



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

**CARRERA DE: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE LA  
GESTIÓN EN LA ASOCIACIÓN DE MUJERES COMUNITARIAS DEL  
CANTÓN TOSAGUA**

**AUTORAS:**

**YOMAIRA VANESSA ORDOÑEZ GILCES**

**MARIA YADIRA QUITO ZAMBRANO**

**TUTOR:**

**ING. BENIGNO ALCÍVAR MARTÍNEZ. MBA**

**CALCETA, FEBRERO DE 2024**

## DECLARACIÓN DE AUDITORÍA

Yo **Yomaira Vanessa Ordoñez Gilces**, con cédula de ciudadanía **131706235-2**; y, **María Yadira Quito Zambrano** con cedula de ciudadanía **135059915-3** declaramos bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: **CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA ASOCIACIÓN DE MUJERES COMUNITARIAS DEL CANTÓN TOSAGUA** es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que se ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, se concede 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 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.



---

**Yomaira Vanessa Ordoñez Gilces**  
**CC:131706235-2**



---

**María Yadira Quito Zambrano**  
**CC:135059915-3**

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Ordoñez Gilces Yomaira Vanessa, con cédula de ciudadanía 1317062352-2 y María Yadira Quito Zambrano con cédula de ciudadanía 135059915-3 autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: Cuadro de mando integral para el control de la gestión en la Asociación de Mujeres Comunitarias en el cantón Tosagua, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.



---

**Yomaira Vanessa Ordoñez Gilces**  
CC:131706235-2



---

**María Yadira Quito Zambrano**  
CC:135059915-3

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

Ing. Benigno Alcívar Martínez. MBA, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA ASOCIACIÓN DE MUJERES COMUNITARIAS DEL CANTÓN TOSAGUA** que ha sido desarrollado por Ordoñez Gilces Yomaira Vanessa y María Yadira Quito Zambrano, previo a la obtención del título de **LICENCIADA 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. Benigno Alcívar Martínez MBA**

**CC: 130951191-1**

**TUTOR**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: “**CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA ASOCIACIÓN DE MUJERES COMUNITARIAS DEL CANTÓN TOSAGUA**”, que ha sido desarrollada por Ordoñez Gilces Yomaira Vanessa y Quito Zambrano María Yadira, previo a la obtención del título de Licenciada 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.

---

**Dr.C. Ernesto Negrín Sosa**

**CC:096054116-7**

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**Dra. C. Lady Zambrano Montesdeoca**

**CC: 1310471097**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

**Mg. Evelyn Pinargote Navarrete**

**CC:1717247785**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitirnos cumplir unas de nuestras metas esenciales, por brindarnos salud, y persistencia para seguir con los objetivos.

A nuestros Padres que son los pilares importantes de nuestra educación.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de estudiar tercer nivel en tan prestigiosa universidad convirtiéndome en unas profesionales.

A los docentes de la carrera de Administración de Empresas por ayudarnos en la formación académica inculcando sus conocimientos y valores ejemplares.

Al tutor de la tesis por su paciencia y compartir sus conocimientos guiándonos a la culminación de la presente tesis.

A mis amigas especialmente las que siempre estuvieron desde nivelación que nos apoyaron en cada momento, y formaron parte de esta vida universitaria politécnica. Muchas gracias.

**Las Autoras**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a Dios por permitirme lograr todo lo que me propongo con constancia y dedicación, a mis padres Rodrigo Quito y Briceida Zambrano por el apoyo incondicional, para no decaer antes cualquier situación y confiar en mí, que puedo lograr todos mis objetivos.

A mis hermanos Elizabeth y Maximiliano por su presencia y cariño que me impulsan a salir adelante, este logro universitario también es de ustedes, y a todos mis seres queridos que han puesto un granito de arena en mi formación profesional.

Me siento muy orgullosa de mí por los años de dedicación y estudio para la culminación de este reto universitario.

**MARÍA YADIRA QUITO ZAMBRANO**

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser mi vida, mostrarme siempre el camino del bien, por darme salud, vida, ser mi luz a lo largo de mi caminar para cumplir con mis objetivos y metas.

A mis padres que siempre confiaron, y me brindaron amor, me inspiraron confianza, fe y valentía para no desfallecer en los momentos más difíciles de mi vida.

A mis hermanos que fueron un pilar fundamental, ayudándome en la situación económica para que no me rindiera y terminara lo que había empezado, por cada consejo, por cada valentía y dedicación en mi persona.

A mi compañera de tesis por siempre ayudarme durante todos los semestres, a no dejar que desaprovechará esta oportunidad y graduarme junto con ella, siempre será parte importante en mi vida.

A mis familiares, amistades, y docentes ya que con ellos aprendí mucho y me dieron motivación, porque sin duda alguna me acompañaron en esta meta.

**YOMAIRA VANESSA ORDOÑEZ GILCES**

## CONTENIDO GENERAL

<b>DECLARACIÓN DE AUDITORÍA .....</b>	<b>ii</b>
<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....</b>	<b>iii</b>
<b>CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....</b>	<b>iv</b>
<b>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>vii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>viii</b>
<b>CONTENIDO GENERAL .....</b>	<b>ix</b>
<b>CONTENIDO DE TABLAS .....</b>	<b>xi</b>
<b>CONTENIDO DE FIGURAS .....</b>	<b>xiii</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xv</b>
<b>    CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....</b>	<b>1</b>
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS .....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2. OBJETIVO ESPECIFICOS.....	4
1.4. IDEA A DEFENDER.....	5
<b>    CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1. HILO CONDUCTOR.....	6
2.2. EL CONTROL DE GESTIÓN O GESTIÓN DE CONTROL .....	7
2.3. CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL DE GESTIÓN .....	8
2.4. ENTORNO DEL CONTROL DE GESTIÓN .....	8
2.5. INDICADORES DE GESTIÓN.....	9
2.6. SISTEMA DEL CONTROL DE GESTIÓN .....	11
2.7. DIMENSIONES DEL CONTROL DE GESTIÓN .....	12
2.8. HERRAMIENTAS DEL CONTROL DE GESTIÓN .....	12
2.9. GESTIÓN POR PROCESOS .....	13
2.10. PROCESO .....	14

2.11. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS .....	14
2.12. CUADRO DE MANDO: ESTRATEGIA Y MEDICIÓN .....	15
2.13. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	16
2.14. BENEFICIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	17
2.15. CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	18
2.16. ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	18
2.16.1. Misión y Visión .....	18
2.16.2. Objetivos estratégicos.....	19
2.16.3. MAPA ESTRATÉGICO .....	19
2.16.4. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD (BSC).....	21
2.16.4.1. Aprendizaje y crecimiento .....	21
2.16.4.2. Procesos Internos.....	21
2.16.4.3. Clientes.....	22
2.16.4.4. Financiera .....	22
2.16.5. INDICADORES .....	23
2.16.6. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	23
2.16.7. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL CMI .....	24
2.17. ASOCIACIONES EN LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.....	25
2.18. ASOCIACIÓN AGROPECUARIA .....	26
2.19. ASOCIACIÓN DE MUJERES COMUNITARIAS DEL CANTÓN TOSAGUA .....	26
2.20. PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN .....	28
2.21. COMERCIALIZACIÓN.....	29
<b>CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....</b>	<b>31</b>
3.1. UBICACIÓN .....	31
3.2. DURACIÓN.....	31
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO .....	31
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	32
3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	32
3.5.1. De campo .....	32
3.6. MÉTODOS.....	33
3.7. TÉCNICAS.....	33
3.8. HERRAMIENTAS.....	35
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	36

<b>3.9.1. FASE I</b> .....	36
<b>3.9.2. FASE II</b> .....	37
<b>3.9.3. FASE III</b> .....	37
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	39
4.1. FASE I DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN PARA LA DETERMINACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS.....	39
4.1.2. Aplicación del FODA.....	41
4.1.3. Elaboración de los instrumentos entrevista y encuesta, con base a los indicadores seleccionado en la fase I.....	42
4.1.5. Procesamiento y análisis de los datos de los instrumentos.....	45
4.2. FASE II DETERMINAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	54
4.2.1 Selección de los indicadores de las variables en estudio mediante meta análisis para la medición de los objetivos.....	54
4.2.2. Diseñar el sistema de indicadores basados en las perspectivas del CMI.....	56
4.3. FASE III. PROPONER UNA ESTRUCTURA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA ASOCIACIÓN.....	67
4.3.1. Elaboración de un diagrama de Ishikawa.....	68
4.3.2. Priorización de problemas a través del diagrama Pareto.....	69
4.3.3. Construcción y aplicación de una ficha técnica para cada indicador financiero.....	70
4.3.4. Desarrollar el mapa estratégico.....	73
4.3.5. Elaboración del CMI o tablero de control para la Asociación de Mujeres Comunitarias del cantón Tosagua.....	75
4.3.6. Construcción de un plan de acción con base a los resultados de los indicadores.....	77
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	83
5.1. CONCLUSIONES.....	83
5.2. RECOMENDACIONES.....	84
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	85
<b>ANEXOS</b> .....	95

## CONTENIDO DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> FODA.....	41
<b>Tabla 2</b> Coeficiente de conocimiento.....	43
<b>Tabla 3</b> Coeficiente de argumentación.....	44

<b>Tabla 4</b> Fuentes de argumentación .....	44
<b>Tabla 5</b> Nivel de Competencia de los Expertos .....	45
<b>Tabla 6</b> Perspectiva financiera.....	46
<b>Tabla 7</b> Perspectiva clientes .....	47
<b>Tabla 8</b> Perspectiva procesos internos .....	49
<b>Tabla 9</b> Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	50
<b>Tabla 10</b> Matriz de indicadores de los estudios obtenidos en el metaanálisis. ....	57
<b>Tabla 11</b> Matriz de indicadores para AMUCOMT perspectiva financiera.....	62
<b>Tabla 12</b> Matriz de indicadores para AMUCOMT perspectiva clientes .....	63
<b>Tabla 13</b> Matriz de indicadores para AMUCOMT perspectiva procesos internos .	64
<b>Tabla 14</b> Matriz de indicadores para AMUCOMT perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	65
<b>Tabla 15</b> Matriz de indicadores para AMUCOMT control de gestión .....	66
<b>Tabla 16</b> Ficha técnica inversión de producción .....	70
<b>Tabla 17</b> Ficha técnica aumentar ingresos .....	71
<b>Tabla 18</b> Ficha técnica eficiencia de costo .....	72
<b>Tabla 19</b> Ficha técnica disminución de los costos.....	73
<b>Tabla 20</b> CMI para la Asociación de Mujeres Comunitarias del cantón Tosagua (AMUCOMT) .....	75
<b>Tabla 21</b> Matriz de objetivos estratégicos, acciones y metas del plan de acción..	78
<b>Tabla 22</b> Coeficiente de conocimientos específicos .....	99
<b>Tabla 23</b> Coeficiente de argumentación .....	99
<b>Tabla 24</b> Validación sobre las preguntas de la entrevista.....	100
<b>Tabla 25</b> Validación sobre las preguntas de la entrevista.....	101

<b>Tabla 26</b> Validación sobre las preguntas de la entrevista .....	102
<b>Tabla 27</b> Matriz para la validación .....	103
<b>Tabla 28</b> Valoración sobre los ítems de la encuesta.....	105
<b>Tabla 29</b> Valoración sobre los ítems de la encuesta.....	106
<b>Tabla 30</b> Matriz para la validación .....	107

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Perspectiva financiera .....	46
<b>Figura 2</b> Perspectiva clientes.....	48
<b>Figura 3</b> Perspectiva procesos internos .....	49
<b>Figura 4</b> Perspectiva aprendizaje y crecimiento .....	51
<b>Figura 5</b> Diagrama Pareto .....	69
<b>Figura 6</b> Mapa estratégico .....	74

## RESUMEN

La insuficiencia en el control de gestión, la carencia de un sistema de indicadores, y la falta de procesos estandarizados que provocan pérdidas económicas en una organización, han llevado a asumir como objetivo principal de la investigación, diseñar un cuadro de mando integral para el control de la gestión en la Asociación de Mujeres Comunitarias del cantón Tosagua. La metodología empleada estuvo orientada bajo el enfoque cuantitativo con una investigación bibliográfica y de campo utilizando los métodos teóricos análisis-síntesis deductivo y metaanálisis, la técnica de recolección de datos fue la encuesta y la entrevista cuya herramienta fue el cuestionario cuya validación se efectuó con el método de expertos. Entre los resultados, se evidenció que la no existencia de alianzas con asociaciones internacionales, la falta de consciencia para mejorar la eficiencia en costo, deficiencia en la retención del cliente, desconocimiento sobre la utilidad de la comercialización y distribución de los productos, escasa evaluación del desempeño de los trabajadores e insuficientes avances tecnológicos. Se concluye que existen dificultades evidentes debido a la falta de utilización de herramientas para el control de gestión, así como debilidades en la coordinación, planificación y control de los recursos económicos y administrativos. Por lo tanto, se plantea implementar un plan de acción establecido según las perspectivas del cuadro de mando integral.

**PALABRAS CLAVE:** Administración de empresas; indicadores de gestión; auditoría de gestión; sistema de información de gestión.

## ABSTRACT

The insufficiency in management control, the lack of a system of indicators, and the lack of standardized processes that cause economic losses in an organization, have led to the assumption as the main objective of the research, to design a comprehensive scorecard for management control of in the Association of Community Women in Tosagua canton. The methodology used was oriented under the quantitative approach with bibliographic and field research using the theoretical methods of deductive analysis-synthesis and meta-analysis, the data collection technique was the survey and the interview whose tool was the questionnaire whose validation was carried out with the expert method. Among the results, it was evident that the non-existence of alliances with international associations, the lack of awareness to improve cost efficiency, deficiency in customer retention, lack of knowledge about the usefulness of the marketing and distribution of products, little evaluation of the performance of workers and insufficient technological advances. It is concluded that there are evident difficulties due to the lack of use of tools for management control, as well as weaknesses in the coordination, planning and control of economic and administrative resources. Therefore, it is proposed to implement an action plan established according to the perspectives of the balanced scorecard.

**KEY WORDS:** Business Administration; management indicators; management audit; management information system.

# CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

## 1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Los constantes cambios por la globalización, la era tecnológica y la emergencia por la pandemia sanitaria han conllevado a las instituciones, empresas u organizaciones a la consideración de transformaciones en sus herramientas y técnicas de trabajo en aras de una correcta gestión. En función a que anteriormente era tradicional realizar las actividades de control a priori, a través de la estandarización de los procesos y a posteriori, analizando los indicadores financieros y la desviación del presupuesto (Ahmad, 2019). En vista al contexto actual mundial, las empresas evidencian las limitaciones del antes mencionado sistema de control de gestión, que revela la escasa provisión de información de los procesos, por lo que se modifica hacia una perspectiva orientada al apoyo de decidir sobre el accionar, referente a los objetivos de la organización.

En este sentido, el control de gestión en conjunto con el cuadro de mando integral toma preeminencia porque con estos se puede conseguir servicios y productos con eficiencia permitiendo la competitividad y productividad (Rizo, 2020). Esta integración consiente alinear la estrategia con la gestión operativa, medir el desempeño de la empresa desde múltiples aspectos y tomar decisiones informadas, lo que contribuye significativamente a la eficacia y el éxito de la organización.

El cuadro de mando desde la perspectiva de Kaplan y Norton se ha convertido en una herramienta tremendamente manejada porque trae beneficios a las empresas, instituciones y organizaciones (Aguilar, 2018). Por lo tanto, al emplearla unificada con el control de gestión se recoge información permanente destinada a facilitar de las responsabilidades de las empresas.

En el caso de Latinoamérica, específicamente, Argentina, en este sector agropecuario algunas empresas carecen de una correcta gestión para llevar

adelante el negocio; no posee suficientes recursos destinados para la organización y el control de gestión (Gregoret, 2019). En Ecuador, en la provincia de Manabí, las asociaciones encargadas de la producción y comercialización de productos agropecuarios presentan debilidad en el control de gestión que repercute en la falta de inversión e industrialización (Pinargote et al., 2019), por lo que tienen la necesidad de implementar herramientas que conlleven a la ejecución de estrategias orientadas al desarrollo de todas las áreas y no solo a los indicadores financieros, sino que también los indicadores de procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento para alcanzar sus objetivos estratégicos y tomar adecuadas decisiones.

La Asociación de Mujeres Comunitarias del cantón Tosagua (AMUCOMT) son un grupo de emprendedoras que pretenden ser referente de calidad, empleando a más de 800 personas de forma indirecta a través de la venta del maní, maíz y algodón, con la supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). De estos productos agrícolas primarios, con respecto al maíz lo adquieren al productor, lo limpian, secan y se vende, en cuanto al principal que es el maní lleva un procedimiento más específico cuya materia prima se compra, se procesa para obtener los productos como el maní en grano, salprietá, molido y quebrado. Mientras que el algodón conlleva un desarrollo más complejo, en el cual lo transforma, de acuerdo a diversos procesos, lo adquieren, le sacan la semilla pasan por las máquinas, después a la desmontadora, se separa la fibra se comprueba por kilos a las textilerías.

Esta asociación ante la tarea de administrar todos sus procesos, se agrupó con instancias del Estado para tener mejores herramientas en la búsqueda de su desarrollo productivo. Sin embargo, aunque se dio esta integración, AMUCOMT continúa con situaciones adversas, destacando la insuficiente en el control de la gestión, la carencia de un sistema de indicadores, no tienen sus procesos estandarizados provocando pérdidas económicas al dañarse los productos. Aunado a eso, existe deficiencia en la evaluación y medición de objetivos estratégicos, no cuentan con un cuadro de mando integral por la falta de conocimiento del personal, lo que afecta a las actividades operativas y administrativas de la asociación,

dificultando efectuar las metas como los objetivos y obstaculizando las mejoras continuas.

Por lo antes planteado surge la formulación del problema: ¿Cómo controlar la gestión de los objetivos y los procesos de la Asociación de Mujeres Comunitarias del cantón Tosagua?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El estudio investigativo se justifica debido a que el control de gestión consigue información real y precisa del estado administrativo de la asociación AMUCOMT, permitiendo las metas y objetivos mediante el cuadro de mando integral, concebido como una metódica de gestión, que convierte la estrategia en objetivos relacionados, concernientes, calculados a través de indicadores y vinculados a planes de acción para la organización de la conducta del personal o trabajadores de la empresa con la estrategia (Kaplan y Norton, 2016).

Asimismo, de forma técnica este instrumento de gestión procura concertar los impulsos para lograr los resultados a través de una representación de trabajo hacia la descripción, implementación y administración de las estrategias en la asociación, enlazando las iniciativas, los objetivos y mediciones, bajo la notificación a los participantes o trabajadores y comprobar con la verificación el alcance de las metas.

Este trabajo investigativo tiene un aporte práctico con pertinencia científica porque busca solucionar un problema organizacional y empresarial existente en sus procesos mediante la construcción teórica inédita de un CMI desde la realidad de la AMUCOMT. Igualmente sirve a otras asociaciones para que se guíen con el cuadro de mando integral. En este orden, cabe destacar que metodológicamente se sustenta esta investigación porque se puede emplear en otros estudios posteriores como antecedente y utilizar sus instrumentos (cuestionarios y guía de entrevista) para recolectar información.

En lo económico desde de la valoración de los objetivos estratégicos con el establecimiento de los indicadores por el cuadro de mando integral, se busca estar al tanto si los recursos económicos propuestos hacia las acciones que posee la asociación se encuentran manifestando un margen de utilidad y además permita estar al tanto si se aplican las estrategias convenientes para lograr las metas que se plantean.

En lo social se realiza esta investigación porque beneficia directamente a la asociación, conllevando a las socias, a tomar decisiones con base a los objetivos estratégicos formulados en las perspectivas del cuadro de mando integral y además con esta herramienta fundamental se precisa la responsabilidad que tiene AMUCOMT con la sociedad.

En el ámbito ambiental, se justica porque los procesos y actividades de la asociación se realizan iniciándose en la agricultura desde la siembra, hasta su beneficio; para que mejoren y presenten pocos residuos, por lo que se procura la reducción del riesgo ambiental, favoreciendo el cuidado del medio ambiente evitando la contaminación de los recursos naturales.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un cuadro de mando integral para el control de la gestión en la Asociación de Mujeres Comunitarias del cantón Tosagua.

### **1.3.2. OBJETIVO ESPECIFICOS**

- Diagnosticar el estado actual de la Asociación para la determinación de acciones correctivas.
- Determinar los indicadores de control de gestión para la medición de los objetivos estratégicos.

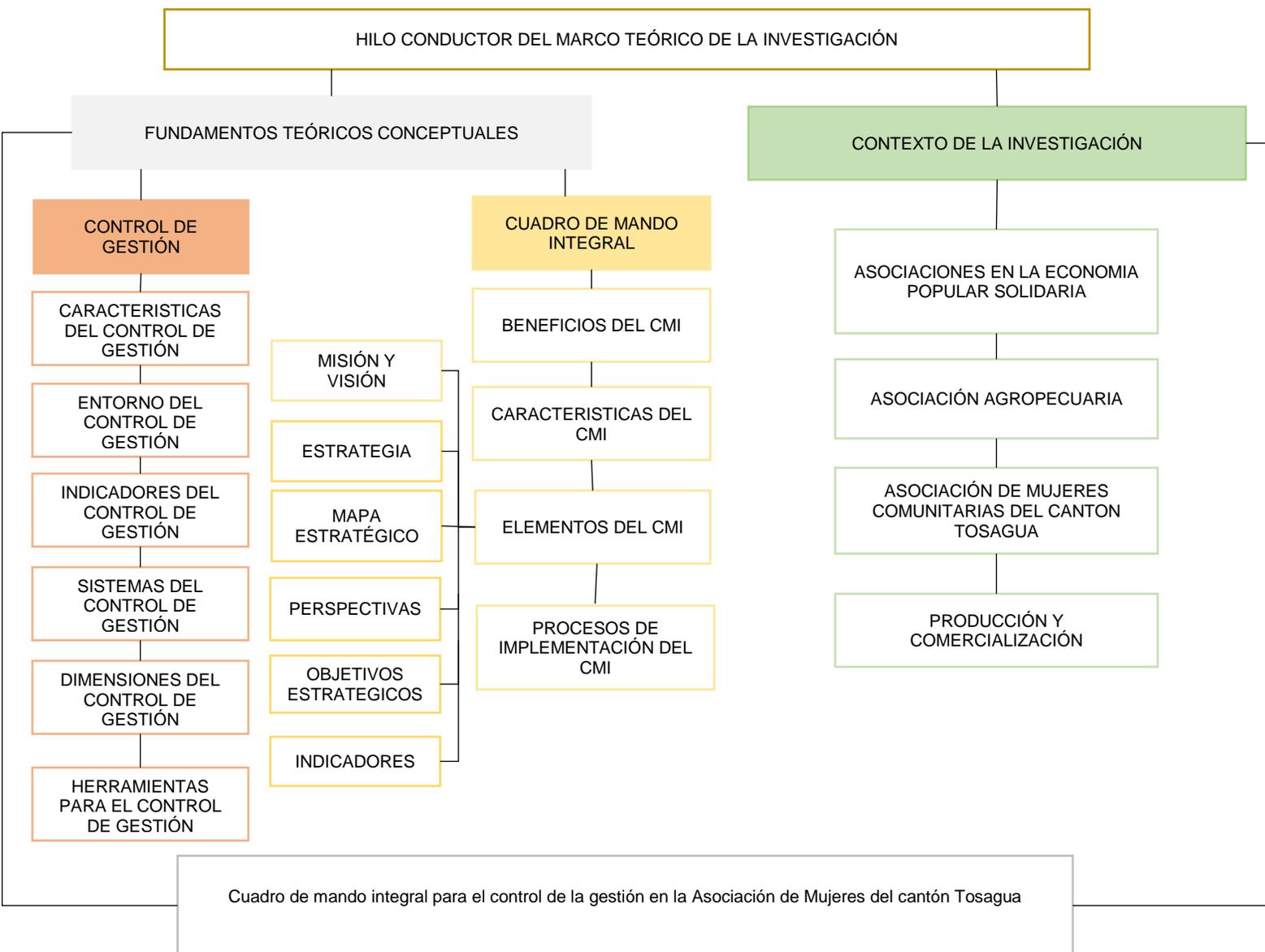
- Proponer una estructura de cuadro de mando integral para el control de la gestión en la asociación.

#### **1.4. IDEA A DEFENDER**

El diseño de un cuadro de mando integral contribuirá al control de los objetivos estratégicos en la Asociación de Mujeres Comunitarias del cantón Tosagua.

## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. HILO CONDUCTOR



**Fuente:** Autoras de la investigación.

## 2.2. EL CONTROL DE GESTIÓN O GESTIÓN DE CONTROL

Al parecer el control de gestión y la gestión de control se trata de lo mismo, aunque tienen perspectivas distintas que se desprenden desde la manera de administrar las empresas. En estos momentos, lo más pertinente es hacer mención acerca de la gestión. En general revisando la literatura científica se consigue detallar que la gestión concierne a la administración de recursos materiales, económicos o humanos, en una empresa o institución, para lograr los objetivos planteados. Se concibe como la planificación, coordinación, ejecución de actividades y disposición de los recursos (Mendoza et al., 2018).

En las Organizaciones, la administración establece los sistemas de control teniendo precisadas las políticas para el fin común. El control es la función que examina los procesos, operaciones y actividades. Su fin es la detección, el aviso y la orientación de las desviaciones de planes (Parrales et al., 2022). En este sentido, se entiende que el control es el mecanismo que genera disciplina y evalúa el riesgo en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos de la asociación o empresa.

