



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciado en
Contabilidad y Auditoría C.P.A.**

Tema:

**“Balanced scorecard en la Asociación de Prestación de Servicios de Limpieza y
Alimentación Nuevo Milenio Santa Rosa de El Chaco ASOPRESCHAC”**

Autor: Vega Mendoza, Jalmar Anderson

Tutora: Ing. Sánchez Herrera, Bertha Jeaneth

Ambato-Ecuador

2021

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera con cédula de identidad N°. 1803736576, en calidad de Tutora del proyecto integrador sobre el tema: **“BALANCED SCORECARD EN LA ASOCIACIÓN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACIÓN NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO ASOPRESCHAC”**, desarrollado por Jalmar Anderson Vega Mendoza, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, septiembre 2021

TUTORA



Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera

C.I. 1803736576

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Jalmar Anderson Vega Mendoza con cédula de identidad No. 1500975352, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Proyecto Integrador, bajo el tema: **“BALANCED SCORECARD EN LA ASOCIACIÓN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACIÓN NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO ASOPRESCHAC”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Proyecto Integrador.

Ambato, septiembre 2021

AUTOR



Jalmar Anderson Vega Mendoza

C.I. 1500975352

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea primordiales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, septiembre 2021

AUTOR

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Anderson V.", is written over a horizontal dashed line.

Jalmar Anderson Vega Mendoza

C.I. 1500975352

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto Integrador, sobre el tema: “**BALANCED SCORECARD EN LA ASOCIACIÓN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACIÓN NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO ASOPRESCHAC**”, elaborado por Jalmar Anderson Vega Mendoza, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, septiembre 2021



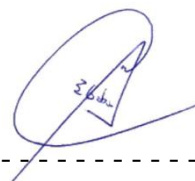
Dra. Mg. Tatiana Valle

PRESIDENTE



Dra. Rocío Cando, PhD.

MIEMBRO CALIFICADOR



Dr. Edison Coba, PhD

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

El presente proyecto integrador quiero dedicarle a Dios, por permitirme haber llegado hasta el momento más importante de mi formación académica

A mi madre Adriana Mendoza, porque con su amor, cariño, paciencia y esfuerzo me ha apoyado incondicionalmente a cumplir cada uno de mis sueños y aspiraciones.

“Aunque el camino se volvió difícil, lo seguiré intentando hasta triunfar”

Jalmar Anderson Vega Mendoza

AGREDICIMIENTO

A mi familia, amigos y mascota (duko), por brindarme su apoyo incondicional, por cada consejo y presencia que sirvió de motivación para continuar.

A la señora Myrian Mejía, representante legal y a todo el equipo de trabajo de la Asociación “Asopreschac”, por brindarme todas las facilidades necesarias para la recolección de información que hicieron posible elaborar el proyecto.

A la Ing. Bertha Sánchez quien a lo largo de este tiempo me ha orientado con sus conocimientos en el desarrollo del proyecto integrador.

A J.M.C.Y quien, fue y será una persona especial, que con su paciencia y cariño me apoyo a lo largo de mi vida universitaria y personal.

A mi Papito quien, con mucho sacrificio, desvelo y trabajo duro, permitió ayudarme en toda mi carrera universitaria.

A la Universidad Técnica de Ambato y a todos los docentes que conforman la Facultad de Contabilidad y Auditoría por haberme impartido sus conocimientos a lo largo de estos 5 años.

Jalmar Anderson Vega Mendoza

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “BALANCED SCORECARD EN LA ASOCIACION DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACIÓN NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO ASOPRESCHAC”

AUTOR: Jalmar Anderson Vega Mendoza

TUTORA: Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera

FECHA: Septiembre 2021

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto integrador tiene como finalidad implementar un Balanced Scorecard para la asociación ASOPRESCHAC, brindando conocimientos que le permitirán tener un adecuado sistema de gestión, desarrollando un control de sus procesos y actividades, permitiéndole alcanzar sus metas, optimizar sus recursos.

El BSC tiene como objetivo primordial convertir las estrategias de la asociación en acciones y resultados, mediante la alineación de los objetivos que permitirá detectar falencias y corregirlas en el momento justo que se originen, para ello se basa en cuatro perspectivas claves que son: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Los indicadores de gestión brindaran soporte con respecto al monitoreo para considerar si se están cumpliendo los objetivos establecidos.

Se concluye que con la implementación del Balanced Scorecard, es una herramienta estructurada que permite a los Administradores motivarse a realizar un plan de mejora continua en áreas cruciales de la organización, el mismo que proporciona información necesaria para la toma de decisiones gerenciales.

PALABRAS DESCRIPTORAS: BALANCED SCORECARD, OBJETIVOS ESTRATEGICOS, MONITOREO, TOMA DE DECISIONES, HERRAMIENTA DE GESTIÓN.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
CAREER OF ACCOUNTING AND AUDITING

TOPIC: “BALANCED SCORECARD IN THE ASSOCIATION FOR THE PROVISION OF CLEANING AND FOOD SERVICES NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO ASOPRESCHAC”

AUTHOR: Jalmar Anderson Vega Mendoza

TUTOR: Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera

DATE: September 2021

ABSTRACT

The purpose of this integrating project is to implement a Balanced Scorecard for the ASOPRESCHAC association, providing knowledge that will allow it to have an adequate management system, developing control of its processes and activities, allowing it to achieve its goals, optimize its resources.

The main objective of the BSC is to convert the association's strategies into actions and results, through the alignment of the objectives that will allow detecting shortcomings and correcting them at the right time that they originate, for this it is based on four key perspectives that are: financial, customers, internal processes and learning and growth. The management indicators will provide support with respect to monitoring to consider whether the established objectives are being met.

It is concluded that with the implementation of the Balanced Scorecard, it is a structured tool that allows Administrators to motivate themselves to carry out a continuous improvement plan in crucial areas of the organization, which provides the necessary information for managerial decision making.

KEYWORDS: BALANCED SCORECARD, STRATEGIC OBJECTIVES, MONITORING, DECISION MAKING, MANAGEMENT TOOL.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGREDICIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xv
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvi
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.1.1 Misión.....	3
1.1.1.2 Visión.....	3
1.1.1.3 Valores de la organización.....	3
1.1.1.4 Principios de la organización.....	3
1.1.1.5 Políticas de la organización.....	4
1.1.1.6 Organización funcional.....	4
1.1.2 Descripción del entorno.....	6
1.1.3 Justificación.....	8

1.1.3.1 Justificación teórica	8
1.1.3.2 Justificación práctica.....	9
1.1.4 Objetivos.....	10
1.1.4.1 Objetivo general.....	10
1.1.4.2 Objetivos específicos	11
1.2 Revisión de la literatura.....	11
1.2.1 Gestión.....	11
1.2.1.1 Definición de gestión.....	11
1.2.1.2 Niveles de la gestión.....	12
1.2.1.3 La organización como sistema	13
1.2.2 Gestión administrativa.....	14
1.2.2.1 Definición de gestión administrativa.....	14
1.2.2.2 Sistema de control de gestión	15
1.2.2.3 Características de un sistema de control de gestión	16
1.2.2.4 Indicadores de un sistema de control de gestión	17
1.2.2.5 Implantación de un sistema de control de gestión.....	19
1.2.3 Control de gestión.....	21
1.2.3.1 Definición de control de gestión.....	21
1.2.3.2 Condicionantes y fines del control de gestión.....	22
1.2.3.3 Instrumentos del control de gestión.....	23
1.2.4 Modelos de gestión.....	24
1.2.4.1 Definición de los modelos de gestión.....	24
1.2.4.2 Importancia de los modelos de gestión	26
1.2.4.3 Características de los modelos de gestión	26
1.2.4.4 Indicadores de gestión (KPI).....	27
1.2.4.4.1 Importancia de los indicadores de gestión (KPI)	27
1.2.4.4.2 Beneficios de los indicadores de gestión.....	28
1.2.4.4.3 Indicadores más utilizados dentro de algunas áreas de la organización.....	29
1.2.5 Balanced scorecard.....	31
1.2.5.1 Evolución del balanced scorecard	31
1.2.5.2 Definición del balanced scorecard.....	33

1.2.5.3	Importancia del balanced scorecard	34
1.2.5.4	Beneficios del balanced scorecard.....	34
1.2.5.5	Perspectivas del balanced scorecard.....	35
1.2.5.5.1	Perspectiva financiera	35
1.2.5.5.2	Perspectiva del cliente	36
1.2.5.5.3	Perspectiva del proceso interno	37
1.2.5.5.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	37
1.2.5.6	Metodología aplicada para elaborar el balanced scorecard	38
1.2.5.6.1	Definición de la estrategia.....	38
1.2.5.6.2	Objetivos estratégicos.....	38
1.2.5.6.3	Mapas estratégicos.....	40
CAPÍTULO II.....	40
METODOLOGÍA	40
2.1	Descripción de la metodología	40
2.1.1	Unidad de análisis.....	41
CAPÍTULO III.....	45
DESARROLLO.....	45
3.1	Situación actual de la asociación.....	45
3.1.1	Análisis del entorno.....	45
3.1.1.1	Macro entorno	46
3.1.1.1.1	Entorno político-legal.....	46
3.1.1.1.2	Entorno económico.....	47
3.1.1.1.3	Entorno demográficos	47
3.1.1.1.4	Entorno medioambientales	47
3.1.1.2	Micro entorno	48
3.1.1.2.1	Suministradores o proveedores.....	48
3.1.1.2.2	Mercados de la asociación.....	48
3.1.1.2.3	Competidores.....	49
3.1.1.2.4	Asopreschac.....	49
3.1.2	Análisis de la misión, visión y valores corporativos	50

3.1.2.1 Misión.....	50
3.1.2.2 Visión	51
3.1.2.3 Valores de la organización	52
3.1.3 Matriz de visión sistemática – estratégica.....	53
3.2 Evaluación del cuadro de situacional de la empresa.....	56
3.2.1 Análisis FODA de la asociación.....	56
3.2.2 Objetivo de la asociación.....	56
3.2.3 Definición de las amenazas de la asociación.....	56
3.2.4 Definición de las oportunidades de la asociación.....	57
3.2.5 Definición de las fortalezas de la asociación.....	58
3.2.6 Definición de las debilidades de la asociación	59
3.2.7 Definición de estrategias para la asociación.....	59
3.2.7.1 Enfoque de éxito.....	59
3.2.7.2 Enfoque de reacción	60
3.2.7.3 Enfoque de adaptación	60
3.2.7.4 Enfoque de supervivencia.....	60
3.3 Implementación de los indicadores de gestión.....	63
3.3.1 Pasos para crear indicadores de gestión para la asociación.....	63
3.3.1.1 Definir los objetivos estratégicos	63
3.3.1.2 Implementación de estrategias para los objetivos	64
3.3.1.3 Objetivos estratégicos identificados para cada perspectiva.....	65
3.3.1.3.1 Análisis de la perspectiva financiera	65
3.3.1.3.2 Análisis de la perspectiva clientes	66
3.3.1.3.3 Análisis de la perspectiva de procesos internos	66
3.3.1.3.4 Análisis de la perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	66
3.3.1.4 Indicadores de gestión para la asociación	67
3.3.1.4.1 Indicadores de calidad	67
3.3.1.4.2 Indicadores financieros.....	69
3.3.1.4.3 Indicadores de talento humano.....	71
3.3.1.4.4 Indicadores de mercadeo	74
3.4 Implementación del balanced scorecard en asopreschac	77

3.4.1 Interpretación.....	77
CAPÍTULO IV	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
4.1 Conclusiones.....	81
4.2 Recomendaciones	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
ANEXOS	90

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO	PÁGINA
Ilustración 1. Organigrama Estructural de ASOPRESCHAC.	4
Ilustración 2. Niveles de Gestión.....	12
Ilustración 3. El Papel de la Administración.	14
Ilustración 4. Beneficios derivados de los Indicadores de Gestión.	17
Ilustración 5. Dimensiones de los Indicadores de Gestión.....	19
Ilustración 6. Soportes para la toma de decisiones.....	20
Ilustración 7. Métodos para el diseño e implementación de un Sistema de Control Integral.	21
Ilustración 8. Los fines del control de gestión.....	23
Ilustración 9. Mapa de factores clave de éxito de la gestión.	28
Ilustración 10. Beneficios derivados de los Indicadores de Gestión.	28
Ilustración 11 Perspectivas del Balanced Scorecard.	35
Ilustración 12. Orden Jerárquico de los Objetivos Estratégicos.....	39
Ilustración 13. Visión Sistémica y Estratégica 2020 ASOPRESCHAC.	55
Ilustración 14. Balanced Scorecard de ASOPRESCHAC.....	80
Ilustración 15. Organigrama Funcional propuesto para ASOPRESCHAC.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. Indicadores más utilizados.	31
Tabla 2. Técnicas, Instrumentos, Procedimientos de ASOPRESCHAC	44
Tabla 3. Declaración de la Misión de ASOPRESCHAC	51
Tabla 4. Declaración de la Visión de ASOPRESCHAC.....	52
Tabla 5. Declaración de Valores de ASOPRESCHAC.....	53
Tabla 6. Amenazas Identificadas dentro de ASOPRESCHAC.....	57
Tabla 7. Oportunidades Identificadas dentro de ASOPRESCHAC.....	58
Tabla 8. Fortalezas Identificadas dentro de ASOPRESCHAC	58
Tabla 9. Debilidades Identificadas dentro de ASOPRESCHAC.	59
Tabla 10. Matriz DOFA de ASOPRESCHAC.....	63
Tabla 11. Objetivos Estratégicos en ASOPRESCHAC.	64
Tabla 12. Objetivos y Estrategias de ASOPRESCHAC.	65
Tabla 13. Identificación de los Objetivos Estratégicos con las perspectivas del Balanced Scorecard.....	67
Tabla 14. Indicador de rechazos a proveedores	68
Tabla 15. Indicador de rechazos expresados en \$	69
Tabla 16. Indicador de Margen operacional de utilidad.....	70
Tabla 17. Indicador de Razón Corriente	71
Tabla 18. Indicador de Índice de satisfacción de los trabajadores.....	72
Tabla 19. Indicador de Frecuencia de accidentes.....	73
Tabla 20. Indicador de Capacitaciones al personal.....	74
Tabla 21. Indicador de Satisfacción de los clientes.	75
Tabla 22. Indicador de Relación costo de material / Precio de venta.	76

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador

La Asociación de Prestación de Servicios de Limpieza y Alimentación Nuevo Milenio Santa Rosa de El Chaco “ASOPRESCHAC” nace en el año 2014 de acuerdo con las escrituras selladas por el Dr. José Rubén Laica que residen en la documentación de asociación. Mediante solicitud, presentada el 01 de agosto del 2014, solicitan a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), el otorgamiento de la personalidad jurídica y el respectivo registro. Para el 18 de agosto del mismo año mediante memorando No. SEPS-INEPS-DNREPS-2014-000, reciben el otorgamiento de personería jurídica a la Asociación.

ASOPRESCHAC inicialmente se fundó con el propósito, de generar fuentes de empleo para sus socios las personas residentes del sector rural de Santa Rosa. Se constituyó con 29 socios fundadores, pertenecientes a grupos vulnerables como: campesinos, trabajadoras domésticas, jóvenes, personas de la tercera edad, y personas con discapacidad, liderada por la actual Representante Legal la señora Myrian Mejía moradora del sector. ASOPRESCHAC, busca apoyar a sus socios y a todas las familias locales, no solo generando empleo, sino prefiriendo productos propios del sector como: frutas, vegetales, hortalizas, productos lácteos y carnes. Fomentando una cultura de apreciación con respecto a los productos del sector y ayudando a dinamizar el comercio local.

ASOPRESCHAC cuenta con dos actividades principales que son, brindar servicios de limpieza y alimentación al sector público y/o privado, consagrándose como una asociación única, en mantener dos actividades complementarias a nivel nacional, siendo reconocida por la SERCOP y constituido en el Registro Único de Proveedores del Estado (RUP).

A finales del mes de diciembre del 2015, en el portal de compras públicas aparece la primera oferta de alimentación para la empresa CELEC EP, siendo participe y ganadora

la Asociación ASOPRESCHAC, siendo la primera vez en prestar el servicio de alimentación de una forma industrial, que les permitió ganar experiencia.

En el año 2018, ASOPRESCHAC, logra adjudicar uno de sus primeros contratos importantes, con la empresa pública PETROECUADOR, prestando el servicio de alimentación al campamento BLOQUE 15 CPF ubicado en el sector del oriente ecuatoriano, dentro de la provincia de Sucumbíos, de acuerdo al Contrato N° 016-PAM-CON-CP-2018, dicho servicio estuvo valorado por \$ 1'090.526.64 dólares americanos con duración de dos años de servicio.

En el año 2019, ASOPRESCHAC logra el certificado en Buenas Prácticas de Higiene y Manipulación de Alimentos, brindado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), de la misma manera logra certificarse dentro de la Gestión de Micro, Pequeñas, Medianas Empresas y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria, emitido por la INEN con Resolución INEN N° 2019-012, entre otros certificados obtenidos, permitiéndole destacar como una de las asociaciones más completas de la Provincia de Napo.

Para el año 2020, La empresa pública CELEC EP, lanza una feria inclusiva mediante el portal de compras públicas, la oferta de alimentación para la Unidad de Negocio Coca Codo Sinclair, siendo adjudicada la asociación ASOPRESCHAC, quien firma el contrato de alimentación al personal que labora en la Central hidroeléctrica Coca Codo Sinclair, con un valor del contrato de \$ 1'316.983.60, más IVA.

Actualmente se mantiene brindado el servicio de alimentación dentro de los campos La Loma y Casa de Maquinas, pertenecientes a la Hidroeléctrica CELEC EP, sin embargo, pese a que se encuentran trabajando, buscan más contratos por el portal de Compras Públicas, por su larga trayectoria, se ha consolidado como una de las Asociaciones más representativas dentro del sector amazónico, teniendo pocos competidores que alcanzan su experiencia actual. Cabe destacar que se encuentran pendientes en todas las capacitaciones emitidas por la SEPS.

Al presente, la asociación cuenta con 19 colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

- Área Administrativa
- Área de Producción

ASOPRESCHAC, es una asociación que trabaja arduamente por brindar a sus clientes alimentos de calidad y calidez, por ello busca mejorar día a día su servicio, manejando productos de calidad, preparaciones con los más altos estándares de higiene y limpieza, por lo cual han establecido los siguientes lineamientos.

1.1.1.1 Misión

Somos una asociación proveedora de servicios de alimentación y limpieza con producción de alta calidad, respetamos el medio ambiente para proporcionar satisfacción y seguridad a nuestros clientes, proveedores y asociados.

1.1.1.2 Visión

En el 2023 ser reconocidos por nuestros clientes a nivel nacional como socios estratégicos de la Economía Popular y Solidaria que brindan servicios de alta calidad de alimentación y limpieza.

1.1.1.3 Valores de la organización

- ✓ **Responsabilidad.** - En el servicio que brindamos y en todas las actividades.
- ✓ **Integridad.** - Tratar a todos nuestros grupos de interés con honestidad, equidad y respeto.
- ✓ **Confianza.** - Que se transmite mutuamente entre Asociados y usuarios al conocernos durante la prestación de servicios.

1.1.1.4 Principios de la organización

1. Ingreso o retiro libre y voluntario.
2. Control democrático de los asociados.
3. Propender al mejoramiento social de sus asociados.
4. Promover la integración con organizaciones afines o complementarias procurando el beneficio colectivo.

5. Fomentar la educación, formación y bienestar social a sus asociados.
6. Compromiso con la comunidad.

1.1.1.5 Políticas de la organización

1. Trabajar en equipo para lograr los objetivos de nuestra Asociación
2. Satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes internos y externos.
3. Cumplir con las exigencias de nuestros usuarios.
4. Promover el desarrollo del talento humano
5. Optimizar los recursos de la Asociación

Para la obtención de los objetivos estratégicos, la asociación cuenta con 3 departamentos fundaméntelas para la misma: administrativo, control, producción y financiero, los mismo que tienen sus subdivisiones y están provistos de personal calificado quienes cuentan con habilidades y destrezas acordes a las necesidades que se necesita para cumplir los objetivos, a continuación, se detalla de acuerdo a la figura N°1.

1.1.1.6 Organización funcional

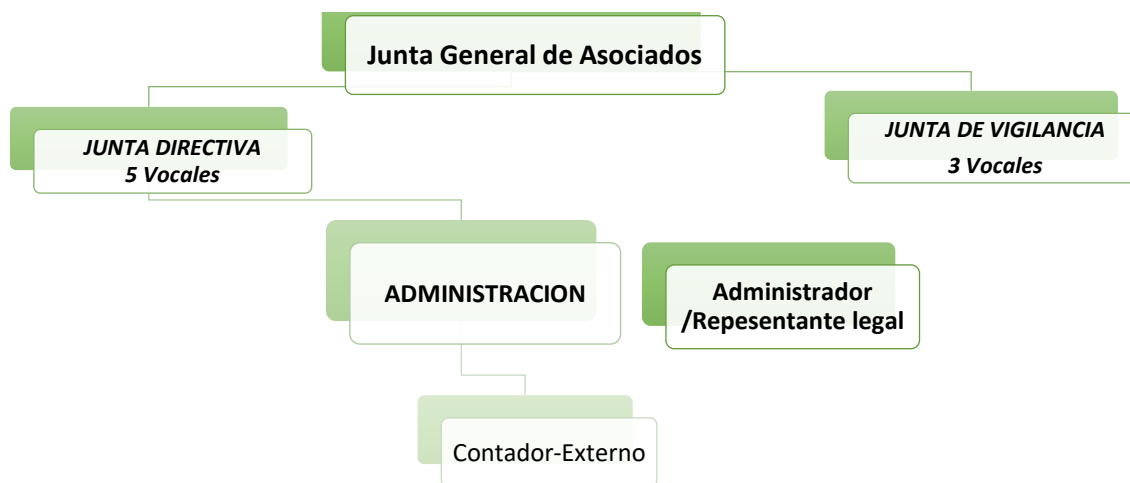


Ilustración 1. Organigrama Estructural de ASOPRESCHAC.

Fuente: Asociación ASOPRESCHAC (2020).

