventajas que los fortalezca internamente ante sus competidores (Sarchí, 2020, p.3). Mediante la matriz EFI se conoció los aspectos internos del objeto de estudio, es decir que por medio de ella se realizó una auditoría interna sobre el proceso productivo de la organización, además se evaluó el desarrollo de sus funciones y si se está cumpliendo con los objetivos planteados.

3.6.5 MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de los factores externos nos otorga una manera más detallada de analizar los factores externos y de qué forma la presencia de estos va a afectar a la organización (Sarchí, 2020, p.3). Mediante la matriz EFE se evaluaron los factores externos de la asociación “La Montañita” de manera que se lograra estudiar e interpretar aquellos aspectos propios de la organización, como el social, económico, cultural, económico, legal y entre otros que forman parte primordial de este estudio.

3.6.6 LA OBSERVACIÓN

Es el método por el cual se establece una relación concreta e intensiva entre el investigador y el hecho o los actores sociales, de los que se obtienen datos que luego se sintetizan para desarrollar la investigación. La observación es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración (Fabbri, s.f. p 2). Como indica el autor, la observación es de gran importancia para la investigación, pues mediante ella el investigador obtendrá mayor cantidad de datos que contribuyan al objeto de estudio.

3.6.7 REVISIÓN DOCUMENTAL

La revisión documental permite identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones, delinear el objeto de estudio, construir premisas de partida, consolidar autores para elaborar una base teórica, hacer relaciones entre trabajos, rastrear preguntas y objetivos de investigación (Valencia, 2014). Se realizó una revisión de los documentos financieros de la asociación de varios periodos que se encuentra en la base de datos de la Superintendencia de Compañías para el análisis de las variaciones que se reflejan en sus actividades.

3.6.8. MATRIZ 5W+1H

De acuerdo con Alcívar e Hidalgo (2017), publicado por Intriago (2018) “esta técnica se utilizó para desarrollar la propuesta del plan de acción, mediante la determinación de los aspectos relevantes con referencia a las actividades estratégicas planteadas.” Que son elaboradas (por las siglas en inglés de What, Why, When, Where, Who y How, correspondientes al Qué, Porqué, Cuándo, Dónde, Quién y Cómo). Se realizó un plan de acción mediante esta herramienta para la elaboración de estrategias de mejora considerando los problemas asociados a la gestión administrativa y financiera de la asociación “La Montañita”.

3.6.9 PLAN DE MEJORA

El plan de mejoras se constituye en un objetivo del proceso de mejora continua, y por tanto, en una de las principales fases a desarrollar dentro del mismo. La elaboración de dicho plan requiere el respaldo y la implicación de todos los responsables que de una u otra forma tengan relación con la unidad, también integra la decisión estratégica sobre las cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización para que sean traducidos en un mejor servicio percibido (ANECA, s.f). Se desarrolló un plan de mejoras que contengan acciones teniendo en cuenta los problemas detectados donde se tenga el control y seguimiento de las actividades a desarrollar, así como la incorporación de acciones alternas ante cualquier posible conflicto no previsto.

3.6.10 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo es esencial en cualquier proyecto de intervención física en un entorno humano, exige que el diseñador se ciña a las limitaciones específicas de una ubicación. A su vez el contexto local determinará la forma o el uso del lenguaje (Nájera y Paredes, 2017). Se ejecutó una visita al lugar del objeto de estudio en este caso de la asociación como constancia de percibir y observar las actividades que tenga relación con el tema de análisis, es

importante mantener el ambiente adecuado para poder realizar un trabajo de campo eficiente.

3.7 HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.7.1 GUÍA DE LA ENTREVISTA

Esta guía contiene los temas y subtemas que deben cubrirse, de acuerdo con los objetivos informativos de la investigación, pero no proporciona las formulaciones textuales de preguntas ni sugiere las opciones de respuestas. (Meneses y Rodríguez, 2011). La aplicación de la guía de entrevista consistió en evaluar al personal directivo con el propósito de conocer el estado en cual se encuentra la gestión administrativa de la asociación. Desarrollada por Pantoja (2015), para obtener el grado de Master en Administración de Empresas, bajo el tema gestión administrativa y su incidencia en el rendimiento financiero de la empresa de transporte de carga ANGUETRANS S.A.

3.7.2 CUESTIONARIO

El cuestionario es la técnica o instrumento utilizado para la encuesta. Sirve para la recolección de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente las que se llevan a cabo con la encuesta, permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, utilizando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir la población a la que pertenecen o constatar estadísticamente algunas relaciones entre variables de su interés (Meneses y Rodríguez, 2011). Se realizaron preguntas a los 53 miembros de la asociación con el fin de recaudar información sobre el tema en estudio y así realizar un análisis estadístico descriptivo.

3.8 MUESTREO

Para la realización de esta investigación se consideró a 30 socios de la asociación productora “La Montañita” de manera no probabilística por conveniencia en relación con su población.

3.9 ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Se refiere a un conjunto de métodos para manejar la obtención, presentación y análisis de observaciones numéricas. Sus objetivos son describir el conjunto de datos obtenidos y tomar decisiones o realizar generalizaciones acerca de las características de todas las posibles observaciones bajo consideración (Porras, S.F. p. 2).

Por medio de este análisis se logró deducir los resultados plasmados en los gráficos estadísticos, cuyas respuestas están plasmadas en las técnicas de la recolección de datos, además permitió describir de manera resumida toda la información recaudada del objeto de estudio.

3.9.2 PROGRAMA EXCEL

Excel es un programa informático de la suite ofimática Microsoft Office, cuya principal función es la de ejecutar operaciones matemáticas básicas, hasta instrucciones de gran complejidad en la administración de grandes volúmenes de información a través de base de datos y sus reportes gráficos útiles para la toma de decisiones (Ávalos, et al., 2018, p8).

3.9.3 GRÁFICOS ESTADÍSTICOS

Explica Hernández (2018) Un gráfico estadístico es una representación visual de una serie de datos estadísticos. Es una herramienta muy eficaz, ya que un buen gráfico:

- Capta la atención del lector
- Presenta la información de forma sencilla, clara y precisa

- No induce a error
- Facilita la comparación de datos y destaca las tendencias y las diferencias
- Ilustra el mensaje, tema o trama del texto al que acompaña.

3.10. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

FASE 1. REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “LA MONTAÑITA” DEL CANTÓN JUNÍN.

Actividad 1. Identificación de los instrumentos de diagnóstico de la gestión administrativa de la asociación de productores agrícolas “La Montañita”

Actividad 2. Aplicación de la entrevista al Administrador y presidente de la asociación de productores agrícolas “La Montañita” del cantón Junín.

Actividad 3. Aplicación de la encuesta a los miembros de la asociación de productores agrícolas “La Montañita” del cantón Junín.

Actividad 4. Análisis FODA.

Actividad 5. Análisis de la matriz EFE y EFI

FASE 2. EXAMINAR EL RENDIMIENTO ECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “LA MONTAÑITA” DEL CANTÓN JUNÍN.

Actividad 6. Revisión documental de la situación económica y financiera de los últimos tres años de la asociación de productores agrícolas “La Montañita” del cantón Junín.

Actividad 7. Realizar un análisis horizontal y vertical de los estados financieros de los últimos 3 años.

Actividad 9. Aplicar indicadores financieros para la determinación del rendimiento económico.

FASE 3. PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN QUE CONTRIBUYA A LA MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y AL RENDIMIENTO ECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN.

Actividad 10. Identificación los elementos de la gestión administrativa y financiera, las causas y efectos que tienen en la asociación.

Actividad 11. Diseño del plan de mejora financiero para la asociación mediante la matriz 5W+1H.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El desarrollo del capítulo cuatro es desarrollado con la finalidad de sustentar los resultados obtenidos mediante la aplicación del procedimiento investigativo establecido. En cuanto al presente estudio, su ejecución contempló tres fases, que inician con un diagnóstico de la gestión administrativa de la organización, luego se realizó un examen del rendimiento económico y, por último, se propone un plan de acción para la mejora de la gestión administrativa.

4.1. FASE. 1. REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “LA MONTAÑITA” DEL CANTÓN JUNÍN.

El diagnóstico de la gestión administrativa en la asociación de productores agrícolas “La Montañita”, consistió en la aplicación de cinco actividades, desarrolladas a partir de la recopilación de información, haciendo uso de la encuesta y entrevista, con los datos recabados, se procedió a realizar el respectivo análisis mediante la técnica FODA y la matriz EFE y EFI, como se muestra a continuación:

4.1.1. Actividad 1. Identificación de los instrumentos de diagnóstico de la gestión administrativa de la asociación de productores agrícolas “La Montañita”

Para la evaluación y diagnóstico de la gestión administrativa de la asociación de productores “La Montañita”, fue necesario aplicar instrumentos de recolección de datos, entre estos, se encuentran aquellos direccionados al personal directivo, como la entrevista y encuesta, mientras que para los colaboradores se empleó una encuesta, las especificaciones técnicas de su estructura son las siguientes:

- **Personal directivo**

Guía de entrevista: Desarrollada por Pantoja (2015), y aplicada en su investigación para obtener el grado de Master en Administración de Empresas,

bajo el tema gestión administrativa y su incidencia en el rendimiento financiero de la empresa de transporte de carga ANGUETRANS S.A. En cuanto a su estructura está integrada por un total de 26 interrogantes (**observar anexo 1**), que guardan relación con las variables de investigación, tiene la fiabilidad requerida y la alineación adecuada hacia los datos que se requerían recopilar del personal directo. En cuanto al grupo que intervino en su aplicación, se recopilaron la percepción de cinco representantes de la Asociación “La Montañita” entre los cuales se encontraba: presidencia, administración, secretaría y dos vocalías.

Encuesta: Se aplicó al personal directivo de la Asociación La montaña, con la finalidad de conocer el estado de las variables de investigación, para este fin se identificó el instrumento elaborado por Solís (2018), en su investigación doctoral “la gestión administrativa y su incidencia en la sostenibilidad financiera de las pymes formales del sector manufacturero de la provincia de Manabí”. En cuanto a su estructura está integrada por un total de 16 indicadores, mediante los cuales se contempló estudiar la percepción del personal directivo respecto a la gestión administrativa y la incidencia en el rendimiento económico. La encuesta puede ser revisada en el **anexo 2**. Las indagaciones se las realizó al mismo personal contemplado en la guía de entrevista.

- **Socios**

Con el fin de complementar el diagnóstico, se aplicó una encuesta direccionada a los socios de la Asociación La montaña, el instrumento seleccionado para este fin fue tomado de la investigación de Conforme (2017) en la cual se hace un análisis del modelo de gestión administrativo financiero en la asociación agropecuaria “27 de junio” de la parroquia la américa. Está integrada por un total de 16 indicadores. Fue aplicada a un total de 30 miembros de la organización y sus datos tabulados, para su posterior interpretación en la actividad 3. En cuanto a su descripción puede ser visualizada en el **anexo 3**.

4.1.2. Actividad 2. Aplicación de la entrevista al Administrador y presidente de la asociación de productores agrícolas “La Montañita” del cantón Junín.

A. Análisis de la gestión administrativa

Tabla 4.1. Respuestas a las preguntas de la 1 a la 5 de la entrevista aplicada

Pregunta	Respuesta 1 Presidente	Respuesta 2 Administrador	Respuesta 3 Secretario
1.- ¿Cómo es el manejo de la gestión administrativa de la asociación?	La gestión administrativa es buena, cumple con su función a cabalidad.	Tiene un buen manejo, se basa en una planificación	Se tiene un buen manejo, se logra realizando actividades de planificación, organización y control
2.- ¿Existe un plan anual de capacitaciones para socios y el personal que trabaja en la asociación?	Si existe, se los capacita en diferentes ámbitos.	Si	Se capacita al personal en temas asociados a producción.
3.- ¿Cómo mide y evalúa el desempeño de la asociación?	Se lo mide al final de cada cosecha.	Se analiza los estados financieros y la producción alcanzada.	Se lo mide mediante los estados financieros.
4.- ¿Cómo considera que se encuentra el clima organizacional de la asociación?	Es muy bueno, se atiende los requerimientos de los socios.	Es bueno, hay estrecha relación entre socios.	Es bueno, parte de la comprensión e integración entre socios.
5.- ¿La asociación tiene manuales de políticas, reglamentos y procedimientos?	Si, se cuenta con un reglamento interno.	Si, se tienen un reglamento interno.	Si, como toda organización se tienen un reglamento interno.

Fuente: Entrevista aplicada a directivos de la Asociación “La Montañita”

Elaborado: Autores

Las respuestas generadas en la pregunta uno a la cinco de la entrevista aplicada al presidente, administrador y secretario de la asociación “La Montañita”, se encontró que, los entrevistados opinaron existe una buena gestión administrativa, lo cual es esencial, para el buen desenvolvimiento de la organización, en correspondencia con Gonzales (2020), de esta depende el asegurar que los recursos sean utilizados de manera correcta, y que el flujo de información sea efectivo.

Las actividades de capacitación (pregunta tres), son impartidas a lo largo del año, por instituciones bancarias como BanEcuador y del gobierno, provenientes del ministerio de agricultura. La necesidad de su aplicación y contar con un plan concreto es cada vez más indispensable, en el caso de Vallejo et al. (2016), lo ratifica como una necesidad, con el objetivo de mantenerlos informados sobre

los adelantos de la ciencia y la técnica y dotarlos de conocimientos para poder producir eficientemente.

En cuanto a la evaluación del desempeño (pregunta tres), la asociación no identifica el uso de herramientas específicas, sin embargo, señalan llevar los registros contables de las actividades comerciales. Lo descrito puede ser identificado como una falencia, que en concordancia con Altamirano et al. (2019), la aplicación de esta abarca más campos como el operacional, de responsabilidad, intervención y sustentabilidad, y no solamente consiste en el desarrollo de las actividades financieras que corresponden a las actividades bases de toda organización.

La pregunta cuatro, se refiere al clima organizacional de la asociación, en correspondencia con las opiniones vertidas, es buena, los integrantes gozan de buenas relaciones. Siendo favorable, según lo expresado por Iglesias y Torres (2018) al permitir este escenario que los trabajadores produzcan y se sientan a gusto con la labor que realizan, además, repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización.

Por último, en la interrogante cinco, se analiza la existencia de manuales de políticas y procedimiento, a lo cual los directivos respondieron que cuentan con un reglamento interno. Sin embargo, no se pudo constatar si este es aplicado y la eficiencia con la cual se lo hace entendiendo que, en relación a lo expuesto por Vivanco (2017), “un sistema de control interno es fundamental para las entidades ya que este integra normas y procedimientos para el flujo de toda la información administrativa financiera, de forma detallada para las distintas operaciones que realiza la entidad”.

B. Análisis de la gestión operativa y funcional

Tabla 4.2. Respuestas a las preguntas de la 6 a la 10 de la entrevista aplicada

Pregunta	Respuesta 1 Presidente	Respuesta 2 Administrador	Respuesta 3 Secretario
6.- ¿La gerencia realiza reuniones periódicas con el personal y los asociados?	Si, se realizan de forma mensual	Si, mensualmente	Si, de forma mensual
7.- ¿Se tiene definida las funciones y responsabilidades de los empleados y trabajadores de la asociación?	Si	Si	Si, se tienen definidas las funciones y obligaciones.
8.- ¿La estructura administrativa es adecuada a la necesidad de la asociación?	Si	Si	Si
9.- ¿La asociación está al día en sus obligaciones que establece la ley?	Si, la asociación está al día con las obligaciones de ley.	Si, los que se requieren de acuerdo a la ley	Si, se procura estar al día en las obligaciones que establece la ley.
10.- ¿Cuál es la principal fuente de ingresos de la asociación?	La comercialización de maíz	La comercialización de maíz	Compra de maíz

Fuente: Entrevista aplicada a directivos de la Asociación "La Montañita"

Elaborado: Autores

La pregunta seis señala que, la gerencia realiza reuniones periódicas con los miembros de la asociación, teniendo como fin la toma de resoluciones, estas prácticas corresponden a una correcta integración y administración de la organización, se debe tener en cuenta que se aporta a un pensamiento sistémico, que en concordancia con Camarena (2016), "el liderazgo influye en la gente a tomar una nueva mirada a la organización como un sistema, las personas dentro de la organización comienzan a ver sus relaciones de manera diferente. Ponen atención a cómo cada pensamiento y acción afecta a todo en la organización y en sus vidas".

Así mismo, respecto a la pregunta siete, se señala por parte de los entrevistados que tienen definidas las funciones y responsabilidades del personal responsable de la administración de la asociación, lo cual es positivo para lograr una correcta administración, según lo expuesto por Chiavenato (2009), como es citado en Farfán et al. (2020), establecer los perfiles debe ser razonablemente exigente para el trabajador y al mismo tiempo ofrecer una variedad de actividades que permitan evitar la rutina. Para realizar un buen análisis es necesario identificar

aquellas competencias estratégicas que están alineadas con la misión y la visión de la organización.

En la interrogante ocho, se expone que la estructura administrativa es adecuada y se adapta a las necesidades de la asociación, respecto a ello, al comparar estas opiniones con lo expresado por Ramírez et al. (2021) este correcto funcionamiento permite soportarse en la innovación, reducir la burocracia y lo piramidal, disminuyendo tiempos de espera para la toma de decisión, teniendo como objetivo mejorar la competitividad y permanencia en el mercado.

Refiriéndose el análisis al cumplimiento de la normativa legal (pregunta nueve), los entrevistadores respondieron estar al día, y respetar las leyes por las cuales están normados, estos criterios son favorables para la asociación, como menciona Obando (2008), aquellas empresas que desconocen sus obligaciones o las incumplen de manera reiterada, lesionan sus propios intereses patrimoniales y limitan su crecimiento económico.

Por último, en la interrogante diez, se identificó la actividad comercial de la Asociación “La Montañita”, los entrevistados señalaron que entre las principales fuentes de ingresos son la comercialización de maíz, como agrupación procuran la gestión de créditos agrícolas y el pago de un precio justo de los productos. Además, autores como Mendoza y Ortiz (2020), exponen que estas les permiten a sus miembros recibir información de cómo llevar a cabo su proceso productivo. Así mismo, la cooperación permite que los agricultores puedan acceder a nuevas tecnologías y maquinarias; utilizar técnicas e insumos más amigables con el medio ambiente.

C. Análisis de la gestión financiera

Tabla 4.3. Respuestas a las preguntas de la 11 a la 15 de la entrevista aplicada

Pregunta	Respuesta 1 Presidente	Respuesta 2 Administrador	Respuesta 3 Secretario
11.- ¿Comente cómo se maneja la parte financiera de la asociación?	Se cuenta con una contadora responsable de llevar los registros financieros	Se maneja de acuerdo a las políticas internas y esta es llevada en conjunto con la contadora.	Se maneja de la mejor manera para brindar apoyo financiero a los socios.
12.- ¿Para medir la rentabilidad de la asociación se utilizan indicadores financieros?	Si	Si	Si
13.- ¿La asociación planifica un presupuesto de ingresos y gastos, y como se controla?	Se planifica realizando un inventario y una plantilla de control manejada por la administración	Se realiza un inventario y plantilla manejada por la administración.	Si, se tienen una plantilla de control
14.- ¿La estructura financiera es adecuada a la necesidad de la asociación?	Si, se adecua.	Normalmente si	Si
15.- ¿De qué manera se realizan los informes económicos?	No se realizan informes, pero se lleva el control mediante la contadora.	Se realizan de forma escrita.	De manera escrita
16.- ¿La asociación está al día en sus obligaciones tributarias?	Si	Si	Si

Fuente: Entrevista aplicada a directivos de la Asociación "La Montañita"

Las preguntas 11 a la 15 estudian aspectos de la gestión financiera de la Asociación, de las opiniones generadas por el personal directivo se puede analizar que, para el manejo de la parte contable, cuentan a una contadora encargada de llevar los registros contables, para medir la rentabilidad de acuerdo a lo mencionado aplican indicadores financieros, sin embargo, no se pudo contrastar dicha información y verificar el tipo de análisis que se hacen; añadido a ello, planifican el presupuesto de ingresos y gastos, empleando una plantilla de datos, sobre la cual no se obtuvo más detalle de cuál sería la finalidad. Por otra parte, se encontró que, los entrevistados consideran la estructura financiera de la organización es adecuada y contemplan el desarrollo de informes para analizar el rendimiento.

En términos generales y con base en las respuestas analizadas, la asociación procura tener una correcta gestión financiera, al contrastar los datos mediante

una revisión teórica y la falta de documentación de soporte, hace presumir a los autores de este estudio, es un campo a fortalecer por la organización, se debe tener en cuenta que según lo expresado por Párraga et al. (2021) es imperativo “la aplicación de estrategias que permitan visualizar el nivel de liquidez solvencia, endeudamiento y rentabilidad en la actividad empresarial, evaluando el rendimiento de un negocio”.

Respecto a este mismo tema otros factores que afectan a las organizaciones y que podrían relacionarse a la Asociación “La Montañita” son los mencionados por Huacchillo et al. (2020) y Mayet et al. (2022) quienes expresan que, en términos financieros, apenas el 28.2% de las Mipymes realiza control de su gestión usando de tres a cinco indicadores claves de desempeño, lo cual ocasiona que muchas veces se tengan datos desactualizados, así mismo el gerente no tome en cuenta herramientas financieras para determinar los niveles de rentabilidad y endeudamiento. Mucho menos se proyecten financiera mente las fuentes de ingresos y gastos que se producen operativamente.

Tabla 4.4. Respuestas a las preguntas de la 16 a la 20 de la entrevista aplicada

Pregunta	Respuesta 1 Presidente	Respuesta 2 Administrador	Respuesta 3 Secretario
17.- ¿Se aplican sanciones a los socios?	Si	Si	Regularmente si
18.- ¿Los socios están conformes con los ingresos que perciben mensualmente?	Si, además tienen beneficios de crédito anuales para agricultura	Si, además se los apoya con créditos anuales.	Si, reciben beneficios y un precio justo en el pago del producto
19.- ¿Considera que los beneficios otorgados por la asociación contribuyen a mejorar su calidad de vida de los asociados?	Si, mediante la asociación se obtienen créditos con facilidad de pago.	Si	Si, el apoyo de la asociación se basa en un pago justo del producto, proporcionar kits de producción y financiamiento.
20.- ¿Según su criterio los beneficios que le brinda la asociación a sus socios cumple con sus expectativas?	Si, se propicia un pago justo de los productos y se entregan kits de agricultura.	Si, se propicia un pago justo del producto y ayuda con kits agrícolas.	Si, los beneficios que se proporcionan les ayudan en sus actividades de producción agrícola

Fuente: Entrevista aplicada a directivos de la Asociación “La Montañita”

Respecto la tabla 4.4., se recogen las respuestas a la entrevista des la pregunta 17 a la 20, de los datos recopilados se identificó que la Asociación “La Montañita”, tiene un marco regulatorio con el cual sanciona las infracciones de

los asociados, en cuanto a los beneficios que proporciona la organización estos se encuentran satisfechos porque contribuyen a la mejora de la calidad de vida, entre estos se puede identificar, ayuda de crédito para la inversión agrícola, adquisición de Kits agrícolas y capacitaciones, así mismo, opinan que los ingresos percibidos producto de las actividades comerciales desarrolladas son aplicadas bajo el principio de comercio justo, considerando estos elementos importantes para su desarrollo económico llenando sus expectativas.

El desarrollo del factor humano demanda acciones que estén encaminadas al mejoramiento de las condiciones en las que se desempeña el trabajo para el favorecimiento de la alineación del trabajador con la compañía, de forma tal que haya una satisfacción de sus necesidades dentro de ésta (Montoya y Boyero, 2016). En el caso de la asociación respecto a las interrogantes planteadas cubrir las expectativas por las cuales los integrantes se asocian, es fundamental, de acuerdo a Narvaez et al. (2008), “el desarrollo debe ser visto como el resultado que se genere del esfuerzo organizado del conjunto de la comunidad”.

D. Análisis de la gestión estratégica

Tabla 4.5. Respuestas a las preguntas de la 21 a la 26 de la entrevista aplicada

Pregunta	Respuesta 1 Presidente	Respuesta 2 Administrador	Respuesta 3 Secretario
21.- ¿La asociación tiene establecido algún plan de actuación con responsabilidad social?	Si	Si	Si
22.- ¿La asociación tiene Misión y Visión?	Si	Si	Si
23.- ¿Cuáles son las principales fortalezas de la empresa?	Productores jóvenes Alta vocación agrícola	Unión entre los socios La responsabilidad de los asociados	Vocación agrícola Acceso a mercados
24.- ¿Cuáles son las principales debilidades de la empresa?	Nivel educativo de los socios Poco vehículo propio	Falta infraestructura Falta maquinarias	Deficiente sistema de drenaje Carencia de estudios técnicos
25.- ¿Cuáles son las principales amenazas que tiene la empresa?	Perdida de la identidad rural Mal clima.	El mal clima Los precios bajos	Política agraria inestable Deficiente infraestructura vial
26.- ¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene la empresa?	Mercados mayoristas Facilidad de crédito.	Financiamiento de la casa agrícola AGRIPAC Recibir financiamiento de Bancos.	Adaptación de nuevas tecnologías Acceso a créditos agrícolas.

