



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-30-No.502-2019

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS AVANZADAS.

TEMA:

DESARROLLO DE UN MODELO DE BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE CAMARI, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

AUTORES:

KARLA VICTORIA HIDALGO SACANCELA

DIRECTOR:

SANTIAGO RAMÓN VALLADARES VÁSQUEZ

QUITO - ECUADOR

2023

COHORTE
2021-2022



Autora:



Karla Victoria Hidalgo Sacancela

Ingeniera en Administración de Empresas

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención en Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito

khidalgos@est.ups.edu.ec

Dirigida por:



Santiago Ramón Valladares Vásquez

Ingeniero Bursátil

Master en Gestión de la Calidad y Productividad

Docente de la Universidad Salesiana del Ecuador

svalladares@ups.ed.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2023 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO-ECUADOR-SUDAMÉRICA

KARLA VICTORIA HIDALGO S.

DESARROLLO DE UN MODELO DE BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE CAMARI, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.



Resumen

El presente trabajo de investigación sugiere el desarrollo de una metodológica de trabajo sustentado en el Balanced Scorecard para la organización Camari ubicada la ciudad Quito. El objetivo de este estudio es desarrollar como una herramienta gerencial que examina el control y moderniza las actividades organizacionales.

Si bien se realizó una investigación del entorno actual de la organización el cual carece de una metodología de trabajo, se identificaron las actividades internas y externas, fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas. Las cinco fuerzas de Porter también se utilizaron para analizar las actividades comerciales de la organización, se espera que con el uso de los datos recopilados los procesos mejoren utilizando la cadena de valor.

Se sugiere presentar este modelo administrativo con el fin de evaluar la eficiencia financiera y así potenciara la metodología de trabajo. Al lograr la participación e involucramiento de todo el personal en todas las actividades de la organización se pretende potencian los indicadores de gestión y los resultados financieros del negocio.

Palabras Clave: Procesos, Cuadro de Mando Integral, gestión, Foda, Cadena de Valor.



Abstract

The present research suggests the development of a work methodology. Based on the balanced scorecard from the Camari org, located in Quito. The objective of this study is to develop managerial tools that both, examine the controls and modernizes the organizations's activities

Although an external environmental research was carried out (currently there is no work methodology). Both the internal/external factors, the organizations strengths and weaknesses, as well as its opportunities and threats were identified. Porter's 5 forces were also used to analyze the commercial activities of the organization. It is expected that with the use of the compiler data, the org's procedures will improve by utilizing a value chain

We suggest presenting this administrative model to their respective evaluators, in order to evaluate financial efficiency as well as empower the current org's methodology. By accomplishing the participation and involvement of all employees in all activities within the organization, we are planning to empower the indicators of performance and the business' financial results

Keywords: Processes, Balanced Scorecard, management, SWOT, Value Chain.



INDICE GENERAL

1.	INTRODUCCIÓN	8
1.1.	Problemática. Antecedentes	8
1.2.	Formulación del Problema.....	9
1.2.1	Problemática General	9
1.2.2	Problemáticas Específicas	9
1.3.	Justificación Teórica	10
1.4.	Justificación Práctica	10
1.5.	Objetivos.....	11
1.5.1	Objetivo general	11
1.5.2	Objetivos Específicos.....	11
1.6.	Principales resultados.....	11
2.	MARCO TEÓRICO.....	12
2.1	Marco conceptual.	12
2.1.1	Análisis del FODA.....	12
2.1.2	Las 5 Fuerzas de Porter.....	12
2.1.3	La Cadena de Valor.....	13
2.2	Bases teóricas.....	13
2.3.	Análisis Crítico.....	16
2.3.1	Perspectiva Financiera	17
2.3.2	Perspectiva del Cliente	18
2.3.3	Perspectiva del Proceso Interno	18
2.3.4	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	18
3.	METODOLOGÍA	18
3.1.	Unidad de análisis	19



3.2. Población.....	19
3.3 Métodos a emplear.	20
3.6. Identificación de información.	20
3.6.1 Fuentes Primarias	20
3.6.2 Fuentes Secundarias	20
3.7. Técnicas de recopilación de datos.....	21
3.8. Proceso de análisis de la información.....	21
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	21
4.1. Resultados	22
4.1.1 La encuesta.....	22
4.2. Propuesta Metodológica o Tecnológica	34
4.2.1 El Foda	34
4.2.2 Estructura Organizacional	39
4.2.3 Cadena de Valor	40
4.2.4 Análisis de los Factores Internos - Cinco Fuerzas de Porter.....	40
4.2.5 Mapa Estratégico.....	43
4.2.1. Premisas	5
4.2.2. Objetivo de la propuesta metodológica.....	6
4.2.3. Objeto de la propuesta.....	6
4.3. Responsables de la implementación.....	6
4.4. Fases para su puesta en práctica.....	7
5. CONCLUSIONES	8
6. RECOMENDACIONES	9
Bibliografía	10
Anexos.....	12



INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Personal Camari	19
Tabla 2 Preguntas Sociales	22
Tabla 3 Nivel de Educación	23
Tabla 4 Antigüedad Laboral	24
Tabla 5 Conoce Misión y Visión	25
Tabla 6 Que tan satisfecho está usted con el ambiente organizacional	26
Tabla 7 Está de acuerdo que su trabajo está en relación con la experiencia que posee	27
Tabla 8 Su trabajo está en relación con su titulación académica	28
Tabla 9 Existe buenas relaciones laborales y trabajo en conjunto con sus compañeros.....	29
Tabla 10 Existe buena comunicación entre jefes y empleados	30
Tabla 11 Considera que su trabajo es bien remunerado.....	31
Tabla 12 Donde cree usted que existe falencias en la parte administrativa	32
Tabla 13 Donde piensa usted que existe falencias en el área financiera.....	33
Tabla 14 FODA Institucional.....	35
Tabla 15 Matriz de Factores Externos (EFE).....	36
Tabla 16 Matriz de Factores Internos (EFI).....	37
Tabla 17 Indicadores Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Balanced Scorecard Camari....	1
Tabla 18 Indicadores Perspectiva Procesos Internos Balanced Scorecard Camari.	2
Tabla 19 Indicadores Perspectiva Clientes Balanced Scorecard Camari.....	2
Tabla 20	3
Indicadores Perspectiva Financiera Balanced Scorecard Camari.....	3



INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Género	23
Figura 2 Nivel de Educación	24
Figura 3 Antigüedad Laboral.....	24
Figura 4 Conoce la Misión y Visión.....	26
Figura 5 Que tan Satisfecho está Usted con el Ambiente Organizacional.	26
Figura 6 Está Usted de Acuerdo que su Trabajo está en Relación con la Experiencia que Posee	28
Figura 7 Su trabajo está en relación con su titulación académica	29
Figura 8 Existe Buena Relación y Trabajo en Equipo con sus Compañeros.....	30
Figura 9 Existe Buena Comunicación entre Jefes y Empleados.....	31
Figura 10 Considera que su Trabajo es Bien Remunerado.....	32
Figura 11 Dónde cree usted que existen falencias en la parte administrativa	33
Figura 12 Donde piensa usted que existen falencias en el área financiera	34
Figura 13 Organigrama Camari	39
Figura 14 Cadena de Valor Camari	40
Figura 15 Cinco Fuerzas de Porter	41
Figura 16 Mapa Estratégico del Balanced Scorecard para Camari	43
Figura 17 Control de Indicadores	5



1. INTRODUCCIÓN

1.1. Problemática. Antecedentes

La primera problemática encontrada a Camari, que pertenece al Grupo Social FEPP, es una organización en servicio a la sociedad, privada y sin fines de lucro. Beneficiada por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana desde los años 70, que brinda asesoría para el progreso de los sectores marginales del país con asistencia técnica, formación y créditos productivos.

De la acción de FEPP nace Camari en 1981 para afrontar la problemática en la comercialización de productos agrícolas y artesanías que agobian a los trabajadores rurales y de la periferia del país, en Camari se comercializa productos agrícolas y artesanías de calidad, dignidad y solidaridad para cubrir las exigencias de los consumidores y productores, a partir del avance de iniciativas y promoviendo la igualdad social y organizacional. (Camari, s.f.)

Las dificultades económicas originadas por la pandemia del COVID- 19 en nuestro país, ha constituido una pérdida aproximada de 532.359 trabajos y declinación de fondos “de USD 16.382 millones entre marzo a diciembre del período 2020. Lo informa una investigación del Banco Central, publicado el 12 de mayo de 2021. Las pérdidas totales representan el 16,6% del Producto Interno Bruto (PIB) en 2020”. (Avila, 2021)

La depresión económica a causa el COVID-19 ha repercutido los ingresos de los ecuatorianos, conmoviendo en diversas áreas productivas trayendo como consecuencias un incremento de desempleo. Este entorno afecta de primera mano a las ventas de Camari ya que los consumidores han dejado de comprar productos orgánicos, agroecológicos, artesanías, sustituyendo por productos tradicionales.

Información recaudada a los gestores de la empresa Camari, señalan que los últimos años están trabajando a pérdida de acuerdo a información financiera presentada en sus estados financieros, el argumento en que se fundamenta estas observaciones se obtiene en el criterio que las ventas de productos agrícolas que representan el 80% de las ventas y artesanías el 20%, no logran cubrir los costos de operación, debido a la disminución de las ventas como se manifestó en el párrafo anterior.



1.2. Formulación del Problema

Camari es una organización cuyos ingresos por la venta de productos le permiten sostenerse y poseer una relativa participación en el mercado local e internacional, no obstante, podría optimizar su manejo administrativo para incrementar el crecimiento y la sostenibilidad. En lo referente a la parte administrativa, no cuenta con una definida estructura organizacional, ni funciones establecidas, acompañada de una caduca planeación estratégica. Con respecto al tema financiero no están definidas de forma clara los procesos de cartera, la tesorería al no poseer indicadores que permitan facilitar gestiones de contingentes se vuelve vulnerable.

La organización no cuenta con herramientas sistemáticas que permitan la mejora de los procesos organizacionales, su metodología es poco clara y por ende ineficiente en la toma de decisiones, las ventas en el 2020 se han reducido significativamente y no se ha cumplido con el presupuesto anual de ventas, posee una cartera vencida, la ausencia de un análisis de tendencias de mercado y comportamiento de consumidores son errores que promueven a presentar esta investigación y conduce a recomendar del Balanced Scorecard como una herramienta de gestión graduable a los requerimientos de la organización.

1.2.1 Problemática General

¿Cómo afecta la ausencia de una herramienta de gestión basada en el Balanced Scorecard para la empresa Camari, localizada en la ciudad Quito que admita el mejoramiento de los procesos administrativos financieros?

1.2.2 Problemáticas Específicas

- a) ¿Cuál es el entorno situacional de Camari en relación a los procedimientos administrativos y financieros que se desarrollan dentro de la organización?
- b) ¿Cuáles son las principales falencias que existentes en los procesos administrativos y financieros?



- c) ¿Cómo una herramienta de gestión administrativa permitirá mejorar los procesos internos de la organización?

1.3. Justificación Teórica

Hoy en día, las exigencias y desarrollos tecnológicos en los mercados nacionales e internacionales crean constantemente desafíos y oportunidades para las organizaciones que deben adoptarse a los cambios y necesidades de los negocios, teniendo estas que adoptarse a los cambios y necesidades empresariales. A partir de teorías y conceptos financieros administrativos, esta investigación busca determinar el origen de las situaciones que intervienen de manera errada en las áreas administrativas y financiera de Camari, lo cual permitirá prevenir posibles problemas y vulnerabilidad financiera y crecimiento económico.

Mediante el estudio de técnicas administrativas como el Balanced Scorecard, permitirá inspeccionar el éxito de los resultados en concordancia con la misión y visión organizacional, regulando los indicadores económicos en las decisiones y acciones organizacionales. La necesidad de utilizar esta técnica va integrar algunas actividades en la organización, como es la gestión administrativa y gestión de control.

Las herramientas para el análisis de recopilación de información son: FODA, las cinco fuerzas de Porter, indicadores, organigramas.