Junta General de Asociados. - Se encuentra conformada por todos los asociados legalmente constituidos, su función principal es tomar las resoluciones importantes

referentes al futuro de la asociación, cualquier decisión tomada por la junta general de Asociados, tendrá fuerza obligatoria tanto para los organismos directivos, como para los asociados y empleados de la Asociación.

Junta Directiva. – Es aquel grupo encargado de realizar y presentar un informe semestral para el conocimiento de la junta general de asociados sobre los ingresos y salidas producidos en los periodos vigentes, exigir al administrador(a) la entrega y presentación de los Estados Financieros semestrales, determinar las políticas de la institución y autorizar al administrador realizar trámites con cualquier institución financiera.

Se encuentra conformada por 5 vocales: Primer vocal (presidente/a), Segundo vocal (secretario/a), Tercer vocal, Cuarto vocal y Quinto vocal, con sus respectivos suplentes designados de acuerdo al registro de directivas de organizaciones de la Economía Popular y Solidaria

Junta de Vigilancia. - Es aquel grupo encargado de controlar los ingresos y egresos de fondos, la estructuración de la contabilidad, evaluación de los presupuestos, evaluación de los contratos, efectuar mensualmente arqueos periódicos, de caja, y revisar la contabilidad de la asociación, a fin de verificarlos.

Se encuentra conformada por 3 vocales: Primer vocal (presidente/a), Segundo vocal y Tercer vocal, con sus respectivos suplentes designados de acuerdo al registro de directivas de organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.

Departamento administrativo

Administradora/ Representante Legal. - Es aquel encargado de la planificación, dirección y control de todas las actividades de la asociación, además de ser parte activa dentro de la organización y participar colaborativamente en cada una de las áreas de la asociación, brindando el liderazgo necesario.

- **Contadora (Externa):** Encargada del área contable, entre sus responsabilidades se encuentra: la clasificación, análisis, interpretación y registro de las

transacciones que diariamente se generan en la Asociación, teniendo las normativas tributarias vigentes.

1.1.2 Descripción del entorno

Constitución de la República del Ecuador 2008

Art 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (Constitución de la República del Ecuador [Const], 2008)

ASOPRESCHAC al ser una asociación con fines de lucro, de acuerdo con el Servicio de Rentas Internas, es considerada una sociedad obligada a llevar contabilidad, por ende, tiene como obligación, presentar información financiera, que será controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Mediante resolución N°. 0442 emitida por la SEPS resuelve emitir una norma general de control para la presentación de informes de auditoría externa y contratación de auditores externos de las organizaciones de la económica popular y solidaria en la Sección II Organizaciones sujetas a la Contratación de Auditores externo y presentación del informe de Auditoría Externa menciona que:

Art. 3.- Están obligados a la presentación del informe de auditoría externa ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y por ende a la contratación de auditores externo, las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria con estado jurídico “Activo” que cumplan con los siguientes criterios:

1. Las cooperativas y asociaciones que superen el millón de dólares (USD 1'000.000,00) de activos totales;

2. Las cooperativas y asociaciones que superen el millón de dólares (USD 1'000.000,00) de ingresos totales, sin importar el monto de activos;
3. Los organismos de integración de la economía popular y solidaria que excedan los doscientos mil dólares (USD 200.000,00) de activos; y,
4. En aquellos casos en que la Superintendencia así lo determine.

El valor de activos totales como de ingresos totales, deberá constar en la declaración del Impuesto a la Renta presentada por la organización al Servicio de Rentas Internas. (RESOLUCIÓN N° SEPS-ISNF-DNSSNF-IGJ-2019-0442, 17 de Diciembre del 2019)

De acuerdo con el informe de Auditoría Externa presentada por el Ing. Julio Navas, auditor externo calificado por la SEPS con Resolución N°. SEPS-DINASEC-CA-2019-0136, destaco falencias por parte de la administración, ausencia de información acerca del desempeño individual y organizacional, falta de objetivos estratégicos bien definidos, falta de liderazgo, carencia de indicadores que permitan medir los procesos óptimos dentro de la asociación, inconsistencia en los registros contables, presentación de estados financieros a destiempo.

A finales del año 2020 e inicios del 2021, se propone la idea de implementar un Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, con la finalidad de reforzar la gestión administrativa, proponiendo una visión más amplia que sea acorde a la asociación para poder cumplir metas óptimas para beneficio de los mismos.

El presente trabajo, se enfocará en el área administrativa y de finanzas debido a que en su mayoría los errores, se producen en las áreas mencionadas, la finalidad del trabajo es dar a conocer la situación actual de la asociación, subsanar las debilidades, disminuir las amenazas que se puedan originar, aprovechar al máximo las fortalezas e impulsar las oportunidades de la asociación. Incentivar una cultura organizacional más óptima, brindar apoyo al área administrativa con flujos de comunicación más eficaces.

Finalmente se pretende desarrollar, indicadores que sean capaces de medir el rendimiento de la asociación, fomentar un refuerzo en la cultura organizacional y recomendar nuevos procesos de gestión que tendrán como finalidad la utilización de la información para la toma de decisiones en beneficio de la asociación.

1.1.3 Justificación

1.1.3.1 Justificación teórica

El Balanced Scorecard, otorga a las empresas familiares ser más competitivas en una era donde el riesgo de información y efectividad en los procesos es la divergencia entre un organismo posicionado dentro de un mercado y una entidad que tiende a ser desplazada. El linaje y el bienestar del cliente se verán reflejados en la enmienda sujeta de los beneficios de las empresas. BSC otorgará una mejor forma de trazar y gestionar los negocios en las empresas ascendientes, permitiéndoles tratar en el principio de decisión, y al cumplimiento de la visión de la empresa. (Mendez Bravo, Ayala Briones, & Palacios Sarmiento, 2019)

Internacionalmente las empresas familiares representan más de dos tercios de todas las compañías existentes, convirtiéndose en pilares importantes influenciando el aspecto laboral y social de los países y siendo estas las grandes generadoras de empleo para la sociedad (Camino & Bermúdez, 2018)

La implementación del BSC tienen un objetivo importante dentro de los emprendimientos gracias a su sostenibilidad, el cual se enfoca en lograr el cumplimiento de los objetivos. De la misma manera, el BSC genera la determinación de los objetivos alcanzables por medio de las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y proceso y aprendizaje, los cuales otorgarán un gran realce óptimo para cualquier entidad (Bolaños Jijón, Méndez Bravo, & Méndez Bravo, 2020)

En la actualidad es importante reconocer los términos de competitividad, servicios, rentabilidad, logística, proyectos, mercadeo, benchmarking, outsourcing, gestión financiera, estándares de calidad, comunicación organizacional, reingeniería, entre otros y esa gran cantidad de información cada vez más extensa y depurada llega como proposición única y salvadora que asegura grandes soluciones organizacionales, provocando un gran problema y riña a la hora de implementar alguno de ellos, es por ello que se presenta el Balanced Scorecard como solución viable para el recurso empresarial. Lograr que toda la información posibilite el beneficio de conocimientos sin que estos, se

conviertan en información falsa, garantizará una mejor administración gerencial y administrativa. (Alveiro Montoya, 2011)

Existe una mala interpretación entre una empresa familiar con una PYMES, sin embargo, ambos términos pueden ser relacionados, pero no considerarlos como iguales. Las distinciones que separan estos tipos de organizaciones con otras es la manera en la que formulan y ejecutan la estrategia, partiendo de que el BSC sería una buena herramienta que permitiría ejecutar estrategias que permitan alcanzar objetivos y metas institucionales para la empresa. (Molina, Botero, & Montoya, 2016)

El prototipo de BSC puede ser empleado en toda clase de organizaciones; por el contrario, son pocos los aprendizajes que se enfocan en la implementación del BSC en pequeñas empresas como lo son empresas familiares, y las pocas que han optado por aprovechar versiones simplificadas del mismo o reparar su desarrollo de implementación para adaptarlo a sus condiciones, logrando que este se ajuste perfectamente para alcanzar aquellas metas propuestas. (Argüello Solano & Quesada López, 2015)

1.1.3.2 Justificación práctica

El presente Proyecto Integrador, tendrá un impacto social y profesional importante, considerando que el conocimiento que se implementará, servirá de ayuda a la asociación para optimizar sus recursos, mejorar la calidad de la información, brindar un servicio de calidad para sus clientes, desarrollar alianzas estratégicas para próximos años, identificar con mayor facilidad sus falencias, permitiendo corregir y mejorar.

El estudio de investigación aportara la combinación de conocimientos, suprimiendo límites y permitiendo expandir la experiencia y habilidad del contador, y así estableciendo su papel primordial dentro de la toma de decisiones dentro de la organización.

ASOPRESCHAC es una asociación que inicia sus actividades económicas en el 2015, conformada por socios locales, de los cuales en su mayoría son personas sin conocimientos relacionados a la administración, contabilidad y gerencia. Al no tener conocimientos sobre el área contable, se ven obligados a llevar su contabilidad con

diversos contadores, lo cual ocasiono que su información financiera carezca de credibilidad y sustento.

La implementación del BSC, le permitirá a la asociación determinar procesos deficientes que le generan grandes gastos, debido al desconocimiento de herramientas gerenciales, los cuales están encaminados a mejorar la gestión organizacional de la asociación, dar soporte a las actividades de planificación estratégica, permitiendo tener una visión global del riesgo y así fortalecer de manera eficiente y eficaz el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Esta investigación, le permitirá a la asociación ASOPRESCHAC, contar con herramientas necesarias para solucionar diversos problemas. Una asociación que busca retroalimentación en base de capacitaciones le permitirá fortalecer sus conocimientos, tanto en aspectos técnicos y operativos, logrando el crecimiento y aprendizaje a un nivel institucional, generando conocimiento, para poder compartirlo entre sus asociados. (Vargas Jimenez, Farez Arias, & González Illescas, 2017)

El alcance del presente proyecto, abarca al personal que conforma la asociación, esto permitirá fortalecer sus operaciones y mejorar sus procesos, garantizando que la información sea veraz y confiable, para una adecuada toma de decisiones, así mismo la realización de este proyecto integrador es de suma importancia porque brinda la oportunidad de aplicar conocimientos adquiridos durante la carrera en pro de mejoras dentro de la empresa y proveerá de un horizonte más amplio a futuros profesionales los cuales tendrán una visión más profunda de los objetivos e indicadores institucionales de la asociación.

1.1.4 Objetivos

1.1.4.1 Objetivo general

Implementar el Balanced Scorecard en la Asociación de Prestación de Servicios de Limpieza y Alimentación Nuevo Milenio Santa Rosa de El Chaco “ASOPRESCHAC” con la finalidad que cuente con una herramienta para la evaluación de la gestión administrativa.

1.1.4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la asociación para el reconocimiento de las fortalezas y debilidades en la gestión administrativa.
- Analizar las estrategias de FODA de la asociación considerando los puntos fuertes internos para la identificación de los factores claves y áreas críticas.
- Diseñar los indicadores de gestión considerando las perspectivas del BSC para que la asociación cuente con una herramienta de evaluación en la gestión administrativa.
- Implementar un BSC diseñado para el uso de la asociación, estableciendo recomendaciones y mejoras en la gestión.

1.2 Revisión de la literatura

1.2.1 Gestión

1.2.1.1 Definición de gestión

Para tener una idea más acertada del término de Gestión es necesario vincularlo con la administración:

La administración es considerada como aquella actividad que realiza toda organización que busca cumplir los objetivos propuestos por la misma organización, mediante la implementación de recursos humanos, materiales y financieros (Terry, 1988).

La gestión es una actividad dirigida para obtener y determinar recursos óptimos para el cumplimiento de los objetivos, que se propone en una empresa. Se atribuye como una herramienta capaz de influir en la toma de decisiones, se utiliza la información necesaria para evaluar metas y alcanzarlas aplicando los recursos necesarios (Murray, 2002).

La gestión se presenta como aquel sistema que se apoya y ejecuta a través de equipos de trabajo que buscan alcanzar resultados positivos, pero a su vez los trabajadores que asumen cargos de responsabilidad, tienen a fallar debido a que se acostumbran a realizar

las mismas actividades, por ende, es necesarios que desarrollen nuevas actitudes de liderazgo, a nivel de dirección (Domínguez, 2008).

Las personas que trabajan dentro de la empresa se consideran como recursos humanos más importantes, partiendo desde los directivos como, aquellos que dedican sus esfuerzos en la planificación, dirección y control del trabajo que ejecuta el nivel operativo dentro de una empresa (Ganaza Vargas & González Domínguez, 2013).

La gestión se considera como aquel conjunto de actividades que permiten alcanzar los objetivos dentro de una organización, teniendo como instrumentos la utilización de los recursos humanos, para conseguirlo.

1.2.1.2 Niveles de la gestión

De acuerdo con Ganaza Vargas & González Domínguez, (2013) existen 3 niveles de gestión, estos son una serie de tareas que buscan alcanzar el éxito y eficacia dentro de las organizaciones.



Ilustración 2. Niveles de Gestión.

Fuente: Ganaza Vargas & González Domínguez, (2013).

1. **Nivel Estratégico:** Perteneciente al ámbito gerencial, es aquella que establece objetivos por cumplir, además ocupa un rol principal para definir las estrategias de la organización. Comprende (*Ejecutivos, gerente, director general*)
2. **Nivel Medio:** Mandos Intermedios, es aquella que se encarga de planificaciones a un corto plazo dentro de la organización, se crean acciones que permiten alcanzar las estrategias. Comprende (*directores funcionales o departamentales*)
3. **Nivel Operativo:** Perteneciente al nivel táctico dentro de la empresa, aquello que se realiza a un corto plazo dentro de la organización, se hace énfasis en la optimización de recursos. Comprende (*Personal a nivel de operaciones*)

1.2.1.3 La organización como sistema

La organización es considerada como una entidad compleja, debido a que sus interacciones tienen a ser formales e informales con su entorno, es decir comienza a ser percibido por un enfoque moderno a la teoría organizacional (Scott, 1961).

La organización se considera como la ejecución administrativa, que direcciona tareas a los departamentos o equipos y a su vez asigna los recursos necesarios para llevarlos a cabo (Chiavenato, 2002).

Se relaciona la calidad con el pensamiento sistemático es decir vincula las ideas como outputs, desperdicios y la retroalimentación dentro de la aplicación de sistemas de pensamientos en las organizaciones (Cusins, 1994).

Por otro lado, Martens (2011) llega a un análisis referente a la relación entre el liderazgo y el enfoque sistemático para las organizaciones, teniendo en cuenta que cualquier acción de pensamiento se verá afectado directamente a la organización.

El pensamiento sistemático es un esquema general, del cual se puede aplicar directamente a la organización sin excepción alguna, debido que se puede relacionar infinidad de elementos entre sí, teniendo como ejemplos, recursos humanos, tecnológicos, informáticos, financieros. Lo que facilita la toma de decisiones de una manera más efectiva gracias a la implementación de sistemas como una herramienta de aprendizaje favorable (Camarena Martínez, 2016).

Después de las definiciones mencionadas por algunos autores, se entiende que las organizaciones buscan una constante retroalimentación, al verse envueltos en un medio ambiente tan cambiante, por ende, desarrollan subsistemas como; Logística, Talento Humano, Financiero, De Producción, De Información etc. Es prioridad del gerente implementar tales subsistemas que le permitan alcanzar metas y objetivos a favor de la organización.

1.2.2 Gestión administrativa

1.2.2.1 Definición de gestión administrativa

Para los autores Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera Noverola, (2005) la gestión administrativa comprende una serie de procesos independientes, requeridos por la administración dentro de una organización desempeñando las siguientes funciones primordiales:

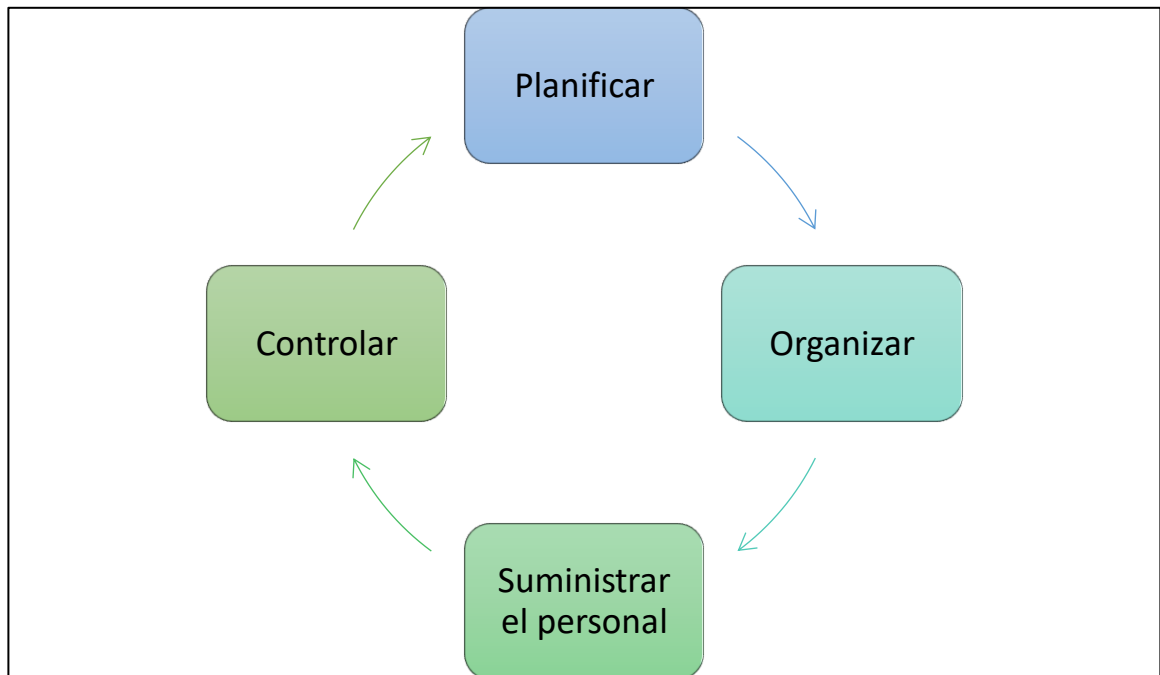


Ilustración 3. El Papel de la Administración.

Fuente: Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera Noverola, (2005).

La gestión administrativa según, comprende como aquellas acciones, que tienen como objetivo, generar recursos óptimos en su utilización obteniendo resultados de la más eficaces y económicos (Chiavenato, 2002).

La gestión a nivel administrativo es aquel que da soporte administrativo a todos los procesos dentro de las diferentes áreas de una organización teniendo como objetivo la búsqueda de resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva que se ve destacada en su información financiera (Muñiz, 2011).

De acuerdo a los autores citados se pudo apreciar que la gestión administrativa como aquel conjunto de actividades que se implementa para dirigir una organización, teniendo en cuenta la capacidad de controlar, coordinar las distintas acciones, logrando prevenir problemas y lograr objetivos.

1.2.2.2 Sistema de control de gestión

De acuerdo con los autores Serra Salvador, Vercher Bellver, & Zamorano Benloch, (2005) se puede definir como una técnica de dirección que consiste básicamente en:

- ✓ Establecer objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la organización.
- ✓ Cuantificar los objetivos, a traves de un presupuesto economico
- ✓ Controlar y evaluar, periodicamente el grado de cumplimiento de los objetivos
- ✓ Tomar las decisiones correctoras oportunas.

El sistema de control de gestión se puede usar para organizar aquellas decisiones de la organización, siempre y cuando exista un entorno relajado, ocasionando que sus colaboradores compartan información financiera y no financiera, teniendo como finalidad la mejora dentro del desempeño organizacional. Si bien consideramos que toda la información oportuna sobre los factores claves, pueden lograr la reducción en la incertidumbre dentro de la organización (Porporato & García, 2011).

El sistema de control, se basa en una estructura de la organización, desarrollando actividades dentro del giro de negocio, siempre y cuando se defina claramente la

preservación de la organización como tal, estableciendo, políticas claras (Dextre Flores & Del Pozo Rivas, 2012).

Un sistema de gestión empresarial es un proceso compuesto por varios elementos y su finalidad es brindar la información necesaria para orientar la gestión de una organización. Su objetivo es lograr los objetivos propuestos y le da una idea de cuándo, dónde y cómo se utilizarán los recursos. Para ello, es necesario construir un sistema organizativo a través de las funciones y tareas de cada uno de los interesados en la organización (Blanco Illescas, 2012).

1.2.2.3 Características de un sistema de control de gestión

De acuerdo con Muñiz (2011) menciona las características generales que debe tener todo sistema de control de gestión, para poder cumplir de una forma más eficaz los objetivos. A continuación, se detallan los más primordiales:

- Debe permitir a la empresa saber si esta contralada, y si lo que se controla es verdaderamente importante.
- Debe tener un sistema de control preventivo que pueda prever la evolución de acontecimientos futuros.
- Debe ser un sistema capaz de controlar el cumplimiento de los objetivos y resultados obtenidos.
- Debe ser un sistema de información, capaz de ayudar en cada área de la organización, recibiendo la información necesaria para el control de los objetivos y toma de decisiones.
- Debe ser capaz de medir la capacidad de los recursos de una manera eficaz para la obtención de objetivos de la organización.
- Debe ser capaz de conseguir individuos altamente motivados para el alcance de todos los objetivos propuestos.
- Debe ser una herramienta de control de la gestión global para la organización y ser útil para todos los responsables (Muñiz, 2011).

1.2.2.4 Indicadores de un sistema de control de gestión

Un indicador es el punto clave para monitorear un avance o implementación de un proyecto, es aquel que permite tener un control más acertado sobre la situación ante el desempeño de lo que se espera obtener, de esta forma permite realizar acciones correctivas sin demora y de forma oportuna (Rincón B, 2012).

Los indicadores son aquellas herramientas ideales para lograr seguimientos y mediciones, del desempeño dentro de los procesos que los componen, es decir facilitan a la alta dirección la revisión del sistema de gestión y la toma de decisiones, si no se llegan a cumplir las metas previstas (Rojas López, Gutiérrez Roa, & Correa Espinal, 2012).