Fuente: Entrevista aplicada a directivos de la Asociación “La Montañita”

El último bloque de preguntas relacionado a la gestión estratégica de la Asociación “La Montañita”, como se muestra en la tabla 4.5., expresa que está tiene un plan de actuación basado en la responsabilidad social, han definido su misión, visión, sin embargo, es importante resaltar que no se tuvo acceso a la mencionada información, lo cual era imprescindible para realizar el respectivo análisis entendiendo que, según lo mencionado por Palacios (2019) de esta depende que las organizaciones tomen lo mejor de ella para vivir; de lo contrario, estarán destinadas a simplemente dejar de existir. Añadido a ello “facilita el entendimiento y la capacidad de generar estrategias en pro del cumplimiento de objetivos y metas, para finalmente lograr el éxito organizacional” (Fernández et al., 2019).

Respecto al análisis del entorno dentro de sus fortalezas consideran cuentan con productores jóvenes, alta vocación agrícola, unión, responsabilidad, y acceso a los mercados; sus oportunidades se asocian a la facilidad de obtener crédito, la adaptación de nuevas tecnologías y el acceso a mercado mayorista; respecto a las debilidades, los entrevistados las vinculan al bajo nivel educativo de los integrantes, falta de vehículos propios, infraestructura y maquinaria, carecen de estudios técnicos y de un sistema de drenaje eficiente. Por su parte, las amenazas corresponden a la pérdida de la identidad rural, el mal clima o desastres naturales que generan pérdidas a los productores y la ineficiente infraestructura vial acompañada a una política agraria inestable. Estos factores influyen la gestión administrativa de la asociación y a la vez el rendimiento financiero.

4.1.3. Resultados encuesta para el personal directivo

Con el propósito de complementar el diagnóstico del personal directivo de la asociación, se aplicó una encuesta, integrada por 16 indicadores, direccionados al análisis de la gestión administrativa asociadas a los mecanismos de control económicos-financieros, los resultados obtenidos, se los describe a continuación:

Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia se controla el ratio de rentabilidad del Patrimonio?

Tabla 4.6. Control sobre la rentabilidad del patrimonio

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nunca	3	60%
Casi nunca	2	40%
Algunas veces	0	0%
Regularmente	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la ASO “La Montañita”

Elaborado: Autores

En correspondencia con la tabla 4.6, el 60% respondió nunca, mientras el 40% casi nunca. Lo cual describe que la Asociación “La Montañita”, no aplica de forma consistente ratios como el de rentabilidad del patrimonio, ello hace presumir que no mantienen un seguimiento permanente del estado de este indicador.

Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia se controla el ratio de Liquidez?

Tabla 4.7. Control sobre la liquidez

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nunca	3	60%
Casi nunca	2	40%
Algunas veces	0	0%
Regularmente	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la ASO “La Montañita”

Elaborado: Autores

Respecto a la pregunta 2, aplicada mediante encuestas a directivos, según lo observado en la tabla 4.7, el ratio de liquidez, no evidencia un seguimiento continuo, según las respuestas de los encuestados, el 60% contestó nunca hacerlo, mientras el 40% casi nunca.

Pregunta 3. ¿Con qué frecuencia se controla el ratio de endeudamiento a corto plazo?

Tabla 4.8. Control ratio de endeudamiento

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	5	100%
Algunas veces	0	0%
Regularmente	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la ASO “La Montañita”

Elaborado: Autores

Las respuestas generadas en la pregunta 3 (tabla 4.8), de la encuesta aplicada a personal directivo, según la tabla 4.8, muestra que en un 100% casi nunca se controla el ratio de endeudamiento a corto plazo, lo cual refleja la ausencia de estudio permanentes de los estados financieros para el análisis de la situación económica en la cual se encuentran como organización.

Pregunta 4. ¿Con qué frecuencia se evalúa el indicador de capacitación?

Tabla 4.9. Evaluación del indicador capacitación

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	5	100%
Algunas veces	0	0%
Regularmente	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la ASO “La Montañita”

Elaborado: Autores

En la tabla 4.9, se analiza la frecuencia de evaluación del indicador “capacitación”, según las respuestas de los encuestados en un 100%, identificaron casi nunca hacerse, se debe tener en cuenta que estas respuestas no se vinculan a la formación impartida como asociación a sus integrantes, se refiere a los medios empedados para evaluar la eficiencia con la cual es impartida, lo cual según lo descrito no se aplica seguimiento alguno.

Pregunta 5. ¿Con qué frecuencia se evalúa el indicador rotación de personal?

Tabla 4.10. Evaluación de la rotación del personal

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nunca	4	80%
Casi nunca	1	20%
Algunas veces	0	0%
Regularmente	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la ASO "La Montañita"

Elaborado: Autores

Respecto a la frecuencia de evaluación del indicador rotación del personal, en concordancia con la tabla 4.10, el 80% respondió nunca hacerlo, mientras el 20% casi nunca. Las opiniones generadas se asocian al sistema administrativo del tipo de organización, según su reglamento interno la asociación tiene establecido el cambio de directiva en tiempos específicos y mientras no se cumpla el periodo mantienen las funciones asignadas.

Pregunta 6. ¿Con qué frecuencia se evalúa el indicador de clima laboral?

Tabla 4.11. Evaluación del clima laboral

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nunca	3	60%
Casi nunca	2	40%
Algunas veces	0	0%
Regularmente	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la ASO "La Montañita"

Elaborado: Autores

La valoración porcentual a la pregunta 6, descrita en la tabla 4.11, hace mención a la frecuencia de evaluación del indicador clima laboral, los encuetados respondieron en un 60% nunca y un 40% casi nunca, nunca realizarse este tipo de estudios. Las calificaciones dejan constancia de la ausencia de mecanismos o herramientas para medir el estado de las relaciones entre socios, la conformidad con la forma en que se administra y si están satisfecho con lo logrado mediante la organización.

Pregunta 7. ¿Con que frecuencia se realiza y ejecutan programas de planificación estratégica para guiar y controlar a la empresa en el logro de sus objetivos?

Tabla 4.12. Ejecución de un programa de planificación estratégica

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nunca	2	40%
Casi nunca	1	20%
Algunas veces	2	40%
Regularmente	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la ASO “La Montañita”

Elaborado: Autores

Las respuestas a la pregunta 7 (tabla 4.12), hace mención de la planificación estratégica de la Asociación “La Montañita” y la frecuencia de ejecución de actividades para el logro de los objetivos organizacionales, según lo observado en un 40% nunca se lo hace, 20% casi nunca, mientras el 40% restante, contestó algunas veces. El análisis a estos datos concluye la necesidad de fortalecer la planificación estratégica y su correspondiente seguimiento y control.

Pregunta 8. ¿Con qué frecuencia se realizan procedimientos de control para ejecución y calidad de las operaciones de la empresa?

Tabla 4.13. Procedimientos para el control de la ejecución y calidad de las operaciones

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nunca	2	40%
Casi nunca	1	20%
Algunas veces	2	40%
Regularmente	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la ASO “La Montañita”

Elaborado: Autores

Evaluando la frecuencia con la cual se realizan los procedimientos de control, ejecución y calidad de las operaciones de la Asociación, con relación a lo descrito en la tabla 4.13, el 40% de los directivos respondió nunca hacerlo, seguido de un 20% casi nunca, mientras el 40%, algunas veces. Según las calificaciones hace falta el establecimiento de los procedimientos que guíen las actividades administrativas y funcionales de la organización.

Pregunta 9. ¿Con qué frecuencia se verifica el cumplimiento de normas y leyes, tributarias, contables, laborales?

Tabla 4.14. Verificación para el cumplimiento de normas y leyes

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
Regularmente	3	60%
Frecuentemente	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la ASO “La Montañita”

Elaborado: Autores

La pregunta 9, generó valoraciones porcentuales según lo descrito en la tabla 4.14, de regular en un 60% y frecuentemente un 40%, indicando ello que, de forma favorable la asociación “La Montañita”, está permanentemente verificando el cumplimiento de las normas y leyes tanto tributarias, contables y laborales.

Pregunta 10. ¿Con qué frecuencia los tiempos de respuestas del sistema financiero para financiamiento de Activos fijos están acorde a sus necesidades de financiamiento?

Tabla 4.15. Respuesta del sistema financiero acorde a sus necesidades

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	5	100%
Regularmente	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la ASO “La Montañita”

Elaborado: Autores

Las opiniones de los directivos en la pregunta 10 (ver tabla 4.15), muestran que para ellos como organización la respuesta por parte del sistema financiero en la búsqueda de financiamiento de activos fijos en un 100%, algunas veces, está acorde a las necesidades de financiamiento. Ello podría deberse a que, según observaciones realizadas por los encuestados, actualmente entre sus debilidades asumen la falta de infraestructura física y tecnológica.

Pregunta 11. ¿Con qué frecuencia los créditos que se han obtenido para financiamiento de capital de trabajo se han invertido conforme a un programa presupuestal?

Tabla 4.16. Inversión acorde al programa presupuestario

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
Regularmente	0	0%
Frecuentemente	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la ASO "La Montañita"

Elaborado: Autores

La tabla 4.16, detalla los resultados de la pregunta 11, de lo observado se encontró que el 100% de las respuestas emitidas por los directivos de la asociación consideran que con frecuencia los créditos recibidos para financiamiento han sido invertido conforme al programa presupuestal establecido.

Pregunta 12. ¿Con qué frecuencia utiliza algún método matemático para determinar el costo financiero de las operaciones de crédito para financiamiento de contingentes antes de asumirlas?

Tabla 4.17. Aplicación de medios para determinar los costos financieros

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
Regularmente	5	100%
Frecuentemente	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la ASO "La Montañita"

Elaborado: Autores

En cuanto a la pregunta 12 (ver tabla 4.17), la frecuencia de uso de algún método matemático aplicado por la asociación para determinar los costos financieros de las operaciones en un 100% respondieron hacerlo regularmente, se debe tener en cuenta que dicha información es generada por las instituciones con las cuales acuerdan productos de financiamiento como bancos y casas agrícolas.

Pregunta 13. ¿Con qué frecuencia reciben financiamiento de los accionistas?

Tabla 4.18. Financiamiento recibido de los accionistas

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
Regularmente	5	100%
Frecuentemente	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la ASO “La Montañita”

Elaborado: Autores

La tabla 4.18, evidencia la opinión de los encuestados respecto a la frecuencia con la cual se recibe financiamiento de los accionistas en la Asociación “La Montañita”, en correspondencia con la valoración porcentual, el 100% detallo que sucede regularmente, los fondos obtenidos son invertidos en actividades productivas de la organización.

Pregunta 14. ¿Con qué frecuencia reciben financiamiento por venta de activos fijos?

Tabla 4.19. Financiamiento recibido por venta de activos fijos

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nunca	5	100%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
Regularmente	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la ASO “La Montañita”

Elaborado: Autores

Evaluando a los directivos mediante la pregunta 14 (ver tabla 4.19), se identificó que el 100% corresponde a la opción de respuesta nunca, por lo tanto, se puede señalar que, en la Asociación “La Montañita” el financiamiento por activos fijo no es un tema recurrente al cual acuda la organización, centrándose principalmente en la obtención de créditos agrícolas en instituciones como BanEcuador y casas agrícolas como AGRIPAC, mediante la adquisición de Kits.

Pregunta 15. ¿Con qué frecuencia reciben financiamiento por reinversión de utilidades?

Tabla 4.20. Financiamiento recibido por reinversión de utilidades

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
Regularmente	5	100%
Frecuentemente	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la ASO "La Montañita"

Elaborado: Autores

De acuerdo a la pregunta 15, referenciados los resultados de las respuestas emitidas por los encuestados en la tabla 4.20, estos señalaron en un 100% que, regularmente reciben financiamiento por reinversión de utilidades, dentro de las actividades que mantienen dentro de sus operaciones financieras, es precisamente contribuir a los socios con capital de trabajo, para invertir en las actividades agrícolas, siendo estas el objetivo de la organización.

Pregunta 16. ¿Con qué frecuencia reciben financiamiento de proveedores a corto plazo con garantía?

Tabla 4.21. Financiamiento recibido por proveedores

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
Regularmente	0	0%
Frecuentemente	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la ASO "La Montañita"

Elaborado: Autores

Por último, la pregunta 16 del cuestionario para el diagnóstico de la gestión administrativa aplicado a personal directivo encontró que, la frecuencia con la cual reciben financiamiento de los proveedores a corto plazo, se da frecuentemente (100%), un ejemplo de ellos, en correspondencia a lo mencionado anteriormente, es el acceso a las casas comerciales agrícolas como AGRIPAC (Ver tabla 4.21).

4.1.4. Discusión encuesta aplicada a directivos

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada al personal directivo de la Asociación de Productores Agrícola “La Montañita”, se encontró que la organización se enfrenta a importantes retos asociados a la gestión administrativa. En primer lugar, carecen de métricas establecidas para la evaluación de indicadores financieros, lo cual dificulta la toma de decisión relacionada a la planificación y asignación de recursos; afectando a la organización. Como menciona Ochoa et al. (2018) y Párraga et al. (2021), estos sirven para medir el éxito o cumplimiento de los objetivos trazados en una organización. Permiten visualizar el nivel de liquidez solvencia, endeudamiento y rentabilidad, además de identificar los puntos fuertes y débiles.

En segundo lugar, no presentan herramientas de evaluación y seguimiento de los programas de capacitación, la rotación de personal y del clima laboral. Pudiendo ello afectar la competitividad, la sostenibilidad, el crecimiento a mediano y largo plazo, además la falta de control del ambiente de trabajo podría reducir la productividad, y la pérdida de posibilidades de mejorar la satisfacción y el compromiso de los integrantes de la organización, ello se debe a que, según lo referenciado por Iglesias y Torres (2018), al evaluar estos campos y detectar cambios que ocurren en el entorno y que inciden de manera determinante en las organizaciones laborales hacen que el conocimiento se convierta en un elemento estratégico de gran importancia para el desarrollo.

Por último, la ausencia de planificación estratégica y procedimientos de control, lo cual afecta el establecimiento de objetivos claros, reduciendo la capacidad para medir el cumplimiento y desempeño general de la asociación; por lo tanto, abordar las deficiencias encontradas en el enfoque actual que ejecuta la Asociación en su administración es crucial para alcanzar el éxito y sostenibilidad, Entendiendo que en concordancia con la opinión de Palacios (2020), “las organizaciones deberán contar con directrices que tengan claros la misión y el objetivo, además de poseer el capital intelectual adecuado para transformar la información en conocimiento y permear este a los distintos niveles

organizacionales. Mientras más certero sea el conocimiento, habrá un mejor panorama del camino”.

4.1.5. Actividad 3. Aplicación de la encuesta a los miembros de la asociación de productores agrícolas “La Montañita” del cantón Junín.

Con la finalidad de profundizar en el diagnóstico de la Asociación “La Montañita”, se aplicó una encuesta a 30 socios, el instrumento comprende un análisis de 16 preguntas, mediante las cuales se recoge datos respecto a la gestión administrativa de la organización. En cuanto a los datos recopilados, se sintetizan a continuación:

Pregunta 1. ¿Hace cuantos años usted es socio?

Tabla 4.22. Antigüedad de los asociados

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
0-3 años	3	10%
3-6 años	9	30%
6-10 años	11	37%
Más de 10 años	7	23%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la ASO “La Montañita”

Elaborado: Autores

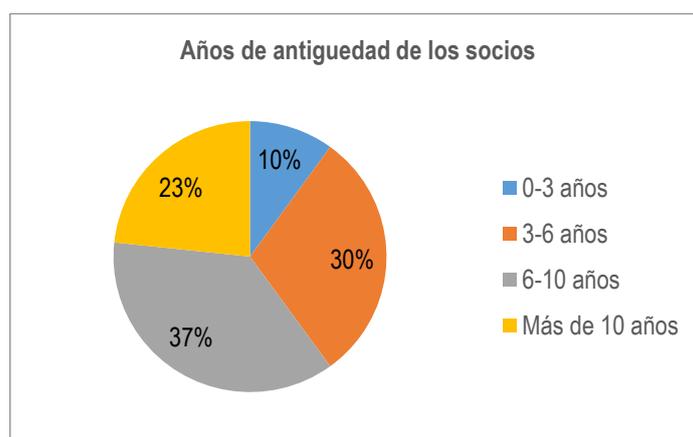


Gráfico 4.1. Años de antigüedad de los socios

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Asociación “La Montañita”

Elaborado: Los autores

Del total de encuestados en la Asociación “La Montañita”, un 10% tienen una permanencia como miembros de 3 años, el 30% de 3 a 6 años, por su parte aquellos que tienen en la organización entre 6 a 10 años son un 37%, y únicamente el 23% tienen más de 10 años asociados. De los datos recopilados se observa que la mayoría de los integrantes supera los tres años de antigüedad.

Pregunta 2. ¿La gerencia realiza reuniones periódicas con el personal y socios de la asociación?

Tabla 4.23. Desarrollo de reuniones periódicas

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	30	100%
No	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la ASO “La Montañita”

Elaborado: Autores

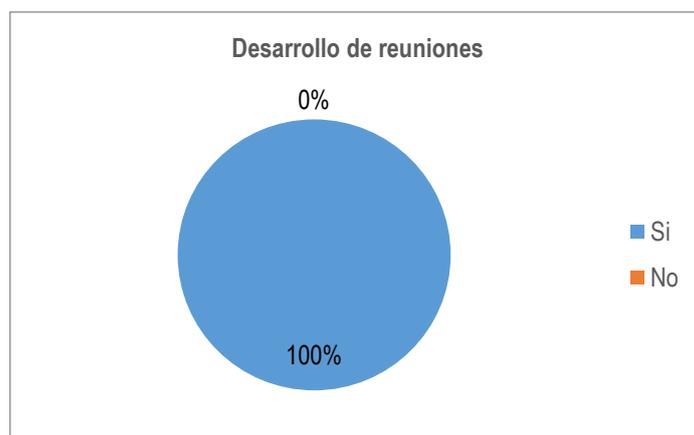


Gráfico 4.2. Desarrollo de reuniones periódicas

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Asociación “La Montañita”

Elaborado: Los autores

La pregunta 2, aplicada a socios, analiza si estos realizan reuniones periódicas, de las respuestas obtenidas de los 30 encuestados, el 100% respondió que, si se realizan de forma mensual, en correspondencia con lo establecido en el reglamento interno de la Asociación, en el cual se contemplan la ejecución reuniones ordinarias y extraordinarias, para tratar las actividades y programar acciones a ejecutar en el mes, como también analizar las labores realizadas.

Pregunta 3. ¿Tiene conocimiento de los beneficios y responsabilidades como asociado?

Tabla 4.24. Conoce los beneficios y responsabilidades de ser socio

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	30	100%
No	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la ASO "La Montañita"

Elaborado: Autores

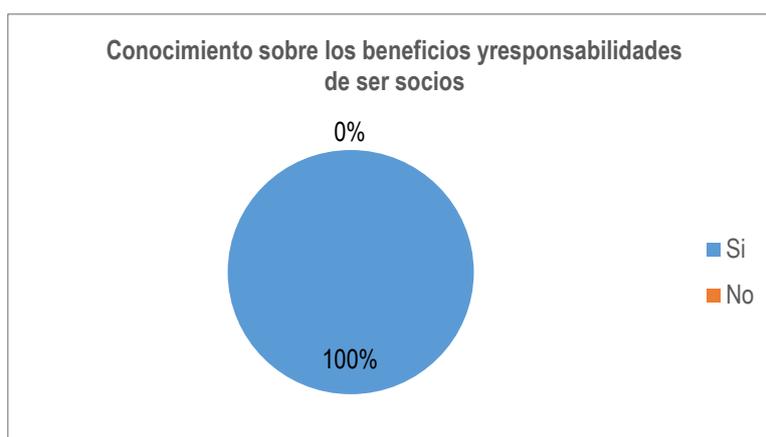


Gráfico 4.3. Conoce los beneficios y responsabilidades de ser socio

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Asociación "La Montañita"

Elaborado: Los autores

Respecto a la pregunta 3 (tabla 4.24), los miembros de la Asociación "La Montañita" respondieron tener conocimiento de los beneficios y responsabilidades que tienen como socios. Una de las actividades que contribuyen a estar informados, son las reuniones mensuales donde son convocados y se tratan las actividades desarrolladas y se programa el trabajo a realizar como organización haciendo partícipes a todos.

Pregunta 4. ¿Cómo califica la forma de administrar la asociación por parte de los directivos?

Tabla 4.25. La forma de administrar la asociación

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Excelente	6	20%
Buena	18	60%
Regular	6	20%
Deficiente	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la ASO "La Montañita"

Elaborado: Autores

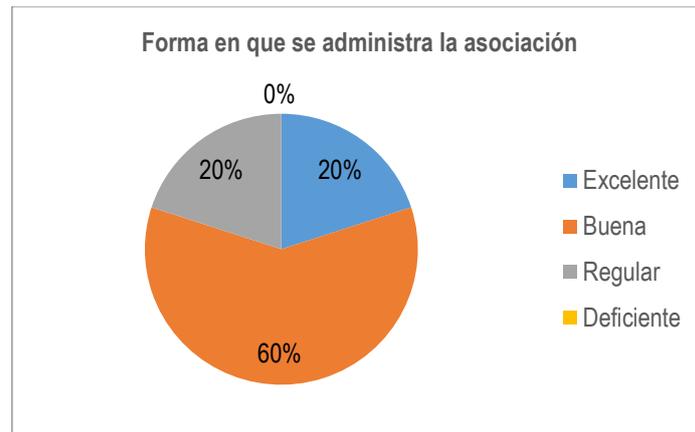


Gráfico 4.4. La forma de administrar la asociación
Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Asociación “La Montañita”
Elaborado: Los autores

La tabla 4.25, describe los resultados generados en la pregunta 4, de acuerdo a las opiniones de los socios un 20% califica de excelente, un 60% buena, mientras el 20% identifica como regular la administración de la asociación, se debe tener en cuenta que, a pesar de ser las valoraciones positivas, se debe seguir trabajando para mejorar las condiciones actuales, pensando en un enfoque de mejora continua.

Pregunta 5. ¿La actual administración es adecuada para administrar la asociación?

Tabla 4.26. La administración es adecuada

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	30	100%
No	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la ASO “La Montañita”
Elaborado: Autores

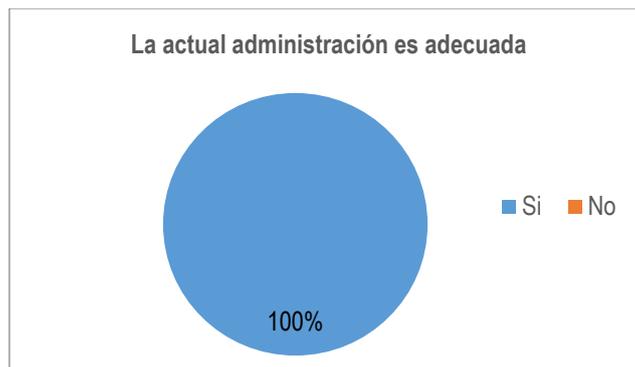


Gráfico 4.5. La actual administración es adecuada
Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Asociación “La Montañita”
Elaborado: Los autores

La percepción de los asociados respecto a la pregunta 5, misma que se detalla en la tabla 4.26, expone que consideran adecuada la forma actual en la que se administra la Asociación “La Montañita”, entre las principales opiniones que tienen, es la presencia de una buena relación, existe un trato justo a la hora de comercializar los productos y tienen facilidad de acceso a créditos agrícolas para invertir.

Pregunta 6. ¿Cómo considera la relación entre directivos y asociados?

Tabla 4.27. La relación entre directivos y asociados

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Excelente	5	17%
Buena	22	73%
Regular	3	10%
Deficiente	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la ASO “La Montañita”
Elaborado: Autores



Gráfico 4.6. La relación entre directivos y asociados
Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Asociación “La Montañita”
Elaborado: Los autores

La tabla 4.8, muestra las valoraciones de los socios a la pregunta 6, del total de encuestados un 17% marcó la opción excelente, el 73% buena, seguido de un 10% regular, la relación que existe entre directivos y los miembros de la organización. Como se puede observar existe una buena interacción entre los integrantes de la Asociación “La Montañita”.

Pregunta 7. ¿Ha tenido algún inconveniente con la administración de la asociación?

Tabla 4.28. Inconvenientes presentados con la administración

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	30	100%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la ASO “La Montañita”

Elaborado: Autores

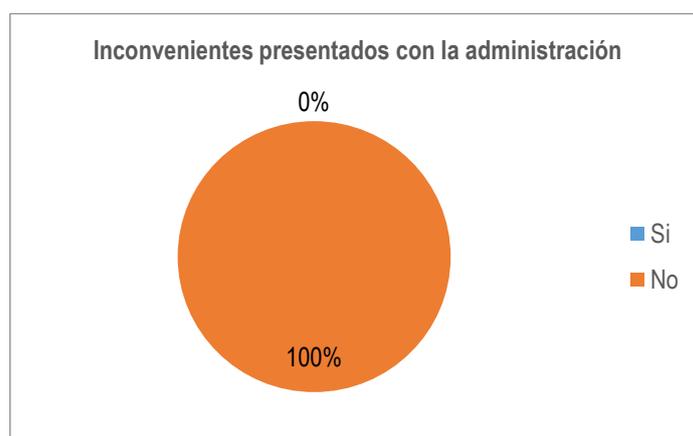


Gráfico 4.7. Inconvenientes presentados con la administración

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Asociación “La Montañita”

Elaborado: Los autores

Las respuestas a la pregunta 7, referenciada en la tabla 4.28, evidencia existe un alto nivel de compañerismo entre los miembros de la asociación “La Montañita”, de los 30 socios encuestados, el 100% contestó no haber tenido ningún inconveniente con la administración de la organización.

