

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**GESTIÓN DEL DESEMPEÑO COLABORATIVO EN REDES
ECUATORIANAS PRODUCTORAS DE CACAO EN LA NUEVA
NORMALIDAD**

**CONTEXTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL
DESEMPEÑO E IMPLEMENTACIÓN EN REDES PRODUCTORAS
DE CACAO DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PRESENTADO COMO
REQUISITO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO DE LA
PRODUCCIÓN**

KARLA SALOMÉ RECALDE ÁLVAREZ

karla.recalde@epn.edu.ec

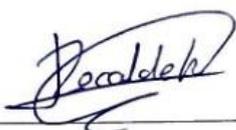
DIRECTOR: XIMENA BERNARDA ROJAS LEMA

ximena.rojas@epn.edu.ec

DMQ, febrero del 2023

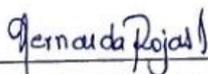
CERTIFICACIONES

Yo, KARLA SALOMÉ RECALDE ÁLVAREZ declaro que el trabajo de integración curricular aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



KARLA SALOMÉ RECALDE ÁLVAREZ

Certifico que el presente trabajo de integración curricular fue desarrollado por KARLA SALOMÉ RECALDE ÁLVAREZ, bajo mi supervisión.



XIMENA BERNARDA ROJAS LEMA

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

A través de la presente declaración, afirmamos que el trabajo de integración curricular aquí descrito, así como el (los) producto(s) resultante(s) del mismo, son públicos y estarán a disposición de la comunidad a través del repositorio institucional de la Escuela Politécnica Nacional; sin embargo, la titularidad de los derechos patrimoniales nos corresponde a los autores que hemos contribuido en el desarrollo del presente trabajo; observando para el efecto las disposiciones establecidas por el órgano competente en propiedad intelectual, la normativa interna y demás normas.

KARLA SALOMÉ RECALDE ÁLVAREZ

XIMENA BERNARDA ROJAS LEMA

DEDICATORIA

El presente trabajo esta dedicado a la disciplina y constancia que me acompañó durante toda mi vida universitaria, y no podría haber sido posible sin el apoyo y ejemplo de mi familia que todos los días me ha demostrado que la suerte no es un factor y el esfuerzo es el único camino.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por haberme apoyado incondicionalmente desde el momento en que decidí iniciar mi vida universitaria en esta institución, a mis amigos más cercanos por estar siempre a mi lado y hacer este camino más divertido, a mi hermano menor por estar siempre preocupado por mi bienestar, y a la vida que ha permitido que este momento sea posible.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIONES.....	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	V
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
DESCRIPCIÓN DEL COMPONENTE DESARROLLADO	1
1. <i>Introducción</i>	1
1.1 <i>Objetivo general</i>	1
1.2 <i>Objetivos específicos</i>	2
1.3 <i>Alcance</i>	2
1.4 <i>Marco teórico</i>	2
1.4.1 <i>Red colaborativa</i>	2
1.4.2 <i>Producción de cacao en el Ecuador</i>	3
1.4.3 <i>Aspectos generales de la Medición del Desempeño (MD)</i>	4
1.4.4 <i>Sistemas de Medición del Desempeño (SMD) en Pymes</i>	5
2. <i>METODOLOGÍA</i>	12
2.1. <i>Caracterización de las asociaciones evaluadas</i>	13
2.1.1. <i>Recopilación de criterios de desempeño en la nueva normalidad</i>	14
2.1.2. <i>Desarrollo del Cuestionario de Desempeño Colaborativo</i>	14
2.1.3. <i>Aplicación del Cuestionario de Desempeño Colaborativo</i>	16
2.1.4. <i>Análisis cuantitativo del Cuestionario de Desempeño Colaborativo</i> .	17
2.1.5. <i>Caracterización de la situación inicial de las asociaciones evaluadas</i>	18
2.2. <i>Desarrollo del Sistema de Medición del Desempeño</i>	18
2.2.1. <i>Recopilación de información</i>	18
2.2.2. <i>Estructuración del SMD para las asociaciones evaluadas</i>	19
2.2.3. <i>Direccionamiento estratégico</i>	19
2.2.4. <i>Desarrollo de indicadores de Medición del Desempeño</i>	19
2.3. <i>Implementación del Sistema de Medición del Desempeño</i>	20
2.3.1. <i>Desarrollo de una metodología de implementación</i>	20

2.3.2. Implementación del SMD.....	20
3. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	20
3.1. Resultados	20
3.1.1. Caracterización de las asociaciones evaluadas	20
3.1.2. Desarrollo del Sistema de Medición del Desempeño	38
3.1.3. Implementación del Sistema de Medición del Desempeño	48
3.2. Conclusiones.....	51
3.3. Recomendaciones.....	53
4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
5. ANEXOS.....	56
ANEXO I	57
ANEXO II	65
ANEXO III	77
ANEXO IV.....	82
ANEXO V.....	86
ANEXO VI.....	89
ANEXO VII.....	98

RESUMEN

En el presente trabajo se propuso desarrollar tecnologías de cuantificación y gestión que integren metodologías, herramientas, indicadores y demás criterios pertinentes en un Sistema de Medición del Desempeño (SMD), que permitan la medición y consecuente gestión del desempeño en 3 redes colaborativas productoras de cacao ubicadas en la provincia del Guayas. Para esta labor se siguió una metodología de tres fases en donde primero se hizo una caracterización de las asociaciones evaluadas por medio de la aplicación de un Cuestionario de Desempeño Colaborativo (CDC) que incluyó objetivos estratégicos e indicadores del modelo de referencia (SMR-RECOP) y criterios sobre la Medición del Desempeño (MD) en la nueva normalidad tras la pandemia del Covid-19, recopilados por medio de un análisis bibliométrico; el análisis cuantitativo de este cuestionario permitió conocer la situación inicial de estas organizaciones en términos de la MD. En la segunda fase se desarrolló el SMD para las asociaciones en donde debido a la falta de un direccionamiento estratégico claro de dos de ellas, el Sistema se desarrolló solo para una asociación, aquí se obtuvo un total de 16 indicadores desarrollados en las cuatro perspectivas de MD (financiera, stakeholders, procesos internos y aprendizaje y crecimiento). Finalmente, en la tercera fase se implementó el SMD por medio del desarrollo de una metodología de implementación en donde los indicadores quedaron plasmados en un archivo de Excel interactivo, además, tras la validación del Sistema se implementaron un total de 9 indicadores para el funcionamiento en la asociación. Este trabajo permitió notar lo valioso del trabajo de campo para el diseño de un SMD que contemple las características y necesidades de la organización donde vaya a ser implementado, además, la importancia de contar con un direccionamiento estratégico claro previo al inicio de este proceso.

PALABRAS CLAVE: *medición del desempeño, pymes, sistema de medición del desempeño, redes colaborativas, cacao.*

ABSTRACT

In the present work, it was proposed to develop quantification and management technologies that integrate methodologies, tools, indicators, and other relevant criteria in a Performance Measurement System (PMS), which allow the measurement and consequent management of performance in 3 collaborative cocoa-producing networks. located in the province of Guayas. For this work, a three-phase methodology was followed, where first a characterization of the evaluated associations was made through the application of a Collaborative Performance Questionnaire (CPQ) that included strategic objectives and indicators of the reference model (SMR-RECOP). and criteria on Performance Measurement (PM) in the new normality after the Covid-19 pandemic, compiled through a bibliometric analysis; the quantitative analysis of this questionnaire allowed us to know the initial situation of these organizations in terms of PM. In the second phase, the PMS was developed for the associations where, due to the lack of a clear strategic direction of two of them, the System was developed only for one association, here a total of 16 indicators were obtained, developed in the four perspectives of PM (financial, stakeholders, internal processes and learning and growth). Finally, in the third phase, the PMS was implemented through the development of an implementation methodology where the indicators were recorded in an interactive Excel file, in addition, after the validation of the System, a total of 9 indicators were implemented for the operation in the association. This work allowed us to notice the value of field work for the design of a PMS that contemplates the characteristics and needs of the organization where it will be implemented, in addition, the importance of having a clear strategic direction prior to the start of this process.

KEYWORDS: *performance measurement, SMEs, performance measurement system, collaborative networks, cocoa.*

DESCRIPCIÓN DEL COMPONENTE DESARROLLADO

El boletín 8 de la Iniciativa Latinoamericana del Cacao, publicado en enero del 2020, mostró que el Ecuador es el primer productor de cacao fino de aroma del continente con 573.316 hectáreas cultivadas equivalentes a 298.000 toneladas métricas, para llegar a este nivel de producción es necesaria la participación de alrededor de 150.000 productores (Ginatta, 2020). El 80% de estos cultivos se concentran en las provincias de Guayas, Los Ríos, Manabí, Esmeraldas, El Oro y Santa Elena (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2017), los cuales en su mayoría se encuentran agrupados en redes colaborativas llamadas “Asociaciones”, sin embargo, al momento en el país no existe una fuente de información confiable que permita conocer el estado individual de cada una de estas organizaciones.

La presente investigación se centra en el estudio de 3 redes colaborativas productoras de cacao ubicadas en la provincia del Guayas pertenecientes a la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras (UNOCACE), organización que nació el 2 de febrero de 1999 y tiene como objetivo la reactivación de la producción y la mejora de la calidad del cacao en el Ecuador. Este ente acoge a un total de 20 asociaciones sin fines de lucro que funcionan como un intermediario que recibe el cacao de los productores a un precio fijo y posteriormente lo llevan a UNOCACE para el respectivo control de calidad y posterior exportación.

En la investigación participarán la “Asociación 1” “Asociación 2” y “Asociación 3” ubicadas en los cantones de Yaguachi, Milagro y Naranjito respectivamente. Estas organizaciones pertenecen a una muestra aleatoria tomada por conveniencia del investigador dentro de la provincia de estudio.

1. Introducción

1.1 Objetivo general

Desarrollar tecnologías de cuantificación y gestión que integren metodologías, herramientas, indicadores y demás criterios pertinentes en un Sistema de Medición del Desempeño (SMD), en redes colaborativas productoras de cacao ubicadas en la provincia del Guayas.

1.2 Objetivos específicos

1. *Caracterizar a las redes colaborativas productoras de cacao por medio de la aplicación y análisis cuantitativo de un Cuestionario de Desempeño Colaborativo.*
2. *Desarrollar un Sistema de Medición del Desempeño (SMD) adaptado a las características y necesidades de cada organización.*
3. *Implementar el SMD por medio del desarrollo de una metodología de implementación.*

1.3 Alcance

El presente trabajo comenzará con la caracterización de las redes colaborativas productoras de cacao a través de la aplicación del CDC, seguirá con el desarrollo de un SMD adaptado a su contexto, condiciones y necesidades, y culminará con la aplicación del mismo, por tanto, se tendrá un alcance descriptivo ya que para diseñar un SMD relevante para las organizaciones es necesario describir a profundidad sus características y necesidades de modo que se pueda capturar en el Sistema lo que mejor se apega a su realidad.

1.4 Marco teórico

1.4.1 Red colaborativa

Las redes colaborativas (collaborative networks) fueron definidas por Peter Gloor (2006) como un equipo de personas automotivadas, con una visión colectiva que colaboran en la consecución de un objetivo común a través del intercambio de ideas, información y trabajo. Funcionan y tienen como base la transparencia interna en las organizaciones y la comunicación directa en donde todos los miembros colaboran y comparten conocimiento unos con otros y no a través de jerarquías. Con esto, se garantiza el trabajo honesto y transparente, poniendo el conocimiento al alcance de todos democratizando el aprendizaje (Carrasco & Lorenzo, 2015).

En el Ecuador la totalidad de productores de cacao está compuesta por un 10% de grandes productores, 20% de productores medianos y un 70% de pequeños productores que en su mayoría se encuentran organizados en redes colaborativas o “asociaciones”, por lo que el conocimiento de este tipo de organizaciones que representan alrededor del 5% de la población económicamente activa (PEA) y el

15% del PEA rural. Estas redes constituyen la base fundamental de gran parte de la economía rural de la costa, sierra y amazonia e involucran cerca de 100.000 familias (EURED, 2021), por lo que el conocimiento del funcionamiento de este tipo de organizaciones resulta mandatorio si lo que se busca es generar una mejora en su producción y sus operaciones.

1.4.2 Producción de cacao en el Ecuador

El cacao ha sido, desde antes de la bonanza petrolera, uno de los productos más significativos en la economía del Ecuador, siendo hoy en día uno de los principales productos de exportación del país (EURED, 2021). A pesar de esto, el acceso al mercado para los pequeños agricultores a menudo se limita exclusivamente a la comercialización del producto en grano, donde la fabricación de semielaborados se limita a pocas empresas, y a nivel local, la producción de chocolate se encuentra dominada por pequeñas empresas locales que en algunos casos se están posicionando a nivel internacional por la calidad de sus productos (CEFA, s.f.). Las exportaciones por otro lado están dominadas por las transnacionales, abarcando el 70% del producto que se exporta en grano, el 25% es absorbido por la industria de semielaborados y el 5% pertenece a la industria artesanal de chocolate del país (EURED, 2021).

En Ecuador se producen principalmente dos tipos de cacao:

- El cacao “Nacional”, reconocido a nivel mundial bajo la clasificación Fino de Aroma, debido a su corta fermentación y dando como resultado un chocolate suave, de buen sabor y aroma.
- El cacao CCN-51, el cual es una variedad mejorada de origen ecuatoriano, de alta productividad en comparación con el cacao “Nacional”.

Dentro de estas categorías de producto existen brechas de oportunidades en las ganancias para los pequeños agricultores, enfrentando hasta un 15% de diferencia en el pago de su producto en comparación a las grandes industrias (CEFA, s.f.). En este sentido, muchos productores independientes deciden formar parte de redes colaborativas o “asociaciones” que les permitan vender su producto a un precio justo y estable durante todo el año.

Estas “asociaciones” funcionan como centros de acopio para los productores, los cuales pueden vender su producto a un precio justo y que se mantiene estable durante todo el año y de esta manera, pueden asegurar la economía de sus hogares (Ministerio de producción, 2022). Por otro lado, las “asociaciones” funcionan también como un punto intermedio en la cadena de suministro del cacao, ya que son estas organizaciones las encargadas del control de calidad del producto (secado y fermentación) previo a la venta del cacao a los compradores nacionales e internacionales (Red Cacao, s.f.).

El sector cacaotero en la actualidad

El Ecuador es un país que ha sido reconocido por sus variedades de cacao fino de aroma provenientes de genética criolla, sin embargo, en los últimos 10 años la participación de estas variedades en el mercado ha bajado, dejando al cacao “Nacional” con el 28% y a la variedad CCN-51 con el 72%. La principal explicación a esta situación es, según la Subsecretaria de Agricultura (2020), la falta de sistemas productivos tecnificados y sostenibles, la falta de asistencia técnica, capacitación, incentivos a la productividad e investigación de las organizaciones del sector (EURED, 2021). Además de los problemas mencionados, la falta de conocimiento sobre el estado de las operaciones de la organización, y con esto la falta de conocimiento sobre cómo proceder ante un contratiempo es también otro de los problemas que se enfrentan en el sector, por lo que, la aplicación de un Sistema de Medición del Desempeño adaptado a las necesidades de estas organizaciones puede ser una herramienta útil para la mejora del rendimiento de sus operaciones.

1.4.3 Aspectos generales de la Medición del Desempeño (MD)

El éxito de una organización competitiva es resultado de un recurso humano comprometido y capaz de brindar todos sus conocimientos y habilidades, esto solo es posible si desde el proceso de selección y posterior inducción se toma en cuenta la evaluación del desempeño del personal en el sentido de dar a conocer los objetivos, políticas y filosofía de la empresa para posteriormente, evaluar el rendimiento del recurso humano en relación con la misión que se les ha socializado. Ya sea si la organización desarrolla actividades de tipo comercial, educativas o de servicios, es de vital importancia implantar procedimientos que permitan evaluar el

desempeño y de esta manera obtener una mejora del recurso humano y de sus operaciones. La medición del desempeño entonces es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización por medio de la cual, a partir de la identificación de problemas, se desarrollan y determinan políticas que resulten adecuadas con respecto a sus necesidades (Alveiro, 2009).

Por otro lado, la competitividad mundial que ha ido en aumento en los últimos años se ha convertido en un factor decisivo en la implementación de Sistemas de Medición del Desempeño como una estrategia para el desarrollo de ventajas competitivas, donde las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se encuentran sometidas a limitaciones superiores a las que enfrentan las grandes empresas (Dolz, 2014). En este sentido, la Medición del Desempeño puede ser considerada como una actividad efectiva para el control y la planificación organizacional, permitiendo el desarrollo de planes de mejora enfocados en las diferentes perspectivas del desempeño (Carpinetti, 2008).

Además, en un país como el Ecuador donde las microempresas representan cerca del 91% del sector empresarial, con las Pymes concentrando el 59% (Ministerio de producción, 2022), la implementación de acciones de gestión del desempeño resulta en un paso necesario para enfrentar con éxito la creciente competencia resultado de la globalización (Sousa, 2006). Considerando también, que la falta de un modelo organizacional es una de las principales afectaciones para el desarrollo de las empresas, la competitividad de sus productos y procesos, y la toma de decisiones (Galdámez, 2009), la aplicación de Sistemas de Medición del Desempeño resulta fundamental para una adecuada dirección de las Pymes dotándoles de una herramienta para competir de manera exitosa en el actual ambiente económico.

1.4.4 Sistemas de Medición del Desempeño (SMD) en Pymes

Para comprender de forma adecuada todo el alcance y funcionalidad de un Sistema de Medición del Desempeño (SMD) es preciso tener una idea clara del término, por tanto, en la Tabla I a continuación se presentan algunas de sus definiciones.

Tabla I. Definiciones SMD

<i>Autor</i>	<i>Definición</i>
<i>Choi, Hecht & Tayler (2013)</i>	<i>Un SMD es un marco que organiza la información de la empresa en torno a su estrategia, para facilitar la toma de decisiones estratégicas de los directivos con base en datos empíricos.</i>
<i>Atkinson, Waterhouse, & Wells (1997)</i>	<i>Un SMD es una herramienta que la empresa utiliza para monitorear el cumplimiento de las responsabilidades contractuales con sus stakeholders.</i>
<i>Chenhall (2005)</i>	<i>Un SMD aborda la integración de la estrategia a todos los niveles de las organizaciones, convirtiéndose en una herramienta esencial de autoevaluación gerencial, a través de indicadores financieros y no financieros que permitan medir las perspectivas de la organización que, en combinación, proporcionan una forma de traducir la estrategia en un conjunto coherente de medidas de desempeño.</i>
<i>Kaplan y Norton (1992, 1996)</i>	<i>Un SMD es una herramienta o sistema que alinea todos los procesos de la organización con los imperativos estratégicos existentes dentro de una organización.</i>

Fuente: Elaboración propia

Las definiciones presentadas muestran que los autores coinciden en que un SMD cumpla una función de apoyo en la toma de decisiones estratégicas y el alineamiento estratégico (Vergara, 2015), en este sentido, varios SMD se han desarrollado desde la primera aparición del término en 1992, sin embargo, debido a su facilidad de aplicación y entendimiento el Cuadro de mando Integral o Balanced Scorecard ha sido por mucho el más utilizado para medir el desempeño dentro de las organizaciones.

A pesar de esto, debido a las características de las organizaciones que son objeto de este trabajo, como son su reducida cantidad de empleados, el entorno

cambiante en el que se desarrollan y su gran flexibilidad (Redacción Banco Pichincha, 2021) es necesario profundizar en el estudio de SMD desarrollados especialmente para organizaciones pequeñas. A continuación se trata 3 Sistemas enfocados en su aplicación para este sector productivo.

- **Surjan & Srivastava (2019): “Identification of Determinants Influencing the Performance of MSMEs”**

Surjan & Srivastava (2019) en su artículo “Identification of Determinants Influencing the Performance of MSMEs” o (Identificación de Determinantes que Influyen en el Desempeño de las MIPYMES) propone un modelo conceptual para la MD en MiPymes desarrollado a través de un estudio cuantitativo conducido a partir de una encuesta aplicada a 608 MiPymes en Madhya Pradesh. El resultado de este estudio muestra que las variables independientes tienen una gran correlación con la utilidad de las organizaciones y un efecto moderado con las habilidades de los emprendedores.

- **Dey et al. (2019): “Performance Management of Supply Chain Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises Using a Combined Structural Equation Modelling and Data Envelopment Analysis”**

Dey et al. (2019), en su estudio “Performance Management of Supply Chain Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises Using a Combined Structural Equation Modelling and Data Envelopment Analysis” (Gestión del rendimiento de la sostenibilidad de la cadena de suministro en pequeñas y medianas empresas utilizando un modelo de ecuación estructural combinado y un análisis envolvente de datos) analizan la relación entre los criterios y subcriterios para la Medición del Desempeño y la sostenibilidad para facilitar la identificación de oportunidades de mejora para cada Pyme a través de la utilización de una combinación de un modelo de ecuaciones estructurales (DEA y SEM). Este estudio fue aplicado en dos ubicaciones geográficas diferentes, Normandía en Francia y Midlands en el Reino Unido, para demostrar la efectividad de la medición del desempeño de la cadena de suministro sostenible utilizando el enfoque combinado de DEA y SEM.

