



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
SEDE MORONA SANTIAGO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PLAN ESTRATÉGICO EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES
DE PITAHAYA “IKIAMANCH” DEL CANTÓN PALORA
PERÍODO 2022-2025

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORA:

CRISTINA JAMILEX HERRERA BRIONES

Macas – Ecuador

2023



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
SEDE MORONA SANTIAGO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PLAN ESTRATÉGICO EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES
DE PITAHAYA “IKIAMANCH” DEL CANTÓN PALORA
PERÍODO 2022-2025

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORA: CRISTINA JAMILEX HERRERA BRIONES

DIRECTOR: ING. JULIO CESAR LÓPEZ AYALA. MGS.

Macas – Ecuador

2023

© 2023, **Cristina Jamilex Herrera Briones**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Cristina Jamilex Herrera Briones, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Macas, 08 de mayo 2023.

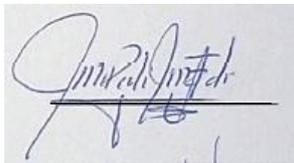
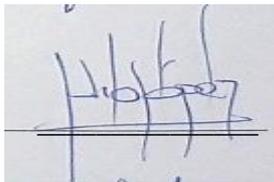
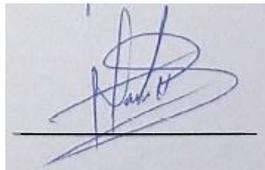
Cristina Herrera

Herrera Briones Cristina Jamilex

CI: 140125313-1

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
SEDE MORONA SANTIAGO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORIA

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: el Trabajo de Integración Curricular; Tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATÉGICO EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PITAHAYA “IKIAMANCH” DEL CANTÓN PALORA PERÍODO 2022-2025**, realizado por la señorita: **CRISTINA JAMILEX HERRERA BRIONES**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos y legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Eco. Edison Marcelo Melendres Medina. Mgs. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2023-05-08
Ing. Julio Cesar López Ayala. Mgs. DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2023-05-08
Lic. Fermín Andrés Haro Velasteguí. Mgs. ASESOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2023-05-08

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico a Dios, por ser la guía en mi camino largo de sacrificio, esfuerzo, perseverancia y amor para así poder terminar con mi carrera. A mi madre que siempre estuvo a mi lado apoyándome para hacer de mí una mejor persona, a mis hermanos y amigos que han sido un apoyo incondicional para culminar con este gran sueño.

Cristina

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento es primeramente a Dios, quien me ha guiado y dado la fortaleza de seguir adelante y perseverar en la vida.

A mi familia por su apoyo y amor incondicional a lo largo de mi vida profesional. Y un inmenso agradecimiento a mis tutores de tesis por su paciencia y conocimiento dentro del desarrollo de mi tesis.

Cristina

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xii
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
<i>1.1.1. Formulación del problema</i>	<i>3</i>
<i>1.1.2. Sistematización del proyecto</i>	<i>4</i>
1.2. Objetivos	4
<i>1.2.1. Objetivo general</i>	<i>4</i>
<i>1.2.2. Objetivos específicos.....</i>	<i>4</i>
1.3. Justificación	4
<i>1.3.1. Justificación teórica</i>	<i>4</i>
<i>1.3.2. Justificación metodológica</i>	<i>5</i>
<i>1.3.3. Justificación práctica</i>	<i>5</i>
CAPITULO II	6
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Antecedentes de Investigación	6
2.2. Marco Teórico	7
<i>2.2.1. Economía Popular y Solidaria.....</i>	<i>7</i>
<i>2.2.2. Planificación estratégica.....</i>	<i>9</i>
<i>2.2.3. Análisis FODA</i>	<i>11</i>
<i>2.2.4. Estructura Organizacional</i>	<i>12</i>
<i>2.2.5. Asociación Ikiamanch</i>	<i>13</i>
<i>2.2.6. Generalidades y características de la Pitahaya.....</i>	<i>15</i>
<i>2.2.7. Estados financieros</i>	<i>18</i>

2.2.8.	<i>Estados de resultados</i>	18
2.2.9.	<i>Balanced Scorecard</i>	19
2.3.	Marco conceptual	25
CAPÍTULO III		27
3.	MARCO METODOLÓGICO	27
3.1.	Enfoque de investigación	27
3.1.1.	<i>Cualitativo</i>	27
3.1.2.	<i>Cuantitativo</i>	27
3.2.	Nivel de investigación	27
3.2.1.	<i>Información primaria</i>	27
3.2.2.	<i>Información secundaria</i>	27
3.3.	Diseño de investigación	27
3.4.	Tipo de estudio	28
3.5.	Población y muestra	28
3.5.1.	<i>Población</i>	28
3.5.2.	<i>Muestra</i>	28
3.5.3.	<i>Cálculo del tamaño de la muestra</i>	28
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	30
3.6.1.	<i>Métodos de investigación</i>	30
3.6.2.	<i>Técnicas</i>	30
3.6.3.	<i>Instrumentos</i>	30
CAPÍTULO IV		31
4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	31
4.1.	Procesamiento, análisis e interpretación de resultados	31
4.2.	Entrevista	41
CAPÍTULO V		42
5.	MARCO PROPOSITIVO	42
5.1.	Introducción a la propuesta	42
5.2.	Objetivos estratégicos de la propuesta	42
5.2.1.	<i>Objetivo General</i>	42
5.2.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	42