Los indicadores de gestión son la manifestación de aquellos objetivos estratégicos generados a partir de la misión, estos resultan de la correlación entre los resultados operacionales y estratégicos, por ende, buscan reflejar un plan a seguir para alcanzar la misión trazada por la empresa (Reliabilityweb.com.com, 2013).

La implementación de los indicadores de gestión, pueden llegar a generar diversos beneficios que ayudaran a la organización entre ellos tenemos:

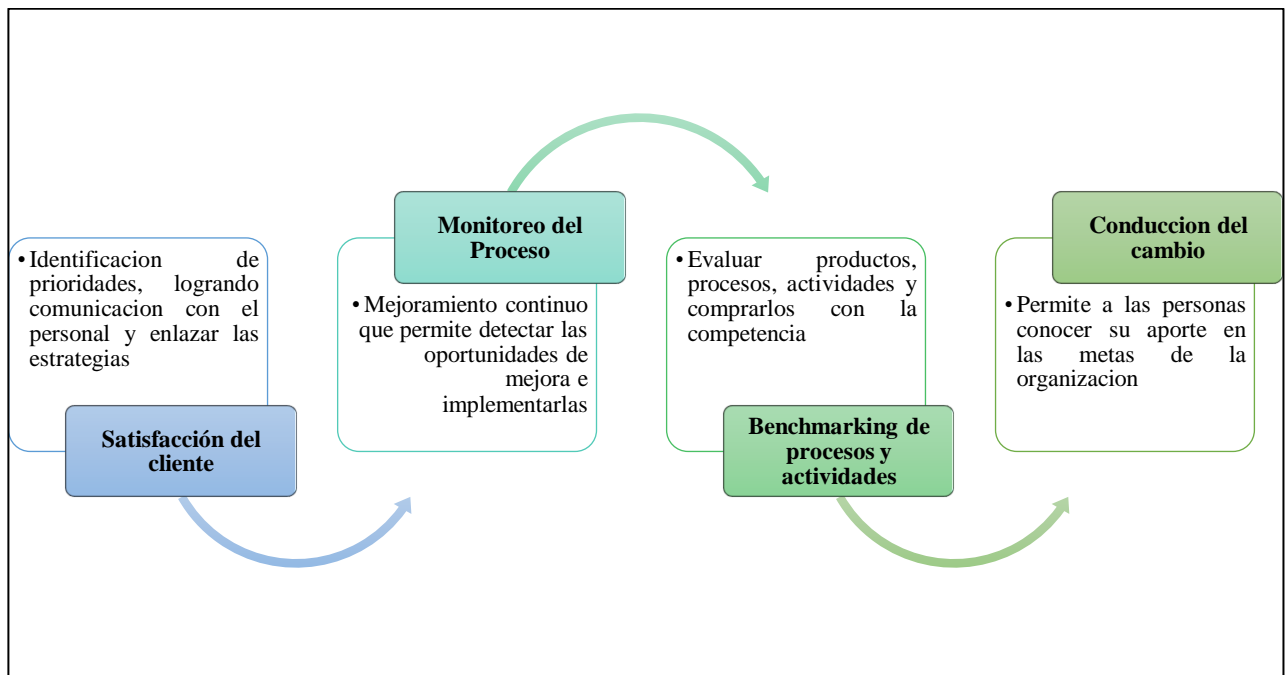


Ilustración 4. Beneficios derivados de los Indicadores de Gestión.

Fuente: Rincón B (2012).

De acuerdo con Rincón B, (2012) establece que los indicadores de gestión generalmente tienen a cumplir con requisitos y características, que les permite alcanzar con sus objetivos los cuales menciona lo siguiente:

- ✓ **Simplicidad.** Definir lo que se pretende medir, de tal manera que resulte menos costoso en tiempo y recursos.
- ✓ **Adecuación.** Refleja lo analizado y se identifica los resultados reales en comparación con el nivel deseado
- ✓ **Validez en el tiempo.** Un indicador no debe ser definido y utilizado por una ocasión determinada y después desechada, sino al contrario debe ser útil y adaptable al medio.
- ✓ **Conocimiento por parte de los usuarios.** Los trabajadores deben estar involucrados desde el diseño hasta la ejecución.
- ✓ **Auditabilidad.** El indicador debe ser verificado, por un tercero, dando como resultado que se esta ha aplicado correctamente los procesos correspondientes.
- ✓ **Utilización positiva.** Un indicador no puede ser una herramienta de castigo ante un proceso o área al contrario debe ser aquella que busca las causas y logra mejorarlas.
- ✓ **Oportunidad.** Los datos recolectados deben ser entregados a tiempo, de la misma forma la información requerida debe ser oportuna para actuar con rapidez.

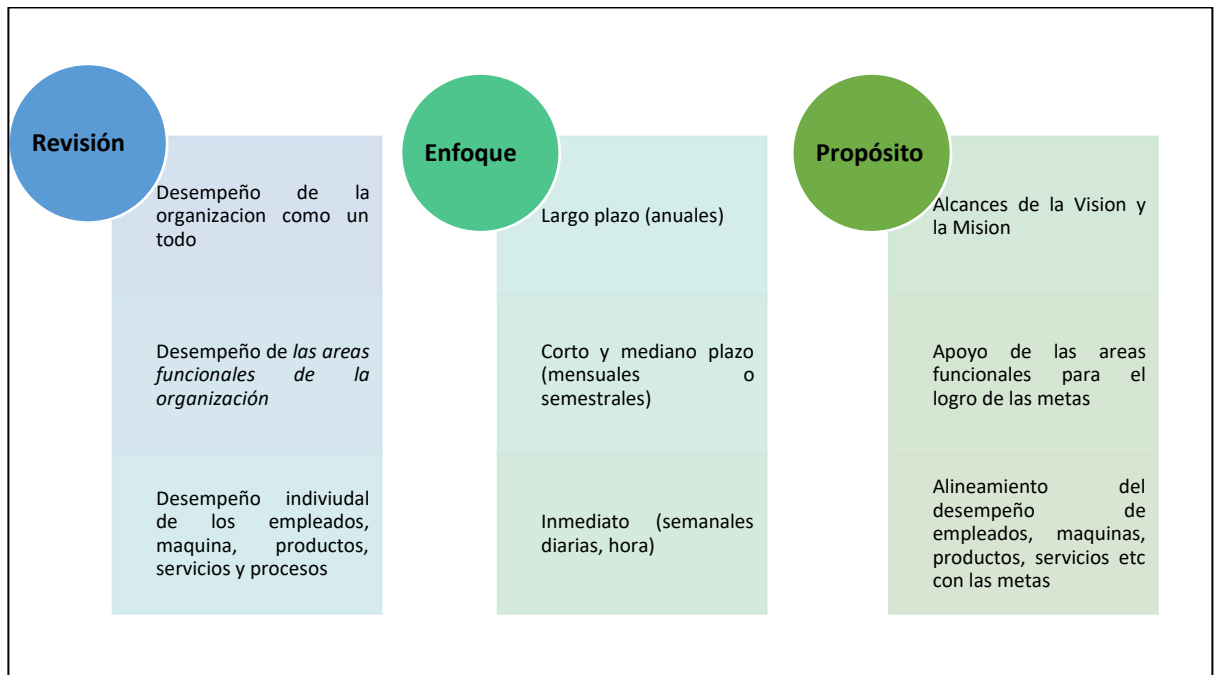


Ilustración 5. Dimensiones de los Indicadores de Gestión.

Fuente: Rincón B (2012).

1.2.2.5 Implantación de un sistema de control de gestión

Para los autores Serra Salvador, Vercher Bellver, & Zamorano Benlloch, (2005)

consideran ciertas etapas que servirá en la implementación de un sistema de control:

1) Establecer objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la empresa

Los objetivos a largo plazo (planificación estratégica) se considera aquellos aspectos corporativos dentro de la organización como: estructura organizativa, calidad total, fines gerenciales etc. Cuando los objetivos se establecen a corto plazo en cambio hacemos referencia a un sistema de planificación y de control de gestión.

En los dos supuestos de planificación es primordial que deben ser coherentes y complementarios, entre sí, de tal forma que se correlacione la planificación a corto plazo, con los objetivos estratégicos a largo plazo.

Por ejemplo, la estructura organizativa debe ser formalizada por el organigrama de la empresa y a su vez debe ser revisada por gerencia, adaptándola a las necesidades actuales que se pueden generar.

2) Cuantificar dichos objetivos, a través de un presupuesto económico

El presupuesto tendrá como finalidad la medición y regulación de los objetivos, ya sean tácticos u operativos, como resultado se espera ubicar a los objetivos del largo y corto plazo, así como destinar el tiempo necesario para aplicarlos.

3) Controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los objetivos

Previamente no tendría sentido establecer objetivos, medirlos, regularlos dentro de la organización, si posteriormente no se planea evaluarlos dependiendo de su grado de cumplimiento. Esta es la fase de control presupuestaria.

4) Tomar las decisiones correctoras oportunas

En esta etapa es cuando se realiza el concepto de gestión. El fin de la última etapa del sistema de control de gestión, es ser capaz de influir en la toma de decisiones, en la organización, su objetivo es optimizar la rentabilidad, garantizar la supervivencia y desarrollo de la misma.

Para que se pueda tomar la información y hacerla válida para la toma de decisiones debemos conseguir que:

- La información obtenida de ser objetiva, fiel y adquirida en un tiempo oportuno.
- De ser completa, se entiende que no debe limitarse a aspectos internos, ni a conceptos netamente financieros.

Los autores Serra Salvador, Vercher Bellver, & Zamorano Benlloch, (2005) establecen los siguientes soportes, que servirán para la toma de decisiones:

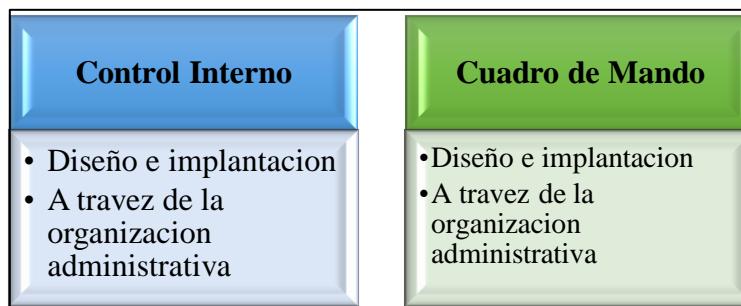


Ilustración 6. Soportes para la toma de decisiones.

Fuente: Serra Salvador, Vercher Bellver, & Zamorano Benlloch, (2005).

En la investigación se busca proporcionar un correcto diseño e implementación de un sistema de control de gestión integral para cualquier organización se debe primero definir adecuadamente:

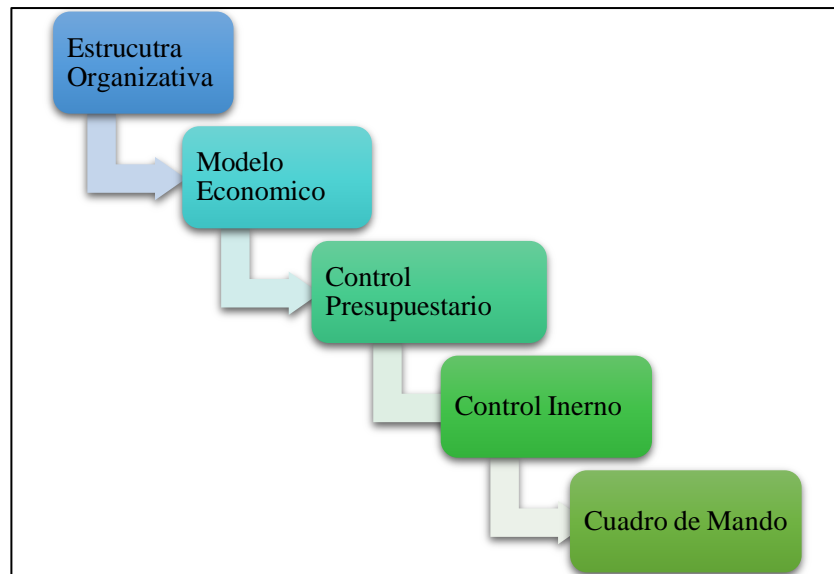


Ilustración 7. Métodos para el diseño e implementación de un Sistema de Control Integral.
Fuente: Serra Salvador, Vercher Bellver, & Zamorano Benlloch, (2005).

1.2.3 Control de gestión

1.2.3.1 Definición de control de gestión

Para Mira Navarro, (2006) es considerado “como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados” (pág. 15).

Existe una moderna filosofía del Control de Gestión, se manifiesta como un proceso en donde la alta gerencia se encarga de obtener recursos que sean eficaces y eficientes para cumplir los objetivos que espera alcanzar la empresa (Amat Salas, Banchieri, & Campa Planas, 2016).

Para Graells, (2010) el control de gestión es un método, que se basa en dos pasos, el primero es prevenir y establecer los objetivos a los cuales va ir dirigido, proveer un plan

de acción. El segundo paso es controlar y comparar las acciones presentes con las futuras, en consecuencia, poder subsanar cualquier diferencia presentada.

De acuerdo con las definiciones tomadas por algunos autores acerca del Control de Gestión, se denomina como una herramienta empresarial que ayuda a dirigir a la organización, es decir, es un elemento de suma importancia que interactúa con todo el entorno de la organización buscando el fortalecimiento y crecimiento de la misma a través de la mejora continua.

1.2.3.2 Condicionantes y fines del control de gestión

Para Mira Navarro, (2006) manifiesta los siguientes condicionantes para el control de la gestión:

- **Entorno.** - Este puede ser estable o dinámico, variable o atípico, considera que la adaptación a un entorno inestable puede ser el factor decisivo para el desarrollo de una empresa.
- **Objetivos.** - Estos son primordiales dentro del sistema de control de gestión, pueden ser de rentabilidad, de crecimiento, sociales o ambientales, etc.
- **Estructura.** - La estructura de la organización, funcional o divisional, tiende a ser establecido por variables distintas, es decir requiere que sus objetivos y sistemas de control sean diferentes.
- **Tamaño.** - Dependiendo de la cantidad de información se genera una complejidad para la toma de decisiones, es decir a mayor tamaño de la organización más difícil tomar una decisión debido a la información que se genera.
- **Cultura.** - Dentro de la organización las relaciones humanas son un factor clave dentro del control de gestión, por tal motivo, se debe implementar incentivos y motivación para el personal.

De acuerdo con Mira Navarro, (2006) el último control de gestión finaliza con el uso eficiente de los recursos para el alcance de los objetivos:

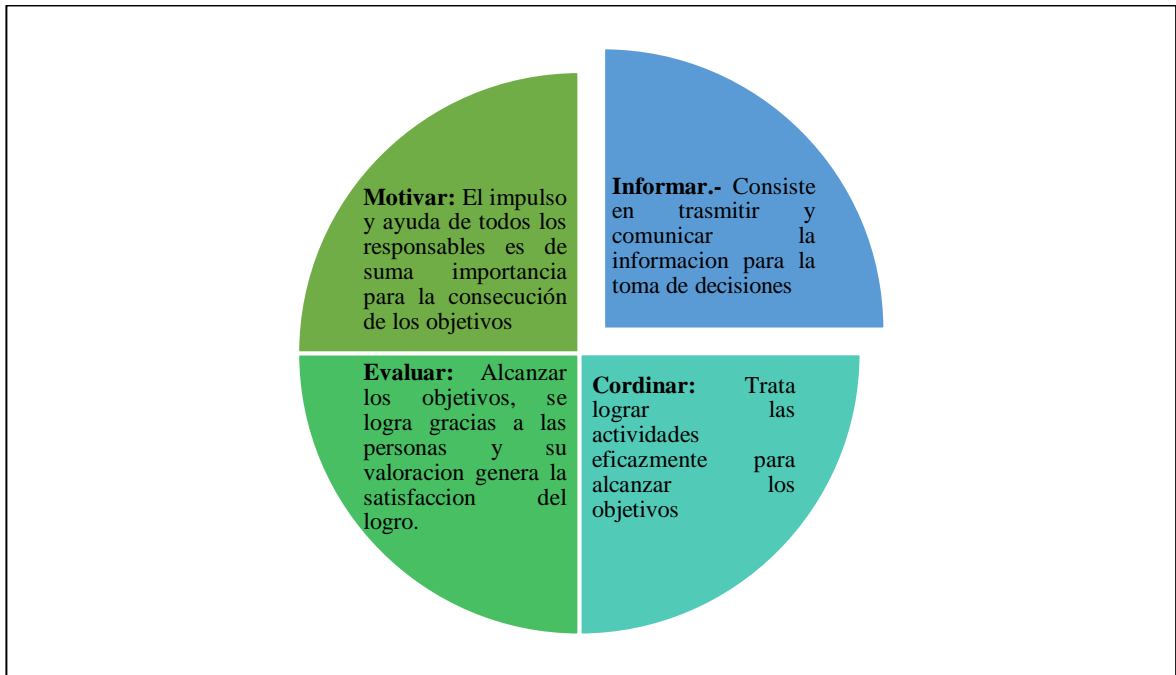


Ilustración 8. Los fines del control de gestión.

Fuente: Mira Navarro, (2006).

1.2.3.3 Instrumentos del control de gestión

Para Mira Navarro, (2006) manifiesta que los instrumentos del control de gestión son la planificación y los presupuestos.

La planificación se considera como un proceso coherente que busca aplicar un conjunto de técnicas, métodos y conocimientos, que tienen como finalidad lograr objetivos definidos dentro de plazos a corto, mediano y largo plazo (Lépiz Jiménez, 2003).

El proceso de planificación es aquel que busca fomentar la dirección, proporcionando un rumbo y ambiente esencial para la gestión empresarial, esta a su vez busca medir los objetivos y metas, dando un beneficio real dentro de la organización (Saavedra Guzmán, Castro Zea, Restrepo Quintero, & Rojas Rojas, 2001).

El presupuesto se puede definir como aquel calculo previo que sirve para coordinar la aplicación de sus medios para la obtención de objetivos, dentro de un periodo que generalmente está contemplado por un año calendario (Araneda Dórr, 1993).

El presupuesto se condiciona como una herramienta de planificación, que permite la coordinación de las áreas, actividades, departamentos y responsables dentro de una organización, esta se ve expresada en términos monetarios (ingresos y gastos) aquellos recursos que son utilizados en un determinado periodo que sirven para el cumplimiento de objetivos propuestos de las estrategias (Muñiz, 2009).

Para Mira Navarro, (2006) dentro de los instrumentos de control se puede generar la comparación de datos reales, obtenidos de la contabilidad, de esta información se puede originar algunas inconsistencias de las cuales las causas pueden llegar a ser por:

- ✓ ***Errores en las previsiones del entorno:*** estimación de ventas, coste de ventas, gastos generales, etc.
- ✓ ***Errores de método:*** poca descentralización, escaso rigor temporal, falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, etc.
- ✓ ***Errores en la relación medios-fines:*** cifras ambiciosas, incorrecto uso de los medios, etc.

Aquellos errores deben ser analizados con suma importancia debido a que de ellos se origina la toma de decisiones, para áreas estratégicas (revisión y/o cambio de plan y programas), como tácticas u operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuestos).

El Control de Gestión buscara ser un proceso de guía dentro de la gestión de los objetivos que integran en una organización por tal motivo el CG sirve como un instrumento que va desde la planificación como un conjunto de procesos y técnicas que nos permite buscar mejoras en todos los niveles y a su vez el presupuesto que nos ayuda a optimizar recursos que serán empleados para el alcance de las metas propuestas.

1.2.4 Modelos de gestión

1.2.4.1 Definición de los modelos de gestión

El modelo de gestión parte desde un origen etimológico del término modelo originario del italiano “**modello**”. Es decir, hace referencia a producir; mientras el término de gestión proviene del latín “**gestio**”, palabra que atribuye a la acción de administrar. En resumen, el termino está estrechamente relacionado con el ámbito empresarial, estableciendo medidas

para el logro de objetivos (Huertas López, Suárez García, Salgado Cruz, Jadán Rodríguez, & Jiménez Valero, 2020).

Un modelo de gestión es un concepto teórico que se puede simplificar como un sistema o fenómeno complejo desarrollado para permitir, comprender y estudiar su comportamiento. En este sentido, consideramos situaciones cercanas a la realidad, que se construyen a una escala particular. Y por supuesto permite apoyar las estrategias para lograr objetivos para una organización de manera eficiente y efectiva mediante la aplicación de herramientas científicas en ciencia administrativa (Carrion , Zula, & Castillo, 2016).

El modelo de gestión es una representación completa de la situación real, modelada para un propósito y perspectiva particulares. Esto es fundamentalmente importante porque el modelo de gestión se desarrolla desde la perspectiva de una fórmula. Esto muestra que la realidad se puede representar o modelar desde diferentes ángulos, incluso si tienen el mismo significado (Cabezas Capetillo, 2010).

Los modelos de gestión requieren que los procesos de gestión de recursos materiales, financieros y humanos tengan lugar u ocurran dentro de la organización, logrando cumplir con los objetivos estratégicos preestablecidos, mejorando y optimizando, procesos de gestión y los procedimientos de control. Considerando como una posible representación de una o más propiedades generales, incorporando innovaciones para incrementar la rentabilidad de productos y servicios (Lacalle, 2016).

De acuerdo con los autores Navarro Arvizu, Velasco Cepeda, & Esparza García, (2015) y citando a López (2014), manifiestan que un modelo de gestión *“permite establecer un enfoque además de un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como para determinar las líneas de mejora continua hacia las que deben orientarse los esfuerzos de ésta”* (pág. 12).

Un modelo de gestión no es un ejemplo estético o académico, sino se debe considerar como una valiosa herramienta que cuando se implementa puede ayudar a una empresa a

ser más competitiva en el mercado empresarial y a nivel corporativo. Cada empresa tiene su propia cultura con sus propias características, que obviamente no requieren uniformidad, pero permiten una mayor armonía en los estilos de gestión y liderazgo. Finalmente, cada empresa necesita interpretar, adaptar a su entorno y proponer un enfoque único para su aplicación (Advisory Group, 2012).

De acuerdo con Cabezas Capetillo, (2010) el modelo de gestión lo define como “*el proceso administrativo que existe o se pondrá en marcha dentro de una organización con el fin de organizar los recursos que contribuirán a la sostenibilidad del mismo*” (pág. 3).