- **Dey et al. (2019): “Performance Management of Supply Chain Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises Using a Combined Structural Equation Modelling and Data Envelopment Analysis”**

Dey et al. (2019), en su estudio “Performance Management of Supply Chain Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises Using a Combined Structural Equation Modelling and Data Envelopment Analysis” (Gestión del rendimiento de la sostenibilidad de la cadena de suministro en pequeñas y medianas empresas utilizando un modelo de ecuación estructural combinado y un análisis envolvente de datos) analizan la relación entre los criterios y subcriterios para la Medición del Desempeño y la sostenibilidad para facilitar la identificación de oportunidades de mejora para cada Pyme a través de la utilización de una combinación de un modelo de ecuaciones estructurales (DEA y SEM). Este estudio fue aplicado en dos ubicaciones geográficas diferentes, Normandía en Francia y Midlands en el Reino Unido, para demostrar la efectividad de la medición del desempeño de la cadena de suministro sostenible utilizando el enfoque combinado de DEA y SEM.

- **Severgnini et al. (2019): Aplicación del prisma de rendimiento como una herramienta de gestión para impulsar la estrategia en las MiPymes**

La aplicación se realizó en 5 MiPymes ubicadas en diferentes segmentos (deportes, farmacia, ropa y tiendas departamentales). Los hallazgos confirmaron las cinco dimensiones del Prisma de rendimiento, denominadas: (1) Satisfacción de las partes interesadas; (2) Contribución de las partes interesadas; (3) Estrategias; (4) Procesos; y (5) Capacidades. Además, a través de una ampliación de la literatura se propuso una sexta dimensión denominada (6) Dinámica del rendimiento. Los resultados también mostraron que las capacidades se evidencian como la capacitación de los empleados, las Dinámicas de Desempeño se ponderan fundamentalmente como cantidad de ventas, no como ganancias y la Contribución de las Partes Interesadas es apenas evidente.

A pesar de la gran actividad investigativa en cuanto a la Medición del Desempeño en Pymes a nivel global, los modelos existentes no contemplan las características y requerimientos específicos de las redes colaborativas presentes en el Ecuador,

debido a esto, en el país en el año 2021 se desarrolló un SMD enfocado en las condiciones de estas organizaciones, tomando en cuenta todas las características que albergan a este sector. Por tanto, a continuación se presenta el modelo SMR-RECOP el cual es un Sistema desarrollado para su aplicación en redes colaborativas y servirá como Sistema de referencia para el desarrollo de esta investigación.

1.4.4.1 Modelo SMR-RECOP (Sistema de Medición del Rendimiento para Redes Colaborativas de Pymes)

La propuesta de SMR - RECOP se enfoca en el diseño y selección de medidas o indicadores de rendimiento que estén en concordancia con los requerimientos de las redes y que involucre aquellos factores importantes derivados de la interrelación de los socios. Con este enfoque, la medición del rendimiento a nivel colaborativo busca contribuir a la mejora de la gestión de la red, integrando una estrategia conjunta y acciones a nivel cooperativo (Rojas, 2021).

Este modelo tiene por objetivo la proposición de una metodología que permita la medición del rendimiento de las Pymes organizadas en redes colaborativas en el marco de los sistemas alimentarios sostenibles. De este modo, la propuesta integra las características provenientes del entorno externo (Sistemas alimentarios sostenibles) e interno (Red colaborativa) de las Pymes; los factores de influencia provenientes del contexto colaborativo, el proceso interno de operación y el fundamento o contenido ya trazado para acciones de medición del rendimiento; los requerimientos de medición, y por último; la proyección de desarrollo sostenible de la red justificada por su estrategia competitiva y trabajo colaborativo (Rojas, 2021).

A continuación, en la Figura 1 se muestra el esquema gráfico de la metodología que emplea el modelo SMR-RECOP y servirá como referencia para el desarrollo de este trabajo.

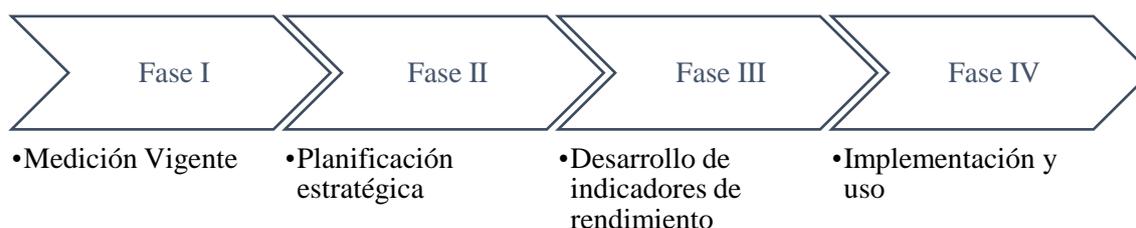


Figura 1. Metodología SMR-RECOP

(Rojas, 2021)

La Figura 1 muestra la metodología utilizada en el sistema de referencia SMR-RECOP la cual consta de cuatro fases: Medición vigente, Planificación estratégica, Desarrollo de indicadores de rendimiento e Implementación y uso del modelo; a continuación se explica con detalle cada una de las fases.

La Fase I tiene como objetivo el conocimiento de la Medición del Rendimiento Vigente en cada una de las organizaciones evaluadas por medio de la socialización de perspectivas de rendimiento e indicadores vigentes en la organización. La Fase II por su parte, tiene como objetivo el desarrollo de la planificación estratégica de las organizaciones evaluadas por medio de la definición de misión, visión y valores, es importante mencionar que en esta fase el uso de un documento guía sobre la MD en las organizaciones es fundamental para el desarrollo de las siguientes etapas del modelo.

Por otro lado, la Fase III tiene como objetivo el desarrollo de objetivos estratégicos e indicadores de medición que se ajusten a la planificación estratégica desarrollada en el apartado anterior, y también al contexto y condiciones de la organización. Por último, la Fase IV tiene como objetivo el desarrollo de metodologías de implementación del SMR para su posterior aplicación en las organizaciones así como un seguimiento del uso del modelo.

Además, en la Tabla II a continuación se muestra la estructura del modelo.

Tabla II. Estructura SMR-RECOP

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador
<i>Financiera</i>	<i>Mejorar la liquidez de la red</i>	<i>Incremento de la liquidez</i>
	<i>Incrementar los ingresos para los socios</i>	<i>Incremento de las ganancias</i>
	<i>Incrementar la rentabilidad en 5% con respecto al año anterior</i>	<i>Tasa de rentabilidad</i>
<i>Stakeholders</i>	<i>Fomentar iniciativas de ahorro interno</i>	<i>Iniciativas para el ahorro interno</i>
	<i>Promover un proceso técnico de pago a socios</i>	<i>Control de calidad del producto</i>

	<i>Evaluar la rotación de socios</i>	<i>Rotación de socios</i>
	<i>Establecer la tipología de socios</i>	<i>Cantidad de socios en cada categoría o tipo de producto</i>
	<i>Buscar esquemas de ahorro de socios para capitalizar la red</i>	<i>Mecanismos de ahorro individual</i>
<i>Procesos internos</i>	<i>Evaluar la productividad</i>	<i>Incremento de la productividad</i>
	<i>Determinar los costos de producción</i>	<i>Gestión de costos</i>
	<i>Fomentar la visión integral para aprovechamiento del cacao</i>	<i>Índice de alianzas entre actores del sector</i>
	<i>Fortalecer el impacto del control en procesos postcosecha</i>	<i>Índice de proyectos de mejora para procesos postcosecha</i>
<i>Aprendizaje y crecimiento</i>	<i>Fomentar espacios para prácticas compartidas</i>	<i>Participación de los socios en ferias o encuentros conjuntos</i>
	<i>Fortalecer el flujo de información</i>	<i>Índice de boletines o comunicaciones</i>
		<i>Índice de capacitaciones</i>
	<i>Fortalecer habilidades y destrezas de socios</i>	<i>Índice de proyectos de innovación</i>
<i>Tasa de participación de los socios</i>		

(Rojas, 2021)

La Tabla II permite evidenciar que el modelo se encuentra estructurado a través de cuatro perspectivas de evaluación del rendimiento: financiera, stakeholders, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Cada una de las perspectivas mencionadas albergan objetivos estratégicos e indicadores que buscan guiar a las pymes colaborativas hacia una Medición del Rendimiento integral. Además, resulta importante notar que se cuenta con un total de 15 objetivos estratégicos y 17 indicadores distribuidos entre las cuatro perspectivas.

2. METODOLOGÍA

La presente investigación se dará a través de un enfoque de carácter mixto debido a la utilización de herramientas cualitativas como cuestionarios y entrevistas para recabar información y entender el comportamiento de las redes cacaoteras en cuanto a la Medición del Desempeño, así como el análisis documental para recabar información sobre los criterios de MD en la nueva normalidad; por otro lado, también se dará el uso de técnicas cuantitativas para procesar la información obtenida tras la aplicación del CDC en las organizaciones evaluadas. Las 3 asociaciones evaluadas responden a una muestra aleatoria tomada por conveniencia del investigador debido a la facilidad de acceso y por el direccionamiento de la UNOCACE que es el ente conocedor de las redes es estudio.

Además, es importante mencionar que este trabajo será de tipo descriptivo debido a que para diseñar un SMD útil y relevante para las organizaciones es necesaria la recolección de datos en las cuatro perspectivas que componen el modelo de referencia (financiera, stakeholders, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) de modo que se levante una línea base sobre la actividad de las asociaciones en términos de Medición del Desempeño y se pueda capturar en el SMD desarrollado lo que mejor se apegue a su realidad.

A continuación, en la Tabla III se muestra el esquema gráfico de la metodología de tres fases que se empleará para el desarrollo del este trabajo, cabe mencionar que esta metodología se encuentra basada en aquella del modelo de referencia (SMR-RECOP).

Tabla III. Metodología para el desarrollo de TIC

Fase	Actividades	Resultados
<i>Caracterización de las asociaciones evaluadas</i>	<i>Recopilación de criterios de desempeño en la nueva normalidad</i>	<i>Criterios sobre la Medición del Desempeño en la nueva normalidad tras el Covid-19</i>
	<i>Desarrollo del Cuestionario de Desempeño Colaborativo</i>	<i>Cuestionario de Desempeño Colaborativo</i>

	<i>Aplicación del Cuestionario de Desempeño Colaborativo</i>	<i>Cuestionarios llenos por los encargados de las asociaciones</i>
	<i>Análisis cuantitativo del Cuestionario de Desempeño Colaborativo</i>	<i>Resultados numéricos sobre la Medición del Desempeño en las asociaciones evaluadas</i>
	<i>Caracterización de la situación inicial de las asociaciones evaluadas</i>	<i>Situación inicial de las asociaciones en términos de la Medición del Desempeño</i>
<i>Desarrollo del Sistema de Medición del Desempeño</i>	<i>Recopilación de información</i>	<i>Caracterización de las asociaciones e información del SMD de referencia (SMR-RECOP)</i>
	<i>Estructuración del SMD para las asociaciones evaluadas</i>	<i>Definición de perspectivas de MD y tabla modelo para indicadores</i>
	<i>Direccionamiento estratégico</i>	<i>Objetivos estratégicos alineados a la caracterización de las asociaciones evaluadas</i>
	<i>Desarrollo de indicadores de Medición del Desempeño</i>	<i>Indicadores de MD desarrollados en las perspectivas correspondientes</i>
<i>Implementación del Sistema de Medición del Desempeño</i>	<i>Desarrollo de una metodología de implementación</i>	<i>Metodología de implementación del SMD</i>
	<i>Implementación del SMD</i>	<i>SMD implementado</i>

Fuente: *Elaboración propia*

2.1. Caracterización de las asociaciones evaluadas

Esta primera fase tendrá dos objetivos: entender la medición del desempeño actual en las asociaciones evaluadas por medio del conocimiento de objetivos estratégicos e indicadores vigentes, y confirmar que criterios son pertinentes en cuanto a la MD tras la nueva normalidad. Estos dos objetivos se llevarán a cabo a través de la aplicación y análisis cuantitativo de un Cuestionario de Desempeño Colaborativo que reúne información sobre la MD basada en el modelo de referencia (SMR-RECOP) y criterios de desempeño en la nueva normalidad resultado de un análisis bibliométrico.

Los resultados obtenidos del análisis cuantitativo del CDC permitirán delinear la situación inicial de las asociaciones en cuanto a la MD permitiendo en una fase

posterior desarrollar el Sistema de Medición del Desempeño. A continuación se explica a detalle la metodología que se empleará en cada una de las actividades de esta primera fase.

2.1.1. Recopilación de criterios de desempeño en la nueva normalidad

La recopilación de criterios de desempeño en la nueva normalidad resultado de la pandemia del Covid-19 se dará a través de un análisis bibliométrico desarrollado alrededor de la Medición del Desempeño en pymes, para lo cual se utilizarán datos sintetizados de la base de datos Scopus debido a sus características que facilitan el análisis bibliométrico como son las contribuciones por país y autor, título del artículo y de las fuentes, palabras clave, índice de citas, entre otros. Esta plataforma desarrollada por Elsevier cubre más de 20 000 publicaciones con un 100% de cobertura global, convirtiéndola en la base de datos más grande en la actualidad (Sweileh, y otros, 2016).

El periodo de tiempo tomado en cuenta para el análisis será de 2015 a 2021 y se incluirán las siguientes cuestiones para mejorar la búsqueda de información: artículo y capítulo de libros, en áreas temáticas se excluirán Psicología, Farmacéutica, Salud y Veterinaria, en conceptos clave para generar la ecuación de búsqueda se incluirán performance y measurement, y finalmente en title-abstract-key estarán presentes los términos SME o SMEs.

El total de artículos resultado del código de búsqueda será usado para realizar un análisis bibliométrico a través del estudio de redes y mapas bibliométricos realizados en VOSviewer, la cual es una herramienta de software que permite realizar mapas a partir de datos de red, así como visualizar y explorar estos mapas (Eck & Waltman, 2018).

2.1.2. Desarrollo del Cuestionario de Desempeño Colaborativo

La encuesta como herramienta de estudio de las relaciones sociales se ha vuelto fundamental en las organizaciones políticas, económicas, sociales, etc., utilizando esta técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de los grupos de interés y poder tomar decisiones. Esta herramienta ha demostrado

ser útil en diversos campos y aplicaciones, que van desde la salud y la política, hasta la universidad y los centros de investigación académica (Romo, 1998).

En este sentido, el Cuestionario de Desempeño Colaborativo (CDC) tendrá como objetivos el levantamiento de información sobre la Medición del Desempeño vigente en las asociaciones, y la confirmación de pertinencia del uso de criterios de desempeño resultado de la nueva normalidad. En este sentido, para el desarrollo de esta herramienta se tomarán los criterios de MD obtenidos del análisis bibliométrico, y los objetivos estratégicos e indicadores presentes en modelo de referencia (SMR-RECOP) tratado en la revisión de la literatura de este mismo documento. El resultado de esta actividad será un total de 57 preguntas que estarán divididas en 5 apartados como se muestra en la Tabla IV.

Tabla IV. Estructura del Cuestionario de Desempeño Colaborativo

Categoría	Tipo de respuesta	Número de preguntas	Total
<i>Variables socio demográficas</i>	<i>Texto</i>	8	10
	<i>Categórica</i>	2	
	<i>Ordinal Discreta (escala Likert)</i>	0	
<i>Categoría I: Medición del Desempeño en la organización</i>	<i>Texto</i>	1	7
	<i>Categórica</i>	1	
	<i>Ordinal Discreta (escala Likert)</i>	5	
<i>Categoría II: Objetivos estratégicos vigentes en la organización</i>	<i>Texto</i>	0	13
	<i>Categórica</i>	0	
	<i>Ordinal Discreta (escala Likert)</i>	16	
<i>Categoría III: Indicadores vigentes en la organización</i>	<i>Texto</i>	0	17
	<i>Categórica</i>	0	
	<i>Ordinal Discreta (escala Likert)</i>	17	
<i>Categoría IV: Pertinencia de criterios de</i>	<i>Texto</i>	0	7
	<i>Categórica</i>	0	

desempeño de la nueva normalidad	Ordinal Discreta (escala Likert)	7	
Total			54

El primer apartado del cuestionario contendrá los datos sociodemográficos para el conocimiento y contacto con la asociación, la categoría I tendrá preguntas referentes al uso y conocimiento de conceptos de medición del desempeño en la organización, las categorías II y III permitirán identificar objetivos estratégicos e indicadores vigentes, respectivamente, en la organización. Finalmente, la categoría IV indagará sobre la pertinencia del uso de criterios de MD resultado de la nueva normalidad.

Las respuestas de las categorías I a la IV deberán ser escogidas dentro de una escala Likert de cuatro niveles (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo).

2.1.3. Aplicación del Cuestionario de Desempeño Colaborativo

La aplicación del CDC se llevará a cabo a través de una visita a cada una de las sedes de las asociaciones participantes previo a la confirmación de recibimiento por parte del administrador. La jornada de aplicación tendrá una duración de dos días en donde en el primer día se visitará a las asociaciones 1 y 2, en la mañana y tarde respectivamente, y en el segundo día se visitará a la asociación 3 en horas de la mañana.

Este proceso estará guiado por una introducción, preparada previamente, en donde se expondrá el motivo de la investigación, la importancia de la participación de las asociaciones y los beneficios que se generarán al participar en este estudio. Además, será de gran importancia que en esta visita se pueda obtener un documento de referencia sobre la MD del desempeño en las asociaciones evaluadas.

2.1.4. Análisis cuantitativo del Cuestionario de Desempeño Colaborativo

El análisis cuantitativo del Cuestionario de Desempeño Colaborativo se dará a través de la asignación de ponderaciones a las respuestas de las preguntas pertenecientes a la escala Likert como se puede observar en la Tabla V.

Tabla V. Modelo de análisis cuantitativo de datos

Número de respuestas				Ponderado				Total ponderado
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (3)	De acuerdo (5)	Totalmente de acuerdo (7)	
1	0	0	0	1	0	0	0	1
0	1	0	0	0	3	0	0	3
0	0	1	0	0	0	5	0	5
0	0	0	1	0	0	0	7	7

Como se muestra en la Tabla V se tendrá una primera sección (color naranja) donde se colocará el número de respuestas obtenidas en cada pregunta para a continuación pasar a la segunda sección (color verde) donde se ponderarán estos resultados (con los valores que se encuentran entre paréntesis) donde el mínimo valor será 1, correspondiente a la respuesta más alejada de la realidad, y el máximo valor será de 7, para la respuesta que más se acerca a la realidad de la asociación. Finalmente se tendrá el total ponderado de los resultados (columna azul) lo cual servirá para graficar el resultado de cada categoría del cuestionario como se observa en la Figura 2.

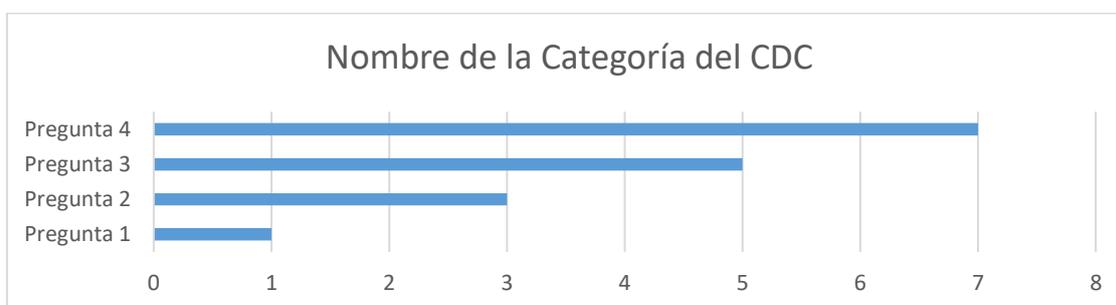


Figura 2. Gráfica para análisis cuantitativo del CDC

Fuente: Elaboración propia

La gráfica de análisis permitirá visualizar a través de barras las cuestiones más importantes en términos de la MD para cada asociación. Además, ya que el análisis se dará de forma individual para cada asociación, se tendrá una sola respuesta por pregunta y lo relevante será el resultado de la ponderación de las preguntas ya que se mostrará que tan relevante es lo preguntado para la asociación.

2.1.5. Caracterización de la situación inicial de las asociaciones evaluadas

La caracterización de la situación inicial de las asociaciones responderá a los dos objetivos presentes en esta primera fase de metodología: levantar información sobre la medición vigente en las asociaciones y confirmar la pertinencia de criterios de medición de la nueva normalidad, en este sentido, se levantará una línea base sobre el uso y conocimiento de objetivos estratégicos e indicadores, así como de criterios de desempeño de la nueva normalidad

2.2. Desarrollo del Sistema de Medición del Desempeño

2.2.1. Recopilación de información

El desarrollo del SMD estará alimentado por tres fuentes de información: el resultado del análisis cuantitativo del Cuestionario de Desempeño Colaborativo, los objetivos estratégicos e indicadores presentes en el SMD de referencia (SMR-RECOP) que se pueden observar en la Tabla II de la revisión de la literatura, y un documento de referencia sobre la Medición del Desempeño entregado por las asociaciones tras la aplicación del CDC.

Es importante mencionar que este documento será un requisito fundamental para el desarrollo del Sistema, ya que a pesar de contar con las respuestas de la aplicación del CDC y la información del modelo de referencia (SMR-RECOP) es necesario que las asociaciones tengan un direccionamiento estratégico claro que permita que el desarrollo del SMD se alinee a sus características, necesidades y expectativas.