En la actualidad se encuentran el Marco Integrado de Control Interno COSO III para la valoración de la eficiencia del sistema, con respecto a los objetivos que se vincula con la visión y la misión de la asociación que se refieren a los operativos de información con relación a los informes de la organización y los de cumplimiento que tratan de las normativas legales (Manosalvas et al., 2019). Asimismo, hay sistemas de control como el costeo ABC/ABM, el costeo basado en actividades (ABC) y la gestión basada en actividades (ABM) (Pomaquiza et al., 2019). Estos enfoques buscan asignar costos a las actividades que consumen recursos en una organización, permitiendo una visión detallada de los costos y su relación con las actividades operativas.

En cuanto a la gestión de control es un elemento diferenciador de la administración activa compuesta por los administradores de una empresa. Al respecto, es posible confirmar que el efecto del ejercicio de control inicia una serie de acciones de

dirección sostenida. Se ejecuta a través de tres niveles graduales primordiales: estratégico, administrativo o funcional y operativo (Rivero et al., 2018 p. s/n).

### **2.3. CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL DE GESTIÓN**

Previo a señalar las características del control de gestión, es pertinente mostrar el pensamiento de Manosalvas et al., (2019) en el cual hace mención que lo primero que se debe hacer es determinar los objetivos, las metas a lograr en un periodo de tiempo definido basado en planes y programas de la empresa, por lo que se requiere de procedimientos y actividades de control mediante una revisión interno que ayude a todos los objetivos y metas.

Con respecto a las características todo sistema de control demanda ser integral, maleable y adecuarse a los requerimientos de la organización para medir las actividades y su eficiencia. Otro aspecto es ser integral y útil contemplar todos los aspectos y de ayuda cuando se presenten irregularidades para poder solucionar a tiempo (Pedrini, 2022).

Asimismo, debe ser periódico y accesible siguiendo un esquema determinado con medidas sencillas y fáciles de interpretar para sus ejecutores. Debe destacar por ser creativo, para buscar los índices relevantes y manejar a realidad de la organización y orientarla hacia los objetivos (Vega y Marrero, 2021).

### **2.4. ENTORNO DEL CONTROL DE GESTIÓN**

El entorno de control posee cierto poder general en las acciones de la empresa u organización, recayendo sobre las actividades de control, en la supervisión los sistemas de comunicación e información. Entre el entorno del control de gestión se encuentran las condiciones que necesita para su construcción. Este entorno requiere ser el elaborado con precisión dependiendo de la empresa en concordancia con la planificación y la organización determinadas (Rivero et al., 2018).

Del mismo modo, se requiere que sea flexible, con probables variaciones en los procedimientos y actividades planeadas inicialmente. Con capacidad de descubrir las desviaciones con anticipación para consentir las acciones correctoras de

manera eficaz. Perennemente inteligible para las personas que les corresponden utilizar el control de gestión. Requiere tener la garantía de una seguridad sensata, prudente y moderada para que el costo no sobrepase los beneficios que se esperan, demandando un juicio razonable de la Dirección (Vega y Marrero, 2021).

## **2.5. INDICADORES DE GESTIÓN**

Para Rueda et al., (2020) en la conducción de los indicadores de gestión, su mecanismo apalea como trabajo determinar los cálculos de los objetivos de la empresa y del rastreo en el desempeño que valdrán de guía. Los indicadores de gestión de una organización o empresa conocidos también como KPI, pueden ser indicadores financieros y no financieros.

Indicadores de gestión y financieros tienen fórmulas con su interpretación que favorecen en la determinación de su significado. Estos se dividen según las etapas del desempeño, de nivel alto dirigidos a la gestión ordinaria, frecuente de la empresa o institución y de nivel bajo que se enfocan en los procesos de las direcciones o áreas con los empleados. Entre los indicadores financieros se encuentran los de liquidez, eficiencia, eficacia, de desempeño, de productividad, de diagnóstico financiero, de endeudamiento (Valdés et al., 2021).

Indicador de liquidez se califica según la facultad de la organización de retornar los adeudos adquiridos a un plazo corto. No solo se irrumpe en las finanzas generales sino de la destreza para la obtención de efectivo de ciertos pasivos y activos corrientes. Entre estos se pueden mencionar la razón corriente, capital neto de trabajo y prueba ácida (Peña, 2021).

Indicadores de eficiencia se refieren a la vinculación directa que hay entre los costes de las materias y los productos del proceso determinando la producción para la administración de los recursos en el interior de la organización. Este consiente tantear el rendimiento de los recursos y cómo se realizan las acciones. Estos son la rotación de inventarios, inventarios en existencia, rotación de cartera, periodo de cobro, rotación de activos y de proveedores (Valdés et al., 2021).

Los indicadores de eficacia su función es calcular el nivel en el cual se cumplen los objetivos determinados en el esquema de operación de la empresa, con ellos se evalúa el éxito de los resultados propuestos. Entre estos se ubican los activos, el margen bruto de utilidad, la rentabilidad sobre las ventas, el patrimonio y la utilidad por acción (Peña et al., 2021).

Indicadores de desempeño indican las primordiales inestabilidades vinculadas con el acatamiento de los objetivos siendo cuantitativas como cualitativas sobre lo que se consigue en lo interno de la empresa. Un ejemplo de ellos son el índice de participación en el mercado, de deserción de clientes y/o de desarrollo de nuevos productos (Peña et al., 2021).

Indicadores de productividad vinculados a la producción por individuo adentro de la organización y su forma de operar los indicadores de eficacia y eficiencia. Entre ellos se encuentran el índice Dupont e índice de crecimiento en ventas (Párraga et al., 2021).

Los indicadores de diagnóstico financiero se fundan mediante los análisis financieros, lo que conlleva a calcular de manera afanosa el rendimiento en cuanto a efectividad y rentabilidad. Estos pueden ser EVA, contribución marginal, EBITDA, punto de equilibrio, margen de contribución, WACC, estructura financiera, KTNO (Párraga et al., 2021).

Indicadores de endeudamiento se forman para calcular en qué nivel y de qué manera intervienen los fiadores en el financiamiento de la empresa, consienten establecer el nivel de riesgo que envuelve los acreedores, la pertinencia de determinada del riesgo de los directivos y la etapa de endeudamiento (Valdés et al., 2021 p.77). Algunos ejemplos se ubican la autonomía y el endeudamiento.

Estos son los indicadores financieros y de gestión que las organizaciones emplean buscando un control de la conducta económica y financiera interna con la función de optimizar el desempeño y lograr los objetivos generales (Párraga et al., 2021).

La utilización de los indicadores de gestión muestra preeminencias sorprendentes, desde lo externo como interno, al conceder valorar la gestión de la institución y colaborar a detectar las funciones, proyectos, programas, actividades que requieren ser objeto de mayor cuidado y vigilancia (Valdés et al., 2021). Para aseverar que los indicadores determinados calculan los resultados logrados en las acciones ejecutadas, los objetivos primordiales deben quedar convertidos en indicadores.

## **2.6. SISTEMA DEL CONTROL DE GESTIÓN**

El Sistema de control de gestión atenúa una excelente utilización de los recursos hacia conseguir o despuntar los resultados deseables, viabilizando pertinentemente, decidir las pautas requeridas para las correctivas de las acciones necesarias a realizar. El sistema del control de gestión encuadra controles administrativos con respecto a cuatro (4) palancas de control según Simons (1995) citado por Müller (2019) para desplegar un control de gestión correcto en las empresas. Estas palancas de control son definidas en sistemas de límites, de creencias, de actuación, de control diagnóstico y de control interactivo.

Los sistemas de creencias se usan para la inspiración y la dirección para oportunidades nuevas conformes a principios fundamentales. Los sistemas de límites de actuación son manejados hacia instaurar metas para alcanzar oportunidades y evitar riesgos. Los sistemas de control diagnóstico son empleados en la búsqueda de la motivación, monitoreo y recompensa del éxito de objetivos definidos, identificando variables críticas de éxito. Los sistemas de control interactivo se congregan las herramientas según sus objetivos estratégicos por la incertidumbre estratégica (Müller, 2019).

De acuerdo a este planteamiento las palancas forman fuerzas opuestas para consentir una segura ejecución de la estrategia, un par de ellas crean fuerzas positivas e inspiradoras, y los sistemas de límites y los sistemas de control de diagnóstico, conforman restricciones y avalan el acatamiento de las órdenes, para ser empleadas hacia la revisión de metas, y concebir el seguimiento del avance de los indicadores u otras herramientas como presupuestos, sistemas de información

o de costeo, tableros de control, entre otros, que van según lo proyectado, las autoridades pueden emplearlas a modo de fuerzas compensatorias hacia lograr una dinámica que admita el efectivo control de la estrategia (Müller, 2019).

## **2.7. DIMENSIONES DEL CONTROL DE GESTIÓN**

El control de gestión ha avanzado en su particularidad estratégica y con representación empresarial, concentrando su esmero en la ejecución de estudios financieros, auditorías, contabilidad de costos, control presupuestario, controles operativos y contables (Romo, 2021 p. 25). El enfoque reciente del control de gestión ha prevalecido en estas fronteras, considerando la gestión por procesos, de tal manera que la empresa consiga sus objetivos estratégicos, para lo cual hace falta, conjuntamente, un sistema informativo que acceda a tomar correctas las decisiones.

El control de gestión demuestra el requerimiento de contar con diversos elementos que se demandan en el diseño de un sistema de control de gestión para la conexión entre lo estratégico con la gestión de los procesos, apuntalado en un liderazgo fuerte, de invención y creatividad, fundamentado en el recurso humano como punto del triunfo empresarial y sostenido en un sistema informativo que avale una segura toma de decisiones (Rivero, 2018).

## **2.8. HERRAMIENTAS DEL CONTROL DE GESTIÓN**

Las herramientas de control de gestión frecuentemente detalladas comprenden instrucciones y ordenamientos que se manejan hacia el mantenimiento y la alteración de patrones en las acciones de la organización (Müller 2019).

El control de gestión se consigue efectuar con la valoración cualitativa sobre la información, referente a los colaboradores, así mismo con una dirección más financiera, mediante herramientas como el presupuesto, la planificación a largo plazo, el desempeño no financiero y financiero, así como los métodos de soporte para la toma de decisión. No obstante, existen escasas fuentes bibliográfica sobre estas herramientas en un procedimiento extenso a modo de las palancas de control iniciado por Simons a mediados de los años 90.

Según Kaplan y Norton (2016) agrupan “las herramientas de control de gestión en 6 fases que enlazan con la estrategia de la empresa y la planificación de sus operaciones” (p.242). Empleando mayormente en empresas grandes que implica la ejecución de mapas estratégicos, tableros de control, el BSC, presupuestos, proyecciones de ventas. Estas fases se mencionan seguidamente:

1. Desplegar la estrategia basado en la orientación de los valores, la misión, la visión, valoración y enunciación de la estrategia.
2. Planeación de la estrategia mediante la construcción de temas y mapas estratégicos, metas, indicadores, carteras de iniciativas, financiamiento.
3. Ordenar con la organización las direcciones de negocio, de empleados y soporte.
4. Planeación de operaciones: proyección de ventas, tableros de control, exigencias de presupuestos o recursos.
5. Control y aprendizaje revisando las operativas y la estrategia.
6. Experimentar y adaptación analizando la rentabilidad, estrategias emergentes y correlaciones de la estrategia.

## **2.9. GESTIÓN POR PROCESOS**

Esta gestión se basa en direccionar correctamente los procesos para cumplir los objetivos y la misión de la organización, alineando las estrategias y dirigiendo las actividades en la búsqueda de la aportación de valor, aumentar la satisfacción del cliente y mejorar la capacidad de respuesta (Cantero et al., 2021). Esto conjetura la reordenación de los flujos de trabajo.

En este sentido, la gestión busca mejorar los procesos los cuales deben seguir tener una adecuada organización, diseño, automatización, monitoreo, integración y mejorar de forma continua. En este orden, establecerá la ejecución y el acatamiento de las exigencias de los clientes internos y externos en los eslabones que contiene la cadena de procesos compensando sus necesidades (Rodríguez, 2021).

En función a lo antes planteado, la gestión por procesos consiente a las organizaciones o asociaciones a ajustarse a las transformaciones del mercado y consigan un equilibrio asentado en sus necesidades, posibilidades y oportunidades. Asimismo, es un referente hacia la mejora continua de sus estrategias y actividades, lo que sobrelleva a ejecutar los procesos eficientemente, prevaleciendo la satisfacción al cliente.

## **2.10. PROCESO**

Un proceso es definido por una serie de acciones que interactúan o se interrelacionan, las cuales transforman productos o elementos de entrada en resultados. Por tal razón, las actividades de los procesos solicitan recursos materiales y personales (Fontalvo et al., 2019). Sobre esto en particular, un proceso se debe entender, a modo de sucesión de etapas delineadas, cuyo propósito es originar servicios de valor y/o productos.

Por otra parte, González et al., (2019) lo conceptualiza como:

Un conjunto de actividades interrelacionadas, que interactúan para transformar elementos de entrada (materias primas, insumos, energía, dinero, información) en resultados de valor agregado (productos y servicios), de utilidad para algunos clientes e información dirigida a los propios clientes y otros actores del entorno (p.3).

Los procesos discurren como el pilar operativo de las organizaciones y su rol sobresaliente se imputa, en parte, al requerimiento de ordenar y organizar los resultados organizacionales a las necesidades, pretensiones y expectativas de los clientes (Casanova, 2018). Desde este contexto, proporciona el progreso imponderable de las actividades involucradas en los procesos, asimismo la caracterización de los que intervienen, sus responsabilidades y roles. Por lo que es importante tener instrumentos de evaluación que permitan estándares contextualizados.

## **2.11. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS**

Delgado y Calsina (2019), manifiestan que, por estandarización se entiende como el procesamiento de los elementos del accionar de interpretación y recogida de

información, de forma que se manejen las mismas técnicas, instrumentos o criterios de corrección y análisis o síntesis de la información y/o juicios de reflexión de la misma.

Según Pérez et al., (2019) lo delimita “como todo aquello que está documentado y norma el “quehacer” y el comportamiento de la gente” (p. 17). Al respecto, para conseguir la estandarizar los procesos en una asociación, organización o institución se requiere de una inversión en los recursos materiales y humanos. Este gasto beneficia en la disminución en fracasos de control de calidad, contribuye incrementando la productividad, reduce pérdidas de tiempo y materiales.

## **2.12. CUADRO DE MANDO: ESTRATEGIA Y MEDICIÓN**

El Cuadro de Mando (CM) siendo una herramienta de gestión se conforma a modo de componente para regularizar información contable que solicitan los dirigentes, acogiendo la noción de información suficiente y necesaria. La información ofrecida mediante el CM se muestra en un formato fácil de leer y uso rápido. Por tal razón, tiene una influencia positiva en la toma de decisiones operativas en escenarios de incertidumbre (Romo, 2021).

El cuadro de mando como instrumento de gestión estratégica tiene limitantes, fundamentalmente la falta de conexión entre los distintos indicadores que procuran cumplir los objetivos, lo cual menoscaba su nivel de eficacia. Esencialmente es el proceso de selección de indicadores en el CM con relación al Cuadro de Mando Integral (CMI) la primordial diferencia entre ambos (Ahmad, 2019).

Desde esta diferencia del CM con el CMI se destaca que tiene mayor organización de selección de indicadores por lo que es más versátil en la gestión de la organización. Al respecto, tiene mayor aportación porque se instituye a partir de un modelo de negocio. Su triunfo al establecerlo mora en que el grupo de orientación consagre tiempo al impulso de su esquema de negocio propio. La construcción de valor se calcula con indicadores no financieros y financieros siendo la derivación de la delineación y cumplimiento de una estrategia.

No obstante, otra limitante del CM es la inexactitud de enlace entre los diferentes indicadores que intentan el control del cumplimiento “a priori” de la causa–efecto de las variables precisadas y la medición mediante indicadores, originando que el CM se califique como un conjunto de indicadores escasamente interrelacionados. El CMI acopia fundamentos del tradicional CM, manteniendo el propósito de realizar el seguimiento de los procesos y el control de la obtención de los objetivos. La primordial discrepancia se ubica en la forma de elección de los indicadores.

En el tradicional CM cada dirigente debe elegir los indicadores que discorra adecuado para los propósitos que apremia persiguiendo sus doctrinas y experiencias. La manera de elección de indicadores logra escasear de una alineación con el alcance de la misión, visión y los objetivos de la organización. El CMI enmienda este escenario al brindar una herramienta estructurado que acopia la dimensión estratégica para la segregación de los indicadores. En el diseño del CMI es trascendental manejar el modelo de negocios que manifiestan los indicadores, y el entendimiento con exactitud del significado de los indicadores.

### **2.13. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Kaplan y Norton crean el cuadro de mando integral (CMI) al principio de los años 90 que mejora el CM de los años 60 buscando una solución para los requerimientos administrativos de las organizaciones. Al principio, se encontraba enfocado en los presupuestos, seguidamente evoluciona y en la actualidad organiza objetivos, estrategias e indicadores (Londoño et al., 2018).

El Cuadro de Mando Integral se concibe a modo de coordenada central del modelo de gestión para las empresas. Para Kaplan y Norton (2016) accede al cumplimiento de los objetivos institucionales estratégicos mediante la utilización de indicadores de gestión y financieros; el CMI es una estructura de enlace entre objetivos estratégicos, indicadores y planes de acción, asimismo, permite el direccionamiento de las estrategias para obtener los objetivos (Ghiglione, 2021).

El cuadro de mando se conceptualiza como un procedimiento para obtener información que facilite la toma de decisiones de la dirección, con una metodología

de gestión que orienta la estrategia con la finalidad de mostrar indicadores que sirvan como indicaciones de alerta para encauzar la acción de la organización (Rizo, 2020).

Es oportuno referir que CMI por Kaplan y Norton (2016) o balanced scorecard se basa en cuatro pasos. El primero, la definición estratégica que contiene la misión, visión, oportunidades, desafíos, orientación estratégica, cadena del valor y un plan del proyecto. El segundo, que circunscribe los vectores, objetivos y medidas estratégicas. El tercero, contiene metas, vectores e iniciativas. El cuarto, que contempla la comunicación, implantación y sistematización.

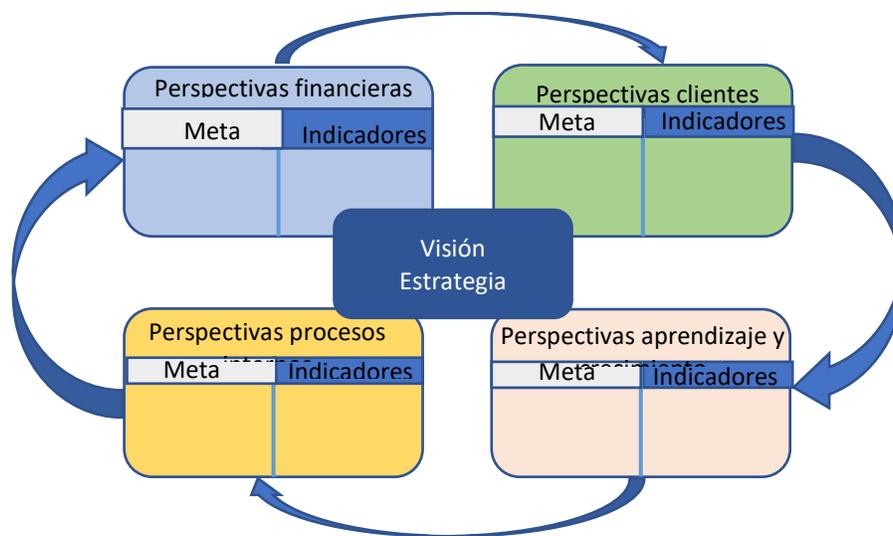


Figura 1 Cuadro de mando integral  
**Fuente:** Kaplan y Norton (2016)  
 Elaborado por Autoras de la investigación.

#### 2.14. BENEFICIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Alcívar y Chila (2020) citan a Kaplan y Norton los cuales manifiestan los beneficios del cuadro de mando integral entre esto se plantea que facilita una herramienta a los directivos para manejar con éxito hacia el futuro competitivo porque permite tener claro los objetivos, comprenderlos y tienen los métodos para lograrlos.

Por otra parte, el cuadro de mando integral señala como actuar con estrategias y según la misión de la empresa que proporciona los mecanismos para la gestión y la medición de las estrategias. Destaca el logro u obtención de los objetivos financieros

mediante sus indicadores y determina el trabajo de la empresa por las cuatro perspectivas financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

## **2.15. CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

De acuerdo a Felani (2018) las características del cuadro del mando integral son las siguientes:

- Integral: hacia los procesos maneja diferentes perspectivas.
- Balanceada: avala proporcionalidad entre los distintos indicadores financieros, no financieros y de gestión.
- Estratégica: vincula los objetivos estratégicos con ellos mismos, y los enuncia en una proyección de causa y efecto.
- Simple: se envuelve en el modelo dado lo complejo de la empresa y su estrategia.
- Concreto: revela en los indicadores los objetivos.
- Causal: determinación de la vinculación causa y efecto en el mapa estratégico.

## **2.16. ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

La herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral también denominada Balanced Scorecard (BSC), o Tablero de Control, como elemento básico de la planificación estratégica se va a concebir desde los siguientes elementos esenciales que se presentan a continuación.

### **2.16.1. Misión y Visión**

El cuadro de mando integral hace de la misión, la visión y las estrategias de la empresa en objetivos y medidas de información financiera y no financiera permitiendo entender la gerencia y el talento humano que integra la organización, por lo que todos forman parte de la gestión estratégica (Díaz y Tejedor, 2019). En este orden, es importante comprender el vínculo de los objetivos realizados con indicadores para su propia evaluación, alinea las iniciativas estratégicas para aumentar la retroalimentación.

### **2.16.2. Objetivos estratégicos**

Los objetivos incorporan en la empresa u organización lo que procura alcanzar en el futuro. Estos se deducen mediante de indicadores y poseen unas metas, por lo que tienen un responsable asignado que procura su cumplimiento (Indacochea, 2016).

Los objetivos estratégicos muestran las prioridades para que se dirija la empresa para lograr su misión, visión y elaborar su estrategia. Estos objetivos sirven de apoyo hacia determinar las operaciones y funciones. En función a esto, señala Indacochea (2016) que la cantidad de objetivos requiere precisarse con esmero, debido a que tener un gran número de objetivos consigue originar conflictos y confusiones en la dirección. En este sentido, los objetivos estratégicos deben relacionarse con la planificación y lo que la empresa pretende conseguir en el futuro. Estos encaran todos los cambios que realizará la empresa por lo que tendrá una huella y secuela a medio y largo tiempo.

Según Romo (2021) los objetivos estratégicos se establecen por la consecutiva categoría: objetivos de consolidación, rentabilidad y crecimiento. Los objetivos de consolidación son concernientes con la permanencia, persistencia y firmeza a futuro de la empresa estribando del período en la que se encuentre. Los objetivos de rentabilidad escudriñan lo económico y financiero, y les corresponden desentrañar lo prioritario entre las metas y su medición a corto o largo plazo. Establecer el aumento de los ingresos o la rentabilidad como indicadores. Los objetivos de crecimiento pretenden aumentar la intervención en el mercado y poseer más preeminencia competitiva. Al respecto, lo primordial de los objetivos estratégicos va en base a la dimensión de las empresas.

### **2.16.3. MAPA ESTRATÉGICO**

Según Kaplan y Norton (2016) es una pauta gráfica caracterizando la manera en que los activos intangibles obtienen un excelente ejercicio en los procesos internos con gran viabilidad para crear valor a los asociados, clientes y comunidades. En este sentido, suministra de un marco ilustrativo que vincula las cuatro perspectivas,

que se observan desde la Figura 2, desde la relación causa-efecto que es la base para su diseño. Seguidamente se muestra los elementos principales del mapa estratégico.

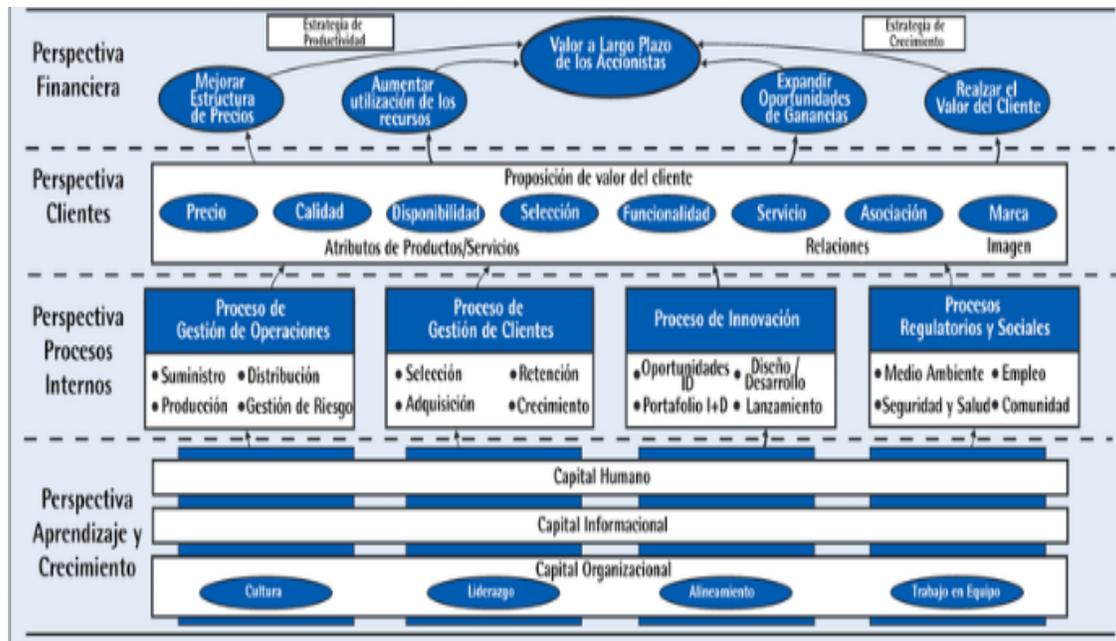


Figura 2. Elementos del mapa estratégico

**Fuente:** Kaplan y Norton (2016).

El Mapa Estratégico es una herramienta que enlaza la enunciación con el establecimiento de la estrategia, comunicando de manera precisa la visión, misión y estrategias de toda la empresa, permitiendo la gestión de las actividades que logren los objetivos estratégicos (Ghiglione, 2021). Por tal razón, accede a dilucidar de manera correcta los vínculos causa-efecto de las estrategias referido a las actividades internas o externas en la cual la empresa avala su factibilidad y orienta el agrado de las perspectivas de los clientes.