1.2.4.2 Importancia de los modelos de gestión

Diseñar el modelo de gestión de una organización es un tema importante porque le permite establecer prioridades y pautas que guían a su organización. Estas variables incluyen los insumos, procesos y productos necesarios para satisfacer las necesidades del entorno y cumplir con las funciones generales de la organización. Un modelo de gestión, se establece un proyecto institucional, los principales factores son crear la credibilidad y capacidad de la organización, y aclarar la dirección y legitimidad de la acción de la empresa, (Aguilar, Aguirre, Morantes, & Espinoza, 2002).

1.2.4.3 Características de los modelos de gestión

De acuerdo con los autores Huertas López, Suárez García, Salgado Cruz, Jadán Rodríguez, & Jiménez Valero, (2020) proponen que un modelo de gestión se caracteriza por:

- 1) Simplificación de la realidad, eliminando ciertos rasgos, factores, elementos, funciones o regularidades;
- 2) Realzar determinados rasgos, factores, elementos, funciones o regularidades;
- 3) Transparencia, al simplificar y realzar, facilita que realidades complejas y desconocidas resulten transparentes para su interpretación y análisis;
- 4) Perspectividad, simplificando se concede mayor sentido al modelo enmarcándolo en una perspectiva específica;

- 5) Productividad, un modelo fija sus propios límites, favoreciendo una nueva investigación para actualizarlo y mejorarlo;
- 6) Abstracción, implica una abstracción de la visión científica, indicando los elementos teóricos relevantes afines al mismo;
- 7) Provisionalidad, el modelo es perfectible de mejoras en virtud del avance científico y la investigación, así como por la comparación con otros modelos exitosos del sector empresarial de la organización;
- 8) Aplicable a una realidad específica.

1.2.4.4 Indicadores de gestión (KPI)

Los Indicadores de Gestión se consideran como información que añaden valor, y no son simplemente datos, un indicador puede expresar valores, índices, series estadística, unidades etc. Estos pueden establecer logros, cumplimientos de la misión, objetivos y metas dentro de la organización (Beltrán Jaramillo, 2005).

Son aquellos indicadores de calidad que sirven como instrumentos que permiten evaluar la gestión de las organizaciones en función a sus productos o servicios, estos pueden resumirse como una herramienta de control dentro de los procesos productivos, que brindaran apoyo dentro de la toma de decisiones (Rincón B, 2012).

Se entiende como una herramienta capaz de lograr un aumento de la eficacia, dentro de las operaciones financieras y no financieras, aportando la suficiente información para la toma de decisiones de una forma oportuna (Rodriguez T, 2014).

1.2.4.4.1 Importancia de los indicadores de gestión (KPI)

Los indicadores pueden llegar hacer un punto clave dentro de la retroalimentación de los procesos, permite el monitoreo, avance y ejecución de un proyecto, considerando el tiempo de reacción (Rincón B, 2012).

Los KPI se convierten en una meta que se estima alcanzar y la organización se debe alinear logrando ser guía y apoyo para el control, se podría determinar que estos no son fines, si no claramente son medios que permitirán enfocar los recursos de mejor manera (Beltrán Jaramillo, 2005).

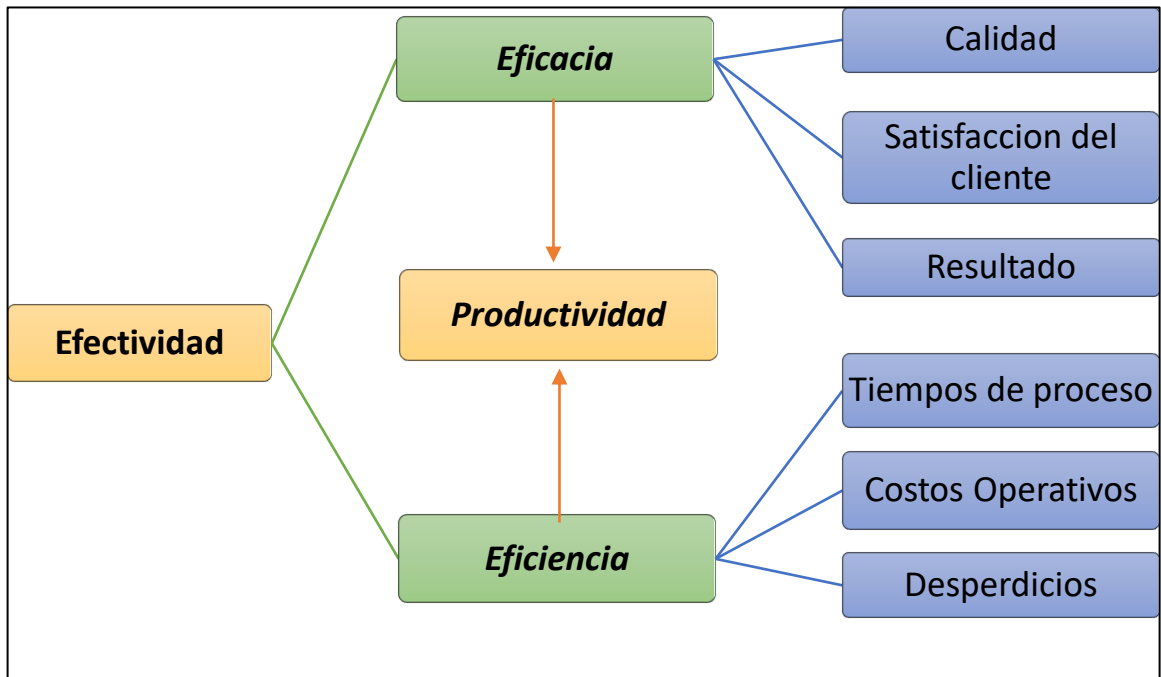


Ilustración 9. Mapa de factores clave de éxito de la gestión.

Fuente: Beltrán Jaramillo, (2005).

1.2.4.4.2 Beneficios de los indicadores de gestión

Existen varios beneficios que ofrecen los indicadores de gestión para las organizaciones dentro de su implementación podemos destacar:

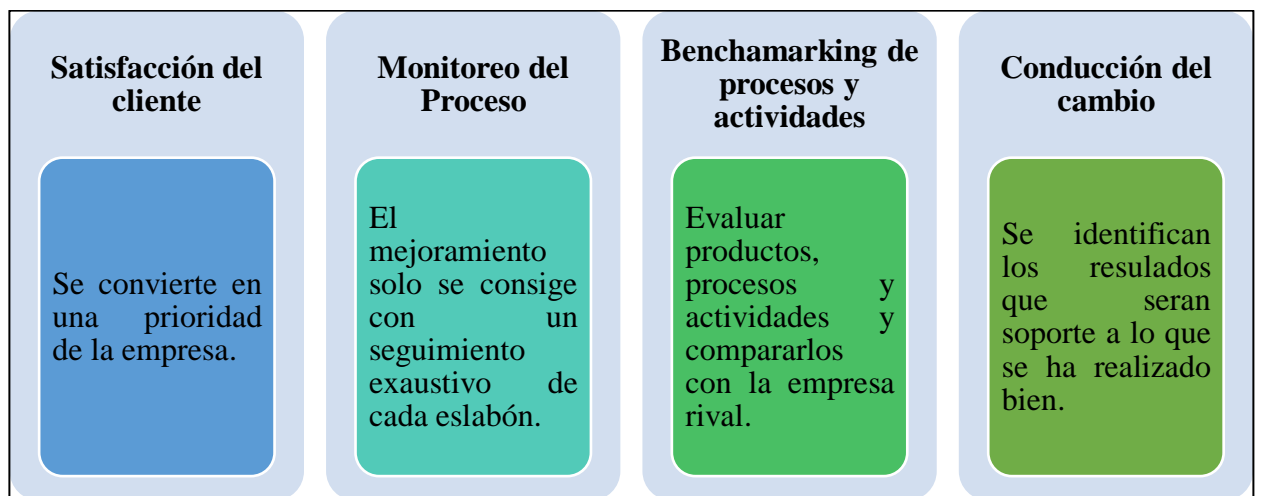


Ilustración 10. Beneficios derivados de los Indicadores de Gestión.

Fuente: Rincón B, (2012).

1.2.4.4.3 Indicadores más utilizados dentro de algunas áreas de la organización

Para Rincón B, (2012) considera que no existe un directorio definido de indicadores de gestión, pero existen algunos indicadores de uso generalizado, a continuación, los más utilizados:

Tipo	Indicador	Fórmula
Suministros	Indicador de Inmovilización	$\frac{Inv. inmovilizado}{Ventas Anuales}$
	Movilidad de los inventarios	$\frac{Inventarios}{Capital Contable}$
	Importancia de los Suministros	$\frac{Costo de la M. Prima y Materiales}{Costo de Fabricación}$
	Rotación de Inventarios	$\frac{M. Prima en el mes}{Inv. M Prima}$
	Rotación de créditos pasivos	$\frac{Compras Anuales}{Saldo Promedio de los Prov. x 360}$
	Plazo medio de créditos pasivos	$\frac{360}{Rotación de créditos pasivos}$
Recursos Humanos	Productividad de mano de obra	$\frac{Producción}{Horas - hombre trabajadas}$
	Ausentismo	$\frac{Horas - hombres ausentes}{Horas - hombre trabajadas}$
	Frecuencia de accidentes	$\frac{N^{\circ} accidentes incapacitantes x 1.000.000}{Horas - hombre trabajadas}$
	Productividad de mano de obra	$\frac{Producción}{Horas - hombre trabajadas}$
	Índice de severidad	$\frac{N^{\circ} de días perdidos x 1.000.000}{Horas - hombre trabajadas}$
	Índice de tipos de trabajo	$\frac{N^{\circ} de empleados de producción}{N^{\circ} de empleados administrativos}$
	Índice de tipos de salario	$\frac{Salario pagado a obreros}{Salario pagado a empleados administrativos}$

	Índice de tipos de salario	$\frac{\text{Salario pagado a obreros}}{\text{Salario pagado a supervisores}}$
	Importancia de los salarios	$\frac{\text{Total salario pagados}}{\text{Costos de producción}}$
	Índice prestaciones-salario	$\frac{\text{Prestaciones Pagadas}}{\text{Total Salario Pagado}}$
	Índice prestaciones-trabajadores	$\frac{\text{Prestaciones Pagadas}}{\text{Total trabajadores}}$
	Indicador horas-trabajador	$\frac{\text{Horas – hombre trabajadas}}{\text{Nº promedio de trabajadores}}$
	Indicador ventas-trabajador	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Nº promedio de trabajadores}}$
Financiera	Indicador capital de trabajo	$\frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Activo Circulante}}$
	Indicador de recaudo	$\frac{\text{Total facturación}}{\text{Total recaudado}}$
	Indicador punto de equilibrio	$\frac{\text{Punto de equilibrio}}{\text{Ventas totales}}$
	Punto de equilibrio	$\frac{\text{Gastos Fijos}}{\text{Margen en porcentaje}}$
	Indicador de política financiera	$\frac{\text{Obligaciones de } \frac{\text{corto}}{\text{largo}} \text{ plazo}}{\text{Activo } \frac{\text{Circulante}}{\text{Fijo Plazo}}}$
	Independencia financiera	$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$
	Autofinanciamiento	$\frac{\text{Reservas de capital}}{\text{Capital Social}}$
Productos y Servicios	Rentabilidad por producto	$\frac{\text{Margen}}{\text{Total de ventas}}$
	Contribución por producto	$\frac{\text{Margen individual}}{\text{Margen total}}$
	Índice de comercialidad	$\frac{\text{Venta producto}}{\text{Ventas totales}}$
	Nivel de calidad	$\frac{\text{Total productos sin defectos}}{\text{Total productos elaborados}}$

	Participación de defectos	$\frac{\text{Total productos con efecto "x"}}{\text{Total productos con defectos}}$
Medios de Producción	Productividad maquinaria	$\frac{\text{Producción}}{\text{Horas máquina}}$
	Indicador mantenimiento-producción	$\frac{\text{Costo de mantenimiento}}{\text{Costo de producción}}$
	Efectividad del mantenimiento	$\frac{RPS + PRD + HMP}{RPR + MNT + DSP + HMO}$

Tabla 1. Indicadores más utilizados.

Fuente: Rincón B, (2012).

Nomenclatura

RPS: Costo de reposición de la maquina o maquinas reparadas en el año.

PRD: Costo de la producción obtenida con las maquinas.

HMP: Horas máquina productivas o realmente trabajadas en el año.

RPR: Costo total de las reparaciones.

MNT: Costo del mantenimiento preventivo.

DSP: Costo del desperdicio originado por el mantenimiento.

HMO: Horas maquina ociosas motivadas por descompostura, mantenimiento y reparación.

1.2.5 Balanced scorecard

1.2.5.1 Evolución del balanced scorecard

Conocer los inicios del BSC como tal, es una incertidumbre, por tal motivo existen varios modelos similares, a continuación, haremos un resumen breve a lo largo de la historia:

De acuerdo con el sitio web Pensemos el BSC no fue la primera herramienta en proporcionar estrategias no financieras, para el desempeño de las empresas entre los años 1950 y 1980 que marcarían el inicio para su desarrollo (Roncancio, 2019).

1. En 1950 en la empresa General Electric, mediante su equipo de trabajo desarrollan medidas de desempeño capaz de medir la situación financiera y no financiera.
2. En el mismo año, Herbert A. Simón y varios investigadores logran definir unas tres preguntas que marcarían el inicio del término “Score” a partir de aquí se logra explorar la parte financiera y no financiera para la discusión de la gestión y el rendimiento: *Preguntas del cuadro de mando*: “¿Lo estoy haciendo bien o mal?” *Preguntas dirigidas a la atención*: “¿Qué problemas debo analizar?” *Preguntas para resolver problemas*: “De las varias formas de hacer el trabajo, ¿cuál es la mejor?”.
3. Peter Drucker con su libro “The Practice of Management” en el año 1954, reconoce que el personal de una empresa debería desarrollar objetivos personales que se unifiquen fuertemente con las estrategias de la empresa, de esta forma se puede llegar a cumplir de la mejor manera.
4. A mediados de la década de 1960, Robert Anthony, guiándose en las investigaciones de Herbert A. Simón y otros artículos similares, propone que se implemente los sistemas de planeación estratégica, control de gestión y control operacional, desarrollando los mapas estratégicos.

El primer estudio del BSC fue realizado por David Norton y Robert Kaplan en 1992, los inicios del BSC fue ser utilizado como herramienta de control de gestión, cuyo fin era implementar indicadores no financieros, que permitían explicar, los resultados financieros presentes y futuros (Amo Baraybar, 2010).

En 1996, la metodología comienza a ser implementada como una técnica de Gestión Estratégica, complementándose con los mapas estratégicos que lograban poner en práctica las estrategias dentro de las empresas (Amo Baraybar, 2010).

Para el 2001, el BSC implementa dos nuevas variables en su metodología siendo estos, el alineamiento organizativo y la asignación de recursos, permitiendo que estos se conviertan en piezas claves para la correcta implementación estratégica (Amo Baraybar, 2010).

Para los años de 1980 a 1990, se fue agrupando un escenario, favorable para lo que hoy en día conocemos como BSC, ya sea desde los niveles de alta gerencia, hasta los niveles operativos han sufrido mejoras en la interpretación de información financiera y no financiera lo que se ha obtenido resultados favorables para la ejecución de sus actividades

Después de una breve reseña histórica sobre el BSC se concluyó que la evolución aún no termina, puesto que las empresas se mantienen en un constante cambio y las posibilidades de mejorar se puede dar, consecuentemente la metodología que hoy conocemos en un futuro puede llegar a ser obsoleta y puede originarse otra función de nuevas necesidades de gestión y porque no decirlo también de su cultura empresarial.

1.2.5.2 Definición del balanced scorecard

Para Kaplan & Norton, (2005) el Cuadro de Mando Integral, permite describir y comunicar estrategias de una manera más clara y coherente, existen un sin número de formas de las cuales se puede describir una estrategia, al contrario de las finanzas, en donde ya existen marcos establecidos. Teniendo en cuenta que el BSC, logra hacer frente a los problemas que se pueden generar en una empresa.

Según Amo Baraybar, (2010) define al BSC como aquella metodología o técnica de gestión, que permite a las empresas convertir sus estrategias en objetivos operativos que pueden relacionarse entre sí, logrando la integración entre el personal y los recursos de la organización estratégicamente.

El BSC es conjunto de elementos, que buscan desarrollar procesos estratégicos para la organización (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012).

Para Sanna & De Quatrebarbes, (2016) lo considera como una herramienta de gestión que aporta con una perspectiva general de los objetivos y las estrategias de una empresa, ya sea a corto o largo plazo, mediante la implementación de indicadores de rendimiento. Los indicadores permiten cuantificar y medir la misión de la empresa, así como proyectos óptimos que se pueden llevar, dentro del BSC se encuentra cuatro dimensiones:

1. Punto de vista financiero,

2. Dimensión humana,
3. Procesos organizativos internos y dimensión de aprendizaje,
4. Crecimiento e Innovación.

1.2.5.3 Importancia del balanced scorecard

BSC se considera como una herramienta de gestión capaz de solucionar problemas reales e importantes dentro de las empresas (Horvath & Partner Management Consultants, 2003).

De acuerdo con Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, (2012) citando a él Sponsor Management Consulting (2000), menciona que el BSC se implementó a sus inicios para las empresas con ánimo de lucro, pero a medida que paso el tiempo, con la simplicidad y la utilidad que apporto como herramienta de gestión se fue adaptando a todo tipo de organizaciones de carácter gubernamental, social, administraciones públicas, centros de investigación, etc.

1.2.5.4 Beneficios del balanced scorecard

De acuerdo con Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, (2012) considera que el BSC beneficia a todas las empresas que deciden implementarla a continuación se presenta los beneficios adquiridos:

1. Formación de los empleados con la visión de la empresa.
2. Mejoramiento en la comunicación con el personal para la elaboración de objetivos y su cumplimiento.
3. Reestructuración de las estrategias en base a los resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Posicionamiento hacia una creación de valor.
6. Unificación de la información ante las diversas áreas de negocio.
7. Mejoramiento de la capacidad de análisis y respuestas más acorde al funcionamiento de la empresa para de la toma de decisiones. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012).

1.2.5.5 Perspectivas del balanced scorecard

BSC al ser una herramienta, se relaciona con la visión y las estrategias empresariales, lo cual busca desarrollar objetivos financieros que le permitan lograr la visión propuesta por la empresa, también transforma las estrategias en resultados favorables para la parte de los clientes, ahora esto busca la satisfacción de los clientes y los aspectos financieros gracias a los procesos internos que serán planificados para alcanzar su meta propuesta. Finalmente, esta metodología reconoce el aprendizaje y el conocimiento que serán útiles para la definición de los objetivos (Alveiro Montoya, 2011).

A continuación, se observa en la gráfica que hace referencia a las perspectivas propuestas por Kaplan y Norton precursores del Balanced Scorecard:



Ilustración 11 Perspectivas del Balanced Scorecard.

Fuente: Kaplan, R; Norton, D (2009).

1.2.5.5.1 Perspectiva financiera

Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas,

crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización.

La perspectiva financiera tiene como propósito u objetivo, brindar respuestas a los accionistas de una empresa, dentro de la información que esperan los accionistas conocer es los índices de rentabilidad, beneficios que se han generado, retorno del capital, uso del capital garantías sobre el desarrollo y situación del negocio (Alveiro Montoya, 2011).

Dentro de esta perspectiva se determina algunos objetivos estratégicos como:

- “Mejorar la eficiencia de las operaciones.
- Incrementar los ingresos y diversificar las operaciones.
- Mejorar el uso del capital.
- Incrementar el valor agregado.

A su vez el autor propone algunos indicadores que han permitido el logro de esta perspectiva:

- Retorno sobre capital empleado-ROCE.
- Margen Operacional.
- Ingresos.
- Retorno de la inversión.
- Relación deuda / Patrimonio.
- Inversión como porcentaje de la venta” (Ramirez Ramirez, 2010, pág. 31).

1.2.5.5.2 Perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente está directamente relacionada con la perspectiva financiera, esta perspectiva tiende a verse afectada por los ingresos que se obtenga, para la evaluación de esta perspectiva se debe tomar en cuenta; la satisfacción, necesidades de los clientes, la imagen que tiene la empresa y finalmente la relación del costo beneficio de los productos. (Alveiro Montoya, 2011)

Para determinar la satisfacción de los clientes, se tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- Calidad
- Precio

Frente a los indicadores que puede tener esta perspectiva, se pueden destacar:

- “Satisfacción de clientes
- Desviaciones de acuerdos de servicios
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes
- Mercado” (Ramirez Ramirez, 2010, pág. 34).

1.2.5.5.3 Perspectiva del proceso interno

La perspectiva del Proceso Interno en esta perspectiva se desarrolló como resultado de las definiciones de la perspectiva financiera y los objetivos, acciones del cliente. En este orden, se puede lograr tanto la coordinación como la identificación de cada una de las actividades y procesos clave, y puede establecer un objetivo específico para garantizar la satisfacción de clientes y accionistas (Alveiro Montoya, 2011).

Se puede considerar que esta perspectiva hace referencia a la productividad, calidad e invocación de un determinado bien o servicio, que, con la ayuda de indicadores, se lograra obtener beneficios con la reducción de costos y aumentos en la utilidad.

1.2.5.5.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La formación y el desarrollo de una organización provienen principalmente de personas, sistemas y procesos. La disponibilidad de recursos físicos y mano de obra es la clave del éxito de una organización siempre y cuando se pueda mantener su estrategia definida (Dávila , 1999).

El objetivo de esta perspectiva es identificar los recursos humanos, los sistemas y el entorno organizacional necesarios para apoyar el proceso de creación de valor (Altair Consultores, 2005).

Las cuatro perspectivas descritas y definidas anteriormente son fundamentales, pero pueden modificarse para adaptarse a las circunstancias específicas de cada organización (Santos Cebrián & Fidalgo Cerviño, 2004).