2.2.2. Estructuración del SMD para las asociaciones evaluadas

El SMD estará estructurado a partir de las perspectivas presentes en el modelo de referencia (SMR-RECOP): aprendizaje y crecimiento, procesos internos, stakeholders y financiera, en donde para cada perspectiva se definirán indicadores de MD conformados como se observa en la Tabla VI.

Tabla VI. Tabla Modelo para indicadores de MD

Objetivo estratégico	Nombre del Indicador	Descripción	Frecuencia de uso	Unidad	Meta	Fórmula
-----------------------------	-----------------------------	--------------------	--------------------------	---------------	-------------	----------------

La Tabla VI muestra que cada indicador de MD estará conformado por el objetivo estratégico al que pertenece, el nombre del indicador, una descripción sobre lo que se mide, la frecuencia de uso, la unidad de medida, la meta propuesta y finalmente la fórmula del indicador. La frecuencia de uso y la meta del indicador se dejarán vacíos para ser llenados de acuerdo con las necesidades de cada organización al momento de la implementación.

2.2.3. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico se dará a través de la comparación de la información contenida en el documento entregado por las asociaciones en relación a la medición del desempeño en su organización y la caracterización realizada en la fase anterior, de este modo, se podrá tener una idea más sólida de los requerimientos de cada una de las asociaciones en términos de MD, de modo que se haga uso de objetivos estratégicos e indicadores que se ajusten a su contexto y necesidades.

2.2.4. Desarrollo de indicadores de Medición del Desempeño

El desarrollo de los indicadores para el SMD de cada una de las asociaciones será resultado del direccionamiento estratégico desarrollado previamente, en este sentido, a partir del resultado de los objetivos estratégicos relevantes para cada una de las organizaciones se pasará al desarrollo de los indicadores de MD en cada

una de las perspectivas. Este desarrollo estará guiado por la información obtenida de la caracterización de las asociaciones y los indicadores presentes en el SMR-RECOP mostrados en la Tabla II de la revisión de la literatura.

2.3. Implementación del Sistema de Medición del Desempeño

2.3.1. Desarrollo de una metodología de implementación

La implementación del SMD se dará por medio del desarrollo de un archivo Excel que contendrá los indicadores desarrollados para cada asociación. Cada hoja del archivo contendrá un indicador que estará diferenciado por el color de su pestaña según la perspectiva a la que pertenezca. Cada indicador pedirá de forma clara por medio de oraciones la información que deberá ser llenada para obtener el resultado de la medición y por medio de un botón desarrollado con macros que tendrá el nombre de “Guardar datos” se guardará la información ingresada para almacenarla en el archivo.

2.3.2. Implementación del SMD

La implementación del SMD se dará por medio de una visita a la sede de cada una de las asociaciones evaluadas, previa confirmación de recibimiento por parte de su administrador. Esta actividad tendrá dos objetivos: primero se instalará el archivo Excel desarrollado con los indicadores para cada organización, y segundo, se validará el Sistema diseñado por medio del ajuste de todos los criterios que se consideren necesarios.

3. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1. Resultados

3.1.1. Caracterización de las asociaciones evaluadas

3.1.1.1. Criterios de desempeño en la nueva normalidad

El análisis bibliométrico para la recopilación de criterios de desempeño en la nueva normalidad incluyó parámetros como el nombre del artículo y capítulo de libros, en áreas temáticas se excluyeron la Psicología, Farmacéutica, Salud y Veterinaria, en conceptos clave para generar la ecuación de búsqueda se incluyeron performance

y measurement, y finalmente en title-abstract-key se añadieron los términos SME o SMEs.

A partir de la selección de estos parámetros se tuvo el siguiente código de búsqueda: TITLE-ABS-KEY (performance AND measurement AND (sme OR smes)) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2016) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2015)) AND (EXCLUDE (SUBJAREA , "PSYC") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "PHAR") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "HEAL") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "VETE")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "ch")).

Este código utilizado dio como resultado un total de 460 registros que fueron refinados tomando en cuenta la revisión de títulos y resúmenes, obteniendo finalmente un total de 335 documentos para ser analizados. Estos registros incluyeron coocurrencia de palabras clave, artículos publicados y citados por año, la localización de la actividad investigadora por países y un análisis de coautoría. Para el propósito de esta investigación sin embargo, el análisis bibliométrico se realizó a partir del total de artículos obtenidos y con el uso de VOSviewer se realizaron mapas de densidad para analizar los criterios más recurrentes en cuanto a la MD en estos últimos años.

- Mapa de visualización de densidad

En el mapa de visualización de densidad se definieron umbrales de un mínimo de 4 artículos en donde se repitan los términos analizados, con esto se pudo tener una imagen general de aquellos términos ubicados con mayor frecuencia en la sección de palabras clave. La densidad de términos repetidos se puede observar en la Figura 3 en donde se identifican las palabras reiteradas a través de la intensidad del color de la gráfica.

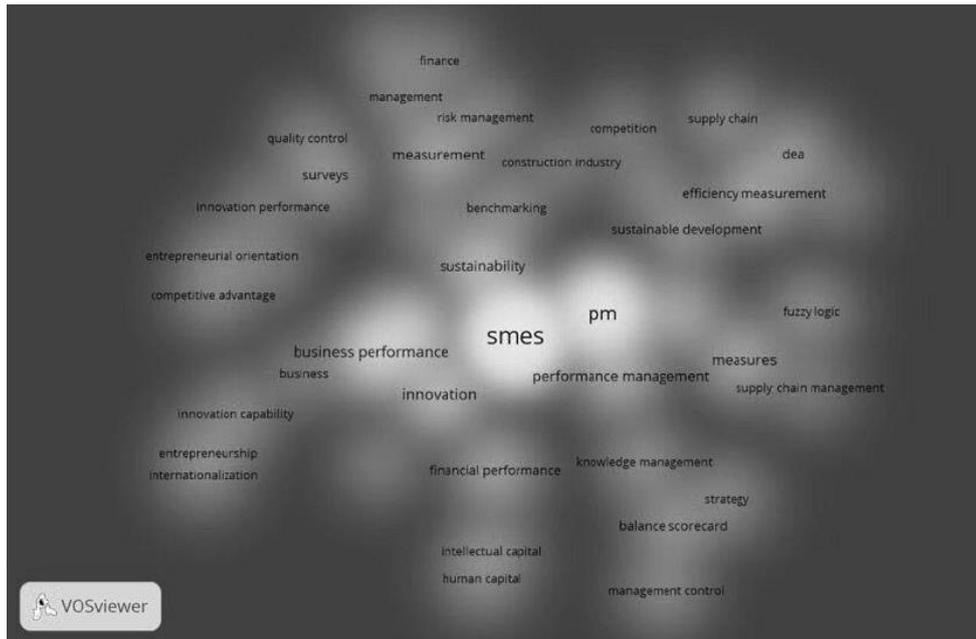


Figura 3. Mapa de visualización de densidad

Este mapa permitió evidenciar que entre los términos más frecuentes en la actividad investigativa sobre la MD en pymes se encuentran el business performance; performance, sustainability; SMEs, innovation; efficiency measurement, measurement; performance measurement; performance management y productivity (desempeño del negocio; rendimiento, sostenibilidad; pymes, innovación; medición de la eficiencia, medición; medición del desempeño; gestión del rendimiento y productividad) los cuales pueden ser evidenciados a través de la intensidad de color de las nubes del mapa.

3.1.1.2. Desarrollo del Cuestionario de Desempeño Colaborativo

El desarrollo del CDC tomó como fuentes de información los criterios de desempeño resultado del análisis bibliométrico y los objetivos estratégicos e indicadores presentes en el modelo de referencia, a partir de esto se obtuvieron un total 54 preguntas divididas en 5 apartados.

El primer apartado del cuestionario se incluyeron los datos sociodemográficos para el conocimiento y contacto con la asociación, en la categoría I se ubicaron preguntas referentes al uso y conocimiento de conceptos de medición del desempeño en la organización, a través de las categorías II y III se identificaron objetivos estratégicos e indicadores vigentes, respectivamente, en la organización.

Estas tres categorías tuvieron como fuente de información de referencia el modelo SMR-RECOP donde en la categoría II se hizo uso de 12 de los 15 objetivos estratégicos propuestos originalmente en el modelo de referencia debido a las características de las organizaciones a ser evaluadas. Finalmente, la categoría IV confirmó la pertinencia del uso de criterios de MD resultado de la nueva normalidad.

A continuación en la Tabla se muestra un modelo de pregunta desarrollada para este cuestionario.

Tabla VI. Modelo de pregunta CDC

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<i>Ha utilizado como fuente de información para evaluar el desempeño algún sistema o método específico</i>				

Fuente: *Elaboración propia*

La totalidad del cuestionario se puede observar en el Anexo I. Cuestionario de Desempeño Colaborativo de este documento.

3.1.1.3. Aplicación del Cuestionario de Desempeño Colaborativo

La aplicación del Cuestionario de Desempeño Colaborativo se dio a través de visitas a las sedes de cada una de las asociaciones, donde en el primer día se visitó a la “Asociación 1” y “Asociación 2”, y en el día dos se visitó a la “Asociación 3”; estas tres organizaciones se encontraban desarrollando sus actividades cotidianas cuando se llegó al lugar para la aplicación del cuestionario.

El primer paso en esta actividad fue la socialización del motivo de la investigación, la importancia de la participación de la asociación y los beneficios que se podían generar al participar en este estudio; cabe resaltar que en todas las asociaciones la persona encargada de responder a las preguntas del cuestionario fue el administrador de la organización, sin embargo de dejó siempre abierta la posibilidad de que se encuentren presentes todas las personas que se consideren necesarias e importantes dentro de la organización.

El siguiente paso fue la aplicación del CDC recopilando primero las variables sociodemográficas y pasando después a las categorías correspondientes a la MD en la organización. En esta sección el investigador actuó en todo momento como moderador, es decir, este se encargó de formular y explicar cada una de las preguntas para posteriormente dar paso a la respuesta y anotarla en el cuestionario empleado.

Durante toda la aplicación del cuestionario se tomó notas de los datos más relevantes expresados durante la ejecución de este ejercicio. El resultado de la aplicación del CDC en las diferentes asociaciones se puede visualizar en el Anexo II. Cuestionarios aplicados.

3.1.1.4. Análisis cuantitativo del Cuestionario de Desempeño Colaborativo

El análisis cuantitativo del CDC se dividió por categoría de evaluación. A continuación se muestran los resultados obtenidos.

- *Variables sociodemográficas*

Asociación 1



Figura 4. Asociación 1

La asociación 1 que se puede observar en la Figura 5 es una organización que nació en el año 1991 en el cantón Yaguachi en la provincia del Guayas, produce en un 90% cacao fino de aroma y el restante corresponde a CCN-51. Esta asociación cuenta con 3 trabajadores fijos y un total de 54 asociados que en su mayoría tienen educación media y cuentan con capacitaciones técnicas seguidas de manera independiente y también brindadas por la asociación. En el lugar se realizan 2 asambleas generales al año para la socialización de información a los socios.

En el contexto tecnológico, la asociación cuenta con cámaras de seguridad para cuidado de las instalaciones, alumbrado exterior y un computador usado por el secretario de la organización, por lo que es apta para la implementación del SMD por medio de la instalación del archivo Excel planificado.

Asociación 2



Figura 5. Asociación 2

La asociación 2 presentada en la Figura 6 es una organización con más de 25 años de trayectoria ubicada en el cantón Milagro en la provincia del Guayas, produce en partes iguales cacao fino de aroma y CCN-51. Esta asociación cuenta con 2 trabajadores fijos y un total de 65 asociados, de los cuales 40 se encuentran registrados jurídicamente; de la totalidad de los socios un 30% cuenta con

educación básica y un 70% con educación secundaria, sin embargo, la mayoría cuenta con capacitaciones técnicas que han sido brindadas por la asociación y por parte de UNOCACE. En el lugar se realizan reuniones con los socios cada 15 días para mantenerlos informados sobre los cambios en la organización.

En el contexto tecnológico, la asociación cuenta con cámaras de seguridad para cuidado de las instalaciones, alumbrado exterior y un computador usado por la administradora de la organización, por lo que es apta para la implementación del SMD por medio de la instalación del archivo Excel planificado.

Asociación 3



Figura 6. Asociación 3

La asociación 3 presentada en la Figura 7 es una organización muy joven con 2 años de trayectoria en el negocio ubicada en el cantón Naranjito en la provincia del Guayas, produce en un 100% cacao CCN-51. Esta asociación cuenta con un solo trabajador fijo y un total de 34 asociados que en un 30% tienen educación básica, otro 30% educación media y el resto cuenta con capacitaciones técnicas En el lugar se realizan reuniones informativas mensualmente para que los socios se encuentren siempre enterados de los cambios y desarrollos de la asociación.

En el contexto tecnológico, la asociación cuenta con tres computadores usados por el secretario, presidente y administrador de la organización, por lo que es apta para la implementación del SMD por medio de la instalación del archivo Excel planificado.

· Categoría 1: Medición del Desempeño en la organización

Asociación 1

Los resultados de la aplicación de la primera categoría del CDC se pueden visualizar en la Figura 7 a continuación.



Figura 7. Categoría 1, Asociación 1

La figura permitió evidenciar que la asociación considera de gran importancia el uso de un método específico para la medición del desempeño, también se considera el uso de indicadores como vital en el conocimiento del desempeño de las actividades cotidianas, siendo estos mayormente aplicados en el aspecto financiero de la organización. Finalmente, se evidenció el trabajo de la asociación con objetivos estratégicos considerados de gran aporte para su desarrollo después de su larga trayectoria en el negocio.

Asociación 2

Los resultados de la aplicación de la primera categoría del CDC se pueden visualizar en la Figura 9 a continuación.

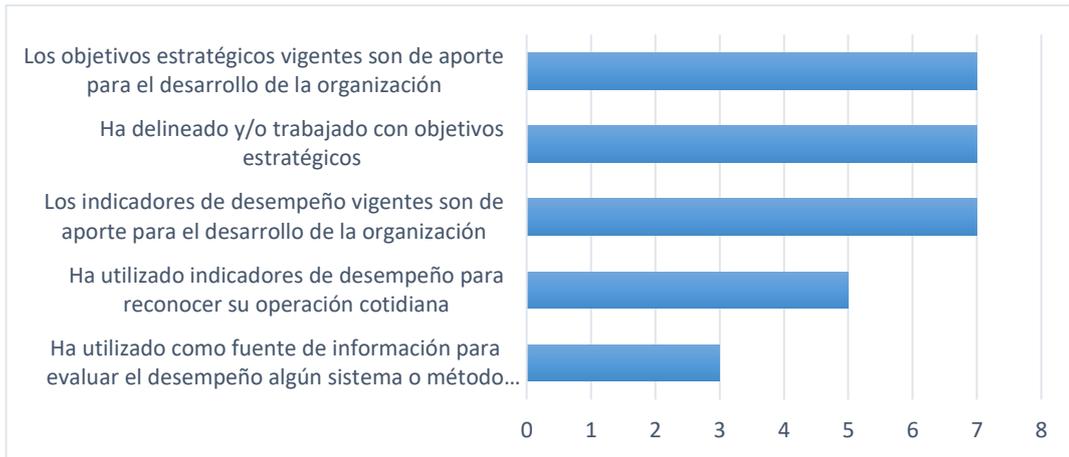


Figura 8. Categoría 1, Asociación 2

La Figura permitió evidenciar que la organización no utiliza ningún método específico para evaluar el desempeño, además se evidencia un mediano uso de indicadores para reconocer el desempeño de su operación cotidiana a pesar de que se considera que estos aportan en gran medida para el desarrollo de la organización. Finalmente, se evidenció un total acuerdo con el trabajo con objetivos estratégicos manifestando que estos han sido de gran aporte para su desarrollo.

Asociación 3

Los resultados de la aplicación de la primera categoría del CDC se pueden visualizar en la Figura 10 a continuación.



Figura 9. Categoría 1, Asociación 3

La figura 10 permite visualizar que la asociación muestra un bajo conocimiento en sistemas para medir el desempeño, sin embargo, a pesar de no contar con método

establecido, se evidencia un mediano uso de indicadores para la evaluación de las operaciones cotidianas y se considera que estos son de aporte para el desarrollo de su organización al igual que el trabajo con objetivos estratégicos.

· Categoría 2: Objetivos estratégicos vigentes en la organización

Asociación 1

Los resultados de la aplicación de la segunda categoría del CDC se pueden visualizar en la Figura 11 a continuación.



Figura 10. Categoría 2, Asociación 1

La Figura 11 muestra que en la asociación se hace un uso moderado-alto de objetivos estratégicos. La organización está totalmente de acuerdo con hacer uso de objetivos como “Fortalecer habilidades y destrezas de los socios”, “Fortalecer el flujo de información”, “Fomentar espacios para prácticas compartidas”, “Determinar los costos de producción”, “Evaluar la productividad”, “Fortalecer el impacto del control en procesos postcosecha” y “Mejorar la liquidez de la organización”; por otro lado, se esta de acuerdo con el uso de objetivos como “Fomentar la visión integral para aprovechamiento de cacao” y “Buscar esquemas de ahorro de socios para capitalizar a la organización”; finalmente, se muestra en total desacuerdo en el uso de objetivos como “Fomentar iniciativas de ahorro interno”, “Establecer la tipología de socios” e “Incrementar los ingresos para los productores”.

Por tanto, se puede decir que esta organización hace uso de 9 de los 12 objetivos estratégicos propuestos abarcando con esto las 4 perspectivas de MD.

Asociación 2

Los resultados de la aplicación de la segunda categoría del CDC se pueden visualizar en la Figura 12 a continuación.



Figura 11. Categoría 2, Asociación 2

La Figura 12 muestra que en la asociación se hace un uso mediano-bajo de objetivos estratégicos. La organización está totalmente de acuerdo con hacer uso de objetivos como “Fortalecer habilidades y destrezas de los socios”, “Fortalecer el flujo de información”, “Fomentar espacios para prácticas compartidas”, “Evaluar la productividad” y “Mejorar la liquidez de la organización”; por otro lado, se está de acuerdo con el uso de objetivos como “Fortalecer el impacto del control en procesos postcosecha” y finalmente, se muestra en total desacuerdo en el uso de objetivos como “Fomentar la visión integral para aprovechamiento de cacao”, “Determinar los costos de producción”, “Fomentar iniciativas de ahorro interno”, “Establecer la tipología de socios”, y “Buscar esquemas de ahorro de socios para capitalizar a la organización” e “Incrementar los ingresos para los productores”.

Por tanto, se puede decir que esta organización hace uso de 6 de los 12 objetivos estratégicos propuestos no logrando abarcar con esto las 4 perspectivas de MD.

Asociación 3

Los resultados de la aplicación de la segunda categoría del CDC se pueden visualizar en la Figura 13 a continuación.



Figura 12. Categoría 2, Asociación 3

La Figura 13 muestra que en la asociación se hace un uso moderado-alto de objetivos estratégicos. La organización está totalmente de acuerdo con hacer uso de objetivos como “Fomentar espacios para prácticas compartidas”, “Determinar los costos de producción”, “Evaluar la productividad” e “Incrementar los ingresos para los productores”, por otro lado, se está de acuerdo con el uso de objetivos como “Fortalecer habilidades y destrezas de los socios”, “Fortalecer el flujo de información”, “Fomentar iniciativas de ahorro interno”, “Buscar esquemas de ahorro de socios para capitalizar a la organización” y “Mejorar la liquidez de la organización”; finalmente, se muestra en total desacuerdo en el uso de objetivos como “Fomentar la visión integral para aprovechamiento de cacao”, “Fortalecer el impacto del control en procesos postcosecha” y como “Establecer la tipología de socios”.

Por tanto, se puede decir que esta organización hace uso de 9 de los 12 objetivos estratégicos propuestos abarcando con esto las 4 perspectivas de MD.

· Categoría 3: Indicadores vigentes en la organización

Asociación 1

Los resultados de la aplicación de la tercera categoría del CDC se pueden visualizar en la Figura 14 a continuación.



Figura 13. Categoría 3, Asociación 1

La Figura 13 permite evidenciar que la organización tiene un gran uso y conocimiento de indicadores de medición del desempeño, expresando que se conocen 16 de los 17 indicadores presentados. El haber dejado de lado el correspondiente a “Mecanismos de ahorro individual” tiene sentido con los resultados obtenidos en la categoría II del CDC, donde tampoco se mostró relevante el objetivo estratégico “Fomentar iniciativas de ahorro individual”.

Asociación 2

Los resultados de la aplicación de la tercera categoría del CDC se pueden visualizar en la Figura 15 a continuación.



Figura 14. Categoría 3, Asociación 2

La Figura 15 permite evidenciar que la organización tiene un mediano uso y conocimiento de indicadores de medición del desempeño, expresando que se conocen 10 de los 17 indicadores presentados. En este sentido, se puede observar como se dejan de lado indicadores como “Índice de alianzas entre actores del sector”, “Gestión de costos”, “Mecanismos de ahorro individual”, “Cantidad de socios por tipo de producto”, “Tasa de rentabilidad”, “Incremento de las ganancias” e “Incremento de la liquidez”.

Estos resultados tienen relación con lo obtenido en la Categoría I del cuestionario en donde se evidenció que solo 6 de los 12 objetivos estratégicos presentados están vigentes en la organización y existen falencias al no poder abarcar las cuatro perspectivas de MD.

Asociación 3

Los resultados de la aplicación de la tercera categoría del CDC se pueden visualizar en la Figura 16 a continuación.