El Mapa Estratégico se edifica desde el Cuadro de Mando Integral con las cuatro perspectivas antes indicadas y ellas acceden la relación de la estrategia con los objetivos estratégicos.

## **2.16.4. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD (BSC)**

### **2.16.4.1. Aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva se enfoca en el talento humano, en los sistemas de información y capital organizativo (Ghiglione, 2021). El talento humano y sus capacidades hacia la ejecución de las acciones estratégicas. En los sistemas de información, que brinda lo principal para la evaluación de la gestión y la comprobación del correcto cumplir de los objetivos estratégicos. En el capital organizativo, se basa especialmente en los liderazgos, en su cultura, como en el compromiso en equipo y la alineación de las expectativas particulares en relación a la misión de la empresa. En función a todo lo indicado, se basa en las capacidades estratégicas, aunque también en los recursos intangibles.

### **2.16.4.2. Procesos Internos**

Los procesos internos definen la empresa hacia conseguir sus objetivos estratégicos. Toda empresa debe afrontar procesos de gestión operativa, procesos de gestión de clientes o proveedores, procesos regulatorios, sociales y de innovación (Romo, 2021).

Para Díaz y Tejedor (2018), procesos de gestión de clientes, con las consideraciones de captar, retener y fortalecer las interacciones comerciales; los procesos de gestión operativa, relacionados a la producción y distribución; procesos de innovación, ofreciendo más eficacia en los procesos y optimicen las particularidades de los procesos regulatorios y sociales, y, productos y servicios; consignados a posicionar la imagen de la organización, la creación del valor social y cumplir las normas, como limitaciones de seguridad, salubridad, ambientales y oficio.

Despuntan la jerarquía de los procesos internos como ineludibles hacia el alcance de los objetivos financieros y de clientes, aunque se destaca en los procesos que tienen impacto en la realización de la estrategia.

#### **2.16.4.3. Clientes**

Esta perspectiva se precisa por ser de preeminencia competitiva, la apreciación o estimación que tiene el cliente sobre la calidad, la tecnología e innovación, la puntualidad. Sitúa la estrategia al mercado, encauzado en el segmento meta y en el cliente objetivo.

Se considera cómo el cliente ve a la empresa y cómo se logra organizar su fidelización, porque si está insatisfecho, aunque las finanzas sean óptimas, vislumbra futuros inconvenientes. Se toma en cuenta las peculiaridades del producto (calidad, precio, atención, funcionalidad, plazos de entrega, asistencia técnica...) definen las estrategias que mejor se adapten y respondan a las expectativas del cliente (Ghiglione, 2021).

“Las propuestas de valor añadido a los clientes; lo representan como los atributos de la empresa en sus productos o servicios a través de los cuales crea la fidelización y satisfacción del cliente” (Norton y Kaplan, 2016 p. 232). Se simbolizan en tres categorías y la propuesta cambia en relación a lo económico.

#### **2.16.4.4. Financiera**

Esta Perspectiva financiera refiere a “la representación de los indicadores financieros que dan los resultados tangibles, como los ingresos, la rentabilidad y la productividad” (Malpica, 2021 cita a Ballvé, 2017 p.132). Describe el resultado tangible de la estrategia, cuyo fin último se traduce en el acrecentamiento del valor para el negociante, capitalista o accionista.

La información financiera actualizada y precisa acerca del desempeño, perennemente estará en prioridad. Las estrategias de la perspectiva financiera actúan bajo la premisa de mercado: para incrementar el valor del inversionista o accionista, es necesario aumentar los ingresos, reducir los costos o la conjunción de ambas (Díaz y Tejedor, 2018).

### **2.16.5. INDICADORES**

El enfoque primordial de los indicadores, es la medición de la eficiencia de todos los recursos. Los indicadores son medidas de una condición o situación de un área, tarea, proceso en un tiempo establecido, su magnitud al compararla con un valor de referencia, apunta las tendencias de cambio o igualdad respecto a los objetivos y metas organizacionales, lo que consiente ejecutar acciones correctivas o preventivas. Malpica (2021) esboza que facilitan una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado.

Entre los indicadores se encuentran los financieros como el ingreso neto actual, los gastos periodo actual y año anterior, los gastos de servicios y ventas, las ventas reales. Con respecto a los clientes hay indicadores como el número de clientes mes actual y mes anterior. En los procesos internos se encuentran indicadores como el retorno de la inversión. Entre los indicadores de aprendizaje y crecimiento se muestra la evaluación del desempeño y la cantidad de capacitaciones recibidas (Díaz y Tejedor, 2018).

### **2.16.6. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

Las iniciativas estratégicas son planes de acción hacia el alcance de los objetivos, asimismo citadas como “acciones estratégicas” y logran comprender a partir de las medidas individuales, grupales, tareas o proyectos (Romo, 2021). Estas medidas o proyectos no son acciones cotidianas sino proyectos que sobrellevan exigencias específicas.

Las iniciativas estratégicas se corresponden de forma directa a los objetivos estratégicos hacia impedir detenerse en acciones no acordes con la estrategia. En lo que se elaboran las iniciativas es sencillo conocer si es factible alcanzar el logro o no según el conjunto de recursos que se precisen, debido a que no solo es significativo estar al tanto de los recursos financieros a transformar para la rentabilidad, igualmente elegir proyectos que realicen aportaciones a la estrategia y con aprobación en conformidad al grupo (Díaz y Tejedor, 2018).

Para Romo (2021) las iniciativas se inician de un criterio que debe poseer consentimiento, como también ser investigadas, registradas, requiriendo ser pronosticadas para contribuir al alcance de los objetivos, soslayando la separación en los proyectos o que no se finiquiten.

#### **2.16.7. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL CMI**

El establecimiento del CMI se conceptualiza como un proceso que radica en convertir la misión y la estrategia general de la organización en objetivos medibles, concretos que logren estimular la ejecución de actividades específicas, mediante los indicadores del CMI que se procura exponer la estrategia de la empresa y convertirla en actividades (Bolaños et al., 2020).

Las etapas empiezan con la enunciación de la estrategia, continuando al identificar los componentes claves, la elección de indicadores de gestión, la conceptualización del cuadro de mando integral, el establecimiento de los objetivos de los indicadores, la información sobre la toma de decisiones, la determinación de incentivos y las desviaciones y correcciones a realizar (Ghiglione, 2021).

Se inicia planificando el proyecto, elaborando y formulando la estrategia, para esto la empresa realiza el proceso de implementación del CMI comenzando con la iniciativa y el liderazgo de la dirección, se designa un comité que coordine, los grupos de trabajo y apoyo, seguidamente realizar un análisis del estado actual estratégico, interno y externo mediante el FODA, PESTEL o análisis de las 5 fuerzas para establecer las estrategias genéricas y básicas y precisar los factores claves y esenciales, con esto definir el plan estratégico y operativo, estableciendo la visión, misión y valores de la empresa, concretando las categorías o perspectivas en las cuales se desencaja la estrategia. Al respecto, las estrategias para Implantar el Cuadro de Mando Integral, deben estar formuladas y propuestas interrelacionadas con los objetivos empresariales y deben estar orientadas al cumplimiento de los mismos (Peralta, 2021).

Para el diseño del CMI con la construcción de indicadores, se requiere dar con la selección de metas y objetivos por las perspectivas del CMI, con la elección de los

indicadores y métodos de medición, después limitar los planes de acción y el control sistemático del avance para instituir las interacciones y el mapa estratégico. En este sentido, el establecimiento del sistema CMI como tal requiere de instituir la planificación y presupuestar los recursos a necesitar, un procedimiento de motivación del personal, definir un plan operativo general del proceso CMI y seguir a la institución del CMI y sus planes de acción (Aguilar, 2018).

Por último, la sistematización y control del progreso de la CMI, con esto se pretende la realización de las auditorías periódicas del proceso CMI para proyectar y solucionar las desviaciones que broten, valorar y renovar el proceso CMI lo que conlleva a actualizar el plan de formación en continuidad (Pedrini, 2022).

## **2.17. ASOCIACIONES EN LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

En Ecuador existe la promulgación de la Economía Popular y Solidaria, que se concibe a raíz de la manera de organización económica, individual y grupal, que constituyen y despliegan los procesos de producción, comercialización, intercambio, consumo de bienes y servicios y financiamiento para satisfacer los requerimientos y crear ingresos. Todo esto se asienta en:

Los principios de cooperación, solidaridad y reciprocidad, dando privilegio al ser humano como sujeto y al trabajo como su actividad, encaminada al buen vivir, en concordancia con la naturaleza sobre la apropiación, la acumulación de capital y el lucro (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario).

Las asociaciones, cooperativas, organizaciones comunitarias y organismos de integración de la Economía Popular y Solidaria consiguen componerse como personas jurídicas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria cuando cumplen las exigencias legales. Para ello, solicitan mínimo 10 socios con un capital social inicial que equivalga a un salario básico unificado.

Últimamente se emprenden algunas iniciativas de asociatividad mediante el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) con la ayuda de los Concejos Consultivos para intentar instituir conversaciones entre el sector privado y público,

teniendo como propósito enunciar estrategias en la búsqueda de fortificar la competencia (Arguello et al., 2019).

## **2.18. ASOCIACIÓN AGROPECUARIA**

Las distintas maneras de agrupación o asociación en cualquier territorio del mundo, al gestionarse de forma profesional y conveniente, influyen efectivamente en todos los períodos de las cadenas productivas, transportando incontables beneficios para sus socios (Terrazas et al., 2019).

La articulación o asociación productora es una vía hacia fundar beneficios competitivos con proyectos de cooperación. La asociación productiva es una alianza colaborativa entre partes económicas, encaminados a generar ventajas de competencia. La interrelación facultativa de las personas de una colectividad productiva crea derivados benefactores en la búsqueda de afrontar la ampliación de la competencia en los mercados (Gómez (2012) citado por Terrazas et al., 2019)

Con respecto, a las granjas o asociaciones agropecuarias de los pequeños productores operan con el sistema clásico de administración, por el requerimiento productivo y la satisfacción del mercado objetivo. Al contrario, los grandes productores manejan la teoría general de sistemas para incluir los servicios o productos en los mercados nacionales e internacionales nuevos, que optimen las circunstancias sociales y económicas de las granjas (Artieda et al. 2020).

En Ecuador, existen muchas asociaciones agropecuarias por lo que el Ministerio de Agricultura y Ganadería es el encargo de la aprobación del estatuto de organizaciones del sector agropecuario a través del convenio Ministerial del Director Distrital o ministro para que se les otorguen la personalidad jurídica.

## **2.19. ASOCIACIÓN DE MUJERES COMUNITARIAS DEL CANTÓN TOSAGUA**

La Asociación de Mujeres Comunitarias del cantón Tosagua (AMUCOMT) está compuesta por grupos de mujeres de varias comunidades del cantón, mayormente

ubicadas en zonas altas, desde donde se proporciona la mejor materia prima, que conlleva a un producto de alta calidad por lo que requieren convertir al maní, algodón y maíz en símbolos representativos oriundos.

AMUCOMT agrupa a 6 comunidades adyacentes al territorio del cantón Tosagua las cuales son las siguientes Matapalo Adentro, Matapalo afuera, Cacical, El Viento, Cerro Verde, La Vichola, planean sus acciones por preceptos prioritarios, inicialmente, en encuentros del directorio ejecutado las segundas semanas de cada mes, los días miércoles y prontamente las ideas expuestas se llevan a la asamblea general en la cual se aprueban o desaprueban, también hay constituciones de comisiones especiales hacia el perfeccionamiento de las acciones y diligencias.

Se encuentra conformada por 78 socias, aunque solo 60 están activas, empleando a más de 800 personas de manera indirecta mediante la venta de sus productos. Esta organizada por un directorio que administra, conformado por 9 miembros: entre ellas, la presidenta, vicepresidenta, secretaria, tesorera, sindica, la vocal primera, la vocal segunda y la vocal tercera, una coordinadora, comité y comisiones; que tienen una duración de 2 años en sus funciones consiguiendo ser designados para dos etapas consecutivas según la decisión de la asamblea.

Con sentido coherente de compromiso por la labor de administrar, los Centros de Acopio de recepción, secado y limpieza de maíz, concedidos por el Ministerio de Agricultura mediante el Proyecto PITPPA, para unir a la comunidad con el Estado hacia la búsqueda de tener en cuenta con antelación y proporción a los requerimientos básicos como herramientas al conveniente desarrollo productivo.

Las actividades realizadas por los técnicos de campo, evaluar, monitorear el rendimiento de la cosecha, dar seguimiento a la productividad, el control de plagas, el buen uso de los componentes entregados y la recuperación de los créditos oportunamente, así como cuantificar y cualificar los beneficios de impacto, social, económico y político en el desarrollo local con la incidencia.

## **2.20. PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

### **2.20.1. Producción del maíz, maní y algodón**

El algodón estuvo un período dorado en la provincia de Manabí en la década de los 70 y consigue un nuevo aporte a la sociedad, con una productividad de gran calidad, consintiendo con la diversificación generar ingresos mayores. Desde el inicio de 2005 cuando fundaron AMUCONT, se conciliaron como damas proveedoras y productoras, que además de aportar en el desarrollo de la familia, asimismo tienen un rol importante en la formación, distribución y clasificación de la economía regional siendo representantes del empoderamiento y el cambio.

A AMUCONT se le otorga la certificación “SOMOS EPS” adjudicado a las la asociaciones que desempeñan los fundamentos de la Economía Popular y Solidaria (EPS), concediéndoles preeminencias como la preferencial participación en el mercado de comercialización y promoción, asimismo la coyuntura de su mercancía o productos con la asociación privada.

En los actuales momentos, el algodón se vende en las pacas de 80 kl que equivale a \$1 la libra. La producción total del presente año no se tiene conocimiento porque la administración del algodón no ha presentado el informe anual. En el año 2021, el algodón se pagaba a 25 dólares el quintal, en el primer año producido por el algodón obtuvo una rentabilidad aproximada de unos \$5.000 a \$6.000 dólares lo cual fue favorable.

Por otro lado, el maíz se vende a \$65 dólares el quintal, en diciembre y enero son de temporadas altas ya que está en \$90 dólares, después de la pandemia, por ejemplo, algunas enfermedades como el hongo y las plagas han afectado la producción del maíz por lo cual ha disminuido. En el 2019, fue baja la producción por causa de las lluvias, en el 2020 fue regular y en el año 2021 y 2022 estuvo buena la producción, aunque últimamente salió con hongos y por motivo de la lluvia se ha dañado el maíz.

En lo que es el maní cuentan con cuatro productos estrella, los cuales se basan en la principal materia prima "EL MANÍ" grano, molido, salprietá y quebrado.

## **2.21. COMERCIALIZACIÓN**

La comercialización vislumbra una serie de acciones de compra y venta, innato a diferentes indicadores, el cálculo de la venta aproximado, valoración de la clientela o el importe determinado a asignar al producto. La comercialización comienza en la salida del producto que tiene del establecimiento, espacio de producción del productor hasta su destino conclusivo, el cual sería el consumidor.

Para la comercialización se emplean estrategias, se inician con la valoración de los requerimientos del servicio del cliente y continua con el ajuste de los procesos y ocupaciones que permiten ofrecer a la asociación niveles de servicio hacia la adquisición de los productos de forma conveniente.

En este escenario, se hace alusión a algunas estrategias comerciales, necesarias para la distribución y venta de los derivados del maíz, maní y algodón, entre las que se encuentran: estrategias de integración que tiene como finalidad buscar el control total de todos los distribuidores, proveedores directos y competencia en general, estrategias de diversificación su propósito es organizar de forma general y diversificar los productos o servicios que la asociación muestra al mercado en general, estrategias de crecimiento para aumentar fuera de la empresa las ventas, concediendo beneficios en diferentes mercados, ayudando a la estabilidad económica, el posicionamiento y crecimiento del mismo, estrategias funcionales contribuye claramente al acatamiento de los objetivos y organización global de las actividades diarias de la empresa (Soledispa y Delgado, 2019).

Estas estrategias de diversificación, tienden a mejorar en la Asociación de Mujeres Comunitarias del cantón Tosagua el ámbito o lugar donde se suscita el cultivo y venta de los productos, mediante actividades que aporten al progreso del mismo, potenciando la producción de los microempresarios, que conducen a adquirir beneficios los vendedores y los consumidores.

Los algodones se desmotan y mandan toda la fibra sin semilla a la textilería, también con esa semilla se vende para la retroalimentación del ganado, las socias solicitan el producto para proceder a comercializarlo, AMUCOMT tiene agentes externos que son de organizaciones de Quito, Guayaquil, y fundaciones religiosas de pacientes diabéticos, que consumen su Maní.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La investigación se efectuó en la ciudad de Tosagua, cabecera cantonal del cantón Tosagua, de la Provincia de Manabí. Se limita al centro-norte de la región litoral del Ecuador, se ubica en la calle Paso Lateral Tosagua (Ilustración 3.1.).



**Ilustración 3.1.:** Ubicación de la Asociación de Mujeres Comunitarias.  
**Fuente:** (Google Maps, 2022).

### 3.2. DURACIÓN

El trabajo investigativo se realizó en un tiempo estimado de 9 meses desde su aprobación, lapso que permitió efectuar las actividades para el logro de los objetivos trazados en la investigación.

### 3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

Dentro de la investigación se estudió dos variables:

- Cuadro de mando Integral
- Control de gestión.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

- **POBLACIÓN**

La población de la investigación está conformada por 78 socias inscritas, aunque solo activas son 60 socias de la Asociación de Mujeres Comunitarias del cantón Tosagua (AMUCOMT) que aportaron información necesaria en el diseño del cuadro de mando integral para el control de la gestión. En este estudio se trabajó con toda la población, por tal razón no se realizó un muestreo porque interesaba tener una información completa, verídica sobre el control de gestión considerando planificación, organización, dirección y control desde lo financiero, los procesos internos, los clientes, los aprendizajes y crecimientos.

### **3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.5.1. De campo**

De acuerdo a (Palella, 2017) la investigación de campo permite levantar información de los procesos internos como los estratégicos, operativos y de soporte directamente de la realidad, específicamente conocer el estado actual de la asociación a través de la entrevista con la gerente, al personal administrativo, y la encuesta aplicada a todas las socias.

#### **3.5.2. Bibliográfica**

La investigación bibliográfica se utilizó para la revisión profunda del material documental, constituido en su mayoría por fuentes electrónicas, textos digitales actualizados como tesis y artículos científicos acerca del cuadro de mando y control de gestión, incluyendo también documentos internos de procesos y financieros de la asociación que permitió realizar la investigación, de tal forma acrecentar los conocimientos y respaldar el estudio de manera teórica.

### 3.6. MÉTODOS

#### Teóricos

- **Análisis-síntesis**, se implementó en el estudio de los referentes bibliográficos existentes concernientes a la temática, analizar y extraer la importancia que tiene el cuadro de mando y el control de gestión en donde se identificaron los indicadores estratégicos como las ventas, costos de ventas, índice de crecimiento, clima laboral entre otras, con el propósito de solucionar el problema esbozado.
- **Deductivo**, se comenzó partiendo de hechos establecidos, tomando los referentes teóricos generales acerca de los procesos para emplear el cuadro de mando integral, de tal forma se explicó la vinculación con relación al control de gestión en la AMUCOMT, donde se facilitó la realización de la construcción del CMI como herramienta del control de gestión, además este método permitió constituir las causas y efectos acerca del control de la asociación en estudio.
- **Método inductivo** “Este método es contrario al deductivo porque va de lo particular a lo general” (Hernández y Mendoza, 2018 p. 9) se manejó para realizar un análisis interpretativo profundo de los datos cualitativos sobre cuadro de mando y el control de gestión obtenidos que permitió buscar soluciones a las debilidades encontradas empleando la teoría general existente y comparando con los antecedentes.
- **Metaanálisis:** se utilizó para la comparación con varios estudios de sus indicadores de gestión a través de la revisión bibliográfica hacia la medición de los objetivos estratégicos.

### 3.7. TÉCNICAS

**Encuesta:** permitió trabajar con una cantidad amplia de personas en rápido tiempo, a pesar de definirse por tener escasa profundidad al interrogar, aunque con un alcance grande. La encuesta se usó en la búsqueda del diagnóstico del estado

actual de la asociación para la determinación de acciones correctivas y se encuestó a las socias.

**Entrevista:** se realizó una entrevista estructurada al personal administrativo de la Asociación de Mujeres por lo que conllevó a una conversación directa para intercambiar ideas o información entre dos o varias personas al formular preguntas (Hernández y Mendoza, 2018), que permitió acceder al conocimiento del funcionamiento del sistema de control de gestión de la asociación, que conllevó de forma adecuada comprender la situación actual.

**Validez de experto:** se requirió para calcular el grado en que los instrumentos miden las variables, de acuerdo con expertos de la temática, profesores de la universidad. Se realizó mediante la validez de contenido, la cual se basó por la correspondencia de los ítems con las variables y los objetivos (Hernández y Mendoza, 2018), se estableció a través del juicio de diez (10) expertos porque es conveniente para esta investigación conseguir el aval de esa cantidad individuos que sean especialistas (posea un nivel de experticia comprobada) en la temática que autentique la coyuntura en el campo de acción. Con base a los criterios de Herrera et al. (2022), que exponen en su tabla de relación entre el número de expertos y el error medio del grupo, que esta cantidad 10 expertos presentan un error de 10%.

**Técnica de caracterización:** Se efectuó con la finalidad de mostrar elementos principales de la asociación, basado en las referencias de las variables de caracterización según Hernández, Medina, Nogueira, Negrín y Márquez (2014) citado por Ormazá (2019) indicando que las 13 variables de caracterización son importantes hacia la elección de los métodos de mejora convenientes; de forma lógica y metódica. Estas variables de caracterización son: Límite o frontera, Medio o entorno, Análisis estratégico, Cartera de productos/ servicios, Estudio de procesos organizacionales, Transformación, Recursos, Retroalimentación y control, Estabilidad, Flexibilidad, Inercia y Jerarquía.

### 3.8. HERRAMIENTAS

**Cuestionarios:** se empleó para la encuesta, consta de varios ítems y su escala bajo los parámetros de Likert, mismo que se utilizó para la calificación en el cual se midió la respuesta del su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación para la determinación de ausencias en la gestión de control.

El cuestionario aplicado consta de 16 ítems a los cuales se les asignó una escala que se conformó por cinco (5) categorías de respuesta, correspondiéndole a cada señalamiento una expresión numérica, especificada de la siguiente manera: 1=nunca, 2=casi nunca, 3= a veces, 4= casi siempre y 5=siempre.

**Guía de entrevista:** se utilizó en las entrevistas cuyo instrumento sirve como una pauta de orientación con preguntas abiertas que permiten responder de manera espontánea y libre.

**Análisis FODA:** con esta herramienta se caracterizó y se examinó lo interno y externo, las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas. El análisis FODA se utilizó para formular y evaluar la estrategia para la Asociación de Mujeres del cantón Tosagua.

**Diagrama de Ishikawa:** en este esquema se presentó la causa-efecto de un problema o situación de la asociación de mujeres AMUCOMT, siendo una herramienta de calidad (Hernández y Mendoza, 2018). En esta investigación se enlazó con la vinculación causa y efecto que hay entre los objetivos y los procesos, porque facilita la elaboración del cuadro del mando integral.

**Diagrama Pareto:** con esta una herramienta de calidad que se realiza con programas estadísticos (Hernández y Mendoza, 2018), se gráfica una curva cerrada en el cual se evidencian los principales problemas de la Asociación de Mujeres del cantón Tosagua.

**Microsoft Excel:** facilitó el organizar, la tabulación y representar mediante gráficos los resultados recolectados en la encuesta, posibilitando su análisis, se empleó

hacia la determinación de los resultados con respecto al cumplimiento del indicador, en qué situación se encuentra y lo que requiere a manera correctiva para comprender los objetivos estratégicos que se mostraran en el CMI y realizar un plan de acción.

**Semaforización:** en un Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que utiliza colores rojo, amarillo y verde para indicar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y sus indicadores. Esta permite visualizar de manera rápida y sencilla si un indicador está cumpliendo con las metas establecidas.

### **3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el procedimiento de la investigación se presentan de forma detallada las tres fases en la cual se muestra las actividades que se efectuaron para lograr los objetivos investigativos, empezando por el diagnóstico para recolectar la información, seguidamente la determinación de indicadores de gestión y con ello la construcción de la propuesta para AMUCOMT.

#### **3.9.1. FASE I.**

Diagnosticar el estado actual de la Asociación para la determinación de acciones correctivas.

#### **ACTIVIDADES:**

- Caracterización de la asociación.
- Aplicación del FODA.
- Elaboración de los instrumentos entrevista y encuesta, con base a los indicadores seleccionado en la fase I.
- Validación de los instrumentos por medio del método experto.
- Procesamiento y análisis de los datos de los instrumentos.

Para la caracterización de la asociación se consideró utilizar ocho elementos empleados por Ormaza (2019) en su trabajo investigativo, que van en concordancia

con esta investigación, basados en 13 variables de caracterización realizadas por diversos autores. Estos son según el autor mencionado “límite y frontera, medio o entorno, análisis estratégico, cartera de productos/ servicios, recursos, retroalimentación y control y jerarquía”. Seguidamente se aplicó el análisis FODA.

Se elaboraron los instrumentos que permitieron recolectar la información y los datos, en la entrevista se confeccionó la guía de entrevista y para la encuesta, un cuestionario con la escala de Likert. De la construcción de los instrumentos se procedió a ser revisados y evaluados por 10 expertos, que indicaron la validez de contenido para una correcta recolección de información. Después del procesamiento se hizo un análisis de la información de los instrumentos.