Es aquella que se enfoca en los objetivos y métricas, que se utilizan como base fundamental para el desempeño de la organización, siendo esta la que logra, reflejar la adaptación en los cambios que se puedan originar, dentro se considera características ejemplares para el negocio como: las competencias de los empleados, el uso y adopción de tecnología como motor de valor, la disponibilidad de información estratégica para garantizar la toma de decisiones (Alveiro Montoya, 2011).

1.2.5.6 Metodología aplicada para elaborar el balanced scorecard

1.2.5.6.1 Definición de la estrategia

Es aquellas metas y objetivos, que la empresa busca explotar a largo plazo, dentro de ellas se emplea acciones como la innovación, asignación de recursos etc., los cuales permitirán lograr las metas propuestas (David, 2013).

Se puede considerar como un plan que busca innovación, generando acciones guiadas hacia la correcta utilización de recursos y decisiones que permitan a la empresa, alcanzar una posición competitiva, teniendo como plena finalidad el mejoramiento de los recursos en la gestión.

1.2.5.6.2 Objetivos estratégicos

Se consideran como objetivos a mediano y largo plazo, enfocados en la misión de la empresa, tienen mayor significancia debido que se busca, el cumplimiento de la misión. Por lo tanto, tienen a seguir un orden jerárquico de características: cuantificables, realizables, comprensibles y motivadores (Andia Valencia, 2016).

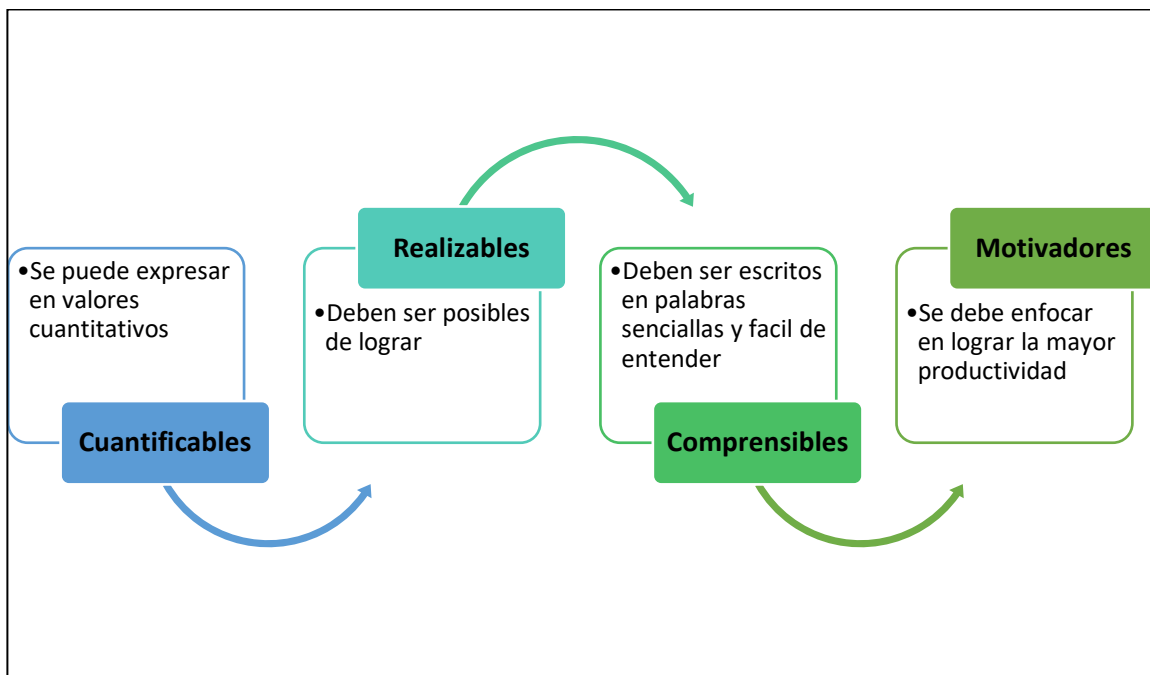


Ilustración 12. Orden Jerárquico de los Objetivos Estratégicos

Fuente: Andía Valencia (2016). (2016).

Al momento de presentar indicadores y objetivos, de acuerdo a la literatura de Amendola, se puede tomar como consideración los siguientes elementos:

- **Objetivos estratégicos:** Considerar la intención de cada uno de los objetivos; de tal manera que lo que se desea alcanzar se pueda llegar a cumplir.
- **Medidas estratégicas:** Realizar un mapa del indicador, detallando formulas, frecuencias de medición, fuentes de los datos, etc. Esto permitirá reconocer las metas identificables para la definición, logros y reportes de los indicadores.
- **Identificación de vectores estratégicos:** Se considera como un grupo de objetivos relacionados, que comunican los posibles elementos críticos, se puede llegar a contemplar las cuatro perspectivas, pero por lo general, existen dos perspectivas que siempre se mantienen presentes siendo el aprendizaje organizaciones y la financiera (Amendola, 2006, pág. 141).

Los resultados que se esperan obtener en esta fase son:

- “Objetivos estratégicos

- Modelo causa-efecto preliminar
- Medidas (indicadores) estratégicos y responsables
- Vectores estratégicos y palancas de valor” (Sánchez Arias, 2006, pág. 28).

1.2.5.6.3 Mapas estratégicos

Es una herramienta que permite a las organizaciones implementar un sistema capaz de medir y controlar el desempeño, dando como resultado una visión general de las estrategias que se pueden proporcionar (Kaplan & Norton, 2005).

De acuerdo al Alveiro se considera realizar ajustes que permitan la consolidación de los objetivos e indicadores, que logran el éxito organizacional (Alveiro Montoya, 2011).

Para lograr definir las iniciativas, se puede implementar una guía de iniciativas, en las que se defina las características como recursos que serán asignados, fecha de terminación y los objetivos estratégicos del Balance Scorecard (Amendola, 2006, pág. 142).

A continuación, se presentan algunas recomendaciones que pueden servir para tener una definición más clara con algunos objetivos estratégicos que se pueden proponer:

- Definir el motivo del indicador y que se encuentre soportado por el objetivo.
- Identificar de manera correcta la fórmula para el indicador propuesto, así como tener en cuenta los diferentes supuestos.
- Desarrollar un plan de identificación para toda la información propuesta (Ramirez Ramirez, 2010, pág. 55).

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Descripción de la metodología

La investigación se desarrolla en base a un estudio de campo considerando aspectos, en los cuales se detallará la situación actual de la asociación, objetivos estratégicos, información financiera, tomando en cuenta el área financiera y administrativa, teniendo

un grado de importancia superior, se contará con la colaboración de la Administradora, Supervisores y Contadora de la Asociación.

Para la implementación del Balanced Scorecard, se basará en la revisión íntegra de artículos científicos, libros e investigaciones de varios años y opiniones de diversos autores pioneros del BSC, teniendo un enfoque primordial en cada perspectiva como financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento que permitirán la recolección y análisis de información dentro de la asociación, logrando definir objetivos, mapas estratégicos, indicadores y elaboración de planes y estrategias que originaran la aplicación de esta herramienta de manera más eficaz.

La información primaria se recolectará con respecto a los papeles legales de la asociación, estados financieros proporcionados por la misma, entrevistas, encuestas y observaciones realizadas dentro de la asociación.

2.1.1 Unidad de análisis

Para el presente proyecto integrador se ha considerado como unidad de investigación a la Asociación de Prestación de Servicios de Limpieza y Alimentación Nuevo Milenio Santa Rosa de El Chaco “ASOPRESCHAC”, que se encuentra ubicado en la parroquia de Santa Rosa, Cantón El Chaco, provincia de Napo.

En el desarrollo del presente proyecto integrador se desarrollara a partir de la recolección de la información se obtendrá en base a los objetivos de la asociación detallados en el POA, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, así como misión, visión y valores empresariales que será parte para alcanzar sus metas propuestas, esta información nos permitirá conocer la situación actual que se maneja internamente y la aplicación de nuevos objetivos que se ajusten a la realidad de la asociación, el cual se concluirá con un BSC, semaforizado con nuevas propuestas para su seguimiento y mejora.

La metodología a seguir, parte de los objetivos establecidos, es así que en el presente proyecto integrador con el propósito de diseñar e implementar el BSC en la Asociación ASOPRESCHAC, se procederá de la siguiente forma:

1. Se realizará un diagnóstico inicial con el fin de conocer la situación actual de la asociación e identificar si se están cumpliendo con los objetivos propuestos, estos se podrán determinar con indicadores de gestión e información real de la asociación, permitiendo determinar si se están cumpliendo los objetivos o si es necesario re direccionar aquellos objetivos o mejorarlos, dependiendo del análisis al que se llegue.
2. Con la información adquirida de la asociación se podrá dar paso a un análisis más específico, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la asociación y determinando un DAFO, que nos permitirá tener conocimientos acerca de las áreas más críticas y fuertes de la misma.
3. Una vez tenida la información necesaria, se realizará un cuadro final con indicadores de gestión que se encontraran acorde a los objetivos de la asociación, en el que se manifieste la semaforización correspondiente en base a las 4 perspectivas del BSC determinando si son óptimas o decadentes. Una vez presentada a la junta directiva de socios, se procederá a dar una pequeña capacitación para todos los asociados en presencia de la junta directiva y vigilancia de la Asociación.
4. Finalmente, se procederá a implementar el BSC sugerido por el investigador, teniendo en cuenta se determinará que con la implementación de esta nueva herramienta de gestión se podrá dar soluciones rápidas a los procesos críticos, de los cuales tendrá conocimiento la junta directiva y la administración para la toma de decisiones.

OBJETIVOS	FUENTE	TECNICA	INTRUMENTOS	PROCEDIMIENTOS	PRODUCTO
Diagnosticar la situación actual de la asociación para el reconocimiento de las fortalezas y debilidades en la gestión administrativa.	Primaria	Observación. Entrevista.	Fichas de Observación Cuestionario al área administrativa	Situación Actual de la Asociación 1. Análisis del Entorno de ASOPRESCHAC 1.1 Macro entorno 1.2 Micro entorno 2. Análisis de la Misión, Visión y Valores Corporativos 2.1 Misión 2.2 Visión 2.3 Valores Corporativos	Generar una visión sistémica, estratégica de la Asociación
Analizar las estrategias de FODA de la asociación considerando los puntos fuertes internos para la identificación de los factores claves y áreas críticas.	Primaria Secundaria (EEFF, SRI, SERCOP, SEPS, resoluciones)	Observación. Entrevista.	Fichas de Observación Cuestionario al personal operativo y administrativo	Evaluación del cuadro de situacional de la empresa 1 Análisis FODA de la Asociación 1.1 Identificar el objetivo de la Asociación 1.2 Definir las amenazas 1.3 Definir las oportunidades 1.4 Definir las fortalezas 1.5 Detectar las debilidades 1.6 Definir las estrategias	Análisis y reconocimiento de los puntos fuertes y deficientes dentro de la asociación con una Matriz DOFA
Diseñar los indicadores de gestión considerando las perspectivas del BSC para que la asociación cuente con una herramienta de evaluación en la	Primaria Secundaria (estados financieros, SRI, SERCOP, SEPS)	Observación experimental.	Ficha de registro de datos de información de la asociación	Implementación de los Indicadores de Gestión 1. Pasos para crear Indicadores de Gestión para ASOPRESCHAC 1.1 Definir los Objetivos Estratégicos	Indicadores de gestión distribuidos en los cuatros perspectivas del BSC

gestión administrativa				1.2 Implementación de estrategias para los objetivos 1.3 Objetivos Estratégicos identificados para cada perspectiva 1.4 Indicadores de Gestión para ASOPRESCHAC	
Implementar un BSC diseñado para el uso de la asociación, estableciendo recomendaciones y mejoras en la gestión	Primaria Secundaria (estados financieros, SRI, SERCOP, SEPS)	Observación experimental.	Ficha de registro de datos de información de la asociación	Elaborar del BSC en la asociación 1. Presentación del BSC de ASOPRESCHAC 1.1 Objetivos Estratégicos 1.2 Estrategias definidas 1.3 Indicadores a utilizar 1.4 Meta 1.5 Semaforización. 1.6 Frecuencia 1.7 responsable	Balanced Scorecard de ASOPRESCHAC

Tabla 2. Técnicas, Instrumentos, Procedimientos de ASOPRESCHAC

Fuente: Asociación ASOPRESCHAC (2020).

CAPÍTULO III

DESARROLLO

El desarrollo del Proyecto Integrador, buscara diseñar e implementar un Balance Scorecard que se acople a los requerimientos de ASOPRESCHAC, al ser una asociación que no cuenta con antigüedad en el mercado, busca constantemente auto superarse en los aspectos administrativos y operativos, se iniciara el análisis del entorno tanto interno como externo, consecuentemente se estudiara minuciosamente su misión, visión y valores, proporcionado en la planificación estratégica, así como el FODA proporcionado por ASOPRESCHAC, la entrevista con la Administradora y los Supervisores de Campo, los cuales permitirán reforzar o mantener los objetivos estratégicos con sus respectivas tácticas, finalmente con la información recolectada se procederá a identificar, los indicadores de gestión y elaborar un BSC o CMI, amigable para ASOPRESCHAC.

3.1 Situación actual de la asociación

3.1.1 Análisis del entorno

Realizar un análisis minucioso acerca del entorno de ASOPRESCHAC, nos brindara una realidad más específica de cómo se desarrollan las áreas y procesos de trabajo, cuáles son sus actividades esenciales, como se planifica el servicio etc., para lo cual se podrá analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), posteriormente esta información recolectada desde un punto de vista macro y micro del entorno, facilitara el reconocimiento y detección de falencias dentro de los procesos, que permitirán enfocar nuevas estrategias para el mejoramiento.

El servicio de alimentación, es un servicio muy vulnerable, debido a que se manipulan alimentos, se transporta la materia prima y se preparan alimentos diariamente, la amenaza más visible son las infecciones o enfermedades por la mala práctica en la preparación de estos, en la zona del oriente, se caracteriza por la extracción de petróleo y minerales, lo que provoca que varias empresas públicas como privadas, establezcan campamentos, en los cuales es necesaria contratar servicios de alimentación óptimos, debido a que cualquier daño a la salud de sus trabajadores puede ocasionar retrasos en las obras,

ASOPRESCHAC, si bien es una asociación que tiene 5 años en el mercado, ha logrado implementar a su carta de presentación la certeza de brindar un servicio de calidad a sus clientes, sin tener ninguna queja o inconvenientes, al momento de brindar su servicio.

3.1.1.1 Macro entorno

En el Macro entorno nos enfocaremos en las fuerzas externas que influyen en el desarrollo de la ASOPRESCHAC se tomara en cuenta las decisiones y actividades que se ejecutan y que sirven para el funcionamiento y estabilidad de la asociación.

Los factores que influyen en el ámbito externo de ASOPRESCHAC son los siguientes:

3.1.1.1.1 Entorno político-legal

Dentro de este entorno se considera involucrar las leyes y regulaciones dentro de las cuales cumplen funciones como regular mediante leyes laborales, profesionales, prácticas profesionales y obligaciones con el Estado a través de las contribuciones e impuestos.

ASOPRESCHAC se encuentra regularizado bajo la jurisdicción de los siguientes organismos:

- **Servicio de Rentas Internas (SRI):** ASOPRESCHAC, está obligado a llevar contabilidad, es una de las pocas asociaciones que paga un impuesto único a contribuyentes por haber sobrepasado el millón de dólares en sus ventas, es catalogado como agente de retención, todas estas obligaciones tributarias adquiridas, se deben cumplir, para evitar el riesgo de recibir multas o incluso llegar a ser clausurado y la inactividad en el Registro Único de Proveedores (RUP).
- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS):** ASOPRESCHAC, es una asociación que se toma muy en serio las afiliaciones de todos sus empleados, generalmente desde el momento que se llega el acuerdo con el empleado es afiliado y cubierto con todos los beneficios que ofrece el IESS, pago patronal e individual, fondos de reserva e incluso el pago de los préstamos quirografarios según corresponda. El no estar al día con sus obligaciones le generaría sanciones y la inactividad en el Registro Único de Proveedores (RUP)

- **Ministerio de trabajo:** De la misma forma que las anteriores, ASOPRESCHAC, se ve en la obligación de cumplir con el proceso de contratación, pago de salarios, décimo tercero, décimo cuarto e incluso la repartición de utilidades. Adicional el pago de las liquidaciones en el caso de que exista actas de empleados. En el caso de no cumplir dichas obligaciones podría generarse problemas legales y penales.

3.1.1.1.2 Entorno económico

El entorno económico es una característica de gran importancia, debido a que las decisiones que tome la asociación se verán reflejadas en la rentabilidad de la misma. Al brindar servicios ya sea de alimentación o limpieza al sector público o privado se puede evidenciar los trazos de pagos, lo que obliga a las pequeñas, medianas empresas a buscar apalancamiento ya sea financiero o la búsqueda de empresas grandes que inviertan, para poder pagar el abastecimiento de materia prima o los sueldos.

Lo que ocasiona la falta de ayuda financiera por parte de bancos o cooperativas, para el sector de la economía popular y solidaria, el apoyo para créditos de producción, tiende a ser muy escaso, teniendo inconvenientes para acceder a los beneficios crediticio como: intereses muy altos en los pagos, falta de documentos de soporte, falta de asesoría financiera y diversos factores que afectan a las pequeñas empresas.

3.1.1.1.3 Entorno demográficos

Dentro de la amazonia existe, una ley que da preferencia a las personas, empresas, asociaciones, compañías de la zona, llamada “ley amazónica”, si bien pareciera un beneficio, llega a ser un arma de doble filo, debido a que, si existe un proyecto en una determinada provincia, se dará prioridad aquel lugar que está cerca, ocasionando conflictos de intereses, creación desmedida de nuevas asociaciones etc. Generando, que muchas empresas o personas se cambien de domicilio para obtener estos beneficios.

3.1.1.1.4 Entorno medioambientales

Dentro de la Región Amazónica, se puede considerar diversos factores ambientales, que llegan a ser peligrosos, para cualquier actividad productiva que se tenga en la zona como:

1. **Actividad Petrolera.** - Ocasiona problemas dentro de la naturaleza, afectando directamente a las especies de flora y fauna silvestre, afectación, cambios en la zona de explotación.
2. **Deforestación.** - Los productos locales, son afectados debido al debilitamiento de los suelos, por el uso de distintos productos químicos, ocasionando que se pierda la calidad de los productos.
3. **Torrenciales.** - Al ser la amazonia un sitio trópico, se ve afectado por fuertes lluvias, que generan inconvenientes en las vías terrestres, pérdida de agua potable de consumo, deslizamiento de tierra y pérdidas de cosechas.

3.1.1.2 Micro entorno

3.1.1.2.1 Suministradores o proveedores

Los productos que adquiere ASOPRESCHAC, en gran proporción, son productos locales, se estima que alrededor del 70% de la materia prima que ocupa la asociación, para brindar el servicio de alimentación, que se obtiene de los mismo productores, mediante acuerdos tácitos con ASOPRESCHAC, sin embargo hay ocasiones que los productos locales no abastecen a la Asociación completamente, se puede determinar factores distintos como: no hay la cantidad que se necesita, precios variables o productos inexistentes por temporada y esta se ve en la facultad de acudir a negocios fuera de la zona loca.

3.1.1.2.2 Mercados de la asociación

Generalmente el mercado al cual se enfoca la Asociación, es a todos los procesos de alimentación y limpieza que se generan mediante el portal de compras públicas “SERCOP”, cual se logra dependiendo si se tiene toda la documentación pertinente para ser considerado como Proveedor Único del Estado.

Recibiendo las invitaciones respectivas para participar en los procesos de adjudicación, ya sea por feria inclusiva, menor cuantía o subasta inversa. En la que se debe presentar diversos documentos que se encuentran en los Términos de Referencia “TDR”, los cuales depende netamente de la Asociación.

3.1.1.2.3 Competidores

En Ecuador existe una gran cantidad de asociaciones dedicadas a prestar el servicio de alimentación y limpieza, a pesar de eso ASOPRESCHAC, ha logrado sobresalir entre tantas asociaciones a nivel del sector amazónico, quien le ha permitido licitar contratos importantes. Entre las asociaciones que generan mayor competitividad se encuentra; ASOSERAM, ASOCHARLES, ASOLISACHA, etc.; ante esta situación ASOPRESCHAC ha tenido que crear nuevas estrategias, generar capacitaciones y obtener varios certificados que avalan su dedicación de mejorar su servicio.

3.1.1.2.4 Asopreschac

De acuerdo con el análisis de micro entorno se puntualiza los siguientes aspectos:

ASOPRESCHAC cuenta únicamente con una persona encargada del área administrativa, que es la Representante Legal y Administradora, misma que es la encargada de tomar todas las decisiones, encargada de adquirir la materia prima etc. Al no contar con alguien que le brinde apoyo, se ve en la obligación de generar oficios, archivar documentación.

Tampoco existe un manual de procesos establecidos, ni existe una planificación de actividades, estrategias, gastos o inversiones. No existe un control interno adecuado para la optimización de recursos, ni medición de la productividad.

Se identificó que la parte financiera-contable se lleva de manera externa, lo que ocasiona una falta de coordinación entre la elaboración de facturas, pagos a des tiempos, retenciones mal elaboradas, documentación extraviada.

Con respecto a la publicidad ASOPRESCHAC, cuenta con una página web diseñada por una empresa dedicada a la creación de páginas, el inconveniente es que no se le da atención de forma prioritaria, de la misma manera en las redes sociales no se promociona mucho debido a que, los contratos que se adjudican por lo general se encuentran en el portal de compras públicas. Dentro del área de crecimiento y aprendizaje, los empleados tienen conocimiento claro acerca de las funciones que desempeñan dentro de los campos de

trabajo, la asociación busca constantemente en capacitarles, de forma gratuita con cursos del ARSCA, Ministerio de Trabajo, etc.

3.1.2 Análisis de la misión, visión y valores corporativos


3.1.2.1 Misión

La misión de acuerdo con Ossorio, (2003) menciona que está presente en el planteamiento estratégico, al cual se deberá someter para generar comparaciones de que es la organización y lo que la organización realmente es o hace, dentro de su definición podemos encontrar un análisis jurídico y organizativo que permitirán la elaboración de estrategias propias de la empresa, logrando diferenciarse de las demás.