5.3.	Direccionamiento estratégico	43
5.3.1.	<i>Misión</i>	43
5.3.2.	<i>Visión</i>	43
5.3.3.	<i>Principios</i>	43
5.3.4.	<i>Valores</i>	43
5.3.5.	<i>Análisis FODA de la asociación Ikiamanch</i>	43
5.4.	Estructura organizacional	44
5.5.	Cadena de valor	45
5.6.	Mapa estratégico de la unidad de comercialización Ikiamanch	47
5.7.	Elaboración de indicadores	47
5.7.1.	<i>Asociación Ikiamanch cuadro de mando integral</i>	48
5.8.	Evaluación y discusión de resultado	51
5.8.1.	<i>Perspectiva financiera</i>	51
5.8.2.	<i>Perspectiva cliente</i>	53
5.8.3.	<i>Perspectiva de proceso interno</i>	57
5.8.4.	<i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i>	60
	CAPÍTULO VI	64
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
6.1.	CONCLUSIONES	64
6.2.	RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1: Información General.....	14
Tabla 2-2: Exportación de Pitahaya 2021	16
Tabla 2-3: Diferencias entre ecotipos de pitahaya amarilla en Pichincha y Palora cultivados en el Ecuador.	17
Tabla 2-4: Requerimientos del cultivo de pitahaya, año 1.....	17
Tabla 2-5: Requerimientos del cultivo de pitahaya en producción.....	17
Tabla 2-6: Perspectiva Financiera.....	23
Tabla 2-7: Perspectiva Clientes.....	24
Tabla 2-8: Perspectiva Procesos Internos	24
Tabla 2-9: Perspectiva en conocimientos y aprendizaje	25
Tabla 3-10: Población finita.....	29
Tabla 0-11: Datos.....	29
Tabla 0-12: Nivel de confianza.....	29
Tabla 0-13: Resultados.....	29
Tabla 0-14: Identificación del género.....	31
Tabla 0-15: Identificación de edad.....	31
Tabla 0-16: Nivel de instrucción.....	32
Tabla 0-17: Políticas y procedimientos.....	32
Tabla 0-18: Solución de problemas.....	33
Tabla 4-19: Capacitación a los socios.....	33
Tabla 0-20: Trabajo en equipo.....	34
Tabla 0-21: Ambiente laboral.....	35
Tabla 0-22: Plan estratégico.....	35
Tabla 0-23: Análisis de mercado.....	36
Tabla 0-24: Plan de marketing.....	36
Tabla 0-25: Estudio de mercadeo.....	37
Tabla 4-26: Nivel de ventas y liquidez	37

Tabla 0-27: Materiales y recursos.....	38
Tabla 0-28: Misión, visión, objetivos, valores, plan operativo.....	38
Tabla 0-29: Equipos software.....	39
Tabla 0-30: Nivel de posicionamiento.....	30
Tabla 0-31: Publicidad.....	40
Tabla 0-32: Actividad económica.....	40
Tabla 0-33: Cuadro de Mando Integral.....	48
Tabla 0-34: Perspectiva financiera enfocada al % de rentabilidad.....	51
Tabla 0-25: Perspectiva financiera enfocada al % aumento al margen.....	51
Tabla 0-36: Perspectiva financiera enfocada al % de crecimiento de ingresos.....	52
Tabla 0-37: Perspectiva clientes enfocada al precio.....	53
Tabla 0-38: Perspectiva de clientes con referencia a la imagen.....	54
Tabla 0-39: Perspectiva clientes en base a la fiabilidad en %.....	55
Tabla 0-40: Perspectiva clientes enfocada a la capacidad de respuesta.....	56
Tabla 0-41: Perspectiva de procesos internos enfocada a la venta.....	57
Tabla 0-42: 3 Perspectiva de procesos internos enfocada a la logística en %.....	58
Tabla 0-43: 4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento enfocada a la aplicación de la misión, visión y los valores.....	60
Tabla 0-44: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento enfocada al trabajo en equipo en %.....	61
Tabla 0-45: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento enfocada a la formación.....	61