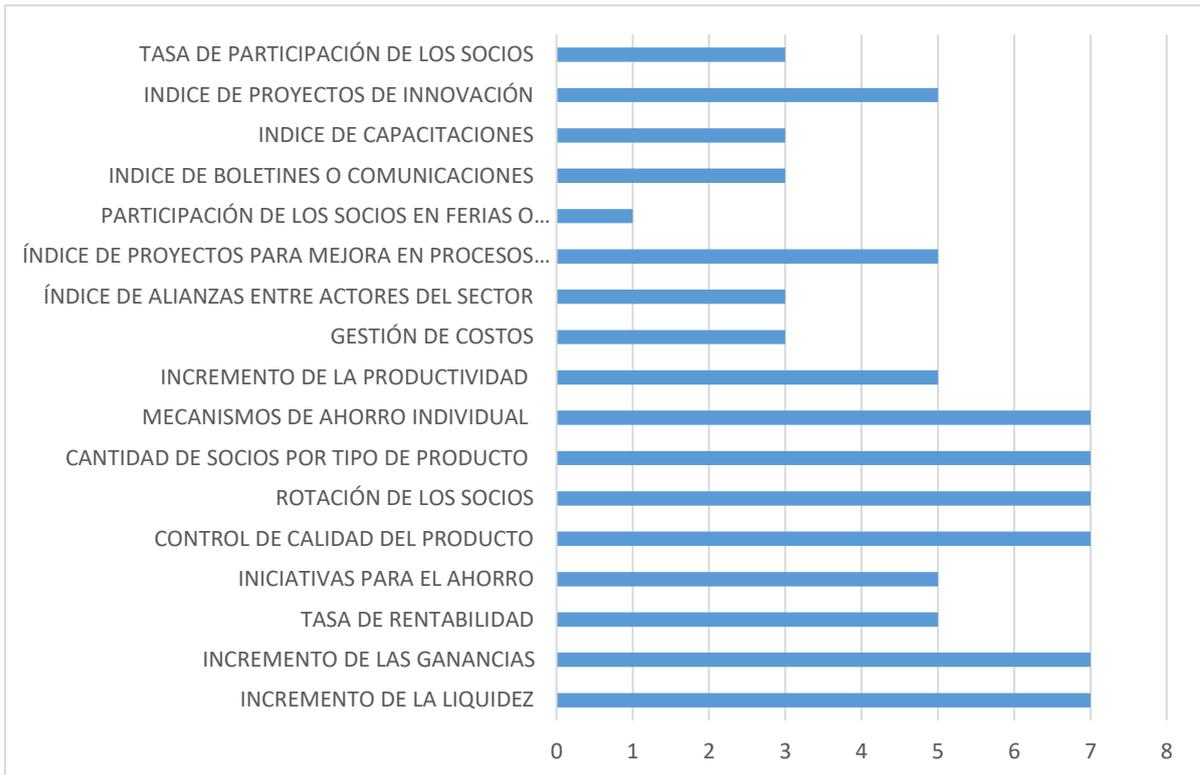


Figura 15. Categoría 3, Asociación 3

La Figura 16 permite evidenciar que la organización tiene un gran uso y conocimiento de indicadores de medición del desempeño, expresando que se conocen 16 de los 17 indicadores presentados. Se deja de lado el indicador “Participación de los socios en ferias o encuentros” lo cual puede deberse seguramente a lo joven de la asociación y la falta de contactos en el sector para desarrollar este tipo de actividades.

· Categoría 4: Pertinencia de criterios de desempeño de la nueva normalidad

A continuación en la Tabla VII se muestran las respuestas obtenidas por las asociaciones en la Categoría 4 del CDC.

Tabla VII. Respuestas asociaciones categoría 4 CDC

<i>Considera que el criterio es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización</i>	Asociación 1				Asociación 2				Asociación 3			
	Tot.De s.	Des .	De Ac .	Tot.A c.	Tot.De s.	Des .	De Ac .	Tot.A c.	Tot.De s.	Des .	De Ac .	Tot.A c.
EFICIENCIA	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1
FLEXIBILIDAD	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1
TIEMPO DE RESPUESTA	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1
CALIDAD DEL PRODUCTO	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1
SOSTENIBILIDAD	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1
INNOVACIÓN	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1
INTERNACIONALIZACIÓN	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1

La Tabla VII muestra que las organizaciones evaluadas consideran completamente pertinentes y necesarios estos nuevos criterios en la Medición del Desempeño. En este sentido, es importante la capacitación e incorporación de estos criterios en las operaciones diarias de cada una de las asociaciones de manera que se pueda evidenciar una mejora proveniente del conocimiento de estos nuevos términos y conceptos relevantes en la actualidad en relación con la MD.

3.1.1.5 Caracterización de la situación inicial de las asociaciones evaluadas

En la Tabla VIII a continuación se muestran un resumen de los resultados obtenidos tras la aplicación de la Categoría II: Objetivos estratégicos vigentes en la organización del CDC.

Tabla VIII. Resultados Categoría II CDC

Se conoce o se ha utilizado el objetivo estratégico		Asociación 1	Asociación 2	Asociación 3
Perspectiva financiera	MEJORAR LA LIQUIDEZ DE LA ORGANIZACIÓN	SI	SI	SI
	INCREMENTAR LOS INGRESOS PARA LOS PRODUCTORES	NO	NO	SI
Perspectiva stakeholders	BUSCAR ESQUEMAS DE AHORRO DE SOCIOS PARA CAPITALIZAR LA ORGANIZACIÓN	SI	NO	SI
	ESTABLECER LA TIPOLOGÍA DE LOS SOCIOS	NO	NO	NO
	FOMENTAR INICIATIVAS DE AHORRO INTERNO	NO	NO	SI

Perspectiva procesos internos	FORTALECER EL IMPACTO DEL CONTROL EN PROCESOS POSCOSECHA	SI	SI	NO
	EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD	SI	SI	SI
	DETERMINAR LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN	SI	NO	SI
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	FOMENTAR LA VISIÓN INTEGRAL PARA APROVECHAMIENTO DEL CACAO	SI	NO	NO
	FOMENTAR ESPACIOS PARA PRÁCTICAS COMPARTIDAS	SI	SI	SI
	FORTALECER EL FLUJO DE INFORMACIÓN	SI	SI	SI
	FORTALECER HABILIDADES Y DESTREZAS DE LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN	SI	SI	SI
TOTAL SI:		9	6	9

Por otro lado, en la Tabla IX a continuación se muestran un resumen de los resultados obtenidos tras la aplicación de la Categoría III: Indicadores vigentes en la organización del CDC.

Tabla IX. Resultados Categoría III CDC

Conoce o ha usado el siguiente indicador:	Asociación 1	Asociación 2	Asociación 3
INCREMENTO DE LA LIQUIDEZ	SI	NO	SI
INCREMENTO DE LAS GANANCIAS	SI	NO	SI
TASA DE RENTABILIDAD	SI	NO	SI
INICIATIVAS PARA EL AHORRO	SI	SI	SI
CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO	SI	SI	SI
ROTACIÓN DE LOS SOCIOS	SI	SI	SI
CANTIDAD DE SOCIOS POR TIPO DE PRODUCTO	SI	NO	SI
MECANISMOS DE AHORRO INDIVIDUAL	NO	NO	SI
INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD	SI	SI	SI
GESTIÓN DE COSTOS	SI	NO	SI
ÍNDICE DE ALIANZAS ENTRE ACTORES DEL SECTOR	SI	NO	SI
ÍNDICE DE PROYECTOS PARA MEJORA EN PROCESOS POSCOSECHA	SI	SI	SI
PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS EN FERIAS O ENCUENTROS	SI	SI	NO
INDICE DE BOLETINES O COMUNICACIONES	SI	SI	SI
INDICE DE CAPACITACIONES	SI	SI	SI

INDICE DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN	SI	SI	SI
TASA DE PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS	SI	SI	SI
TOTAL SI:	16	10	16

Asociación 1

La asociación muestra un alto conocimiento en sistemas para medir el desempeño, en este sentido, se evidencia el uso de indicadores para la evaluación de las operaciones cotidianas y con esto, se ha notado un aporte al desarrollo de la organización. Además, se han delineado y trabajado con objetivos estratégicos que han mostrado ser de aporte para la asociación.

La Tabla VIII permite evidenciar que si bien se hace gran uso de objetivos estratégicos, la perspectiva de stakeholders es la que menos se trabaja en este sentido, haciendo uso de 1 de los 3 objetivos estratégicos presentados. Las perspectivas restantes por su parte están fuertemente respaldadas por el uso y conocimiento de objetivos estratégicos en la organización. Por otro lado, la Tabla IX evidencia un gran uso o conocimiento de indicadores, mostrando que 16 de los 17 indicadores presentados son relevantes en la asociación. Finalmente, como se pudo evidenciar en la Tabla VII todos los criterios de medición del desempeño de la nueva normalidad son relevantes en la organización.

Asociación 2

La asociación muestra un bajo conocimiento en sistemas para medir el desempeño, sin embargo, a pesar de no contar con sistema establecido, se evidencia un mediano uso de indicadores para la evaluación de las operaciones cotidianas y con esto, se ha notado que los indicadores vigentes han aportado en gran manera al desarrollo de la organización. Además, se ha expresado que se han delineado y trabajado con objetivos estratégicos que han mostrado ser de aporte para la asociación.

La Tabla VIII permite evidenciar que hay un mediano uso de objetivos estratégicos, donde 6 de los 12 objetivos presentados son relevantes en la organización, a partir de esto se puede visualizar que la perspectiva de stakeholders es la que más

limitaciones tiene ya que no se hace uso de ningún objetivo en este sentido, sin embargo, las perspectivas restantes tienen deficiencias también en este contexto. Por otro lado, la Tabla IX evidencia también un mediano uso o conocimiento de indicadores, mostrando que 10 de los 17 indicadores presentados son relevantes en la asociación y concordando esto con la falta de uso de objetivos estratégicos. Finalmente, como se pudo evidenciar en la Tabla VII todos los criterios de medición del desempeño de la nueva normalidad son relevantes en la organización.

Asociación 3

La asociación no tiene ningún conocimiento en sistemas para medir el desempeño, y debido a esto no se ha evidenciado el uso de indicadores para la evaluación de las operaciones cotidianas, y por tanto, no se ha podido notar que los indicadores aporten al desarrollo de la organización. A pesar de esto, es importante mencionar que esta es la única organización dentro de este trabajo que se encuentra alienada a un plan estratégico en donde se delinear los objetivos que se tienen tanto a corto como a largo plazo y esto ha mostrado ser de gran aporte para el desarrollo de la asociación.

La Tabla VIII permite evidenciar que si bien se hace gran uso de objetivos estratégicos, hace falta trabajo en las perspectivas de stakeholders, procesos internos y aprendizaje y crecimiento ya que no todos los objetivos mostrados en estas perspectivas son usados dentro de la organización. Por otro lado, la Tabla IX evidencia un gran uso o conocimiento de indicadores, mostrando que 16 de los 17 indicadores presentados son relevantes en la asociación. Finalmente, como se pudo evidenciar en la Tabla VII todos los criterios de medición del desempeño de la nueva normalidad son relevantes en la organización.

3.1.2. Desarrollo del Sistema de Medición del Desempeño

El desarrollo del SMD estuvo guiado por los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario de desempeño colaborativo, los objetivos estratégicos e indicadores presentes en el modelo de referencia (SMR-RECOP) y la información del documento entregado por las asociaciones al momento de la aplicación del CDC.

En este sentido, a pesar de los resultados obtenidos en la aplicación del CDC a las Asociaciones 1 y 2 donde se mostraba un conocimiento mediano-alto sobre la Medición del desempeño, objetivos estratégicos e indicadores, al momento del desarrollo de este trabajo ninguna de estas dos organizaciones contó con un documento que muestre la aplicación de estos conocimientos en su accionar diario, por esta razón, el desarrollo del SMD se dio solamente para la Asociación 3 que compartió el Modelo de Gestión Vigente en la organización.

3.1.2.1. Recopilación de información

La recopilación de información para el desarrollo del SMD para la Asociación 3 constó del resultado del análisis cuantitativo del CDC, los objetivos estratégicos e indicadores presentes en el modelo de referencia (SMR-RECOP) y el documento compartido por la organización en torno a la MD, el cual fue un “Modelo de gestión para el Centro de Servicios y Acopio” que puede ser visualizado en su totalidad en el Anexo III. Modelo de gestión para el funcionamiento del Centro de Servicios y Acopio, Asociación 3

3.1.2.2. Estructuración del SMD para las asociaciones evaluadas

El SMD desarrollado para la Asociación 3 se estructuró respetando las cuatro perspectivas de Medición de Desempeño presentes en el modelo de referencia (SMR-RECOP), en este sentido, para este Sistema se tuvo perspectivas financiera, de stakeholders, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Cada una de estas perspectivas contó con objetivos estratégicos e indicadores alineados al contexto y las necesidades de la organización.

Por otro lado, el Modelo de Gestión compartido por la asociación presentó misiones y visiones en diferentes perspectivas donde tras haber consultado como el administrador de la organización se pudo comprobar que las “misiones” tenían que ver con objetivos estratégicos a corto plazo, mientras que las “visiones” hacían referencia a objetivos estratégicos a largo plazo.

3.1.2.3. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico para el desarrollo del SMD para la Asociación 3 constó en la alineación de las misiones y visiones presentes en el Modelo de

Gestión vigente en la organización con los resultados del análisis cuantitativo del CDC. En esta etapa además, debido a la gran cantidad de perspectivas, misiones y visiones encontradas en el Modelo de Gestión compartido por la asociación, se decidió añadir también los 3 objetivos restantes del modelo de referencia (SMR-RECOP), los cuales fueron “Incrementar una rentabilidad superior al 5% con respecto al año anterior”, “Promover un proceso técnico de pago a los productores” y “ Evaluar la rotación de los socios” de modo que se pueda abarcar una mayor cantidad de misiones y visiones para la organización.

En este sentido, como primer paso se hizo una selección de las misiones y visiones más representativas del Modelo de gestión comparándolas con la totalidad de objetivos estratégicos del SMR-RECOP y seleccionando aquellas que presentaron más similitud. En este proceso la misión industrial, de acondicionamiento e industrialización, y servicios productivos quedaron de lado por su poca alineación con el modelo de referencia, lo mismo sucedió con la visión comercial y de la empresa. Tras este proceso se obtuvieron un total de 11 enunciados que se detallan a continuación:

Misión productiva

Contribuir mediante asistencia técnica y capacitación en la mejora de la producción agrícola de los socios, controlar la producción para reducir enfermedades.

Fomentar la producción con manejo orgánico tecnificado.

Capacitar a los productores de la zona en el manejo productivo, acopio y acondicionamiento.

Misión de servicios sociales

Promover un Sistema de crédito o caja de ahorro comunitario que permita créditos baratos a los miembros de la Asociación.

Visión productiva

Se ha aumentado (por volumen y productividad por hectárea) la producción, basado en un mejor manejo integral de los cultivos, En cacao, de manera particular se producirá hasta 25 quintales por hectárea.

Los socios tendrán capacidades técnicas para mejorar la producción agrícola.

El 100% de los productores estarán capacitados en producción orgánica y en nuevas tecnologías.

Los productos serán orgánicos al 100% y serán verificados.

Visión industrial

La empresa ha mejorado la calidad de la producción agrícola, basada en un acondicionamiento de la postcosecha, con mejoras tecnológicas e infraestructura, mejor procesamiento, y con certificaciones de calidad.

La empresa implementará, si es económicamente viable, algunos de los procesos industriales más convenientes tanto para procesar cacao como para el resto de los productos.

Visión de servicios

El Centro tiene una caja de ahorros, con un buen fondo de ahorro y buen manejo: responsable, solvente y entregando crédito barato a sus socios y toda la comunidad, para fines de emergencia social y productiva.

A partir de esto se procedió a graficar estos enunciados dentro del mapa estratégico que contiene los objetivos estratégicos del SMR-RECOP para tener una visión más clara de las modificaciones que se debe hacer a este sistema de referencia para que sea de utilidad para la organización. Este procedimiento puede ser visualizado en la Figura 17.

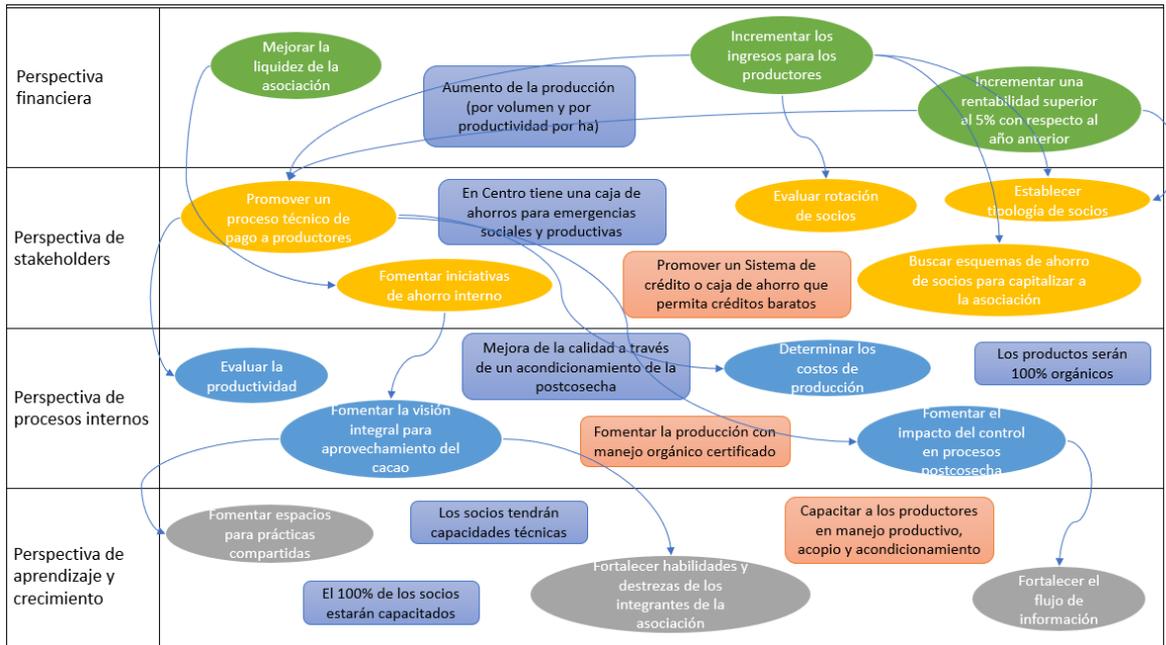


Figura 16. Alineación de objetivos estratégicos

En la Figura 17 los objetivos estratégicos encerrados en óvalos corresponden a aquellos pertenecientes al modelo de referencia (SMR-RECOP), así los objetivos de la perspectiva financiera están representados por el color verde, la perspectiva de stakeholders con color amarillo, la perspectiva de procesos internos con color azul y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento con color gris. Por otro lado, las misiones y visiones tomadas del Modelo de Gestión vigente en la organización están encerradas por rectángulos, donde las misiones están pintadas de color naranja y las visiones de color azul oscuro.

Las misiones y visiones se ubicaron en cada una de las perspectivas que más se alinearon a su enfoque teniendo así 1 misión que en la perspectiva financiera, 1 misión y una visión en la perspectiva de stakeholders, 2 misiones y 1 visión que se alinearon a la perspectiva de procesos internos y 2 misiones y 1 visión que se alinearon a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

A partir de esta alineación se pudo notar que en la perspectiva financiera se hace uso de dos de los tres objetivos estratégicos planteados, tanto de “Mejorar la liquidez de la organización” como “Incrementar los ingresos para los productores”, y ya que el Centro de Acopio busca en general en la parte comercial un aumento de la producción y la comercialización, se puede proceder sin problema a incorporar

estos dos objetivos estratégicos al Sistema desarrollado, por otro lado, el “Incremento de la rentabilidad” se dejó de lado ya que no se alinea con lo que buscaba la asociación en el momento.

En la perspectiva de stakeholders se hace uso de dos de los cinco objetivos estratégicos propuestos, usando “Buscar esquemas de ahorro de socios para capitalizar la organización”, “Fomentar iniciativas de ahorro interno”, y dejando de lado “Establecer la tipología de socios”, “Evaluar la rotación de socios” y “Promover un proceso técnico de pago a productores”, que sin embargo resultan importantes de implementar para cumplir con el deseado incremento de ingresos para los productores. Además, ya que la misión del Centro es justamente crear una Caja de ahorro para los socios, resultaría importante tener presentes estos tres objetivos restantes en la organización, por tanto, en esta perspectiva también se incorporaron los 5 objetivos estratégicos presentes al Sistema.

En la perspectiva de procesos internos se hizo uso de dos de los cuatro objetivos propuestos, usando “Evaluar la productividad”, “Determinar los costos de producción” y dejando de lado “Fortalecer el impacto del control en procesos postcosecha” y “Fomentar la visión integral para aprovechamiento de cacao”, sin embargo, para cumplir con “Evaluar la productividad” y “Determinar costos de producción” es necesaria la implementación de un objetivo como “Promover un proceso técnico de pago a productores” en la perspectiva de stakeholders. Por otro lado, necesariamente se deberá implementar el objetivo estratégico “Fomentar el impacto del control de los procesos postcosecha” que se ha dejado de lado si lo que se busca es que la organización pueda cumplir con las misiones propuestas. Por tanto, se incorporaron los 4 objetivos presentes en esta perspectiva al Sistema en desarrollo.

Finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se hizo uso de los 3 objetivos propuestos como son “Fomentar espacios para practicas compartidas”, “Fortalecer el flujo de información” y “Fortalecer habilidades y destrezas de los integrantes de la organización”, los cuales resultan totalmente necesarios para poder cumplir con los objetivos estratégicos propuestos anteriormente que se alinean tanto con la consecución de objetivos del modelo RECOP, como con el Modelo de Gestión del centro de acopio.

La ubicación de las misiones y visiones permitió escoger los objetivos estratégicos presentes en el modelo de referencia (SMR-RECOP) que son relevantes para la organización, así, a continuación se pasó a retirar los objetivos que no formarán parte del desarrollo del SMD de la asociación. Este resultado se presenta en la Figura 18 a continuación.

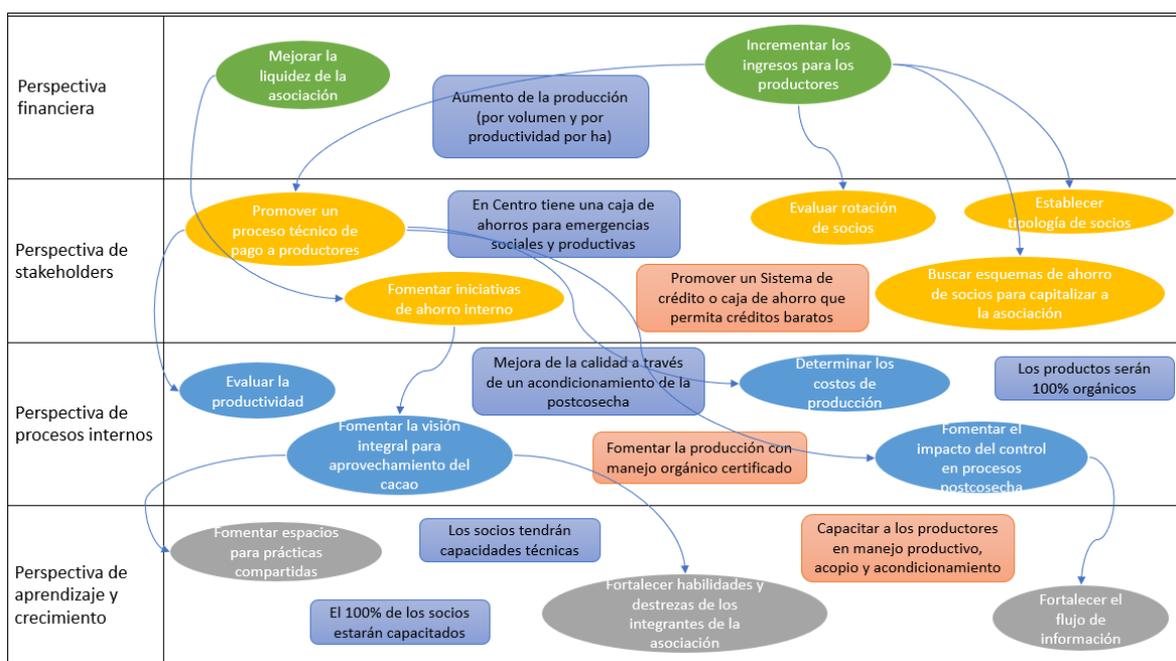


Figura 17. Objetivos estratégicos para la Asociación 3

Finalmente se retiraron del mapa estratégico las misiones y visiones utilizadas para realizar el direccionamiento estratégico de la asociación teniendo como resultado el mapa de la Figura 19.

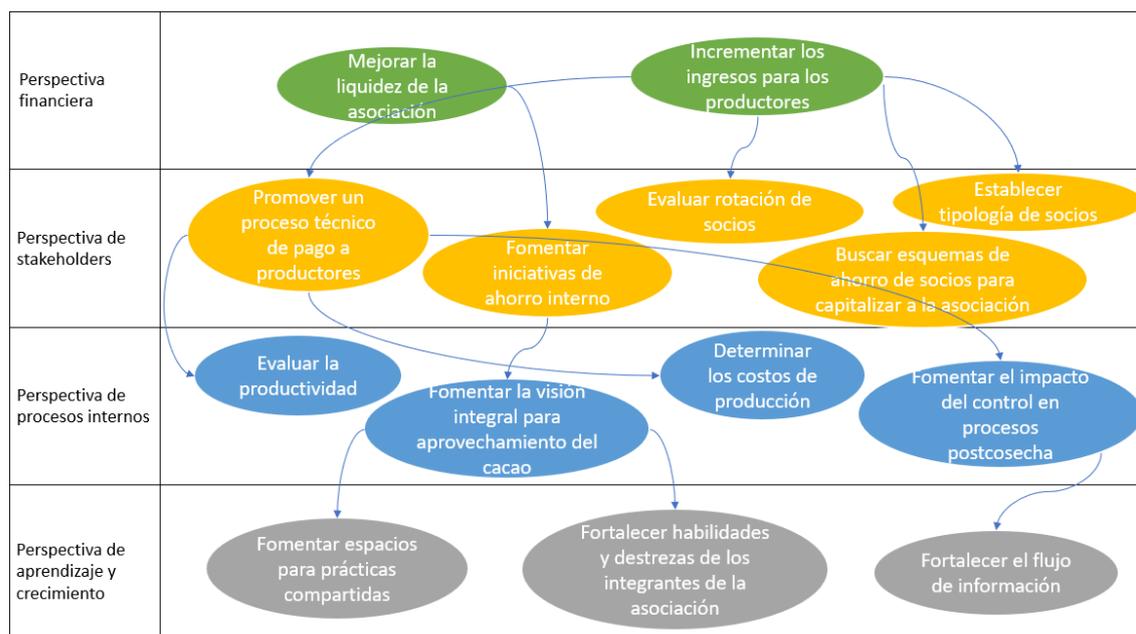


Figura 18. Mapa estratégico Asociación 3

El mapa estratégico final para la Asociación 3 se puede observar en la Figura 19 y cuenta con un total de 14 objetivos estratégicos divididos de la siguiente forma: 2 en la perspectiva financiera, 5 en la perspectiva de stakeholders, 4 en la perspectiva de procesos internos y 3 en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

3.1.2.4. Desarrollo de indicadores de Medición del Desempeño

El desarrollo de indicadores de Medición del Desempeño tuvo como fuentes de información el mapa estratégico desarrollado para la Asociación 3 y los indicadores presentes en el modelo de referencia (SMR-RECOP) que pueden ser observados en la Tabla II de la revisión de la literatura.

En este sentido, se partió del modelo de tabla para el desarrollo de indicadores (Tabla VI) y de cada objetivo estratégico se tomaron los indicadores que le corresponde, se procedió a darle un nombre al indicador, una descripción sobre lo que se busca medir, la unidad de medida y la fórmula para la medición, como se mencionó en el apartado de metodología, la frecuencia de uso y la meta de medición se dejaron vacíos para ser llenados una vez se implemente el sistema en la organización.

Al final de este proceso se obtuvieron un total de 16 indicadores como se describe a continuación:

- *Perspectiva financiera: 3 indicadores*
- *Perspectiva de stakeholders: 5 indicadores*
- *Perspectiva de procesos internos: 3 indicadores*
- *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: 5 indicadores*

A continuación en la Tabla X se muestra un ejemplo de indicador para la perspectiva financiera desarrollado para el SMD de la Asociación 3. Los indicadores de las perspectivas restantes se pueden revisar en el Anexo IV. Indicadores para implementación, Asociación 3.

Tabla X. Ejemplo Indicadores Perspectiva Financiera, Asociación 3

#	Objetivo estratégico	Nombre del Indicador	Descripción	Frecuencia de uso	Unidad	Meta	Fórmula
1	Mejorar la liquidez de la asociación	Liquidez de la asociación	Mide la razón del dinero que ingresa a la asociación y el dinero que sale		\$		$Liquidez = \frac{Dinero\ entra\ (venta)}{Dinero\ sale\ (gastan)}$
		Pago a asociación	Mide el tiempo transcurrido entre la entrega del producto a los clientes y el pago a la asociación		Días		$Pago\ asociación = Día\ pago - día\ entrega$

3.1.3. Implementación del Sistema de Medición del Desempeño

3.1.3.1. Desarrollo de una metodología de implementación

La metodología de implementación del SMD constó del desarrollo de un archivo de Excel en donde se incluyeron todos los indicadores desarrollados. Este archivo dividió a un indicador por cada hoja y diferenció las perspectivas a las que pertenecían por medio del color de las pestañas, esto puede observarse en la Tabla XI a continuación.

Tabla XI. Colores pestañas indicadores

Perspectiva	Color
Financiera	Mostaza
Stakeholders	Verde
Procesos internos	Celeste
Aprendizaje y crecimiento	Amarillo

Como se muestra en la Tabla XI, las pestañas de los indicadores pertenecientes a la perspectiva Financiera son de color mostaza, las de la perspectiva de Stakeholders de color verde, las de procesos internos de color celeste, y las de aprendizaje y crecimiento de color amarillo.

El siguiente paso fue el diseño de cada hoja para que sea fácil diferenciar de que indicador se trata y cuál es la información se debe llenar, en este sentido, la hoja se diseñó como se muestra en la Figura 20 a continuación.

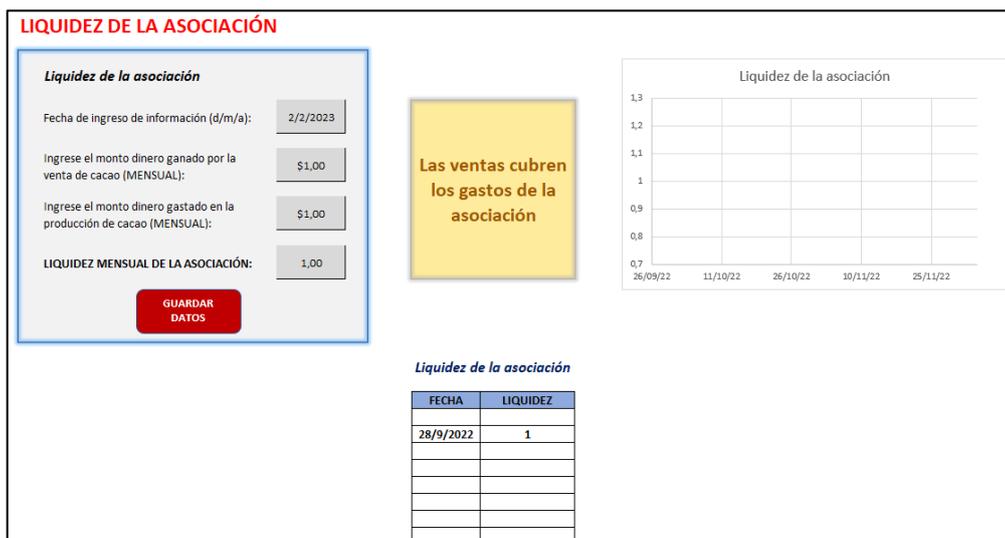


Figura 19. Ejemplo implementación de indicador

La parte superior izquierda de la Figura 20 muestra de color rojo y con letras grandes el nombre del indicador, a continuación en el recuadro se encuentra la información que debe ser llenada para alimentarlo, como se puede observar el primer dato que se pedirá siempre será la fecha en la que se ingresa la información, a continuación se deberán llenar los datos restantes que se encuentran explicados de forma clara frente a cada casillero para finalmente, obtener de forma automática el valor del indicador.

Una vez se tiene el valor de indicador el recuadro que en la Figura 20 se encuentra pintado de amarillo mostrará un mensaje informando el estado de la organización frente a este valor. Si se tiene un valor sobre la meta el recuadro muestra un mensaje positivo y se pinta de color verde, si el valor esta en la meta el recuadro muestra un mensaje informativo y se pinta de color amarillo, y si se tiene un valor bajo la meta el recuadro se pinta de color rojo y se muestra un mensaje de alerta.

Finalmente, se presiona el botón llamado “Guardar datos” y estos quedarán almacenados en la tabla que se puede observar en la parte inferior de la Figura 20. Conforme los datos se vayan almacenando estos podrán ser usados para alimentar el gráfico de la parte superior derecha de la Figura.

3.1.3.2. Implementación del SMD

La implementación del Sistemas de Medición del Desempeño en la “Asociación 3” se dio a través de una visita a su sede previamente acordada con su administrador. Se inició con una explicación de la importancia de la aplicación y uso del SMD en la mejora de sus actividades diarias buscando con esto fomentar su uso.

Posterior a esto se pasó a la exposición de los indicadores tomados en cuenta para el desarrollo del SMD para la organización, esta etapa inició con un total de 16 indicadores y finalizó con 9 indicadores repartidos en las diferentes perspectivas de MD. A continuación en la Tabla XII se muestra el resultado de este proceso.

Tabla XII. Indicadores finales SMD Asociación 3

Perspectiva	Indicador	Estado
Financiera	Liquidez de la asociación	Implementado
	Pago a asociación	Implementado

	Incremento de las ganancias	Implementado
Stakeholders	Pago a productores	Implementado
	Razón Iniciativas para el ahorro interno	No implementado
	Rotación de socios	Implementado con modificaciones
	Mecanismos de ahorro individual	No implementado
	Cantidad de socios en cada categoría o tipo de producto	Implementado
Procesos internos	Productividad por hectárea	Implementado con modificaciones
	Gestión de costos	Implementado con modificaciones
	Razón de proyectos de mejora para procesos postcosecha	No implementado
Aprendizaje y crecimiento	Participación de socios en ferias o encuentros conjuntos	No implementado
	Recepción de comunicaciones	No implementado
	Razón de capacitaciones	No implementado
	Implementado	Implementado
	Razón de proyectos de innovación	No implementado

La tabla XII muestra en color verde los indicadores implementados en el SMD, tomando en cuenta también aquellos que se modificaron, y en amarillo aquellos que no se implementaron debido a que no resultaron necesarios para la MD de las actividades y procesos de la organización.

Por otro lado, en este proceso de implementación también se procedió a llenar los campos de frecuencia y meta de cada indicador que habían quedado vacíos en su desarrollo. La totalidad de los indicadores finalmente implementados en la Asociación 3 pueden ser visualizados en el Anexo V. Indicadores implementados, Asociación 3, mientras que los indicadores implementados con la metodología desarrollada en el apartado anterior pueden observarse en el ANEXO VI. Indicadores implementados a través de la metodología.

Por último, como parte de la implementación del SMD se hizo una prueba del funcionamiento de los indicadores alimentándolos con información que el administrador de la organización conocía de meses anteriores con respecto a las perspectivas evaluadas, con esto se logró primero, capacitar a la persona encargado del llenado de los indicadores sobre su funcionamiento, y segundo, empezar a alimentar con información del SMD. Un ejemplo de la evidencia de la implementación puede observarse en la Figura 21 a continuación.

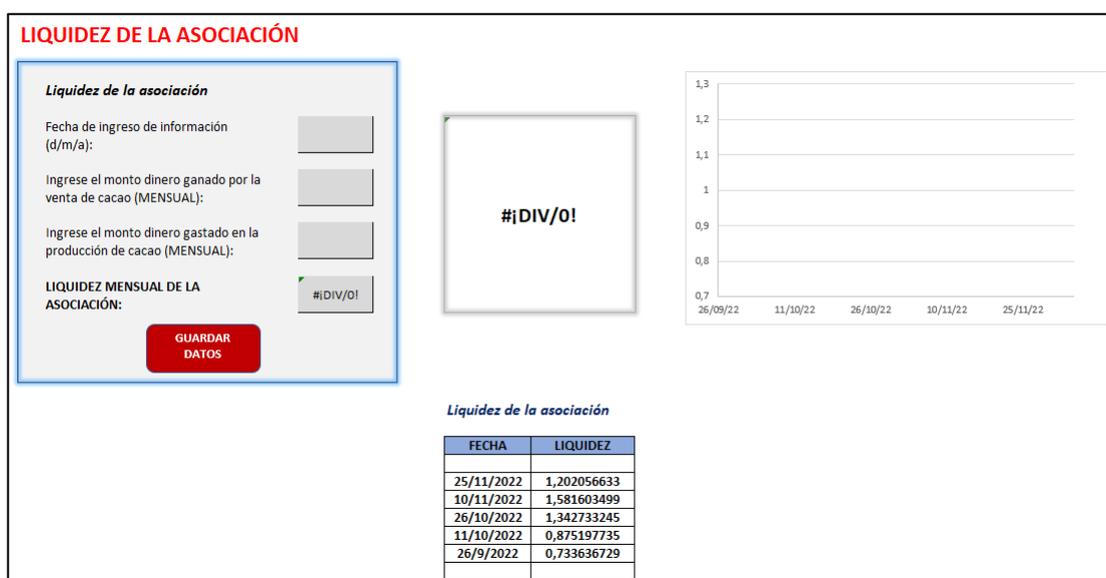


Figura 20. Evidencia de implementación

El resto de los indicadores implementados y usados por la Asociación 3 se pueden observar en el ANEXO VII. Evidencia de implementación del SMD donde se puede evidenciar que 8 de los 9 indicadores pudieron ser llenados en esta fase.

3.2. Conclusiones

El diseño de un Sistema de Medición de Desempeño debe estar siempre guiada por las necesidades y requerimientos de la organización en la cual se lo va a implementar, en este sentido, se debe tener en cuenta el contexto de la organización entendiendo esto como sus ventajas y limitaciones, tanto en temas de conocimiento de sobre la Medición del Desempeño y las herramientas utilizadas, como también en la infraestructura física e informática que intervenga en la implementación del Sistema. Por tanto, un SMD podrá aportar al desarrollo de la organización solamente si este contempla de forma integral el contexto, necesidades y requerimientos del lugar donde se vaya a hacer uso.

El desarrollo de este trabajo permitió reconocer la importancia de un conocimiento profundo de la organización previo al desarrollo e implementación de un Sistema de Medición del Rendimiento. En este sentido, el desarrollo de herramientas de exploración adecuadas, como cuestionarios y entrevistas, que permitan conocer el entorno a fondo es vital para obtener resultados relevantes y útiles que puedan ser integrados a un posterior direccionamiento estratégico y desarrollo de indicadores.

El desarrollo de indicadores responde a la identificación clara de necesidades de las organizaciones y a su planificación estratégica, todo esto acorde al contexto actual en donde incluso estas organizaciones sin fines de lucro se encuentran ahora orilladas a enfocar sus esfuerzos hacia el desarrollo financiero dejando de lado el desarrollo y mejora de sus productos.

El trabajo en campo y la visita a las asociaciones generaron un espacio de socialización que permitió un desarrollo fluido de la información por medio de una apertura total de las personas evaluadas sin limitación de información. En este sentido, la participación proactiva de estas organizaciones dio paso a un levantamiento más claro de información en cuanto a la MD para su caracterización y también al desarrollo de un SMD mucho más pertinente y enfocado para la organización en donde fue implementado

El uso de un modelo de referencia diseñado para contextos específicos de redes productoras de cacao permitió el mejor direccionamiento para el diseño de un SMD adecuado a las necesidades de las organizaciones de estudio, de esta forma, se pudo llegar a un completo reconocimiento del entorno de desarrollo de estas asociaciones por medio de las perspectivas de Medición del Desempeño tomadas en cuenta para esta investigación.

La etapa de validación del Sistema de Medición de Desempeño, previo a su implementación, dio paso al ajuste final de los elementos diseñados para que puedan entrar en funcionamiento de manera direccionada dentro de la organización para la cual el Sistema fue desarrollado.

El desarrollo de una metodología de implementación adecuada al contexto e infraestructura de la organización es vital para promover el uso del SMD, lo cual solo podrá funcionar si se acompaña de manera obligatoria de una capacitación y

entrenamiento a las personas encargadas del Sistema de manera que se garantice o por lo menos se apoye a que la implementación no quede solo en esa etapa, sino que se llegue a un proceso de uso frecuente de esta herramienta de MD

El desarrollo de este trabajo permitió evidenciar la importancia del conocimiento y uso de herramientas de Medición del Desempeño para la mejora de las organizaciones. Es importante dejar de lado la idea preconcebida de que un SMD es parte solamente de las operaciones de las grandes empresas, y empezar a notar que las pequeñas empresas, o pymes colaborativas como fue el caso de esta investigación, pueden hacer uso de este tipo de herramientas de forma satisfactoria siempre y cuando estas se encuentren adaptadas completamente a sus necesidades y a su entorno.

Finalmente, en la investigación se destaca como limitación importante que de las 3 organizaciones evaluadas, 2 carecían de condiciones básicas para el desarrollo de un SMD tales como objetivos estratégicos, indicadores vigentes y planificación estratégica asentada, lo cual limitó trabajar con ellas un diseño de un SMD. En consecuencia, para ellos fue generado un esquema de capacitación que direcciona un poco este trabajo.

3.3. Recomendaciones

El alcance de este trabajo tomó en consideración la implementación del SMD en las pymes colaborativas y su posterior capacitación para garantizar o apoyar el uso, sin embargo, es importante mencionar que para futuras investigaciones el análisis de los datos recogidos por medio del SMD resultaría de gran relevancia para una correcta verificación del desarrollo y mejora de las organizaciones en donde este Sistema se ha aplicado.