Las características de la misión de una organización son:

- Propósitos de la organización en base a la competencia y venta competitiva.
- Declaración específica y centrada por parte de la organización.
- Comunicar una diferenciación entre las otras organizaciones.
- Deberá ser cambiada de acuerdo a las condiciones que surjan por nuevas oportunidades y amenazas
- Responderá a las siguientes preguntas ¿POR QUE EXISTIMOS? ¿EN QUE NEGOCIOS? ¿COMO LOS DESARROLLAMOS? (Martinez Pedros & Milla Gutierrez, 2005).

A continuación, se realizó un cuestionario a la Sra. Myrian Mejía administradora y representante legal de ASOPRESCHAC, obteniendo como resultado la declaración de la misión y visión de la asociación en las tablas N° 3 y 4 que se presentan a continuación:

 ASOCIACION DE PRESTACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACION NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO "ASOPRESCHAC"	
DECLARACION DE LA MISIÓN	
Empresa:	ASOPRESCHAC
Fecha de Elaboración:	18 de agosto 2021
Responsable:	Anderson Vega
Preguntas	Respuestas

1. ¿Qué clase de empresa somos?	Empresa de Servicios
2. ¿Para qué nos constituimos?	Mejorar la calidad de vida de los socios y trabajadores
3. ¿Qué ofrecemos?	Alimentación y Limpieza (servicio de catering, mantenimiento, aseo de oficinas, etc.)
4. ¿Para quién?	Empresas Públicas y Privadas
5. ¿Qué nos hará diferentes al resto?	Calidad en el servicio con personal capacitado en las buenas prácticas de manufactura con alimentos
6. ¿Dónde desempeñamos nuestras funciones?	En la región amazónica del país
7. ¿Con que recursos desempeñamos nuestras funciones?	Recursos Humanos
8. ¿Cómo gestionamos nuestros recursos? (tomar en cuenta la preocupación por el medio ambiente y clima laboral)	Con responsabilidad social y ambiental
Declaración de la Misión: Somos una empresa de servicios dedicada a mejorar la calidad de vida de nuestros socios y trabajadores, brindando alimentación y limpieza, a las empresas públicas y privadas, ofreciendo calidad en el servicio con un personal capacitado en las buenas prácticas de manufactura en toda la región amazónica del país, con recursos humanos capacitados y con responsabilidad social y ambiental	

Tabla 3. Declaración de la Misión de ASOPRESCHAC

Fuente: Asociación ASOPRESCHAC (2020).

3.1.2.2 Visión

Se puede entender como aquella meta que plantea la organización que deberá llegar a largo plazo, pero esta debe ser considerada de acuerdo a las capacidades de la misma, por ende, debe existir coherencia y dependerá de las estrategias que se consideren dentro de la organización (Martinez Pedros & Milla Gutierrez, 2005).

Las características de la visión de una organización son:

- Es a largo plazo, engloba a los objetivos
- Aunque no puede ser medido con un indicador, es considerado como las aspiraciones, valores y metas de la organización
- Se considera como aquellos objetivos que pasan hacer propios de los empleados

- Desarrollar e incorporar una visión es propio del líder
- Responde a la pregunta ¿Qué queremos ser? (Martinez Pedros & Milla Gutierrez, 2005).


 ASOCIACION DE PRESTACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACION NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO “ASOPRESCHAC”	
DECLARACION DE LA VISION	
Empresa:	ASOPRESCHAC
Fecha de Elaboración:	18 de agosto 2021
Responsable:	Anderson Vega
Preguntas	Respuestas
1. ¿Cuándo se alcanzarán los objetivos de la asociación?	Año 2023
2. ¿Qué quiere llegar a ser la asociación?	Ser reconocidos por los clientes a nivel nacional en la prestación de servicios de alimentación y limpieza dentro de la Economía Popular y Solidaria
3. ¿Con que recursos desempeñara las funciones?	Con personal capacitado y procedimientos innovadores
4. ¿Cómo se alcanzarán los objetivos de la asociación?	Con servicios de alta calidad
5. ¿Para qué es creada la organización?	Para satisfacer las necesidades de quienes se dedican al consumo de servicios de alimentación y limpieza
Declaración de la Visión: En el año 2023 la Asociación ASOPRESCHAC, será reconocida por los clientes a nivel nacional en la prestación de servicios de alimentación y limpieza dentro de la Economía Popular y Solidaria, contando con personal capacitado y procedimientos innovadores para ofrecer servicios de alta calidad.	

Tabla 4. Declaración de la Visión de ASOPRESCHAC.

Fuente: Asociación ASOPRESCHAC (2020).

3.1.2.3 Valores de la organización

Son aquellos que se considera como los ideales y principios que debe resaltar toda organización, estas son las guías que permiten la reflexión y actuaciones de los empleados, son los eslabones que resaltan la conducta y están estrechamente relacionados con los

propósitos de la organización. (Martinez Pedros & Milla Gutierrez, 2005). Por tal razón que ASOPRESCHAC, ha buscado mejorar e inducir a sus colaboradores, el mantener los valores que se detallan a continuación en la Tabla N°5.

 ASOCIACION DE PRESTACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACION NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO “ASOPRESCHAC”	
DECLARACION DE VALORES	
Empresa:	ASOPRESCHAC
Fecha de Elaboración:	18 de agosto 2021
Responsable:	Anderson Vega
VALOR	DESCRIPCIÓN
ETICA	Trasparencia y claridad en nuestras actividades y labores empresariales.
RESPONSABILIDAD	En el servicio que brindamos y en todas las actividades
INTEGRIDAD	Tratar a todos nuestros grupos de interés con honestidad, equidad y respeto.
CONFIANZA	Trasmitir mutuamente entre Asociados y usuarios al conocernos durante la prestación de servicios.
RESPECTO	Siendo solidarios con la sociedad, apoyo al desarrollo social con nuestros socios e incentivar constantemente a la conservación del medio ambiente.
TRABAJO EN EQUIPO	Buscar el incentivo entre nuestros colaboradores, desarrollando un ambiente de familiaridad.

Tabla 5. Declaración de Valores de ASOPRESCHAC.

Fuente: Asociación ASOPRESCHAC (2020).

3.1.3 Matriz de visión sistemática – estratégica

De acuerdo con la información recopilada por parte de la asociación, se presenta la siguiente ilustración, que servirá de ayuda para determinar, la situación actual de la

asociación, teniendo en cuenta los aspectos que se incluyen dentro de la matriz de visión sistémica y estratégica.

ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACION NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO "ASOPRESCHAC"											
VISIÓN SISTÉMICA Y ESTRATÉGICA											
PERIODO: 2020											
VISION SISTÉMICA			VISION ESTRATÉGICA								
FACTORES INTERNOS			FACTORES DEL ENTORNO (EXTERNO)		FILOSÓFICO		PROCESOS				
			PRÓXIMO	REMOTO							
ANÁLISIS FUNCIONAL	1	Sistema de planificación operacional	ASOPRESCHAC cuenta con (Plan Estratégico- Plan operativo y Presupuesto).	CLIENTES Empresas Públicas (Celec EP, Petroecuador EP, GAD'S Municipales, Centros de Desarrollo Infantil del MIES, etc. Empresas Privadas sub Contratistas (Tuscany, Pardalis)	SOCIALES Dentro de los procesos de contratación puede existir intereses personales por parte de las entidades contratantes, ocasionando la baja de los procesos por cualquier motivo, en la plataforma de SERCOP. Haciendo que se pierdan contratos importantes para los demás.	VISION En el 2023 ser reconocidos por nuestros clientes a nivel nacional como socios estratégicos de la Economía Popular y Solidaria que brindan servicios de alta calidad de alimentación y limpieza.	PLANIFICACION	ASOPRESCHAC ha establecido metas con las cuales ya se ha ejecutado algunos programas que permiten alcanzar la visión propuesta en un menor porcentaje a lo esperado.			
	2	Sistema de Organización Administrativo	ASOPRESCHAC, cuenta un sistema jerárquico de nivel directivo, en la que cualquier conflicto que se pueda ocasionar, es solucionado por la Junta General, Junta Directiva, Área Administrativa.					ECONÓMICOS Falta de pagos por parte de las empresas publicas y privadas, en ocasiones llegan a retrasarse 150 días en los pagos, generando falta de liquidez para el pago de sueldos, materia prima etc.	ORGANIZACIÓN Falta de coordinación con el departamento financiero-administrativo.		
	3	Sistema de administración del personal	ASOPRESCHAC cuenta con 15 empleados, (gastos en empleados-sueldos), cuyo gasto total en sueldos mensuales es \$13.670,00 , el valor de los sueldos depende de la escala remunerativa de la Tabla de Salarios Mínimos Sectoriales	COMPETIDORES ASOPRESCHAC al ser una asociación con millones de dólares de experiencia, posee pocos competidores que le igualen entre ellos:	POLÍTICOS Procesos de Contratación que benefician a las asociaciones de acuerdo a los porcentajes para adjudicar contratos: las organizaciones participantes, deben obtener un total de 100% puntos para adjudicar cualquier contrato, las asociaciones por el hecho de ser asociaciones tienen 60% puntos a su favor, las empresas privadas el 20%, consorcios 30% etc.		MISION Somos una asociación proveedora de servicios de alimentación y limpieza con producción de alta calidad, respetamos el medio ambiente para proporcionar satisfacción y seguridad a nuestros clientes, proveedores y asociados.	DINAMIZACIÓN	La dirección de los supervisores de campo dirigido por la Ing. Bryan Freire , el sistema de facturación y apoyo de la Ing. Aracely Urresta		
	4	Sistema de administración de bienes y servicios	Asopreschac cuenta con instructivos y procedimientos aprobados por la junta general de asociados, que les permite, la selección del personal, procesos de compras, trazabilidad de los productos utilizados, gestión de inventarios, rotación de productos, manejo de productos a gradel, instructivos para la manipulación de alimentos.		DEMOGRÁFICOS Los diferentes proyectos que se realizan en provincias cercanas como Sucumbios y Orellana, teniendo como resultado que ASOPRESCHAC, tiende a ser excluido de participar en aquellos procesos				EVALUACIÓN ASOPRESCHAC, presenta de forma anual informes de auditoría a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Junta de Vigilancia.		
	5	Sistema de administración financiera	La dirección financiera esta a cargo de la Ing. Maribel Bravo, siendo la contadora externa de la Asociación, ya que no puede estar de forma permanente, existen retrasos en los pagos, retenciones y facturación.	PROVEEDORES ASOPRESCHAC entre sus principales proveedores son:	REGULATORIO ASOPRESCHAC, ante la pandemia, tuvo que cambiar sus jornadas laborales, optando por contratar mas personal, es regulado por la ley amazónica		OBJETIVO La Asociación ha buscado elaborar estrategias que están enmarcadas en alcanzar las metas propuestas considerando alcanzar: 1. Incrementar el monto de los contratos de servicios de limpieza y alimentación en el 100% 2. Reducir el 10% del costo de producción en los servicios de alimentación. 3. Tener el 100% de Asociados y trabajadores que brindan servicios de alimentación y limpieza capacitados. 4. Implementar al 100% proyectos sociales para beneficios de los asociados.	REAJUSTES	ASOPRESCHAC, ha tenido que reformar sus estatutos, conforme a la normativas de la SEPS, implementar el catalogo propuesto por la misma y realizar cambios en los departamentos administrativos y financieros.		
	6	Sistema de Información	El sistema de información de ASOPRESCHAC es formal mediante la utilización de medios tecnológicos como correo electrónicos propios de la asociación y WhatsApp.		CIENTÍFICO/ TECNOLÓGICO ASOPRESCHAC, utiliza las plataformas de zoom, WebEX. Como herramientas para las capacitaciones virtuales, un software contable de escaso acceso y en ingles				RESPONSABILIDAD	RESPONSABILIDAD EN BASE A QUE LEY - DISPOSICIÓN QUE SE ENCUENTRE SI SE ACTÚA DE MANERA INCORRECTA- Debe cumplirse todos los artículos manifestados en la Ley de Economía, Popular y Solidaria.	
	7	Sistema de gerencia	La Administradora/Representante Legal es la Señora Myrian Mejía, con 53 años de edad, chaqueña, quien tiene un título de bachiller en contabilidad. Si bien no posee actualmente título de tercer nivel, la basta experiencia en procesos de Ferias Inclusivas y Subasta Inversa, le han hecho acreedora de su actual puesto.								

Ilustración 13. Visión Sistémica y Estratégica 2020 ASOPRESCHAC.

Fuente: Vega Jalmar, (2021)

3.2 Evaluación del cuadro de situacional de la empresa

3.2.1 Análisis FODA de la asociación

Se considera una herramienta que brinda perspectivas positivas y negativas de dentro de la asociación, las cuales se obtienen de un análisis macro y micro de la misma, se puede llegar a identificar fortalezas, oportunidades, controlar las debilidades y disminuir las futuras amenazas.

Dentro del FODA se examina las siguientes dimensiones:

Internas: Estas pueden ser controladas, por la asociación, están enfocadas en aspectos positivos (fortalezas) y negativos (debilidades).

Externas: Se encuentran fuera del control de la asociación, generalmente tienden hacer positivas (oportunidades) y negativas (amenazas).

Para el presente proyecto se determina un análisis DAFO, en vez de un FODA tradicional, si bien la diferencia no parece ser notoria la finalidad es, crear una lista de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas manteniendo el orden, que permita a la gerente, examinar un panorama futuro en el que se pueda aprovechar las oportunidades, minimizando las amenazas, con el uso de las fortalezas y superando las debilidades de la organización.

3.2.2 Objetivo de la asociación

Una vez realizado una visión sistémica y estratégica dentro de ASOPRESCHAC, se tiene una perspectiva más clara acerca del objetivo que se pretende analizar y reconocer de los puntos fuertes y deficientes dentro de la asociación, logrando el aprovechamiento y reforzamiento de los mismo.

3.2.3 Definición de las amenazas de la asociación

Son aquellos factores externos, que se originan de circunstancias potenciales que llegan a general riesgo para lograr los objetivos establecidos, estos pueden generar condiciones de incertidumbre e inestabilidad dentro de la organización. Dentro de las responsabilidades de los administradores se considera el reconocimiento oportuno, de aquellos factores que

ocasionen riesgo para la posición o rentabilidad a largo plazo de la organización (Ramírez Rojas, 2002).



ASOCIACION DE PRESTACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACION NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO “ASOPRESCHAC”

AMENAZAS

1. La inflación afecta el precio de los costos de producción y el precio del servicio final se mantiene.
2. Competencia desleal diferencia entre calidad del servicio y precios de la competencia no regulados
3. Trabajadores calificados reciben ofertas en nuevas empresas
4. Sectorización de contratos (limitación de participación de asociaciones que no sean de la provincia de la empresa contratante, salvo el caso de que no existiera una asociación dentro del sector)
5. Inestabilidad laboral, debido a la pandemia del Covid-19

Tabla 6. Amenazas Identificadas dentro de ASOPRESCHAC.

Fuente: Asociación ASOPRESCHAC (2020).

3.2.4 Definición de las oportunidades de la asociación

Se entiende como factores externos, que son ventajosamente favorables para la organización, estos pueden desarrollarse dentro de un ámbito: económico, político, social etc. Para los administradores el reconocimiento oportuno, nace con la identificación y evaluación de cada una de las oportunidades, se entiende que estas no se pueden crear, ni adaptar estrategias sin antes conocerlas primero (Ramírez Rojas, 2002).



ASOCIACION DE PRESTACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACION NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO “ASOPRESCHAC”

OPORTUNIDADES

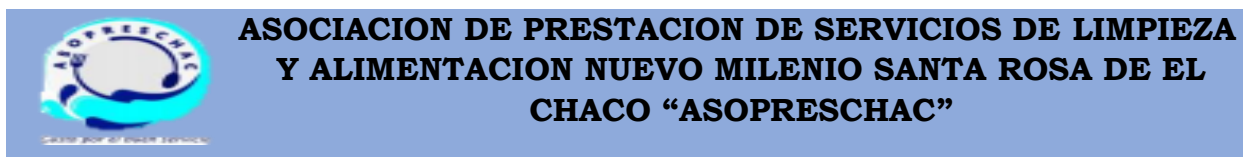
1. Políticas estatales enfocadas en ayudar al desarrollo de las organizaciones de la economía Popular y solidaria.
2. Invitación a ferias inclusivas para promocionar la empresa a nivel provincial
3. Acceso a cursos y capacitaciones gratuitas dictadas por entidades públicas
4. Creación de nuevos proyectos de producción estatal dentro de la zona
5. Entidades que cuentan con infraestructura adecuada para prestar los servicios de alimentación

Tabla 7. Oportunidades Identificadas dentro de ASOPRESCHAC.

Fuente: Asociación ASOPRESCHAC (2020).

3.2.5 Definición de las fortalezas de la asociación

Aquellos factores que se encuentran bajo el control de la organización, se consideran internas, permite un desempeño positivo, generando beneficios presentes y posibilidades de éxito hacia el futuro. Dentro de ella se puede considerar fortalezas: habilidades, destrezas del personal, experiencia, activos físicos valiosos, costos bajos, servicios o productos competitivos, convenios, alianzas estratégicas (Ramírez Rojas, 2002).



**ASOCIACION DE PRESTACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA
Y ALIMENTACION NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL
CHACO "ASOPRESCHAC"**

FORTALEZAS

1. Pertenecer al sector de la economía popular y solidario (adjudicación de contratos con mayor puntaje)
2. Conocer la realidad local y regional ajustándose a los precios y forma de dar servicio
3. Experiencia adjudicada a través de contratos anteriores
4. Selección de proveedores locales y uso de sus productos, disminuyendo costes
5. Técnicas de cocina mejoradas y experiencia en el ámbito gastronómico
6. Capacidad productiva, incremento de Equipo de cocina, menaje y mantelería nuevos

Tabla 8. Fortalezas Identificadas dentro de ASOPRESCHAC

Fuente: Asociación ASOPRESCHAC (2020).

3.2.6 Definición de las debilidades de la asociación

Es aquellos factores que denotan deficiencias o carencias internas en la organización, estos factores pueden llegar hacer desventajas ante la competencia, llegan a ocasionar posibilidades poca atractivas para el futuro. Estas pueden ser recursos mal utilizados, carencia de habilidades, falta de tecnología, falta de comunicación entre niveles de organización (Ramírez Rojas, 2002).



ASOCIACION DE PRESTACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACION NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO "ASOPRESCHAC"

DEBILIDADES

1. Desconocimiento en el área administrativa y contable por parte de los asociados.
2. Altos costos de arriendos
3. Contratos adjudicados lejanos al campo base
4. Limitado personal técnico para ejercer las operaciones de la Asociación
5. Demora en atención al cliente en horas pico
6. Finalización de contratos, duración de dos años no renovables

Tabla 9. Debilidades Identificadas dentro de ASOPRESCHAC.

Fuente: Asociación ASOPRESCHAC (2020).

3.2.7 Definición de estrategias para la asociación

Para la línea de éxito, ASOPRESCHAC ha definido:

3.2.7.1 Enfoque de éxito

O1F1: Pertener a la Economía Popular y Solidaria, provoca que la asociación tenga un cierto benéfico ante, las empresas privadas que puedan competir. Dándole un puntaje mayor ante las calificaciones para adjudicar un proyecto.

F4: Al aprovechar la materia prima de la zona, le permite a la Asociación ahorrar en costos y brindar un servicio de calidad conociendo el producto y sabiendo como utilizarlo de la mejor manera.

O5F6: La asociación cuenta con la capacidad necesaria para brindar el servicio de alimentación a grandes campamentos y al contar con las instalaciones del propio cliente ahorra se genera un ahorro importante en cocinas industriales, comedores etc.

3.2.7.2 Enfoque de reacción

A1: Determinar e identificar nuevas alianzas estratégicas comerciales dentro de la región, los cuales permitirán analizar los diferentes precios y elegir el más óptimo

A2F5: Al contar como una gran experiencia dentro del campo de alimentación y al tener conocimiento variados de cocina, se puede aprovechar de mejor manera, los productos y manejar los precios bajos de la competencia, con menús más elaborados y sacando provecho al 100% productos diferentes

A3: Implementar un plan de incentivos al personal, logrando que el personal eficiente se quede por sus conocimientos.

3.2.7.3 Enfoque de adaptación

D1O3: La asociación al estar bajo la SEPS, recibe capacitaciones de manera virtual, para todos sus socios, referentes a los procesos administrativos, informes, presentación de oficios etc.

D3O4: Las ofertas tanto de alimentación y limpieza tienen generalmente 2 años de duración, se puede participar en las diferentes invitaciones, recibidas por la SERCOP adjudicando los contratos que se esté en capacidad de brindar.

D3O5: Sin importar que los contratos sean alejados, se puede aprovechar las instalaciones otorgadas por el cliente, logrando obtener un ahorro a favor y concentrándose en brindar un servicio de calidad.

3.2.7.4 Enfoque de supervivencia

A3: Pese a que existe una limitación con el personal, al no contar con muchos profesionales en la zona, la asociación busca mantener una relación buena con sus empleados, teniendo como política los pagos puntuales de los sueldos y uno que otro incentivo.

Con la información obtenida, de la asociación ASOPRESCHAC, se estableció una matriz DOFA, que permitirá la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, logrando establecer estrategias óptimas para su superación, eliminación o conservación.