Pregunta 8. ¿Considera usted que la contabilidad de la asociación es llevada de manera adecuada?

Tabla 4.29. Manejo adecuado de la contabilidad

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	6%
De acuerdo	20	67%
Medianamente de acuerdo	8	27%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la ASO "La Montañita"

Elaborado: Autores

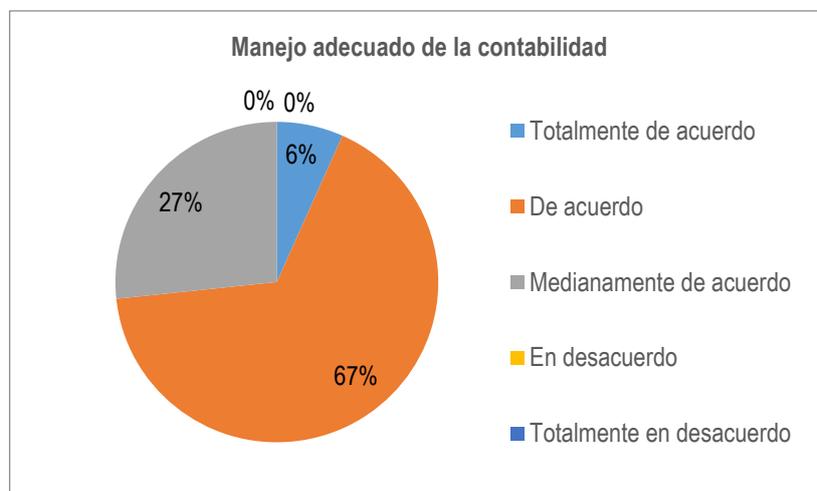


Gráfico 4.8. Manejo adecuado de la contabilidad

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Asociación "La Montañita"

Elaborado: Los autores

Al evaluar la percepción que tienen los miembros de la Asociación "La Montañita", respecto al manejo de la contabilidad, el 6% respondió estar totalmente de acuerdo, 67% de acuerdo, por otra parte, un reducido grupo tiene una opinión con cierto nivel de certidumbre, correspondiendo a un 8% que se encuentra medianamente de acuerdo. En términos generales se puede decir que consideran tienen un adecuado manejo financiero.

Pregunta 9. ¿Cómo socio es participe en la toma de decisiones en las áreas Administrativa y Financiera de la Asociación?

Tabla 4.30. Participación en la toma de decisiones administrativas y financieras

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Siempre	17	57%
Algunas veces	13	43%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la ASO "La Montañita"

Elaborado: Autores

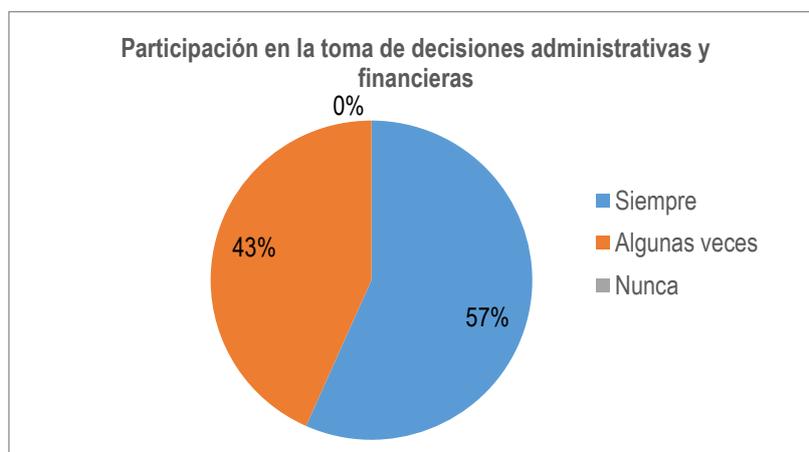


Gráfico 4.9. Participación en la toma de decisiones administrativas y financieras

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Asociación "La Montañita"

Elaborado: Los autores

Las respuestas a la pregunta 9, se describen en la tabla 4.30, de los 30 socios encuestados, el 57% respondió siempre, mientras un 43% algunas veces, consideran son participes en la toma de decisiones administrativas y financieras de la organización. En correspondencia con los resultados, es recomendable se procure mejorar la integración de los miembros en las discusiones asociada a la interrogante planteada.

Pregunta 10. ¿Ha mejorado sus ingresos comercializando sus productos directamente en la Asociación?

Tabla 4.31. Mejora en los ingresos

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	30	100%
No	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la ASO "La Montañita"

Elaborado: Autores

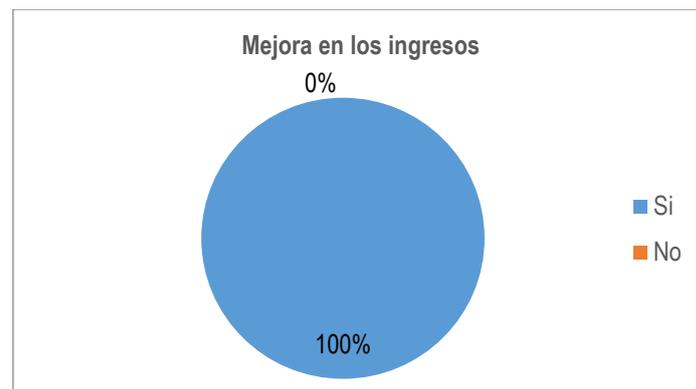


Gráfico 4.10. Mejora en los ingresos

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Asociación "La Montañita"

Elaborado: Los autores

En la interrogante 10, de la encuesta aplicada a los socios se analiza la capacidad que tiene la Asociación "La Montañita", para mejorar la condición económica de sus asociados, respecto a ello el 100% de las opiniones coinciden en que han mejorado sus ingresos comercializando sus productos directamente como organización, consideran se respetan los derechos y se les da un trato justo como productores.

Pregunta 11. ¿En la Asociación se socializan los estados financieros?

Tabla 4.32. Socialización de los estados financieros

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	23	77%
No	7	23%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la ASO "La Montañita"

Elaborado: Autores



Gráfico 4.11. Socialización de los estados financieros

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Asociación "La Montañita"

Elaborado: Los autores

La socialización de los estados financieros en la Asociación “La Montañita”, se realiza según el 77% de los encuestados; sin embargo, un grupo considerable expresó lo contrario al responder que no en un 23%, de los datos obtenidos como se detalla en la tabla 4.32, es pertinente se mejore los procesos de comunicación e integración al momento de realizar este tipo de actividades en la organización.

Pregunta 12. ¿Se planifican y ejecutan capacitaciones a los asociados?

Tabla 4.33. Plan de capacitación impartido

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Administración	6	20%
Comercialización	4	14%
Finanzas	1	3%
Producción	18	60%
Ninguna	1	3%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la ASO “La Montañita”

Elaborado: Autores

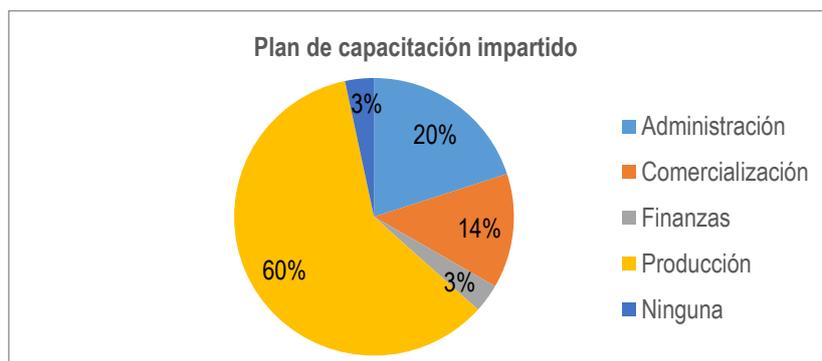


Gráfico 4.12. Plan de capacitación impartido

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Asociación “La Montañita”

Elaborado: Los autores

En las indagaciones realizadas, los socios respondieron que dentro de la Asociación se realizan capacitaciones, sin embargo, para profundizar en estas actividades, se planteó la pregunta 12, misma que, se detalla en la tabla 4.33, del 100% de encuestados un 20% detalló se comparte formación relacionada a temas de administración, un 14% comercialización, 3% finanzas, 60% producción; por otra parte, el 1% contestó no haber recibido inducción alguna.

Pregunta 13. ¿Usted como socio qué ambiente inspira la administración de la organización?

Tabla 4.34. Ambiente inspirado por la administración

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Unidad	4	13%
Seguridad	15	50%
Confianza	10	34%
Transparencia	1	3%
División	0	0%
Inseguridad	0	0%
Desconfianza	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la ASO "La Montañita"

Elaborado: Autores

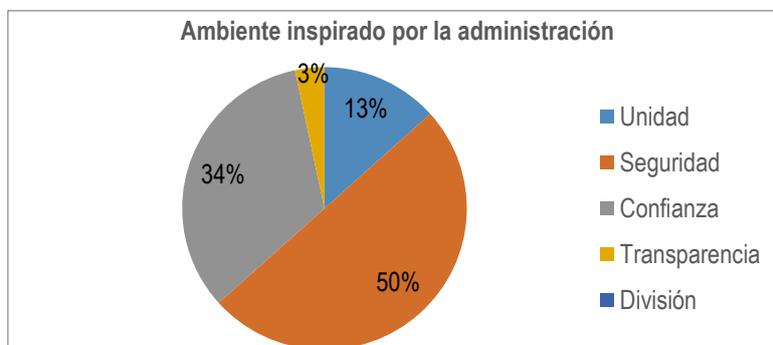


Gráfico 4.13. Ambiente inspirado por la administración

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Asociación "La Montañita"

Elaborado: Los autores

En cuanto a la percepción de los socios de la Aso "La Montañita", que tienen respecto al ambiente que inspira la administración de la organización (tabla 4.34), un 13% expresó unidad, el 50% seguridad, 34% confianza, y un 3% transparencia, en cuanto a los criterios negativos como división, inseguridad y desconfianza, no recibieron calificación alguna.

Pregunta 14. ¿La asociación es rentable y competitiva?

Tabla 4.35. Competitividad y rentabilidad de la asociación

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	13%
De acuerdo	23	77%
Medianamente de acuerdo	3	10%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la ASO "La Montañita"

Elaborado: Autores

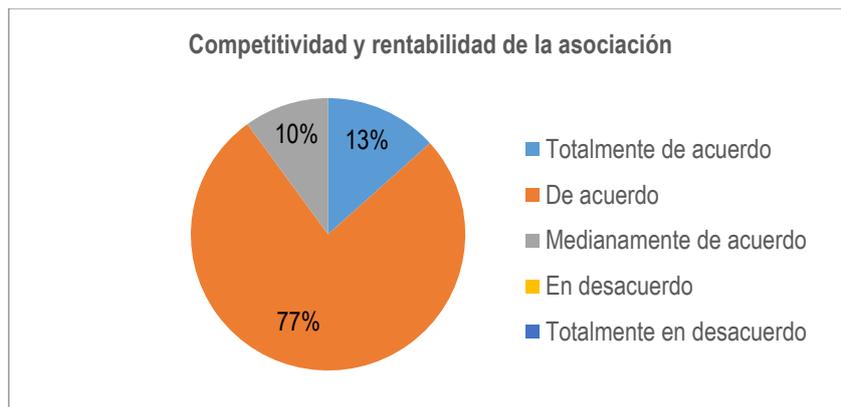


Gráfico 4.14. Competitividad y rentabilidad de la asociación
Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Asociación “La Montañita”
Elaborado: Los autores

La pregunta 14, descrita en la tabla 4.35, muestra la opinión de los socios relacionada a la rentabilidad y competitividad de la Asociación “La Montañita”, encontrando que un 13% considera estar totalmente de acuerdo, seguido del 77% de acuerdo, un 10% medianamente de acuerdo, las opciones de respuesta, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, no generaron valoración alguna.

Pregunta 15. ¿Usted depende económicamente, únicamente de los ingresos que genera mediante la asociación?

Tabla 4.36. Dependencia de los ingresos de la asociación

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	16	53%
No	14	47%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la ASO “La Montañita”
Elaborado: Autores



Gráfico 4.15. Dependencia de los ingresos de la asociación
Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Asociación “La Montañita”
Elaborado: Los autores

Respecto al análisis de los socios y el nivel de dependencia que tienen sus ingresos con la asociación, de acuerdo a la tabla 4.36, un 53% contestó, ser esta la única fuente económica que poseen, por el contrario, un 47% respondió no ser su única actividad de financiamiento, en su mayor parte quienes seleccionaron esta opción de respuesta, indicaron percibir otros rubros por concepto de actividades profesionales.

Pregunta 16. ¿Conoce usted si la Asociación cuenta con Instrumentos de control interno administrativo Financiero?

Tabla 4.37. Uso de instrumentos para el control financiero

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	8	27%
No	22	73%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la ASO "La Montañita"

Elaborado: Autores

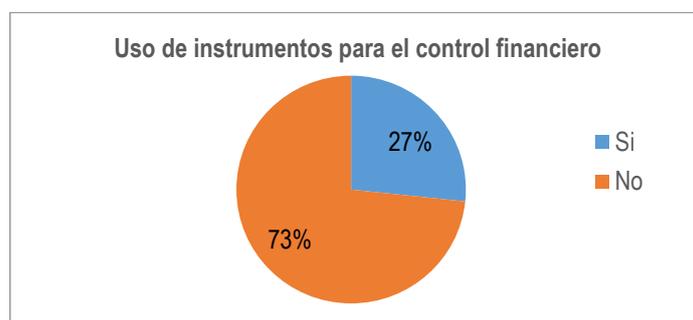


Gráfico 4.16. Uso de instrumentos para el control financiero

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Asociación "La Montañita"

Elaborado: Los autores

La interrogante 16, de la encuesta aplicada a socios de la Asociación "La Montañita", indagaba respecto a los instrumentos de control administrativo y financiero aplicados, del total de encuestados, un 27% respondió que si los aplican; sin embargo, y en concordancia con los demás datos recabados en el estudio de campo, un 73% indicó no se aplican o al menos no todos los requeridos para mejorar los controles y seguimiento de la operativa de la organización.

4.1.6. Discusión encuesta aplicada a socios

Respecto a los resultados de la encuesta aplicada a los socios de la Asociación de Productores Agrícolas “La Montañita”, se encontraron dos panoramas. En el primero, el cual es positivo, se observa una adecuada gestión administrativa, respecto a la ejecución de actividades que buscan la integración realizando reuniones periódicas, tienen pleno conocimiento de sus beneficios y responsabilidad, añadido a ello, consideran la administración actual es adecuada, razón por la cual no han tenido inconveniente alguno. Otro factor favorable es la posibilidad de crecimiento que, según la percepción de los encuestados han logrado, llegando a considerar que sus ingresos han incrementado al estar dentro de la institución.

En el segundo panorama, la asociación presenta varias deficiencias en su gestión administrativa. En primer lugar, la ausencia de una planificación que les permita tomar decisiones en lo administrativo y financiero, se ve agravado por la falta de sociabilización de los estados financieros, el no uso de instrumentos de control interno y la limitada participación de los integrantes en la toma de decisiones, reducen el uso eficiente de los recursos, prevenir tomar decisiones con poca información, lo cual aumenta el riesgo de cometer errores y disminuir la responsabilidad dentro de la organización.

En segundo lugar, no contar con un plan de capacitación anual incrementan las posibilidades de no aprovechar un correcto intercambio de conocimiento y desarrollo de habilidades, como se encontró en la pregunta 12, los socios no tenían criterios unificados de los temas que se les han impartido. Las problemáticas descritas se agudizan cuando un 53% de los socios dependen económicamente de los ingresos provenientes de actividades vinculadas a la Asociación, requiriendo ser contrarrestada recurriendo a la diversificación de las fuentes de ingresos como “medio de sobrevivencia o de acumulación que les permita acceder a nuevas fuentes de ingreso” (Mora y Cerón, 2015) para alcanzar estabilidad financiera y reducir los riesgos al tener un solo flujo de ingresos, considerando los riesgos que implican la inversión agrícola.

Por último, es imprescindible considerar reducir las falencias encontradas asociadas a la gestión administrativas de la Asociación “La Montañita”, debido a que esta, “se constituye como el soporte y sostén del desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico” (González et al., 2020). Por otra parte, en el ámbito económico, si se omiten los temas de gestión, los encadenamientos con otras áreas productivas se antojan difíciles de alcanzar. Las organizaciones que adolecen de una adecuada gestión financiera llevan a problemas de liquidez, el acceso a financiación y créditos se dificulta y enfrentan altas tasas de interés (Mayett et al., 2022).

4.1.7. Actividad 4. Análisis FODA.

Tabla 4.38. Análisis FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
La asociación tiene un fuerte apoyo de los agricultores (socios), lo que fomenta un sentido de unidad y cooperación.	Acceso a subvenciones y subsidios gubernamentales, en apoyo al sector agrícola.
Cuenta con una fuerza laboral calificada y experimentada con un profundo conocimiento de las prácticas agrícolas locales.	Acceso a apoyo financiero por parte de instituciones bancarias y casas agrícolas.
La asociación cuenta con proveedores certificados como AGRIPAC.	Asociarse con asociaciones agrícolas vecinas puede conducir a esfuerzos conjuntos de compra y mercadeo.
Cuentan con recursos naturales abundantes, como tierras fértiles y agua, que son fundamentales para la agricultura exitosa.	Invertir en infraestructura y tecnología agrícola moderna puede mejorar la productividad y reducir los costos.
Se tiene un historial de éxito, la Asociación ha demostrado la capacidad de superar desafíos previos, como sequías o enfermedades de cultivos.	Explorar la diversificación de productos de valor agregado, como cultivos orgánicos o de especialidad, puede abrir nuevas fuentes de ingresos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
No se cuenta con una amplia gama de cultivos, aumentando la dependencia de un solo cultivo y limitando las fuentes de ingresos.	La asociación es muy susceptible a las condiciones climáticas adversas, que pueden afectar el rendimiento de los cultivos y los ingresos.
Insuficiencia de capital e inversión en infraestructura, tecnología y equipos agrícolas modernos.	La volatilidad de los precios en los mercados agrícolas puede afectar la rentabilidad, lo que dificulta la planificación financiera.
Las prácticas administrativas deficientes y la falta de herramientas dificultan la eficiencia operativa.	La escalada de los precios de los fertilizantes, pesticidas y combustibles puede reducir los márgenes de ganancias.
La ausencia de estudios económico y seguimiento a los indicadores financieros genera una falta de información sobre la salud de la asociación.	Los cambios en las regulaciones y políticas agrícolas pueden afectar las operaciones y los costos de cumplimiento.
La asociación no cuenta con un plan de desarrollo estratégico.	Las crisis de salud (pandemias) o las enfermedades de los cultivos, generan interrupción en las cadenas de suministro y disminución de la demanda de productos agrícolas.

Fuente: Asociación de Agricultores “La Montañita”

Elaborado: Los autores

Realizado el diagnóstico respecto al manejo de la gestión administrativa que desarrolla Asociación “La Montañita”, con los datos provenientes de la entrevista y encuesta aplicadas a personal directivo y socios, se procedió a realizar el análisis de los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la organización, como se detalla en la tabla 4.38.

4.1.8. Actividad 5. Análisis de la matriz EFE y EFI

Se llevan a cabo las auditorías Internas y Externas, a fin de recabar los Factores claves del éxito, internos y externos (Castellano, 2015). Con este fin se describe a continuación el análisis de tres sub actividades, mismas que consisten en elaborar la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz de factores internos y externos, junto a la matriz de impactos:

4.1.8.1. Actividad 5.1. Matriz de factores internos (EFI)

La matriz de factores interno tiene por finalidad ponderar el nivel de gestión por parte de la Asociación de Agricultores “La Montañita”, para constatar con que eficiencia se aprovechan las fortalezas y como le están afectando las debilidades. Con este fin luego de enlistar cada uno de los factores de análisis, se aplicaron los pasos descritos por autores como Fred (2003, 2008, 2013) y Castellano (2015), dónde:

- 1) Se listaron las fortalezas y debilidades.
- 2) En la columna ponderación, se asignaron los pesos, considerando que esta debida corresponder a un valor entre 0.00 (no importante) y 1.00 (muy importante), según el nivel de importancia de cada componente, la suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.00.
- 3) Se le asignó una calificación a cada factor interno (fortalezas y debilidades). La valoración corresponde a la opinión de los directivos de la asociación, respecto a la percepción que tienen actualmente, aplicando una escala del 1 al 4 donde: 1= representa una debilidad mayor, 2= la debilidad es menor, 3= la fortaleza es menor y 4 = la fortaleza es mayor.

Observe que las fortalezas recibieron una clasificación de cuatro o tres y las debilidades una clasificación de uno o dos.

- 4) Se realizó la multiplicación de la columna ponderación con la calificación asignada a cada fortaleza y debilidad.
- 5) Por último, se sumó la puntuación ponderada para obtener la calificación total.

Tabla 4.39. Matriz de factores internos EFI

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación
Fortaleza			
F1. La asociación tiene un fuerte apoyo de los agricultores (socios), lo que fomenta un sentido de unidad y cooperación.	0,10	4	0,40
F2. Cuenta con una fuerza laboral calificada y experimentada con un profundo conocimiento de las prácticas agrícolas locales.	0,10	4	0,40
F3. Los proveedores están certificados como AGRIPAC	0,10	4	0,40
F4. Existen recursos naturales abundantes, como tierras fértiles y agua, que son fundamentales para la agricultura exitosa.	0,10	3	0,30
F5. Se tiene un historial de éxito, capacidad de superar desafíos previos, como sequías o enfermedades de cultivos.	0,10	3	0,30
Debilidad			
D1. No se cuenta con una amplia gama de cultivos, aumentando la dependencia de un solo cultivo y limitando las fuentes de ingresos.	0,10	2	0,20
D2. Insuficiencia de capital e inversión en infraestructura, tecnología y equipos agrícolas modernos.	0,10	1	0,10
D3. Las prácticas administrativas deficientes y la falta de herramientas dificultan la eficiencia operativa.	0,10	1	0,10
D4. La ausencia de estudios económico y seguimiento a los indicadores financieros genera falta de información.	0,10	1	0,10
D5. La asociación no cuenta con un plan de desarrollo estratégico.	0,10	1	0,10
Total	1,00		2,40

Fuente: Asociación de Agricultores “La Montañita”

La tabla 4.39 muestra la calificación de la matriz EFI de la Asociación de Agricultores “La Montañita”, con una ponderación de 2,40, al estar por debajo de la media (2,50), en concordancia con Fred (2013), la organización muestra altas deficiencias internas que no le están permitiendo aprovechar sus fortalezas y reducir las debilidades.

Obsérvese que las principales fortalezas son el apoyo de los agricultores (socios; F1=4), la fuerza laboral calificada y experimentada (F2=4), y los proveedores certificados (F3=4). Por otra parte, las debilidades que ganan mayor espacio son: el no contar con una planificación estratégica (D5=0,10), la ausencia de estudios económicos y de seguimiento (D4=0,10), falta inversión en infraestructura,

tecnología y equipos agrícolas (D2=0,10), acompañado de la ausencia de herramientas que den soporte a la gestión administrativa (D3=0,10).

4.1.8.2. Actividad 5.2. Matriz de factores externos (EFE)

El desarrollo de la matriz de factores externos, consistió en analizar las oportunidades y amenazas que afectan a la Asociación. Para su descripción se aplicaron los cinco pasos detallados en la matriz EFI, considerando la variación en la forma de calificar los elementos como se detalla en el paso 3. La forma correcta detallada por Fred (2003), Fred (2008), y Fred (2013), es la siguiente:

- 3) Se le asignó una calificación a cada oportunidad y amenaza. La valoración corresponde a la percepción que tienen actualmente, aplicando una escala del 1 al 4 donde: 1= representa es deficiente, 2= la respuesta es promedio, 3= la respuesta está por encima del promedio y 4 = la respuesta es excelente. Observe que las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias aplicadas por la asociación.

Tabla 4.40. Matriz de factores externos EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación
OPORTUNIDADES			
O1. Acceso a subvenciones y subsidios gubernamentales, en apoyo al sector agrícola.	0,10	3	0,30
O2. Acceso a apoyo financiero por parte de instituciones bancarias y casas agrícolas.	0,10	4	0,40
O3. Asociarse con asociaciones agrícolas vecinas puede conducir a esfuerzos conjuntos de compra y mercadeo.	0,10	1	0,10
O4. Invertir en infraestructura y tecnología agrícola moderna puede mejorar la productividad y reducir los costos.	0,10	1	0,10
O5. Explorar la diversificación de productos de valor agregado, como cultivos orgánicos o de especialidad, puede abrir nuevas fuentes de ingresos.	0,10	1	0,10
AMENAZAS			
A1. Susceptible a las condiciones climáticas adversas, que pueden afectar el rendimiento de los cultivos y los ingresos.	0,10	3	0,30
A2. Volatilidad de los precios en los mercados agrícolas puede afectar la rentabilidad, lo que dificulta la planificación financiera.	0,10	2	0,20
A3. La escalada de los precios de los fertilizantes, pesticidas y combustibles puede reducir los márgenes de ganancias.	0,10	3	0,30
A4. Cambios en las regulaciones y políticas agrícolas pueden afectar las operaciones y los costos de cumplimiento.	0,10	2	0,20
A5. Las crisis de salud (pandemias) o las enfermedades de los cultivos, generan interrupción en la cadena de suministro y disminución de la demanda de productos agrícolas.	0,10	3	0,30
Total	1,00		2,30

Fuente: Asociación de Agricultores "La Montañita"

Describiendo los resultados de la matriz EFE, detallados en la tabla 4.40, muestra que la Asociación de Agricultores “La Montañita”, con una ponderación de 2,30, no supera la calificación media (2,50). Al contrastar dicha valoración con lo expresado por Fred (2013), la organización ve limitada su capacidad de respuesta ante las amenazas, además de verse imposibilitado de aprovechar las oportunidades.