Además, se recomienda que para aquellas organizaciones en donde no pudo ser desarrollado el SMD se trabaje previamente en el fortalecimiento de una planificación estratégica a fin de que sirva de plataforma para un posterior desarrollo e implementación de un Sistema de Medición del Desempeño.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alveiro, C. (2009). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Visión del futuro*, 3-8.
- Carpinetti, L. C. (2008). *A measurement system for managing performance of industrial clusters: A conceptual model and research cases. International Journal of Productivity and Performance Management*, 405-419.
- Carrasco, G., & Lorenzo, S. (2015). *Las redes de innovación colaborativa y el futuro de la Calidad Asistencial. Elsevier*, 30(2), 53-54.
- CEFA. (s.f.). *CEFA Ecuador. Obtenido de Cacao:*
<https://cefaecuador.org/productos/cacao/>
- Dey, P. K. (2019). *Performance Management of Supply Chain Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises Using a Combined Structural Equation Modelling and Data Envelopment Analysis. Computational Economics*.
- Dolz, C. S. (2014). *The antecedents and dynamism of Organizational Ambidexterity in SMEs*. 161-175.
- Eck, N. V., & Waltman, L. (2018). *Manual for VOSviewer version 1.6.8. Obtenido de https://www.vosviewer.com/documentation/Manual_VOSviewer_1.6.8.pdf*
- EURED. (2021). *Diagnóstico de la cadena de valor del cacao, y mapeo de los indicadores y sistemas de información existentes. EURED*.
- FAO. (s.f.). *CACAO, operaciones poscosecha. Compendio de poscosecha*, 60-63.
- Galdámez, E. C. (2009). *Purpose of a performance measurement system for an industrial cluster. Gestao e Producao*, 133-151.
- Ginatta, G. (2020). *Observatorio del cacao fino de aroma para América Latina* .
- Gloor, P. (2006). *Competitive Advantage through Collaborative Innovation Networks. New York: Oxford University*.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2017). *Producción de cacao apunta a romper récord este año*.

- Ministerio de producción. (2022). *Produccion.gob.ec*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/06/Fortalecimiento-estrategico-de-las-PYMES-en-el-mercado.pdf>
- Red Cacao. (s.f.). CLAC. Obtenido de *El cacao y el comercio justo*: <https://clac-comerciojusto.org/redes-y-productos/redes-de-producto/red-cacao/>
- Rojas, X. (2021). *Sistema de medición del rendimiento para redes colaborativas de Pymes en el sector agroindustrial de Ecuador*. Valencia: UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA.
- Romo, H. L. (1998). *La metodología de la encuesta. Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*, 33-73.
- Sánchez, G. (2009). *EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO PARA LAS INSTITUCIONES DOCUMENTALES*. *Anales de documentación*, 235-254. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>
- Severgnini, E. G. (2019). *Applicability of Performance Prism in SMEs: A multiple case study*. *Gestão & Produção*.
- Sousa, S. D. (2006). *Performance measures in English small and medium enterprises: Survey results*. *Benchmarking*, 120-134.
- Surjan, S. &. (2019). *Identification of Determinants Influencing the Performance of MSMEs*. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 1580-1590.
- Sweileh, W., Sharim, N., Al-Jabi, S., Sawalha, A., Rahhal, B., Khayyat, R., & Zyoud, S. (2016). *Assessing worldwide research activity on probiotics in pediatrics using Scopus database: 1994–2014*. *World Allergy Organization Journal*. 9(1). doi:10.1186/s40413-016-0116-1
- Vergara, J. (2015). *Los sistemas de medición del desempeño estratégico frente a la competitividad y sustentabilidad*. *Saber, ciencia y libertad*, 3-5.

5. ANEXOS

ANEXO I. Cuestionario de Desempeño Colaborativo

ANEXO II. Cuestionarios aplicados

ANEXO III. Modelo de gestión para el funcionamiento del Centro de Servicios y Acopio, Asociación 3

ANEXO IV. Indicadores para implementación, Asociación 3.

ANEXO V. Indicadores implementados, Asociación 3

ANEXO VI. Indicadores implementados a través de la metodología desarrollada

ANEXO VII. Evidencia de implementación del SMD

ANEXO I



Escuela Politécnica Nacional
Ingeniería de la Producción



Cuestionario

Variables socio demográficas

Nombre:

RUC:

Teléfono:

Email de contacto:

Marcar con una X según corresponda

Variedad de cacao que se produce

- *Cacao criollo*
- *Cacao forastero amazónico*
- *Cacao trinitario*
- *Cacao Nacional de Ecuador (Fino de Aroma)*
- *Clones (Ej: CCN-51)*
- *Otro: _____*

Provincia

- *Cotopaxi.*
- *Guayas.*
- *Los Ríos.*
- *Santo Domingo de los Tsáchilas.*
- *Esmeraldas.*
- *Manabí.*
- *Napo.*
- *Pichincha.*

- Otra: _____

Cantón: _____

Tipo de organización

- *Microempresa (Ingresos menores a \$100 000/Entre 1 y 9 trabajadores)*
- *Pequeña empresa (Ingresos entre \$100 001 y \$1 000 000/ Entre 10 a 49 trabajadores).*
- *Mediana empresa (Ingresos entre \$1 000 001 y \$5 000 000/ Entre 50 y 199 trabajadores).*

Número de socios en la organización

- *Menos de 10.*
- *Entre 11 y 30.*
- *Entre 31 y 50.*
- *Más de 50.*

Nivel de estudio mayoritario en la organización

- *Educación Básica.*
- *Educación Media.*
- *Educación Superior.*
- *Educación Técnica (Capacitaciones).*

Trayectoria en el negocio

- *Entre 1 a 5 años*
- *Entre 6 a 10 años*
- *Entre 11 a 20 años*
- *Más de 20 años*

ESCALA LIKERT: Marque con una X según el grado de acuerdo o desacuerdo.

Fase I del modelo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<i>Ha utilizado como fuente de información para evaluar el</i>				

<i>desempeño algún sistema o método específico</i>				
<i>Ha utilizado indicadores de desempeño para reconocer su operación cotidiana</i>				
<i>Los indicadores de desempeño vigentes son de aporte para el desarrollo de la organización</i>				
<i>Ha delineado y/o trabajado con objetivos estratégicos</i>				
<i>Los objetivos estratégicos vigentes son de aporte para el desarrollo de la organización</i>				

Marcar con una X según corresponda

Ha utilizado algún mecanismo de socialización de perspectivas de desempeño y formulación de objetivos

- Reuniones de trabajo.
- Mesas de diálogo.
- Asambleas.
- Otra: _____

Cuál es la frecuencia para conocer el desarrollo de la organización

- Diariamente.
- Semanalmente.
- Mensualmente.
- Entre 1 y 3 meses.
- Más de 3 meses.

ESCALA LIKERT: Marque con una X según el grado de acuerdo o desacuerdo.

Fase II del modelo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

<i>La Planificación Estratégica aporta de manera importante al desarrollo de la organización</i>				
<i>Ha utilizado el Objetivo estratégico MEJORAR LA LIQUIDEZ DE LA ORGANIZACIÓN para evaluar (perspectiva financiera)</i>				
<i>Ha utilizado el Objetivo estratégico INCREMENTAR LOS INGRESOS PARA LOS PRODUCTORES para evaluar (perspectiva financiera)</i>				
<i>Ha utilizado el Objetivo estratégico BUSCAR ESQUEMAS DE AHORRO DE SOCIOS PARA CAPITALIZAR LA ORGANIZACIÓN para evaluar (perspectiva stakeholders)</i>				
<i>Ha utilizado el Objetivo estratégico ESTABLECER LA TIPOLOGÍA DE LOS SOCIOS para evaluar (perspectiva stakeholders)</i>				
<i>Ha utilizado el Objetivo estratégico FOMENTAR INICIATIVAS DE AHORRO INTERNO para evaluar (perspectiva stakeholders)</i>				
<i>Ha utilizado el Objetivo estratégico FORTALECER EL IMPACTO DEL CONTROL EN PROCESOS POSCOSECHA para evaluar (perspectiva procesos internos)</i>				
<i>Ha utilizado el Objetivo estratégico EVALUAR LA</i>				

<i>PRODUCTIVIDAD para evaluar (perspectiva procesos internos)</i>				
<i>Ha utilizado el Objetivo estratégico DETERMINAR LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN para evaluar (perspectiva procesos internos)</i>				
<i>Ha utilizado el Objetivo estratégico FOMENTAR LA VISIÓN INTEGRAL PARA APROVECHAMIENTO DEL CACAO para evaluar (perspectiva procesos internos)</i>				
<i>Ha utilizado el Objetivo estratégico FOMENTAR ESPACIOS PARA PRÁCTICAS COMPARTIDAS para evaluar (perspectiva aprendizaje y crecimiento)</i>				
<i>Ha utilizado el Objetivo estratégico FORTALECER EL FLUJO DE INFORMACIÓN para evaluar (perspectiva aprendizaje y crecimiento)</i>				
<i>Ha utilizado el Objetivo estratégico FORTALECER HABILIDADES Y DESTREZAS DE LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN para evaluar (perspectiva aprendizaje y crecimiento)</i>				

Fase III del modelo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--	---------------------------------	----------------------	-------------------	------------------------------

<i>Conoce o ha utilizado el indicador</i> INCREMENTO DE LA LIQUIDEZ				
<i>Conoce o ha utilizado el indicador</i> INCREMENTO DE LAS GANANCIAS				
<i>Conoce o ha utilizado el indicador</i> TASA DE RENTABILIDAD				
<i>Conoce o ha utilizado el indicador</i> INICIATIVAS PARA EL AHORRO				
<i>Conoce o ha utilizado el indicador</i> CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO				
<i>Conoce o ha utilizado el indicador</i> ROTACIÓN DE LOS SOCIOS				
<i>Conoce o ha utilizado el indicador</i> CANTIDAD DE SOCIOS POR TIPO DE PRODUCTO				
<i>Conoce o ha utilizado el indicador</i> MECANISMOS DE AHORRO INDIVIDUAL				
<i>Conoce o ha utilizado el indicador</i> INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD				
<i>Conoce o ha utilizado el indicador</i> GESTIÓN DE COSTOS				
<i>Conoce o ha utilizado el indicador</i> ÍNDICE DE ALIANZAS ENTRE ACTORES DEL SECTOR				
<i>Conoce o ha utilizado el indicador</i> ÍNDICE DE PROYECTOS PARA MEJORA EN PROCESOS POSCOSECHA				
<i>Conoce o ha utilizado el indicador</i> PARTICIPACIÓN DE LOS				

<i>SOCIOS EN FERIAS O ENCUENTROS</i>				
<i>Conoce o ha utilizado el indicador INDICE DE BOLETINES O COMUNICACIONES</i>				
<i>Conoce o ha utilizado el indicador INDICE DE CAPACITACIONES</i>				
<i>Conoce o ha utilizado el indicador INDICE DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN</i>				
<i>Conoce o ha utilizado el indicador TASA DE PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS</i>				

Crterios (nuevas variables para el proceso de medición)

	<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
<i>Considera que el criterio EFICIENCIA es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización</i>				
<i>Considera que el criterio FLEXIBILIDAD es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización</i>				
<i>Considera que el criterio TIEMPO DE RESPUESTA es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización</i>				
<i>Considera que el criterio CALIDAD DEL PRODUCTO es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización</i>				

<p><i>Considera que el criterio SOSTENIBILIDAD es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización</i></p>				
<p><i>Considera que el criterio INNOVACIÓN es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización</i></p>				
<p><i>Considera que el criterio INTERNACIONALIZACIÓN es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización</i></p>				

ANEXO II

Asociación 1



Escuela Politécnica Nacional
Ingeniería de la Producción
Cuestionario



Esta encuesta tiene fines académicos y permite a investigadores de la Escuela Politécnica Nacional recoger datos para realizar estudios e investigaciones. Sus datos serán tratados bajo parámetros de confidencialidad y reserva de acuerdo con la normativa vigente. El cuestionario tiene 30 preguntas, repartidas en 3 secciones (A, B y C), siendo necesario un tiempo estimado entre 15 a 20 minutos para responderlo. ¡De antemano agradecemos su colaboración!

Variables socio demográficas

Nombre: _____
RUC: _____
Teléfono: _____
Email: _____

Marcar con una X según corresponda

Variedad de cacao que se produce

- Cacao criollo
- Cacao forastero amazónico
- Cacao trinitario
- Cacao Nacional de Ecuador (Fino de Aroma) 90%
- Clones (Ej: CCN-51) 10%
- Otro: 1

Provincia

- Cotopaxi.
- Guayas.
- Los Ríos.
- Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Esmeraldas.
- Manabí.
- Napo.
- Pichincha.
- Otra: _____

Cantón: Yaguachi

Tipo de organización

- Microempresa (Ingresos menores a \$100 000/Entre 1 y 9 trabajadores) 2-3
- Pequeña empresa (Ingresos entre \$100 001 y \$1 000 000/ Entre 10 a 49 trabajadores).
- Mediana empresa (Ingresos entre \$1 000 001 y \$5 000 000/ Entre 50 y 199 trabajadores).

Número de socios en la organización

- Menos de 10.
- Entre 11 y 30.
- Entre 31 y 50.
- Más de 50. 54 asociados

Nivel de estudio mayoritario en la organización

- Educación Básica.
- Educación Media. yea.
- Educación Superior.
- Educación Técnica (Capacitaciones).

Traectoria en el negocio

- Entre 1 a 5 años
- Entre 6 a 10 años
- Entre 11 a 20 años
- Más de 20 años 1991 orgánico 2000

ESCALA LIKERT: Marque con una X según el grado de acuerdo o desacuerdo.

Fase I del modelo

	Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totamente de acuerdo
Ha utilizado como fuente de información para evaluar el desempeño algún sistema o método específico				X

pronóstico cosecha

finan tra2	Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totamente de acuerdo
Ha utilizado indicadores de desempeño para reconocer su operación cotidiana				X
Los indicadores de desempeño vigentes son de aporte para el desarrollo de la organización				X
Ha delineado y/o trabajado con objetivos estratégicos				X
Los objetivos estratégicos vigentes son de aporte para el desarrollo de la organización				X

organic -> concientizar

Marcar con una X según corresponda

Ha utilizado algún mecanismo de socialización de perspectivas de desempeño y formulación de objetivos

- Reuniones de trabajo.
- Mesas de diálogo.

- Asambleas. *cada 3 mosos.*
 Otra: _____

Cuál es la frecuencia para conocer el desarrollo de la organización

- Diariamente.
 Semanalmente.
 Mensualmente.
 Entre 1 y 3 meses.
 Más de 3 meses. *2 asagen. cada 6 meses. Informa*

ESCALA LIKERT: Marque con una X según el grado de acuerdo o desacuerdo.

Fase II del modelo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Planificación estratégica de corto y mediano plazo importante al desarrollo de la organización				X
Se ha utilizado el objetivo estratégico para mejorar la productividad de la organización para evaluar (perspectiva financiera)				X
Se ha utilizado el objetivo estratégico para fortalecer el control de los procesos de producción para evaluar (perspectiva operativa)	X			

precio uniforme, non prof,

caja chica UNOCACE	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ha utilizado el Objetivo estratégico BUSCAR ESQUEMAS DE AHORRO DE SOCIOS PARA CAPITALIZAR LA ORGANIZACIÓN para evaluar (perspectiva stakeholders)			X						X
Ha utilizado el Objetivo estratégico ESTABLECER LA TIPOLOGÍA DE LOS SOCIOS para evaluar (perspectiva stakeholders)	<i>2 ha todos iguales</i> X			X					X
Ha utilizado el Objetivo estratégico FOMENTAR INICIATIVAS DE AHORRO INTERNO para evaluar (perspectiva stakeholders)	<i>antes</i> X			X				<i>CARO.</i> X	
Ha utilizado el Objetivo estratégico FORTALECER EL IMPACTO DEL CONTROL EN PROCESOS POSCOSECHA para evaluar (perspectiva procesos internos)				X					X
Ha utilizado el Objetivo estratégico EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD para evaluar (perspectiva procesos internos)									X
Ha utilizado el Objetivo estratégico DETERMINAR LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN para evaluar (perspectiva procesos internos)									X
Ha utilizado el Objetivo estratégico FOMENTAR LA VISIÓN INTEGRAL PARA APROVECHAMIENTO DEL CACAO para evaluar (perspectiva procesos internos)									X
Ha utilizado el Objetivo estratégico FOMENTAR ESPACIOS PARA PRÁCTICAS COMPARTIDAS para evaluar (perspectiva aprendizaje y crecimiento)									X

to pa

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ha utilizado el objetivo estratégico FORTALECER EL ROL DE LA INFORMACIÓN para evaluar perspectiva aprendizaje y crecimiento				X
Ha utilizado el objetivo estratégico FORTALECER HABILIDADES Y DESTREZAS DE LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN para evaluar perspectiva aprendizaje y crecimiento				X

(con 800-80)

Fase III del modelo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce o ha utilizado el indicador INCREMENTO DE LA LIQUIDEZ				X
Conoce o ha utilizado el indicador INCREMENTO DE LAS GANANCIAS				X

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce o ha utilizado el indicador TASA DE RENTABILIDAD				X
Conoce o ha utilizado el indicador INICIATIVAS PARA EL AHORRO				X
Conoce o ha utilizado el indicador CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO				X
Conoce o ha utilizado el indicador ROTACIÓN DE LOS SOCIOS				X
Conoce o ha utilizado el indicador CANTIDAD DE SOCIOS POR TIPO DE PRODUCTO				X
Conoce o ha utilizado el indicador MECANISMOS DE AHORRO INDIVIDUAL	X			
Conoce o ha utilizado el indicador INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD				X

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce o ha utilizado el indicador GESTIÓN DE COSTOS				X
Conoce o ha utilizado el indicador ÍNDICE DE ALIANZAS ENTRE ACTORES DEL SECTOR				X
Conoce o ha utilizado el indicador ÍNDICE DE PROYECTOS PARA MEJORA EN PROCESOS POSCOSECHA				X
Conoce o ha utilizado el indicador PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS EN FERIAS O ENCUENTROS				X
Conoce o ha utilizado el indicador INDICE DE BOLETINES O COMUNICACIONES				X
Conoce o ha utilizado el indicador INDICE DE CAPACITACIONES				X
Conoce o ha utilizado el indicador INDICE DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN				X

POA

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce o ha utilizado el indicador TASA DE PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS				X

Criterios (nuevas variables para el proceso de medición)

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Considera que el criterio EFICIENCIA es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización				X
Considera que el criterio FLEXIBILIDAD es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización				X
Considera que el criterio TIEMPO DE RESPUESTA es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización				X

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Considera que el criterio CALIDAD DEL PRODUCTO es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización				X
Considera que el criterio SOSTENIBILIDAD es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización				X
Considera que el criterio INNOVACIÓN es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización				X
Considera que el criterio INTERNACIONALIZACIÓN es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización				X

visitas

EEW
Al. Europe } Exp. AWARDS

- Administrador

Asociación con muchos años de trayectoria, administrador con mucha experiencia, la mayoría de socios tienen capacitaciones.

Muy informado



**Escuela Politécnica Nacional
Ingeniería de la Producción
Cuestionario**



Esta encuesta tiene fines académicos y permite a investigadores de la Escuela Politécnica Nacional recoger datos para realizar estudios e investigaciones. Sus datos serán tratados bajo parámetros de confidencialidad y reserva de acuerdo con la normativa vigente. El cuestionario tiene 30 preguntas, repartidas en 3 secciones (A, B y C), siendo necesario un tiempo estimado entre 15 a 20 minutos para responderlo. ¡De antemano agradecemos su colaboración!

Variables socio demográficas

Nombre: _____
 RUC: _____
 Teléfono: _____
 Email: _____

Marcar con una X según corresponda

Variedad de cacao que se produce

- Cacao criollo
- Cacao forastero amazónico
- Cacao trinitario
- Cacao Nacional de Ecuador (Fino de Aroma) *50%*
- Clones (Ej: CCN-51)
- Otro: _____

Provincia

- Cotopaxi.
- Guayas.
- Los Ríos.
- Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Esmeraldas.
- Manabí.
- Napo.
- Pichincha.
- Otra: _____

Cantón: _____

Tipo de organización

- Microempresa (Ingresos menores a \$100 000/Entre 1 y 9 trabajadores)
- Pequeña empresa (Ingresos entre \$100 001 y \$1 000 000/ Entre 10 a 49 trabajadores).
- Mediana empresa (Ingresos entre \$1 000 001 y \$5 000 000/ Entre 50 y 199 trabajadores).

Número de socios en la organización

- Menos de 10. *40%*
- Entre 11 y 30. *25*
- Entre 31 y 50.
- Más de 50.

Nivel de estudio mayoritario en la organización

- Educación Básica. *30%*
- Educación Media. *70%*
- Educación Superior.
- Educación Técnica (Capacitaciones).

Trayectoria en el negocio

- Entre 1 a 5 años
- Entre 6 a 10 años
- Entre 11 a 20 años
- Más de 20 años *25*

ESCALA LIKERT: Marque con una X según el grado de acuerdo o desacuerdo.

Fase I del modelo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ha utilizado como fuente de información para evaluar el desempeño algún sistema o método específico		<input checked="" type="checkbox"/>		

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ha utilizado indicadores de desempeño para reconocer su operación cotidiana			<input checked="" type="checkbox"/>	
Los indicadores de desempeño vigentes son de aporte para el desarrollo de la organización				<input checked="" type="checkbox"/>
Ha delineado y/o trabajado con objetivos estratégicos				<input checked="" type="checkbox"/>
Los anual objetivos estratégicos vigentes son de aporte para el desarrollo de la organización				<input checked="" type="checkbox"/>

Marcar con una X según corresponda

Ha utilizado algún mecanismo de socialización de perspectivas de desempeño y formulación de objetivos

- Reuniones de trabajo.
- Mesas de diálogo.