ASOCIACION DE PRESTACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACION NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO “ASOPRESCHAC”

Matriz Planificación Estratégica “ASOPRESCHAC”	DOFA:	Fortalezas (F)	Debilidades(D)
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertenecer al sector de la economía popular y solidario (adjudicación de contratos con mayor puntaje) 2. Conocer la realidad local y regional ajustándose a los precios y forma de dar servicio 3. Experiencia adjudicada a través de contratos anteriores 4. Selección de proveedores locales y uso de sus productos, disminuyendo costes 5. Técnicas de cocina mejoradas y experiencia en el ámbito gastronómico 6. Capacidad productiva, incremento de Equipo de cocina, menaje y mantelería nuevos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento en el área administrativa y contable por parte de los asociados. 2. Altos costos de arriendos 3. Contratos adjudicados lejanos al campo base 4. Limitado personal técnico para ejercer las operaciones de la Asociación 5. Demora en atención al cliente en horas pico 6. Finalización de contratos, duración de dos años no renovables

Oportunidades (O)

1. Políticas estatales enfocadas en ayudar al desarrollo de las organizaciones de la economía Popular y solidaria.
2. Invitación a ferias inclusivas para promocionar la empresa a nivel provincial
3. Acceso a cursos y capacitaciones gratuitas dictadas por entidades públicas
4. Creación de nuevos proyectos de producción estatal dentro de la zona
5. Entidades que cuentan con infraestructura adecuada para prestar los servicios de alimentación

Amenazas (A)

1. La inflación afecta el precio de los costos de producción y el precio del servicio final se mantiene.
2. Competencia desleal diferencia entre calidad del servicio y precios de la competencia no regulados

Estrategia FO:

O1F1: Pertenecer a la Economía Popular y Solidaria, provoca que la asociación tenga un cierto beneficio ante, las empresas privadas que puedan competir. Dándole un puntaje mayor ante las calificaciones para adjudicar un proyecto.

F4: Al aprovechar la materia prima de la zona, le permite a la Asociación ahorrar en costos y brindar un servicio de calidad conociendo el producto y sabiendo cómo utilizarlo de la mejor manera.

O5F6: La asociación cuenta con la capacidad necesaria para brindar el servicio de alimentación a grandes campamentos y al contar con las instalaciones del propio cliente ahorra se genera un ahorro importante en cocinas industriales, comedores etc.

Estrategia FA:

A1: Determinar e identificar nuevas alianzas estratégicas comerciales dentro de la región, los cuales permitirán analizar los diferentes precios y elegir el más óptimo

A2F5: Al contar como una gran experiencia dentro del campo de alimentación y al tener conocimiento variados de cocina,

Estrategia DO:

D1O3: La asociación al estar bajo la SEPS, recibe capacitaciones de manera virtual, para todos sus socios, referentes a los procesos administrativos, informes, presentación de oficios etc.

D3O4: Las ofertas tanto de alimentación y limpieza tienen generalmente 2 años de duración, se puede participar en las diferentes invitaciones, recibidas por la SERCOP adjudicando los contratos que se esté en capacidad de brindar.

D3O5: Sin importar que los contratos sean alejados, se puede aprovechar las instalaciones otorgadas por el cliente, logrando obtener un ahorro a favor y concentrándose en brindar un servicio de calidad.

Estrategia DA:

A3: Pese a que existe una limitación con el personal, al no contar con muchos profesionales en la zona, la asociación busca mantener una relación buena con sus empleados, teniendo como política los pagos puntuales de los sueldos y uno que otro incentivo.

- | | |
|---|--|
| 3. Trabajadores calificados reciben ofertas en nuevas empresas | se puede aprovechar de mejor manera, los productos y manejar los precios bajos de la competencia, con menús más elaborados y sacando provecho al 100% productos diferentes |
| 4. Sectorización de contratos (limitación de participación de asociaciones que no sean de la provincia de la empresa contratante, salvo el caso de que no existiera una asociación dentro del sector) | A3: Implementar un plan de incentivos al personal, logrando que el personal eficiente se quede por sus conocimientos. |
| 5. Inestabilidad laboral, debido a la pandemia del Covid-19 | |

Tabla 10. Matriz DOFA de ASOPRESCHAC.
Fuente: Asociación ASOPRESCHAC (2020).

3.3 Implementación de los indicadores de gestión

3.3.1 Pasos para crear indicadores de gestión para la asociación

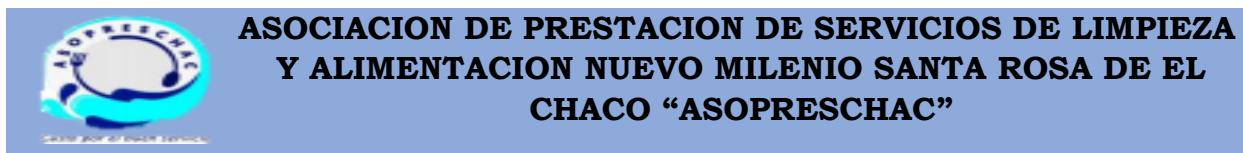
Se puede considerar que los Indicadores de Gestión jugaran un papel primordial para ASOPRESCHAC, la cual permitirá cumplir los objetivos organizacionales, propuestos en la planeación estratégica, para ello se buscara desarrollar indicadores que sean apropiados ante las actividades de alimentación y limpieza. Aquellos Indicadores, deberán medir las metas del Plan Estratégico de la Asociación.

3.3.1.1 Definir los objetivos estratégicos

La planificación estratégica, permite que las organizaciones impulsar sus fuerzas internas, en relación con las metas, logrando una estructura de pronta respuesta, esta herramienta busca desarrollar un diagnóstico, que será utilizado para la toma de decisiones acorde a los objetivos y políticas expresadas. (Garcia Guiliany, y otros, 2017)

Se debe considerar que cuando se habla de objetivos estratégicos, estos tienen a desarrollar las siguientes características como ser concretos, claros y precisos.

Para el 2020-2023, de acuerdo con la información proporcionada por ASOPRESCHAC, estable los siguientes objetivos estratégicos, que se detallan en la Planificación Estratégica:



OBJETIVOS ESTRATEGICOS


1. Incrementar el monto de los contratos de servicios de limpieza y alimentación.
2. Reducir el costo de producción en los servicios de limpieza y alimentación.
3. Buscar capacitaciones constantes para los empleados y asociados.
4. Implementar proyectos sociales para beneficios de los asociados.
5. Instaurar alianzas estratégicas con nuevos proveedores de materia prima.

Tabla 11. Objetivos Estratégicos en ASOPRESCHAC.

Fuente: Asociación ASOPRESCHAC (2020).

3.3.1.2 Implementación de estrategias para los objetivos

Mediante el presente trabajo se pudo identificar aquellos objetivos, que busca cumplir la Asociación, para ello se propone las siguientes estrategias que servirán de apoyo para desarrollar estrategias que brinden dicho soporte:

 ASOCIACION DE PRESTACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACION NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO "ASOPRESCHAC"	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
1. Incrementar el monto de los contratos de servicios de limpieza y alimentación.	Aumentar los contratos mediante la plataforma de SERCOP, aceptar ofertas de ferias inclusivas, subastas inversas, de menor continua, además de brindar incentivos al equipo administrativo y socios para incrementar la capacidad de realizar ofertas.

<p>2. Reducir el costo de producción en los servicios de limpieza y alimentación.</p>	<p>Creación de alianzas estratégicas, con proveedores locales, con la finalidad de obtener materia prima de excelente calidad y a un precio óptimo.</p>
<p>3. Buscar capacitaciones constantes para los empleados y asociados.</p>	<p>Aprovechar los cursos virtuales gratuitos, para la capacitación del personal, especialmente, aquellos que son: manipulación de alimentos, riesgos laborales, administración de recursos, normativa vigente de la SEPS.</p>
<p>4. Implementar proyectos sociales para beneficios de los asociados.</p>	<p>Beneficiar a los socios, mediante proyectos de autoconsumo, que les permita generar ingresos extras para el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados</p>
<p>5. Instaurar alianzas estratégicas con nuevos proveedores de materia prima.</p>	<p>Mejoramiento habitual con referencia a la mano de obra, estableciendo programas y planes orientados a las capacitaciones técnicas (manejo de desperdicios, manipulación de alimentos).</p>

Tabla 12. Objetivos y Estrategias de ASOPRESCHAC.

Fuente: Asociación ASOPRESCHAC (2020).

3.3.1.3 Objetivos estratégicos identificados para cada perspectiva

Para la identificación de los indicadores de gestión, procedemos a identificar las perspectivas financieras, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, se ubicará a cada objetivo estratégico de acuerdo al área que se crea conveniente.

3.3.1.3.1 Análisis de la perspectiva financiera

Analizando los objetivos propuestos por la asociación se pudo determinar que dentro de la perspectiva financiera se encuentra:

- ✓ Reducir el costo de producción en los servicios de limpieza y alimentación.

3.3.1.3.2 Análisis de la perspectiva clientes

Dentro de la perspectiva de clientes de ASOPRESCHAC, se pudo identificar el siguiente objetivo:

- ✓ Incrementar el monto de los contratos de servicios de limpieza y alimentación.

3.3.1.3.3 Análisis de la perspectiva de procesos internos


Dentro de la perspectiva de Procesos Internos, se logró identificar:

- ✓ Instaurar alianzas estratégicas con nuevos proveedores de materia prima.
- ✓ Implementar proyectos sociales para beneficios de los asociados.

3.3.1.3.4 Análisis de la perspectiva aprendizaje y crecimiento

Finalmente, dentro de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, que pretende alcanzar ASOPRESCHAC se consideró:

- ✓ Buscar capacitaciones constantes para los empleados y asociados.

 ASOCIACION DE PRESTACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACION NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO “ASOPRESCHAC”				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS			
	FINANCIERA	CLIENTES	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
1. Incrementar el monto de los contratos de servicios de limpieza y alimentación.		X		
2. Reducir el costo de producción en los servicios de limpieza y alimentación.	X			
3. Buscar capacitaciones constantes para los empleados y asociados.				X
4. Implementar proyectos sociales para beneficios de los asociados.			X	

5. Instaurar alianzas estratégicas con nuevos proveedores de materia prima.			X	
---	--	--	---	--

Tabla 13. Identificación de los Objetivos Estratégicos con las perspectivas del Balanced Scorecard.

Fuente: Asociación ASOPRESCHAC (2020).

3.3.1.4 Indicadores de gestión para la asociación

De acuerdo a la literatura proporcionada por el marco teórico se llegó a coordinar, los siguientes indicadores, que servirán de apoyo para la elaboración del Balanced Scorecard de ASOPRESCHAC, teniendo en cuenta las perspectivas ya analizadas:

3.3.1.4.1 Indicadores de calidad

- ✓ **Rechazos a proveedores (PPM's proveedores).** - Este indicador permitirá reconocer el crecimiento de rechazos de proveedores que de alguna manera no cumplen con las condiciones requeridas para el uso de la materia prima utilizada durante la producción (García Cediél & Carrillo Bautista, 2016).


 ASOCIACION DE PRESTACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACION NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO "ASOPRESCHAC"			
FICHA TECNICA DE INDICADORES			
Nombre del Indicador	Rechazos a proveedores (PPM)		
Área/Departamento	Calidad	Responsable	Supervisor de Campo
Formula	Numerador	Total, de unidades caducadas o en mal estado reportadas al proveedor	
	Denominador	Total, de unidades entregadas por el proveedor	
Factor	100%	Unidad de mediación	Porcentaje
	Variable	Área de Origen	Variable

Fuente de información	Total, de unidades caducadas o en mal estado reportadas al proveedor	Calidad	Reclamos proveedores
	Total, de unidades entregadas por el proveedor	Compras	Listado de inventario compras
Meta establecida	Optimo	Aceptable	Deficiente
	100%-90%	89%-75%	74%-0%
Frecuencia de medición	De Forma Mensual		
Interpretación	A mayores PPM's de proveedores, más productos caducados o en mal estado, se recibe por parte de los proveedores de la asociación.		

Tabla 14. Indicador de rechazos a proveedores

Fuente: García Cediél & Carrillo Bautista, (2016)

- ✓ **Rechazos expresados en \$.** – Se puede considerar aquellos rechazos internos y externos, que representan recursos desperdiciados dentro de la Asociación, por ende, es importante monitorear (García Cediél & Carrillo Bautista, 2016).


 ASOCIACION DE PRESTACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACION NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO "ASOPRESCHAC"			
FICHA TECNICA DE INDICADORES			
Nombre del Indicador	Rechazos expresados en \$		
Área/Departamento	Calidad	Responsable	Bodeguero
Formula	Numerador	Costo de rechazos internos + Costo de rechazos externos	

	Denominador	Costos Totales de Materia Prima	
Factor	100%	Unidad de mediación	Porcentaje (%)
Fuente de información	Variable	Área de Origen	Variable
	Costo de rechazos internos	Producción	Costo de producción
	Costo de rechazos externos	Calidad	Costo de producción
Meta establecida	Optimo	Aceptable	Deficiente
	0%-39%	40-65%	66%-100%
Frecuencia de medición	De Forma Mensual		
Interpretación	A mayor valor de productos rechazados, más desperdicio para la asociación que representan gastos		

Tabla 15. Indicador de rechazos expresados en \$
Fuente: García Cediel & Carrillo Bautista, (2016).

3.3.1.4.2 Indicadores financieros

- ✓ **Margen Operacional de Utilidad.** - Permite darse una idea del porcentaje de utilidad se incurre en las ventas, para esto se toma en consideración información financiera (Ortiz Anaya, 2006).


 <p align="center">ASOCIACION DE PRESTACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACION NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO "ASOPRESCHAC"</p> <p align="center">FICHA TECNICA DE INDICADORES</p>			
Nombre del Indicador	Margen operacional de utilidad		
Área/Departamento	Financiera	Responsable	Contadora Externa
Formula	Numerador	Utilidad operacional	

	Denominador	Ventas netas	
Factor	100%	Unidad de mediación	Porcentaje (%)
Fuente de información	Variable	Área de Origen	Variable
	Utilidad operacional	Financiera	Estado de resultados
	Ventas netas	Financiera	Estado de resultados
Meta establecida	Optimo	Aceptable	Deficiente
	100%-85%	84%-70%	69%-0%
Frecuencia de medición	Anualmente		
Interpretación	Cuando el porcentaje tiene a ser bajo, se requiere revisar costos de ventas y gastos operacionales, buscando la disminución de los mismos.		

Tabla 16. Indicador de Margen operacional de utilidad.

Fuente: García Cediel & Carrillo Bautista, (2016).

- ✓ **Razón Corriente.** - Este indicador proporciona una visión acerca de las posibilidades de la asociación para enfrentar las obligaciones pasivas, deudas o financieras a corto plazo. (Ortiz Anaya, 2006)

 ASOCIACION DE PRESTACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACION NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO "ASOPRESCHAC"			
FICHA TECNICA DE INDICADORES			
Nombre del Indicador	Razón Corriente		
Área/Departamento	Financiera	Responsable	Contadora Externa


Formula	Numerador	Activo Corriente	
	Denominador	Pasivo Corriente	
Factor	No aplica	Unidad de mediación	Unidad
Fuente de información	Variable	Área de Origen	Variable
	Activo corriente	Financiera	Balance General
	Pasivo corriente	Financiera	Balance General
Meta establecida	Optimo	Aceptable	Deficiente
Frecuencia de medición	De Forma Mensual		
Interpretación	Una relación corriente igual o mayor a 1 es se considera como de buena liquidez; si la relación no es igual o mayor a 1 significa que no se está llevando un adecuado control en la recuperación de la cartera.		

Tabla 17. Indicador de Razón Corriente

Fuente: García Cediel & Carrillo Bautista, (2016).

3.3.1.4.3 Indicadores de talento humano

- ✓ **Índice de satisfacción de los trabajadores.** - Este indicador permite analizar la forma en que la administración de la asociación, condiciones de trabajo, beneficios sociales, condiciones de seguridad y salud, influye en el desempeño de las actividades. (Alles, 2015)


 ASOCIACION DE PRESTACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACION NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO "ASOPRESCHAC"			
FICHA TECNICA DE INDICADORES			
Nombre del Indicador	Índice de satisfacción de los trabajadores		
Área/Departamento	Talento Humano	Responsable	Técnico de RRHH
Formula	Numerador	Resultado de encuesta de satisfacción	

	Denominador	No aplica	
Factor	No aplica	Unidad de mediación	Unidades
Fuente de información	Variable	Área de Origen	Variable
	Resultado de encuesta de satisfacción	Talento Humano	Encuesta
Meta establecida	Optimo	Aceptable	Deficiente
	100%-81%	80%-71%	60%-0%
Frecuencia de medición	Trimestral		
Interpretación	Un bajo resultado puede reflejar anomalías y repercutir en las acciones diarias de los trabajadores, se podría considerar el medio ambiente laboral.		

Tabla 18. Indicador de Índice de satisfacción de los trabajadores.

Fuente: García Cediél & Carrillo Bautista, (2016).

- ✓ **Frecuencia de Accidentes.** - Este indicador permite medir la tasa de accidentes que se ocasionan para los trabajadores, por ende, lograra identificar aquellos procesos que se puedan reforzar con capacitaciones. (Alles, 2015)


 ASOCIACION DE PRESTACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACION NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO "ASOPRESCHAC"			
FICHA TECNICA DE INDICADORES			
Nombre del Indicador	Frecuencia de accidentes		
Área/Departamento	Talento Humano	Responsable	Técnico de RRHH
Formula	Numerador	Número de accidentes incapacitantes	
	Denominador	Total, de horas hombre trabajadas	

Factor	1'000.000	Unidad de mediación	Unidades
Fuente de información	Variable	Área de Origen	Variable
	Número de accidentes incapacitantes	Talento Humano	Reporte de accidentes incapacitantes
	Total, de horas hombre trabajadas	Producción	Control de Producción
Meta establecida	Optimo	Aceptable	Deficiente
	64%-0%	64%-80%	81% en adelante
Frecuencia de medición	Mensual		
Interpretación	Un resultado por debajo de la meta, se puede considerar un factor de riesgo debido a que el personal no se encontraría capacidad a mayor número de accidentes, a diferencia de que se tenga menos accidentes podría reflejar que el personal se encuentra capacitado en la reducción de riesgos laborales.		

Tabla 19. Indicador de Frecuencia de accidentes.

Fuente: García Cediel & Carrillo Bautista, (2016).

- ✓ **Capacitación.** – Este indicador representa el porcentaje de capacitaciones que serán efectuadas ante los trabajadores durante las horas de trabajo (Alles, 2015).

 ASOCIACION DE PRESTACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACION NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO “ASOPRESCHAC”			
FICHA TECNICA DE INDICADORES			
Nombre del Indicador	Capacitaciones al personal		
Área/Departamento	Talento Humano	Responsable	Técnico de RRHH


Formula	Numerador	Número de horas empleadas en capacitación	
	Denominador	Total, de horas trabajadas	
Factor	100%	Unidad de mediación	Porcentaje (%)
Fuente de información	Variable	Área de Origen	Variable
	Número de horas empleadas en capacitación	Talento Humano	Registro de capacitación
	Total, de horas trabajadas	Talento Humano	Control de asistencia
Meta establecida	Optimo	Aceptable	Deficiente
	100%-85%	84%-70%	69%-0%
Frecuencia de medición	Mensual		
Interpretación	Si se presenta un resultado por debajo de lo esperado, quiere decir que no se está cumpliendo con el cronograma de capacitación, por ende, no se está llevando a cabo los objetivos propuestos.		

Tabla 20. Indicador de Capacitaciones al personal.

Fuente: García Cediél & Carrillo Bautista, (2016).

3.3.1.4.4 Indicadores de mercadeo

- ✓ **Satisfacción de los clientes.** - Este indicador nos permite conocer, de cómo la asociación emplea su servicio de alimentación a la hora de brindarlo en los campos del cliente (García Cediél & Carrillo Bautista, 2016).

	ASOCIACION DE PRESTACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACION NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO "ASOPRESCHAC"
	FICHA TECNICA DE INDICADORES

Nombre del Indicador	Satisfacción de los clientes		
Área/Departamento	Producción	Responsable	Chef Principal
Formula	Numerador	Número de quejas de los clientes	
	Denominador	Total, de clientes que reciben el servicio	
Factor	No aplica	Unidad de mediación	Porcentaje (%)
Fuente de información	Variable	Área de Origen	Variable
	Número de quejas de los clientes	Producción	Quejas depositadas en el buzón
	Total, de clientes que reciben el servicio	Producción	Control de firmas durante el servicio brindado
Meta establecida	Optimo	Aceptable	Deficiente
	100%-90%	89%-60%	59%-0%
Frecuencia de medición	Mensual		
Interpretación	Si se cumple la meta, se puede considerar que el servicio prestado durante el día, se está empleando de la mejor manera, pero si no cumple la meta es un llamado de atención al chef y los encargados de brindar el servicio.		

Tabla 21. Indicador de Satisfacción de los clientes.

Fuente: García Cediél & Carrillo Bautista, (2016).

- ✓ **Relación costo de material/precio de venta.** - Este indicador nos permitirá reconocer los costos de los materiales empleados en relación con el precio de venta, se puede considerar el porcentaje adicional al que recibe el cliente (García Cediél & Carrillo Bautista, 2016).



ASOCIACION DE PRESTACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACION NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO “ASOPRESCHAC”

FICHA TECNICA DE INDICADORES

Nombre del Indicador	Relación costo de material/ Precio de venta		
Área/Departamento	Producción	Responsable	Supervisor/Chef Principal
Formula	Numerador	Costo material	
	Denominador	Precio de venta	
Factor	100%	Unidad de mediación	Porcentaje (%)
Fuente de información	Variable	Área de Origen	Variable
	Costo material	Compras	Estructura de Costos
	Precio de venta	Facturación	Lista de Precios
Meta establecida	Optimo	Aceptable	Deficiente
	Menor a 25%	26%-48%	Mayor al 49%
Frecuencia de medición	Mensual		
Interpretación	Si se llega a cumplir el indicador de una manera óptima, se puede reflejar que se obtienen utilidades, gracias al buen manejo, pero caso contrario se procedería hacer un análisis de costos.		

Tabla 22. Indicador de Relación costo de material / Precio de venta.

Fuente: García Cediell & Carrillo Bautista, (2016).

3.4 Implementación del balanced scorecard en asopreschac

3.4.1 Interpretación

Concluyendo con el último objetivo del proyecto integrador, se presenta el Balanced Scorecard para la Asociación de Prestación de Servicios de Limpieza y Alimentación Nuevo Milenio de Santa Rosa de El Chaco “ASOPRESCHAC”. Esta herramienta está conformada por indicadores de gestión basados en las cuatro perspectivas.