Al profundizar en las valoraciones obtenidas, téngase en cuenta que las oportunidades con más dificultades para poder ser capitalizadas por la asociación son: el asociarse con otras organizaciones agrícolas vecinas (O3= 0,10), invertir en infraestructura y tecnología agrícola moderna (O4=0,10) y explorar la diversificación de productos de valor agregado, como cultivos orgánicos o de especialidad (O5=0,10). Por otra parte, las amenazas que más les afectan son: la volatilidad de los precios en los mercados agrícolas (A2=0,20), y, los cambios en las regulaciones y políticas agrícolas (A4=0,20).

4.1.8.3. Actividad 5.3. Matriz de factores internos-externos (IE)

		2,40				
		4	3	2	1	
		1	2	3	Resultados de matriz externa	
2,30	3	CRECER	CRECER	RESISTIR		
	2	CRECER	RESISTIR	ELIMINAR		
	1	RESISTIR	ELIMINAR	ELIMINAR		
			7	8		9
			4	5		6
			1	2	3	
		Resultados de matriz interna				

Figura 4.1. Resultados del cuadrante interno-externo IE

Fuente: Asociación de Agricultores “La Montañita”

Elaborado: Autores

Luego de obtener las calificaciones de la matriz EFE y EFI, como se muestra en la figura 4.1, se realizó la localización del cuadrante en el cual se encontraba el cruce de los dos valores. Respecto a la Asociación de Agricultores “La Montañita”, los factores internos y externos se ubican en el cuadrante 5, la acción a recomendar es “Resistir”, indicando ello, que las acciones a tomar deben direccionarse a reducir las debilidades y evadir las amenazas con vista en superar al siguiente nivel, el cual sería “Crecer” y que en concordancia con Salas et al. (2018), se debe “elaborar propuestas que se centren en el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades que impulsen el desarrollo económico”.

4.2. FASE 2. EXAMINAR EL RENDIMIENTO ECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “LA MONTAÑITA” DEL CANTÓN JUNÍN.

Posterior al diagnóstico de la gestión administrativa, se procedió a realizar el correspondiente examen del rendimiento económico de la Asociación con el propósito de identificar la influencia que está teniendo en el desempeño. Para su evaluación se realizó una revisión documental, análisis horizontal y vertical, y el cálculo de los ratios financieros con el correspondiente diagnóstico.

4.2.1. Actividad 6. Revisión documental de la situación económica y financiera de los últimos tres años de la asociación de productores agrícolas “La Montañita” del cantón Junín.

Mediante visita técnica a la Asociación de Productores Agrícola “La Montañita”, se realizó la recopilación de los documentos financieros necesarios para el análisis de la situación económica de los últimos tres años. Respecto a la información obtenida se la obtuvo con autorización de la presidencia de la organización y expedida por la CPA, las evidencias correspondientes a esta actividad se detallan en el **anexo 4**.

4.2.2. Actividad 7. Realizar un análisis horizontal y vertical de los estados financieros de los últimos 3 años.

Tabla 4.41. Análisis horizontal y vertical Balance General

DESCRIPCIÓN	BALANCE GENERAL 2020 - 2022						ANÁLISIS VERTICAL			ANÁLISIS HORIZONTAL		
	AÑO 2022	AÑO 2021	AÑO 2020	VALOR ABSOLUTO (2022-2021)	VALOR ABSOLUTO (2021-2020)	VALOR ABSOLUTO (2022-2020)	2022	2021	2020	2021-2022 (Val. Ab./2021)	2020-2021 (Val. Ab./2020)	2020-2022 (Val. Ab./2020)
ACTIVOS CORRIENTES												
Caja	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0%	0%	0%
Banco	28.221,00	15.521,00	34.028,97	12700,00	-18507,97	-5807,97	7,02%	4,01%	9,24%	82%	-54%	-17%
Clientes	17.031,64	25.853,52	31.814,49	-8821,88	-5960,97	-14782,85	4,24%	6,68%	8,64%	-34%	-19%	-46%
Cuentas por cobrar	75.764,08	64.764,08	21.412,27	11000,00	43351,81	54351,81	18,84%	16,73%	5,81%	17%	202%	254%
Mercadería	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0%	0%	0%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTE	121016,72	106138,6	87255,73	14878,12	18882,87	33760,99	30,10%	27,41%	23,69%	14%	22%	39%
ACTIVOS NO CORRIENTES												
Terreno	5.000,00	5.000,00	5.000,00	0,00	0,00	0,00	1,24%	1,29%	1,36%	0%	0%	0%
Edificio	200.000,00	200.000,00	200.000,00	0,00	0,00	0,00	49,74%	51,65%	54,30%	0%	0%	0%
Maquinaria	55.000,00	55.000,00	55.000,00	0,00	0,00	0,00	13,68%	14,20%	14,93%	0%	0%	0%
Vehículo	20.000,00	20.000,00	20.000,00	0,00	0,00	0,00	4,97%	5,17%	5,43%	0%	0%	0%
Equipos de computación	700,00	700,00	700,00	0,00	0,00	0,00	0,17%	0,18%	0,19%	0%	0%	0%
Muebles de oficina	370,00	370,00	370,00	0,00	0,00	0,00	0,09%	0,10%	0,10%	0%	0%	0%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	281.070,00	281.070,00	281.070,00	0,00	0,00	0,00	69,90%	72,59%	76,31%	0%	0%	0%
TOTAL ACTIVOS	402.086,72	387.208,60	368.325,73	14878,12	18882,87	33760,99	100,00%	100,00%	100,00%	4%	5%	9%
PASIVOS CORRIENTES												
Préstamos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0%	0%	0%
Cuentas por pagar proveedores	12.585,00	24.585,00	25.458,84	-12000,00	-873,84	-12873,84	3,13%	6,35%	6,91%	-49%	-3%	-51%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	12.585,00	24.585,00	25.458,84	-12000,00	-873,84	-12873,84	3,13%	6,35%	6,91%	-49%	-3%	-51%
PASIVOS NO CORRIENTES												
Préstamos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0%	0%	0%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0%	0%	0%
TOTAL DEL PASIVO	12.585,00	24.585,00	25.458,84	-12000,00	-873,84	-12873,84	3,13%	6,35%	6,91%	-49%	-3%	-51%
PATRIMONIO												
Capital social	400,00	400,00	400,00	0,00	0,00	0,00	0,10%	0,10%	0,11%	0%	0%	0%
Donaciones gubernamentales	200.000,00	200.000,00	200.000,00	0,00	0,00	0,00	49,74%	51,65%	54,30%	0%	0%	0%
Donaciones no gubernamentales	71.567,40	71.567,40	71.567,40	0,00	0,00	0,00	17,80%	18,48%	19,43%	0%	0%	0%
Excedentes de años anteriores	90.656,20	70.899,49	46.751,29	19756,71	24148,20	43904,91	22,55%	18,31%	12,69%	28%	52%	94%
Excedentes del presente año	26.878,13	19.756,71	24.148,20	7121,42	-4391,49	2729,93	6,68%	5,10%	6,56%	36%	-18%	11%
TOTAL PATRIMONIO NETO	389501,73	362623,6	342866,89	26878,13	19756,71	46634,84	96,87%	93,65%	93,09%	7%	6%	14%
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	402.086,73	387.208,60	368.325,73	14878,13	18882,87	33761,00	100,00%	100,00%	100,00%	4%	5%	9%

Análisis Horizontal

El análisis horizontal compara datos financieros de un año a otro, revelando cambios y tendencias a lo largo del tiempo. A continuación, se muestra un análisis de los datos financieros para los años 2020, 2021 y 2022, del balance general de la Asociación de Productores Agrícolas “La Montañita”:

Activos Corrientes: Los activos corrientes han mostrado un crecimiento constante durante los tres años. En 2021 aumentaron \$18.882,87 respecto a 2020, lo que representa un crecimiento del 21,64%. En 2022 incrementaron \$14.878,12 adicionales a lo generado en el 2021, proporcional al 14,02%. Esto indica un crecimiento significativo de los activos circulantes a lo largo de los años que, al comparar el incremento del 2020 al 2022, equivale a un 38,69%, producto del aumento exponencial en la comercialización de maíz que, se ve reflejado en la cuenta por cobrar, observándose un crecimiento del 253,83% entre el 2020 y 2022.

Activos No Corrientes: El análisis horizontal de los activos no corrientes indica que los valores de diversos activos, incluidos terrenos, edificios, maquinaria, vehículos, equipos informáticos y mobiliario de oficina, se mantuvieron constantes y sin cambios durante el período de tres años comprendido entre 2020 y 2022. No hubo aumentos ni disminuciones en los valores registrados de estos activos, con un valor de \$281.070,00. Esta constante estabilidad en los activos no corrientes sugiere que la empresa no realizó inversiones adicionales en estas categorías durante el período especificado. Es importante evaluar si esta falta de inversión se alinea con los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa y si los gastos de capital o los reemplazos necesarios se aplazaron o abordaron por otros medios.

Activos Totales: Los activos totales han aumentado constantemente durante los tres años. En 2021 incrementaron \$18.882,87 respecto a 2020, equivalente a un 5,13%. Para el 2022 llegó a \$14.878,12 adicionales al 2021, lo que responde a una progresión del 3,84%. Esto demuestra un crecimiento constante en los

activos totales. Como se observa en los resultados del 2020 al 2022 la valorización de los activos totales corresponde al 9,17%.

Pasivos Corrientes: El análisis horizontal para los pasivos corrientes muestra que hubo una disminución de \$25,458.84 en 2020 a \$24,585.00 en 2021, lo que representa una reducción de \$873.84 o aproximadamente el 3.43%. En 2022, disminuyeron aún más en 12,000.00 adicionales en comparación con 2021, lo que equivale al 48.81%. Esto indica una reducción sustancial de las obligaciones a corto plazo en los 3 años (50.57%), lo cual es favorable, señala una mejor gestión de las deudas o una menor necesidad de financiamiento a corto plazo.

Pasivos No Corrientes: Los pasivos no corrientes se mantuvieron en cero durante los tres años, indicando la ausencia de obligaciones a largo plazo de la asociación en este periodo. A pesar de ser esta situación favorable para la organización es relevante analizar si corresponde a una estrategia o se está limitando la inversión y por lo tanto diezmando su crecimiento.

Patrimonio Neto: El patrimonio neto ha aumentado constantemente durante los tres años. En 2021 aumentó \$19.756,71 respecto a 2020, lo que representa un aumento del 5,76%. En 2022 vario en \$26.878,13 a comparación del 2021, representando un incremento de 7,41%. Esto demuestra una tendencia positiva en la posición financiera, generando un crecimiento significativo en el patrimonio neto, que podría atribuirse a ganancias netas o aportes de capital en este periodo.

Análisis Vertical

El análisis vertical evalúa la composición de los estados financieros como porcentaje de los activos totales, proporcionando información sobre la importancia relativa de cada categoría dentro del balance. A continuación, se muestran los resultados obtenidos a partir de los datos financieros proporcionados por la asociación:

Activos Corrientes: El análisis indica que los activos corrientes han representado consistentemente una porción significativa de los activos totales. En 2020, fue de \$87.255,73, con un valor porcentual del 23,69%. Por su parte, en 2021, aumentó a \$106.138,60 (27,41%). Mientras que, en 2022, equivalen al 30,10% (\$121.016,72), lo que refleja un aumento con respecto a años anteriores. Esto sugiere que una mayor parte de los activos de la empresa están en forma líquida o fácilmente convertibles en efectivo.

Activos no corrientes: El análisis vertical de los activos no corrientes muestra que incorporan una porción sustancial del activo total. En el año 2020 ascendieron a \$281.070,00, representando el 76,31% del activo total. Para el 2021 se mantuvieron en \$281.070,00, con el 72,59%. En 2022 representaron el 69,90% del activo total, lo que supone una disminución respecto a años anteriores. Esto sugiere que podría haber habido un cambio hacia una mayor liquidez en la composición de activos y la no adquisición de deudas a largo plazo, sosteniendo los activos fijos como terreno, edificio, maquinaria, vehículo, y equipos de computación.

Pasivos Corrientes: Los pasivos corrientes han disminuido significativamente como porcentaje del total de pasivos y capital de 2020 a 2022. En el 2020 representan el 6,91%, para el 2021 tuvo una disminución mínima del 6,35%. Mientras que, para el 2022 se redujo aún más con el 3,13%, lo que sugiere una menor dependencia de los pasivos a corto plazo. obligaciones a plazo.

Patrimonio: El patrimonio ha representado consistentemente una porción sustancial del total de pasivos y patrimonio. En 2020 con \$342.866,89, representó el 93,09%. El siguiente año se sostuvo (93,65%), ubicándose en \$362.623,60. Mientras en 2022, representó el 96,78% del total del pasivo y el patrimonio, lo que refleja un aumento con respecto a años anteriores. Esto sugiere que la estructura financiera de la empresa se ha vuelto más dependiente del capital como fuente de financiación. Si se observa el pasivo no corriente, se encuentra en 0 y la cuenta de préstamos de igual manera en los tres años.

Tabla 4.42. Análisis horizontal y vertical Estado de Resultado

ESTADO DE RESULTADO 2020 - 2022							ANÁLISIS VERTICAL			ANÁLISIS HORIZONTAL		
DESCRIPCIÓN	AÑO 2022	AÑO 2021	AÑO 2020	VALOR ABSOLUTO (2022-2021)	VALOR ABSOLUTO (2021-2020)	VALOR ABSOLUTO (2022-2020)	2022	2021	2020	2021-2022 (Val. Ab./2021)	2020-2021 (Val. Ab./2020)	2020-2022 (Val. Ab./2020)
INGRESOS												
Ingresos por venta de maíz	424.472,65	286.988,52	401.648,70	137.484,13	-114.660,18	22.823,95	100%	97,95%	51,36%	47,91%	-28,55%	5,68%
Otros ingresos		6.015,00	380.453,22	-6.015,00	-374.438,22	-380.453,22	0%	2,05%	48,64%	-100%	-98,42%	-100%
TOTAL INGRESOS	424.472,65	293.003,52	782.101,92	131.469,13	-489.098,40	-357.629,27	100%	100%	100%	44,87%	-62,54%	-45,73%
COSTOS												
Costos de ventas generados por socios	382.025,39	258.289,67	381.566,27	123.735,72	-123.276,60	459,12	90%	88,15%	48,79%	47,91%	-32,31%	0,12%
Costos de ventas generados por terceros			361.430,56	0,00	-361.430,56	-361.430,56	0%	0,00%	46,21%	0,00%	-100%	-100%
TOTAL COSTOS	382.025,39	258.289,67	742.996,83	123.735,72	-484.707,16	-360.971,44	90%	88,15%	95,00%	47,91%	-65,24%	-48,58%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	42.447,26	34.713,85	39.105,09	7.733,41	-4.391,24	3.342,17	10%	11,85%	5,00%	22,28%	-11,23%	8,55%
GASTOS												
Gastos de aseo	60,00	60,00	60,00	0,00	0,00	0,00	0,01%	0,02%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%
Gastos de oficina	100,24	100,24	100,00	0,00	0,24	0,24	0,02%	0,03%	0,01%	0,00%	0,24%	0,24%
Gastos de ventas	152,00	140,00	140,00	12,00	0,00	12,00	0,04%	0,05%	0,02%	8,57%	0,00%	8,57%
Gastos generales	500,00	500,00	500,00	0,00	0,00	0,00	0,12%	0,17%	0,06%	0,00%	0,00%	0,00%
Honorarios profesionales	1.200,00	1.200,00	1.200,00	0,00	0,00	0,00	0,28%	0,41%	0,15%	0,00%	0,00%	0,00%
Mano de obra	12.600,00	12.000,00	12.000,00	600,00	0,00	600,00	2,97%	4,10%	1,53%	5,00%	0,00%	5,00%
Mantenimiento de activos	315,45	315,45	315,45	0,00	0,00	0,00	0,07%	0,11%	0,04%	0,00%	0,00%	0,00%
Servicios básicos	641,45	641,45	641,45	0,00	0,00	0,00	0,15%	0,22%	0,08%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL GASTOS	15.569,14	14.957,14	14.956,90	612,00	0,24	612,24	3,67%	5,10%	1,91%	4,09%	0,00%	4,09%
UTILIDAD OPERATIVA	26.878,12	19.756,71	24.148,19	7.121,41	-4.391,48	2.729,93	6,33%	6,74%	3,09%	36,05%	-18,19%	11,30%

Fuente: Asociación de Agricultores "La Montañita"

Análisis Horizontal del Estado de Resultados:

El análisis horizontal, es una revisión del estado de resultados para verificar los movimientos de las cuentas de ingresos y gastos asociados a la Asociación de Productores Agrícolas “La Montañita, para constatar cómo se han gestionado en el periodo de estudio, mismo que corresponde del año 2020 al 2022.

Datos de interés:

- En 2022, los ingresos totales ascendieron a \$424.472,65, lo que representa un aumento significativo respecto de \$293.003,52 en 2021 y \$782.101,92 en 2020.
- El costo de ventas generado por los socios en 2022 fue de \$382.025,39, mientras que en 2021 fue de \$258.289,67 y en 2020 de \$381.566,27.
- La utilidad bruta por ventas del año 2022 fue de \$42.447,26, superior a los \$34.713,85 del año 2021 y a los \$39.105,09 del año 2020.
- Los gastos totales en 2022 ascendieron a \$15.569,14, ligeramente superiores a los \$14.957,14 del 2021 y a los \$14.956,90 del 2020.
- La utilidad operativa en 2022 fue de \$26.878,12, mostrando un aumento respecto a \$19.756,71 en 2021 y \$24.148,19 en 2020.

Interpretación:

El análisis horizontal de la cuenta de resultados muestra aumentos significativos de los ingresos totales y del beneficio bruto por ventas en 2022 respecto al año anterior. Sin embargo, también se produce un notable aumento de los gastos totales, lo que se traduce en un mayor beneficio operativo.

La cuenta de resultados de Asociación Agrícola La Montañita muestra un aumento sustancial de los ingresos totales y la utilidad bruta por ventas en 2022 respecto a 2021. En concreto, los ingresos totales aumentaron un 45,1%, mientras que la utilidad bruta incrementó un 22,2%. A pesar del aumento significativo de los gastos totales, que se establece en un 4,1%, la organización

logró un crecimiento impresionante en el beneficio operativo, que representó el 36,5% respecto al año anterior.

Al interpretar estas cifras, es evidente que la asociación experimentó un mejor desempeño financiero en 2022. El aumento de los ingresos, especialmente por las ventas de maíz, contribuyó a esta tendencia positiva. El porcentaje estable del beneficio operativo respecto de los ingresos totales indica una gestión eficiente de los costes. Si bien otros ingresos desempeñaron un papel menor, la principal fuente de ingresos provino de las ventas de maíz. Los costos generados por los socios representan una parte importante de los costos totales y la organización logró controlarlos con éxito en línea con el crecimiento de los ingresos. Este análisis sugiere que la Asociación Agrícola “La Montañita” efectivamente capitalizó sus fuentes de ingresos manteniendo una posición financiera saludable en los años especificados.

Análisis Vertical del Estado de Resultados:

Respecto al análisis vertical del estado de resultados se hace una revisión de las cuentas de ingresos, egresos y patrimonio, para constatar la representación que tienen respecto a los ingresos totales, para la interpretación de los resultados, se hace una descripción de datos de interés, y la interpretación de los datos.

Datos de interés:

- En 2022, los ingresos por ventas de maíz representaron aproximadamente el 99,30%, en 2021 el 98,04%. Mientras que, en 2020 equivalen al 51,46% de los ingresos totales.
- Otros ingresos en 2022 tienen una influencia en la actividad comercial del 0,70% de los ingresos totales, para el 2021 se ubicó en 1,96%; sin embargo, para el 2020 tuvo una representatividad del 48,54%, indicando ello una caída pronunciada en los siguientes años.

- El costo de ventas generado por los socios en 2022 se ubicó en el 90,06% de los costos totales, mientras que en 2021 fue superior con el 95,03%. En 2020, estos fueron inferiores en comparación a los siguientes años, representaron el 51,29%.
- El beneficio bruto por ventas en 2022 fue del 9,94%, en 2021 representó el 11,85%. Mientras en el 2020, el beneficio bruto se fijó en 4,99% de los ingresos totales.
- Los gastos totales en 2022 abarcan el 3,68% de los ingresos totales, mientras que en 2021 fue del 5,11%. En 2020, representaron el 1,91%.
- El beneficio operativo en 2022 equivale a un 6,32%, en 2021 se mantuvo similar con el 6,75%. Por otra parte, para el 2020, estos fueron inferiores representando el 3,08% de los ingresos totales, observándose un incremento en los años siguientes.

Interpretación:

El análisis vertical revela que la mayor parte de los ingresos provienen de la venta de maíz, mientras que otros ingresos juegan un papel menor. El costo de ventas generado por los socios es una parte importante de los costos totales. A pesar del aumento de los gastos, el beneficio operativo como porcentaje de los ingresos totales se ha mantenido relativamente estable a lo largo de los años.

El análisis vertical del estado de resultados de Asociación Agrícola La Montañita para los años 2022, 2021 y 2020 revela importantes datos. En 2022, las ventas de maíz representaron el 99,8% de los ingresos totales, que ascendieron a \$424.472,65. Otras fuentes de ingresos contribuyeron sólo con un pequeño 0,2%, totalizando \$6.015,00. Los costos generados por los socios representaron el 99,9% del costo total de ventas, equivalente a \$381.566,27, mientras que los costos generados por terceros fueron insignificantes. Esto ilustra la fuerte dependencia de la asociación de las ventas de maíz para obtener ingresos.

Al comparar 2022 con 2021, los ingresos totales aumentaron un 44,9%, de \$293.003,52 a \$424.472,65, y la utilidad bruta por ventas aumentó un 22,0%. Mientras tanto, los gastos operativos crecieron un 4,1%, lo que generó un alcance del 36,5% en el beneficio operativo. El análisis subraya que la Asociación Agrícola La Montañita depende en gran medida de las ventas de maíz para obtener ingresos. Si bien experimentaron un crecimiento significativo de los ingresos en 2022, la gestión eficiente de costos ayudó a mantener una posición financiera saludable. Sin embargo, es crucial que la organización diversifique sus fuentes de ingresos y controle continuamente los gastos para garantizar la estabilidad financiera a largo plazo.

4.2.3. Actividad 9. Aplicar indicadores financieros para la determinación del rendimiento económico.

RAZONES DE LIQUIDEZ

En general, los indicadores de liquidez señalan una mejora sustancial en la capacidad de la empresa para enfrentar sus obligaciones a corto plazo en el año 2022 en comparación con años anteriores. Esto podría ser el resultado de una mejor administración de los activos y pasivos corrientes, lo que es una señal positiva de estabilidad financiera. Para profundizar en estos resultados se aplican los indicadores correspondientes:

RAZÓN DEL CIRCULANTE

$$\text{Razón del circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Fórmula 4.1. Razón circulante

Fuente: Fred (2013)

Tabla 4.43. Razones de liquidez, razón del circulante

Año	Fórmula	Indicador
2020	Razón del circulante = $\frac{87.255,73}{25.458,84}$	= 3,43
2021	Razón del circulante = $\frac{106.138,6}{24.585,00}$	= 4,32
2022	Razón del circulante = $\frac{121.016,72}{12.585,00}$	= 9,62

Fuente: Asociación de Agricultores "La Montañita"

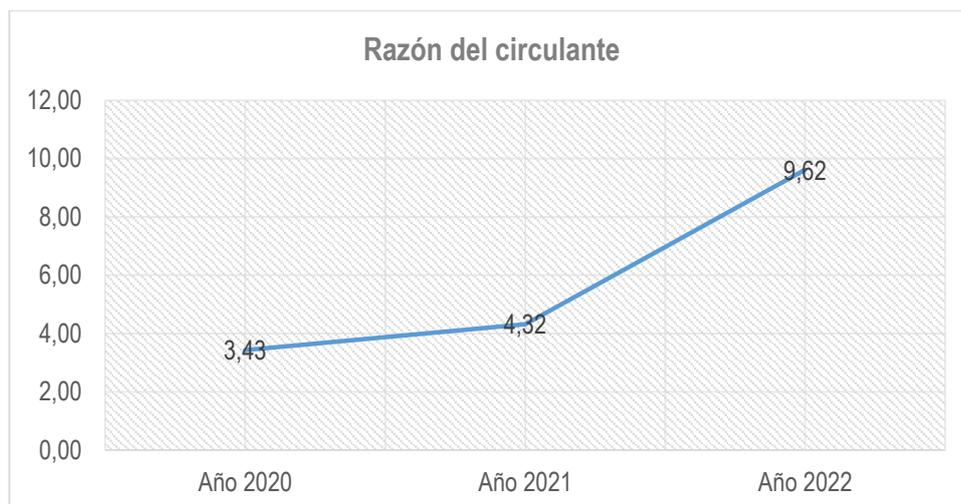


Gráfico 4.17. Razones de liquidez, razón del circulante
Fuente: Asociación de Agricultores “La Montañita”
Elaborado: Autores

La razón de liquidez corriente ha mejorado significativamente en 2022 en comparación con los años anteriores. Esto indica que en 2022 la empresa tiene suficientes activos corrientes para cubrir sus pasivos corrientes casi diez veces, lo que es una señal positiva de solidez financiera. Como se observa en el gráfico 4.1., ha tenido un crecimiento progresivo, donde en el año 2020 se ubicaba en 3.43, para el 2021 en 4.32 y en el 2022, se ubicó en 9.62, con un crecimiento de 5.3 puntos al año anterior.