### **3.9.2. FASE II.**

Determinar los indicadores de gestión para la medición de los objetivos estratégicos.

#### **ACTIVIDADES:**

- Selección de los indicadores de las variables en estudio mediante meta análisis para la medición de los objetivos.
- Diseñar el sistema de indicadores basados en las perspectivas del CMI.

La selección de los indicadores de gestión se realizó a través de un metaanálisis para la medición de los objetivos, se realizó una comparación de diversos estudios mediante la revisión bibliográfica, posteriormente se diseñó el sistema de indicadores de gestión que se basa en las cuatro perspectivas del CMI, lo financiero, procesos internos, crecimiento, clientes y aprendizaje.

### **3.9.3. FASE III.**

Proponer una estructura de cuadro de mando integral para el control de la gestión en la asociación.

**ACTIVIDADES:**

- Elaboración de un diagrama de Ishikawa.
- Priorización de problemas a través del diagrama Pareto.
- Construcción y aplicación de una ficha técnica para cada indicador financiero.
- Desarrollar el mapa estratégico del CMI.
- Aplicación y elaboración de la semaforización al CMI o tablero de control para la asociación de mujeres.
- Construcción de un plan de acción con base a los resultados de los indicadores.

En esta última etapa se inició elaborando un diagrama de Ishikawa, que se halla vinculado con las perspectivas del cuadro del mando integral, se da prioridad a los principales problemas con el diagrama Pareto, representándolos gráficamente. Después se realizó la ficha técnica donde se menciona el indicador, en el cual es su responsable, la fuente de información que son los estados de resultados, ganancias y pérdidas, se colocó la fórmula de cálculo, la unidad de medición y frecuencia de medición, la meta en porcentaje % y el rango que son bueno, aceptable y crítico.

Dada todo esto se desarrolló el mapa estratégico y seguidamente se realizó el tablero de control o cuadro de mando para la Asociación de Mujeres según Kaplan y Norton (2016). Se aplicó la semaforización al cuadro de mando integral en Excel para inspeccionar si se les da cumplimiento a los objetivos estratégicos. En función a ello, se escogió el indicador que se le ha construido la ficha técnica para aplicar la semaforización. Por último, se construyó un plan de acción basado en los resultados de los indicadores.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este apartado se exponen los resultados alcanzados del estudio investigativo, con la finalidad de diseñar un cuadro de mando integral para el control de la gestión en la Asociación de Mujeres Comunitarias del cantón Tosagua. Por tal razón, se realizaron seguidamente tres fases, cuyas actividades distintas en cada una permitieron lograr los objetivos de esta investigación, y se caracterizan detalladamente.

### **4.1. FASE I DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN PARA LA DETERMINACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS.**

Esta fase muestra las características esenciales de la asociación en su accionar, por lo que se efectuó las siguientes actividades:

#### **4.1.1. Caracterización de la asociación**

Esta caracterización de la AMUCOMT se realizó con el apoyo de siete elementos de las variables de caracterización de las trece propuestas por Hernández et al. (2014) citado por Ormaza (2019) para definir sistemas productivos y escogidas por ser más importantes en la investigación, las cuales suministraron la información:

- **Límite y frontera**

Es una organización que actualmente realiza cuatro productos a base del maní y cosechan maíz y algodón se encuentra ubicada en el cantón Tosagua provincia de Manabí en Ecuador, por el Paso Lateral Tosagua- Sector Santa Lucia y se conforma por 13 comunidades de las cuales se provee la materia prima.

- **Medio entorno**

Se establece en tres elementos importantes que confluyen en la comercialización, que son los proveedores, clientes y bienes sustitutos. Los principales proveedores están conformados por San Camilo y Farmagro. Los clientes, AMUCOMT tiene directamente 6 clientes e indirectamente 30 clientes. Con respecto a los bienes

sustitutos, en la distribuidora, los clientes adquieren de manera directa los que se produce o comercializa.

- **Proveedores**

La asociación AMUCOMT tiene como proveedores a FARMAGRO y SAN CAMILO, que suministran los insumos solicitados.

- **Clientes**

Entre los clientes cuentan con 6 directos, 30 indirectos y pocos eventuales.

- **Análisis estratégico**

El análisis estratégico se puede observar más adelante en la tabla de la matriz FODA. A continuación, se presentan la misión y visión de la asociación indispensable para el diseño del CMI.

- **Cartera de productos**

En la cartera de productos se ubican:

- Maíz duro
- Maní en grano, molido, salprietá y quebrado.
- Algodón Pima de fibra extra larga de la planta Barbadense.

- **Recursos**

Los recursos humanos son en total 60 socias activas y en los materiales cuentan con los equipos de recolección de los productos, las máquinas que procesan el maní. Entre los equipos y máquinas, cuentan con básculas de contrapeso, básculas electrónicas, horno industrial, máquina enfriadora, máquina peladora, máquina trituradora, máquina de secado máquina de selección y máquina de almacenaje (silos).

### 4.1.2. Aplicación del FODA

**Tabla 1 FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los productos son 100% naturales siendo beneficio para la salud humana.</li> <li>-Infraestructura propia.</li> <li>-Áreas de maquinarias para procesar los productos.</li> <li>-Las socias poseen experiencia laboral porque tienen años trabajando en la AMUCOMT.</li> <li>- A través de la página web, la empresa promueve estrategias de marketing digital específicas para el producto, como el marketing de contenidos, la publicidad en línea y las redes sociales. Estas estrategias están diseñadas para aumentar la visibilidad del producto y generar leads calificados.</li> <li>-Contar con la adopción de capacidades dinámicas en la organización.</li> <li>-Las socias tienen sentimiento de arraigo y pertenencia, por lo que trae bienestar psicológico y confiere unión a la asociación en sus planes y proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de innovación.</li> <li>-No emplean estrategias de gestión de control correctas.</li> <li>-La asociación no tiene definidos los procesos internos.</li> <li>-Las socias desconocen la misión, visión y objetivos de la asociación.</li> <li>-Ausencia de un sistema de control para la medición y evaluación de los resultados de AMUCOMT.</li> <li>-Deficiencia en los procesos administrativos, de control y gestión en la asociación.</li> <li>-Falta de alianzas estratégicas con asociaciones internacionales.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en procesos de contratación pública; espacios de promoción y servicios institucionales en campañas y preferencia con el IEPS, por formar parte de la economía popular solidaria de Ecuador.</li> <li>-Posibilidad de acceder a créditos de manera rápida.</li> <li>-Ingresos a nuevos mercados posicionando productos en el mercado internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pérdida de las cosechas por cambios climáticos y desastres naturales como inundaciones, terremotos, lluvias torrenciales o sequías.</li> <li>-Emergencias sanitarias tales como pandemia, epidemia o virus.</li> <li>-Competencia con avances tecnológicos.</li> <li>-Plagas que perjudican la producción.</li> <li>-Pago no adecuado por los productos.</li> </ul>

**Fuente:** Autoras de la investigación.

#### **4.1.3. Elaboración de los instrumentos entrevista y encuesta, con base a los indicadores seleccionados en la fase I**

La entrevista y la encuesta tienen como el objetivo de conocer la percepción opinión de las asociadas con relación a la gestión en la Asociación AMUCOMT, con base a las perspectivas del tema de investigación cuadro de mando integral como herramienta para el control de gestión.

La encuesta tiene 16 ítems están elaborados en forma de afirmaciones, y se valoran de acuerdo a la escala de Likert, con los niveles negativos, nunca y casi nunca, intermedio a veces, y positivos, casi siempre y siempre.

#### **4.1.4. Validación de los instrumentos por medio del método experto**

La validación por el método de experto se efectúa para obtener un aval certificado por un conjunto de personas capacitadas, con un nivel de experticia probada, gracias a su experiencia y estudios en la materia, que refrenda y aporta confiabilidad a los instrumentos para recolectar la información. Se compone por tres etapas de evaluación, el nivel de competencia, la fiabilidad y consistencia del contenido teórico y metodológico, y el nivel de consenso (Herrera et al., 2022).

Al respecto, la validación de expertos en esta investigación siguió tal cual la metódica expuesta en la investigación de Alcívar et al. (2021) tomando también definiciones y conceptos de las pautas de otros autores. Desde lo antes expuesto, la selección no se realiza al azar sino se puede determinar “con diez expertos al menos es suficiente para brindar una estimación confiable de la validez” (Herrera et al., 2022). Bajo este criterio se seleccionaron un grupo conformado por diez profesores ecuatorianos, de esta Universidad para la validación de los instrumentos, el cuestionario de la encuesta y entrevista.

Para esta evaluación se les enviaron a los expertos un instrumento de validación (Anexo 4.) en el cual hay dos partes, un cuestionario para la selección de los expertos con una tabla que muestra coeficiente de conocimientos específicos y la otra con el coeficiente de argumentación. Seguidamente se presenta una tabla para

la validación sobre las preguntas de la entrevista y al igual con la encuesta donde se indica con los criterios de evaluación relación entre: variable y la dimensión; variable y el indicador e Indicador y el ítem.

Al iniciar lo primero que se efectuó fue una selección de los 10 expertos considerados profesores de la ESPAM MFL, carrera Administración de Empresas. Después se realizó la valoración del nivel de conocimiento de estos con una escala del 1 al 10 consintiendo establecer el nivel de conocimientos específicos del tema con una autoevaluación según Alcívar et al. (2021) en sus descripciones del método. Se consideró su coeficiente de argumentación con relación a las variables de la investigación; de esta forma se obtuvo que los 10 expertos cumplen con los rangos establecidos para la validación de los instrumentos.

**Tabla 2** Coeficiente de conocimiento

Conocimientos específicos	EXP1	EXP2	EXP3	EXP4	EXP5	EXP6	EXP7	EXP8	EXP9	EXP10
Concepción de cuadro de mando integral (CMI)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Elementos de mapa estratégico	10	10	10	9	10	8	10	9	10	8
Perspectivas del CMI	10	10	10	9	10	8	10	9	10	8
Definición del control de gestión	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Sistemas del control de gestión	9	10	9	10	9	10	9	10	10	10
<b>Sumatoria</b>	49	50	49	48	49	46	49	48	50	46
<b>Total kc</b>	0,98	1	0,98	0,96	0,98	0,92	0,98	0,96	1	0,92

**Fuente:** Elaboración propia a partir del checklist aplicado a los expertos (2023)

En relación a la determinación del coeficiente de argumentación o fundamentación (Ka) de los criterios de los expertos, se establece el nivel alto, medio o bajo este es el conocimiento de cada uno de los profesores sobre los temas relacionados con la investigación (Alcívar et al., 2021). Teniendo en gran parte como resultado un alto nivel de conocimiento de parte de los expertos.

**Tabla 3** Coeficiente de argumentación

Fuentes de argumentación	Patrón estándar para calcular (Ka)		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted sobre el tema cuadro de mando integral para el control de la gestión.	0,3	0,2	0,1
Su experiencia obtenida	0,5	0,4	0,3
Trabajos consultados de autores nacionales	0,5	0,4	0,3
Trabajos consultados de autores extranjeros	0,5	0,4	0,3
Su intuición	0,5	0,4	0,3
<b>Total</b>	<b>0,5</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir del checklist aplicado a los expertos (2023).

**Tabla 4** Fuentes de argumentación

Fuentes de argumentación	EXP1	EXP2	EXP3	EXP4	EXP5	EXP6	EXP7	EXP8	EXP9	EXP10
Concepción de cuadro de mando integral (CMI)	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3
Análisis teóricos realizados por usted sobre el tema cuadro de mando integral para el control de la gestión.	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,2	0,5	0,5
Su experiencia obtenida	0,5	0,5	0,4	0,3	0,5	0,5	0,4	0,3	0,5	0,5
Trabajos consultados de autores nacionales	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3
Trabajos consultados de autores extranjeros	0,5	0,5	0,4	0,3	0,5	0,5	0,4	0,3	0,5	0,5
<b>Sumatoria (Ka)</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir del checklist aplicado a los expertos (2023).

Posteriormente se obtuvieron los resultados correspondientes y se definieron los aspectos de mayor influencia, en los cuales se observan los rangos de coeficiente obtenidos para cada una de las opciones aplicadas en las preguntas formuladas a

los expertos. La siguiente tabla vale como referencia para la calificación de los expertos según su nivel de competencia:

**Tabla 5** Nivel de Competencia de los Expertos

K	Competencia
$0,80 < k \leq 1$	Alta
$0,70 \leq k \leq 0,80$	Media
$0,50 \leq k \leq 0,70$	Baja

**Fuente:** (Burguet et al., 2019).

Fórmula 1. Cálculo competencia de los expertos.

$$k_p = \frac{\sum k_j}{n}$$

$$k_p = \frac{0,95 + 0,95 + 0,95 + 0,90 + 0,90 + 0,95 + 0,90 + 0,80 + 0,80 + 0,90}{10}$$

$$k_p = 0,90$$

Dentro de los resultados obtenidos en el nivel de competencia, aplicado a los expertos mediante el uso de la fórmula ( $k_p$ ) propuesta por Alcívar et al. (2021), se determinó un nivel alto de competencias en conocimiento y argumentación en el tema investigado. Al recibir todos los instrumentos evaluados por los profesores expertos se prosiguió a corregir con las sugerencias que realizaron llegando a obtener unos cuestionarios validados para recolectar la información.

#### **4.1.5. Procesamiento y análisis de los datos de los instrumentos**

El procesamiento de la información de las encuestas se estableció a través de la tabulación de datos que se realizó mediante el programa estadístico Microsoft Excel, en el cual se trasladaron los ítems, se hizo un análisis estadístico descriptivo que se refleja en tablas y gráficas de frecuencia simple porcentual. Para la entrevista se empleó una matriz de doble entrada con las preguntas y respuestas y seguido se presenta su interpretación bajo la orientación del análisis de contenido.

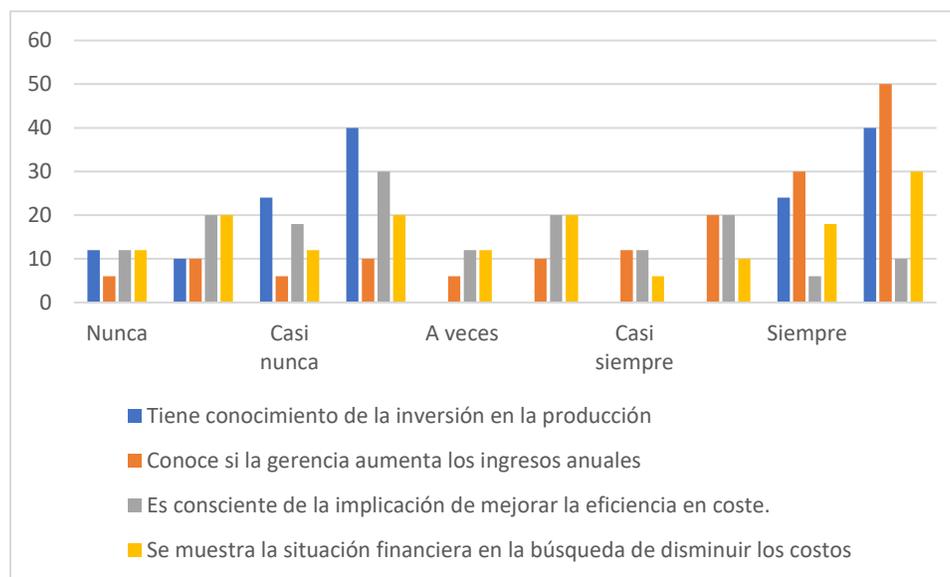
## Resultados de las encuestas

**Tabla 6** Perspectiva financiera

N°	ÍTEMS	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
		F	%	F	%	F	%	f	%	f	%	F	%
1	Tiene conocimiento de la inversión en la producción	12	10	24	40	0	0	0	0	24	40	60	100
2	Conoce si la gerencia aumenta los ingresos anuales	6	10	6	10	6	10	12	20	30	50	60	100
3	Es consciente de la implicación de mejorar la eficiencia en costo.	12	20	18	30	12	20	12	20	6	10	60	100
4	Se muestra la situación financiera en la búsqueda de disminuir los costos	12	20	12	20	12	20	6	10	18	30	60	100

**Fuente:** Encuestas a las socias de AMUCOMT.

**Figura 1** Perspectiva financiera



**Fuente:** Encuestas a las socias de AMUCOMT

En atención a lo planteado por los encuestados sobre tiene conocimiento de la inversión en la producción respondieron que nunca el 10%, casi nunca 40%, A veces 0%, casi siempre 0% y siempre el 40%. Aunque el mayor porcentaje se ubicó en la tendencia positiva si se suma las dos valoraciones negativas hay un mayor porcentaje que sería de 50% de desconocimiento.

Con respecto al ítems, que refiere conoce si la gerencia aumenta los ingresos anuales los encuestados aseveraron que nunca el 10%, casi nunca también un 10%, a veces igualmente un 10%, destacando que casi siempre un 20% y siempre un 50%.

Un dato relevante y significativo se destaca en los encuestados cuando mencionan acerca de es consciente de la implicación de mejorar la eficiencia en costo y responde que nunca en un 20%, casi nunca un 30%, a veces un 20%, casi siempre 20% y siempre un 10%. Según lo expresado se observa una tendencia negativa en la cual el porcentaje es de 50%.

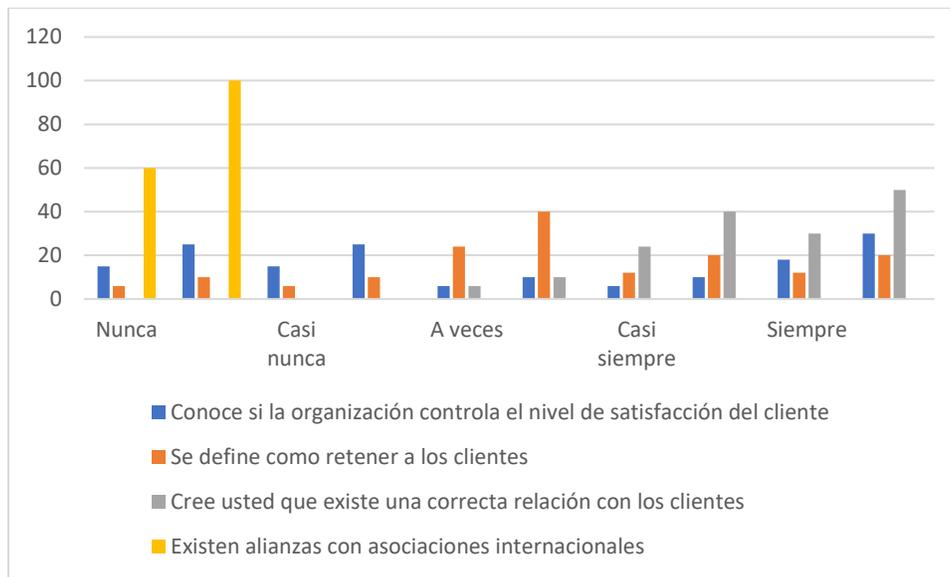
Los datos suministrados reflejan en el ítem se muestra la situación financiera en la búsqueda de disminuir los costos, en nunca con un 20%, casi nunca 20%, a veces 20%, casi siempre 10% y siempre 30%. Los resultados en las valoraciones negativas y positivas, en la sumatorias son iguales.

En una asociación todos los miembros en sus reuniones generales deben conocer la perspectiva financiera. Esto porque permite conocer los ingresos reales de la organización y su capacidad presupuestal (Malpica, 2021) y con la colaboración de criterios de todas se mejoran los indicadores financiera. Para evaluar la rentabilidad, la liquidez, el endeudamiento y el crecimiento de la organización (Tessore, 2019). Tal como propone en su investigación Ormaza (2019).

**Tabla 7** *Perspectiva clientes*

N°	ÍTEMS	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
		f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	F	%
5	Conoce si la organización controla el nivel de satisfacción del cliente	15	25	15	25	6	10	6	10	18	30	60	100
6	Se define como retener a los clientes	6	10	6	10	24	40	12	20	12	20	60	100
7	Cree usted que existe una correcta relación con los clientes	0	0	0	0	6	10	24	40	30	50	60	100
8	Existen alianzas con asociaciones internacionales	60	100	0	0	0	0	0	0	0	0	60	100

**Fuente:** Encuestas a las socias de AMUCOMT

**Figura 2** Perspectiva clientes

**Fuente:** Encuestas a las socias de AMUCOMT.

Los encuestados hacen referencia que conoce si la organización controla el nivel de satisfacción del cliente en la opción nunca con 25%, en casi nunca un 25%, a veces con un 10%, casi siempre un 10%, mientras que el porcentaje mayor se encontró en siempre con un 30%.

En este orden, manifiestan que se define como retener a los clientes respondieron en nunca con un 10%, casi nunca un 10%, a veces un 40%, casi siempre un 20% y el mismo porcentaje en siempre con 20%.

Se puede evidenciar en el ítem, cree usted que existe una correcta relación con los clientes solo contestaron en la opción a veces con un 10%, casi siempre con un 40% y siempre con un 50%, esto es positivo para la asociación porque los clientes son los que permiten la rentabilidad y aumentar productividad. Sin embargo, un punto crítico se ubica en el ítem, existen alianzas con asociaciones internacionales en donde se reflejó con un 100% que nunca.

La relación con el cliente es fundamental para el progreso de la rentabilidad de la asociación por lo que es un aspecto determinante que deben manejar las socias y con su ayuda satisfacerlos y retenerlos. En este sentido, Sandoval y Sandoval

(2022) recalcan en su estudio la importancia de la fidelización de los clientes para estar en la cúspide del mercado, contar con una buena la imagen de marca, recalcando el valor añadido a los clientes.

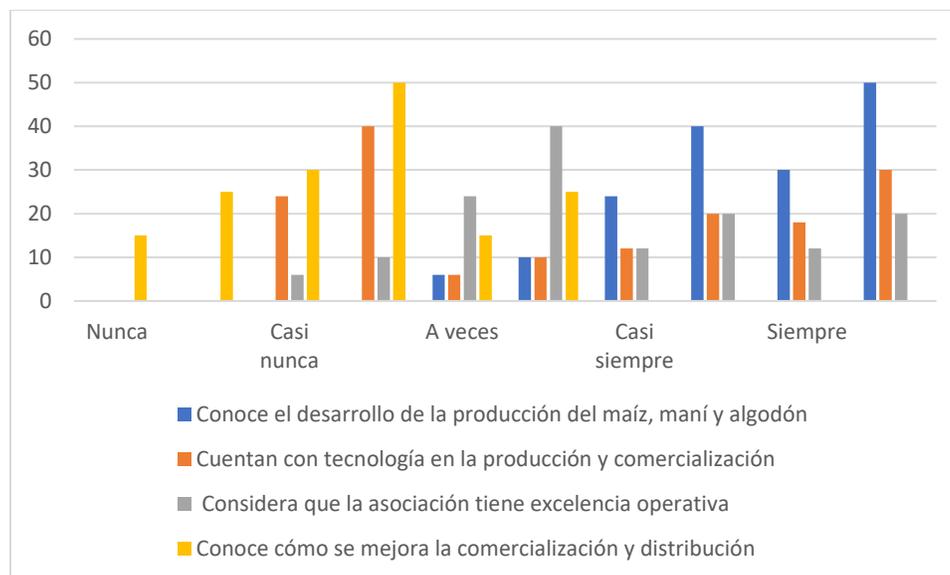
**Tabla 8** Perspectiva procesos internos

Fuente: Encuestas a las socias de AMUCOMT

N°	ÍTEMS	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
9	Conoce el desarrollo de la producción del maíz, maní y algodón	0	0	0	0	6	10	24	40	30	50	60	100
10	Cuentan con tecnología en la producción y comercialización	0	0	24	40	6	10	12	20	18	30	60	100
11	Considera que la asociación tiene excelencia operativa	0	0	6	10	24	40	12	20	12	20	60	100
12	Conoce cómo se mejora la comercialización y distribución	15	25	30	50	15	25	0	0	0	0	60	100

**Fuente:** Encuestas a las socias de AMUCOMT

**Figura 3** Perspectiva procesos internos



**Fuente:** Encuestas a las socias de AMUCOMT.

Según las respuestas de los encuestados afirman que conoce el desarrollo de la producción del maíz, maní y algodón nunca 0%, casi nunca 0%, a veces 10%, Casi siempre 40% y siempre 50%. Manejar los procesos internos de la asociación son fundamentales para tener sentido de pertenecía y querer mejorarla cada día.

En cuanto a este ítem, cuentan con tecnología en la producción y comercialización contestaron que nunca con un 0%, el mismo porcentaje en casi nunca con 0%, a veces un 10%. Mientras que en casi siempre un 40% y siempre un 50%. Aunque hay tecnología, no es tecnología de punta y hay poca innovación.

En relación a considera que la asociación tiene excelencia operativa opinaron los encuestados que nunca en un 0%, casi nunca con un 40%, a veces en un 10%, casi siempre con un 20% y siempre con un 30%. Referido al ítem, que enuncia cómo se mejora la comercialización y distribución expresan que nunca en un 25%, casi nunca un 50%, a veces con un 25%; en contraposición casi siempre un 0% al igual que siempre con un 0%.