En la primera perspectiva tenemos a los clientes, se consideró como objetivo estratégico el incremento de contratos de servicios ya sea en limpieza o alimentación, para lograr en cumplimiento satisfactorio de este objetivo se propuso los siguientes indicadores:

- ✓ **Medir el Grado de Satisfacción del Cliente.** - Este indicador permitirá conocer, de forma íntegra, si el servicio que se brinda, cumple con las expectativas del cliente, además este indicador será de gran ayuda, porque se lograra evidenciar la forma en que se está llevando los procesos de preparación de los alimentos, su meta está en el 95% y los encargados de monitorear el cumplimiento de dicho indicador serán el supervisor de campo, chef y cocineros principales, ya que de ellos depende en gran medida la forma de brindar el servicio.
- ✓ **Medir la Relación entre el costo de materia prima y el precio de venta.** - Este indicador permitirá que la asociación, establezca precios accesibles para sus clientes, debido a que la constante competencia entre nuevas asociaciones, reduce la calidad del servicio, su meta esta entre el 25%, los responsables del monitoreo serán la administradora y la contadora.

En la segunda perspectiva tenemos el aprendizaje y conocimiento, se consideró dos objetivos estratégicos, para esta perspectiva ASOPRESCHAC buscar capacitaciones constantes para los empleados y asociados, para lograr el cumplimiento satisfactorio se propuso los siguientes indicadores:

- ✓ **Frecuencia de Accidentes.**- Dentro del servicio de alimentación o limpieza hay factores importantes que se deben considerar, lo primero es tener constantes inducciones o capacitaciones para el personal, este factor ayuda a la asociación a

mejorar en el área de salud ocupacional, el indicador requerido es determinar la frecuencia de accidentes, con este indicador se puede determinar en qué áreas el personal, posee falencias, como ejemplos tenemos inducciones sobre prevención de riesgos laborales, uso de menaje de cocina. Los responsables de monitorear este indicar son el Técnico de RRHH y Supervisor de Campo.

- ✓ **Capacitaciones.** - Como se manifestó, ASOPRESCHAC, busca constantemente capacitar a su personal, ya sea gratuitamente mediante las publicaciones de la SEPS, de la misma manera contrata a personas externas para que capacite al personal y a los asociados, en temas de seguridad y salud ocupacional, reformas a los estatutos, actualización de reglamentos, manipulación de alimentos etc... Para esto se determinó el indicador de que medirá el número de horas empleadas para las capacitaciones del personal, se considera de suma importancia ya que esto permitirá planificar mejor las capacitaciones para el personal los responsables del monitoreo serán la Administradora y el Supervisor del Campo.

En la tercera perspectiva financiera, se consideró el objetivo estratégico, de reducir los costos de producción en los servicios de alimentación para la asociación, por lo tanto, se determinó los siguientes indicadores:

- ✓ **Margen Operacional de Utilidad.-** El motivo de principal de la asociación al tratar de reducir al máximo sus costos, se origina debido a que, durante el servicio de alimentación se puede llegar a desperdiciar en varias ocasiones el producto por el hecho de que los alimentos son susceptibles a la contaminación cruzada, esto provoca en ocasiones que se pretenda conocer el margen operacional de la utilidad dentro de los procesos de servicio, con la implementación de este indicador se podrá conocer si realmente la utilidad operacional es la indicada y si se está tomando en cuenta todos los procesos necesarios para evitar anomalías que afecten el servicio, los responsables de este monitoreo será la administradora en apoyo con la contadora para analizar los reportes mensuales para la correcta optimización.

- ✓ **Razón Corriente.-** Este indicador le permitirá a la asociación **determinar la** relación entre el activo y pasivo corriente teniendo como resultados interpretar que tan buena es la liquidez de la asociación ante problemas de financiamiento, además se puede mantener una visión acerca de las posibilidades de la asociación para enfrentar las obligaciones pasivas, deudas o financieras a corto plazo tomando en cuenta, que dentro del servicio que se presta en ocasiones las empresas contratantes se demoran en pagar, lo que es importante que la asociación tenga capacidad de afrontar las deudas acorto plazo.

En la cuarta perspectiva de Procesos Internos, se consideró los objetivos estratégicos de instaurar alianzas estratégicas con nuevos proveedores de materia prima y la implementación de proyectos sociales para beneficios de los asociados, por lo tanto, se determinó los siguientes indicadores:

- ✓ **Rechazos a proveedores (PPM's).** - El presente indicador se encuentra relacionado con varios indicadores empleados anteriormente, pero su finalidad es distinta ya que el indicador que se busca emplear, permitirá a la asociación evaluar a sus proveedores en base a los productos rechazados que pueden aparecer en un pedido para el servicio, entonces podremos decidir si buscamos emplear nuevos proveedores para el abastecimiento. Los responsables de monitorear serán el supervisor de campo y el bodeguero
- ✓ **Proyectos Sociales.** - De acuerdo con los estatutos de la asociación, se debe emplear proyectos que permitan a los asociados mejorar su calidad de vida, razón por la cual se consideró emplear un indicador que nos permita saber si se están cumpliendo los objetivos de la asociación.

Asociación de Prestación de Servicios de Limpieza y Alimentación Nuevo Milenio Santa Rosa de El Chaco "ASOPRESCHAC"

Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Tipo de Indicador	Nombre del Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Niveles	Frecuencia de Medición	Meta	Responsable
Clientes	Incrementar el monto de los contratos de servicios de limpieza y alimentación.	Eficiencia	Grado de satisfacción del cliente	Cantidad de reclamos / Total de Clientes	%	90% - 100% 60% - 89% Menor a 59%	Mensual	95%	Supervisor de Campo/Chef Principal/Cocineros
			Relación costo de material/precio de venta	Costo material/Precio de Venta	%	Menor a 25% 26-48% Mayor al 49%	Mensual	25%	Administradora (Representante Legal)/Contadora
Aprendizaje y Conocimiento	Buscar capacitaciones constantes para los empleados y asociados.	Eficiencia	Frecuencia de Accidentes	Numero de accidentes incapacitantes/Total de horas hombre trabajadas	%	Menor a 34% 35%-60% Mayor a 61%	Mensual	34%	Técnico de RRHH/Supervisor de Campo
			Capacitación al personal	Numero de horas empleadas en capacitación/Total de horas Trabajadas	%	85%-100% 84%-70% Menor al 69%	Mensual	85%	Administradora (Representante Legal)/Supervisor de Campo
Financieros	Reducir el costo de producción en los servicios de alimentación.	Eficacia	Margen Operacional de Utilidad	Utilidad Operacional /Ventas Netas	%	85% - 100% 70% - 84% Menor a 69%	Anualmente	85%	Administradora (Representante Legal)/Contadora
			Razón Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	%	Mayor 1.1 1 Menor a 0.99	Anualmente	\$ 9,05	Contadora
Procesos Internos	Instaurar alianzas estratégicas con nuevos proveedores de materia prima.	Calidad	Rechazos a proveedores (PPM's)	Total de unidades caducadas o en mal estado reportadas al proveedor/ Total de unidades entregadas por el proveedor	%	90%-100% 89%-75% Menor al 74%	Mensual	90%	Supervisor de Campo/Bodeguero
	Implementar proyectos sociales para beneficios de los asociados.		Proyectos Sociales	N° de Proyectos Implementados / Total de Proyectos Planificados para	%	75%-100% 56%-75% 0%-55%	Anualmente	80%	Administradora (Representante Legal)/Junta Directiva

Ilustración 14. Balanced Scorecard de ASOPRESCHAC
Fuente: Asociación ASOPRESCHAC, (2020).

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Una vez finalizado el diagnóstico de la Asociación ASOPRESCHAC mediante las técnicas de observación y entrevista se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- ASOPRESCHAC, actualmente no dispone de una herramienta de gestión que le permita implementar estrategias para alcanzar sus objetivos, carece de una filosofía empresarial, organigrama estructural, debilidades en la contabilidad por su desconocimiento y se determinó que al no tener una misión y visión clara la asociación no puede establecer estrategias para lograr sus metas con el mínimo de recursos posibles.
- Mediante la matriz de análisis DAFO, se identificó tanto oportunidades como amenazas que se presentan externamente, y las fortalezas y debilidades internas que permitieron, reconocer procesos críticos dentro de la asociación y aprovechar los puntos clave.
- Con la identificación de los objetivos estratégicos se diseñó indicadores de gestión, basados en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, que satisfagan las necesidades de la asociación, estos permitirán que se obtenga un control periódico de los objetivos estratégicos y el alcance las metas esperadas.
- Finalmente, cumpliendo con todos los objetivos propuestos, se implementó un Balanced Scorecard, diseñado exclusivamente para el uso de la asociación, esta herramienta de gestión le permitirá monitorear perspectivas financieras, internas, de clientes y de aprendizaje y conocimiento, obtener una visión más amplia sobre el futuro de ASOPRESCHAC y finalmente, ser un apoyo fundamental como una herramienta de mejora continua ante las posibles adversidades que se puedan originar.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda a ASOPRESCHAC, tomar en consideración la declaración de la misión y visión propuesto en este trabajo de investigación, además de determinar la falta de un organigrama funcional, se propone el siguiente gráfico, donde se da realce a las diferentes áreas establecidas dentro de la asociación.



Ilustración 15. Organigrama Funcional propuesto para ASOPRESCHAC

Fuente: Vega Jalmar, (2021).

- Es recomendable, establecer un destino estratégico elaborado a partir de la implementación del Balanced Scorecard, en el presente proyecto, redefinirlo cuando sea necesario y considerar el monitoreo pertinente con relación al cumplimiento de los objetivos que se pretende alcanzar.
- Considerar capacitaciones y evaluaciones continuas con relación a la metodología de Balanced Scorecard, no solo enfocado en un área específica sino incluir a las gerencias medias y altas, manteniendo una mejora continua y poder alcanzar un grado de calidad en el servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Advisory Group. (11 de Junio de 2012). *Advisory Group*. Obtenido de Advisory Group: <https://www.arcweb.com/industry-concepts/collaborative-management-model-cmm>
- Aguilar, J., Aguirre, I., Morantes, W., & Espinoza, Y. (2002). Metodología para la elaboración de un modelo de gestión en una institución pública venezolana: fundacite-Mérida. *Revista Interciencia*, 27(6), 293-298. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33906904>
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica S.A.
- Altair Consultores. (2005). La Elaboracion del Plan Estrategico. *Revista Economía No. 3*, 1-85.
- Alveiro Montoya, C. (2011). El Balanced ScoreCard como herramienta de evaluación en la Gestión Administrativa. *Revista Científica "Vision de Futuro"*, 15(2), 44-60. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>
- Amat Salas, O., Banchieri, L. C., & Campa Planas, F. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: caso del grupo alimentario guissona. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1).
- Amendola, L. J. (2006). Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos. *Universidad Politécnica de Valencia*, 136-144.
- Amo Baraybar, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral <Balanced Scorecard>*. Madrid: Esic Editorial.

- Andia Valencia, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 19(1), 28-32. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81650062004>
- Araneda Dórr, H. (1993). *Finanzas Publicas*. Santiago: Juridica de Chile.
- Argüello Solano, E., & Quesada López, C. (2015). Implementación del Cuadro de Mando Integral en Pequeñas Empresas: Una Revisión de Literatura. *Ciencias Económicas*, 79-120.
- Beltrán Jaramillo, J. (2005). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Bogota: Panamericana Editorial.
- Blanco Illescas, F. (2012). *El control integrado de gestión: Iniciación a la dirección por sistemas*. México D.F: Limusa.
- Bolaños Jijón, A. F., Méndez Bravo, J. C., & Méndez Bravo, M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *Innova Research Journal*, 5(3), 62-77.
- Cabezas Capetillo, C. (2010). *Guía Metodológica para la Elaboración de Modelos de Gestión del Patrimonio Cultural Inmueble*. Santiago: Ministerio del Interior.
- Camarena Martínez, J. L. (2016). La organización como sistema: el modelo. *Scielo*, 2-8.
- Camino, S., & Bermúdez, N. (2018). Empresas familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pendientes Económicos*, 2(3), 46-72.
- Carrion , L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en ecuador. *Revista Ciencia Administrativa*, 83-102.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. McGraw Hill.
- Constitución de la República del Ecuador [Const]. (2008). *Artículo 283[Titulo IV]*. Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008.

- Cusins, P. (1994). Understanding Quality through Systems Thinking. *The TQM Magazine*, VI(5), 19-27. doi:10.1108/09544789410067853
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dávila , A. (1999). El Cuadro de Mando Integral. *Revista Antiguos Alumnos*, 34-42.
- Dextre Flores, J. C., & Del Pozo Rivas, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 69-80.
- Domínguez, P. R. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid: Instituto Europeo de Gestión Empresarial. Recuperado el 11 de Junio de 2021
- Ganaza Vargas, J. D., & González Domínguez, F. J. (2013). *Principios y fundamentos de gestión de empresas*. Madrid: Pirámide.
- García Cediél, G., & Carrillo Bautista, M. (2016). *Indicadores de Gestión. Manual Básico de aplicación para MIPYMES*. Bogota: Ediciones de la U.
- Garcia Guiliany, J., Duran , S., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., Garcia Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 1-16.
- Graells Costa, J. (25 de Septiembre de 2010). Administración Colaborativa, el cambio de verdad. *Ambits del Colegio de Politólogos y Sociólogos de Cataluña*, 1-8. Obtenido de Slideshare: <http://www.slideshare.net/jordigraells/ambits43-jordigraells>
- Horvath & Partner Management Consultants. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral Manual práctico basado en más de 100 experiencias*. (E. Poblete, Trad.) Barcelona: Gestión 2000.
- Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y

práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177.
Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165&lng=es&tlng=es

Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Bacerlona: Gestión 2000.

Lacalle, G. (2016). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Editorial Editex.

Lépez Jiménez, C. (2003). *La administración y planificación como procesos*. San Jose: Universidad Estatal a Distancia.

Martens, B. R. (2011). The Impact of Leadership in Applying Systems Thinking to Organizations. *Journals.Isss.org*, 718-740.

Martinez Pedros, D., & Milla Gutierrez, A. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a Través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Mendez Bravo, J. C., Ayala Briones, H. J., & Palacios Sarmiento, T. Y. (2019). El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares. *INNOVA Research Journal*, 4 (3), 94-107.
doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.963>

Mira Navarro, J. C. (2006). *Apuntes de Auditoría*. Biblioteca Virtual de Derecho.

Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, 41, 116-149.

Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario, Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Profit.

- Muñiz, L. (2011). *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Murray, P. (2002). Gestión - Información - Conocimiento. *Redalyc*, IV(14), 1-12. Recuperado el 13 de Junio de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16114402>
- Navarro Arvizu, E. M., Velasco Cepeda, R., & Esparza García, I. (2015). *Metodología para diseñar un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora*. Sonora: Instituto Tecnológico de Sonora-Educación para trascender.
- Ortiz Anaya, H. (2006). *Las razones o indicadores financieros*. Bogotá D.C: Universidad Externado de Colombia.
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires: INAP. Obtenido de http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf
- Porporato, M., & García, N. (2011). Sistemas de control de gestión: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*(47), 61-77.
- Ramírez Ramírez, C. P. (2010). El Balanced Scorecard como herramienta metodológica para evaluar la gestión en la unidad de compras en el municipio de Medellín. (*Tesis de Especialización en Alta Gerencia*). Universidad de Medellín, Medellín.
- Ramírez Rojas, J. L. (2002). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas*, 54-61.
- Reliabilityweb.com.com. (12 de Febrero de 2013). *Reliabilityweb.com.com*. Obtenido de Reliabilityweb.com.com: <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>

- Rincón B, R. D. (2012). Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una Guía para su Definición. *Revista Universidad EAFIT*, 43-59.
- Rodriguez T, M. (2014). Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 31-46.
- Rojas López, M., Gutiérrez Roa, F., & Correa Espinal, A. (2012). *Sistemas de control de gestión*. Bogota: Ediciones de la U.
- Roncancio, G. (04 de Julio de 2019). *Pensemos*. Obtenido de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/historia-cuadro-de-mando-integral-por-robert-kaplan>
- Saavedra Guzmán, R., Castro Zea, L. E., Restrepo Quintero, O., & Rojas Rojas, A. (2001). *Planificación del Desarrollo*. Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Sánchez Arias, A. (2006). Gestión estratégica mediante la implementación del Balanced Scorecard en gestionar cooperativas de trabajo asociado. *Tesis de especialización en Alta Gerencia*. Universidad de Medellín, Medellín.
- Sanna, A., & De Quatrebarbes, A. (2016). El cuadro de mando integral. En 50Minutos.es, *El cuadro de mando integral: Mejore su reflexión estratégica* (pág. 54). Economía y empresa.
- Santos Cebrián, M., & Fidalgo Cerviño, E. (2004). Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 85-116.
- Scott, W. G. (1961). Organization Theory: An Overview and an Appraisal. *The Journal of the Academy of Management*, IV(1), 7-26.
- Serra Salvador, V., Vercher Bellver, S., & Zamorano Benlloch, V. (2005). *Sistemas de Control de Gestión: Metodología para su diseño e implementación*. Barcelona: Gestión 2000.

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (17 de Diciembre del 2019). *RESOLUCIÓN N° SEPS-ISNF-DNSSNF-IGJ-2019-0442*. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Terry, G. (1988). *Principios de la administración* (Cuarta ed.). México: CECSA.
Recuperado el 11 de Junio de 2021
- Vargas Jimenez, M. D., Farez Arias, M. R., & González Illescas, M. (2017). El aprendizaje organizacional a partir de sistemas de control interno. Un enfoque en las asociaciones rurales. *INNOVA Research Journal*, 2(9), 98-110.
- Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P., & Rivera Noverola, C. (2005). *Presupuestos Planificación y Control* (Sexta ed.). (E. Quintanar Duarte, Ed.) México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo.1 RUC de la Asociación ASOPRESCHAC

SRI		Certificado	
Registro Único de Contribuyentes			
Razón Social	Número RUC		
ASOCIACION DE PRESTACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACION NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO "ASOPRESCHAC"	1591712892001		
Representante legal			
• MEJIA CAICEDO MYRIAN OFELIA			
Estado	Régimen		
ACTIVO	REGIMEN GENERAL		
Inicio de actividades	Reinicio de actividades	Cese de actividades	
20/08/2014	No registra	No registra	
Fecha de constitución			
20/08/2014			
Jurisdicción	Obligado a llevar contabilidad		
ZONA 1 / SUCUMBIOS / LAGO AGRIO	SI		
Tipo	Agente de retención		
SOCIEDADES	SI		
Domicilio tributario			
Ubicación geográfica			
Provincia: SUCUMBIOS Cantón: LAGO AGRIO Parroquia: NUEVA LOJA			
Dirección			
Barrio: BAY PAZ Calle: VIA TARAPOA Número: SIN Referencia: A TREINTA METROS DE LA Y			
Actividades económicas			
• 56210003 - SERVICIO DE RESTAURANTES A DOMICILIO			
• 56100101 - VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN RESTAURANTES, INCLUSO PARA LLEVAR.			
• 56290101 - ACTIVIDADES DE CONTRATISTAS DE SERVICIO DE COMIDAS COMO LAS COMPAÑIAS DE TRANSPORTE, CATERING.			
• 88121001 - LIMPIEZA GENERAL (NO ESPECIALIZADA) DE TODO TIPO DE EDIFICIOS, ESTUDIOS PROFESIONALES, LOCALES COMERCIALES, PROFESIONALES Y EDIFICIOS CON MÚLTIPLES UNIDADES RESIDENCIALES COMO: OFICINAS, CASAS Y DEPARTAMENTOS, FÁBRICAS, ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES E INSTITUCIONES. ESTAS ACTIVIDADES CONSISTEN SOBRE TODO EN LA LIMPIEZA DE INTERIORES, ALINQUE PUEDEN ABARCAR LA LIMPIEZA DE ZONAS EXTERIORES CONEXAS, COMO VENTANAS Y PASADIZOS.			
Establecimientos			
Abiertos	Cerrados		
2	0		
1/2			
www.sri.gob.ec			

Razón Social	Número RUC
ASOCIACION DE PRESTACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACION NUEVO MILENIO SANTA ROSA DE EL CHACO "ASOPRESCHAC"	1591712892001
Obligaciones tributarias	
• 2011 DECLARACION DE IVA	
• 1021 - DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES	
• ANEXO RELACION DEPENDENCIA	
• ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO	
• ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI	
• 4150 CONTRIBUCION UNICA Y TEMPORAL PARA SOCIEDADES CON INGRESOS MAYORES O IGUALES A USD 1 MILLON	
! Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gob.ec.	
Números del RUC anteriores	
No registra	
	Código de verificación: CATROR2021000000001
	Fecha y hora de emisión: 27 de agosto de 2021 09:32
	Dirección IP: 10.1.2.25
Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-0GERCGC-15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 482 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.	
2/2	
www.sri.gob.ec	

Anexo.2 Entrevista.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ENTREVISTA DIRIGIDA A LA REPRESENTANTE LEGAL DE
ASOPRESCHAC



Objetivo: Recabar información sobre el diagnóstico inicial que mantiene la asociación Asopreschac

Aplicado en:	Asociación Asopreschac
Nombre del entrevistado:	Myrian Mejía
Nombre del entrevistador:	Anderson Vega
Cargo Ocupacional:	Representante Legal de la Asociación
Fecha:	17 de mayo del 2021
Hora de entrevista:	09H00 am

Guía de entrevista semiestructurada

1. ¿La empresa cuenta con enunciados de filosofía empresarial, misión, visión, valores corporativos y objetivos organizacionales de corto, mediano y largo plazo?
2. ¿La empresa tiene una estructura organizacional definida?
3. ¿La empresa dispone de un manual de funciones, instructivos que establezcan actividades y responsabilidades al personal?
4. ¿Se han definido procedimientos escritos para los principales procesos como compras, ventas, pago a proveedores, cobro a clientes e inventarios?
5. ¿Cuentan con mecanismos para identificar y medir los riesgos a los que se enfrenta la asociación?
6. ¿La empresa posee un sistema de información y comunicación que genere información necesaria para la toma de decisiones?
7. ¿La empresa aplica indicadores de gestión como una herramienta de monitoreo de las actividades que se realiza dentro de la asociación?
8. ¿En la empresa se aplican controles básicos en las áreas administrativas, financieras y operativas en el caso de ser la respuesta positiva cuáles son?

Anexo 3. Recopilación de Información.