RAZÓN DE LA PRUEBA ACIDA

$$\text{Razón de la prueba ácida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Fórmula 4.2. Prueba acida

Fuente: Fred (2013)

Tabla 4.44. Razones de liquidez, prueba ácida

Año	Fórmula	Indicador
2020	Prueba acida = $\frac{87.255,73 - 0}{25.458,84}$	= 3,43
2021	Prueba acida = $\frac{106.138,6 - 0}{24.585,00}$	= 4,32
2022	Prueba acida = $\frac{121.016,72 - 0}{12.585,00}$	= 9,62

Fuente: Asociación de Agricultores “La Montañita”

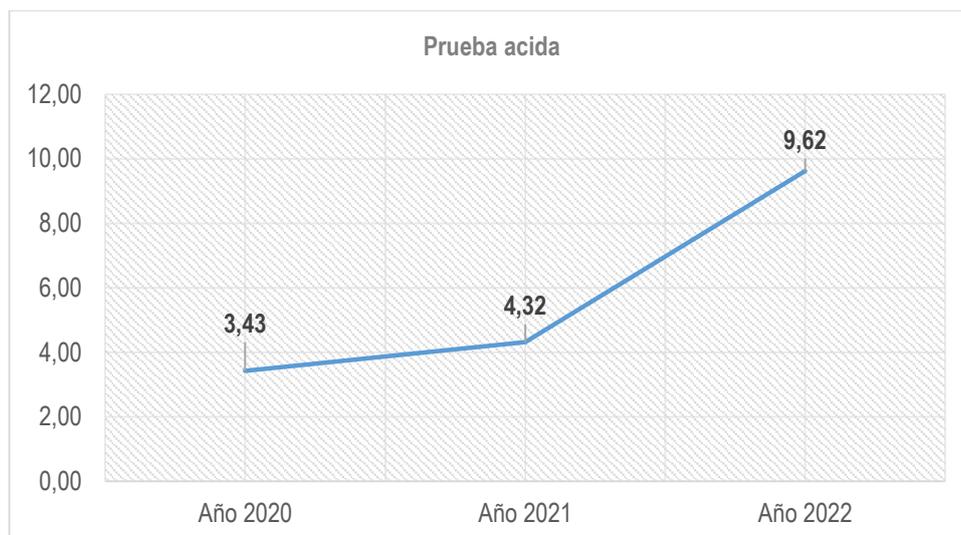


Gráfico 4.18. Razones de liquidez, prueba ácida
Fuente: Asociación de Agricultores “La Montañita”
Elaborado: Autores

Al igual que la razón de liquidez corriente, la razón de prueba ácida también muestra una mejora significativa en el año 2022. Esto sugiere que la empresa tiene suficientes activos líquidos (excluyendo inventarios) para cubrir sus pasivos corrientes en casi diez veces. Si se observa el gráfico 4.1., Para el año 2020, el ratio se situaba en 3.43, mientras en el año 4.32, indicando un pequeño aumento, ya para el 2022 presenta un crecimiento considerable que lo ubica en 9.62.

LIQUIDEZ NETA

$$\text{Liquidez neta} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Fórmula 4.3. Liquidez neta

Fuente: Fred (2013)

Tabla 4.45. Razones de rentabilidad, liquidez neta

Año	Fórmula	Indicador
2020	Liquidez neta = $\frac{87255.73 - 25,458.84}{25,458.84}$	= 2.43
2021	Liquidez neta = $\frac{106138.6 - 24,585.00}{24,585.00}$	= 3.32
2022	Liquidez neta = $\frac{121016.72 - 12,585.00}{12,585.00}$	= 8.62

Fuente: Asociación de Agricultores “La Montañita”

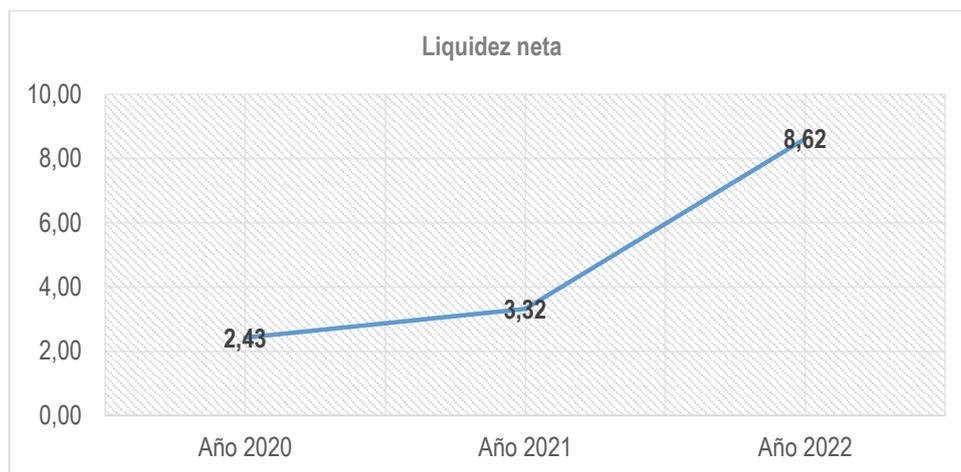


Gráfico 4.19. Razones de rentabilidad, capital de trabajo

Fuente: Asociación de Agricultores “La Montañita”

Elaborado: Autores

Mostró una tendencia creciente en su Liquidez Neta a lo largo de estos tres años, lo que indica una mejora en la capacidad para manejar las obligaciones financieras a corto plazo y su posición financiera general. En el año 2020, la Liquidez Neta fue de aproximadamente 2.43, provocando presión en la liquidez de la empresa. El 2021 mejoró a alrededor de 3.32, presentando una posición favorable en comparación al año anterior, mientras que, en el 2022 aumentó significativamente a 8.62, señalando una posición sólida de liquidez en este último año, viéndose garantizada la respuesta hacia las obligaciones a corto plazo.

RAZONES DE APALANCAMIENTO

La Asociación evidencia una reducción de la dependencia de deuda para el financiamiento, en los tres años analizados. Además, parece que la empresa no efectuó gastos financieros importantes. Esto se sustenta al querer estimar el ratio de apalancamiento “cobertura de interés”, no se realizó por la ausencia de información, en este periodo no se registra valores por concepto de interés. En resumen, se indica una posible gestión eficiente en la estructura de capital.

RAZÓN ENDEUDAMIENTO

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \times 100$$

Fórmula 4.4. Razón endeudamiento

Fuente: Fred (2013)

Tabla 4.46. Razones de apalancamiento, razón de endeudamiento

Año	Fórmula	Indicador
2020	Razón endeudamiento = $\frac{25.458,84}{368.325,73}$	= 6,91%
2021	Razón endeudamiento = $\frac{24.585,00}{387.208,60}$	= 6,35%
2022	Razón endeudamiento = $\frac{12.585,00}{402.086,72}$	= 3,13%

Fuente: Asociación de Agricultores "La Montañita"

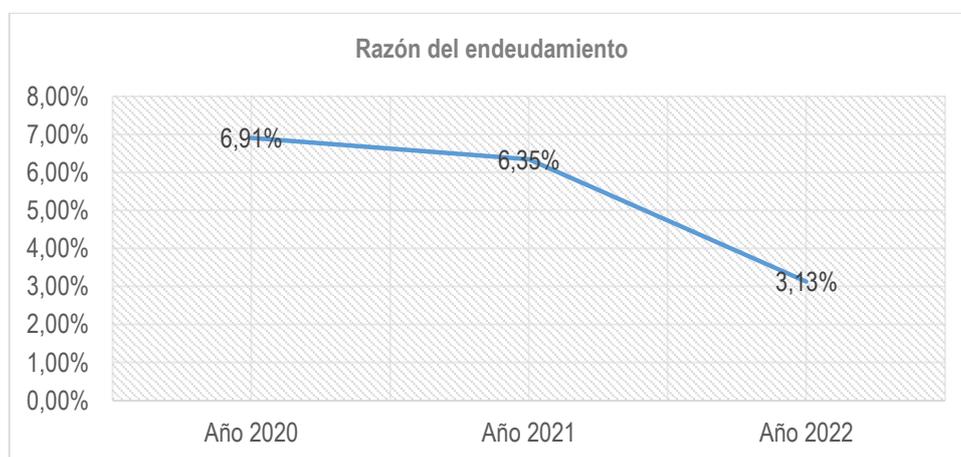


Gráfico 4.20. Razones de apalancamiento, razón de endeudamiento

Fuente: Asociación de Agricultores "La Montañita"

Elaborado: Autores

Durante los tres años analizados, la Razón de Endeudamiento de la empresa ha mostrado una tendencia decreciente. En el año 2020, esta razón fue del 6.91%, aumentando al 6.35% en el año 2021 y al 3.13% en el año 2022. Esto indica que la proporción de activos financiados por pasivos ha disminuido. Se observa una disminución del endeudamiento, lo cual es favorable al existir menor dependencia de la deuda a largo plazo; sin embargo, es importante determinar si esta situación no afecta la capacidad de la Asociación para financiar operaciones y proyectos a futuro sin comprometer la estabilidad financiera.

DEUDA PATRIMONIO

$$\text{Deuda patrimonio} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

Fórmula 4.5. Deuda patrimonio

Fuente: Fred (2013)

Tabla 4.47. Razones de apalancamiento, deuda patrimonio

Año	Fórmula	Indicador
2020	Deuda patrimonio = $\frac{25.458,84}{342.866,89}$	= 0.074
2021	Deuda patrimonio = $\frac{24.585,00}{362.623,60}$	= 0.068
2022	Deuda patrimonio = $\frac{12.585,00}{389.501,73}$	= 0.032

Fuente: Asociación de Agricultores "La Montañita"

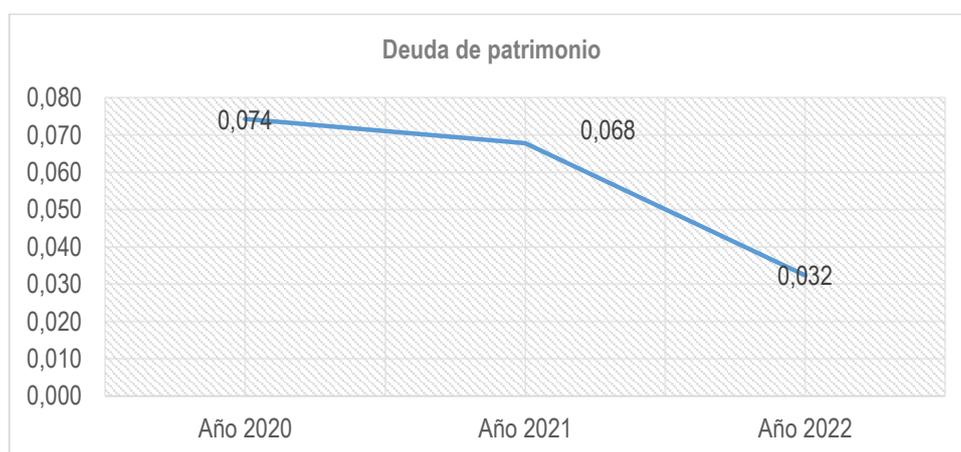


Gráfico 4.21. Razones de apalancamiento, deuda patrimonio

Fuente: Asociación de Agricultores "La Montañita"

Elaborado: Autores

La Razón de Endeudamiento Total muestra la proporción de los activos totales que están financiados con deuda. En el año 2020, esta ratio fue del 7.4%, lo que significa que aproximadamente el 7.4% de los activos totales de la empresa estaban financiados con deuda. En los años siguientes, esta ratio disminuyó significativamente al 6.8% en 2021 y al 3.2% en 2022. Esta tendencia sugiere una disminución en la dependencia de la deuda como fuente de financiamiento.

RAZONES DE ACTIVIDAD

El análisis de las Razones de Actividad de la Asociación Agrícola "La Montañita" refleja una variabilidad en la eficiencia operativa a lo largo de los tres años evaluados. Mientras que la rotación del activo total mostró mejoras en 2022, la rotación del activo fijo disminuyó constantemente. La rotación de cuentas por cobrar experimentó una disminución en 2021 pero se recuperó en 2022. Estas tendencias sugieren la necesidad de una revisión más detallada de las operaciones, es importante resaltar que fue imposible calcular el ratio rotación de inventarios al carecer de información del Inventario de bienes terminado.

ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL

$$\text{Rotación activo total} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$$

Fórmula 4.6. Rotación del activo total

Fuente: Fred (2013)

Tabla 4.48. Razones de actividad, rotación del activo total

Año	Fórmula	Indicador
2020	Rotación activos totales = $\frac{782,101.92}{368,325.73}$	= 2,12%
2021	Rotación activos totales = $\frac{293,003.52}{387,208.60}$	= 0,76%
2022	Rotación cactivos totales = $\frac{424,472.65}{402,086.72}$	= 1,15%

Fuente: Asociación de Agricultores "La Montañita"

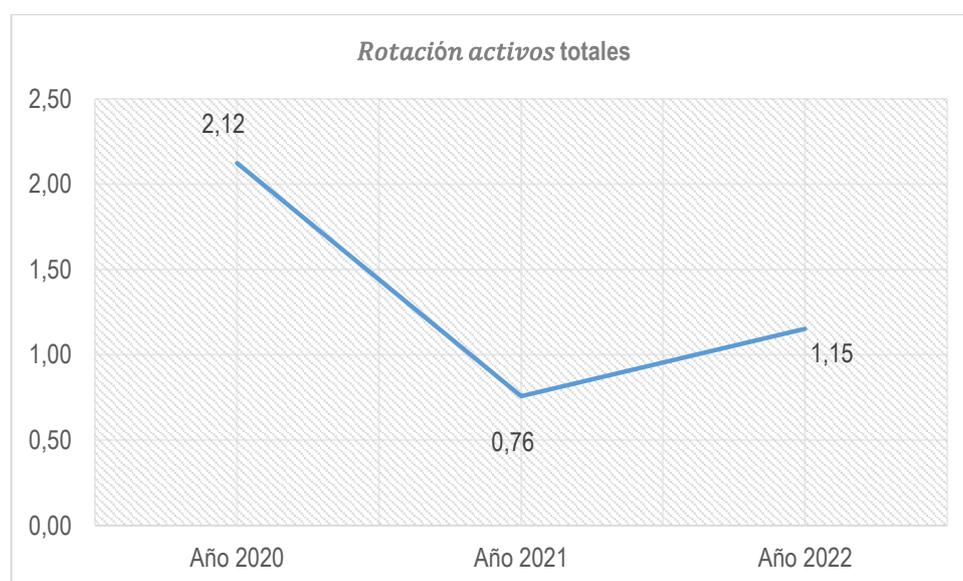


Gráfico 4.22. Razones de actividad, Rotación activos

Fuente: Asociación de Agricultores "La Montañita"
Elaborado: Autores

La Rotación de Activos Totales (RAT) mide la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Una RAT superior a 1 indica que la empresa está generando más ventas por unidad de activos. En este caso, la RAT ha disminuido en 2022 en comparación con 2020, lo que podría sugerir una menor eficiencia en la utilización de los activos.

ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR (RCC)

Rotación de cuenta por cobrar = Ventas Netas / Promedio de Cuentas por Cobrar

Fórmula 4.7. Rotación cuentas por cobrar

Fuente: Gamboa (2023)

Tabla 4.49. Razones de actividad, rotación cuentas por cobrar

Año	Fórmula	Indicador
2020	Rotación cuentas por cobrar = $\frac{782,101.92}{21,412.27}$	= 36.50
2021	Rotación cuentas por cobrar = $\frac{293,003.52}{64,764.08}$	= 4.52
2022	Rotación cuentas por cobrar = $\frac{424,472.65}{75,764.08}$	= 5.61

Fuente: Asociación de Agricultores "La Montañita"

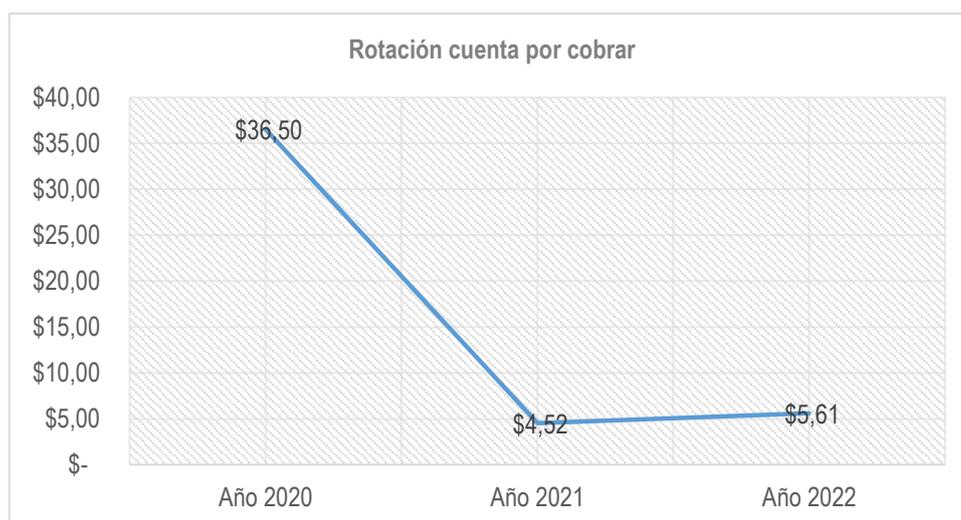


Gráfico 4.23. Razones de actividad, rotación cuentas por cobrar

Fuente: Asociación de Agricultores "La Montañita"

Elaborado: Autores

En este caso, la RCC ha disminuido de manera significativa en 2022 en comparación con 2020, lo que podría indicar una gestión menos eficiente de las

cuentas por cobrar. Para el año 2020 se ubicaba en 36.50, mientras en el 2021 descendió a 4.52 y en el 2022 5.61%.

PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA (PPC)

Periodo promedio de cobranza = $365 / RCC$

Fórmula 4.8. Rotación cuentas por cobrar

Fuente: Gamboa (2023)

Tabla 4.50. Razones de actividad, periodo promedio de cobranza

Año	Fórmula	Indicador
2020	$PPC = \frac{365}{5,608}$	= 10.00 días
2021	$PPC = \frac{365}{4,523}$	= 80.77 días
2022	$PPC = \frac{365}{36,503}$	= 65.17 días

Fuente: Asociación de Agricultores "La Montañita"

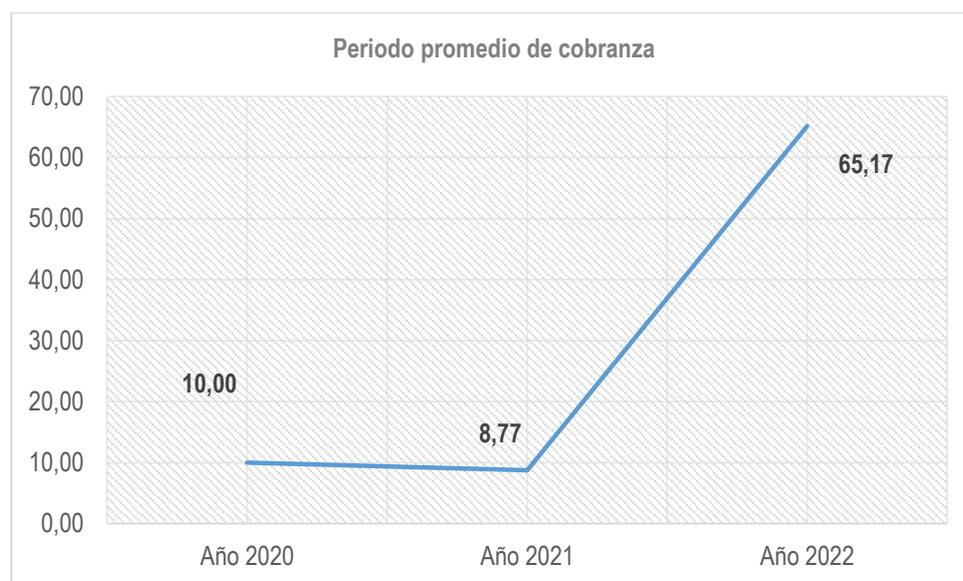


Gráfico 4.24. Razones de actividad, periodo promedio de cobranza

Fuente: Asociación de Agricultores "La Montañita"

Elaborado: Autores

En este caso, la RCC ha disminuido de manera significativa en 2022 en comparación con 2020, lo que podría indicar una gestión menos eficiente de las cuentas por cobrar. Para el año 2020, la rotación se ubicaba en apenas 10 días; sin embargo, para el 2021 este aumento a 80.77 y en el 2022 presenta una leve reducción de 65.17 días.

ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO

$$\text{Rotación del activo fijo} = \frac{\text{Ventas neta}}{\text{Activo fijo}}$$

Fórmula 4.9. Rotación del activo fijo

Fuente: Fred (2013)

Tabla 4.51. Razones de actividad, rotación activos fijos

Año	Fórmula		Indicador
2020	Rotación activos = $\frac{782,101.92}{281,070.00}$	=	2,78%
2021	Rotación activos = $\frac{293,003.52}{281,070.00}$	=	1,04%
2022	Rotación cactivos = $\frac{424,472.65}{281,070.00}$	=	1,51%

Fuente: Asociación de Agricultores "La Montañita"

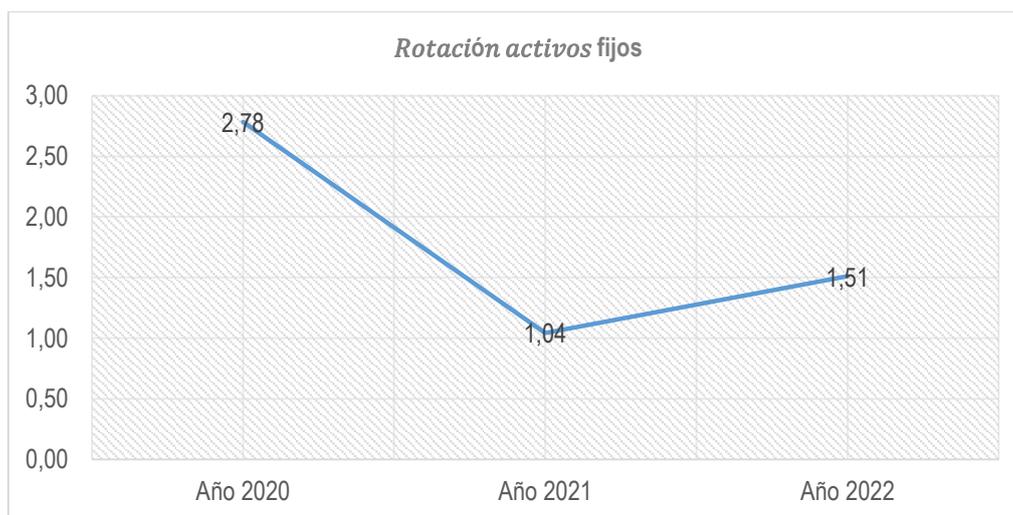


Gráfico 4.25. Razones de actividad, Rotación activos fijos

Fuente: Asociación de Agricultores "La Montañita"

Elaborado: Autores

La Rotación de Activo Fijo de la Asociación Agrícola "La Montañita" ha variado a lo largo de los tres años analizados. En 2020, mostró una eficiencia razonable, generando \$2.78 en ventas por cada \$1 de activos fijos. Sin embargo, en 2021, esta eficiencia disminuyó significativamente a aproximadamente \$1.04, indicando un uso menos eficiente de los activos fijos para generar ventas. En 2022, hubo una mejora con una Rotación de Activo Fijo de aproximadamente \$1.51, aunque aún por debajo de los niveles de 2020. Estas fluctuaciones

sugieren la necesidad de una gestión más efectiva de los activos fijos para maximizar la generación de ventas y optimizar el rendimiento financiero de la asociación en los años siguientes.

RAZONES DE RENTABILIDAD

Las razones de rentabilidad evaluaron la capacidad que tienen la Asociación de Productores Agrícolas “La Montañita”, para generar ganancias en relación al activo, patrimonio y ventas. Según los datos obtenidos ha logrado mantener su rentabilidad y eficiencia operativa, lo que es una señal positiva para su salud financiera. Sin embargo, es importante seguir monitoreando estos indicadores para identificar áreas de mejora.