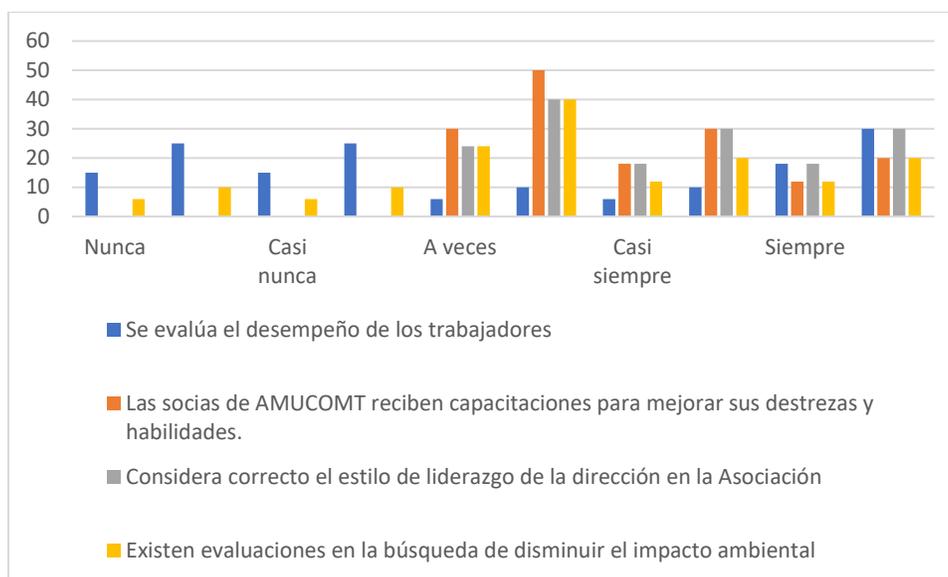
Los procesos internos permiten medir indicadores como la calidad, la productividad, la eficiencia, la innovación (Díaz y Tejedor, 2018), por lo que las socias deben manejar sus nociones básicas y aportar ideas que conlleven a todo lo mencionado. Aunado a esto, Abad (2019) especifica que son ineludibles hacia el alcance de los objetivos financieros y de clientes.

**Tabla 9** *Perspectiva aprendizaje y crecimiento*

N°	ÍTEMS	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	F	%
13	Se evalúa el desempeño de los trabajadores	15	25	15	25	6	10	6	10	18	30	60	100
14	Las socias de AMUCOMT reciben capacitaciones para mejorar sus destrezas y habilidades.	0	0	0	0	30	50	18	30	12	20	60	100
15	Considera correcto el estilo de liderazgo de la dirección en la Asociación	0	0	0	0	24	40	18	30	18	30	60	100
16	Existen evaluaciones en la búsqueda de disminuir el impacto ambiental	6	10	6	10	24	40	12	20	12	20	60	100

**Fuente:** Encuestas a las socias de AMUCOMT.

**Figura 4** Perspectiva aprendizaje y crecimiento



**Fuente:** Encuestas a las socias de AMUCOMT.

En función a la encuesta se observa como el ítem, se evalúa el desempeño de los trabajadores nunca 25%, casi nunca 25%, a veces 10%, Casi siempre 10% y siempre 30%. Las valoraciones en este ítem, tienen un mayor porcentaje en la tendencia negativa con un 50% lo que no está correcta debido a que esta normada la evaluación del desempeño laboral.

Las socias de AMUCOMT reciben capacitaciones para mejorar sus destrezas y habilidades nunca 0%, casi nunca 0%, a veces 50%, Casi siempre 30% y siempre 20%. En estas respuestas se evidencia que el 50% afirma que si realizan capacitaciones y el otro 50% manifiestan que a veces.

En el ítem 15, considera correcto el estilo de liderazgo de la dirección en la Asociación destacando que en correspondencia con el ítem anterior no hubo respuestas en las valoraciones negativas, en la intermedia a veces contestaron con un 40%, y en las positivas el porcentaje fue igual, casi siempre con 30% y siempre con 30%.

En el último ítem, los encuestados mencionaron que existen evaluaciones en la búsqueda de disminuir el impacto ambiental sobresaliendo la valoración intermedia

con nunca un 10%, casi nunca un 10%, a veces 40%, casi siempre 20% y siempre 20%. Los datos suministrados indican que el mayor porcentaje de respuestas se encuentra ubicado en el nivel intermedio.

La perspectiva de formación y crecimiento se enfoca en el desarrollo de las capacidades organizacionales y del personal (Ghiglione, 2021). Sin embargo, se evidencia que resulta porque en el sector público y otras empresas privadas solo se evalúa una vez al año, en correspondencia a lo que delinea el artículo 19 periodo de evaluación de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño del Ministerio del Trabajo (2018). En las capacitaciones que puede ayudar a la satisfacción de los trabajadores y mejorar los niveles de productividad del personal (Díaz y Tejedor, 2018) hay deficiencias porque, si bien la tendencia de las valoraciones se inclina a las respuestas intermedias, la capacitación siempre debe realizarse, de acuerdo a las necesidades existentes en la asociación, los niveles de cualificación o la inversión realizada en tecnologías y sistemas de información.

### **Resultados de la entrevista**

En la perspectiva financiera para el año 2022, la asociación tuvo una inversión de \$1.500.000 para el maíz, con un ingreso de \$5.000.000 y un beneficio anual de \$3.422.000. Mientras que el año anterior 2021, hubo de ingresos \$2.500.000. En lo que respecta al maní, en el 2022, la asociación hubo una inversión de \$ 500.000, con un ingreso de \$600.000, gastos \$ 6.500 y un beneficio anual de \$93.500. En 2021, hubo de ingresos \$250.000. En relación al algodón, en el 2022, la asociación hubo una inversión de \$ 50.000, con un ingreso de \$25.000, gastos \$ 6.500 y pérdida anual de \$25.000, en 2021 solo ingresaron por este rubro \$18.000.

En cuanto a la perspectiva clientes, el número de clientes para el año 2022, estuvo comprendido por 700 clientes y el año anterior 2021, hubo 400 clientes, se refleja el incremento de los nuevos clientes por las campañas e inscripciones a empresas aliadas como farmaAgro.

En la perspectiva de procesos internos anteriormente de utilizar el maíz certificado, el rendimiento era bajo con buenas cosechaba era 80 quintales por hectárea. Actualmente alcanza a 252 quintales por hectárea y hubo ventas de 200mil quintales

de maíz. El maní rindió 62 quintales por hectárea. No cuentan con una estrategia utiliza la asociación para captar, retener y satisfacer a los clientes.

En la perspectiva aprendizaje y crecimiento, el estilo de liderazgo de la dirección en la asociación depende de la jerarquía y evalúan el desempeño de los trabajadores semanal y mensual con los informes.

### **Interpretación de la entrevista**

De los hallazgos que surgieron se evidencia que la asociación a pesar de que tiene ingresos anuales altos por la venta de sus productos destacando el maíz y el maní es inestable su economía debido a las distintas variables por los acrecentamientos de los costos y fletes como es el caso del alza de precios de químicos y fertilizantes.

Se destaca que la asociación no cuenta con un cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión para conseguir los objetivos, tampoco utilizan Benchmarking herramienta para mejorar el desempeño comparando prácticas pioneras, no poseen con flujograma para el control interno ni análisis de brechas herramienta para comparar diferencias entre lo requerido y lo actual.

En este orden, carecen estrategias para mejorar la eficiencia en costo ni para captar, retener y satisfacer a los clientes, lo que desprende que no tienen un buen marketing para la comercialización y ventas de sus productos a nivel internacional.

Por otra parte, es importante precisar que una correcta gobernanza corporativa como plantea la asociación garantiza una conveniente toma de decisiones, provoca el trato imparcial y ecuánime de las socias promoviendo la transparencia e integridad, pero aún existen deficiencias para lograrlo. No obstante, hay deficiencias en la planificación de las estrategias y no es óptimo el diseño de la estructura organizacional y de los procesos.

Aunada a esta realidad, AMUCOMT incumpliendo con lo determinado por la ley sobre el impacto ambiental al no tener un registro sanitario, ni evaluaciones ambientales periódicas.

## **4.2. FASE II DETERMINAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

En esta fase se determina los indicadores de gestión para la medición de los objetivos estratégicos. Para esto se desarrollan las siguientes actividades:

### **4.2.1 Selección de los indicadores de las variables en estudio mediante meta análisis para la medición de los objetivos.**

El metaanálisis se efectuó con la búsqueda sistematizada bibliográfica en los buscadores especializados Google académico, Scielo y Repositorio de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí. La exploración se efectuó con una palabra clave, al respecto, el descriptor booleano empleado fue: cuadro de mando y control de gestión. La elección de los artículos y tesis publicadas se escogió bajo los criterios de inclusión y exclusión.

Los criterios de inclusión (ci):

- ci-1. Fecha de publicación desde 2018 hasta 2022.
- ci-2. Revistas indexadas y tesis de investigación.
- ci-3. En español.

Los criterios de exclusión (ce):

- ce-1. Investigaciones sin acceso al texto completo.
- ce-2. Investigaciones basadas en estrategias diferentes al cuadro de mando.
- ce-3 Investigaciones basadas en el diagnóstico de grandes empresas.

Seguidamente se muestran los resultados de la indagación.

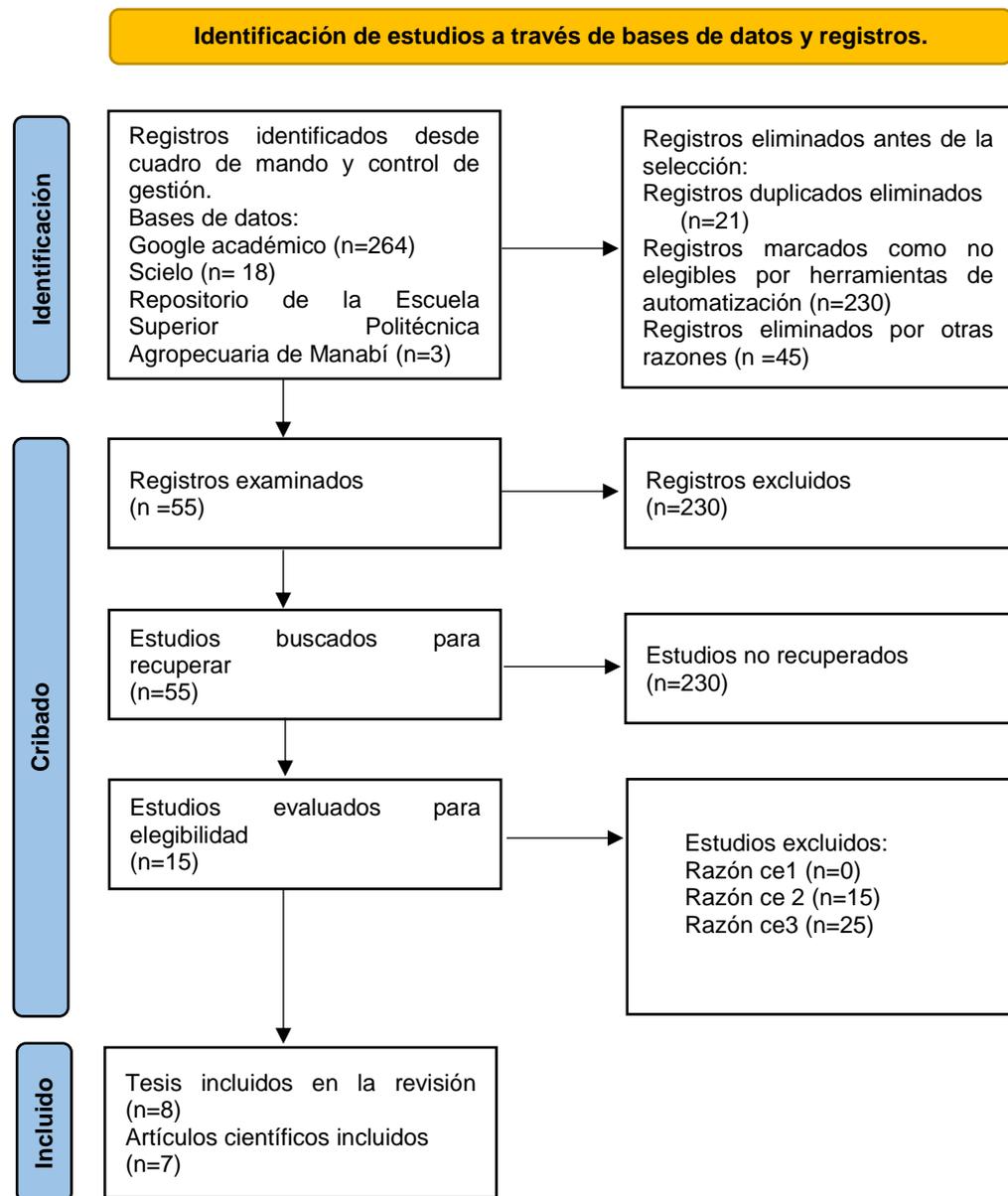


Figura 3. Diagrama de flujo del metaanálisis de búsqueda de acuerdo a PRISMA 2020. MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. (2020).

**Fuente:** Autoras de la investigación.

Al revisar las bases de datos que fueron buscadores especializados se obtuvieron 285 documentos, por los descartes automatizados, no fueron elegibles 230 estudios debido a que habían duplicados y otros eran resúmenes, informes de seminarios y foros. Por tal razón, quedaron 55 estudios, porque les dan cumplimiento a los criterios de inclusión ci1 ci2 y ci3 (Fecha de publicación desde 2018 hasta 2022, de revistas indexadas y tesis de investigación, y en español). Después se pasaron por los criterios de exclusión, quedando como resultados en el criterio ce1 (Investigaciones sin acceso al texto completo) no hubo resultados, en el ce2 (Investigaciones basadas en estrategias diferentes al cuadro de mando) se eliminaron 15 y en el ce3 se eliminaron la mayor cantidad de documentos 25 documentos basadas en el diagnóstico de grandes empresas, pues tienen diferentes contextos y situaciones reales distintas en cuanto al alcance lo cual no estaría en concordancia con el campo de estudio de este trabajo. Finalmente se incluyeron 15 documentos, 8 tesis y 7 artículos científicos, las cuales se refieren a control de gestión con la herramienta cuadro de mando.

Con base a estos estudios que arrojó el metaanálisis de búsqueda de acuerdo con PRISMA 2020, se realizó una matriz con los indicadores influyentes en las variables de estudio, financiero, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, cuya información permitió efectuar un análisis que conllevó a determinar los indicadores propuestos para AMUCOMT.

#### **4.2.2. Diseñar el sistema de indicadores basados en las perspectivas del CMI.**

La segunda actividad se escoge estos indicadores con base al modelo de Kaplan y Norton (2016) y en conveniencia al metaanálisis, que se relacionaran con la asociación y se expone a continuación:

**Tabla 10** Matriz de indicadores de los estudios obtenidos en el metaanálisis.

Autores	Empresa	Perspectivas del CMI			
		Financiero	Clientes	Procesos internos	Aprendizaje y Crecimiento
<b>Campoverde (2018)</b>	Hotel Howard Johnson de Guayaquil	“Establecer los costos del servicio de buffet, para darlo a ese valor o bien asumirlo para ofrecer el servicio de bufet desayuno gratis”	“Promocionar en los clientes el nuevo servicio de buffet desayuno a menor precio o bien gratis”.	“Número de seminarios, cursos, talleres sobre atención al cliente, servicio y propios de cada área que se impartan de forma mensual, trimestral y anual”.	“Control por habitación antes y después de ingreso y salida de clientes y reportar anomalías, para efectuar, cambios arreglos”.
<b>De la Cruz y Lucas (2018)</b>	Cooperativa “COACMES”	“-Número de Créditos productivos colocados anualmente”.	“-Número de clientes Fidelizados”.	“-Número de nuevas necesidades detectadas”	“-Número de Clientes captados/empleado de Empleados Satisfechos de empleados que acceden a capacitación”.
<b>Abad (2019)</b>	Banca Privada	“-Resultados / Patrimonio promedio -Gastos operativos / captaciones totales. Captaciones totales BA / captaciones totales sistema”.	“-Reclamos clientes presentados / total de servicios realizados -Total reclamos clientes solucionados -Alcanzar una participación de mercado del 5% en captaciones y colocaciones -Nº oficinas BA / Nº de provincias -Nº de oficinas / (total de captaciones) 1.000”.	“-Procesos mejorados / total de procesos -Procesos mejorados / procesos de Clientes”.	“Transacciones banca virtual / total de transacciones N° servicios electrónicos activos / total servicios ofertados N° equipos nuevos adquiridos / N° de equipos totales Softwares nuevos adquiridos / total softwares activos”.
<b>Ormaza (2019)</b>	Asociación de productos lácteos LACYCOM CIA LTDA.	“-Porcentaje de Ventas. -Porcentaje de variación de gastos de ventas. -Porcentaje de Rentabilidad	“-Porcentaje de satisfacción de los clientes. -Tiempo de espera del cliente. -Índice de retención de clientes”.	“-Reducción del tiempo de entrega. -Porcentaje de satisfacción de los clientes acerca de la distribución”.	“-Porcentaje de personal capacitado. -Porcentaje de satisfacción de trabajadores. - Porcentaje de satisfacción del empleado”.
<b>Loor y Solorzano (2019)</b>	Hotel MANTAHOST	“-Índice de rentabilidad -Porcentaje de incrementos de las ventas”.	“-Número de clientes fidelizados”.	“-Nivel de calidad de servicio”.	“-Número de beneficios para empleados. -Índice de Capacitaciones”.
<b>Guzmán (2019)</b>	Empresa EICONS	“•Maximizar el índice de rentabilidad del 15% al 23% en el	“•Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes de	“•Contratar personal calificado para la ejecución de	“•Capacitar al personal en prevención de riesgos laborales de

		primer trimestre del 2019. •Proporcionar una plataforma tecnológica con estándares de alta calidad para el manejo de proyectos en la parte financiera de la empresa en el periodo de 6 meses”.	un 66% a un 85% por el lapso de un año. 59 •Optimizar la experiencia de servicio a los clientes mediante encuestas, de un 41% a un 90% en el primer trimestre del año 2019”.	obras de 15 a 18 empleados para los siguientes 12 meses. •Mejorar el índice porcentual en cuanto al proceso de información documentada con respecto a los materiales utilizados de 40% a 95% en el periodo de un año”.	23% a 100% en el primer trimestre del año. • Aumentar los índices en cuanto al profesionalismo del personal al realizar la obra de 57% a 90% durante los dos semestres del siguiente año. • Capacitar al personal en cuanto al servicio al cliente mejorando la experiencia de 41% a 100% en mes de enero del siguiente año. • Disminuir el índice de quejas del cliente en las obras de 20% a 5% en el transcurso del año 2019. • Aumentar el índice de satisfacción del personal de acuerdo a la encuesta de clima organizacional del 70% al 100% en el periodo de tres meses”.
<b>Jiménez (2019).</b>	Portales Distributors INC,	“Tiempo de implementación Número de ingenieros Costos fijos mensuales”.	“Informe comité ejecutivo de Tiempo de solución”.	“Número de errores Entregas con retrasos/ Total de entregas Personalización / Funcionamiento general Proyectos nuevos / Total de proyectos”.	“Ingenieros capacitados Medición de clima labora Cumplimiento de cronogramas Número de errores”.
<b>Peralta et. al. (2019)</b>	Unidad Educativa Cristiana Verbo	“Incrementar el cobro de pensiones. Sostenibilidad el buen historial de crédito. Mantener el plan maestro actualizado”.	“Programa de socialización desarrollado. Sistema de sugerencias implementado. Calendario académico socializado”.	“La totalidad de los colaboradores participan en la toma de decisiones. Instrumentos de evaluación actualizados. Reformas incorporadas al archivo maestro”.	“Plan de Reducción de Riesgos fortalecido. Plan de Inducción mejorado. Exigencias gubernamentales incorporadas a los mecanismos de evaluación. Plan de Inducción dirigido a docentes”.
<b>Tessore (2019).</b>	Empresa Distribuidora Rodo SRL”	“Rentabilidad. Liquidez. Beneficio s/ ventas”.	“Satisfacción/ clientes. % nuevos clientes. % esperado/ compras”.	“Tiempo promedio entre pedido y entrega. Falta de inventario. % prod. con fallas”.	“Satisfacción de empleados. % hora capacitación. % personal capacitado”.
<b>Morales (2020)</b>	Empresa Repapers reciclajes	“Porcentaje utilidad”	“Porcentaje de facturas negociadas”.	“Porcentaje del cumplimiento o del procedimiento”.	“Porcentaje de capacitaciones”.

<b>Rizo (2020)</b>	Comercialización de la Sucursal Artex S.A.	“Costo lógico total Rendimiento de la inversión en inventario Índice de cobertura Índice de rotación Incremento de ventas”.	“Porcentaje de quejas de los clientes Porcentaje de devoluciones de los clientes Grado de satisfacción”.	“Eficacia de las compras. Porcentaje de mermas. Porcentaje de mercancía destruida”.	“Porcentaje de ausentismo. Porcentaje de personal con formación comercial Índice de capacitación de los trabajadores”.
<b>Heras y Narváez (2021).</b>	Cooperativa de transporte Panorama.	“# de rutas x # de población a cubrir Prueba ácida= (Activo corriente-inventarios) / pasivo corriente EVA= utilidad antes de intereses y después de impuestos - (Activos x Costo promedio de capital) periodos de cobro= cxc promedio ((cxc año anterior + cxc año actual) /2)x360 / ventas a crédito % de compras en efectivo conforme lo estipulado% de recaudación en efectivo vs depósitos ingreso y salida de efectivo vs documento de sustento más firma de autorización”.	“% tasa de retención de clientes % puntualidad del servicio % reducción en los tiempos de espera % de rutas cubiertas, favoritismo por los clientes, incremento en ventas # total de buses existentes vs # buses que se deben renovar”.	“# procesos realizados por colaboradores conforme a lo estipulado en el manual de funcione # de oficios emitidos a Puesto a desempeñar, titulo profesional, experiencia adquirida, años de experiencia # de transacciones al día vs facturas y documentos de respaldo normas y políticas contables usadas, criterio profesional # de reportes generados vs exigidos por la norma Mermar gastos innecesarios”.	“Tiempo de capacitación al Personal Tiempo promedio en alcanzar las metas Rotación de personal % transacciones registradas # de compras, ventas, diarios # de obligaciones tributarias, tiempo máximo de presentación # de adecuaciones realizadas a la infraestructura # de guardias, # cámaras en buses, botón de pánico”.
<b>Martínez (2022)</b>	Feltwood Ecomateriales	“% de ingresos derivados de nuevos clientes. Variación entre los gastos del periodo actual y el anterior. % de personas que conocen la marca”.	“%de clientes nuevos en la base de datos. Resultados de encuestas realizadas a los clientes. % de clientes que continúan usando la tecnología”.	“Nº de nuevos seguidores. Nº de certificados de calidad obtenidos. % de reducción de los gastos. Análisis de las prestaciones de los centros”.	“Nº de trabajadores que cumplen con al menos el 80% de los objetivos. Cursos realizados. Encuestas realizadas a los empleados”.
<b>Tituano et al., (2022).</b>	Universidad Técnica de Manabí	“-Tasa de retención del talento humano -Porcentaje de trabajadores con alto rendimiento -Tasa de cumplimiento de la jornada laboral -Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado.	“-Índice medio de evaluación del desempeño por área. - Rotación anual de Empleados. -Tasa de capacitación para la mejora -Índice de satisfacción de los empleados	“-Porcentaje de cumplimiento de actividades de talento humano -Nivel de Ejecución de Propuestas de Mejora. -Tiempo promedio en alcanzar las metas. -Tiempo de Atención a	“-Nivel de Acceso a Hardware y Software de Satisfacción de Sistema -Cantidad de planes de carreras establecidas -Porcentaje de Promoción Personal a nuevos

		-Tasa de Rotación de empleados -Costos del programa de Formación".	-Planes de formación Culminados".	Requerimientos -Porcentaje de cumplimiento de entrega de información".	puestos en los planes de carrera".
<b>Sandoval y Sandoval (2022)</b>	Compañía de transporte de carga COMTRANCARCHI S.A.	"Incrementar las ventas del servicio mediante la captación de nuevos clientes nacionales e internacionales. -Registrar un control de los gastos administrativos para mejorar el margen de utilidad operativa. -Disminuir el tiempo de recuperación de cuentas por cobrar para disminuir el riesgo de iliquidez".	"Incrementar el número de clientes. -Llevar un control de clientes fidelizados en el último año. -Medir el nivel de satisfacción del cliente actual".	"Sistematizar los procesos de cobro y de pago para mantener el equilibrio del capital de trabajo".	"Implementar un programa de capacitación para el personal administrativo y operativo de la compañía. -Desarrollar una campaña de evaluación del desempeño del personal administrativo y operativo de la compañía".

**Fuente:** Autoras de la investigación.

### **Análisis general del metaanálisis**

De los 15 estudios obtenidos de la inclusión en el metaanálisis, se observó que se realizaron las investigaciones en empresas privadas de diferentes sectores como hoteles, comercializadoras, cooperativas, asociaciones e instituciones educativas. Con respecto a la perspectiva financiera, se resalta que el indicador más empleado en cuatro de estas empresas es el relacionado con rentabilidad (Ormaza, 2019; Loor et al., 2019; Guzmán, 2019 y Tessore, 2019) y luego le sigue el porcentaje o incremento de ventas (Ormaza 2019; Loor et al., 2019 y Sandoval y Sandoval, 2022).

En la perspectiva clientes, el indicador que mayormente se repite es satisfacción al cliente (Ormaza, 2019; Guzmán, 2019; Tessore, 2019 y Sandoval y Sandoval, 2022). En este orden, también se emplea con más frecuencia el indicador número de clientes (De la Cruz y Lucas, 2018; Loor et al., 2019 y Sandoval y Sandoval, 2022). Le sigue el indicador retención de clientes (Rizo, 2020 y Heras y Narvéez, 2021). Por último, el indicador utilizado frecuentemente quejas y reclamos (Abad, 2019 y Rizo, 2020).

Referente a la perspectiva procesos internos, como cada organización tiene sus procesos dependiendo de su sector, la mayoría tiene indicadores distintos, lo que se repitió fue porcentaje de cumplimiento de las actividades o procedimiento (Morales, 2020 y Tituano et al., 2022).