1.4. Justificación Práctica

Al sugerir una técnica administrativa para Camari y persiguiendo el objetivo de la investigación la organización tendrá a su disposición las herramientas necesarias para promover la sostenibilidad economía y alcanzar el desarrollo organizacional, manejando estrategias enfocadas a favorecer su posición económica en el mercado interno y externo de tal manera mejorar las actividades internas orientándose en la calidad y eficiencia de la organización.



El propósito de esta investigación es plantear una metodología de trabajo fundamentada en la técnica de la gestión Balanced Scorecard, con el propósito de optimizar las actividades en las que opera la organización, enfocándose en el estudio de las cuatro perspectivas, las mismas que concernientes de modo continuo con los objetivos estratégicos. Esta metodología ofrecerá las directrices y orientación para la correcta toma de decisiones para un correcto funcionamiento organizacional. Establecer este tipo de modelo de gestión ofrecerá a Camari una organización consecuente que permitirá incorporar a todos los departamentos y sus colaboradores como un mecanismo interactivo para el crecimiento de Camari.

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Desarrollar un Modelo de Balanced Scorecard para la Gestión Administrativa y Financiera de la empresa Camari, que potencie sus procesos y mejorar la sostenibilidad económica y financiera.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a) Desarrollar un análisis administrativo y financiero mediante las cinco fuerzas de Porter, cadena de valor y FODA, que permita evidenciar las condiciones actuales de Camari, estableciendo los factores internos y externos.
- b) Establecer el enfoque estratégico de Camari por medio del desarrollo de las cuatro perspectivas.
- c) Definir los indicadores para cada perspectiva que permita la evaluación correcta de los objetivos estratégicos propuestos y los estándares de evaluación.

1.6. Principales resultados

La presente propuesta metodología busca como resultado aplicar un sistema de Balanced Scorecard el mismo que permita una gestión más adecuada administrativa financiera para Camari



de esta manera incrementar la sostenibilidad y crecimiento de la misma, mediante el uso correcto de las herramientas de investigación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco conceptual.

Para una mejor comprensión del modelo de gestión es indispensable manejar ciertas definiciones básicas de cada uno de los elementos que contemplan.

2.1.1 Análisis del FODA.

FODA es un instrumento primordial para conocer la valoración actual de una organización a través de sus cuatro componentes que son: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, además sirve como una técnica administrativa para fijar decisiones. (Huerta, 2020).

La herramienta de análisis estratégico conocido como matriz DAFO o FODA, es un enfoque multidisciplinario que ayuda a diferenciar los componentes internos y externos del entorno organizacional al determinar estos factores estudia el efecto positivo o negativo para las organizaciones y de esta manera fijar decisiones estratégicas (Spet, 2016)

A través de la utilización del análisis FODA, podemos determinar los diversos aspectos de la organización, como internos y externos que pueden afectar la competitividad. Estos aspectos abarcan factores como la capacidad instalada, los costos e ingresos, así como el recurso humano, entre otros, al utilizar esta metodología podemos tomar decisiones oportunas y mejora la planificación estratégica a través de la matriz que funciona como un marco de evaluación de estos factores antes mencionados.

2.1.2 Las 5 Fuerzas de Porter.

Porter M. , (2017) define a las cinco fuerzas de la siguiente manera

“La competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores,



los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de competencia resultante de la combinación de las cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella” (pág. 31)

La realización de estrategias y planes de mercado requiere un extenso análisis macro del entorno organizacional utilizando la teoría de las cinco fuerzas que incluye las amenazas nuevas competidores, rivalidad entre competidores, amenazas de productos existentes, poder de negociación, poder de negociación de consumidores

2.1.3 La Cadena de Valor

Según (Porter M. , 2016) toda organización que genera valor busca corregir su capacidad productiva para logra optimizar sus objetivos organizacionales, la cadena de valor permite que las organizaciones examinen los procesos con el propósito de optimar al límite o cada etapa productiva y de esta manera mejorar la ventaja competitiva, además es un elemento de la administración estratégica ya que es precisa e interviene en el posicionamiento de bienes y servicios en los mercados.

Esta metodología empresarial es la secuencia de actividades desarrolladas con el fin de asentarse y valorizar los productos en los mercados nacionales e internacionales es utilizada en las organizaciones para mejorar la competitividad y alcanzar los objetivos, está metrología permite analizar continuamente todos los procesos con el fin de mejorar cada etapa productiva tanto, como sea posible para crear y optimizar ventajas competitivas.

2.2 Bases teóricas.

El cuadro de mando integral ofrece a los directores de las organizaciones un instrumento para conseguir el éxito y competitividad en un determinado tiempo. Este modelo de gestión transforma a la estrategia y misión organizacional en proceso de prevención de actuaciones específicas para alcanzar el éxito. El BSC informa y relaciona sobre los objetivos y estrategias organizacionales mediante medios de comunicación para informar a los colaboradores. (Moreno E. F., 2018).



Kaplan & Norton , 1996 ha afirmado lo siguiente

“El Cuadro de Mando Integral (CMI) revolucionó el sistema de gestión orientado a canalizar energías, habilidades y conocimientos específicos de los colaboradores de una organización hacia la consecución de objetivos estratégicos a medio y largo plazo. Kaplan y Norton demuestran la forma en que los ejecutivos de sectores como la banca, el petróleo, los seguros y la distribución utilizan el CMI, tanto para guiar la gestión actual como para marcar objetivos futuros. Nos enseñan cómo aplicarlo en cuatro categorías: actuación financiera, conocimiento del cliente, procesos internos, formación, y crecimiento. Además, nos revelan de qué manera el CMI funciona también como sistema de formación y nos indican los pasos necesarios para que cualquier directivo pueda construir el suyo propio” (pág. 10).

El CMI, ofrece una herramienta que ayuda a la combinación y la estimación de directrices controla una serie de pautas para asegurarse de que los directivos tengan una comprensión clara y precisa de la organización, y juega un papel importante en la determinación estratégica organizacional así lo certifica el autor (Martinez Chaparro, 2017).

De acuerdo con Alver Muñoz, 2012

“El Cuadro de Mando propuesto para Elecaastro a través de las cuatro perspectivas y su mapa estratégico, presenta con fin último el servicio a la ciudadanía, en un nivel más bajo desde la perspectiva financiera se enfoca en la sostenibilidad empresarial, desde los procesos internos busca el mantenimiento e incremento de la oferta de energía y en base a su mapa estratégico desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se enfoca en el desarrollo organizacional y bienestar del talento humano” (pág. 12).

Los autores Gallegos Reinoso & Ruiz Avila, (2020) definen al CMI como:

“El modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral y Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo con la norma ISO 9001: 2005, si bien pueden tener diferencias, sin embargo, sus similitudes van a contribuir para que la institución a la vez que desarrolla sus procesos y actividades, deban incorporar herramientas de medición a través de indicadores



de resultados y definir a conciencia como gestionar la calidad de una manera eficaz de acuerdo con los objetivos que se persigue” (pág. 18).

Es importante entender y relacionar las etapas del proceso administrativo; La Planificación determina qué quiere ser la organización, dónde va establecer, cuándo inicia y cómo lo va a lograr, para lograr la planeación se debe conocer sus principios; Objetividad, Factibilidad, Flexibilidad, Unidad. Organización es establecer el orden necesario para coordinar la fuerza de trabajo, medios económicos y materiales. Dirección ejecuta todo el proceso administrativo de las organizaciones dentro de sus elementos esta la comunicación y liderazgo. Control evalúa y mide la ejecución de los planes organizacionales (Moreno C. , 2017).

Integración de la organización se describe al recurso humano, financiero tecnológico, quién y con quién se va a realizar los procesos. Dirección orienta a la toma de decisiones, supervisión, delegación de actividades para el cumplimiento de objetivos organizacionales sus principios; integridad, equilibrio, claridad, aprovechamiento de la organización, difusión y moderación. La verificación es la comprobación definitiva periodo del proceso administrativo, comprueba si todo se llevó a cabo sus principios. (Luna Gonzalez, 2015)

Se deduce por Stakeholder a los grupos de personas o individuos que intervenir sobre los logros de los objetivos organizaciones o a su vez pueden verse perjudicados, se estima que los directores deben proporcionar mayor inclinación a las amenazas externas, la planificación estratégica requería una versión más compleja con la comunicación entre grupos de presión, clientes, proveedores, empleados (Freeman, 2012).

Fred David en su enfoque describe objetivamente y sistemáticamente en fijar decisiones en las organizaciones se realiza de manera cuantitativa y cualitativa para admitir medidas correctivas en momentos de inseguridad mediante tres etapas; enunciación, realización y valoración de estrategias. El modelo general comprende a la organización se ajusta con el desarrollo global la metodología consiente en organizar y seguir pasos que ayudan apoyar en la correcta toma de decisiones y clarificara los contextos que se pueden acontecer, la ejecución de un proceso de



recaudación, manejo de la información en el cual la calidad de la información y ecuanimidad con la que se maneje permitirá la aproximación al triunfo. (David, 2019)

Administración financiera especifica la gestión que se encarga de encaminada a destinar, examinar, monitorear y regularizar los recursos financieros con el propósito de mejorar los rendimientos económicos. Es primordial que las organizaciones se desenvuelvan con mayor trascendencia para prosperar en la toma de decisiones financieras de tal manera crear nuevas oportunidades de inversión para la organización. La administración financiera analiza que los capitales económicos sean más productivos a través de una adecuada planificación de gastos e ingresos. (Bravo, 2017).

El análisis financiero recopila e interpreta información cualitativa cuantitativa de acontecimiento pasados y actuales de las organizaciones, el propósito principal es lograr un análisis del estado real de las organizaciones, los principales elementos de la gestión financiera son; los estados financieros, análisis vertical, análisis horizontal, notas financieras. (Castillo Parra & Pérez Erazo , 2018)

Las organizaciones en la actualidad deben reflexionar en el principio de continuidad o también conocido como negocio en marcha esto nos quiere indicar que los objetivos deben construirse a largo plazo para que se alcanzar las exigencias de los mercados, este es una aspecto primordial de las estrategias el pensar siempre hacia el futuro (Contreras Sierra, 2013).

Considerando los párrafos anteriores la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) en Camari, permitirá mejorar los procesos internos y facilitará la correcta toma de decisiones, al alcanzar un mapa estratégico ayudará alinear los objetivos de cada departamento.

2.3. Análisis Crítico.

De acuerdo a lo planteado por los distintos escritores antepuestos podemos finalizar que la aplicación del Balanced Scorecard en Camari es sustancial puesto que es una pauta para monitorear estratégicamente los procesos administrativos, proporciona una serie de ventajas como:



- Identifica puntos críticos a través de la ejecución de nuevas estrategias permitiendo la superación de la organización.
- Evalúa el desempeño del personal por medio de indicadores de gestión.
- Ayuda a comunicar los objetivos con mayor claridad para que todos los niveles de la organización los entiendan mejor.
- Apoya a conocer con claridad su visión y estrategia para llegar a la misma.
- Mejora la comunicación de metas y resultados.

Desventajas del modelo

- El BSC, es un instrumento de gestión que consiente en monitorear constantemente las actividades y se debe actualizar constantemente para que no caduque el mapa estratégico.
- La información puede ser pesada ya que existe un elevado volumen de investigación sobre el tema esto puede llevar a la confusión.
- No funcionará sin un cambio cultural del personal.
- Falta de dimensión de tiempo.

Balanced Scorecard, estudia el comportamiento de las organizaciones en relación a sus cuatro perspectivas esforzándose por aumentar los recursos para lograr la sostenibilidad financiera, programando revisiones continuas para revalorizar y vincular los objetivos estratégicos de la organización.

2.3.1 Perspectiva Financiera

Examina el funcionamiento de las organizaciones como generadora de ingresos, mejora las actividades financieras y el correcto uso de los recursos disponible para alcanzar la sostenibilidad. Los indicadores financieros son importantes para sintetizar el comportamiento económico, medible y ya ejecutado. Los propósitos financieros se enlazan con el beneficio económico y el incremento de la oferta. (Kaplan & Noton , 1996).