CAPITAL DE TRABAJO

Capital de trabajo = Activos corriente – Pasivos corrientes

Fórmula 4.10. Capital de trabajo

Fuente: Fred (2013)

Tabla 4.52. Razones de rentabilidad, capital de trabajo

Año	Fórmula	Indicador
2020	$Capital\ de\ trabajo = 87255.73 - 25,458.84$	= \$61,796.89
2021	$Capital\ de\ trabajo = 106138.6 - 24,585.00$	= \$81.553,60
2022	$Capital\ de\ trabajo = 121016.72 - 12,585.00$	= \$108,431.72

Fuente: Asociación de Agricultores “La Montañita”



Gráfico 4.26. Razones de rentabilidad, capital de trabajo

Fuente: Asociación de Agricultores “La Montañita”

Elaborado: Autores

Durante los tres años, el capital de trabajo se ha mantenido positivo, lo que sugiere que la Asociación Agrícola "La Montañita" tiene suficientes activos corrientes para cubrir sus pasivos corrientes. Esto indica una sólida posición financiera para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Con relación a los valores obtenidos en el 2020 el indicador se ubica en \$61,796.89, para el 2021 ascendió a \$81.553,60, mientras que, para el 2022 este aumento de forma considerable en \$108,431.72.

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

Fórmula 4.11. Margen bruto de utilidad

Fuente: Fred (2013)

Tabla 4.53. Razones de rentabilidad, margen bruto de utilidad

Año	Fórmula	Indicador
2020	Margen bruto = $\frac{39,105.09}{782,101.92} \times 100$	= 5.00%
2021	Margen bruto = $\frac{34,713.85}{293,003.52} \times 100$	= 11.85%
2022	Margen bruto = $\frac{42,447.26}{424,472.65} \times 100$	= 10.00%

Fuente: Asociación de Agricultores "La Montañita"

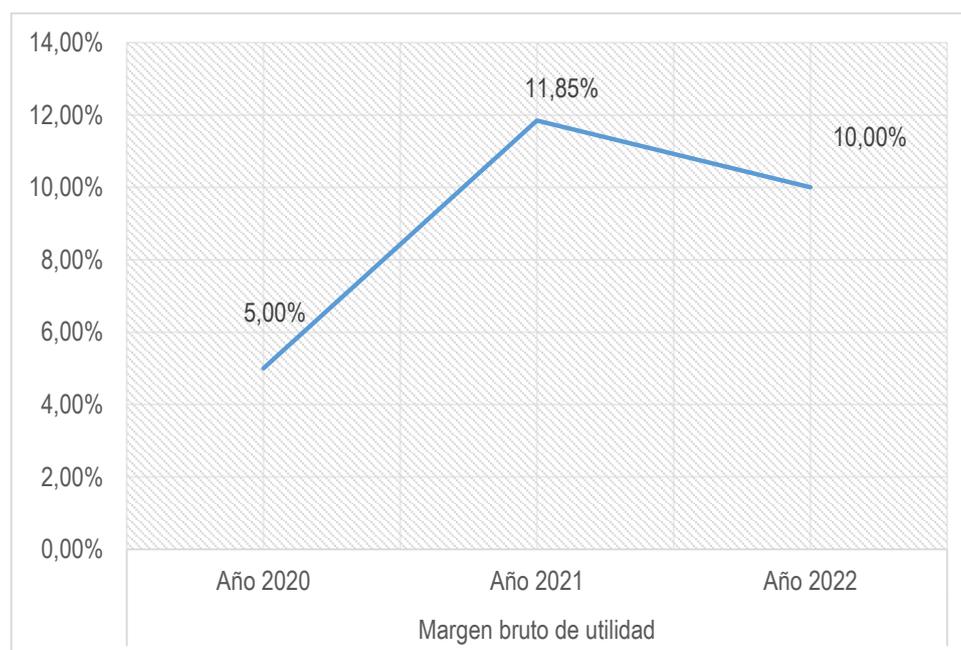


Gráfico 4.27. Razones de rentabilidad, margen bruto de utilidad

Fuente: Asociación de Agricultores "La Montañita"

Elaborado: Autores

El margen bruto de utilidad muestra cuánto porcentaje de las ventas se retiene como ganancia después de cubrir los costos directos. En 2020, el margen bruto fue del 5.00%, aumentando significativamente en 2021 al 11.85% y luego disminuyó a 10.00% en 2022. Esto puede deberse a cambios en la estructura de costos o estrategias de fijación de precios.

MARGEN DE UTILIDAD NETA

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

Fórmula 4.12. Margen de utilidad neta

Fuente: Fred (2013)

Tabla 4.54. Razones de rentabilidad, margen de utilidad neta

Año	Fórmula	Indicador
2020	Margen de utilidad neta = $\frac{24,148.19}{782,101.92} \times 100$	= 3.09%
2021	Margen de utilidad neta = $\frac{19,756.71}{293,003.52} \times 100$	= 6.74%
2022	Margen de utilidad neta = $\frac{26,878.12}{424,472.65} \times 100$	= 6.33%

Fuente: Asociación de Agricultores "La Montañita"

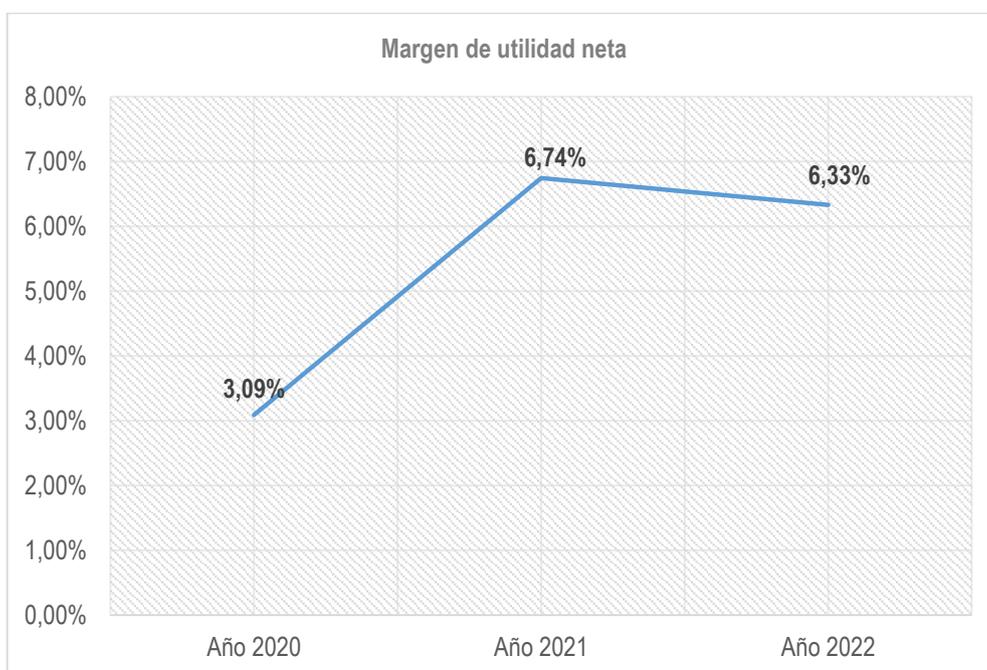


Gráfico 4.28. Razones de rentabilidad, margen de utilidad neta

Fuente: Asociación de Agricultores "La Montañita"

Elaborado: Autores

El margen de utilidad neta revela cuánto porcentaje de las ventas queda como ganancia después de deducir todos los costos, incluidos los costos operativos. Ha habido un aumento constante en este margen, del 3.09% en 2020 al 6.33% en 2022, lo que sugiere una mejora en la eficiencia operativa y la rentabilidad. Con relación al año 2021 el 2022 presentó una leve caída pasando de 6.74% a 6.33%.

ÍNDICE DE RETORNO SOBRE LOS ACTIVOS

$$ROA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}} \times 100$$

Fórmula 4.13. Índice de retorno sobre los activos

Fuente: Fred (2013)

Tabla 4.55. Razones de rentabilidad, retorno sobre los activos (ROA)

Año	Fórmula	Indicador
2020	$ROA = \frac{24,148.19}{368,325.73} \times 100$	= 6.56%
2021	$ROA = \frac{19,756.71}{387,208.60} \times 100$	= 5.10%
2022	$ROA = \frac{26,878.12}{402,086.72} \times 100$	= 6.68%

Fuente: Asociación de Agricultores "La Montañita"

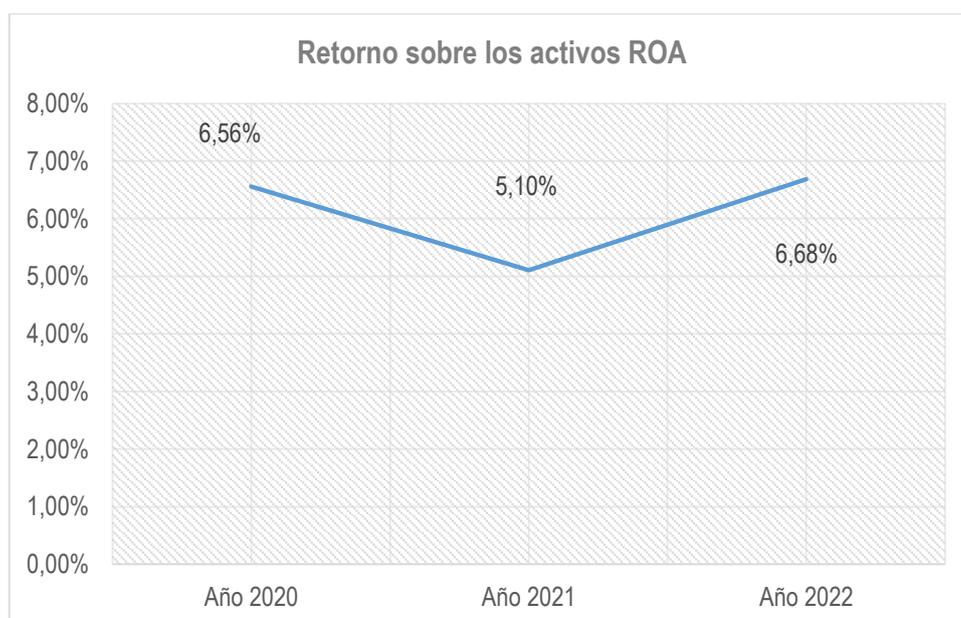


Gráfico 4.29. Razones de rentabilidad, retorno sobre los activos (ROA)

Fuente: Asociación de Agricultores "La Montañita"

Elaborado: Autores

Este índice mide la eficiencia de la gestión de activos para generar ganancias. A pesar de algunas fluctuaciones, el ROA ha sido positivo en todos los años. En 2022, alcanzó su punto máximo en 6.68%, lo que indica una gestión más eficiente de los activos para generar ganancias. En el 2021 fue más bajo situándose en 5.10%, mientras el 2020 guarda relación con el 2022 al ubicarse en un 6.56%.

RETORNO SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)

$$ROE = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

Fórmula 4.14. Retorno sobre el patrimonio (ROE)

Fuente: Fred (2013)

Tabla 4.56. Razones de rentabilidad, retorno sobre el patrimonio (ROE)

Año	Fórmula	Indicador
2020	$ROE = \frac{24,148.19}{368,325.73} \times 100$	= 7.04%
2021	$ROE = \frac{19,756.71}{387,208.60} \times 100$	= 5.45%
2022	$ROE = \frac{26,878.12}{402,086.72} \times 100$	= 6.90%

Fuente: Asociación de Agricultores "La Montañita"

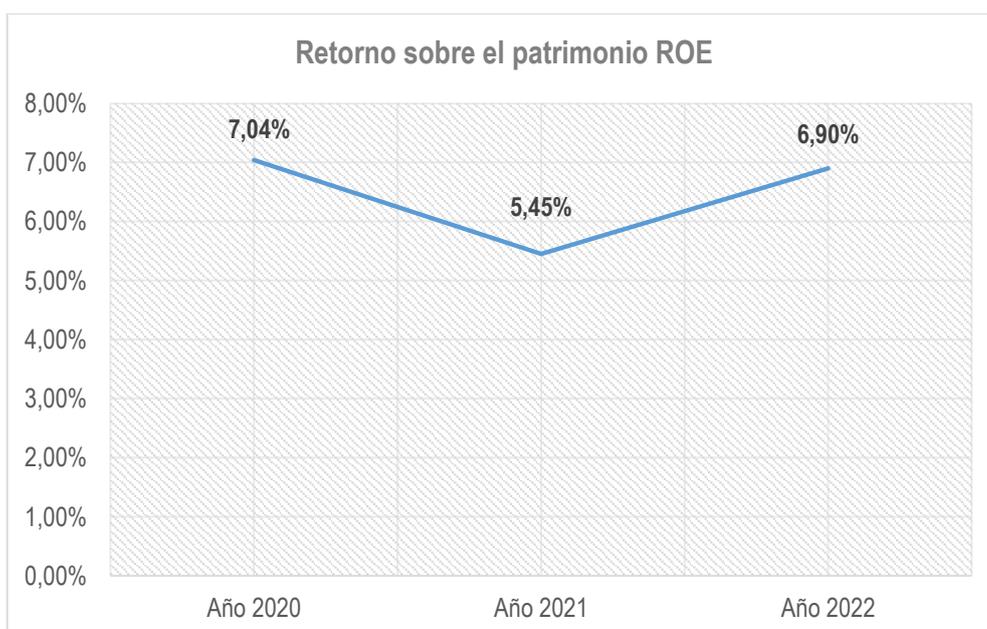


Gráfico 4.30. Razones de rentabilidad, retorno sobre el patrimonio (ROE)

Fuente: Asociación de Agricultores "La Montañita"

Elaborado: Autores

El ROE evalúa la rentabilidad en relación con el patrimonio de los accionistas. Al igual que el ROA, ha mostrado variaciones, pero se ha mantenido positivo. En 2022, alcanzó el 6.90%, lo que sugiere que la asociación ha estado utilizando eficazmente el capital de sus accionistas para generar ganancias. Sin embargo, las variaciones señalan una reducción del retorno sobre el patrimonio en el año 2021, al ubicarse en 5.45%. Mientras que, para el 2020 se sitúa el mejor periodo de los analizados al estar en el 7.04%.

RAZONES DE CRECIMIENTO

En términos generales, las razones de crecimiento de la Asociación de Agricultores La Montañita muestran un desempeño excepcional. Tanto las ventas como los ingresos netos han experimentado un crecimiento significativo, con aumentos notables en los últimos dos años.

VENTAS

Ventas = Crecimiento porcentual anual en ventas totales

$$\text{Crecimiento anual ventas} = \frac{\text{Año 2}}{\text{Año 1}} \times 100$$

Fórmula 4.15. Ventas

Fuente: Fred (2013)

Tabla 4.57. Crecimiento porcentual anual en ventas totales

Año	Fórmula	Indicador
2021	Crecimiento anual ventas = $\frac{293,003.52}{782,101.92} \times 100$	= 37.46%
2022	Crecimiento anual ventas = $\frac{424,472.65}{293,003.52} \times 100$	= 144.87%
2020-2022	Crecimiento anual ventas = $\frac{424,472.65}{782,101.92} \times 100$	= 54.00%

Fuente: Asociación de Agricultores “La Montañita”

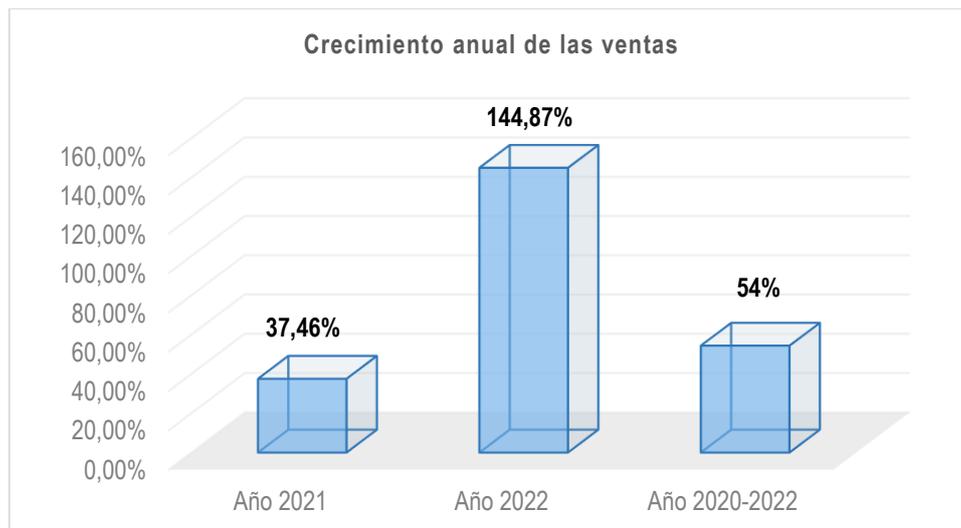


Gráfico 4.31. Crecimiento porcentual anual en ventas totales

Fuente: Asociación de Agricultores “La Montañita”

Elaborado: Autores

Las ventas totales muestran un crecimiento sustancial en 2021 con un 37,46% y un crecimiento aún más notable en 2022, alcanzando un 144,87%. Al comparar 2020 con 2022, hay una tasa de crecimiento general del 54,00%. Esto indica un aumento significativo en la capacidad de la asociación para generar ingresos por ventas en los últimos dos años.

INGRESOS NETOS

INGRESOS NETOS = Crecimiento porcentual anual en utilidades

$$\text{Crecimiento anual utilidades} = \frac{\text{Año 2}}{\text{Año 1}} \times 100$$

Fórmula 4.16. Ingresos netos

Fuente: Fred (2013)

Tabla 4.58. Crecimiento porcentual anual en utilidades

Año	Fórmula	Indicador
2021	Crecimiento anual utilidades = $\frac{19,756.71}{24,148.19} \times 100$	= 81.81%
2022	Crecimiento anual utilidades = $\frac{26,878.12}{19,756.71} \times 100$	= 136.05%
2020-2022	Crecimiento anual utilidades = $\frac{26,878.12}{19,756.71} \times 100$	= 111.00%

Fuente: Asociación de Agricultores “La Montañita”

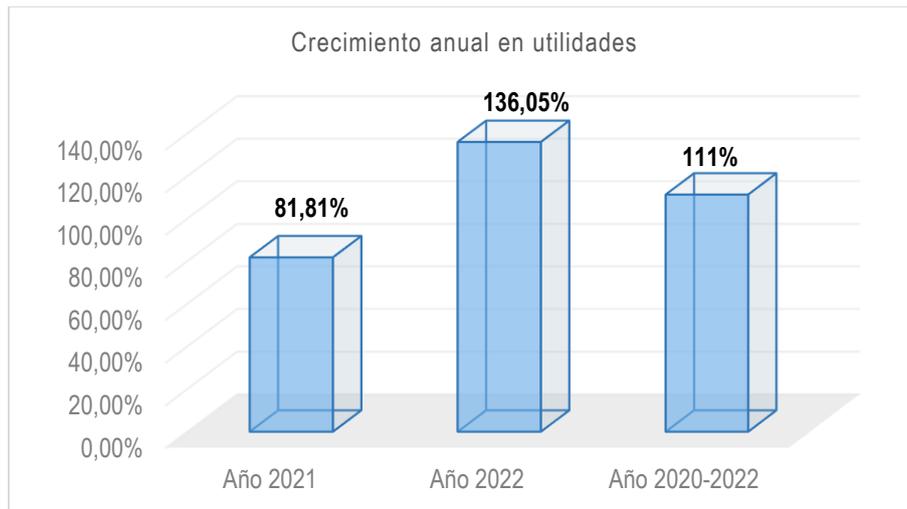


Gráfico 4.32. Crecimiento porcentual anual en utilidades

Fuente: Asociación de Agricultores “La Montañita”

Elaborado: Autores

El crecimiento de las ganancias netas demuestra una posición en 2021, del 81,81%, y un incremento en 2022, alcanzando el 136,05%. Al comparar 2020 con 2022, se observa una tasa general del 111,00%. Esto significa una mejora notable en la rentabilidad y generación de ingresos de la asociación durante el período analizado.

4.3. FASE 3. PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN QUE CONTRIBUYA A LA MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y AL RENDIMIENTO ECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN.

La ejecución de la fase tres comprendió el desarrollo de una propuesta de acciones que contribuyan a mejorar la gestión administrativa y el rendimiento económico de la asociación, para este objetivo se precisa hacer una revisión de los elementos que afectan a la asociación, referir las causas y efectos, para luego establecer las actividades de mejora mediante la matriz 5w +1h.

4.3.1. Actividad 10. Identificación los elementos de la gestión administrativa y financiera, las causas y efectos que tienen en la asociación.

La descripción de los elementos que afectan a la organización, sus causas y efectos, en el plano administrativo se lo hace en la tabla 4.59 y 4.60, mientras que, las financieras son detalladas en la tabla 4.61 y 4.62.

Tabla 4.59. Elementos, causas y efectos de las deficiencias en la gestión administrativa de la Asociación “La Montañita”

	Instrumento	Deficiencia	Descripción	Causas	Efectos
Gestión administrativa	Directivos	No se evalúa el clima laboral	Pregunta 6. 60% y 40% respondieron no se evalúa el clima laboral.	Ausencia de instrumentos para medir el clima laboral	Insatisfacción con el ambiente de la organización
	Socios	Ineficiencia en la gestión administrativa	Pregunta 4. Un 20% opina la gestión administrativa es regular.	Socios parcialmente conformes con el manejo administrativo	Errores en la administración y toma de decisiones equivocadas.
	Socios	Comunicación deficiente	Pregunta 6. Un 10% considera la relación socio-directivos, es regular.	Falta integración	Comunicación deficiente entre socios y directivos
	Socio	Participación parcial del socio en la toma de decisiones	Pregunta 9. El 43% opina algunas veces como socio es participe de las decisiones administrativas y financieras.	Encuestados que no se sienten involucrados en la toma de decisión	Descontento y desintegración de los socios.
Gestión operativa y funcional	Directivos	No se evalúa el indicador de capacitación	Pregunta 4. El 100% respondió casi nunca se evalúan indicadores de capacitación.	Evaluación ausente del programa de capacitación	Dificultad para mejorar los programas de capacitación.
	Socios		Pregunta 12. No existe criterio unificado de los programas de capacitación impartidos.	Falta planificación y comunicación de los programas de capacitación.	Ausencia de los socios en las capacitaciones
	Directivos	No se evalúa la rotación del personal	Pregunta 5. El 80% y 20% respondió nunca y casi nunca, se evalúa el ratio rotación del personal.	Carecen de registros para estimar el indicador	Imposible seguimiento del indicador
	Directivos	Faltan procedimientos de control en las operaciones	Pregunta 8. El 40% y 20% consideran falta procedimientos y nunca y casi nunca se controla la ejecución y calidad operativa.	No cuentan con los conocimientos y herramientas para aplicarlos	Posible ineficiencia y falta de calidad en las operaciones.
Gestión financiera	Directivos	No se controlan los ratios financieros	Pregunta 1 y 2: El 60 y 40% respondieron nunca y casi nunca se aplican el ratio rentabilidad del patrimonio y de liquidez. Pregunta 3. El 100% Casi nunca se aplica el ratio endeudamiento a corto plazo.	Políticas y procedimientos no establecidas, para medir los indicadores financieros	Ausencia de control y seguimiento de los ratios financieros.
	Socios	Desacuerdo con el manejo contable	Pregunta 8. 27% de los encuestados están medianamente satisfecho con el manejo contable.	No siempre se dan a conocer los informes financieras	Insatisfacción y errores en el manejo contable
	Socios	Falta socialización de la información	Pregunta 11. El 23% opina no se socializan los estados financieros.	Deficiencia en la comunicación financiera	Falta de comprensión financiera por parte de los socios.
	Socios	Dependencia económica	Pregunta 15. El 53% de socios depende de los ingresos generados en la asociación.	No diversificación de las fuentes de ingreso	Vulnerabilidad financiera de los socios
Gestión estratégica	Socios	Falta de instrumentos para el control financiero	Pregunta 16. El 73% opina no se tienen definidos instrumentos financieros de control interno.	Faltan instrumentos de control financiero	Deterioro de la seguridad y control financiero
	Directivos	Ausencia de planificación estratégica	Pregunta 7. 40% y 20% respondió nunca y casi nunca se realizan planes de planificación estratégica.	No se ejecutan programas de planificación estratégica	Falta de dirección y enfoque estratégico

Fuente: Asociación de Productores Agrícolas “La Montañita”

Elaborado: Los autores

Tabla 4.60. Elementos, causas y efectos de las deficiencias en la gestión financiera de la Asociación “La Montañita”

Razón financiera	Deficiencia	Descripción	Causas	Efectos
Razón de liquidez	Dependencia en la fuente de ingreso	Existe una dependencia total de la fuente de ingreso que se limita a la producción y comercialización de maíz (\$424,472.65 en 2022).	- Enfoque en un solo mercado. -Limitación en la generación de ingresos adicionales.	-Riesgo ante las condiciones del mercado. -Fuentes de ingreso limitada - Inestabilidad financiera.
Razón de apalancamiento	Endeudamiento Elevado RAP	El alto nivel de endeudamiento se refleja en un pasivo total de 12.585,00 en 2022 y el aumento sostenido de las cuentas por cobrar (\$75.764,08), con un indicador de liquidez del capital de trabajo de \$108,431.72.	-Dependencia de financiamiento externo.	-Riesgo financiero elevado, costos financieros y tasas de interés altas.
Razón de actividad	Rotación de activos baja	La rotación de activos totales en 2022 es de 1.15%, para los activos fijo fue de 1,51%, mientras el de cuentas por cobrar pasó de 10 a 65 días, lo que indica que los activos no se utilizan eficientemente.	- Nula inversión de activos fijos -Activos depreciados obsoletos.	-Ineficiencia en el manejo de los recursos. -Disminución de la rentabilidad.
Razón de rendimiento	Utilidad Bruta Baja	El margen de utilidad bruta en 2022 es del 10.00%, lo que sugiere que la organización podría estar teniendo dificultades para generar ganancias sustanciales a partir de sus operaciones.	- Competencia fuerte - Precios de comercialización (venta) bajos.	- Menos recursos para cubrir otros costos y deudas. - Dificultad para crecer
	Márgenes de Utilidad Mejorables	A pesar de las mejoras, el margen de utilidad neta en 2022 fue del 6.33%, similar al 2021 con 6.74%, aún existe margen de mejora en la gestión financiera y control de costos y gastos.	- Falta de control de costos. -Precios de venta poco competitivos.	- Pérdida de competitividad. - Menos ganancias disponibles para reinversión.
	Capital de trabajo estático	El capital de trabajo se mantuvo en \$61,796.89 tanto en 2020 como en 2021, lo que podría dificultar la capacidad de la organización para expandirse y asumir nuevos proyectos. Esta misma situación se observa en las cuentas de gastos, los activos no corrientes y del patrimonio en los tres años analizados.	-Falta de inversión para crecimiento. -No aprovechamiento de oportunidades.	-Estancamiento o limitada expansión y desarrollo. -Alta probabilidad de perder oportunidades de inversión.
Razón de crecimiento	Crecimiento inconsistente	Aunque las ventas experimentaron un crecimiento significativo en 2022 (144.87%), en años anteriores hubo disminuciones en los ingresos netos, por ejemplo, una caída del 37.46% en 2021. No pudiendo alcanzar los ingresos del 2020 que se redujeron drásticamente de \$782,101.92 a \$293,003.52, sin poderse recuperar.	- Fluctuaciones en la demanda del mercado. - Variación en los ingresos. - Gestión deficiente.	- Inestabilidad financiera. -Dificultad para planificar a largo plazo.
Falencia general	Falta de detalles en la información financiera	Los estados financieros carecen de detalles específicos como otros ingresos no especificados, inventarios, valores por concepto de interés, lo que impide ampliar el análisis de las operaciones de la Asociación.	-Falta capacitación en el manejo y control financiero -Descuido al desarrollar informes de control financiero.	- Menor transparencia. -Dificultad para que los interesados comprendan la situación financiera.