Escaneado con CamScanner

- Asambleas.
- Otra: _____

Cuál es la frecuencia para conocer el desarrollo de la organización

- Diariamente.
- Semanalmente. *15 de*
- Mensualmente.
- Entre 1 y 3 meses.
- Más de 3 meses.

ESCALA LIKERT: Marque con una X según el grado de acuerdo o desacuerdo.

Fase II del modelo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Planificación estratégica importante al desarrollo de la organización				X
Objetivo estratégico MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN para evaluar perspectiva financiera)				X
Objetivo estratégico INCREMENTAR LOS INGRESOS PARA LOS PRODUCTORES para evaluar perspectiva financiera)	X			

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ha utilizado el Objetivo estratégico BUSCAR ESQUEMAS DE AHORRO DE SOCIOS PARA CAPITALIZAR LA ORGANIZACIÓN para evaluar (perspectiva stakeholders)	<i>mens.</i> X			X
Ha utilizado el Objetivo estratégico ESTABLECER LA TIPOLOGÍA DE LOS SOCIOS para evaluar (perspectiva stakeholders)	<i>todos</i> X			X
Ha utilizado el Objetivo estratégico FOMENTAR INICIATIVAS DE AHORRO INTERNO para evaluar (perspectiva stakeholders)	X			X
Ha utilizado el Objetivo FORTALECER EL IMPACTO DEL CONTROL EN PROCESOS POSCOSECHA para evaluar (perspectiva procesos internos)		X		

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ha utilizado el Objetivo estratégico EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD para evaluar (perspectiva procesos internos)				X
Ha utilizado el Objetivo estratégico DETERMINAR LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN para evaluar (perspectiva procesos internos)	<i>No redada.</i> X	<i>3000 3500 año</i>		
Ha utilizado el Objetivo estratégico FOMENTAR LA VISIÓN INTEGRAL PARA APROVECHAMIENTO DEL CACAO para evaluar (perspectiva procesos internos)				X
Ha utilizado el Objetivo estratégico FOMENTAR ESPACIOS PARA PRÁCTICAS COMPARTIDAS para evaluar (perspectiva aprendizaje y crecimiento)				X

Escaneado con CamScanner

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ha utilizado el Objetivo estratégico FORTALECER EL FLUJO DE INFORMACIÓN para evaluar (perspectiva aprendizaje y crecimiento)				+50% X
Ha utilizado el Objetivo estratégico FORTALECER HABILIDADES Y DESTREZAS DE LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN para evaluar (perspectiva aprendizaje y crecimiento)				X

Fase III del modelo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce o ha utilizado el indicador INCREMENTO DE LA LIQUIDEZ	X			
Conoce o ha utilizado el indicador INCREMENTO DE LAS GANANCIAS	X			

Si conoce, no usa

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce o ha utilizado el indicador TASA DE RENTABILIDAD	X			
Conoce o ha utilizado el indicador INICIATIVAS PARA EL AHORRO			X	unocaca asocia-
Conoce o ha utilizado el indicador CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO		X		
Conoce o ha utilizado el indicador ROTACIÓN DE LOS SOCIOS			X	
Conoce o ha utilizado el indicador CANTIDAD DE SOCIOS POR TIPO DE PRODUCTO	X			
Conoce o ha utilizado el indicador MECANISMOS DE AHORRO INDIVIDUAL	X			
Conoce o ha utilizado el indicador INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD			X	

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce o ha utilizado el indicador GESTIÓN DE COSTOS	X			
Conoce o ha utilizado el indicador ÍNDICE DE ALIANZAS ENTRE ACTORES DEL SECTOR	X			
Conoce o ha utilizado el indicador ÍNDICE DE PROYECTOS PARA MEJORA EN PROCESOS POSCOSECHA			X	
Conoce o ha utilizado el indicador PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS EN FERIAS O ENCUENTROS			X	
Conoce o ha utilizado el indicador INDICE DE BOLETINES O COMUNICACIONES				X
Conoce o ha utilizado el indicador INDICE DE CAPACITACIONES		X		
Conoce o ha utilizado el indicador INDICE DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN		X		

Escaneado con CamScanner

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce o ha utilizado el indicador TASA DE PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS			X	

Crterios (nuevas variables para el proceso de medición)

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Considera que el criterio EFICIENCIA es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización				X
Considera que el criterio FLEXIBILIDAD es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización				X
Considera que el criterio TIEMPO DE RESPUESTA es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización				X

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Considera que el criterio CALIDAD DEL PRODUCTO es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización				X
Considera que el criterio SOSTENIBILIDAD es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización				X
Considera que el criterio INNOVACIÓN es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización				X
Considera que el criterio INTERNACIONALIZACIÓN es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización				X

Administradora
 3 años en el cargo, la asociación tiene muchos años de trayectoria. Tienen un problema de contaminación que no les permite obtener la certificación orgánica. Los socios se han aprovechado de los chorros y ya no han hecho nada de esto. Falta de conocimiento sobre algunos indicadores de desempeño.



**Escuela Politécnica Nacional
Ingeniería de la Producción
Cuestionario**



Esta encuesta tiene fines académicos y permite a investigadores de la Escuela Politécnica Nacional recoger datos para realizar estudios e investigaciones. Sus datos serán tratados bajo parámetros de confidencialidad y reserva de acuerdo con la normativa vigente. El cuestionario tiene 30 preguntas, repartidas en 3 secciones (A, B y C), siendo necesario un tiempo estimado entre 15 a 20 minutos para responderlo. ¡De antemano agradecemos su colaboración!

Variables socio demográficas

Nombre: _____
RUC: _____
Teléfono: _____
Email: _____

Marcar con una X según corresponda

Variedad de cacao que se produce

- Cacao criollo
- Cacao forastero amazónico
- Cacao trinitario
- Cacao Nacional de Ecuador (Fino de Aroma)
- Clones (Ej: CCN-51)
- Otro: _____

Provincia

- Cotopaxi.
- Guayas.
- Los Ríos.
- Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Esmeraldas.
- Manabí.
- Napo.
- Pichincha.
- Otra: _____

Cantón: Naranjito

Tipo de organización

- Microempresa (Ingresos menores a \$100 000/Entre 1 y 9 trabajadores) 1
- Pequeña empresa (Ingresos entre \$100 001 y \$1 000 000/ Entre 10 a 49 trabajadores).
- Mediana empresa (Ingresos entre \$1 000 001 y \$5 000 000/ Entre 50 y 199 trabajadores).

Número de socios en la organización

- Menos de 10.
- Entre 11 y 30.
- Entre 31 y 50. 34
- Más de 50.

Nivel de estudio mayoritario en la organización

- Educación Básica. 30
- Educación Media. 30
- Educación Superior.
- Educación Técnica (Capacitaciones). 105/10

Trayectoria en el negocio

- Entre 1 a 5 años 2 años
- Entre 6 a 10 años
- Entre 11 a 20 años
- Más de 20 años

ESCALA LIKERT: Marque con una X según el grado de acuerdo o desacuerdo.

Fase I del modelo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ha utilizado como fuente de información para evaluar el desempeño algún sistema o método específico	X			

pro caso

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ha utilizado indicadores de desempeño para reconocer su operación cotidiana	X			X
Los indicadores de desempeño vigentes son de aporte para el desarrollo de la organización	X			
Ha delineado y/o trabajado con objetivos estratégicos			X	
Los objetivos estratégicos vigentes son de aporte para el desarrollo de la organización				X

Marcar con una X según corresponda

Ha utilizado algún mecanismo de socialización de perspectivas de desempeño y formulación de objetivos

- Reuniones de trabajo.
- Mesas de diálogo.

Escaneado con CamScanner

- Asambleas.
- Otra: _____

Cuál es la frecuencia para conocer el desarrollo de la organización

- Diariamente.
- Semanalmente.
- Mensualmente.
- Entre 1 y 3 meses.
- Más de 3 meses.

ESCALA LIKERT: Marque con una X según el grado de acuerdo o desacuerdo.

Fase II del modelo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La Planificación estratégica importante de manera importante al desarrollo de la organización				X
Ha utilizado el Objetivo estratégico MEJORAR LA CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN para evaluar perspectiva (financiera)			X	
Ha utilizado el Objetivo estratégico INCREMENTAR LOS INGRESOS PARA LOS PRODUCTORES para evaluar perspectiva (financiera)				X

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ha utilizado el Objetivo estratégico BUSCAR ESQUEMAS DE AHORRO DE SOCIOS PARA CAPITALIZAR LA ORGANIZACIÓN para evaluar (perspectiva stakeholders)			difícil X capital crédito	subida procesos					X
Ha utilizado el Objetivo estratégico ESTABLECER LA TIPOLOGÍA DE LOS SOCIOS para evaluar (perspectiva stakeholders)	iguales X								X
Ha utilizado el Objetivo estratégico FOMENTAR INICIATIVAS DE AHORRO INTERNO para evaluar (perspectiva stakeholders)			cons X						
Ha utilizado el Objetivo estratégico FORTALECER EL IMPACTO DEL CONTROL EN PROCESOS POSCOSECHA para evaluar (perspectiva internos)	X	capacitar							
Ha utilizado el Objetivo estratégico EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD para evaluar (perspectiva procesos internos)									X
Ha utilizado el Objetivo estratégico DETERMINAR LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN para evaluar (perspectiva procesos internos)									X
Ha utilizado el Objetivo estratégico FOMENTAR LA VISIÓN INTEGRAL PARA APROVECHAMIENTO DEL CACAO para evaluar (perspectiva procesos internos)									
Ha utilizado el Objetivo estratégico FOMENTAR ESPACIOS PARA PRÁCTICAS COMPARTIDAS para evaluar (perspectiva aprendizaje y crecimiento)									

Escaneado con CamScanner

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ha utilizado el Objetivo estratégico FORTALECER EL FLUJO DE INFORMACIÓN para evaluar (perspectiva aprendizaje y crecimiento)			X	
Ha utilizado el Objetivo estratégico FORTALECER HABILIDADES Y DESTREZAS DE LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN para evaluar (perspectiva aprendizaje y crecimiento)			X	

Fase III del modelo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce o ha utilizado el indicador INCREMENTO DE LA LIQUIDEZ				X
Conoce o ha utilizado el indicador INCREMENTO DE LAS GANANCIAS				X

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce o ha utilizado el indicador TASA DE RENTABILIDAD			X	
Conoce o ha utilizado el indicador INICIATIVAS PARA EL AHORRO			X	
Conoce o ha utilizado el indicador CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO				X
Conoce o ha utilizado el indicador ROTACIÓN DE LOS SOCIOS				X
Conoce o ha utilizado el indicador CANTIDAD DE SOCIOS POR TIPO DE PRODUCTO				X
Conoce o ha utilizado el indicador MECANISMOS DE AHORRO INDIVIDUAL				X
Conoce o ha utilizado el indicador INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD			X	

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce o ha utilizado el indicador GESTIÓN DE COSTOS		X		
Conoce o ha utilizado el indicador ÍNDICE DE ALIANZAS ENTRE ACTORES DEL SECTOR		X		
Conoce o ha utilizado el indicador ÍNDICE DE PROYECTOS PARA MEJORA EN PROCESOS POSCOSECHA			X	
Conoce o ha utilizado el indicador PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS EN FERIAS O ENCUENTROS	X			
Conoce o ha utilizado el indicador INDICE DE BOLETINES O COMUNICACIONES		X		
Conoce o ha utilizado el indicador INDICE DE CAPACITACIONES		X		
Conoce o ha utilizado el indicador INDICE DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN			X	

↓
económico

CS Escaneado con CamScanner

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conoce o ha utilizado el indicador TASA DE PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS	X	X		

Criterios (nuevas variables para el proceso de medición)

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Considera que el criterio EFICIENCIA es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización	X			X
Considera que el criterio FLEXIBILIDAD es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización		X		X
Considera que el criterio TIEMPO DE RESPUESTA es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización	X			X

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Considera que el criterio CALIDAD DEL PRODUCTO es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización	X			X
Considera que el criterio SOSTENIBILIDAD es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización				X
Considera que el criterio INNOVACIÓN es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización				X
Considera que el criterio INTERNACIONALIZACIÓN es pertinente y necesario para la medición del desempeño de la organización				X

- Administrador

Asociación muy nueva, a penas está comenzando. A diferencia de las otras tienen bastantes aparatos electrónicos (PC)

No tienen mucho conocimiento sobre indicadores de medición del desempeño.

ANEXO III

Modelo de gestión para el funcionamiento del Centro de Servicios y Acopio, Asociación 3

Misión general

Mejorar la calidad de vida de los productores, mediante el pago de precios justos por los productos agrícolas, la generación de utilidades, la generación de empleo y la inversión de servicios sociales y productivos en beneficio de las y los socios.

Misión productiva

- 1. Contribuir mediante asistencia técnica y capacitación en la mejora de la producción agrícola de los socios, controlar la producción para reducir enfermedades.*
- 2. Fomentar la producción con manejo orgánico tecnificado.*
- 3. Aumentar la producción y comercialización de nuevos productos (piñas, cítricos, maracuyá, flores, frutas tropicales, plantas tropicales, zapote, plátano, yuca, maní).*
- 4. Optimizar la producción, elevando la productividad y la calidad.*
- 5. Producir abonos, fungicidas, pesticidas orgánicos para la comunidad.*
- 6. Proveer de herramientas y equipos para elevar la productividad.*
- 7. Capacitar a los productores de la zona en el manejo productivo, acopio y acondicionamiento.*
- 8. Fomentar la investigación para mejorar el manejo productivo.*

Misión comercial

- 1. Lograr un buen mercado, que sea seguro, estable y que se paguen precios justos.*
- 2. Buscar diversas alternativas de clientes, observando ventajas competitivas (que no tienen otros productores) y/o competitivas (que es más productiva y por tanto baja costos y puedes competir por precios).*

3. *Generar una buena imagen de la empresa ante los clientes: seriedad y compromiso, tanto a proveedores como compradores.*
4. *La empresa debe comercializar los diversos productos de la asociación a precios convenientes para los productores, apoyando también la comercialización de productos tradicionales de la zona como son cacao, piña, maracuyá, plátano, papaya, plantas ornamentales, cítricos, zapote, yuca y otras frutas que tengan mercado suficiente y regular.*
5. *Debe reducir o saltar las cadenas de intermediación que no sean beneficiosas en precios y volúmenes para los productores, alcanzando clientes directos (en últimos eslabones de la cadena como mercados mayoristas, cadenas de tiendas para consumidores directos, supermercado, centro de acopio, industrias, exportadores, etc.) tanto nacionales como internacionales.*

Misión de acondicionamiento e industrialización

1. *Tener una infraestructura y equipos adecuados, acorde con el negocio de acondicionamiento, procesamiento (industrialización) y almacenaje de los productos que comercializa.*
2. *Tener buenas capacidades técnicas de sus operarios para todos los procesos de acondicionamiento y/o industrialización de los productos que comercializa.*
3. *La empresa debe alcanzar diversos niveles de valor agregado o procesamiento para los productos primarios agrícolas de sus socios de la región.*

Misión de servicios productivos

1. *Prestar servicios de provisión de insumos (fertilizantes, fungicidas, pesticidas) a los asociados, a fin de tener acceso fácil y de menor costo. La empresa puede comprar insumos, pero también tendrá como misión producir sus propios insumos y ser autosuficiente.*
2. *Prestar servicios de aprovisionamiento de plantas de buena calidad, sea produciéndolas o mediante compra.*
3. *Prestar servicios de instalación y mantenimiento de sistemas de riego.*

Misión de servicios sociales

- 1. La empresa debe prestar a la Asociación servicios de salud familiar, sea con recursos propios o con participación de instituciones públicas o cooperación.*
- 2. Promover un Sistema de crédito o caja de ahorro comunitario que permita créditos baratos a los miembros de la Asociación.*

Por otro lado, en el Modelo también se han planteado una serie de “Visiones” planteadas a cumplirse en cinco años delineadas igualmente en distintas perspectivas que se detallan a continuación.

Visión productiva

- 1. Se ha aumentado (por volumen y productividad por hectárea) la producción, basado en un mejor manejo integral de los cultivos, En cacao, de manera particular se producirá hasta 25 quintales por hectárea.*
- 2. Se ha diversificado la producción agrícola, entre 4 y 7 productos diferentes, y todos los productos tendrán un buen manejo y buenas prácticas de cultivo.*
- 3. Los socios tendrán capacidades técnicas para mejorar la producción agrícola.*
- 4. El 100% de los productores estarán capacitados en producción orgánica y en nuevas tecnologías.*
- 5. Los productos serán orgánicos al 100% y serán verificados.*

Visión comercial

- 1. La Asociación tiene mercado asegurado a nivel nacional y asegura buenos precios con mercados suficientes, la empresa ha logrado una exportación directa a compradores internacionales.*
- 2. Los productos tienen marca reconocida por los consumidores o clientes.*
- 3. Se mantiene alianzas comerciales continuas, sea con UNOCACE como con otras industrias o empresas comercializadoras, especialmente asociativas.*
- 4. La empresa tiene compradores seguros, a precios justos, y ha reducido la cadena de intermediarios.*

Visión de la empresa

1. *La empresa se mantiene sola y genera utilidades para sus socios y asegura la venta y los precios justos a sus socios.*
2. *La empresa ha generado trabajo para miembros de las familias de sus socios los cuales están capacitados.*
3. *Las instalaciones y maquinarias de la empresa están bien protegidas.*
4. *La Asociación maneja adecuadamente sus deudas.*
5. *La empresa tiene todas las capacidades en infraestructura y equipos, de acuerdo a las líneas productivas y de servicios desarrolladas.*
6. *La empresa es sostenible y se mantiene con sus propios ingresos.*
7. *La empresa tiene un equipo de investigación sobre la producción, en alianza de instituciones especializadas.*
8. *La empresa estará posicionada como una empresa seria y que cumpla con sus compromisos.*
9. *Estará fuertemente unida y bien gobernada.*

Visión industrial

1. *La empresa ha mejorado la calidad de la producción agrícola, basada en un acondicionamiento de la postcosecha, con mejoras tecnológicas e infraestructura, mejor procesamiento, y con certificaciones de calidad.*
2. *La empresa implementará, si es económicamente viable, algunos de los procesos industriales más convenientes tanto para procesar cacao como para el resto de los productos.*

Visión de servicios

1. *Los servicios que presta la empresa a sus socios son sostenibles, pero a precios adecuados, de buena calidad, con atención eficiente y equitativa a todos los socios sin preferencias.*
2. *La empresa produce insumos agrícolas orgánicos (fertilizantes, pesticidas y fungicidas) en cantidad suficiente, buena calidad y a precios adecuados,*

proveyendo con el 100% a los productores y fomentando la producción orgánica.