2.3.2 Perspectiva del Cliente

Los directores de las organizaciones reconocen a sus consumidores y los mercados en donde se desafiarán de acuerdo a los negocios, los indicadores principales son: satisfacción de consumidores, conservación de los consumidores, futuros consumidores, basado en la segmentación de mercados. Dicha perspectiva permite a los ejecutivos de la organización enlazar las estrategias de clientes mejorar los rendimientos futuros rendimientos financieros. (Kaplan & Noton , 1996)

2.3.3 Perspectiva del Proceso Interno

Se enfoca en las actividades internas más críticas de una organización que son decisivos para alcanzar el éxito esta actividad permite entregar propuestas de valor para cubrir las exigencias de los consumidores y obtener mejores resultados económicos (Kaplan & Noton , 1996).

2.3.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Las tres fuentes principales del crecimiento organizacional son: los individuos, los métodos y las operaciones de la empresa Al usar esta perspectiva se puede identificar el entorno organizacional que se relaciona con la capacitación y preparación de los trabajadores, (Kaplan & Noton , 1996).

Las cuatro perspectivas del CMI demuestran ser admitidas en diversas organizaciones, estas perspectivas deben ser consideradas como un modelo más no como limitantes, no existe un teorema que indique que las cuatro perspectivas son irremplazables o suficientes depende de las condiciones del sector puede necesitar una o varias perspectivas complementarias.

3. METODOLOGÍA



3.1. Unidad de análisis

Este estudio fue realizado en Camari, la misma que está estructurada por Coordinación General, Departamento Financiero, Centro de Acopio, Comercialización Nacional e Internacional y Punto de Ventas las áreas mencionadas cuentan con 18 trabajadores.

3.2. Población.

Está compuesta por las áreas administrativa, financiera y operativa que constituyen la estructura organizacional de Camari, se realizó el análisis a todos los trabajadores de la organización.

Tabla 1

Personal Camari

Área	Departamento	Número De Personas
Administrativa	Coordinación	1
	Comunicaciones, Marketing	1
	Servicios Generales	1
Financiera	Contabilidad	3
	Bodega Agrícola	6
Operativo	Bodega Artesanías	1
	Punto de Venta Santa Clara	3
	Punto de Venta Jipijapa	2
Total		18

Nota. Población de Camari. Fuente: IESS

El volumen de la población al ser limita no necesita realizar una muestra se va a tomar toda la población completa de 18 usuarios.



3.3 Métodos a emplear.

Método histórico, ya que se obtiene información del proceso evolutivo de la empresa, y de su desarrollo y crecimiento a través de los años.

Método deductivo, presenta conceptos, principios, definiciones generales que permitirá plantear las conclusiones y recomendaciones al ser aplicadas en este caso en particular.

Método inductivo, permite obtener información de datos y demás referentes teóricos que permiten tener claridad de los procesos administrativos de la organización.

3.6. Identificación de información.

Para la identificar la información se trabajó con fuentes de información primaria y secundaria para completar el presente estudio.

3.6.1 Fuentes Primarias

Encuesta individualizada a todo el personal operativo y administrativo financiero que labora en Camari, con el propósito de comprender las condiciones actuales.

Observación directa en las oficinas de Camari, con la intención de conocer los procesos organizacionales y el entorno laboral donde se desarrollan las actividades del personal.

3.6.2 Fuentes Secundarias

- Informes anuales del balance social y económico de Camari, donde consta el resumen del trabajo realizado anualmente con sus respectivos datos generales.
- Revista y libros sobre modelos de Gestión estratégicos,
- Consulta a través de páginas web.



3.7. Técnicas de recopilación de datos.

Los métodos utilizados para la recaudación de datos para esta investigación son encuesta y observaciones directas en cada departamento. La aplicación de la encuesta constaba de cinco preguntas sociales y nueve preguntas en escala tipo Likert, las mismas fueron bien recibidas por el personal de Camari, con el fin de recopilar datos sobre los procesos tanto internos como externos.

La observación directa permite conocer el contexto del ambiente organizacional en el que se desarrollan los procesos organizacionales y el entorno laboral de las actividades del personal, con la finalidad de recopilar información para el estudio.

3.8. Proceso de análisis de la información

Los resultados de las 14 preguntas formuladas en la encuesta se transcribieron a una tabla en el programa de cómputo Microsoft Excel, ordenando las preguntas y definiendo los porcentajes asociados a cada respuesta de manera que fue posible obtener tablas y gráficos correspondientes a cada pregunta, de esta forma se prepara estos datos para el análisis.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con el fin de analizar la posibilidad de implementar el modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard, partiremos por estudiar la situación actual de Camari, es decir conocer los factores internos y externos. Ahora veamos el resultado de la encuesta efectuada a 18 personas que integran Camari ubicada en la ciudad de Quito.

Los resultados obtenidos en la encuesta son relacionados con la investigación elaborada por (Cisneros Vela & Llive Cevallos, 2021), en donde el género masculino tiene porcentaje del 60% y el 50% para la actual estudio, en relación al nivel de educación el 46% corresponde a la secundaria y el 55,6% para esta investigación, en cuanto a la razón de la misión y visión organizacional el estudio citado predomina el sí conocer con el 89% y el 38,89% no conoce para este caso, además en cuanto las falencias existentes en las áreas administrativas y financieras con



un 65% y un 72% para este estudio y coinciden que el nivel jerárquico y la falta de fondos son los problemas existentes en la organización, para los trabajadores el 86% no está satisfecho en la comunicación entre jefes y empleados en este caso mientras que el 30% no está satisfecho en el estudio de (Cisneros Vela & Llive Cevallos, 2021).

4.1. Resultados

4.1.1 La encuesta

Preguntas Sociales En relación al género de encuestados se puede evidenciar que el 50% corresponde a mujeres ubicadas en el área administrativa con el 22, 22 % y el 27,78% en el área operativa con una edad promedio de 31 a 40 años, mientras que el 50% corresponde al género masculino localizado 16,67% en la administración y el 33,33% en el área operativa y un promedio de edad de 31 a 40 años.

Tabla 2

Preguntas Sociales

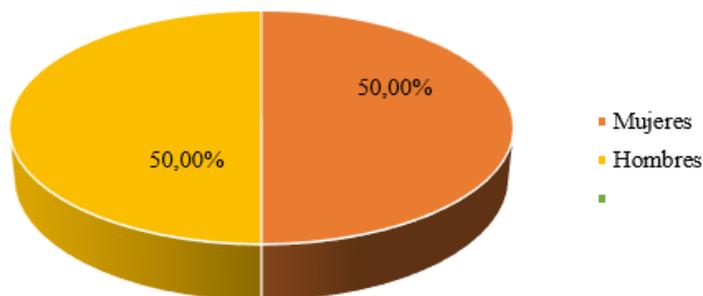
Área de Trabajo	Genero	Edad	Frecuencia	Porcentaje
Administrativo	Hombre	31 a 40 años	3	16,67%
	Mujer	26 a 30 años	1	5,56%
		31 a 40 años	2	11,11%
		41 a 50 años	1	5,56%
Operativo	Hombre	26 a 30 años	1	5,56%
		31 a 40 años	3	16,67%
		41 a 50 años	2	11,11%
	Mujer	31 a 40 años	3	16,67%
		41 a 50 años	2	11,11%
Total general			18	100,00%

Elaboración por: Victoria Hidalgo



Figura 1

Género



Elaboración por: Victoria Hidalgo

El nivel de educación se puede determinar que el 55,6% del total de trabajadores poseen un nivel de educación de bachillerato el mismo que corresponde al 22,22% a mujeres mientras que el 33,33% a hombres y se encuentra en el área operativa. Seguido por el 22,22% nivel profesional que corresponde al género femenino ubicado en el área administrativa, el 11,11% al nivel técnico que está conformado género masculino en el área administrativa, 5,56% nivel primario con el género femenino en el área operativa con el mismo porcentaje tenemos el nivel de posgrados con el género masculino en el área administrativa.

Tabla 3

Nivel de Educación

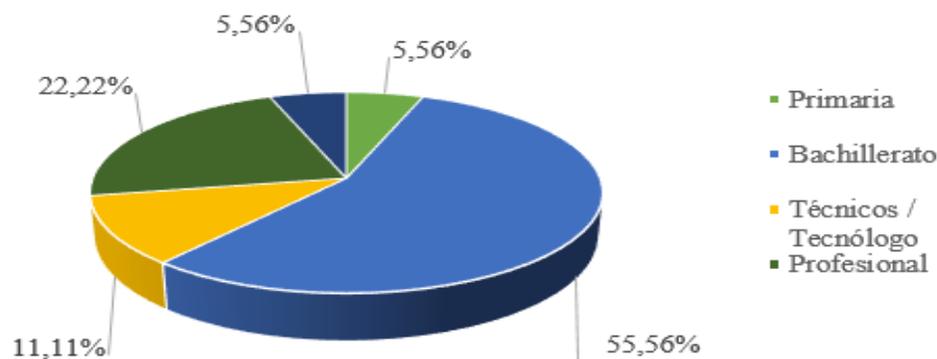
Área de Trabajo	Género	Nivel de Educación	Frecuencia	Porcentaje
Administrativo	Hombre	Posgrado	1	5,56%
		Técnicos / Tecnólogo	2	11,11%
	Mujer	Profesional	4	22,22%
Operativo	Hombre	Bachillerato	6	33,33%
	Mujer	Bachillerato	4	22,22%
		Primaria	1	5,56%
Total general			18	100,00%

Elaboración por: Victoria Hidalgo



Figura 2

Nivel de Educación



Elaboración por: Victoria Hidalgo

Dado el tiempo de antigüedad de los trabajadores de Camari se puede concluir que el 55,56% corresponde al promedio de 11 a 20 años de labor, se encuentra distribuido en el área administrativa con el 11,11% la operativa con el 44,44%, mientras que el género femenino es el más antiguo con el 33,33% y el 22,22% género masculino, el 11,11% corresponde a menos de 5 años de trabajo encontrando en el área administrativa con el género masculino.

Tabla 4

Antigüedad Laboral

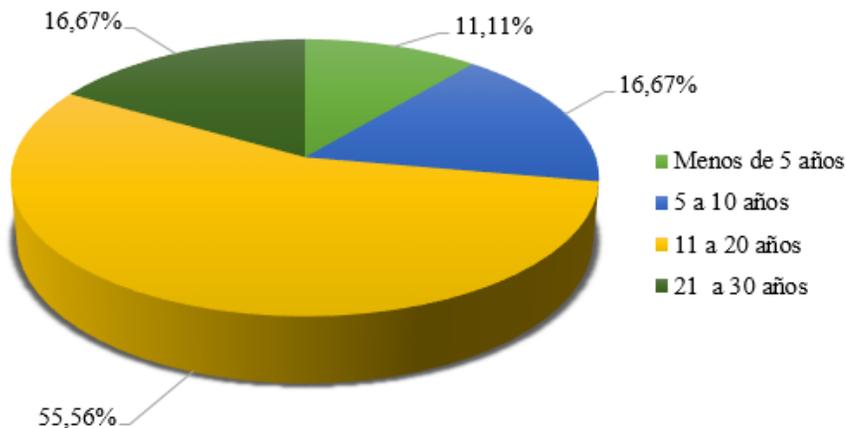
Área de Trabajo	Genero	Antigüedad Laboral	Frecuencia	Porcentaje
Administrativo	Hombre	5 a 10 años	2	11,11%
		Menos de 5 años	1	5,56%
	Mujer	11 a 20 años	2	11,11%
		21 a 30 años	1	5,56%
		Menos de 5 años	1	5,56%
Operativo	Hombre	11 a 20 años	4	22,22%
		21 a 30 años	1	5,56%
		5 a 10 años	1	5,56%
	Mujer	11 a 20 años	4	22,22%
		21 a 30 años	1	5,56%
Total general			18	100%

Elaboración por: Victoria Hidalgo



Figura 3

Antigüedad Laboral



Elaboración por: Victoria Hidalgo

Pregunta 1. ¿Usted Conoce la misión y visión de la organización?