Fuente: Asociación de Productores Agrícolas “La Montañita”

Elaborado: Los autores

4.3.2. Actividad 11. Diseño del plan de mejora para la asociación mediante la matriz 5W+1H.

Tabla 4.61. Acciones para mejorar la gestión administrativa de la Asociación “La Montañita”
Fuente: Asociación de Productores Agrícolas “La Montañita”

Razón financiera	Deficiencia	Estrategia	Actividades de Mejora	PLAN DE ACCIÓN FINANCIERO ASOCIACION “LA MONTAÑITA”				
		what	¿Cómo? (How)	¿Por qué? (Why)	¿Quién? (Who)	¿Cuándo? (When)	¿Dónde? (Where)	Indicador
Gestión administrativa	No se evalúa el clima laboral	Realizar seguimiento del clima laboral y tomar medidas en función de los resultados.	Implementar encuestas o evaluaciones periódicas del clima laboral.	Mejorar las condiciones del clima laboral	Directiva	Aplicar una vez al año	Asociación de Productores Agrícolas “La Montañita”.	= Socios satisfechos con el clima laboral / Total de socios
	Ineficiencia en la gestión administrativa	Diagnóstico anual de la gestión administrativa	Revisar y optimizar los procesos administrativos existentes.	Lograr una gestión administrativa eficiente	Directiva	Aplicar una vez al año	Asociación de Productores Agrícolas “La Montañita”.	= Socios satisfechos con la gestión administrativa / Total de socios
	Comunicación deficiente	Fomentar una comunicación abierta y transparente.	Organizar reuniones regulares para discutir la gestión administrativa y financiera con los socios.	Procurar una comunicación clara	Directiva	Aplicar una vez al año	Asociación de Productores Agrícolas “La Montañita”.	= N° reuniones ejecutadas / Total de reuniones planificadas
	Participación parcial del socio en la toma de decisiones	Involucrar a los socios en la toma de decisiones importantes.	Realizar reuniones informativas con los socios para discutir decisiones clave.	Procurar la integración de los socios	Directivos y socios	Aplicación mensual	Asociación de Productores Agrícolas “La Montañita”.	= N° reuniones ejecutadas / Total de reuniones planificadas
Gestión operativa y funcional	No se evalúa el indicador de capacitación	Establecer un sistema de seguimiento de capacitación.	Realizar evaluaciones periódicas del impacto de los programas de capacitación.	Mejorar el plan de capacitación	Directivos y socios	Aplicación mensual	Asociación de Productores Agrícolas “La Montañita”.	= Socios satisfechos capacitados / Total de socios
	No se evalúa la rotación del personal	Implementar un seguimiento del índice de rotación del personal.	Calcular y revisar regularmente el índice de rotación del personal.	Mejorar el indicador rotación del personal	Directivos	Aplicación semestral	Asociación de Productores Agrícolas “La Montañita”.	= Nivel de rotación del personal

Elaborado: Los autores

	Faltan procedimientos de control en las operaciones	Establecer procedimientos operativos estándar y controles de calidad.	Documentar y seguir procedimientos operativos y establecer sistemas de control.	Controlar las operaciones y procedimientos	Directivos	Aplicación a corto plazo (2023)	Asociación de Productores Agrícolas “La Montañita”.	N° de acciones implementadas/Total de acciones planificadas
Gestión financiera	No se controlan los ratios financieros	Implementar análisis financieros de forma permanente	Incorporar el uso del ratios financieros. Capacitar a los socios y directivos en la interpretación de los ratios de rentabilidad.	Control de los ratios financieros.	Directivos, socios	Aplicación a corto plazo (2023)	Asociación de Productores Agrícolas “La Montañita”.	Ratios financieros
	Desacuerdo con el manejo contable	Mejorar la calidad del manejo contable y la comunicación financiera.	Revisar y mejorar los procesos contables y la comunicación financiera con los socios.	Mejorar el manejo contable	Directivos	Aplicación a corto plazo (2023)	Asociación de Productores Agrícolas “La Montañita”.	=Acciones aplicadas/ Total de acciones planificadas
	Falta socialización de la información	Implementar un proceso de socialización de los estados financieros.	Realizar reuniones informativas para explicar los estados financieros a los socios.	Mejorar la comunicación de la información	Directivos	Aplicación a corto plazo (2023)	Productores Agrícolas “La Montañita”.	=Reuniones ejecutadas/ Total de reuniones planificadas
	Dependencia económica	Fomentar la diversificación de ingresos para los socios.	Explorar oportunidades de ingresos adicionales para los socios.	Reducir la dependencia de la asociación	Directivos, socios	Aplicación a mediano plazo (2024-2025)	Productores Agrícolas “La Montañita”.	=Acciones ejecutadas/ acciones planificadas
Gestión estratégica	Falta de instrumentos para el control financiero	Optimizar el control financiero interno	Definir instrumentos para el control financiero	Mejorar el control financiero	Directivos	Corto plazo (2023)	Productores Agrícolas “La Montañita”.	=Acciones ejecutadas/ acciones planificadas
	Ausencia de planificación estratégica	Implementar un proceso de planificación estratégica	Realizar sesiones de planificación estratégica con la junta directiva y los socios clave.	Mejorar la planificación estratégica	Directivos	Corto plazo (2023)	Productores Agrícolas “La Montañita”.	=Acciones estratégicas ejecutadas/ acciones planificadas

4.3.3. Actividad 11. Diseño del plan de mejora financiero para la asociación mediante la matriz 5W+1H.

Tabla 4.62. Acciones para mejorar la gestión financiera de la Asociación “La Montañita”

Fuente: Asociación de Productores Agrícolas "La Montañita"

Elaborado: Los autores

Razón financiera	Deficiencia	Estrategia	Actividades de Mejora	PLAN DE ACCIÓN FINANCIERO ASOCIACION "LA MONTAÑITA"				
		what	¿Cómo? (How)	¿Por qué?(Why)	¿Quién? (Who)	¿Cuándo? (When)	¿Dónde?(Where)	Indicador
Razón de liquidez	Dependencia en la fuente de ingreso	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar nuevas oportunidades de mercado y productos. - Diversificar la cartera de productos o servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la viabilidad de diversificar la producción. - Establecer alianzas estratégicas con otros proveedores o productores. 	Reducir la dependencia de una sola fuente de ingreso.	Productores, socios y directiva	Aplicar en un mediano plazo (2024-2025), ante coordinación de la Asociación.	Asociación de Productores Agrícolas "La Montañita".	Fórmula 4.1. Fórmula 4.2. Fórmula 4.3.
Razón de apalancamiento	Endeudamiento Elevado	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar las condiciones de endeudamiento con proveedores y financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Negociar con acreedores para plazos de pago más flexibles. -Refinanciar deudas a tasas de interés más bajas. - Buscar inversionistas o socios para aportar capital. 	Reducir la dependencia de capital proveniente de créditos con proveedores e instituciones financieras.	Directivos y socios	Aplicar en un corto plazo (2023-2024)	Asociación de Productores Agrícolas "La Montañita".	Fórmula 4.4. Fórmula 4.5.
Razón de actividad	Rotación de activos baja	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar un plan de seguimiento y optimización del inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el estado actual del inventario físico de bienes y producción y ejecutar un plan de mantenimiento donde convenga. - Considerar la actualización del inventario 	Lograr una rotación de los activos e inventario optima	Directiva, contador	Aplicar en un corto plazo (2023)	Asociación de Productores Agrícolas "La Montañita".	Fórmula 4.6. Fórmula 4.7. Fórmula 4.8. Fórmula 4.9.

Razón de rendimiento	Utilidad Bruta Baja	- Implementar acciones para reducir costos e incrementar el margen de utilidad.	- Realizar análisis de costos para identificar oportunidades de reducción.	Potenciar la razón de rendimiento incrementando los valores de la utilidad bruta	Directiva, contador	Aplicar de inmediato (2023)	Asociación de Productores Agrícolas "La Montañita".	Fórmula 4.10. Fórmula 4.11. Fórmula 4.12. Fórmula 4.13. Fórmula 4.14.
	Márgenes de Utilidad neta mejorables	- Realizar análisis de precios y competencia. - Implementar sistemas de control de costos y eficiencia operativa.	- Establecer metas de margen de utilidad y seguimiento regular. - Capacitar al personal en gestión de costos y mejora de procesos. - Revisar y ajustar políticas de precios.	Mejorar los márgenes de utilidad neta	Directiva, contador	Aplicar en un corto plazo (2023)	Asociación de Productores Agrícolas "La Montañita".	
	Capital de trabajo estático	- Realizar análisis financieros para identificar oportunidades de inversión. - Establecer metas de crecimiento y desarrollo.	- Buscar fuentes de financiamiento para proyectos de expansión - Identificar oportunidades de inversión a corto y largo plazo.	Lograr un crecimiento continuo del patrimonio sin comprometer la institucionalidad y su operativa	Directiva, contador	Aplicar en un corto plazo (2023)	Asociación de Productores Agrícolas "La Montañita".	
Razón de crecimiento	Crecimiento inconsistente	- Desarrollar un plan de negocios. - Diversificar la producción	- Realizar análisis de mercado y estudios de demanda periódicos. - Establecer metas de producción y venta.	Lograr estabilidad en el crecimiento de la asociación	Directiva, contador	Aplicar en un corto plazo (2024)	Asociación de Productores Agrícolas "La Montañita".	Fórmula 4.15. Fórmula 4.16.
Falencia general	Falta de detalles en la información financiera	- Profundizar en el seguimiento del sistema financiero. - Implementar sistemas de información financiera más detallados.	- Establecer un proceso de revisión y auditoría de informes internos y externos. - Crear un manual de políticas y procedimientos contables detallado.	Mejorar la planificación, ejecución, seguimiento y control del sistema financiero de la asociación	Directiva, contador	Aplicar en un corto plazo (2023)	Asociación de Productores Agrícolas "La Montañita".	Ratios financieros: Liquidez Apalancamiento Actividad Rendimiento Crecimiento

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El diagnóstico de la gestión administrativa de la asociación de agricultores “La Montañita”, presenta un buen desempeño; sin embargo, entre los elementos que se deben tener en cuenta son la ausencia de herramientas para el seguimiento y control de las operaciones, además la falta de control del ambiente de trabajo reduce la eficiencia y la pérdida de la satisfacción y el compromiso de los integrantes.

El estudio económico determinó la eficiencia financiera de la Asociación “La Montañita”, mediante la aplicación de un estudio horizontal, vertical y la valoración de los indicadores de rentabilidad, de los resultados obtenidos se observa que la organización presenta deficiencias en el control de los ratios financieros, falta comunicación de la información acompañada de un plan estratégico urgente.

Con la aplicación del plan de acción se pretende mejorar el rendimiento administrativo y económico de la asociación corrigiendo y optimizando el desempeño de la gestión actual, mediante acciones direccionadas hacia la falta de especificidad de la información financiera, la dependencia de ingresos y la ausencia de mecanismos para la medición de las variables estudiadas.

5.2. RECOMENDACIONES

Aplicar la evaluación de diagnóstico administrativo en la Asociación de Productores Agrícola “La Montañita”, de forma anual, con el fin de realizar el seguimiento correspondiente, identificar falencias y ejecutar correctivos en la gestión organizacional y financiera.

Realizar evaluaciones periódicas, establecer estándares y procedimientos, mejorar la comunicación con los socios y ejecutar capacitaciones de los indicadores financieros, con el propósito de ayudar a la asociación a mejorar su situación financiera y su gestión en general.

Implementar el plan de acciones propuesto empleando un enfoque de mejora continua en el cual se realice el seguimiento y control de forma permanente en el área administrativa y financiera para afianzar una gestión eficiente que contribuya a su desarrollo y sostenibilidad dentro del sector agrícola.

BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, K. (s.f.). Crecimiento, desarrollo económico y desarrollo humano: significados diferentes, fines complementarios. De: <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/crecimiento-desarrollo-economico-y-desarrollo-humano-significados-diferentes-fines->
- Altamirano, A., Valdez, J., Valdez, C., León, J., Betancourt, M., y Osuna, T. (2019). Evaluación del desempeño de los distritos de riego en México mediante análisis de eficiencia técnica. *Tecnología y ciencias del agua*, 10(1), 85-121. DOI: 10.24850/j-tyca-2019-01-04
- ANECA. (s.f). Plan de mejoras, herramienta de trabajo. Obtenido de: http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf
- Antúnez Saiz. V; Ferrer Castañedo. M. (2016). El enfoque de cadenas productivas y la planificación estratégica como herramientas para el desarrollo sostenible en Cuba. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*. Vol. 15. núm. 2. De: <https://www.redalyc.org/pdf/380/38049062005.pdf>
- Arrieta, M. L; Villanueva, J. L. (2019) “La importancia de medir la rentabilidad económica y financiera en las empresas comerciales de la ciudad Trujillo. Una revisión sistemática de la información de los últimos 10 años”. [Trabajo de investigación para optar al grado de: Bachiller en Contabilidad y Finanzas]. De: https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/15148/Arieta%20Adrianzen%20Maritza%20Iliana%20Villanueva%20Jurado%20Jorge%20Luis_total.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Aguirre Murillo, M.M; Arias Mosquera, M.D. (2015). "Estudio de la gestión administrativa en la Asociación de Trabajadores Agrícolas Autónomos del Recinto San Francisco de Soledad perteneciente al cantón Simón Bolívar y su influencia en el comportamiento de sus miembros, período 2014-2015". De:

<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2534/1/Estudio%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20administrativa%20en%20la%20Asociaci%C3%B3n%20de%20Trabajadores%20Agr%C3%ADcolas%20Aut%C3%B3nomos%20del%20Recinto%20San%20Francisco%20de%20Soledad.pdf>

Ávalos Pérez, M. A; Ávalos Pérez, M. C; Piñas Morales, M. B. (2018). Microsoft Excel. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. De: <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccionpublicaciones/public/docs/books/2019-09-19-145302-80%20Excel%202016%20Nociones%20basicas.pdf>

Borja Amarilis. H; Carbajal Héctor. R; Vite Harry. A. (2020). Modelo de emprendimiento y análisis de los factores determinantes para su sostenibilidad. Revista ESPACIOS. Vol. 41.p 192. De <http://www.revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p15.pdf>

Bula, A. (2020) Importancia de la agricultura en el desarrollo socio-económico. De <https://observatorio.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2020/08/Importancia-de-la-agricultura-en-el-desarrollo-socio-econ%C3%B3mico.pdf>

Cadena Iñiguez, P; Rendón Medel, R; Aguilar Ávila, J; Salinas Cruz, E; Cruz Morales, F; Sangerman Jarquín, D (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, vol. 8, núm. 7. De: <https://www.redalyc.org/pdf/2631/263153520009.pdf>

- Camarena, J. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Oikos Polis*, 1(1), 135-174. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-22502016000100005&lng=es&tlng=es.
- Campos, Y; Meza, L; Quispe, N; Ríos, Y; Salinas, J. (2021). *Gestión empresarial en el 2021*. De: https://www.researchgate.net/publication/350753896_Gestion_empresarial_en_el_2021
- Campoverde, J; Coronel, K; Romero, C. (2018). Análisis de la gestión empresarial en comercializadoras de glp en la provincia del Azuay, Ecuador. De: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxiii/docs/1.01.pdf>
- Cedeño Troya, F; Pérez Iglesias, C.M. (2021). Modelo de gestión administrativa para proponer procesos de industrialización del cacao. *Revista científica Ciencia y Tecnología* Vol. 21 No 30 págs. 57-68 De: <http://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/442/539>
- Coque, D.C. (2016). *“La gestión administrativa y su impacto en la rentabilidad de la empresa megamicro s.a. de la ciudad de Ambato.”* Proyecto de Investigación y Desarrollo. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO. De: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/22863/1/T3604M.pdf>
- Condori Lujan. E. J. (2017) Guía de gestión empresarial. De: <https://formaciontecnicabolivia.org/sites/default/files/publicaciones/guiadegestionambientalweb.pdf>
- Contreras Meneses, B. (2015) Funciones gerenciales y administrativas necesarias en una empresa para un óptimo desempeño en el mercado. [Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada].

https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13687/ENSAYO%20DE%20GRADO_Bladimir%20Contreras%20M.%20Codigo_d0104004.pdf?sequence=2

Castellanos, I. (25 de enero de 2015). Planificación Estratégica. <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/#content>

Delfín Pozos, F; Acosta Márquez, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Revista Pensamiento y Gestión*. Núm. 40. De: <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/8810/9526>

Díaz, T. (2018). Definición de Rendimiento. De: <https://www.economiasimple.net/glosario/rendimiento>

Diario. (2021). El maíz rinde en zonas secas. Disponible en: <https://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/365125-el-maiz-rinde-en-zonas-secas/>

Espinosa, I. (2016). Tipos de muestreo, Unidad de Investigación Científica Facultad de Ciencias Médicas. De: <http://www.bvs.hn/Honduras/Embarazo/Tipos.de.Muestreo.Marzo.2016.pdf>

Fabri, S. (s.f.) Las técnicas de investigación: la observación. De: <http://institutocienciashumanas.com/wp-content/uploads/2020/03/Las-t%C3%A9cnicas-de-investigaci%C3%B3n.pdf>

Fernández, S., Martínez, L., y Ngono, R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 20(1), 254-279. <https://doi.org/10.22267/rtend.192001.108>

- Fernández, G., Narváez, M., y Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: Una propuesta estratégica. *Opción*, 24(57), 74-92. Recuperado en 18 de agosto de 2023, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872008000300006&lng=es&tlng=es.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9 ed. PEARSON EDUCACIÓN. <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. 11 ed. PEARSON EDUCACIÓN.
<http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/530/1/Conceptos%20de%20Administracion%20Estrategica%20R.%20David.pdf>
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14 ed. PEARSON EDUCACIÓN.
<https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Farfán, N.; Rivera G., Gibrán; Ángeles T., Luis C. (2020). Diagnóstico del modelo de competencias en la administración del personal: Caso de una organización mexicana. *Actualidad Contable FACES* ISSN E.: 2244-8772 Año 23 N° 41, Julio - Diciembre 2020. Mérida. Venezuela (30-62).
<https://biblat.unam.mx/hevila/ActualidadcontableFACES/2020/vol23/no41/2.pdf>
- Figueroa Santana, G. I. Y Hernández Intriago. J.D. “*El Sector Agrícola Y Su Incidencia En El Crecimiento Económico Del Cantón Junín*”. Trabajo de titulación previa a la obtención del título de ingeniero en finanzas y relaciones comerciales. Universidad san Gregorio de Portoviejo. De: <http://repositorio.sangregorio.edu.ec/bitstream/123456789/1775/1/Trabaj>

o%20de%20Titulacion%20Isabel%20Figueroa%20y%20Jimmy%20Hernandez.pdf

Figueroa Santana, G. I. Y Hernández Intriago, J.D. “*El Sector Agrícola Y Su Incidencia En El Crecimiento Económico Del Cantón Junín*”. Trabajo de titulación previa a la obtención del título de ingeniero en finanzas y relaciones comerciales. Universidad San Gregorio de Portoviejo. De: <http://repositorio.sangregorio.edu.ec/bitstream/123456789/1775/1/Trabajo%20de%20Titulacion%20Isabel%20Figueroa%20y%20Jimmy%20Hernandez.pdf>

González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., & Verdezoto Córdoba, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. De: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>

González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., y Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400032&lng=es&tlng=es.