En cuanto a la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, se destaca como en 8 de los estudios hacen mención al indicador de capacitación (De la Cruz y Lucas, 2018; Ormaza, 2019; Guzmán, 2019; Morales, 2020; Rizo, 2020; Heras y Narváez, 2021 y Sandoval y Sandoval, 2022).

En relación a los indicadores, cumplimiento en la producción, eficiencia, eficacia, evaluación del trabajo, surgieron de las investigaciones (Ahmad 2019, De la Cruz y Lucas 2018, Loo et al., 2019 y Ormaza 2019).

A continuación, se exponen las matrices (Tablas 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6) con los indicadores elegidos que surgieron del metaanálisis para AMUCOMT, las cuales contienen su respectiva explicación del porque se seleccionaron mediante el análisis interpretativo, seguidamente se establecen sus objetivos estratégicos, procurando seleccionarlos según las prioridades de la asociación para que se cumpla su visión, misión y alcanzar las metas, por lo que se señala también como se van a medir.

**Tabla 11** Matriz de indicadores para AMUCOMT perspectiva financiera

Perspectiva	Indicador	Análisis	Objetivos estratégicos	Medición
<b>Financiera</b>	Inversión en la producción	El incremento de la inversión en la producción es relevante porque incitará el aumento de la producción real. Esto permitirá que los clientes y futuros inversores decidan invertir en la asociación.	Incrementar la inversión en la producción.	$ROI = (\text{beneficio obtenido} - \text{inversión}) / \text{inversión}$
	Aumento de los ingresos	Para la medición del aumento de los ingresos se escoge manejar como indicador la tasa de ingresos neto cuya meta se establecerá en un 0,1%. En vista de los beneficios económicos que genera para la asociación y sus socias.	Aumentar los ingresos.	$(\text{Ingreso Neto Actual} - \text{Ingreso Neto Anterior}) / \text{Ingreso Neto Anterior} * 100$
	Eficiencia en costos	La mejora de la eficiencia en costo en la cuenta de pérdidas y ganancias de los ejercicios de 2021 y 2022, para medir el indicador se calculará el % de costes sobre el total de beneficios. Lo que se pretende es que haya una disminución anual que beneficiara a la situación financiera de la asociación.	Mejorar la eficiencia en costos.	$(\text{Gastos periodo actual} / \text{Gastos año anterior}) * 100$
	Disminución de los costos	Es el último indicador financiero porque en toda asociación, debe reducir costos con la intención de minimizar sus gastos e incrementar sus ganancias.	Disminuir los Costos en la producción	$(\text{Costos actual} - \text{Costos mes anterior}) / \text{Costos mes anterior} * 100$

**Tabla 12** Matriz de indicadores para AMUCOMT perspectiva clientes

Perspectiva	Indicador	Análisis	Objetivos estratégicos	Medición
<b>Cientes</b>	Aumento de la satisfacción	El aumentar la satisfacción del cliente que se medirá con el índice de satisfacción del cliente mediante las encuestas de calidad del servicio para convertirlo en porcentaje. Esto para implementar iniciativas que impacten en el cliente continúen comercializando con la asociación y permite el acrecentamiento de la productividad.	Aumentar la satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción de los clientes.
	Retención de los clientes	La medición de la retención o fidelización de clientes se selecciona por las ventajas de un asiento de clientes fieles que envuelven más claridad de los ingresos futuros y maximizar el valor de cada cliente, ayuda a debilitar a la competencia y aumenta la reputación de la asociación.	Retener a los clientes.	(Número de clientes mes actual – Número de clientes mes anterior).
	Incremento de clientes	Mide la tasa en que la asociación gana o atrae clientes nuevos. El aumento de clientes puede calcularse, por el número de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes. El incremento de clientes conlleva a aumentar la rentabilidad de la asociación.	Aumentar a los clientes.	Número de clientes, o ventas totales a los nuevos clientes.
	Alcance de clientes internacionales	El alcance de trabajar y contar con clientes internacionales mejorara las finanzas de la asociación con los ingresos económicos, además de ser positivo empezar a comercializar fuera del país para ser reconocida.	Conseguir clientes internacionales.	Número de clientes internacionales.

**Tabla 13** Matriz de indicadores para AMUCOMT perspectiva procesos internos

Perspectiva	Indicador	Análisis	Objetivos estratégicos	Medición
<b>Procesos internos</b>	Desarrollo productivo	El desarrollo de la producción de los productos conduce a tener mayor cantidad para ofertar en el mercado lo que generará más rentabilidad, asimismo, permitirá comercializar a los clientes nacionales e internacionales.	Desarrollar la producción de los productos.	(Productos) / (Recursos Utilizados).
	Innovación	Este indicador es indispensable en la actualidad en todas las organizaciones en concordancia con la era tecnológica y sus beneficios, por lo que se busca contar con herramientas tecnológicas que ayuden a la producción del maíz, maní y algodón y su comercialización con medios de comunicación y redes sociales.	Aumentar la tecnología en la producción y comercialización.	Cantidad de herramientas tecnológicas.
	Excelencia operativa	Con la excelencia operativa se pretende que la asociación tenga un control de calidad total que ayuda a las perspectivas financieras, de los clientes y la de aprendizaje y crecimiento.	Alcanzar excelencia operativa	Valoración de la calidad total
	Comercialización y distribución	Se escoge este indicador porque se busca mejorar la comercialización y distribución con la planificación de estrategias para aumentar la rentabilidad de la asociación.	Mejorar la comercialización y distribución.	Margen Comercial= Precio de Venta – Costo del Producto.

**Tabla 14** Matriz de indicadores para AMUCOMT perspectiva aprendizaje y crecimiento

Perspectiva	Indicador	Análisis	Objetivos estratégicos	Medición
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Desempeño de los trabajadores	La mejora del desempeño de los trabajadores es fundamental para la eficiencia de AMUCOMT que pretende aumentar la competitividad, bajo un grado de responsabilidad y satisfacción alto que tengan con el desarrollo de sus funciones.	Mejorar el desempeño de los trabajadores.	Evaluación del desempeño.
	Formación de las socias	La formación es indicador vital para cualquier organización en referencia a que el talento humano es el capital humano que permite la producción y comercialización de los productos, este conllevara a la excelencia e innovación.	Formar a las socias de la asociación.	Cantidad de capacitaciones recibidas.
	Liderazgo	Con este indicador se pretende la evaluación de liderazgo que busca una valoración del estilo y las habilidades de una persona como líder en la búsqueda de mejorar las relaciones humanas. Para ello, se pueden utilizar pruebas y análisis vinculadas al compromiso en grupo y la sintonía de las expectativas particulares en relación a la misión y visión de la asociación.	Crear un liderazgo participativo.	Valoración del liderazgo.
	Disminución del impacto ambiental	Este indicador que se exige en la actualidad a todas las organizaciones por normativas nacionales e internacionales, se selecciona con la intención de reducir el impacto al medioambiente en la producción de los productos agropecuarios.	Disminuir el impacto ambiental.	el Evaluación del riesgo ambiental.

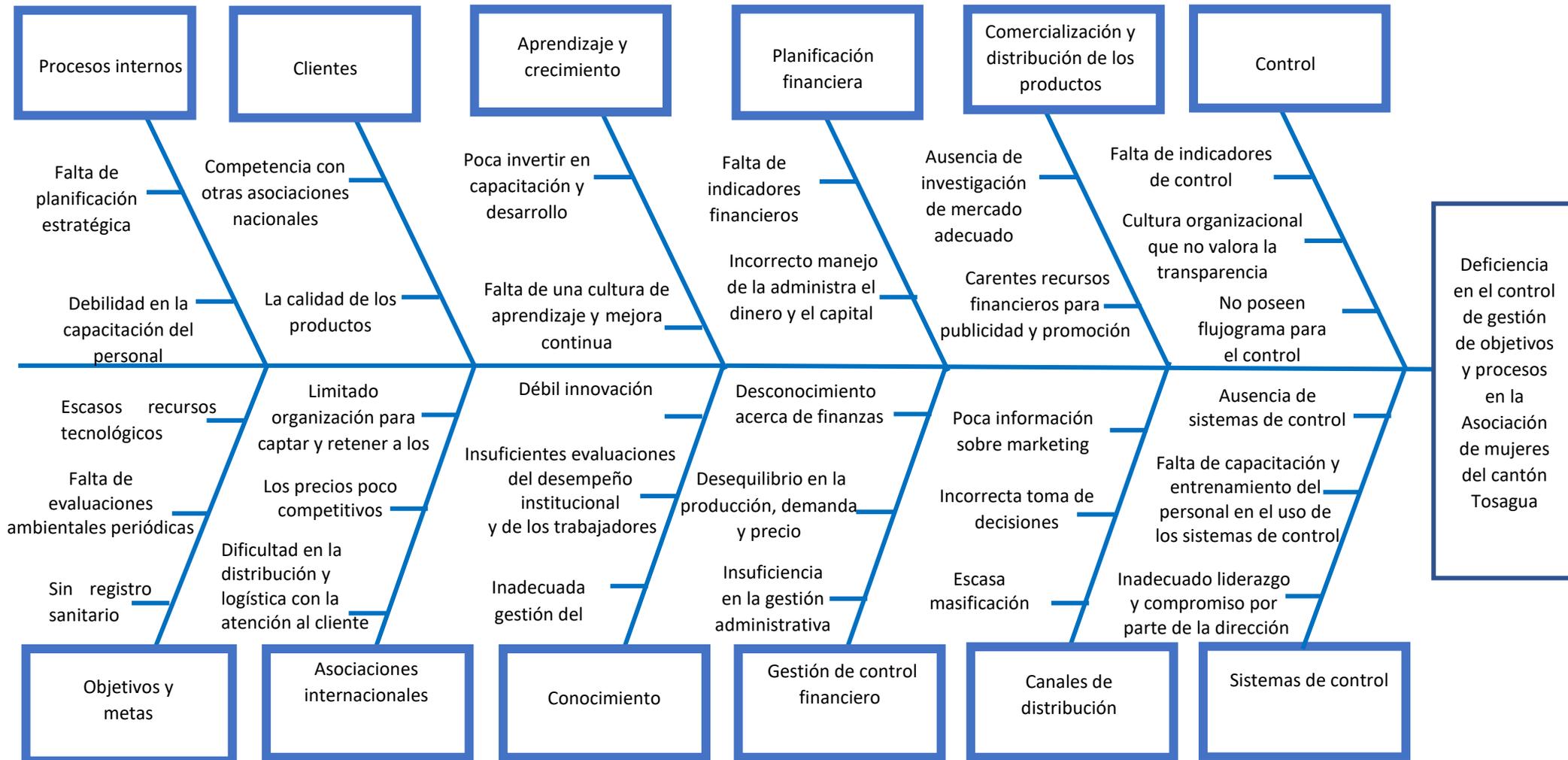
**Tabla 15** Matriz de indicadores para AMUCOMT control de gestión

Perspectiva	Indicador	Análisis	Objetivos estratégicos	Medición
<b>Control de gestión</b>	Planificación	La planificación permite el incremento de la inversión, mejorar la eficiencia en costo, captar, retener y satisfacer a los clientes como cumplir las metas.	Mejorar la planificación de las estrategias.	Cantidad de estrategias realizadas/ total de estrategias planificadas
	Organización	Este indicador permite conocer los componentes de control interno que poseen hacia la evaluación o gestión de los procesos operativos de la asociación.	Optimizar el diseño de la estructura organizacional y de los procesos.	Jerarquía agrupación por áreas, y el diseño de procesos
	Dirección	La dirección conlleva a la coordinación y orientación los procesos de producción para manejar los resultados esperados.	Incrementar la eficacia en los procesos de producción.	Evaluación de los procesos
	Control	Con este indicador de control se puede conocer las debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora con el resultado alcanzado y el resultado previsto.	Mejorar la inspección de los procesos.	Evaluación de los resultados esperados

### **4.3. FASE III. PROPONER UNA ESTRUCTURA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA ASOCIACIÓN**

En esta fase se propone una estructura de cuadro de mando integral para el control de la gestión en la asociación partiendo de la elaboración de un diagrama de Ishikawa, con priorización los problemas a través del diagrama Pareto, la construcción y aplicación de una ficha técnica para cada indicador financiero, el desarrollo de un mapa estratégico del CMI, aplicando y elaborando la semaforización al CMI o tablero de control para la asociación de mujeres y por último, la construcción de un plan de acción con base a los resultados de los indicadores.

### 4.3.1. Elaboración de un diagrama de Ishikawa



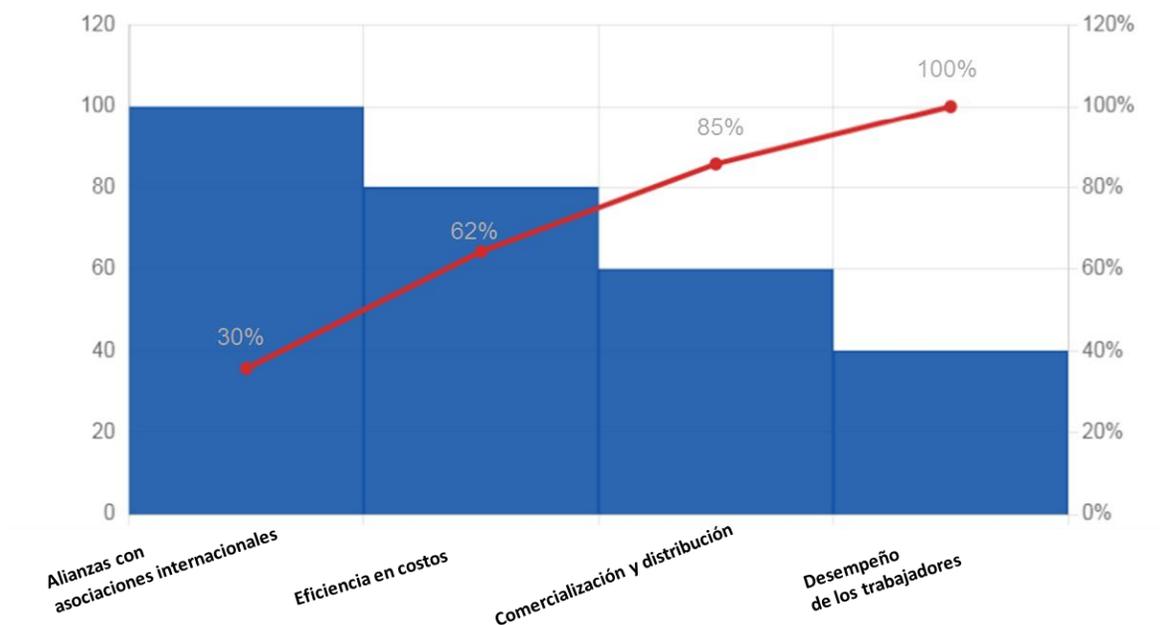
Fuente : Autoras de la investigación.

En la herramienta de calidad el diagrama de Ishikawa se evidencia gran parte de las causas de la problemática que presenta la Asociación de Mujeres Comunitarias del cantón Tosagua con su efecto.

#### 4.3.2. Priorización de problemas a través del diagrama Pareto

Los problemas que se priorizaron surgieron del análisis contextual de la asociación considerando la matriz FODA, la entrevista y las encuestas. Desde ahí surge el diagrama de Pareto que se muestra a continuación.

**Figura 5** Diagrama Pareto



**Fuente:** Autoras de la investigación.

Mediante la ley del Pareto, el diagrama muestra que la asociación debería enfocarse en los dos primeros aspectos. La inexistente alianza con asociaciones internacionales y la implicación en mejorar la eficiencia en costo que son el motivo por el cual arrojó el 85%, en este sentido no hay un punto de equilibrio, en producción, precio, demanda y se origina pérdidas. Al respecto, señalan Tomaylla

y Zumaeta (2018) que “La globalización de la mano con la internacionalización, han impulsado que las empresas busquen comercializar fuera de sus fronteras. Una de estas estrategias es la formación de alianzas para mejorar su rentabilidad y desarrollarse en los mercados internacionales” (p.10).

No obstante, otro aspecto es que desconocen sobre la utilidad de la comercialización y distribución de los productos y, por último, en el orden de priorización la escasa evaluación del desempeño de los trabajadores. Esta representación gráfica permite resaltar que lo primero por solucionar para perfeccionar la eficiencia y eficacia de la asociación son las alianzas que conlleven a mejorar la rentabilidad, crecimiento, productividad e innovación.

#### 4.3.3. Construcción y aplicación de una ficha técnica para cada indicador financiero

La construcción de una ficha técnica para cada indicador financiero se basó en los indicadores escogidos en la fase I con base al cuadro de mando integral y los datos números sobre los productos maíz, maní y algodón que se obtuvo por medio de los estados financieros de la asociación que señalaron en la entrevista.

#### Fichas técnicas

**Tabla 16** Ficha técnica inversión de producción

<b>Ficha técnica</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	
Inversión de producción	
<b>Objetivo</b>	
Incrementar la inversión en la producción	
<b>Responsables de la medición</b>	<b>Fuentes de información</b>
Gerente	
<b>Fórmula del cálculo</b>	
<b>ROI = (beneficio obtenido-inversión) / inversión</b>	
$\text{ROI} = \frac{3.422.000 - 1.500.000}{1.500.000} \times 100$	

$\text{ROI} = \frac{1.922.000}{1.500.000} \times 100$ $\text{ROI} = 128,13$		
<b>Unidad de medición</b>	Frecuencia de medición	Meta
%	Anual	
<b>Amerita tomar</b>		
<b>Acción correctiva</b>	Acción preventiva	Acción de mejora

**Fuente :** Autoras de la investigación.

Mediante el análisis del ROI del año 2022 que representa el rendimiento de la asociación desde el punto de vista financiero se evidencia que tiene un 128,1% más del 100% por lo que se ha conseguido beneficio en la inversión, lo que representa que se ha recobrado completamente el valor de la inversión. Mientras mayor es el valor, hay más ganancias a las socias. Sin embargo, se evidenció que, por los acrecentamientos de los costos y fletes como es el caso del alza de precios de químicos y fertilizantes la repartición de las ganancias se redujo y no fue alta. Por lo tanto, al incrementar la inversión en la producción para aumentar la comercialización se obtendrán mayores beneficios.

**Tabla 17** Ficha técnica aumentar ingresos

<b>Ficha técnica</b>	
<b>Características del indicador</b>	
<b>Nombre</b>	
Aumento de ingresos	
<b>Objetivo</b>	
Aumentar los ingresos	
<b>Responsables de la medición</b>	Fuentes de información
Gerente	Estados de resultados
<b>Fórmula del cálculo</b>	
<b>(Ingreso Neto Actual - Ingreso Neto Anterior) / Ingreso Neto Anterior) *100</b>	
$\text{Ingreso} = \frac{3500000 - 3800000}{3800000} \times 100$	
$\text{Ingreso} = \frac{-300000}{3800000} \times 100$	

<b>Ingreso = -7,89</b>		
<b>Unidad de medición</b>	Frecuencia de medición	Meta
%	Anual	
<b>Amerita tomar</b>		
<b>Acción correctiva: X</b>	Acción preventiva	Acción de mejora

**Fuente :** Autoras de la investigación.

En relación al ingreso se observa en lo que va de año que hay un valor negativo - 7,89% menos que el ingreso anterior lo que demuestra que se requiere aumentar los ingresos. Aunque el ROI es positivo para el año anterior 2022, como se ve en la ficha técnica 18, se requiere que su continuidad en este año de la misma forma.

**Tabla 18** Ficha técnica eficiencia de costo

<b>Ficha técnica</b>		
<b>Nombre del indicador</b>		
Eficiencia en el costo		
<b>Objetivo</b>		
Mejorar la eficiencia en costo		
<b>Responsables de la medición</b>	Fuentes de información	
<b>Gerente</b>	Estados de resultados	
<b>Fórmula del cálculo</b>		
<p><b>(Gastos periodo actual / Gastos año anterior) *100</b></p> $\text{Gastos} = \frac{500000}{400000} \times 100$ <p style="text-align: center;"><b>Gastos = 125</b></p>		
<b>Unidad de medición</b>	Frecuencia de medición	Meta
%	Anual	100%
<b>Amerita tomar</b>		
<b>Acción correctiva: X</b>	Acción preventiva	Acción de mejora

**Fuente :** Autoras de la investigación.

Los gastos reflejan que han aumentado a un 125% por lo que se necesita mejorar la eficiencia en costo, al respecto no se ubica en el punto de equilibrio, en producción, demanda y precios, se ha producido una pérdida en una parte de la transacción que no fue compensada por las mayores ganancias que pueda obtener la otra parte.

Tabla 19 Ficha técnica disminución de los costos

<b>Ficha técnica</b>		
<b>Características del indicador</b>		
<b>Nombre</b>		
Disminución de los costos		
<b>Objetivo</b>		
Disminuir los costos en la producción		
<b>Responsables de la medición</b>		Fuentes de información
<b>Administradora</b>		Estados de resultados
<b>Fórmula del cálculo</b>		
<b>(Costos mes actual – Costos mes anterior) / Costos mes anterior) *100</b>		
$\text{Costos} = \frac{15000 - 14000}{14000} \times 100$ $\text{Costos} = \frac{1000}{14000} \times 100$ $\text{Costos} = 7,14$		
<b>Unidad de medición</b>	Frecuencia de medición	Meta
<b>Amerita tomar</b>		
<b>Acción correctiva</b>	Acción preventiva	Acción de mejora

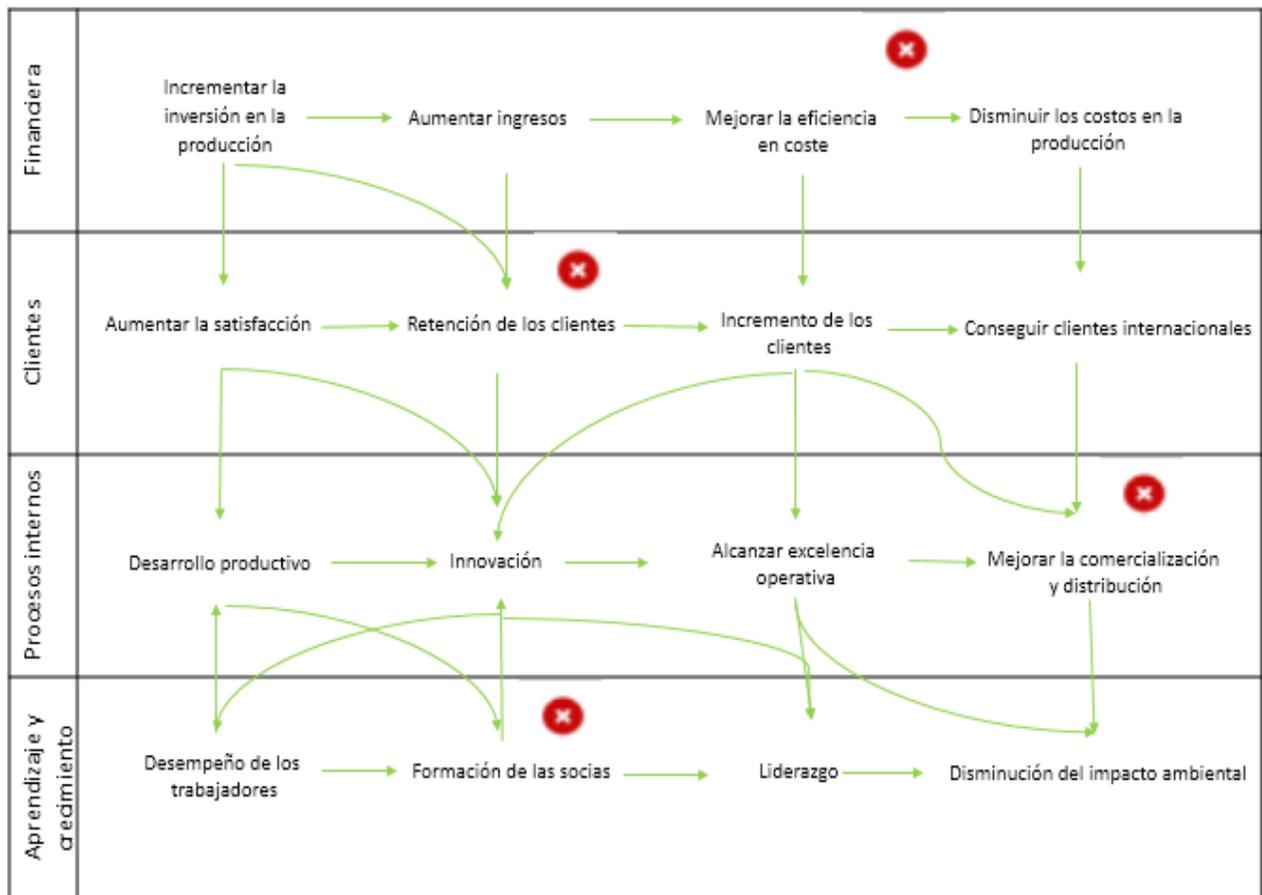
**Fuente:** Autoras de la investigación.

En la ficha técnica se evidencia como los costos mensuales entre los tres productos: maíz, maní y algodón han aumentado en un 7,14% por lo que se requiere disminuir los gastos y así aumentar las ganancias, procurando que el maíz, maní y algodón no pierdan su calidad. De tal manera, la estructura operativa será más eficiente, prescindiendo gastos innecesarios y evitando los desperdicios y las deudas.

#### 4.3.4. Desarrollar el mapa estratégico

El mapa estratégico se realizó con los indicadores escogidos derivados del metaanálisis y con base al cuadro de mando integral.

**Figura 6** Mapa estratégico



**Fuente :** Autoras de la investigación.

Elaborado por: [https://lucid.app/documents#/documents?folder\\_id=recent](https://lucid.app/documents#/documents?folder_id=recent)

Este mapa hace una descripción del proceso de creación de valor a través de las interrelaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del CMI. El aumento en la cantidad de inversión provocará el incremento de ingresos y satisfacción del cliente, dicha satisfacción ayuda a la retención de los clientes. En consecuencia, este aumento de los ingresos permite tener mejores beneficios. La formación de las socias conlleva a la mejora continua en el desempeño laboral que conduce el desarrollo productivo, en conjunto con la implementación de la innovación en maquinarias. Todo lo antes planteado, es la base para alcanzar la excelencia si existe un correcto liderazgo.