- 3. La empresa produce o provee las diversas plantas certificadas que requieren los productores para diversificar la producción y mejorar la productividad.*
- 4. Los productores tendrán en su empresa una oferta de herramientas y equipos a precios bajos, de empresa proveedores seguros y como tecnología más avanzada.*
- 5. Los productores tienen su propio servicio de mecánica y mantenimiento de sus sistemas de riego y bombas con buenas capacidades técnicas y suficientes repuestos.*
- 6. El Centro entrega atención de salud con medicinas suficientes y personal especializado.*
- 7. El Centro tiene una caja de ahorros, con un buen fondo de ahorro y buen manejo: responsable, solvente y entregando crédito barato a sus socios y toda la comunidad, para fines de emergencia social y productiva.*

ANEXO IV

Perspectiva Financiera

#	Objetivo estratégico	Nombre del Indicador	Descripción	Frecuencia de uso	Unidad	Meta	Fórmula
1	Mejorar la liquidez de la asociación	Liquidez de la asociación	Mide la razón del dinero que ingresa a la asociación y el dinero que sale	Mensual	\$		$\text{Liquidez} = \frac{\text{Dinero entra (venta)}}{\text{Dinero sale (gastan)}}$
		Pago a asociación	Mide el tiempo transcurrido entre la entrega del producto a los clientes y el pago a la asociación	Mensual	Días		$\text{Pago asociación} = \text{Día pago} - \text{día entrega}$
2	Incrementar los ingresos para los productores	Incremento de las ganancias	Mide el incremento de las ganancias en relación con el período anterior	Mensual			$\text{Ganancias} = \frac{\text{G. período actual} - \text{G. período anterior}}{\dots}$

Perspectiva Stakeholders

#	Objetivo estratégico	Nombre del Indicador	Descripción	Frecuencia de uso	Unidad	Meta	Fórmula
1	Promover un proceso técnico de pago a productores	Pago a productores	Mide el tiempo transcurrido entre la entrega del producto a la asociación y el pago a los productores		Días		$\text{Pago productores} = \text{Día pago} - \text{día entrega}$

2	Fomentar iniciativas de ahorro interno	Razón Iniciativas para el ahorro interno	Mide la razón de las iniciativas ejecutadas sobre las iniciativas proyectadas		# iniciativas		$\text{Razón iniciativas ahorro} = \frac{\text{Iniciativas ejecutadas}}{\text{Iniciativas proyectadas}}$
3	Evaluar la actividad de socios	Rotación de socios	Mide la cantidad de socios que entran y la cantidad de socios que salen de la asociación		# socios		$\text{Socios totales} = S. \text{anteriores} + S. \text{entran} - S. \text{salen}$
4	Buscar esquemas de ahorro de socios para capitalizar a la asociación	Mecanismos de ahorro individual	Mide la razón del ahorro individual de los socios sobre el ahorro proyectado		\$		$\text{Ahorro asociación} = \frac{A.I. \text{ logrado}}{A.I. \text{ proyectado Total}}$
5	Establecer tipología de socios	Cantidad de socios en cada categoría o tipo de producto	Mide la cantidad de socios existentes en la asociación volumen de producción		# socios		$\text{Socios totales} = S. \text{Cat1} + S. \text{Cat2} + S. \text{Cat3} \dots$

Perspectiva Procesos Internos

#	Objetivo estratégico	Nombre del Indicador	Descripción	Frecuencia de uso	Unidad	Meta	Fórmula
1	Evaluar la productividad	Productividad por hectárea	Mide la productividad del cacao por hectárea plantada		Kg de cacao		$Productividad = \frac{Kg \text{ cacao cultivado}}{Hectareas plantadas}$
2	Determinar los costos de producción	Gestión de costos	Mide los costos de producción por kg		\$/kg		$Costo producción = \frac{Costo fijo + Costos variables}{Kg cacao producido}$
3	Fomentar el impacto del control en procesos postcosecha	Razón de proyectos de mejora para procesos postcosecha	Mide la razón de los proyectos de mejora ejecutados sobre los proyectos planificados		# proyectos		$Razón proyectos mejora = \frac{Proyectos ejecutados}{Proyectos planificados}$

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

#	Objetivo estratégico	Nombre del Indicador	Descripción	Frecuencia de uso	Unidad	Meta	Fórmula
1	Fomentar espacios para prácticas compartidas	Participación de socios en ferias o encuentros conjuntos	Mide el porcentaje de participación de los socios en ferias o encuentros		%		$\% \text{ participación} = \frac{\% \text{ part. enc1} + \% \text{ part. enc2} + \dots}{\# \text{ encuentros en el período}}$
2	Fortalecer habilidades y destrezas de los integrantes de la asociación	Recepción de comunicaciones	Mide el porcentaje de recepción de las comunicaciones		%		$\% \text{ recepción} = \frac{\% \text{ recp. com1} + \% \text{ recp. com2} + \dots}{\# \text{ comunicaciones en el período}}$

3	Fortalecer el flujo de información	Razón de capacitaciones	Mide la razón de capacitaciones ejecutadas sobre las capacitaciones planificadas		# capacitaciones		$\text{Razón capacitaciones} = \frac{\text{Capacitaciones ejecutados}}{\text{Capacitaciones planificados}}$
		Asistencia a capacitaciones	Mide el porcentaje de asistencia a capacitaciones		%		$\% \text{ asistencia} = \frac{\% \text{ asist. 1} + \% \text{ asist. 2} + \dots}{\# \text{ capacitaciones ejecutadas}}$
		Razón de proyectos de innovación	Mide la razón de los proyectos de innovación ejecutados sobre los proyectos planificados		# proyectos innovación		$\text{Razón proyectos innovación} = \frac{\text{Proy. inn. ejecutados}}{\text{Proy. inn. planificados}}$

ANEXO V
Perspectiva Financiera

#	Objetivo estratégico	Nombre del Indicador	Descripción	Frecuencia de uso	Unidad	Meta	Fórmula
1	Mejorar la liquidez de la asociación	Liquidez de la asociación	Mide la razón del dinero que ingresa a la asociación y el dinero que sale	Mensual	\$	>=1	$\text{Liquidez} = \frac{\text{Dinero entra (venta)}}{\text{Dinero sale (gastan)}}$
		Pago a asociación	Mide el tiempo transcurrido entre la entrega del producto a los clientes y el pago a la asociación	Mensual	Días	15 días	$\text{Pago asociación} = \text{Día pago} - \text{día entrega}$
2	Incrementar los ingresos para los productores	Incremento de las ganancias	Mide el incremento de las ganancias en relación con el período anterior	Mensual	\$	>=5%	$\text{Ganancias} = \frac{\text{G. período actual} - \text{G. período anterior}}{\text{Ganancias anterior}}$

Perspectiva Stakeholders

#	Objetivo estratégico	Nombre del Indicador	Descripción	Frecuencia de uso	Unidad	Meta	Fórmula
1	Promover un proceso técnico de pago a productores	Pago a productores	Mide el tiempo transcurrido entre la entrega del producto a la asociación y el pago a los productores	Quincenal	Días	<=8 días	$Pago\ productores = Día\ pago - día\ entrega$
3	Evaluar la actividad de socios	Actividad de los socios	Mide el número de socios que han entregado producto en el período de tiempo	Quincenal	# socios	>=80%	$Act.\ socios = S.\ actuales - S.\ entregan\ producto$
5	Establecer tipología de socios	Cantidad de socios en cada categoría o tipo de producto	Mide la cantidad de socios existentes en la asociación volumen de producción	Quincenal	# socios	n/a	$Socios\ totales = S.\ Cat1 + S.\ Cat2 + S.\ Cat3 \dots$

Perspectiva Procesos Internos

#	Objetivo estratégico	Nombre del Indicador	Descripción	Frecuencia de uso	Unidad	Meta	Fórmula
1	Evaluar la productividad	Productividad de la asociación	Mide la productividad de la asociación por dinero invertido	Mensual	Quintal/\$	n/a	$Productividad = \frac{Quintales\ producidos}{Dinero\ invertido}$
2	Determinar los costos de producción	Costos de producción de la asociación	Mide los costos de producción por quintal producido	Mensual	\$/kg	n/a	$Costo\ producción = \frac{Costo\ fijo + Costos\ variables}{Quintal\ cacao\ producido}$

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

#	Objetivo estratégico	Nombre del Indicador	Descripción	Frecuencia de uso	Unidad	Meta	Fórmula
1	Fortalecer el flujo de información	Asistencia a capacitaciones	Mide el porcentaje de asistencia a capacitaciones	Mensual	%	>=50%	$\% \text{ asistencia} = \frac{\# \text{ socios asistieron} \times 100\%}{\# \text{ socios convocados}}$

ANEXO VI
Perspectiva Financiera

LIQUIDEZ DE LA ASOCIACIÓN

Liquidez de la asociación

Fecha de ingreso de información (d/m/a):

Ingrese el monto dinero ganado por la venta de cacao (MENSUAL):

Ingrese el monto dinero gastado en la producción de cacao (MENSUAL):

LIQUIDEZ MENSUAL DE LA ASOCIACIÓN:

GUARDAR DATOS

Las ventas cubren los gastos de la asociación



Liquidez de la asociación

FECHA	LIQUIDEZ
28/9/2022	1

TIEMPO DE PAGO A LA ASOCIACIÓN

Tiempo de pago a la asociación

Fecha de ingreso de información:

Ingrese la fecha de venta del producto al cliente (d/m/a):

Ingrese la fecha de pago del cliente por el producto (d/m/a):

TIEMPO TRANSCURRIDO (EN DÍAS)
DESDE LA VENTA HASTA EL PAGO:

**GUARDAR
DATOS**

**El pago se realizó el
mismo día de la
venta**

Tiempo de pago de la asociación



Tiempo de pago de la asociación

FECHA	Días transcurridos

GANANCIAS DE LA ASOCIACIÓN

Ganancias de la asociación

Fecha de ingreso de información:

Ingrese las ganancias del período anterior:

Ingrese el monto dinero ganado por la venta de cacao:

Ingrese el monto dinero gastado en la producción de cacao:

GANANCIAS EN LA ASOCIACIÓN:

GUARDAR DATOS

Hay un aumento de más del 5% en las ganancias



Ganancias de la asociación

FECHA	Gan. Período actual	Gan. Período anterior	Razón de ganancia

Perspectiva Stakeholders

TIEMPO DE PAGO A PRODUCTORES

Tiempo de pago a productores

Fecha de ingreso de información: 2/2/2023

Ingrese la fecha de entrega del producto (d/m/a): 2/2/2023

Ingrese la fecha de pago al productor (d/m/a): 4/2/2023

TIEMPO TRANSCURRIDO (EN DÍAS)
DESDE LA ENTREGA DEL PRODUCTO
HASTA EL PAGO AL PRODUCTOR: 2

GUARDAR
DATOS

El pago se realizó en
menos de 8 días



Tiempo de pago a productores

FECHA	Días transcurridos

ACTIVIDAD DE LOS SOCIOS

Actividad de los socios

Fecha de ingreso de información (d/m/a):

2/2/2023

Ingrese el número de socios actual en la asociación:

100

INGRESE EL NÚMERO DE SOCIOS QUE HAN ENTREGADO PRODUCTO (ACTIVOS):

100

SOCIOS INACTIVOS EN EL PERÍODO:

0

GUARDAR DATOS

Todos los socios
están activos



Actividad de los socios

FECHA	Socios activos	Socios inactivos

TIPOLOGÍA DE SOCIOS

Tipología de socios

Fecha de ingreso de información:

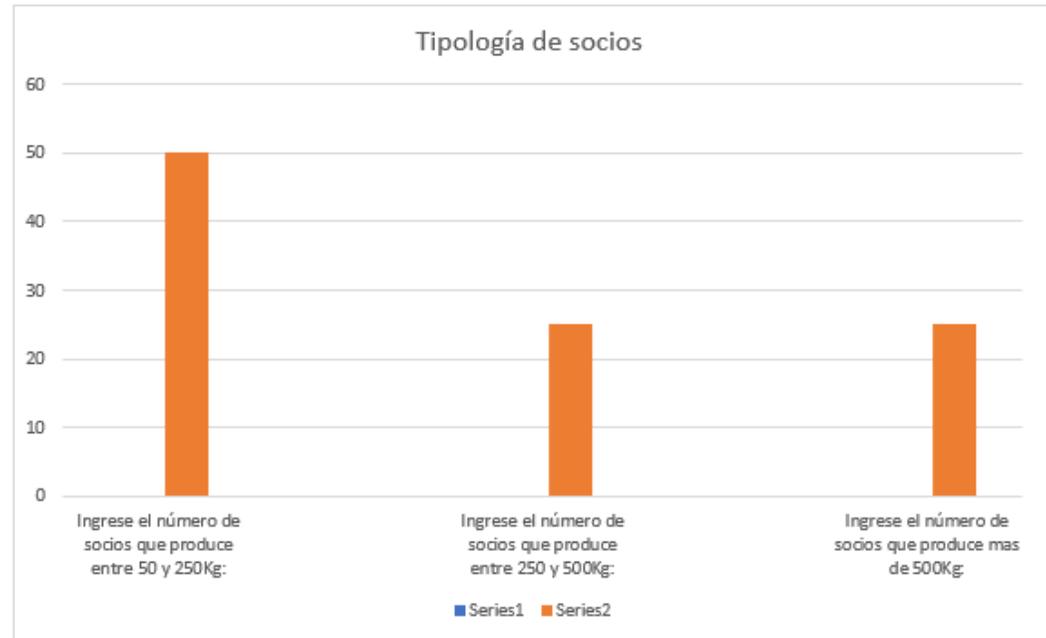
Ingrese el número de socios actual:

Ingrese el número de socios que produce entre 50 y 250Kg:

Ingrese el número de socios que produce entre 250 y 500Kg:

Ingrese el número de socios que produce mas de 500Kg:

GUARDAR DATOS



FECHA	50-250 KG	250-500 KG	MAS DE 500 KG

PRODUCTIVIDAD DE LA ASOCIACIÓN

Productividad de la asociación

Fecha de ingreso de información:

Ingrese los QUINTALES de cacao producidos en el período:

Ingrese el dinero invertido en la producción de cacao del período:

RAZÓN PRODUCTIVIDAD:

GUARDAR DATOS

**Se ha producido
0,1 quintales de
cacao por cada
dólar invertido**

Productividad de la asociación



Productividad de la asociación

FECHA	QUINTALES	DINERO INVERTIDO

COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LA ASOCIACIÓN

Costos de producción de la asociación

Fecha de ingreso de información:

Ingrese los QUINTALES de cacao producidos en el período:

Ingrese el dinero por costos fijos de producción:

Ingrese dinero por costos variables de producción:

~~\$800,00~~

COSTO DE PRODUCCIÓN:

GUARDAR DATOS

Cada QUINTAL de cacao producido cuesta 12 dólares



Limites de la grafica

Costos de producción de la asociación

FECHA	QUINTALES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

ASISTENCIA A FERIAS O CAPACITACIONES

Asistencia a ferias o capacitaciones

Fecha de ingreso de información:

Ingrese el número de personas convocadas a la feria o capacitación:

Ingrese el número de personas que asistieron a la feria o capacitación:

PORCENTAJE DE ASISTENCIA:

**GUARDAR
DATOS**

**Más de la mitad
de las personas
asistieron a la
feria o
capacitación**



Porcentaje de asistencia

FECHA	CONVOCADOS	ASISTENCIA

ANEXO VII

Perspectiva Financiera

LIQUIDEZ DE LA ASOCIACIÓN

Liquidez de la asociación

Fecha de ingreso de información
(d/m/a):

Ingrese el monto dinero ganado por la
venta de cacao (MENSUAL):

Ingrese el monto dinero gastado en la
producción de cacao (MENSUAL):

**LIQUIDEZ MENSUAL DE LA
ASOCIACIÓN:**

#¡DIV/0!

**GUARDAR
DATOS**

#¡DIV/0!



Liquidez de la asociación

FECHA	LIQUIDEZ
25/11/2022	1,202056633
10/11/2022	1,581603499
26/10/2022	1,342733245
11/10/2022	0,875197735
26/9/2022	0,733636729

TIEMPO DE PAGO A LA ASOCIACIÓN

Tiempo de pago a la asociación

Fecha de ingreso de información:

Ingrese la fecha de venta del producto al cliente (d/m/a):

Ingrese la fecha de pago del cliente por el producto (d/m/a):

TIEMPO TRANSCURRIDO (EN DÍAS)
DESDE LA VENTA HASTA EL PAGO:

GUARDAR
DATOS

El pago se realizó en
menos de 3 días

Tiempo de pago de la asociación



Tiempo de pago de la asociación

FECHA	Días transcurridos
24/11/2022	2
11/11/2022	2
7/10/2022	2
5/10/2022	2
27/9/2022	2
19/9/2022	2

GANANCIAS DE LA ASOCIACIÓN

Ganancias de la asociación

Fecha de ingreso de información:

Ingrese las ganancias del período anterior:

Ingrese el monto dinero ganado por la venta de cacao:

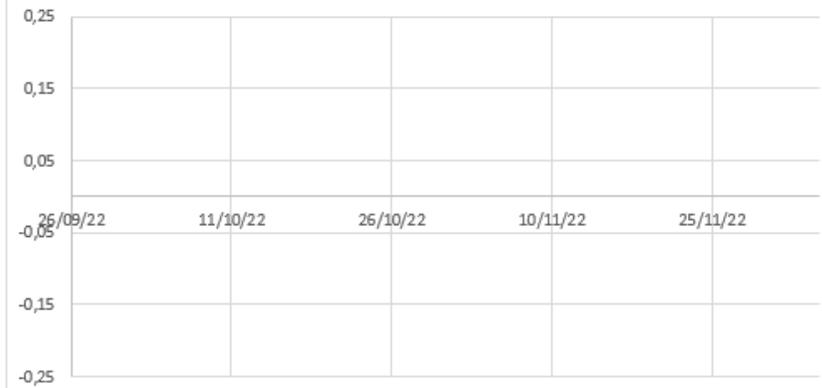
Ingrese el monto dinero gastado en la producción de cacao:

GANANCIAS EN LA ASOCIACIÓN:

GUARDAR
DATOS

No hay aumento en
las ganancias

Ganancias de la asociación



Ganancias de la asociación

FECHA	Gan.Período actual	Gan.Período anterior	Razón de ganancia

TIEMPO DE PAGO A PRODUCTORES

Tiempo de pago a productores

Fecha de ingreso de información:

Ingrese la fecha de entrega del producto (d/m/a):

Ingrese la fecha de pago al productor (d/m/a):

TIEMPO TRANSCURRIDO (EN DÍAS)
DESDE LA ENTREGA DEL PRODUCTO
HASTA EL PAGO AL PRODUCTOR:

GUARDAR DATOS

El pago se realizó el mismo día de la entrega



Tiempo de pago a productores

FECHA	Días transcurridos
25/11/2022	0
19/11/2022	1
12/11/2022	1
5/11/2022	0
29/10/2022	3
22/10/2022	1
15/10/2022	3
8/10/2022	1
1/10/2022	1
24/9/2022	1
17/9/2022	1

ACTIVIDAD DE LOS SOCIOS

Actividad de los socios

Fecha de ingreso de información (d/m/a):

Ingrese el número de socios actual en la asociación:

INGRESE EL NÚMERO DE SOCIOS QUE HAN ENTREGADO PRODUCTO (ACTIVOS):

SOCIOS INACTIVOS EN EL PERÍODO:

GUARDAR DATOS

**Todos los socios
están activos**



Actividad de los socios

FECHA	Socios activos	Socios inactivos
30/11/2022	33	9
31/10/2022	42	0
30/9/2022	37	5

TIPOLOGÍA DE SOCIOS

Tipología de socios

Fecha de ingreso de información:

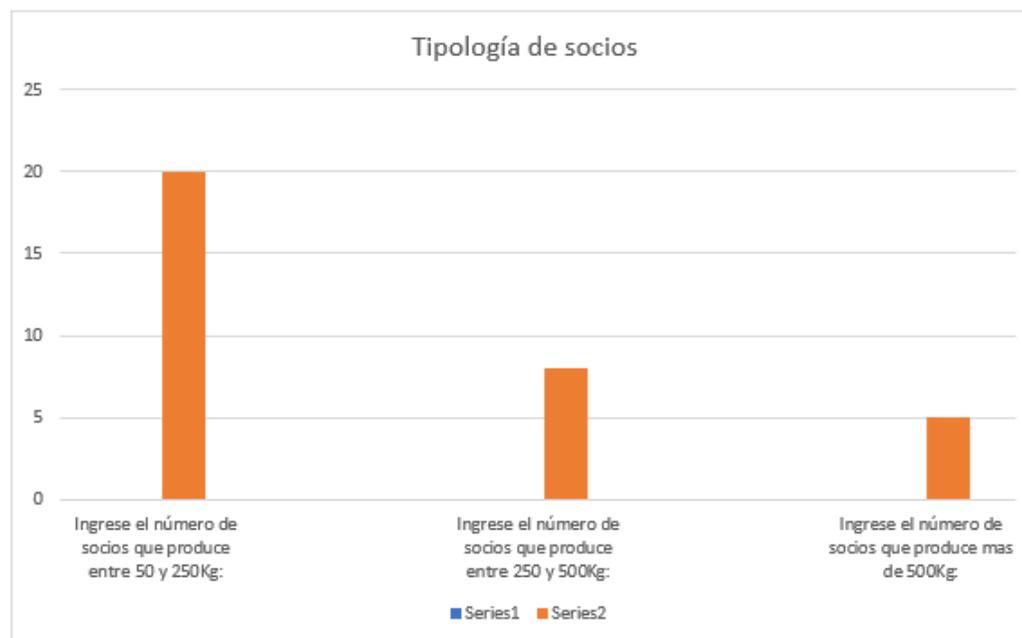
Ingrese el número de socios actual:

Ingrese el número de socios que produce entre 50 y 250Kg:

Ingrese el número de socios que produce entre 250 y 500Kg:

Ingrese el número de socios que produce mas de 500Kg:

GUARDAR DATOS



FECHA	50-250 KG	250-500 KG	MAS DE 500 KG
30/11/2022	20	8	5
31/10/2022	17	18	7
30/9/2022	12	18	7

Perspectiva Procesos Internos

PRODUCTIVIDAD DE LA ASOCIACIÓN

Productividad de la asociación

Fecha de ingreso de información:

Ingrese los QUINTALES de cacao producidos en el período:

Ingrese el dinero invertido en la producción de cacao del período:

RAZÓN PRODUCTIVIDAD:

GUARDAR DATOS

#¡DIV/0!



Productividad de la asociación

FECHA	QUINTALES	DINERO INVERTIDO
27/11/2022	157,47	12346,01
31/10/2022	446,72	37752,09
30/9/2022	314,82	28433,75

COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LA ASOCIACIÓN

Costos de producción de la asociación

Fecha de ingreso de información:

Ingrese los QUINTALES de cacao producidos en el período:

Ingrese el dinero por costos fijos de producción:

Ingrese dinero por costos variables de producción:

COSTO DE PRODUCCIÓN:

**GUARDAR
DATOS**

#¡DIV/0!



Costos de producción de la asociación

FECHA	QUINTALES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
27/11/2022	\$157,47	\$847,00	110
31/10/2022	\$446,72	\$1.412,00	160
30/9/2022	\$314,82	\$1.147,00	160

ASISTENCIA A FERIAS O CAPACITACIONES

Asistencia a ferias o capacitaciones

Fecha de ingreso de información:

Ingrese el número de personas convocadas a la feria o capacitación:

Ingrese el número de personas que asistieron a la feria o capacitación:

PORCENTAJE DE ASISTENCIA:

GUARDAR DATOS

#¡DIV/0!



Porcentaje de asistencia

FECHA	CONVOCADOS	ASISTENCIA
27/11/2022	42	30
31/10/2022	42	23
30/9/2022	42	27