De acuerdo a las derivaciones tomados a 18 muestras se pudo concluir que el 61,10% (11/18) de los encuestados no conoce la misión y visión organizacional, los hombres representan el 33,33% y el 27,78% corresponde a las mujeres. Mientras que el 38,89% si conocen el mismo se distribuye con el 22,22% las mujeres y los hombres con el 16,67%.

Tabla 5

Conoce Misión y Visión

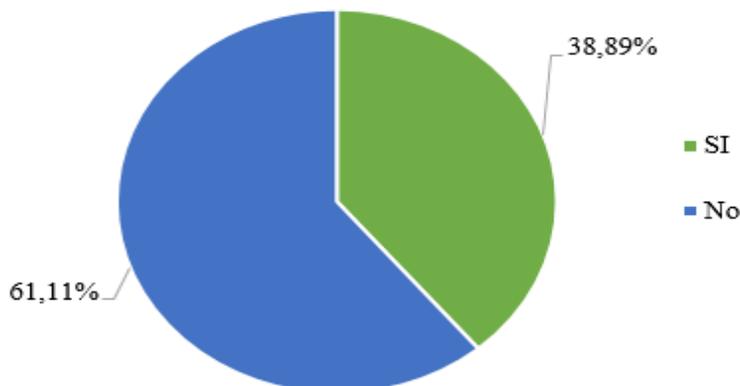
Genero	Variable	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	NO	2	11,11%
	SI	1	5,56%
Mujer	NO	2	11,11%
	SI	2	11,11%
Hombre	NO	4	22,22%
	SI	2	11,11%
Mujer	NO	3	16,67%
	SI	2	11,11%
Total general		18	100,00%

Elaboración por: Victoria Hidalgo



Figura 4

Conoce la Misión y Visión



Elaboración por: Victoria Hidalgo

Pregunta 2. ¿Que tan Satisfecho está Usted con el Ambiente Organizacional?

Del total de la muestra el 44,44% de la organización no se encuentra nada satisfecho con el ambiente organizacional, evidenciando que las mujeres constituyen el 50% y los hombres el 50% en una categoría de antigüedad laboral de 11 a 20 años, mientras que 6% se encuentra muy satisfecho corresponde a las mujeres en un promedio de antigüedad laboral de 21 a 30 años.

Tabla 6

Que tan satisfecho está usted con el ambiente organizacional

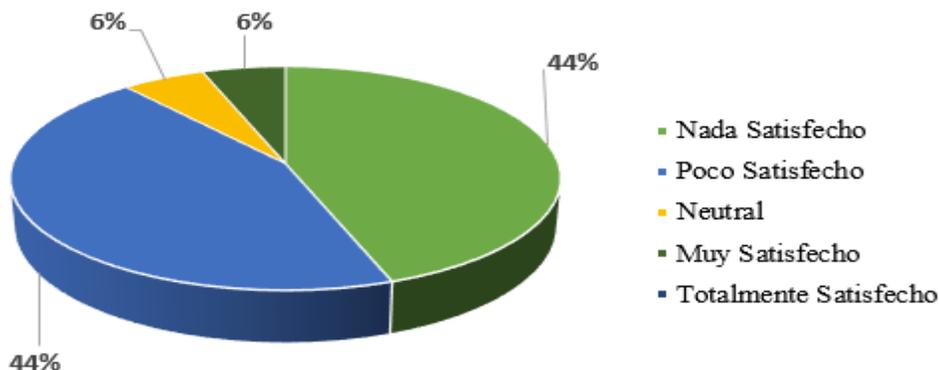
Antigüedad	Muy Satisfecho	Nada Satisfecho	Neutral	Poco Satisfecho	Frecuencia
Hombre		4		5	9
11 a 20 años		2		2	4
21 a 30 años				1	1
5 a 10 años		2		1	3
Menos de 5 años				1	1
Mujer	1	4	1	3	9
11 a 20 años		3		3	6
21 a 30 años	1	1			2
Menos de 5 años			1		1
Frecuencia	1	8	1	8	18
Porcentaje	6%	44%	6%	44%	100%

Elaboración por: Victoria Hidalgo



Figura 5

Que tan Satisfecho está Usted con el Ambiente Organizacional.



Elaboración por: Victoria Hidalgo

Pregunta 3. ¿Está Usted de Acuerdo que su Trabajo está en Relación con la Experiencia que Posee?

Se pudo determinar que el 39% del total de la muestra se encuentran muy satisfechos con la experiencia laboral distribuidos con el 43% con el género femenino y el 57% género masculino, mientras que el 17% se encuentra poco satisfechos que representa el 50% tanto para hombres como mujeres.

Tabla 7

Está de acuerdo que su trabajo está en relación con la experiencia que posee

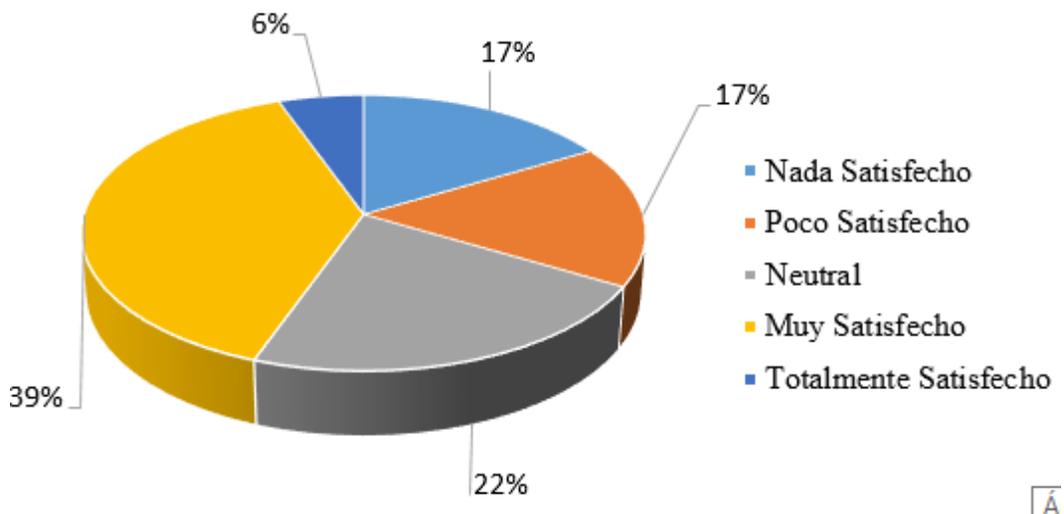
Género	Muy Satisfecho	Nada Satisfecho	Neutral	Poco Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Total general
Hombre	4	1	1	3		9
Mujer	3	2	3		1	9
Frecuencia	7	3	4	3	1	18
Porcentaje	39%	17%	22%	17%	6%	100%

Elaboración por: Victoria Hidalgo



Figura 6

Está Usted de Acuerdo que su Trabajo está en Relación con la Experiencia que Posee



Elaboración por: Victoria Hidalgo

Pregunta 4. ¿Su trabajo está en relación con su titulación académica?

De la muestra de 18 encuestados podemos observar que el 50% se encuentran poco satisfechos que consta del 56% del género masculino y el 44% el femenino, el 17% se encuentran muy satisfechos con el 67% género masculino y el 33% el femenino.

Tabla 8

Su trabajo está en relación con su titulación académica

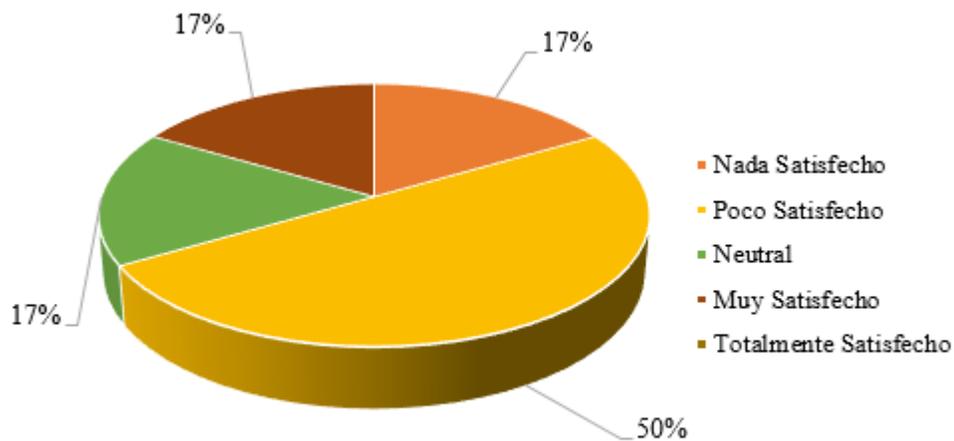
Género	Muy Satisfecho	Nada Satisfecho	Neutral	Poco Satisfecho	Total general
Hombre	2	1	1	5	9
Mujer	1	2	2	4	9
Frecuencia	3	3	3	9	18
Porcentaje	17%	17%	17%	50%	100%

Elaboración por: Victoria Hidalgo



Figura 7

Su trabajo está en relación con su titulación académica



Elaboración por: Victoria Hidalgo

Pregunta 5. ¿Existe buenas relaciones laborales y trabajo en conjunto con sus compañeros?

Los resultados de la muestra tomadas a 18 personas nos indican que el 44% se encuentra muy satisfecho con la relación laboral y trabajo en equipo con sus compañeros conformados con el 50% en las áreas administrativa y operativa, el 28% se encuentra poco satisfecho comprendido con la frecuencia 40% en el área administrativa y el 60% en la operativa.

Tabla 9

Existe buenas relaciones laborales y trabajo en conjunto con sus compañeros.

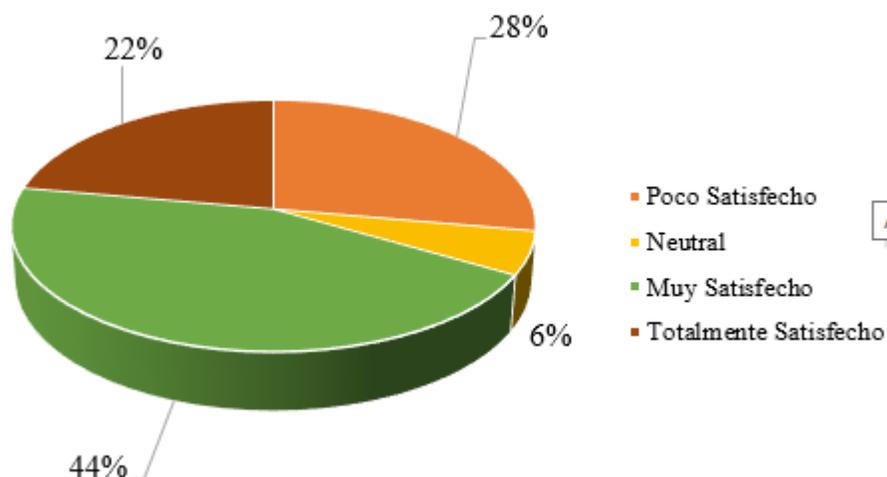
	Muy Satisfecho	Neutral	Poco Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Total general
Administrativo	4		2	3	9
Operativo	4	1	3	1	9
Frecuencia	8	1	5	4	18
Porcentaje	44%	6%	28%	22%	100%

Elaboración por: Victoria Hidalgo



Figura 8

Existe Buena Relación y Trabajo en Equipo con sus Compañeros.



Elaboración por: Victoria Hidalgo

Pregunta 6. ¿Existe Buena Comunicación entre Jefes y Empleados?

Se pudo determinar que el 83,33% del total de la muestra indica que no están nada satisfechos con la comunicación entre jefes y empleados, hay que destacar que en el área administrativa representan el 33% y en la operativa el 67%, mientras que el 11% está poco satisfecho con 100% en el área administrativa y el 6% esta neutral con la pregunta.