### 4.3.5. Elaboración del CMI o tablero de control para la Asociación de Mujeres Comunitarias del cantón Tosagua

Tabla 20 CMI para la Asociación de Mujeres Comunitarias del cantón Tosagua (AMUCOMT)

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Medición	Meta	Variaciones			Responsables
<b>Financiera</b>	Incrementar la inversión en la producción	Inversión en la producción	ROI = (beneficio obtenido --inversión) / inversión	100%	<70%	70%-99%	100%	Gerencia Contador Administradora
	Aumentar los ingresos.	Aumento de los ingresos	(Ingreso Neto Actual - Ingreso Neto Anterior) / Ingreso Neto Anterior) *100	90%	<70%	70%-90%	>90%	
	Mejorar la eficiencia en costo	Eficiencia en costo	(Gastos periodo actual / Gastos año anterior)) *100	100%	<70%	70%-99%	100%	
	Disminuir los costos en la producción	Disminución de los Costos	(Costos mes actual – Costos mes anterior) / Costos mes anterior) *100	80%	<60%	60%-80%	>80%	
<b>Clientes (usuario)</b>	Aumentar la satisfacción del cliente	Aumento de la satisfacción	Porcentaje de satisfacción de los clientes.	100%	<70%	70%-99%	100%	Gerencia Dpto. de compra Analista de sistemas
	Retener a los clientes.	Retención de los clientes	(Número de clientes mes actual –Número de clientes mes anterior).	100%	<70%	70%-99%	100%	
	Aumentar a los clientes.	Incremento de clientes	Número de clientes, o ventas totales a los nuevos clientes.	10%	<7%	7%-9%	10%	
	Conseguir clientes internacionales.	Alcance de clientes internacionales	Número de clientes internacionales.	50%	<10%	10%-40%	>50%	
<b>Procesos internos</b>	Desarrollar la producción de los productos.	Desarrollo productivo	(Productos) / (Recursos Utilizados).	90%	<70%	70%-90%	>90%	Gerencia Contador Administradora Analista de sistemas
	Aumentar la tecnología en la producción y comercialización.	Innovación	Cantidad de herramientas tecnológicas.	90%	<70%	70%-90%	>90%	
	Alcanzar excelencia operativa.	Excelencia operativa	Valoración de la calidad total	100%	<70%	70%-99%	100%	
	Mejorar la comercialización y distribución.	Comercialización y distribución.	Margen Comercial= Precio de Venta – Costo del Producto.	90%	<70%	70%-90%	>90%	
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Aumentar la satisfacción de los trabajadores	Satisfacción de los trabajadores	Total de empleados satisfechos/total de empleados *100	100%	<70%	70%-99%	100%	Asesoría Jurídica y de Talento Humanos
	Formar a las socias de la asociación.	Formación de las socias.	Cantidad de capacitaciones recibidas.	100%	<70%	70%-99%	100%	
	Crear un liderazgo participativo.	Liderazgo	Valoración del liderazgo.	100%	<70%	70%-99%	100%	
	Disminuir el impacto ambiental.	Disminución del impacto ambiental	Evaluación del riesgo ambiental.	100%	<70%	70%-99%	100%	

## **Aplicación de la semaforización al cuadro de mando integral**

Con el cuadro de mando integral para el control de gestión en la asociación de mujeres comunitarias del cantón Tosagua es necesario la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos a través del uso de indicadores tal como se expone en las Tablas 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6 que permitan alcanzar mejores resultados. El empleo de los indicadores llevará a conducir la situación actual de AMUCOMT y delimitar metas posibles. En este orden, para conseguir el cumplimiento de las metas se utiliza la semaforización, que especifica las consecutivas denominaciones:

**Rojo:** representa que el indicador se encuentra en un período de aceptación baja, por lo que su valor es menor al valor crítico.

**Amarillo:** significa que el indicador se localiza en un período de aceptación media, su valor es igual o mayor que el valor crítico pero menor a la meta.

**Verde:** simboliza que el indicador se halla en un período de aceptación alta, su valor obtenido es igual o mayor a la meta.

Simplemente se entiende que el color verde se puede asignar a los indicadores que se encuentran dentro del rango de cumplimiento deseado, el color amarillo a los indicadores que se encuentran en el límite del rango de cumplimiento deseado y el color rojo a los indicadores que se encuentran fuera del rango de cumplimiento deseado.

Esta semaforización se utiliza en las investigaciones como las de Ormaza (2019), Lombardo (2020) Lozada (2022), entre diversas. Es importante tener en cuenta que la semaforización es una técnica visual que puede ayudar a identificar rápidamente los indicadores que requieren atención, pero no debe ser la única herramienta de análisis del CMI. Es necesario analizar los indicadores en detalle para entender las causas de los resultados y tomar decisiones informadas para mejorar el desempeño de la organización.

#### **4.3.6. Construcción de un plan de acción con base a los resultados de los indicadores**

##### **Justificación**

Se fundamenta este plan de acción para la mejora del control de la gestión de la Asociación de Mujeres Comunitarias del cantón Tosagua en la búsqueda de alcanzar los objetivos y metas destacando la optimización del costo, la distribución y comercialización de los productos, las alianzas internacionales y la evaluación del desempeño de los trabajadores que repercute en los procesos internos. Hacia el control de la gestión de los objetivos en la asociación se discurrió en el planteamiento de Kaplan y Norton (2016), que revelan el beneficio del cuadro de mando integral en el desarrollo de los procesos de gestión financiera administrativa, técnica en cuanto a producción y gestión de negocios y comercial.

## Objetivo del plan de acción.

Ejecutar el cuadro de mando integral para el control de gestión de control para la AMUCOMT.

**Tabla 21** Matriz de objetivos estratégicos, acciones y metas del plan de acción

Problemática	Objetivo	Perspectiva	Objetivos estratégicos	Acciones/Actividades	Meta	Tiempo	Fórmulas	Verificación	Responsables
Escasos beneficios financieros	Desarrollar la rentabilidad de la asociación para el acrecentamiento de valor de las socias.	Financiera	Incrementar la inversión en la producción	Solicitud de crédito bancario para el aumento de la producción, adquisición de tecnología innovadora y prevención de plagas.	Incremento al 100% de la inversión en la producción.	Anual	ROI = (beneficio obtenido -- inversión) / inversión	Informe mensual para la evaluación anual	Gerencia Contador Administradora
			Aumentar los ingresos.	Realización de un plan estratégico de ventas para la comercialización de los productos	Aumento al 90% los ingresos de la venta de los productos.		$(\text{Ingreso Neto Actual} - \text{Ingreso Neto Anterior}) / \text{Ingreso Neto Anterior} * 100$		
			Mejorar eficiencia en costo	Implementación de la gestión de coste para el uso racional de los recursos.	Mejora del 100% en la eficiencia en coste		$(\text{Gastos periodo actual} / \text{Gastos año anterior}) * 100$		
			Disminución de los Costos	Implementa prácticas de manejo integrado de plagas y enfermedades para reducir el uso de pesticidas, optimizando el agua, energía y fertilizantes. Empleo de tecnología agrícola avanzada	El 80% de aumento de los beneficios		$(\text{Costos mes actual} - \text{Costos mes anterior}) / \text{Costos mes anterior} * 100$		
La asociación no tiene una estrategia para captar, retener y satisfacer a los clientes.	Organizar la fidelización del cliente hacia el logro de la competitividad.	Clientes (usuario)	Aumentar la satisfacción del cliente	Capacitaciones sobre atención y servicio al usuario.	Aumento al 100% de la satisfacción del usuario	Trimestral	Porcentaje de satisfacción de los clientes	Encuestas y entrevistas aleatorias en correo y las redes sociales	Gerencia Dpto. de compra Analista de sistemas
			Retener a los clientes.	Ofrecimiento de descuento del 5% por pagos adelantados a los clientes.	100% de retención de los clientes		$(\text{Número de clientes mes actual} - \text{Número de clientes mes anterior})$		

			Aumentar a los clientes.	Realización de un plan de marketing digital utilizando las redes sociales con videos e infogramas para informar a los clientes sobre la venta de productos de la asociación.	Incremento del 10% de los clientes.		Número de clientes, o ventas totales a los nuevos clientes.	Informe de los resultados	
			Conseguir clientes internacionales.	Enviar correos a empresas que venden y elaboran productos con la materia prima con el catálogo de productos: maní, maíz y algodón.	Logro de alianzas internacionales a un 50%.		Número de clientes internacionales.		
Falta de innovaciones en maquinarias.	Mejorar el cultivo y venta de los productos: maní, maíz y algodón.	Procesos internos	Desarrollar la producción de los productos.	Contratación de especialistas en producción de maní, maíz y algodón.	El 90% de optimización de la producción de los productos.		(Productos) / (Recursos Utilizados)	Contrato indefinido	
Desconocimiento del proceso de comercialización y distribución.			Aumentar la tecnología en la producción y comercialización	Realización de reuniones con organismos para gestionar conocimientos en la producción y comercialización.	Aumento del 90% de las innovaciones tecnológicas en maquinarias e instrumentos.	Anual	Cantidad de herramientas tecnológicas.	Lista de control y seguimiento	Gerencia Contador Administradora Analista de sistemas
No cuentan con flujogramas de procesos ni de control interno			Alcanzar excelencia operativa.	Creación de un mapa de procesos para la asociación.	Alcance del 100% de la excelencia operativa.		Valoración de la calidad total		
			Mejorar la comercialización y distribución.	Creación de convenios con otras distribuidoras para la comercialización.	Mejora del 90% de la comercialización y distribución.		Margen Comercial= Precio de Venta – Costo del Producto.	Informe de los resultados	
Irregularidad en las capacitaciones de los trabajadores	Acrecentar las evaluaciones del ambiental y la formación académica para la mejora del desempeño laboral, liderazgo	Aprendizaje y crecimiento	Aumentar la satisfacción de los trabajadores	Contratar al instructor Preparar la capacitación (lugar, logística y asistentes)	Aumento del 100% de la satisfacción de los trabajadores.		Evaluación del desempeño		Asesoría Jurídica y de Talento Humanos
Pocas evaluaciones ambientales			Formar a las socias de la asociación.	Efectuar la capacitación Evaluar la capacitación	Formación al 100% de los trabajadores.	Semestral	Cantidad de capacitaciones recibidas	Certificado de aprobaciones	
			Crear un liderazgo participativo.	Reuniones semanales con los jefes de Direcciones para gestionar el conocimiento, intercambio de responsabilidades y funciones de manera que	Liderazgo democrático y compartido al 100%		Valoración del clima organizacional	Encuesta referida a la percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo, las	

---

	roten por los puestos institucionales. Encuentros de los directivos con todas las socias y trabajadores según los procesos.			relaciones laborales, la comunicación, el liderazgo y la satisfacción general en la asociación.
Disminuir el impacto ambiental.	Realización de evaluaciones de impacto ambiental.	Disminución al 100% del impacto ambiental.	Evaluación ambiental	Resultados de la evaluación reportes técnicos anuales.

---

**Fuente:** Autoras de la investigación.

En atención a la situación planteada de AMUCOMT es evidente la necesidad de la realización de un cuadro de mando integral porque las socias en un 50% desconocen de la inversión en la producción, asimismo, la mitad no es consciente de la implicación de mejorar la eficiencia en costo ni sobre el control del nivel de satisfacción del cliente por parte de la organización y lo más relevante en un 100% que nunca existen alianzas con asociaciones internacionales. Ante estos resultados, acontece también que en la empresa distribuidora Rodo S.R.L hay situaciones similares (Tessore, 2019), en la Cooperativa “COACMES” (De la Cruz y Lucas, 2018) y Portales Distributors INC (Jiménez, 2019), por lo que diseñan un CMI buscando la generación de una mayor rentabilidad económica como se busca con esta asociación de mujeres.

Por otra parte, un aspecto importante a considerar es el control de gestión desde esta herramienta CMI porque conllevará a la mejora continua debido a que existen respuestas encontradas en las encuestadas de un 50% entre las tendencias positivas y negativas con respecto a la excelencia operativa, estos resultados guardan relación con la investigación de Guzmán (2019) por lo que propone la valoración de los indicadores a través de un sistema web para la Empresa EICONS y en una Banca Privada aplica un cuadro de mando integral a su planificación estratégica (Abad, 2019).

En este orden también un 50% señalan la escasa evaluación del desempeño de los trabajadores e insuficientes avances tecnológicos que repercuten en los procesos internos. En este sentido, Ormaza (2019) expone en su trabajo de investigación para optimizar la dinámica interna de la comercializadora Lacycom Cía. Ltda, un cuadro de mando integral cumpliendo en un buen nivel en las perspectivas.

En virtud de estos preceptos se destacan que un cuadro de mando integral en el cual se identifica un sistema de indicadores caracterizado por elementos financieros, de procesos, clientes y de aprendizaje y crecimiento que permiten un mejor control (Rizo, 2020). Por tal razón, es preciso porque se demuestra que la asociación tiene ingresos anuales altos por la venta de sus productos destacando el maíz y el maní, sin embargo, su economía fluctúa debido a las distintas variables

por los acrecentamientos de los costos y fletes como es el caso del alza de precios de químicos y fertilizantes. Igualmente, este resultado de la investigación se asemeja al desequilibrio económico que también lo presenta por sus costes los hoteles, Hotel Howard Johnson de Guayaquil (Campoverde, 2018) y Compañía Abestro S.A (Loor et al., 2019) y los centros educativos Unidad Educativa Cristiana Verbo (Peralta et al., 2019) y Universidad Técnica de Manabí (Tituano et al., 2022).

Al respecto, vale destacar que poner en práctica un CMI traerá beneficios para la asociación de mujeres bajo el amplio resultado que ha dado en otras empresas como Empresa Repapers reciclajes (Morales, 2020), Cooperativa de Transporte Panorama (Heras y Narváez, 2021), Feltwood Ecomateriales (Martínez, 2022), Compañía de transporte de carga COMTRANCARCHI S.A. (Sandoval y Sandoval, 2022) entre otras.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

- La aplicación del método metaanálisis a partir de las bases de datos con buscadores especializados permitió la determinación de los indicadores de control de gestión para la medición de los objetivos estratégicos de la asociación AMUCOMT sintetizando resultados de diferentes documentos empíricos en la base de datos de Google académico, Scielo y Repositorio de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí.
- El diagnóstico del estado actual de la asociación para la determinación de acciones correctivas desde los resultados de las encuestas y entrevista arrojó deficiencia en el control de gestión, que repercuten en las debilidades en la coordinación, planificación y control de los recursos económicos y administrativos, en la cual no existe una planificación financiera para el incremento de la inversión, mejorar la eficiencia en costo, captar, retener y satisfacer a los clientes como cumplir las metas. Tampoco cuentan con herramientas de control interno hacia la evaluación de los trabajadores o gestión de los procesos operativos de la asociación que presentan insuficientes avances tecnológicos y manejar los resultados esperados.
- La elección del establecimiento de los elementos del cuadro de mando integral para el control de la gestión en la asociación son pertinentes y oportunos porque se realizó desde las consideraciones de las socias tomando el estado financiero y los clientes, destacando el uso de la tecnología y redes sociales en la búsqueda de estar en contacto directo con ellos, por lo que cubre todos los requisitos y las necesidades existentes en la asociación que conllevará a optimizar su productividad, rentabilidad, servicio y atención.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Es conveniente el diagnóstico constante del estado actual de la Asociación para la determinación de acciones correctivas con la ayuda del propuesto CMI en la búsqueda de la comprensión a fondo la cadena de valor de cada producto, identificando las necesidades del mercado, evaluando las capacidades de producción y analizar las tendencias del sector. Esto permite identificar oportunidades de mejora, optimizar los procesos de producción, diferenciar los productos en el mercado, y desarrollar estrategias de comercialización efectivas. Asimismo, se puede ayudar a establecer alianzas estratégicas, mejorar la toma de decisiones y promover la innovación en la asociación de productos de maní y maíz.
- Los indicadores de control de gestión para la medición de los objetivos estratégicos se deben revisar con frecuencia hacia la determinación de su correspondencia con las necesidades y requisitos de la AMUCOMT siendo específicos, medibles, accesibles, relevantes y estar definidos en un marco de tiempo, porque permiten evaluar la asociación revelando la eficiencia de las acciones en su conjunto, permiten identificar problemas y anticiparse a problemáticas futuras.
- La propuesta de la estructura de cuadro de mando integral para el control de la gestión en la asociación se puede implementar porque surgió gracias a la situación real en la búsqueda del éxito competitivo. De la misma manera se pueden considerar indicadores de producción, tales como la cantidad de maní y maíz producida, la eficiencia en el uso de recursos, y la calidad de los productos e indicadores de sostenibilidad, el uso de prácticas agrícolas sostenibles.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abad, P. (2019). El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada. *Revista Ciencia UNEMI*, 12(29), 20–35. <http://dx.doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol12iss29.2019pp20-35p>
- Aguilar, R. (2018). Sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral para la mejora de la competitividad de una empresa del sector industrial ubicado en el distrito de Chorrillos. *Industrial Data*, 21(2), 25-34. <https://doi.org/10.15381/idata.v21i2.15600>
- Ahmad, M. (2019). El Cuadro de Mando como herramienta para el Control de Gestión. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*. 20(3), 82–101. [http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_20\\_3/vol20\\_3\\_6.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_20_3/vol20_3_6.pdf)
- Alcívar, A y Chila, C. (2020). *Aplicación de un procedimiento para el control de gestión de la industria Genética Nacional S. A.* [Tesis de pregrado. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. Repositorio de Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. <https://repositorio.espam.edu.ec/xmlui/handle/42000/1244>
- Alcívar, B., Márquez, J., y Realpe, I. (2021). Diagnóstico al fomento de la economía popular y solidaria realizada en las cadenas supermercados grandes y medianas de la ciudad de Calceta. *Boletín de Coyuntura*, 28; 32-42. <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/1067/979>
- Arguello, L., Purcachi, W. y Pérez, m. (2019). La economía popular y solidaria en el desarrollo territorial. Análisis de las organizaciones del sector no financiero en la provincia de los Ríos-Ecuador. *OLIMPIA*. 16 (53). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7007077>
- Artieda, J., Mera, R., Muñoz, M., Iraola, J., Barros, M. Zarabia, R., Vega, V., y Romero, A. (2020). El cuadro de mando integral para el desarrollo de sistemas agropecuarios sustentables. *Tropical and Subtropical Agroecosystems*. (22) 827 – 832. <https://ssrn.com/abstract=3521803>

- Banco Central del Ecuador [BCE] (2021). *Información Estadística Mensual No. 2029 - Marzo 2021: Exportaciones por grupo de productos*. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/m2029/IEM-312-e.xlsx>
- Bolaños, A., Méndez J., y Méndez, M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62-77. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>
- Burguet, I., Rodríguez, A., & Disnaye, J. (2019). Aplicación de tecnologías para la determinación de la competencia de los expertos. *Cubana de Ciencias Informáticas*, 13(1), 116-126. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S22271899201900010116&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S22271899201900010116&lng=es&tlng=es)
- Campoverde, S. (2018). *Plan estratégico y financiero a través de un cuadro de mando integral para un hotel Howard Johnson de la ciudad de Guayaquil*. [Trabajo de titulación. Escuela Superior Politécnica del Litoral]. Repositorio de la Escuela Superior Politécnica del Litoral. <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/46027/D-CD306.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Cantero, H., Herrera, Y., Leyva, E., y Nápoles, A. (2021). La gestión por procesos en una empresa Comercializadora del territorio holguinero. *Ciencias Holguín*, 27(2), 0–11. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181566671001/181566671001.pdf>
- Casanova, M. (2018). Mapa de proceso. *Revista Ciencia Médica del Pinar del Río*. (22). <https://www.medigraphic.com/pdfs/pinar/rcm-2018/rcm182n.pdf>
- De la Cruz, M., y Lucas, G. (2018). *Elaboración del cuadro de mando para el control de gestión de las variables del comportamiento organizacional en la Cooperativa "COACMES"*. [Proyecto de investigación. Escuela Superior

Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. Repositorio de Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López [<https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/803/1/TAE112.pdf>]

Delgado, G., y Calsina, W. (2019). Modelo de gestión por procesos para mejorar el desempeño en el área Agroalimentaria. *Industrial data*. 22(2), 173-178. <https://doi.org/10.15381/idata.v22i2.15568>

Díaz Porras, J., y Tejedor Estupiñán, R. A. (2019). Balanced Scorecard y planeación estratégica. *Infometric @*, 1(2). <http://infometrica.org/index.php/ssh/article/view/76>

Egas, J; Shik, O.; Inurritegui, M y De Salvo, C. (2018). *Análisis de políticas agropecuarias en Ecuador*. Biblioteca Felipe Herrera. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/analisis-de-politicas-agropecuarias-en-ecuador.pdf>

Escobar Olguín, H. E, Puente Sánchez, D., y García Lara, I. (2021). Los pequeños negocios y su consolidación en el mercado local. *VinculaTégica*, 7(1), 363–373. DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-18>

Felani, C. (2018). *Diseño e implementación del cuadro de mando integral en pymes agrícolas*. [Tesis. Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires]. Repositorio de Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires [https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1718/TE\\_SIS%20CARLOS%20FELANI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1718/TE_SIS%20CARLOS%20FELANI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Fontalvo, T., De la Hoz, E., y Mendoza, A. (2019). Los Procesos Logísticos y La Administración de la Cadena de Suministro. *Saber, Ciencia y Libertad*. 14(2), 102-112. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5880>

- Ghiglione, F. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias administrativas*, (18), 87-93. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- González, A. G., Rodríguez, L. L., Caballero, D. M., & Fonte, D. M. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de administración*, 15(28). <https://masd.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2681/2174>
- Gregoret, A. Aplicación de cuadro de mando integral en una PYME. [Tesis de grado]. Universidad Tecnológica Nacional.
- Guzmán, S. (2019). *Cuadro de mando integral y evaluación de los indicadores mediante un sistema web para la Empresa EICONS*. [Informe final del proyecto. Pontificia Universidad Católica del Ecuador].. <http://dspace.pucesi.edu.ec/bitstream/11010/416/1/Trabajo%20de%20Titulaci%20ci%20c3%b3n.pdf>
- Heras, A., y Narváez, C. (2021). Cuadro de mando integral para la gestión táctica financiera. Caso: Cooperativa de transporte Panorama. *CIENCIAMATRIA*, 7(2), 337-365. DOI 10.35381/cm.v7i2.513
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hern%20a1ndez-%20Metodolog%20ada%20de%20la%20investigaci%20c3%b3n.pdf>
- Herrera, J., Calero, J, Collazo, M., y Travieso, Y. (2022). El método de consulta a expertos en tres niveles de validación. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 21(1)- [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-519X2022000100014&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2022000100014&lng=es&tlng=en)
- Jiménez, D. (2019). *Diseño de un sistema gestión, basado en la integración de la norma iso 9001:2015 y un cuadro de mando integral (cmi)*. [Tesis de maestría. Escuela Superior Politécnica del Litoral]. Repositorio de la Escuela

Superior Politécnica del Litoral.  
<http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/52671/T-111080%20JIMENEZ%20DARWIN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kaplan, Robert y Norton, David. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. (3ª edición). Harvard Business.  
[https://books.google.es/books?id=eboSAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Kaplan,+Robert+y+Norton,+David.++\(2016\).+El+Cuadro+de+Mando+Integral.&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiYkYuvlqz8AhXgg\\_0HHfpCD9QQ6AF6BAqJEAI#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=eboSAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Kaplan,+Robert+y+Norton,+David.++(2016).+El+Cuadro+de+Mando+Integral.&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiYkYuvlqz8AhXgg_0HHfpCD9QQ6AF6BAqJEAI#v=onepage&q&f=false)

Londoño, S.; Sepúlveda, J.; Echeverri, C. & Garcés, L. (2018). Cambio tecnológico y Capital humano: contrapeso entre evolución y depreciación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81), 180-201.  
<https://doi.org/10.37960/revista.v23i81.23475>

Loor Zambrano, Y, Alcívar Martínez, B., & Márquez Bravo, J. (2023). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en decisiones gerenciales para la compañía Abestro S.A. *Bolentín De Coyuntura*, (38), 39–53. Recuperado a partir de  
<https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/2189>

Malpica, M. (2021). Evaluación del uso de planes estratégicos basados en la aplicación del cuadro de mando integral como herramienta de control administrativo para optimizar la gestión financiera. Caso: Industrias Celtas, S. A. *Business Innova Sciences*, 2(3). Recuperado a partir de  
<https://www.innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/53>

Manosalvas, L.; Cartagena, M. y Baque, L. (2019). Gestión de control interno para disminuir el riesgo de quiebra en la empresa Capasepri. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. 6 (37), 1-17.  
<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1358/1684>

- Martínez, J. (2022). Aplicación del cuadro de mando integral en Feltwood Ecomateriales. [Trabajo de grado. Universidad Zaragoza]. <https://core.ac.uk/reader/521879780>
- Mendoza, W., García, T. y Delgado, M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dom. Cien.* 4 (4), 206-240. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2018.vol.4.n.4.206-240>
- Morales, V. (2020). *Propuesta de un cuadro de mando integral en la empresa Repapers reciclajes del ecuador S.A.* [Trabajo de titulación. Universidad de Guayaquil]. Repositorio de la Universidad de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/51523/1/Tesis%20Repapers%20-%20final%20Victor%20Morales.pdf>
- Müller, J. (2019). Herramientas de control de gestión en pequeñas y medianas empresas en Chile. *CAPIC Review, Journal Of Accounting, Auditing And Business Management.* 4(17), 1-14 DOI: <https://doi.org/10.35928/cr.vol17.2019.72>
- Neill, D. y Cortez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica.* Editorial UTMACH. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestiagcionCientifica.pdf>
- Ormaza, P. (2019). *Cuadro de mando integral como herramienta para el control de gestión en la Asociación de productos lácteos LACYCOM CIA LTDA. del cantón Portoviejo.* [Tesis de pregrado. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. Repositorio de Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López
- Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 372(71), 1-22. Doi: 10.1136/bmj.n71

Palella, S. Y Martins, F. (2017). *Investigación cuantitativa*. (4ª edición). Caracas: FEDUPEL.