Gamboa, K. (2023). Análisis financiero de la empresa Full Tecnología Fulltec. (Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato). <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/37842>

Gómez Escalonilla, G. (2021) Métodos y técnicas de investigación utilizados en los estudios sobre comunicación en España. *Revista Mediterránea*. Vol. 3. De https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/111189/1/ReMedCom_12_01_09_esp.pdf

- Hernández, L. 2018 Tipos de gráficas utilizadas en estadísticas. De https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa_ixtlahuaco/2018/Estadistica.pdf
- Huacchillo, L., Ramos, E., y Pulache, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362. Epub 02 de abril de 2020. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000200356&lng=es&tlng=es.
- Iglesias, A., y Torres, J. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), e1257. Epub 01 de marzo de 2018. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192018000100016&lng=es&tlng=es.
- Infante Franco, F. S. (2016) La importancia de los factores productivos y su impacto en las organizaciones agrícolas en León Guanajuato México. *Vol. 16. Núm. 2*. De: <http://www.scielo.org.co/pdf/agor/v16n2/v16n2a03.pdf>
- Instituto Nacional De Economía Popular y Solidaria (2021) NORMAS GENERALES. Disponible en: https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/ley_economia_popular_solidaria.pdf
- Intriago, O. C. (2018). Diagnóstico De La Gestión Productiva En La Hacienda Mi Violetita, En El Cantón Tosagua. Recuperado el 3 de Agosto de 2019, de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/946/1/TTAE13.pdf>
- Labajo Gonzáles, E. (2017) .El método. Generalidades. 608104 EL MÉTODO PERICIAL. Disponible en: <https://www.ucm.es/data/cont/docs/107-2017-02-08-El%20M%C3%A9todo%20Cient%C3%ADfico%20I.pdf>

- León Ayala, E. (2019). Microsoft Excel Básico. De; <https://desarrolloprofesional.upr.edu/wp-content/uploads/sites/99/2019/12/aguadilla-excel.pdf>
- León Serrano, L. A. (2019) Economía Popular y Solidaria: Base para el Desarrollo Asociativo y Buen Vivir. *Revista Espacios*. Vol.40. Núm. 14. De: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n14/a19v40n14p25.pdf>
- López Gómez, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Revista Educación XX1*, vol. 21, núm. 1. De: <https://www.redalyc.org/pdf/706/70653466002.pdf>
- Mayett, Y., Zuluaga, W., y Guerrero, M. (2022). Gestión financiera y desempeño en MiPyMes Colombianas y Mexicanas. *Investigación administrativa*, 51(130), 00006. Epub 08 de agosto de 2022. <https://doi.org/10.35426/iav51n130.06>
- Montoya, C., Alveiro, B., y Martín, R. (2016). El Recurso Humano como elemento Fundamental para la gestión de calidad y la Competitividad Organizacional. *Visión de futuro*, 20(2) http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000200001&lng=es&tlng=es.
- Mendoza, H., y Ortiz, M. (2020). Importancia y determinantes de la asociación productiva agrícola: el cultivo de ñame en el caribe colombiano. *Sociedad y Economía*, (41), 88-108. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i41.8932>
- Mora, J., y Cerón, H. (2015). Diversificación de ingresos en el sector rural y su impacto en la eficiencia: evidencia para México. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 12(76), 57-81. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr12-76.paac>

- Márquez Ortiz, L. E; Cuétara Sánchez, L.M; Carta Angulo R.C; Labarca Feerrer, N.L. (2020). Desarrollo y crecimiento económico: Análisis teórico desde un enfoque cuantitativo. *Revista de Ciencias Sociales*. Vol. 26. De: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/31322>
- Mendoza, M; Tello, M. (2018). Propuesta de diseño de un sistema de control administrativo para mora lab center. [Tesis presentada como requisito para optar por el título de contador público autorizado]. De: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33256/1/TESIS%20MENDOZA-TELLO%202018.pdf>
- Nájera, C y Paredes, B. (2017). Identidad e Identificación: Investigación de campo como herramienta de aprendizaje en el diseño de marcas. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6259170.pdf>
- Nieves Medrano, M.L. (2018). Origen y evolución de la matriz tows en la administración estratégica del siglo XXI. *Revista Administración y Finanzas*. Vol, 5. De: https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol5num16/Revista_de%20Administraci%C3%B3n_y_Finanzas_V5_N16_2.pdf
- Nuño, P. (8 de noviembre de 2017). *Emprende Pyme*. Obtenido de Diagrama de Ishikawa: <https://www.emprendepyme.net/diagrama-de-ishikawa.html>
- Obando, L. (2008). Obligaciones legales de las empresas. Su importancia en el campo de la Administración. *Visión Gerencial*, 2. 385-402. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545879014>
- Ochoa, C., Sánchez, A., Andocilla, J., Hidalgo, H., y Medina, D. (2018). El análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del Cantón Milagro. *Revista*

Observatorio de la Economía Latinoamericana, 19. Recuperado de:
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/analisis-financiero-ecuador.zip>

Párraga, S., Pinargote, N., García, C., y Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 8(spe2), 00026. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>

Palacios, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. Revista Nacional de Administración, 11(2), 2756. <https://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>

Palacios, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. Revista Nacional de Administración, 11(2), 2756. <https://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>

Patricia Criollo, M.G. (2021). Qué es una guía de observación y ejemplo. De:
<https://aleph.org.mx/que-es-una-guia-de-observacion-y-ejemplo>

Porra Velásquez, G. A. (s.f.) Conceptos de Estadísticas Básicas. Centro de Investigación en Geografía y Geomática. De:
<https://centrogeo.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1012/157/1/13-Conceptos%20B%C3%A1sicos%20de%20Estad%C3%ADstica%20-%20Diplomado%20en%20An%C3%A1lisis%20de%20Informaci%C3%B3n%20Geoespacial.pdf>

Quiroa, M. (2020). Gestión administrativa. De:
<https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html>

Ramírez, Reynier I., Torres, Joiner D., Velilla, María V., y Lay, Nelson D. (2021). Integración de la estructura organizacional en coordinaciones de postgrados en universidades del estado Zulia - Venezuela. Formación

universitaria, 14(6), 203-212. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000600203>

Ramírez Casco. A.P; Ramírez Garrido. R.G; Calderón Moran. E.V (2017) La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. De: <https://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>

Redondo Ramírez, M. I., Ramos Gonzáles, H.F., Díaz Restrepo, C. a. (2016) Factores del Crecimiento Económico. (Primera edición) UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA SECCIONAL PEREIRA. De : <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17384/FACTORES%20DE%20CRECIMIENTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ruiz Mitjana, L. (s.f) Alfa De Cronbach (A): Qué Es Y Cómo Se Usa En Estadística. De : <https://psicologiymente.com/miscelanea/alfa-de-cronbach>

Salas M., Castro, L., y Salas, J. (2018). Determinación de Estrategias de Desarrollo Económico Mediante el Análisis Estratégico: Caso de la Comunidad de Azabí del Mortiñal. Revista Científica Hallazgos21,3. (2),213- 227. Recuperado de <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21>

Sanabria Picado, H; Díaz Herrera; Guzmán Castillo. A; Obando Hernández. L; Pérez Hernández. C; Rojas Quirós. (2017). Gestión empresarial. Revista Profesional. Vol. 1. Pp 1-45. De: <http://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Revista-Profesional-Vol-1.pdf>

Salguero Barba, N.G; García Salguero, C.P. (2018) Gestión Administrativa Eficiente. Revista Ciencias económicas y empresariales. Vol. 3, No 9. De: <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/748/html>

- Salgado Vega, M.C. (2015). Observación directa extensiva. De:
<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/34242/secme-17150.pdf?sequence=1>
- Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria, 13(1), 102-122. De:
<http://www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v13n1/a08v13n1.pdf>
- Sarchi Rodas, C.O. (2020). Análisis estratégico de una empresa comercializadora de accesorios para celulares en la ciudad de Machala. De:
http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15969/1/E-10433_SARCHI%20SALCEDO%20CARLOS%20OSWALDO.pdf
- Serna Contreras. A.J. Y Vizcaíno Molano. M.A. (2020). Gestión administrativa en el desarrollo de competencias organizacionales y de control contable de la fundación Volver a Vivir "Ce Vida" I.A.P, Michoacán-México. Informe de trabajo de grado como requisito previo para optar al título de administrador de empresas. De:
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18060/2/2020_gestion_administrativa_desarrollo.pdf
- Silva Robalino, C.A. (2018) La gestión administrativa de la cooperativa ecuatoriana ejecutiva y sus efectos en su desarrollo organizacional en la ciudad de Riobamba en el periodo 2015-2016 De:
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/4703/1/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2018-0010.pdf>
- Universidad de Córdoba. (2010). El análisis de datos mediante procedimientos informáticos, Introducción al SPSS. Obtenido de:
<http://www.uco.es/dptos/educacion/invadiv/images/stories/documentos/METODOS/RECURSOS/SPSS.pdf>

Universidad Latina de Costa Rica (2021) Que es una empresa. De:
<https://www.ulatina.ac.cr/blog/importancia-de-la-gestion-administrativa-en-una-empresa>

Valdés Medina, F.E. (2019). Metodología de la investigación unidad ii. [Programa educativo, universidad autónoma del estado de México facultad de contaduría y administración unidad Coatepec]. De:
<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/105291/Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n+Unidad+II.pdf?sequence=1>

Valencia, V. (2014). Revisión documental en el proceso de Investigación. Obtenido de:
<https://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1771/1771.pdf>

Vallejo, Y., Pérez, T., del Pozo, E., Arozarena, N., y López, A. (2016). La capacitación agraria desde la visión del agricultor, en el municipio Boyeros, La Habana, Cuba. *Cultivos Tropicales*, 37(2), 149-154.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0258-59362016000200018&lng=es&tlng=es.

Ventura, J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*. Vol.43. Num.4. Versión impresa ISSN 0864-3466. Versión On-line ISSN 1561-3127. Disponible en:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000400014&lng=es&tlng=es.

Vinuesa, P. (2016). Tema 8 Correlación: teoría y práctica. Obtenido de:
https://www.ccg.unam.mx/~vinuesa/R4biosciences/docs/Tema8_correlacion.pdf

Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252., de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038&lng=es&tlng=es.

ANEXOS

ANEXO 1.

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “LA MONTAÑITA” DEL CANTÓN JUNÍN.

1.- ¿Cómo es el manejo de la gestión administrativa de la asociación?

.....
....
.....
...
.....
...

2.- ¿Existe un plan anual de capacitaciones para socios y el personal que trabaja en la asociación?

.....
....
.....
...
.....
...

3.- ¿Cómo mide y evalúa el desempeño de la asociación?

.....
....
.....
...
.....
...

4.- ¿Cómo considera que se encuentra el clima organizacional de la asociación?

.....
....
.....
...
.....
...

5.- ¿La asociación tiene manuales de políticas, reglamentos y procedimientos?

.....
....
.....
...
.....
...

6.- ¿La gerencia realiza reuniones periódicas con el personal y los asociados?

.....
....
.....
...
.....
...

7.- ¿Se tiene definida las funciones y responsabilidades de los empleados y trabajadores de la asociación?

.....
....
.....
...
.....
...
.....

8.- ¿La estructura administrativa es adecuada a la necesidad de la asociación?

.....
....
.....
...
.....
...
.....

9.- ¿La asociación está al día en sus obligaciones que establece la ley?

.....
....
.....
...
.....
...
.....

10.- ¿Cuál es la principal fuente de ingresos de la asociación?

.....
....
.....
...
.....
...
.....

11.- ¿Comente cómo se maneja la parte financiera de la asociación?

.....
....
.....
...
.....
...
.....

12.- ¿Para medir la rentabilidad de la asociación se utilizan indicadores financieros?

.....
....
.....
...
.....
...
.....

13.- ¿La asociación planifica un presupuesto de ingresos y gastos, y como se controla?

.....
....

.....
...

.....
...

14.- ¿La estructura financiera es adecuada a la necesidad de la asociación?

.....
....

.....
...

.....
...

15.- ¿De qué manera se realizan los informes económicos?

.....
....

.....
...

.....
...

16.- ¿La asociación está al día en sus obligaciones tributarias?

.....
....

.....
...

.....
...

17.- ¿Se aplican sanciones a los socios?

.....
....

.....
...

.....
...

18.- ¿Los socios están conformes con los ingresos que perciben mensualmente?

.....
....

.....
...

.....
...

19.- ¿Considera que los beneficios otorgados por la asociación contribuyen a mejorar su calidad de vida de los asociados?

.....
....

.....
...

.....
...

20.- ¿Según su criterio los beneficios que le brinda la asociación a sus socios cumple con sus expectativas?

.....
....
.....
...

21.- ¿La asociación tiene establecido algún plan de actuación con responsabilidad social?

.....
....
.....
...

22.- ¿La asociación tiene Misión y Visión?

.....
....
.....
...

23.- ¿Cuáles son las principales fortalezas de la empresa?

.....
....
.....
...

24.- ¿Cuáles son las principales debilidades de la empresa?

.....
....
.....
...

25.- ¿Cuáles son las principales amenazas que tiene la empresa?

.....
....
.....
...

26.- ¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene la empresa?

.....
....
.....
...
.....
...

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 2.
ENCUESTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “LA MONTAÑITA” DEL CANTÓN JUNÍN.

Preguntas	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Frecuente mente
1. ¿Con qué frecuencia se controla el ratio de rentabilidad del Patrimonio?					
2. ¿Con qué frecuencia se controla el ratio de Liquidez?					
3. ¿Con qué frecuencia se controla el ratio de endeudamiento a corto plazo es favorable?					
4. ¿Con qué frecuencia se evalúa el indicador de Capacitación?					
5. ¿Con qué frecuencia se evalúa el indicador rotación de personal?					
6. ¿Con qué frecuencia se evalúa el indicador de clima laboral?					
7. ¿Con que frecuencia se realiza y ejecuta de alguna manera planificación estratégica que guíe y controle a la empresa en el logro de sus objetivos?					
8. ¿Con qué frecuencia se realizan procedimientos de control para ejecución y calidad de las operaciones de la empresa?					
9. ¿Con qué frecuencia se verifica el cumplimiento de normas y leyes, tributarias, contables, laborales?					
10. ¿Con qué frecuencia los tiempos de respuestas del sistema financiero para financiamiento de Activos fijos están acorde a sus necesidades de financiamiento?					
11. ¿Con qué frecuencia los créditos que se han obtenido para financiamiento de capital de trabajo se han invertido conforme a un programa presupuestal?					
12. ¿Con qué frecuencia utiliza algún método matemático para determinar el costo financiero de las operaciones de crédito para financiamiento de contingentes antes de asumirlas?					
13. ¿Con qué frecuencia reciben financiamiento de los accionistas?					
14. ¿Con qué frecuencia reciben financiamiento por venta de activos fijos?					
15. ¿Con qué frecuencia reciben financiamiento por reinversión de utilidades?					
16. ¿Con qué frecuencia reciben financiamiento de proveedores a corto plazo con garantía?					

ANEXO 3.
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ASOCIADOS DE LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES AGRÍCOLAS “LA MONTAÑITA” DEL CANTÓN JUNÍN.

Género: Hombre () Mujer ()

Edad: 18 – 25 () 26 - 35 () 36 – 45 () 45 – 55 () 56 – 65 () más 66 ()

Educación: No tiene () Primaria () Secundaria () Universidad ()

1.- ¿Hace cuantos años usted es socio?

0 – 3 () 3 – 6 () 6 – 10 () Más de 10 ()

2.- ¿La gerencia realiza reuniones periódicas con el personal y socios de la asociación?

Si () No ()

3.- ¿Tiene conocimiento de los beneficios y responsabilidades como asociado?

Si () No ()

4.- ¿Cómo califica la forma de administrar la asociación por parte de los directivos?

Excelente () Buena () Regular () Deficiente ()

5.- ¿La actual administración es adecuada para administrar la asociación?

SI () NO ()

6.- ¿Cómo considera la relación entre directivos y asociados?

Excelente () Buena () Regular () Deficiente ()

7.- ¿Ha tenido algún inconveniente con la administración de la asociación?

Si () No () Cuál_____

8.- ¿Considera usted que la contabilidad de la asociación es llevada de manera adecuada?

Totalmente de acuerdo () De acuerdo () Medianamente de acuerdo ()

En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()

9. ¿Cómo socio es participe en la toma de decisiones en las áreas Administrativa y Financiera de la Asociación?

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

10.- ¿Ha mejorado sus ingresos comercializando sus productos directamente en la Asociación?

Si () No () ¿Por qué?

11. ¿En la Asociación se socializan los estados financieros?

Si () No ()

12.- ¿Se planifican y ejecutan capacitaciones a los asociados?

Responder si o no en el paréntesis:

Administración () Comercialización () Finanzas () Producción ()

13.- ¿Usted como socio qué ambiente inspira la administración de la organización?

Unidad () Seguridad () Confianza () Transparencia ()

División () Inseguridad () Desconfianza ()

14.- ¿La asociación es rentable y competitiva?

Totalmente de acuerdo () De acuerdo () Medianamente de acuerdo ()

En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()

15.- ¿Usted depende económicamente, únicamente de los ingresos que genera mediante la asociación?

SI () NO () Otro _____

16. ¿Conoce usted si la Asociación cuenta con Instrumentos de control interno administrativo Financiero?

SI () NO ()

¡Muchas gracias por su colaboración!

ESTADOS FINANCIEROS

ASOCIACION DE PRODUCTORES AGRICOLAS LA MONTAÑA
ESTADO DE RESULTADOS
del 1 de enero al 31 de diciembre de 2022

INGRESOS	424,472.65	424,472.65
Ingresos por venta de maiz con facturas		
otros ingresos	-	
COSTO DE VENTA	382,025.39	382,025.39
Costo de venta generados por socios		
Costo de venta generados por terceros		
UTILIDAD BRUTA EN VENTA		<u>42,447.27</u>
GASTOS		15,569.14
GASTOS DE ASEO	60.00	
GASTOS DE OFICINA	100.24	
GASTOS DE VENTAS	152.00	
GASTOS GENERALES	500.00	
HONORARIOS PROFESIONALES	1,200.00	
MANO DE OBRA	12,600.00	
MANTENIMIENTO DE ACTIVOS	315.45	
SERVICIOS BASICOS	641.45	
UTILIDAD OPERATIVA		26,878.13
ACTIVIDADES FINANCIERAS		
INGRESOS FINANCIEROS		-
Intereses ganados		
GASTOS FINANCIEROS		-
Gastos de interes		
Excedente del año		<u>26,878.13</u>

Carlos Andres Garcia Alcivar
ADMINISTRADOR

P.D.A. Diana Basurto I
Digna Basurto Intriago
CONTADOR

ASOCIACION DE PRODUCTORES AGRICOLAS LA MONTAÑITA
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
al 31 de diciembre de 2022

ACTIVOS		121,016.72	
Corriente			
Caja		28,221.00	
Banco		17,091.64	
Cuentas por cobrar		75,764.08	
Mercadería		-	
No Corriente			<u>261,070.00</u>
Terreno		200,000.00	
Edificio	200,000.00		
Galpón		55,000.00	
Maquinarias			
Secadores	30,000.00		
Basuca	10,000.00		
Básculas	15,000.00		
Vehículos		20,000.00	
Tractor agrícola	10,000.00		
Motocultores		700.00	
Equipos de computación			
Computadora	450.00		
Impresora	250.00		
Muebles de oficina		370.00	
Escritorios	250.00		
Archivador	120.00		
TOTAL ACTIVOS			<u><u>402,086.72</u></u>
PASIVOS		12,585.00	
Corriente			
Préstamos financieros		12,585.00	
Cuentas por pagar proveedores		-	
No Corriente			<u>12,585.00</u>
Préstamos financieros			
TOTAL PASIVOS			<u>12,585.00</u>
PATRIMONIO		400.00	
Capital Social		200,000.00	
Donaciones gubernamentales		71,567.40	
Donaciones no gubernamentales (autogestión)		90,656.20	
Excedentes de años anteriores		26,878.13	
Excedentes del presente año			
TOTAL PATRIMONIO			<u>389,501.72</u>
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO			<u><u>402,086.72</u></u>

Carlos Andres Garcia Alkivar
ADMINISTRADOR

Digna Basurto Intriago
CONTADOR

C.P.A. Digna Basurto
 P.I.R. 10.000.000.000

ASOCIACION DE PRODUCTORES AGRICOLAS LA MONTAÑITA
ESTADO DE RESULTADOS
del 1 de enero al 31 de diciembre de 2021

INGRESOS		293,003.52
Ingresos por venta de maíz con facturas	286,988.52	
otros ingresos	6,015.00	
COSTO DE VENTA		258,289.67
Costo de venta generados por socios	258,289.67	
Costo de venta generados por terceros		
UTILIDAD BRUTA EN VENTA		<u>34,713.85</u>
GASTOS		14,957.14
GASTOS DE ASEO	60.00	
GASTOS DE OFICINA	100.24	
GASTOS DE VENTAS	140.00	
GASTOS GENERALES	500.00	
HONORARIOS PROFESIONALES	1,200.00	
MANO DE OBRA	12,000.00	
MANTENIMIENTO DE ACTIVOS	315.45	
SERVICIOS BASICOS	<u>641.45</u>	
UTILIDAD OPERATIVA		19,756.71
ACTIVIDADES FINANCIERAS		
INGRESOS FINANCIEROS		.
Intereses ganados	<u>.</u>	
GASTOS FINANCIEROS		.
Gastos de interes	<u>.</u>	
Excedente del año		<u><u>19,756.71</u></u>

Carlos Andres García Alcívar
ADMINISTRADOR

Digna Basurto
CONTADOR

Digna Basurto I.
RUC: 131020431600

ASOCIACION DE PRODUCTORES AGRICOLAS LA MONTAÑITA
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
al 31 de diciembre de 2021

ACTIVOS			
Corriente			106,138.60
Caja			
Banco		15,521.00	
Clientes		25,853.52	
Cuentas por cobrar		64,764.08	
Mercadería		-	
No Corriente			<u>281,070.00</u>
Terreno		5,000.00	
Edificio		200,000.00	
Galpón	200,000.00		
Maquinarias		55,000.00	
Secadores	30,000.00		
Basuca	10,000.00		
Básculas	15,000.00		
Vehículos		20,000.00	
Tractor agrícola	10,000.00		
Motocultores	10,000.00		
Equipos de computación			700.00
Computadora	450.00		
Impresora	250.00		
Muebles de oficina			370.00
Escritorios	250.00		
Archivador	120.00		
TOTAL ACTIVOS			<u><u>387,208.60</u></u>
PASIVOS			
Corriente			24,585.00
Préstamos financieros			
Cuentas por pagar proveedores		<u>24,585.00</u>	
No Corriente			-
Préstamos financieros			
TOTAL PASIVOS			<u>24,585.00</u>
PATRIMONIO			
Capital Social			400.00
Donaciones gubernamentales			200,000.00
Donaciones no gubernamentales (autogestión)			71,567.40
Excedentes de años anteriores			70,899.49
Excedentes del presente año			<u>19,756.71</u>
TOTAL PATRIMONIO			<u>362,623.60</u>
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO			<u><u>387,208.60</u></u>

Carlos Andres García Alcívar
ADMINISTRADOR

Digna Basurto
 CONTADOR
 C.P. H. Digna Basurto
 RUC: 131020431600

ASOCIACION DE PRODUCTORES AGRICOLAS LA MONTAÑA
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
al 31 de diciembre de 2020

ACTIVOS		
<u>Corriente</u>		87,255.73
Caja		
Banco	34,028.97	
Cuentas	31,814.40	
Cuentas por cobrar	21,412.27	
Mercedería		
<u>No Corriente</u>		281,070.00
Terreno	5,000.00	
Edificio	200,000.00	
Galpón	200,000.00	
Maquinarias		55,000.00
Secadores	30,000.00	
Batoca	10,000.00	
Básculas	15,000.00	
Vehículos		20,000.00
Tractor agrícola	10,000.00	
Motocultores	10,000.00	
Equipos de computación		700.00
Computadora	450.00	
Impresora	250.00	
Muebles de oficina		370.00
Escritorios	250.00	
Archivador	120.00	
TOTAL ACTIVOS		<u>368,325.73</u>
PASIVOS		
<u>Corriente</u>		25,458.84
Préstamos financieros		
Cuentas por pagar proveedores		
<u>No Corriente</u>	25,458.84	
Préstamos financieros		
TOTAL PASIVOS		<u>25,458.84</u>
PATRIMONIO		
Capital Social		400.00
Donaciones gubernamentales		200,000.00
Donaciones no gubernamentales (autogestión)		71,567.40
Excedentes de años anteriores		46,751.29
Excedentes del presente año		24,148.20
TOTAL PATRIMONIO		<u>342,866.89</u>
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		<u>368,325.73</u>

Carlos Andrés García Alcívar
ADMINISTRADOR

Digna Besurto Intriago
CONTADOR

Dña. Digna Besurto I.
RUC: 131020431600

ASOCIACION DE PRODUCTORES AGRICOLAS LA MONTAÑITA
ESTADO DE RESULTADOS
del 1 de enero al 31 de diciembre de 2020

INGRESOS		782,101.92
Ingresos por venta de maíz con facturas	401,648.70	
otros Ingresos	380,453.22	
COSTO DE VENTA		742,996.82
Costo de venta generados por socios	381,566.27	
Costo de venta generados por terceros	361,430.56	
UTILIDAD BRUTA EN VENTA		<u>99,105.10</u>
GASTOS		14,956.90
GASTOS DE ASEO	60.00	
GASTOS DE OFICINA	100.00	
GASTOS DE VENTAS	140.00	
GASTOS GENERALES	500.00	
HONORARIOS PROFESIONALES	1,200.00	
MANO DE OBRA	12,000.00	
MANTENIMIENTO DE ACTIVOS	315.45	
SERVICIOS BASICOS	<u>641.45</u>	
UTILIDAD OPERATIVA		24,148.20
ACTIVIDADES FINANCIERAS		
INGRESOS FINANCIEROS		.
Intereses ganados		
GASTOS FINANCIEROS		.
Gastos de interes		
Excedente del año		<u><u>24,148.20</u></u>

Carlos Andres Garcia Alcivar
ADMINISTRADOR

D.A. Digna Basarte /
Digna Basarte / Intriago
CONTRADOR

ANEXO 5 CALCULO INDICADORES FINANCIEROS

ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR

1. Rotación de Cuentas por Cobrar (RCC):

$RCC = (\text{Ventas Netas}) / (\text{Promedio de Cuentas por Cobrar})$

Donde:

- Ventas Netas: Ingresos por ventas - Devoluciones y descuentos.
- Promedio de Cuentas por Cobrar = $(\text{Cuentas por Cobrar del año actual} + \text{Cuentas por Cobrar del año anterior}) / 2$

2. Período Promedio de Cobranza (PPC):

$PPC = \text{Días del año} / RCC$

Donde:

- Días del año: Usualmente se consideran 365 días.

APLICACIÓN:

Razón de Rotación de Cuentas por Cobrar (RCC):

- Año 2022:
 - Ventas Netas = 424,472.65
 - Promedio de Cuentas por Cobrar = $(75,764.08 + 64,764.08) / 2 = 70,264.08$

$RCC\ 2022 = 424,472.65 / 70,264.08 = 6.03$

- Año 2021:
 - Ventas Netas = 293,003.52
 - Promedio de Cuentas por Cobrar = $(64,764.08 + 21,412.27) / 2 = 43,088.18$

$RCC\ 2021 = 293,003.52 / 43,088.18 = 6.8$

- Año 2020:
 - Ventas Netas = 782,101.92
 - Promedio de Cuentas por Cobrar = $(21,412.27 + 21,412.27) / 2 = 21,412.27$

$RCC\ 2020 = 782,101.92 / 21,412.27 = 36.54$

Razón de Período Promedio de Cobranza (PPC):

- Año 2022:
 - Días del año = 365
 - RCC (Rotación de Cuentas por Cobrar) = 6.03

$PPC\ 2022 = 365 / 6.03 = 60.54$ días

- Año 2021:
 - Días del año = 365
 - RCC (Rotación de Cuentas por Cobrar) = 6.8

$PPC\ 2021 = 365 / 6.8 = 53.68$ días

- Año 2020:
 - Días del año = 365
 - RCC (Rotación de Cuentas por Cobrar) = 36.54

$PPC\ 2020 = 365 / 36.54 = 10.00$ días

ANEXO 6 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS



Foto 1. Aplicación de encuestas a socios de la ASO de productores agrícolas La Montañita



Foto 2. Aplicación de encuestas a socios de la ASO de productores agrícolas La Montañita