Tabla 10

Existe buena comunicación entre jefes y empleados

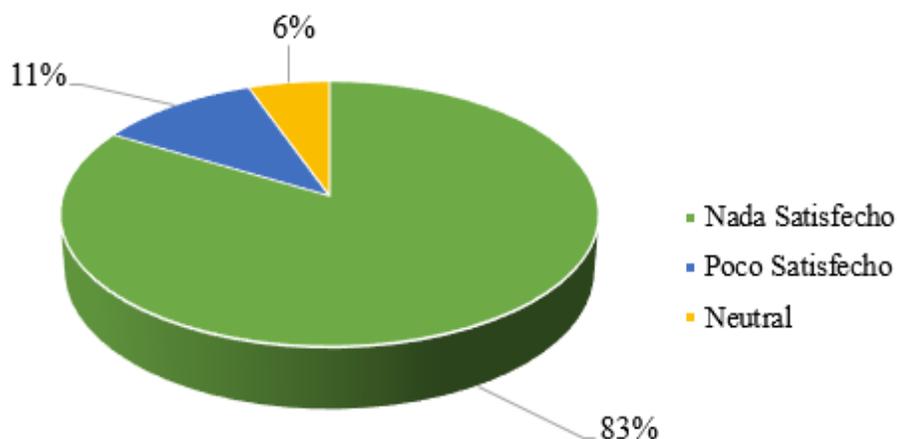
Área	Nada Satisfecho	Neutral	Poco Satisfecho	Total general
Administrativo	5		2	7
Operativo	10	1		11
Frecuencia	15	1	2	18
Porcentaje	83%	6%	11%	100%



Elaboración por: Victoria Hidalgo

Figura 9

Existe Buena Comunicación entre Jefes y Empleados



Elaboración por: Victoria Hidalgo

Pregunta 7. ¿Considera que su Trabajo es Bien Remunerado?

De acuerdo al resultado de 18 entrevistados el 50% no se encuentran nada satisfechos con su remuneración conformados con el 33% para la parte administrativa seguido por el 67% en la operativa mientras que el 6% se encuentra total mente satisfecho ubicado en el área operativa, destacando que el promedio de antigüedad laboral es de 11 a 20 años para todos los casos expuestos.

Tabla 11

Considera que su trabajo es bien remunerado

	Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Total general
Administrativo	3	4		7
11 a 20 años	1	1		2
21 a 30 años		1		1
5 a 10 años	1	1		2
Menos de 5 años	1	1		2

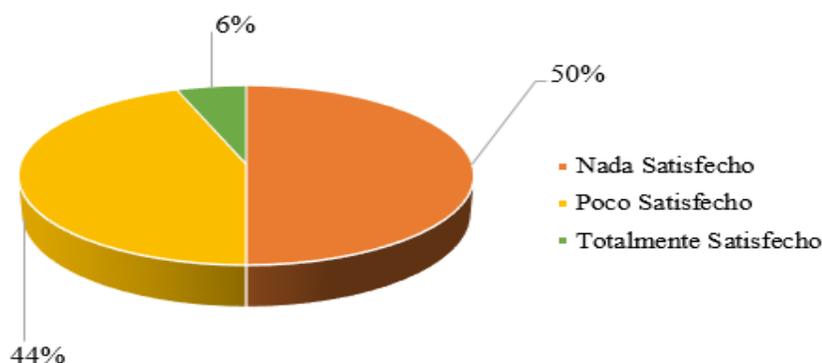


Operativo	6	4	1	11
11 a 20 años	4	3	1	8
21 a 30 años	1	1		2
5 a 10 años	1			1
Frecuencia	9	8	1	18
Porcentaje	50%	44%	6%	100%

Elaboración por: Victoria Hidalgo

Figura 10

Considera que su Trabajo es Bien Remunerado



Elaboración por: Victoria Hidalgo

Pregunta 8. ¿Dónde cree usted que existen falencias en la parte administrativa?

Con los resultados obtenidos del análisis de 18 muestras se puede identificar que el 83% coincide que las falencias se encuentran en la administración de coordinación donde el 33% pertenece al área administrativa y el 67% a la operativa, apenas el 6% indica que las falencias son de la administración comercial distribuidos con el 50% en las áreas mencionadas.

Tabla 12

Donde cree usted que existe falencias en la parte administrativa

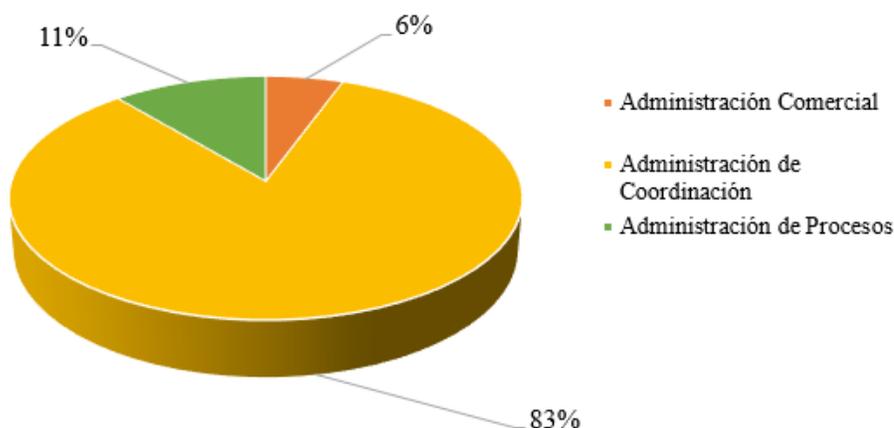
	Administración Comercial	Administración de Coordinación	Administración de Procesos	Total general
Administrativo		5	2	7
Operativo	1	10		11
Frecuencia	1	15	2	18
Porcentaje	6%	83%	11%	100%

Elaboración por: Victoria Hidalgo



Figura 11

Dónde cree usted que existen falencias en la parte administrativa



Elaboración por: Victoria Hidalgo

Pregunta 9 ¿Dónde piensa usted que existen falencias en el área financiera?

Del análisis realizado a 18 encuestados se puede determinar que el 56% de la muestra coinciden que las falencias corresponden la administración de fondos siendo el género femenino el 60%, y el 40% el masculino, mientras que el 33% concuerda que la falencia del incumplimiento en pago de nómina se evidencia que el 33% corresponde al área administrativa y el 67% a la operativa.

Tabla 13

Donde piensa usted que existe falencias en el área financiera

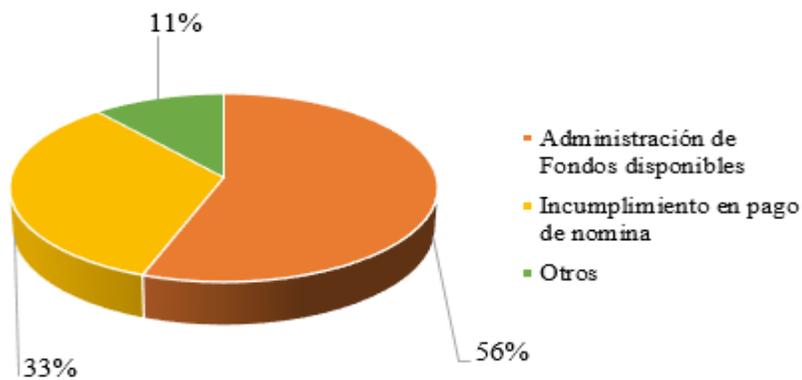
	Administración de Fondos disponibles	Incumplimiento en pago de nomina	Otros	Total general
Hombre	4	4	1	9
Administrativo	2	1		3
Operativo	2	3	1	6
Mujer	6	2	1	9
Administrativo	3	1		4
Operativo	3	1	1	5
Frecuencia	10	6	2	18
Porcentaje	56%	33%	11%	100%

Elaboración por: Victoria Hidalgo



Figura 12

Donde piensa usted que existen falencias en el área financiera



Elaboración por: Victoria Hidalgo

4.2. Propuesta Metodológica o Tecnológica

De la investigación ejecutada mediante el análisis teórico de distintos autores a través de los resultados y hallazgos obtenidos y con ayuda de la encuesta nos indica que Camari se encuentra desorganizada en sus actividades y operaciones comerciales es necesario un mejor manejo tanto administrativa como financiero por esta razón se plantea implantar un modelo de gestión Balance Scorecard (BSC), logrando así la reorganización y control de todos los departamentos de la organización con el propósito de conseguir la rentabilidad y sostenibilidad de la organización de esta manera obtener buenos resultados mediante una correcta planificación y aplicación del modelo de gestión los mismos que deben ser sociabilizados a toda la organización por parte de la Coordinación General a los niveles administrativos y operativos.

4.2.1 El Foda



Tabla 14

FODA Institucional

FACTORES INTERNOS	
Fortalezas	Debilidades
F1: Comercialización de productos agrícolas y artesanías de pequeños artesanos ecuatorianos	D1: Ausencia de compromiso de los proveedores en la comercialización de sus productos
F2: Personal capacitado y experto en algunas temáticas y en desarrollo territorial.	D2: Desconocimiento de flujogramas, manual de funciones y procesos por parte del personal.
F3: Reconocimiento, confianza y credibilidad de las organizaciones populares y familias.	D3: Pérdidas económicas, ocasionado por disminución de ventas, liquidez y falta de capital de trabajo e inversión.
F4: Productos agrícolas y artesanías certificadas con calidad que cumplen con los requerimientos del mercado.	D4: Débil gestión para alcanzar nuevos proyectos de la cooperación exterior.
F4: Equipo humano comprometido	
F5: Infraestructura y capacidad operativa.	
FACTORES EXTERNOS	
Oportunidades	Amenazas
O1: Comercializar productos provenientes de organizaciones campesinas con marca Camari.	A1: Mercado cambiante post pandemia cambio de gusto y preferencias desvalorización de productos agrícolas con certificaciones.
O2: Obtener nuevas certificaciones orgánicas de productos agrícolas.	A2: Variación climática y desastres naturales, afectando siembra y cosecha de productos.
O3: Alianzas comerciales con empresas nacionales e internacionales para realizar nuevas operaciones.	A3: Poca flexibilidad de los organismos internacionales para la utilización de recursos en elaboración de proyectos.
O4: Nuevos canales para la venta de productos agrícolas y artesanales	A4: Proliferación de nuevos supermercados o tiendas orgánicas con similares características.



O5: Desarrollar proyectos en torno a la pandemia y post pandemia del COVID.

A5: Cambio de hábito de los consumidores

O6: Crecimiento de mercados convencionales y de consumo responsable.

A6: La Migración rural de los adolescentes limita la obtención y ejecución de proyectos.

O7: Red de tiendas de comercio justo por la pandemia y se han multiplicado los emprendimientos que requieren apoyo.

Elaboración por: Victoria Hidalgo

Tabla 15

Matriz de Factores Externos (EFE)

Factor Crítico De Éxito	Valoración Evaluación Ponderado		
Oportunidades			
O1: Comercializar bienes provenientes de organizaciones campesinas con marca Camari.	0,09	4	0,36
O2: Obtener nuevas certificaciones orgánicas de productos agrícolas.	0,07	3	0,21
O3: Alianzas comerciales con empresas nacionales e internacionales para realizar nuevas operaciones.	0,08	4	0,32
O4: Nuevos canales para la venta de productos agrícolas y artesanales	0,09	3	0,27
O5: Desarrollar proyectos en torno a la pandemia y post pandemia del COVID.	0,08	4	0,32
O6: Crecimiento de mercados convencionales y de consumo responsable.	0,05	2	0,1
O7: Red de tiendas de comercio justo por la pandemia y se han multiplicado los emprendimientos que requieren apoyo.	0,05	2	0,1
Amenazas			



A1: Mercado cambiante post pandemia cambio de gusto y preferencias desvalorización de productos agrícolas con certificaciones.	0,08	4	0,32
A2: Variación climática y desastres naturales, afectando siembra y cosecha de productos.	0,09	3	0,27
A3: Poca flexibilidad de los organismos internacionales para la uso de recursos en la realización de programas y proyectos.	0,08	3	0,24
A4: Proliferación de nuevos supermercados o tiendas orgánicas con similares características.	0,09	4	0,36
A5: Cambio de hábito de los consumidores	0,08	4	0,32
A6: La Migración rural de los adolescentes limita la obtención y ejecución de proyectos.	0,07	2	0,14
TOTAL	1		3,33

Elaboración por: Victoria Hidalgo

Del estudio realizado mediante de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, se obtuvo el **3.33** calificación que se encuentra por encima del estándar (2,5), lo cual nos denota que la organización tiene condiciones favorables, para desafiar el ambiente organizacional de manera conveniente utilizando las oportunidades para afrontar a diferentes amenazas.