<http://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23578w/w23578w.pdf>

Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., & Zamora Sornoza, J. C. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE2),

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000400026&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000400026&script=sci_arttext)

Parrales, J., Peña, D. y Figueroa, M. (2022). Sistemas de Control Administrativo en el Entorno Micro Empresarial. *Pol. Con.* 7(2), 685-706. <https://doi.10.23857/pc.v7i1.3610>

Pedrini, J. H. (2022). Cuadro de Mando Integral (CMI): relevancia y perspectivas. *Documentos de Trabajo del CECIN*. [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/139604/Documento\\_completo.%20067.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/139604/Documento_completo.%20067.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Peña, S., Cárdenas, Y. y Gutiérrez, N. (2021). Examen Financiero en los niveles de liquidez y rentabilidad: Caso Empresa CaodelSur Cia. Ltda. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 353-362. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.738>

Peralta, H. (2021). Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima. *Industrial Data*. 24(2), 53-78. <https://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i2.18942>

Peralta, M., Erazo, J., y Narváez, C. (2019). Cuadro de mando integral, enfoque estratégico al proceso administrativo y educativo. *Visionario Digital*, 3(2.2), 120-144. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.627>

Pérez, T. D. J. A., Escorcía, Y. C., Cantillo, M. P., & De Moya, D. D. A. (2019). Estandarización del proceso de elaboración de una bebida isotónica con

- adición de pulpa de carambolo (Averrhoa Carambola). *Revista Gipama*, 1(1), 123-132. <https://186.113.6.49/index.php/gipama/article/download/3202/3682>
- Pinargote, V., Posligua, J. y Loor, P. (2019). Manabí: territorio de producción hacia la industrialización. ¿Cómo aprovechar su productividad? *JOURNAL OF SCIENCE AND RESEARCH*. 4 (3) <https://doi.org/10.5281/zenodo.3280927>
- Pomaquiza, M. G. G., Zurita, C. I. N., & Álvarez, J. C. E. (2019). Costeo ABC/ABM como herramienta de control en la gestión empresarial de la Organización de Pueblos de Chibuleo (ONOPUCH). *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*. 4(2) <https://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i2.4469>
- Reyes, E. (2019). Nivel de competencia de planeación y gestión que tienen los pequeños negocios dedicados a la comercialización en el Estado de Nayarit. *EDUCATECONCIENCIA*. 24(25), 72–89. <https://tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/revistaeducate/article/view/43>
- Rivero, J., Villar, H., Zas, L., Roque, L., Martínez, N. y Robaina, D. (2018). Procedimiento para el diseño de un Sistema de Control de Gestión en una organización de Investigación, Desarrollo e Innovación. *Visión de futuro*. 22(2), <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7420083>.
- Rizo, K. (2020). Procedimiento de Cuadro de Mando Integral para la gestión de comercialización. *Ciencias Holguín*. 26(4), 16-30. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181564620002/181564620002.pdf>
- Rodríguez, A. (2021). Estudio de modelos de gestión en instituciones para el crecimiento empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 443-466. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i2.1811>
- Rodríguez, Y. y Pinto, M. (2017). Requerimientos informacionales para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *TransInformação, Campinas*. 29(2), 175-189 <https://doi.org/10.1590/2318-08892017000200005>

- Romo, N. (2021). *Propuesta de implementación del modelo cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de planeación y medición en la empresa constructora MK, en Tijuana, B.C.* [Tesis de grado Universidad Autónoma de Baja California]. Repositorio Institucional Universidad Autónoma de Baja California.
- Rueda, J., Garavito, Y., y Calderón, J. (2020). Indicadores de gestión como herramienta de diagnóstico para Pymes. *I+D REVISTA DE INVESTIGACIONES*, 15(2), 119–134. <https://doi.org/10.33304/revinv.v15n2-2020011>
- Sánchez, M. (2022). *Diseño de un cuadro de mando integral para REDSYS, una empresa en el entorno del big data.* [Tesis de grado. Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Institucional Universidad Pontificia Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/57297/TFG%20-%20Sanchez%20Nestares%2c%20Maria.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Sandoval Malquín, D. M., & Sandoval Pozo, D. M. (2022). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación financiera para la Compañía de Transporte de Carga Comtrancarchi S.A. *Universidad Y Sociedad*, 14(S2), 277-284. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2782/2744>
- Soledispa, X.; Zea, C.; Osejos, A, y Delgado, H. (2019). Modelo de comercialización para las potencialidades productivas de los derivados de la caña de azúcar. *Dominio de las Ciencias*. 5(3). <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Terrazas, A., De la Garza, A. y Cruz, R. (2019). Las organizaciones rurales, opciones para la integración de los pequeños productores rurales del sector agrícola en San Buenaventura, Cohauila. *Revista Mexicana de agronegocios*. (45). 285-298. <https://www.redalyc.org/journal/141/14162394002/html/>
- Tessore, A. (2019). *Plan de Gestión de Información Interna y Externa. Diseño de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Empresa Distribuidora Rodo SRL.*

[Tesis de pregrado. Universidad Siglo]. Repositorio de la Universidad Siglo.  
[https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18415/TESSOR  
 E\\_Alan\\_TrabajoFinaldeGrado%20-  
 %20alan%20tessore.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18415/TESSOR_E_Alan_TrabajoFinaldeGrado%20-%20alan%20tessore.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tituano, M., Feijó, N., Feijó, T. (2022). Propuesta de cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. Uniandes EPISTEME. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*. 9(1). 3-15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8298174>

Tomaylla, N. y Zumaeta, F. (2018). Contar con Alianzas Estratégicas en los Mercados Internacionales y su Influencia en la Exportación de Paltas en Perú-Periodo 2000-2017. Tesis, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/623517>

Valdés, M. M., Pérez, J. F. R., Contreras, E. V., & Ritchie, P. S. H. (2021). Impacto de los Cuadros de Mando Integral en el control de indicadores de gestión. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*. 14(6), 72-81. <https://publicaciones.uci.cu/index.php/serie/article/view/891>

Vega de la Cruz, L. y Marrero, F. (2021). Gestión integrada del control interno en el sistema organizacional cubano: ¿una necesidad?. *Cofin Habana*. 15(2), [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612021000200012&lng=es&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612021000200012&lng=es&tlng=pt).

Zambrano, J., Álvarez, M., Hernández, N., Miranda, E. Zamora, M., y Lemoine, F. (2019). *Los indicadores de gestión como estrategia de sostenibilidad en la actividad comercial*. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. <https://munayi.ulead.edu.ec/wp-content/uploads/2019/12/indicadores-de-gestion.pdf>

# ANEXOS

## Anexo 1. Guía de entrevista para la implementación de cuadro de mando integral en AMUCOMT

### CUESTIONARIO

#### Perspectiva financiera

- ¿Cuál ha sido el beneficio obtenido anualmente y la inversión anual?
- ¿Cuál es el Ingreso Neto Actual y el Ingreso Neto Anterior?
- ¿De qué manera procuran aumentar los ingresos en AMUCOMT?
- ¿Cuánto fue el gasto del año anterior 2022 y 2021?
- ¿Cuál es el monto de gastos de servicios y ventas?
- ¿Cuáles son las ventas reales del año 2022-2021?
- ¿Cómo promueven el aumento de los beneficios en la asociación?

#### Perspectiva clientes

- ¿Cuál es el porcentaje de satisfacción de los clientes?
- ¿Cómo miden el nivel de satisfacción de los clientes?
- ¿Cuál es el número de clientes mes actual y el número de clientes mes anterior?
- ¿Qué estrategia utiliza la organización para captar, retener y satisfacer a los clientes?
- ¿Cuáles son las ventas totales a los nuevos clientes?
- ¿Cuál es el número de clientes internacionales?
- ¿Cómo realizan operaciones con clientes internacionales?

#### Perspectiva de procesos internos

- ¿Cuáles es la cantidad de productos que producen al año y los recursos económicos utilizados en cada uno?
- ¿Qué cantidad de herramientas tecnológicas utilizan en AMUCOMT?
- ¿Cómo es la valoración de la calidad total de los productos y procesos?
- Para conocer el margen comercial ¿Cuáles son los precios de Ventas de los productos y el Coste del Producto?

#### Perspectiva aprendizaje y crecimiento

- ¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores?
- ¿Cuándo evalúa el desempeño de los trabajadores?
- ¿Cada cuanto se forman a las socias de AMUCOMT?
- ¿Cómo es el estilo de liderazgo de la dirección en la Asociación?
- ¿Cómo evalúan la cultura organizacional?
- ¿De qué forman contribuyen en la disminución del impacto ambiental?

#### Planificación

- ¿Cómo planifican el incremento de la inversión en la producción del del maíz, maní y algodón?
- ¿Qué estrategias aplican para mejorar la eficiencia en coste?
- ¿Cómo evalúan el cumplimiento de metas?
- ¿Qué estrategia utiliza la asociación para captar, retener y satisfacer a los clientes?

#### Organización

- ¿Qué tipo de jerarquía utiliza AMUCOMT?
- ¿Qué mecanismos de control interno poseen para evaluar o gestionar los procesos operativos de la Asociación?

#### Dirección

- ¿De qué manera evaluación de los resultados esperados?

#### Control

- ¿Cómo supervisan o inspeccionan los procesos internos?

## Anexo 2. Encuesta



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

#### ENCUESTA

**Objetivo:** conocer su opinión relacionada a la gestión en la Asociación, con base a las perspectivas financieras, clientes, proceso interno, formación y crecimiento.

Los ítems están elaborados en forma de afirmaciones, y se sugiere que, marque con una (x) las respuestas siguientes de; especificada de la siguiente manera: 1=nunca, 2=casi nunca, 3= a veces, 4= casi siempre y 5=siempre.

Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>Perspectiva financiera</b>					
1. Tiene conocimiento de la inversión en la producción					
2. Conoce si la gerencia procura aumentar los ingresos					
3. Es consciente de la implicación de mejorar la eficiencia en coste					
4. Se muestran la situación financiera en la búsqueda de disminuir los costos					
<b>Perspectiva clientes</b>					
5. Conoce si la organización controla el nivel de satisfacción del cliente					
6. Se define como retener a los clientes					
7. Cree usted que existe una correcta relación con los clientes					
8. Existen alianzas con asociaciones internacionales					
<b>Perspectiva de procesos internos</b>					
9. Conoce el desarrollo de la producción de los productos					
10. Cuentan con tecnología en la producción y comercialización					
11. Considera que la asociación tiene excelencia operativa					
12. Conoce cómo se mejora la comercialización y distribución					
<b>Perspectiva aprendizaje y crecimiento</b>					
13. Se evalúa el desempeño de los trabajadores					
14. Las socias de AMUCOMT reciben capacitaciones para mejorar sus destrezas y habilidades.					
15. Considera correcto el estilo de liderazgo de la dirección en la Asociación					
16. Existen evaluaciones en la búsqueda de disminuir el impacto ambiental					

### Anexo 3. Validación método de expertos



**ESPAMMFL**

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

#### VALIDACIÓN DE EXPERTO

Estimado(a).

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que ha sido escogido por su trayectoria académica y profesional, como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en el proyecto de investigación.

#### Datos generales

DATOS DEL ESTUDIANTE		
<b>Apellidos y Nombres</b>	YOMAIRA VANESSA ORDOÑEZ GILCES MARIA YADIRA QUITO ZAMBRANO	
TÍTULO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN		
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA ASOCIACIÓN DE MUJERES COMUNITARIAS DEL CANTÓN TOSAGUA		
DATOS DEL INSTRUMENTO		
<b>Nombre del instrumento</b>	Cuestionario para entrevista	
<b>Objetivo:</b>	Diagnosticar el estado actual de la Asociación para la determinación de acciones correctivas	
<b>Dirigido a:</b>	A la gerente de la asociación	
JUEZ EXPERTO		
<b>Apellidos y Nombres</b>		
<b>Documento de Identidad:</b>		
<b>Grado Académico</b>		
<b>Especialidad:</b>		
<b>Experiencia Profesional (años):</b>		
JUICIO DE APLICABILIDAD		
<b>Aplicable:</b>	<b>Aplicable después de Corregir:</b>	<b>No Aplicable:</b>
<b>Observación:</b>		

---

Juez experto

### Cuestionario para la selección de los expertos.

Marque con una equis (x), en la siguiente tabla, el valor que le corresponda al grado de conocimiento que usted posee sobre las variables: cuadro de mando integral y el control de la gestión.

**Tabla 22** Coeficiente de conocimientos específicos

Conocimientos específicos	Alto	Medio	Bajo
Concepción de cuadro de mando integral (CMI)			
Elementos de mapa estratégico			
Perspectivas del CMI			
Definición del control de gestión			
Sistemas del control de gestión			

Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación ha tenido en su conocimiento y criterios sobre las variables cuadro de mando integral y el control de la gestión que hemos puesto a consideración. Para ello marque con una equis (x), según corresponda.

**Tabla 23** Coeficiente de argumentación

Fuentes de argumentación	Grado de influencia		De cada una de las fuentes		Fuentes
	Alto		Medio		Bajo
Análisis teóricos realizados por usted sobre el tema cuadro de mando integral para el control de la gestión.					
Su experiencia obtenida					
Trabajos consultados de autores nacionales					
Trabajos consultados de autores extranjeros					
Su intuición					

Agradecemos su colaboración con esta investigación.

**Tabla 24** Validación sobre las preguntas de la entrevista

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIÓN
				Relación entre:						
				Variable y la dimensión		Variable y el indicador		Indicador y el ítem.		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Cuadro de mando	Perspectiva financiera	Inversión en la producción	¿Cuál ha sido el beneficio obtenido anualmente y la inversión anual?							
		Aumento de los ingresos	¿Cuál es el Ingreso Neto Actual y el Ingreso Neto Anterior?							
			¿De qué manera procuran aumentar los ingresos en AMUCOMT?							
		Eficiencia en coste	¿Cuánto fue el gasto del año anterior 2022 y 2021?							
		Disminución de los costos	¿Cuál es el monto de gastos de servicios y ventas?							
			¿Cuáles son las ventas reales del año 2022-2021?							
	¿Cómo promueven la disminución de los costos en la asociación?									
	Perspectiva clientes	Aumento de la satisfacción	¿Cuál es el porcentaje de satisfacción de los clientes?							
			¿Cómo miden el nivel de satisfacción de los clientes?							
		Retención de los clientes	¿Cuál es el número de clientes mes actual y el número de clientes mes anterior?							
			¿Qué estrategia utiliza la organización para captar, retener y satisfacer a los clientes?							
		Incremento de clientes	¿Cuáles son las ventas totales a los nuevos clientes?							
		Alcance de clientes internacionales	¿Cuál es el número de clientes internacionales?							
	¿Cómo realizan operaciones con clientes internacionales?									

**Tabla 25** Validación sobre las preguntas de la entrevista

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIÓN
				Relación entre:						
				Variable y la dimensión		Variable y el indicador		Indicador y el ítem.		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Cuadro de mando	Perspectiva procesos Internos	Desarrollo productivo	¿Cuáles es la cantidad de productos que producen al año y los recursos económicos utilizados en cada uno?							
		Innovación	¿Qué cantidad de herramientas tecnológicas utilizan en AMUCOMT?							
		Excelencia operativa	¿Cómo es la valoración de la calidad total de los productos y procesos?							
		Comercialización y distribución	Para conocer el margen comercial ¿Cuáles son los precios de Ventas de los productos y el Coste del Producto?							
	Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	Desempeño de los trabajadores	¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores?							
			¿Cuándo evalúa el desempeño de los trabajadores?							
		Formación de las socias	¿Cada cuánto se forman a las socias de AMUCOMT?							
		Liderazgo	¿Cómo es el estilo de liderazgo de la dirección en la Asociación?							
			¿Cómo evalúan la cultura organizacional?							
		Disminución del impacto ambiental	¿De qué forman contribuyen en la disminución del impacto ambiental?							

**Tabla 26** Validación sobre las preguntas de la entrevista

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIÓN
				Relación entre:						
				Variable y la dimensión		Variable y el indicador		Indicador y el ítem.		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Control de gestión	Planificación	Estrategias	¿Cómo planifican el incremento de la inversión en la producción del del maíz, maní y algodón?							
			¿Qué estrategias aplican para mejorar la eficiencia en coste?							
			¿Cómo evalúan el cumplimiento de metas?							
			¿Qué estrategia utiliza la asociación para captar, retener y satisfacer a los clientes?							
	Organización	Estructura organizacional	¿Qué tipo de jerarquía utiliza AMUCOMT?							
			¿Qué mecanismos de control interno poseen para evaluar o gestionar los procesos operativos de la Asociación?							
	Dirección	Coordinación y orientación	¿De qué manera evaluación de los resultados esperados?							
	Control	Inspección	¿Cómo supervisan o inspeccionan los procesos internos?							

**Tabla 27** Matriz para la validación

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios	Muy Relevante	Bastante Relevante	Relevante	Algo Relevante	No Relevante
Claridad	Están formuladas con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					
Objetividad	Están expresados en conductas observables, medibles					
Consistencia	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					
Coherencia	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					
Pertinencia	Las preguntas van en función al objetivo que se quiere alcanzar					
Suficiencia	Son suficientes la cantidad y calidad de las preguntas presentadas en el instrumento					



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

**VALIDACIÓN DE EXPERTO**

Estimado(a).

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que ha sido escogido por su trayectoria académica y profesional, como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en el proyecto de investigación.

**Datos generales**

<b>DATOS DEL ESTUDIANTE</b>		
<b>Apellidos y Nombres</b>	YOMAIRA VANESSA ORDOÑEZ GILCES MARIA YADIRA QUITO ZAMBRANO	
<b>TÍTULO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN</b>		
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA ASOCIACIÓN DE MUJERES COMUNITARIAS DEL CANTÓN TOSAGUA		
<b>DATOS DEL INSTRUMENTO</b>		
<b>Nombre del instrumento</b>	Cuestionario para encuesta	
<b>Objetivo:</b>	Diagnosticar el estado actual de la Asociación para la determinación de acciones correctivas	
<b>Dirigido a:</b>	A las socias de la asociación	
<b>JUEZ EXPERTO</b>		
<b>Apellidos y Nombres</b>		
<b>Documento de Identidad:</b>		
<b>Grado Académico</b>		
<b>Especialidad:</b>		
<b>Experiencia Profesional (años):</b>		
<b>JUICIO DE APLICABILIDAD</b>		
<b>Aplicable:</b>	<b>Aplicable después de Corregir:</b>	<b>No Aplicable:</b>
<b>Observación:</b>		

\_\_\_\_\_  
 Juez experto

**Tabla 28** Valoración sobre los ítems de la encuesta

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES
				NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	Relación entre:								
									Variable y la dimensión		Variable y el indicador		Indicador y el ítem.		Ítem y la relación de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Cuadro de mando	Perspectiva financiera	Inversión en la producción	1. Tiene conocimiento de la inversión en la producción														
		Aumento de los ingresos	2. Conoce si la gerencia procura aumentar los ingresos														
		Eficiencia en coste	3. Es consciente de la implicación de mejorar la eficiencia en coste														
		Disminución de los costos	4. Se muestran la situación financiera en la búsqueda de disminuir los costos														
	Perspectiva clientes	Aumento de la satisfacción	5. Conoce si la organización controla el nivel de satisfacción del cliente														
		Retención de los clientes	6. Utilizan estrategias para retener a los clientes														
		Incremento de clientes	7. Cree usted que existe una correcta relación con los clientes														
		Alcance de clientes internacionales	8. Existen alianzas con asociaciones internacionales														



**Tabla 30** Matriz para la validación

<b>Indicadores de evaluación del instrumento</b>	<b>Criterios</b>	<b>Muy Relevante</b>	<b>Bastante Relevante</b>	<b>Relevante</b>	<b>Algo Relevante</b>	<b>No Relevante</b>
Claridad	Están formuladas con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					
Objetividad	Están expresados en conductas observables, medibles					
Consistencia	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					
Coherencia	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					
Pertinencia	Las preguntas van en función al objetivo que se quiere alcanzar					
Suficiencia	Son suficientes la cantidad y calidad de las preguntas presentadas en el instrumento					

## Anexo 5. Matriz de la entrevista

N°	Preguntas	Respuestas
Perspectiva financiera		
1	¿Cuál ha sido el beneficio obtenido anualmente?	<i>El beneficio obtenido del maíz en 2022 fue de \$ 3422000, en el maní de \$93500.</i>
2	¿Cuál es la inversión anual?	<i>La inversión anual de 2022 fue de \$1.500.000; maíz compra y venta 3 millones, algodón 25.000 mil</i>
3	¿Cuál es el Ingreso Neto Actual y el Ingreso Neto Anterior?	<i>El 2022 obtuve con el maíz 5 millones, fue menos en 2021 2 millones y medio, la asociación vendió 200.000 quintales de maíz. En algodón el año anterior 2022 25.000, 2021 18.000</i>
4	¿De qué manera aumentan los ingresos en AMUCOMT?	<i>Que nos dan apoyo con los Kit; a través de volumen</i>
5	¿Cuánto fue el gasto del año 2022 y 2021?	<i>El gasto de 3.000 crédito 20.200 mil BanEcuador, anticipo 10.000mil. 2022 5.000mil gasto 2021 4.000</i>
6	¿Cuál es el monto de gastos de servicios y ventas?	<i>Fue de 3.000mensual 2021, 5.000 mensual 2022, fletes de tráiler 20000mil dólares</i>
7	¿Cuáles son las ventas reales del año 2022-2021?	<i>2.000 maní 20.000 mil quintales=varía el precio 600 quintales variación por precio</i>
8	¿Cómo promueven la disminución de los costos en la asociación?	<i>Con el cálculo del peso exacto para comprar lo que se requiere buscando los mejores precios para los insumos.</i>
Perspectiva clientes		
9	¿Cuál es el porcentaje de satisfacción de los clientes del año 2022 y 2021?	<i>60% 2021 90% 2022</i>
10	¿Cómo miden el nivel de satisfacción de los clientes?	<i>Por el pago oportuno, dejando capital semilla, fidelidad de producto, asistencia</i>
11	¿Cuál es el número de clientes del presente año y el anterior?	<i>2021 400 clientes 2022 700 clientes</i>
12	¿Qué estrategia utiliza la organización para captar, retener y satisfacer a los clientes?	<i>Crédito rápido, asistencia técnica en el campo, legal precio peso.</i>
13	¿Cómo incrementan los nuevos clientes?	<i>Campañas, inscripciones empresas aliadas farmaAgro</i>
14	¿Cuentan con clientes internacionales?	<i>No</i>
15	¿Cómo realizan operaciones con clientes internacionales?	<i>No</i>
Perspectiva de procesos internos		
16	¿Cuál es la cantidad que producen al año por rubro (maíz, maní y algodón) y los recursos económicos utilizados en cada uno?	<i>Compra de 200mil quintales, con base al maíz y 800 kilogramos entre pepas y fibras del algodón.</i>
17	¿Cuáles son las herramientas tecnológicas utilizan en AMUCOMT?	<i>Medidores de humedad, pantalla digital, teléfonos, redes sociales, facturación electrónica.</i>
18	¿Cómo es la valoración de la calidad total de los productos y procesos?	<i>Muestreo de calidad antes de ingresar el producto a la venta.</i>
19	Para conocer los márgenes comerciales ¿Cuáles son los precios de ventas de los productos y el coste del Producto?	

Perspectiva aprendizaje y crecimiento		
20	¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores?	Con informes semanales sobre todo en la época de cosecha
21	¿Cuándo evalúa el desempeño de los trabajadores?	Semanal y mensual con los informes
22	¿Qué tipo de formación se da a las socias de AMUCOMT?	Normativa SEP y resolución para gobierno corporativo, atención al cliente...
23	¿Cómo es el estilo de liderazgo de la dirección en la Asociación?	El estilo se rige según la jerarquía
24	¿Cómo evalúan la cultura organizacional?	A través de planes de acciones y mejora para que se cumplan las funciones
25	¿De qué forman evitan el impacto ambiental?	<i>En la asociación al inicio se hizo un estudio de impacto ambiental, eso llego hasta allí y solo se recogiendo la basura y desechos de las maquinarias para no contaminar.</i>
Planificación		
26	¿Cómo planifican el incremento de la inversión en la producción del del maíz, maní y algodón?	En el caso del maní por la demanda del producto
27	¿Qué estrategias aplican para mejorar la eficiencia en coste?	Con productos de buena calidad, evaluando los productos.
28	¿Cómo evalúan el cumplimiento de metas?	Mediante los kits
29	¿Qué estrategia utiliza la asociación para captar, retener y satisfacer a los clientes?	No se cuenta con alguna estrategia.
Organización		
30	¿Qué tipo de estructura organizacional utiliza AMUCOMT?	Corporativo, emprendimiento corporativo
Dirección		
31	¿Qué tipo de liderazgo emplean en la empresa?	Liderazgo inclusivo
32	¿De qué manera evaluación de los resultados esperados?	Con el contador en la rendición de cuenta, auditoria, informes finales
Control		
33	¿Cómo supervisan o inspeccionan los procesos internos?	
34	¿Qué mecanismos de control interno poseen para evaluar o gestionar los procesos operativos de la Asociación?	Personas calificadas para el gobierno corporativo.

## Anexo 6. Evidencias fotográficas de la investigación



Fuente: Autoras de la investigación.



Fuente: Autoras de la investigación.



**Fuente:** Autoras de la investigación.



**Fuente:** Autoras de la investigación.