Tabla 16

Matriz de Factores Internos (EFI)

Factor Crítico Del Éxito	Valor	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
F1: Comercialización de productos agrícolas y artesanías de pequeños artesanos ecuatorianos.	0,15	4	0,6
F2: Personal capacitado y experto en algunas temáticas y en desarrollo territorial.	0,09	3	0,27



F3: Reconocimiento, confianza y credibilidad de las organizaciones populares y familias.	0,15	4	0,6
F4: Productos agrícolas y artesanías certificadas con calidad que cumplen con los requerimientos del mercado.	0,10	3	0,3
F4: Equipo humano comprometido.	0,09	3	0,27
F5: Infraestructura, medios y capacidad operativa.	0,10	3	0,3
<hr/>			
Debilidades			
<hr/>			
D1: Deterioro del compromiso por parte de los proveedores en la comercialización de sus productos.	0,07	3	0,21
D2: Desconocimiento de flujogramas, manual de funciones y procesos por parte del personal.	0,08	3	0,24
D3: Pérdidas económicas, ocasionado por disminución de ventas, liquidez y falta de capital de trabajo e inversión.	0,09	3	0,27
D4: Débil gestión para alcanzar nuevos proyectos de la cooperación exterior.	0,08	2	0,16
<hr/>			
TOTAL		1	3,22
<hr/>			

Elaboración por: Victoria Hidalgo

De la investigación efectuada mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos de Camari se obtuvo como consecuencia el 3,22 por lo que está sobre el estándar mínimo de (2,5), muestra que la organización se encuentra en circunstancias favorables de enfrentar un ambiente organizacional de manera apropiada usando las fortalezas para desafiar las debilidades.

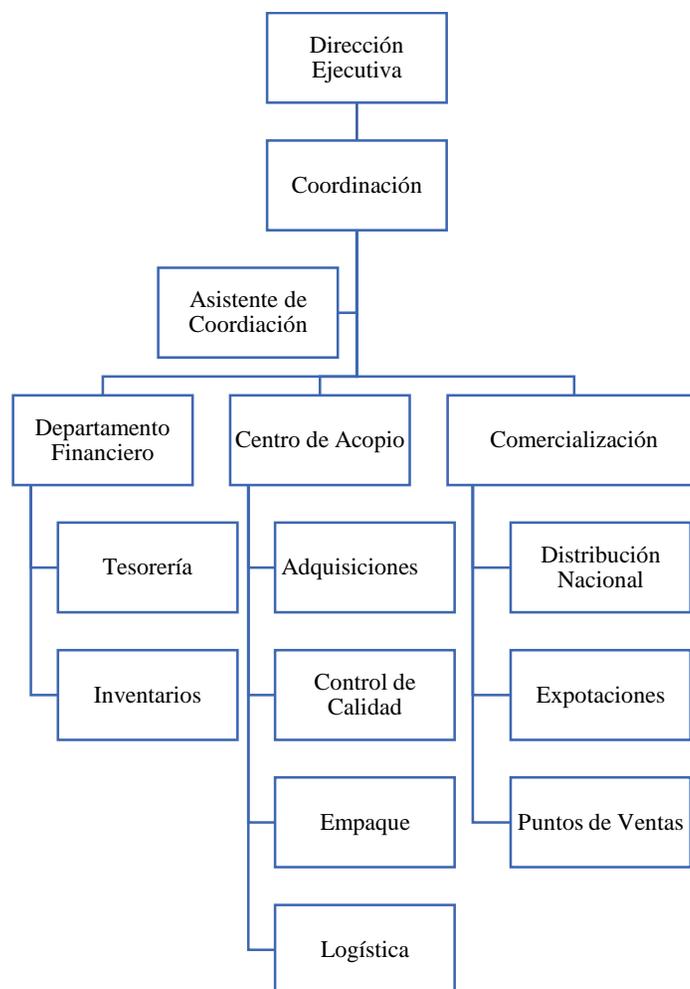


4.2.2 Estructura Organizacional

Ahora veamos la estructura organizacional de Camari, en donde establece a la Dirección Ejecutiva es el nivel superior seguido por la Coordinación, se designan diferentes departamentos para fijar estrategias de comercialización, dicten políticas y establezcan objetivos para cada área.

Figura 13

Organigrama Camari



Nota: Elaboración propia

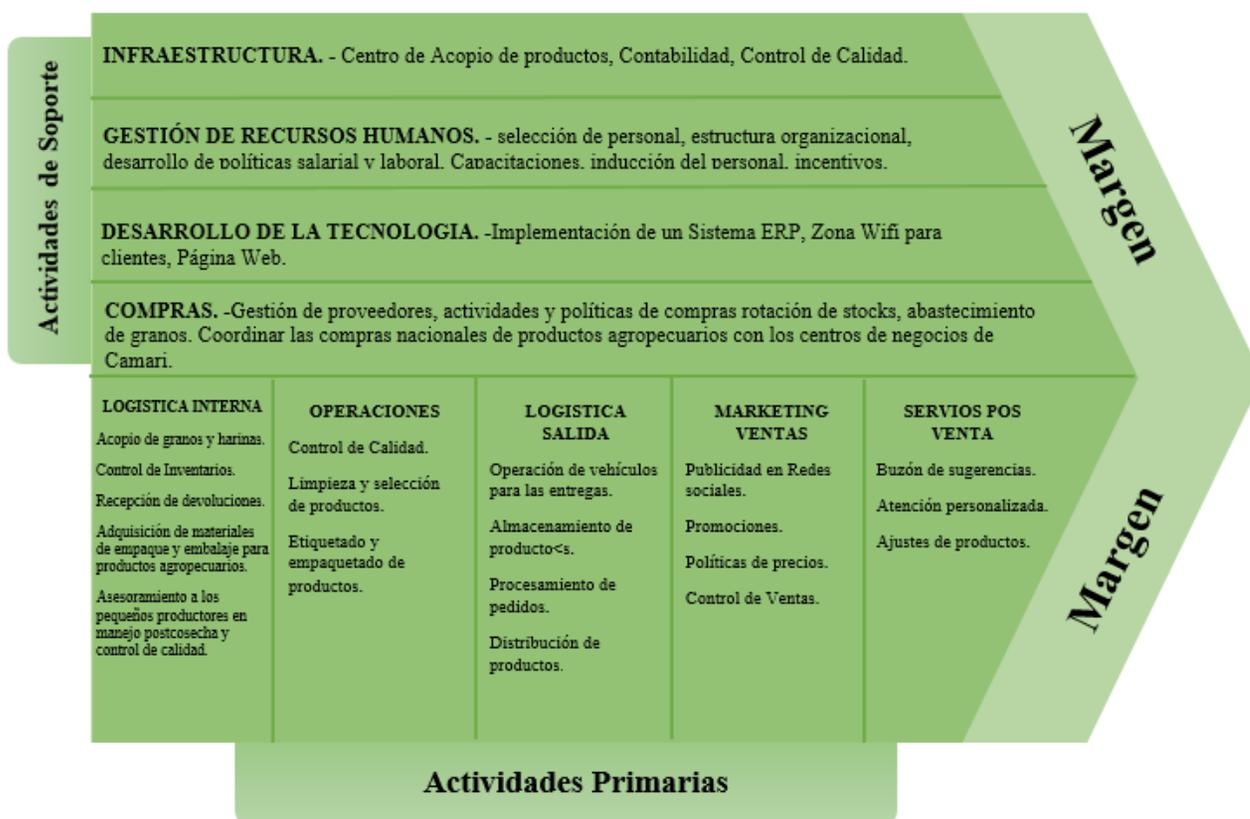


4.2.3 Cadena de Valor

Esta técnica es sustancial en el estudio de los procesos comerciales, donde desglosamos las actividades de Camari en partes componentes e identificamos estas fuentes de ventaja competitiva que crean valor. El siguiente diagrama define la cadena de valor de Camari donde se crean los procesos organizacionales, se activan los procesos primarios y secundarios

Figura 14

Cadena de Valor Camari



Nota: Elaboración propia

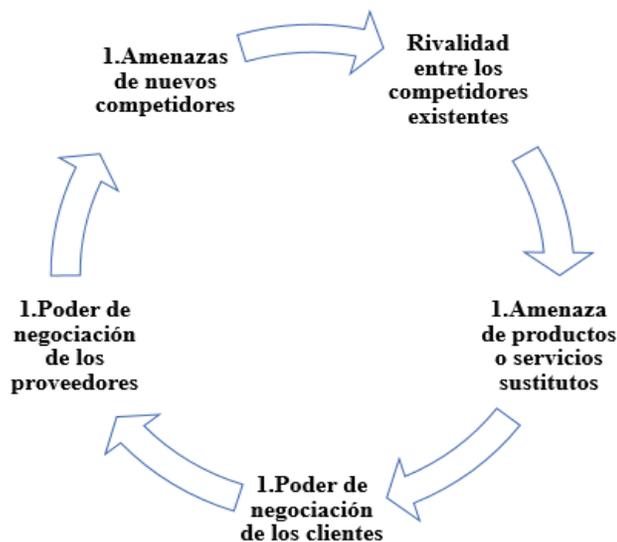
4.2.4 Análisis de los Factores Internos - Cinco Fuerzas de Porter

Con este instrumento administrativo se analiza la competitividad del sector, se estudia las amenazas que pudieran afectar al entorno de la organizacional, investiga la disponibilidad de los proveedores, crea nuevos productos que sean difícil de representar.



Figura 15

Cinco Fuerzas de Porter



Elaboración por: Victoria Hidalgo

Examinemos brevemente las cinco fuerzas de Porter.

- **Rivalidad entre los Competidores Existentes.**

Se podría identificar aproximadamente 40 locales que se dedican a la comercialización de granos, harinas, frutos secos entre otros productos orgánicos y agro ecológicos los mismo se localizan en el Distrito Metropolitano de Quito, Camari mantiene una ventaja competitiva en relación a la realidad del mercado nacional e internacional, al mantener una personería jurídica sin fines de lucro de carácter social bajo las principios de comercio justo, lo que permite mantener una relación comercial con los pequeños productores y organizaciones campesinas

- **Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos**

Amenazas fuertes para este tipo de giro de negocios existen muchas, nuevas tendencias de gusto y preferencia de los consumidores por cambio de productos tradicionales es decir sin certificación orgánica, agroecológicos. Actualmente los principales competidores son las grandes cadenas de



supermercados con nuevas ofertas y gran variedad de productos, dichos competidores comercializan productos de cadenas alimenticias de gran trayectoria en relación a los proveedores de Camari que son pequeños agricultores y organizaciones campesinas. Finalmente se requiere promover fomentar el soporte a pequeños productores sociabilizando la producción de sus emprendimientos.

- **Poder de Negociación de los Clientes**

Adultos, deportistas y profesionales, entre los 25 y 65 años de edad son aquellos que más consumen productos orgánicos y agroecológicos en Camari. El 70% acuden a realizar sus compras dos veces por semana mientras un 30% lo hace una vez a la semana, un total de 300 personas que acuden a realizar sus compras a diario el 98% regresan a realizar una nueva compra así lo asegura la Sra. Ximena Freire administradora de los puntos de venta. Con los datos obtenidos se puede indicar que 8 de cada 10 personas realizan sus compras y están dispuestos a cancelar entre USD \$ 10,00 y \$150. Los productos con certificación orgánica (45%) son los que más cautivan a los consumidores, existen otros productos tales como artesanías ecuatorianas y productos de organizaciones campesinas. Siete de cada diez consumidores prefieren realizar sus compras los días viernes y sábados entre las 10:00 a 15:00.

- **Poder de Negociación de los Proveedores**

En relación a productores de Camari hay que destacar la buena relación comercial que existe entre los mismos ya que el 80% fueron constituidos en la organización a través de proyectos sociales buscando obtener la sustentabilidad social. Camari apoya a más de 6.500 familias de pequeños productores provenientes del campo y las zonas periféricas del país, uno de los principios de “Comercio Justo” radica la importancia de apoyar a productores en situación de marginación económica; al existir una desventaja financiera en las organizaciones campesinas y pequeños productores las políticas de pagos se distribuyen en productos artesanales y agrícolas para exportaciones con el 50% de anticipo al realizar un pedido y la diferencia a 15 días después de entregar el producto final, productos alimenticios a 15 días de tal manera se busca optimizar las condiciones de vida de los proveedores.



El objetivo principal de Camari es enfrentar la problemática existente en la comercialización agropecuaria y artesanal evitando intermediarios, hay que destacar el acompañamiento en formación y colaboración técnica que ofrece en la producción de los productos para satisfacer las exigencias y gustos de los consumidores nacionales e internacionales.

- **Amenazas de Nuevos Competidores**

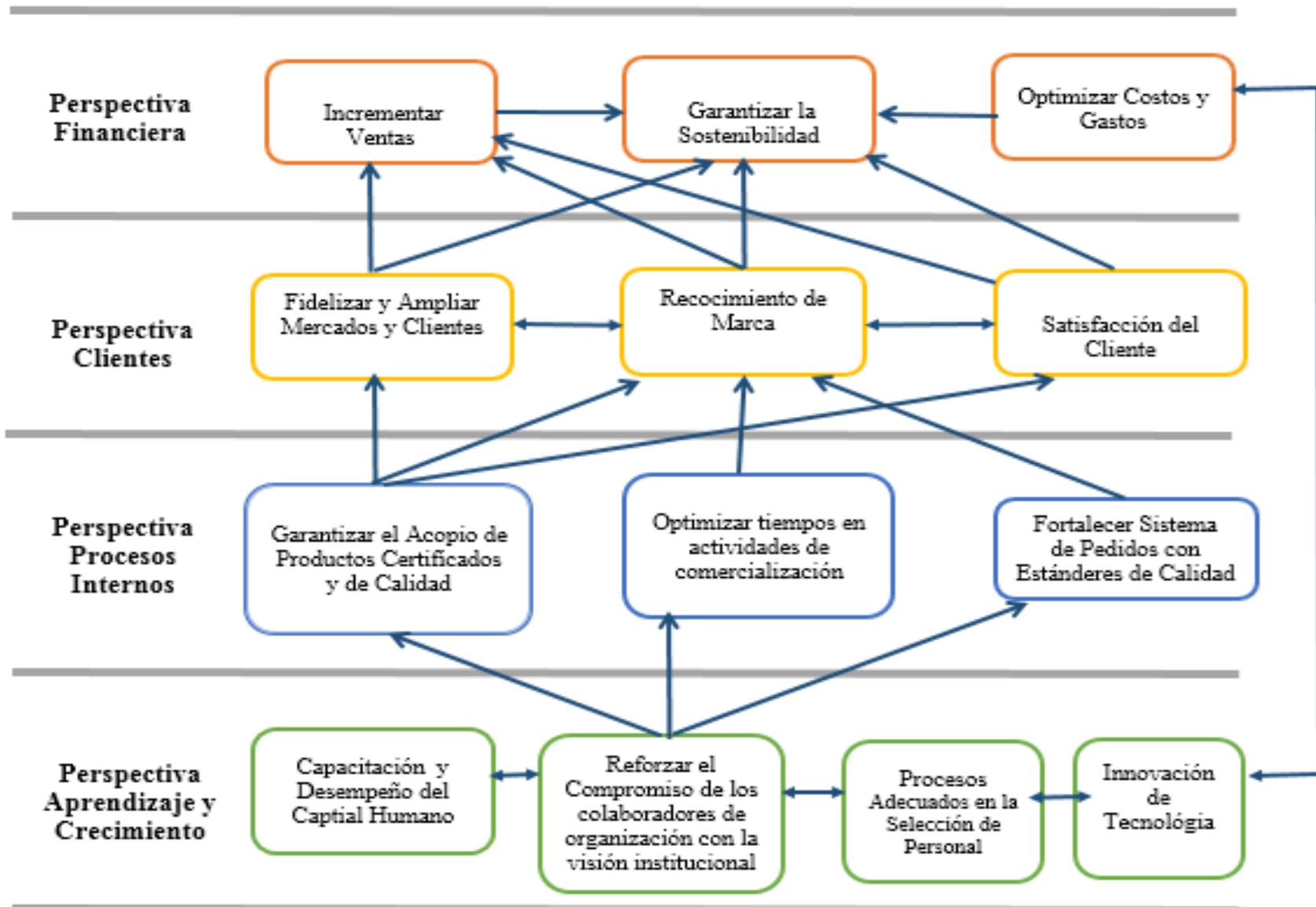
Se puede identificar que las nuevas barreras de ingresos para los nuevos competidores son factibles, ya que los productos ofertados por otras tiendas están enfocados en la venta de productos agroindustriales, ecológicos y convencionales. La oferta de producto se ve afectada por la presencia de comerciantes informales que por necesidad económicas provocadas por la pandemia prestan sus productos a costos bajos. Debido a la informalidad de la comercialización de productos por falta de control del Municipio de Quito afecta directamente las ventas de los locales comerciales ya que los consumidores prefieren realizar las compras en estos lugares dejando a un lado oportunidad de comprar a pequeños productores.

4.2.5 Mapa Estratégico

El siguiente punto definen las perspectivas estimadas para el mapa estratégico del Balanced Scorecard, propuesto por Norton y Kapla, El modelo de gestión presentado para Camari refleja las cuatro perspectivas basada en las actividades comerciales para cubrir las exigencias de los clientes internos y externos.

Figura 16

Mapa Estratégico del Balanced Scorecard para Camari



Elaboración por: Victoria Hidalgo



Ahora examinaremos la sugerencia del Balanced Scorecard a partir sus perspectivas.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

En relación con esta perspectiva propone mantener un entorno laboral adecuado para el desarrollo de capacidades intelectuales y creativas del personal dentro de la organización. Una correcta capacitación, formación e infraestructura adecuada permite la ejecución de las operaciones

Tabla 17

Indicadores Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Balanced Scorecard Camari.

Objetivo	Factor	Indicador	Formula	Responsable	Metas	Período
Desarrollar Planes de Capacitación	Capacitación y Formación	Capacitación	(Horas de Capacitación / Horas Laborables)	Talento Humano	Capacitar el 90% del Personal	Semestral
Impulsar Charlas de Motivación	Reforzar el Compromiso Institucional	Charlas	(Total Personal motivado/ Total de Empleados)	Talento Humano	Mejora la Productividad	Mensual

Elaboración por: Victoria Hidalgo

- **Perspectiva de Procesos Internos**

El siguiente punto trata de procesos internos, lo más importante es el recurso humano este bien formado y calificado para lograr el cumplimiento de los procesos organizacionales, garantizar el acopio de la producción, optimizar tiempos y recursos para el cumplimiento de las órdenes de producción agrícola y artesanal de manera óptima respondiendo con los estándares de calidad.

**Tabla 18***Indicadores Perspectiva Procesos Internos Balanced Scorecard Camari.*

Objetivo	Factor	Indicador	Formula	Responsable	Metas	Período
Garantizar el abastecimiento de productos	Acopio de Productos	Calidad de Productos	Rotación de Inventario= Costo de Venta / Inventarios	Adquisiciones	Cumplir el Plan de Compras Organizaciones Campesinas	Anual
Controlar el Cumplimiento y Solicitud de Pedidos	Tiempo de Entrega	Calidad de Atención	(Número de pedidos incumplidos / Total de Pedidos) *100	Bodega	Aumentar % de Pedidos	Diario

Elaboración por: Victoria Hidalgo

- **Perspectiva de Clientes**

Consideremos ahora la perspectiva de clientes donde la organización se concentra en cubrir las necesidades de los consumidores innovando nuevos productos de esta manera fidelizar y expandir el mercado nacional e internacional, impulsando campañas de marketing promocionando la marca Camari.

Tabla 19*Indicadores Perspectiva Clientes Balanced Scorecard Camari.*

Objetivo	Factor	Indicador	Formula	Responsable	Metas	Período
Mejorar la Satisfacción del Cliente	Clientes	Porcentaje de Clientes Insatisfechos por Productos	((Total Clientes Insatisfechos / Total Clientes) *100)	Área Comercial	Reducir % de Clientes Insatisfechos	Mensual
Fidelizar y Ampliar Clientes	Clientes Futuros	Porcentaje de Participación en Redes sociales	(Total Clientes Año 0 / Total Clientes Año 1)	Área Comercial	Aumentar % de Clientes Nuevos	Mensual

Elaboración por: Victoria Hidalgo



- **Perspectiva Financiera**

Con respecto a esta perspectiva está relacionada con el crecimiento de ventas de los productos, se enfoca en monitorear los indicadores financieros para garantizar la sostenibilidad de organización y liquidez de Camari, a la vez poniendo atención a mantener los costos y gastos controlados.

Tabla 20

Indicadores Perspectiva Financiera Balanced Scorecard Camari.

Objetivo	Factor	Indicador	Formula	Responsable	Metas	Período
Incrementar la Sostenibilidad de Camari	Aumentar Ventas	Ventas	$((\text{Valor Actual}/\text{Valor Histórico})-1)*100$	Área Financiera	Incrementar el 20%	Mensual
	Optimizar Costos y Gastos	Control Presupuestar y de Costos	$(\text{Gastos} / \text{Gastos Presupuesta})-1*100$	Área Financiera	Disminuir Costos al 15%	Trimestral

Elaboración por: Victoria Hidalgo

Control de Indicadores

Para la ejecución de indicadores se mantendrá como relación los colores del semáforo como se muestra en la figura 13, la metodología del semáforo

Según Ochoa, 2021 afirma en su publicación

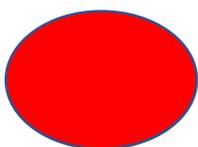
“El método de semáforo se puede definir como un sistema destinado a organizar mejor el día a día y, por ende, a aprovechar el tiempo y aumentar la productividad. Tal como su nombre indica, el método del semáforo se centra en dividir las tareas asignándoles un color



que será rojo, naranja o verde dependiendo de la urgencia y la importancia que tengan” (pág. 1).

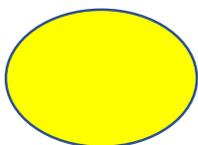
Esta técnica nos servirá para establecer una meta previa para cada actividad, las mismas se deben calificar mediante porcentajes los logros realizados.

Semáforo Rojo



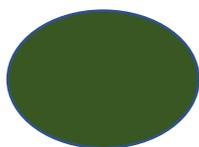
Foco rojo, nos indica que no se ha cumplido la meta propuesta, está requiere más atención para la ejecución. Por tal razón que convierte en una perspectiva No Alcanzada. Peligro < 70%

Semáforo Amarillo



Foco naranja, en lista las actividades importantes que hay que identificar el problema ya que puede ser causante de riesgo, se puede considerar a la perspectiva como Aceptable <90%>70%.

Semáforo Verde



Foco Verde, nos indica que se cumplió con la meta propuesta, la perspectiva se convierte en Alcanzada. >90%.



Figura 17

Control de Indicadores

CONTROL DE INDICADORES						
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	REAL	% DE LOGRO	CONDICIÓN
Finanzas	Incrementar Ventas	Ventas		●	86%	Aceptable
Cientes	Satisfacción del Cliente	Cientes Satisfechos		●	80%	Aceptable
Cientes	Fidelizar y Ampliar Clientes	Porcentaje de Participación en Redes sociales		●	93%	Excelente
Procesos Internos	Garantizar el abastecimiento de productos	Calidad de Productos		●	90%	Excelente
Procesos Internos	Controlar el Cumplimiento y Solicitud de Pedidos	Calidad de Atención		●	85%	Aceptable
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar Planes de Capacitación	Capacitación		●	72%	Peligro
Aprendizaje y Crecimiento	Impulsar Charlas de Motivación	Charlas		●	77%	Peligro
SEMAFORO						
	Verde	Excelente	> 90%			
	Amarillo	Aceptable	<90% > 70%			
	Rojo	Peligro	< 70%			

Elaboración por: Victoria Hidalgo

4.2.1. Premisas

La presente investigación se llevó a cabo iniciando desde las directrices que presenta la organización buscando un cambio y mejora permanente organizacional, de esta manera adoptarse a la variabilidad del entorno competitivo, considerando el requerimiento de admitir un marco de referencia administrativo capaz de incorporar indicadores con el propósito de medir y valorar las actividades diarias de la organización. Todo el personal de Camari tiene el conocimiento que el desarrollo y realización de una metodología va encaminado a que la organización consiga con una herramienta estratégica con el objeto que se lleven a cabo las actividades de tal manera satisfagan



la comercialización de sus productos y la sostenibilidad con orientación al servicio social, humano y preservando del medio ambiente.

El estudio está orientado en presentar una propuesta metodológica fundamentada en el Balanced Scorecard aplicado a la organización Camari para brindar alternativas de solución ante las debilidades y amenazas que actualmente vive la organización las cuales parten del abandono del vínculo entre la visión y las estrategias. Se consideró este modelo de gestión ya que es accesible para el personal de Camari, esta herramienta será de gran utilidad puesto que permitirá establecer estrategias para mejorar las actividades organizacionales con el fin de tomar las decisiones correctas.

4.2.2. Objetivo de la propuesta metodológica

El propósito general es desarrollar una metodología de trabajo basado en la herramienta Balanced Scorecard a fin de que la organización Camari permitirá un mejor control las actividades organizacionales.

Contar con procedimiento para poner en funcionamiento las actividades organizacionales de una manera más ordenada y planificada en toda la estructura organizacional con la intención de alcanzar las metas previstas.

4.2.3. Objeto de la propuesta

El objetivo del estudio es brindar un modelo administrativo adecuado hacia la organización quien permitirá explorar el ambiente interno y externo de Camari para lograr cumplir objetivos estratégicos con miras de ser eficientes. Si bien el Balanced Scorecard permitirá un mejor control organizacional cumpliendo con los objetivos financieros y presupuestales, mejorado la intervención en el mercado interno y externo, disponer de un recurso humano especializado, motivado y competitivo y de esta manera contribuir a la sostenibilidad que la organización.

4.3. Responsables de la implementación.

Con el propósito de implementar el Balanced Scorecard, se recomienda asignar el estudio al DARE, área que se encarga de los temas operativos relacionados con la planificación estratégica



institucional, la ejecución y el seguimiento de proyectos, DARE comunicara a la Coordinación General sobre los resultados obtenidos.

4.4. Fases para su puesta en práctica

Con miras a futuro para la ejecución de un modelo administrativo basado en el Balanced Scorecard se establece las siguientes fases

- Investigación y definición situacional de Camari; entorno interno y externo, revisión de misión, visión y objetivos si se diera el caso.
- Preparar un mapa estratégico basado en el Balanced Scorecard, con el propósito de aprovechar las capacidades institucionales, el recurso humano, informes financieros.
- Control de indicadores.
- Sociabilización al personal.
- Observar y recolectar información de los procesos administrativos.
- Análisis y evaluación de las actividades.
- Notificar a la Coordinación General los resultados esperados.



5. CONCLUSIONES

- Se examinó el escenario actual de Camari para comprobar los elementos internos y externos donde se obtuvo un resultado del 3.33 calificación que se encuentra encima del estándar de 2.5 lo cual nos indica que la organización tiene condiciones favorables, en la cadena de valor de Camari se pudo determinar los principios de las ventajas competitivas en aquellas que son generadoras de valor, en el estudio de las Cinco Fuerza de Porter se pudo demostrar que la organización se desarrolla en mercado nacional e internacional.
- Este enfoque estratégico presentado a Camari se fundamenta en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento buscando crear una evolución al progreso organizacional y prosperidad del talento humano, en el siguiente nivel encontramos la perspectiva de procesos internos los cuales se orientan en garantizar el abastecimiento y calidad de productos y el cumplimiento de las actividades internas para centrarnos con la perspectiva de clientes que busca la satisfacer las exigencias de los consumidores, la cual tiene gran impacto en la perspectiva financiera que busca tener la sostenibilidad financiera.
- El modelo de gestión Balanced Scorecard propuesto a Camari permitirá por medio de los indicadores conservar un apropiado control del desempeño organizacional y coordinar de mejor manera las estrategias empresariales para la correcta toma de decisiones, dichos indicadores nos brindaran un primer paso para medir, controlar y corregir los procesos es importante destacar que hay que realizar un control periódico y de ser necesarios realizar una retroalimentación



6. RECOMENDACIONES

- Este estudio constituye la posibilidad de optimizar las actividades administrativa financiera para Camari, se recomienda a futuro cercano ejecutar con la predisposición y disponibilidad del personal de la organización.
- El análisis presentado establece el inicio de nuevas planificaciones concisas y detalladas encaminadas a mejorar los procesos administrativos de Camari.
- Que la Coordinación General lleve a cabo esta investigación presentada con el propósito de rectificar los indicadores estratégicos en la estructura organizacional,
- La acogida del BSC, dependerá de algunos puntos de vista y uno de ellos el más sustancial es la comunicación interna entre los distintos departamentos de tal manera se podrá cumplir con la implementación, otro punto es capacitar y potenciar al personal de Camari para obtener el uso correcto de las directrices que se desarrollan las actividades y perspectivas considerados en la propuesta del modelo de gestión de esta manera lograr la motivación y compromiso alineando a la misión y visión que persigue la organización.



BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez Vera, A. (s.f.). *Tesis: Sistema de Control de gestión Balanced Scorecard aplicado a la empresa Comware S.A.* Universidad Politécnica Salesiana , Guayaquil - Ecuador.
- Alver Muñoz, C. (2012). *Modelo de Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión y Control para Electro* . Obtenido de Universidad Politecnica Salesiana del Ecuador: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21498/1/UPS-CT009462.pdf>
- Avila, B. (27 de 05 de 2021). *Impacto del Covid en la economía Ecuatoriana*. Obtenido de EcovisEc: <https://ecovis.com.ec/impacto-del-covid-en-la-economia-ecuatoriana/>
- Bravo, C. (2017). La Gestión Financiera Aplicada a las Organizaciones. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*.
- Camari. (s.f.). *Camari*. Obtenido de Camari : <https://www.camari.org/site/index.php/camari>
- Castillo Parra , E., & Pérez Erazo , G. (2018). El Análisis Financiero como Herramienta para medir la Gestión Financiera eficiente de las empresas rurales. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Cisneros Vela, A., & Llive Cevallos, M. (2021). *Implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Estrategias y Mercado S.A.* . Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador : <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/20594>
- Contreras Sierra, E. (julio de 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Scielo Pensamiento y Gestión* .
- Daniel Marinez Pedros, A. M. (2012). Análisis del Entorno . En A. M. Daniel Marinez Pedros, *Análisis del Entorno* (pág. 34). Ediciones Díaz de Santo .
- David, F. (3 de Agosto de 2019). *Fred David y su Modelo de Gerencia Estratégica*. Obtenido de Fred David y su Modelo de Gerencia Estratégica: <https://modelodegerenciafreddavid.blogspot.com/2019/08/modelo-de-gerencia-estrategica-de-fred.html?m=1#main>
- Freeman, R. (2012). *La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación en Valores y Ética para el siglo XXI*. Madrid: BBVA.
- Gallegos Reinoso, I., & Ruiz Avila, S. (2020). *Diseño de un Modelo de Gestión Basado en un Sistema de Cuadro de Mando Integral y Gestión de Calidad bajo las Normas ISO 9001*,



- para el Cuerpo de Bomberos del Catón Biblian*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador : <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19429>
- Huerta, D. S. (2020). *Análisis FODA O DAFO*. Madrid: Bubok.
- Kaplan, R., & Noton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Luna Gonzalez, A. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria .
- Martinez Chaparro, L. (2017). *Diseño de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la empresa de Asesoría y Consultoría Integral de servicios*. Obtenido de Diseño de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la empresa de Asesoría y Consultoría Integral de servicios: <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2217/1/TGT-817.pdf>
- Mendoza Farro, T. (2013). La estrategia del océano azul para emprendedores . *Revista de Apuntes Ciencias Sociales* , 77.
- Moreno, C. (2017). *Planeación Estratégica*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Moreno, E. F. (2018). *Control de Gestión Herramientas para Aportar Valor*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- Ochoa, I. (Julio de 2021). *El argumento del Capital* . Obtenido de Método del Semaforo para Incrementar la productividad: <https://igorochoa.net/2021/07/07/metodo-del-semaforo/>
- Porter, M. (2016). *La Cadena de Valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva*. Madrid: 50Minutos.es.
- Porter, M. (2017). Ser Competitivo. En M. E. Porter, *Ser Competitivo* (pág. 31). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Robert S. Kaplan, D. P. (2014). Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard. En D. P. Robert S. Kaplan, *Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard* (pág. 10). Editorial Planeta S.A.U.
- Spet, C. (2016). *El Análisis DAFO Los Secretos para Fortalecer su negocio*. 50Minutos.es.



ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

Encuesta para Desarrollo De Un ModeloDe Balanced Scorecard Para La GestiónAdministrativa Y Financiera De La Empresa Camari, Ubicada En El DistritoMetropolitano De Quito.

Objetivo: La presente encuesta tiene como finalidad recaudar datos para el desarrollo de Tesis de grado con el propósito de obtener el título de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador. Se utilizara la escala deLikert en la que 1 (Nada Satisfecho) 2 (Poco Satisfecho), 3 (Neutral), 4 (Muy Satisfecho),5 (Totalmente Satisfecho).

1. ¿Cuál es su género?

- Femenino _____
- Masculino _____

2. Edad

- Más de 25 años _____
- 26 a 30 años _____
- 31 a 40 años _____
- 41 a 50 años _____
- Más de 51 años _____

3. Nivel de Educación

- Primaria _____
- Secundaria _____
- Técnico/Tecnológico _____

4. Área de Trabajo

- Operativo _____
- Administrativo _____
- Directivo _____



5. Antigüedad Laboral

- Menos de 5 años _____
- 5 a 10 años _____
- 10 a 20 años _____
- 21 a 30 años _____
- Más de 30 años _____

6. ¿Qué tan satisfecho está usted con el ambiente organizacional?

Nada satisfecho

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Totalmente Satisfecho.

7. ¿Usted conoce la misión y visión de la organización?

- Si _____
- No _____
- Otros _____

8. ¿Está usted de acuerdo que su trabajo está en relación con la experiencia que posee?

Nada satisfecho

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Totalmente Satisfecho

9. ¿Su trabajo está en relación con su titulación académica?

Nada satisfecho

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Totalmente Satisfecho

10. ¿Existe buena relación y trabajo en su equipo con sus compañeros?

Nada satisfecho

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____



Totalmente Satisfecho

11. ¿Existe buena comunicación entre jefes y empleados?

Nada satisfecho

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Totalmente Satisfecho

12. ¿Considera que su trabajo es bien remunerado?

Nada satisfecho

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Totalmente Satisfecho

13. ¿Dónde cree usted que existen falencias en la parte administrativa?

- Administración Comercial _____
- Administración de Procesos _____
- Administración de Coordinación _____
- Otros _____

14. ¿Dónde piensa usted que existan falencias en el área financiera?

- Pago Proveedores _____
- Incumplimiento en pago de nómina _____
- Administración de Fondos _____
- Otros _____