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 0-1: Principios De La Economía Popular Y Solidaria.....	7
Ilustración 2-2: Formas de organización de la Economía Popular y Solidaria.....	8
Ilustración 0-3: Fases del proceso de planificación estratégica.....	9
Ilustración 2-4: Matriz FODA.....	11
Ilustración 2-5: Perspectiva de la misión desde la parte interior de una organización.....	13
Ilustración 2-6: Cantón Palora.....	14
Ilustración 2-7: Estructura orgánica de la asociación IKIAMANCH.....	15
Ilustración 2-8: Grados de maduración de la pitahaya amarilla de acuerdo con la Norma Técnica Colombiana (NTC- 3554).	18
Ilustración 2-9: Cuadro de mando integral.....	19
Ilustración 2-10: Interacción de Perspectivas.....	22
Ilustración 0-11: Fórmula de la muestra.....	29
Ilustración 0-12: identificación del género.....	31
Ilustración 0-13: Identificación de eda.....	32
Ilustración 0-14: Nivel de instrucción.....	32
Ilustración 0-15: Políticas y procedimientos.....	33
Ilustración 0-16: Solución de problemas.....	33
Ilustración 0-17: Capacitación a los socios.....	34
Ilustración 0-18: Trabajo en equipo.....	34
Ilustración 0-19: Ambiente laboral.....	35
Ilustración 0-20: Plan estratégico.....	35
Ilustración 0-21: Análisis de mercado.....	36
Ilustración 0-22: Plan de marketing.....	36
Ilustración 0-23: Estudio de mercadeo.....	37
Ilustración 0-24: Nivel de ventas y liquidez.....	37
Ilustración 0-25: Materiales y recursos.....	38
Ilustración 4-26: Misión, visión, objetivos, valores, plan operativo.	38
Ilustración 4-27: Equipos software.....	39
Ilustración 0-28: Nivel de posicionamiento.....	39
Ilustración 0-29: Publicidad.....	40
Ilustración 0-30: Actividad económica.....	40
Ilustración 0-31: Matriz Foda IKIAMANCH.....	44

Ilustración 0-32: Organigrama estructural (Propuesta).....	45
Ilustración 5-33: Organigrama funcional (Propuesta).....	45
Ilustración 0-34: Cadena de valor (propuesta).....	46
Ilustración 0-35: Mapa Estratégico Asociación Ikiamanch.....	47
Ilustración 0-36: Flujograma Perspectiva Financiera.....	53
Ilustración 0-37: Perspectiva clientes.....	57
Ilustración 0-38: Flujograma Perspectiva procesos internos.....	59
Ilustración 0-39: Flujograma Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	63

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA

ANEXO B: DECLARACIÓN DE IMPUESTOS

ANEXO C: ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN, INGENIERO EDWIN TIVI.

ANEXO D: LÍNEA BASE DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PITAHAYA IKIAMACH

RESUMEN

RESUMEN

La pitahaya es una fruta que comenzó a comercializarse y cultivarse en el Ecuador hace 20 años, en la provincia de Morona Santiago, en el cantón Palora, que ahora se ha convertido en una de la principal actividad económica de los habitantes del cantón. Por ello, se enfatiza la importancia de un plan para fortalecer a los productores y comercializadores de pitahaya, que les permita aprovechar las oportunidades comerciales existentes para penetrar en los mercados internacionales. El diagnóstico un plan estratégico para la Asociación de productores de Pitahaya "Ikiamanch" del Cantón Palora periodo 2022-2025, analiza y diseña una herramienta de gestión mediante la aplicación de la metodología del Balanced Scorecard, la cual permite visualizar de forma completa de los objetivos estratégicos con relación a la misión, visión y planificación de la asociación Ikiamanch. El desarrollo cuadro de mando integral fue implementado para la creación de una estructura organizacional que mejore la dirección, control y estrategias; garantizando niveles de comunicación acorde al cumplimiento de las metas administrativas, productivas y ventas. El cuadro de mando integral (CMI) analiza cuatro perspectivas, siendo esta la financiera, procesos internos, cliente, conocimiento y aprendizaje. Obteniéndose como resultado el diseño de objetivos estratégicos en función a la implementación de principales indicadores propuestos, fortaleciendo a la asociación Ikiamanch en su estructura orgánica conforme al entorno del mercado nacional e internacional en el que operan.

Palabras clave: <PLAN ESTRATÉGICO>, <BALANCED SCORECARD>, <ESTRATEGIAS>, <ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL>, <METAS>, <PERSPECTIVAS>, <VISIÓN>, <MISIÓN>.



18-05-2023

0878-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

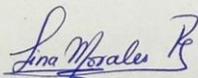
ABSTRACT

The District Directorate 14 D01 Morona MIES, within the current regulations given by the Ministry of Finance, presents the economic-financial report issued by the E-sigef system for the period 2019-2021 according to historical data that evaluate the actual situation of the institution; concerning administrative and operational expenses, it is observed that it does not have indicators that evaluate the financial statements for proper decision making efficiently; therefore, the objective of this curricular integration work is to develop a Financial Analysis of the District Directorate 14 D01 Morona MIES period 2019-2021. The methodology was structured under techniques and methods that determined financial ratios, for its development was carried out through a diagnosis of the problem based on the application of methods, techniques, and instruments; according to the analysis of reports obtained by the E-sigef system, including financial balances, programs, and budget items. Therefore, methodological instruments were applied, such as the vertical analysis that calculated the percentage of participation by groups or subgroups, analyzing the most representative budget items for the institution; on the other hand, the horizontal analysis calculates the absolute and relative variation of the mentioned items, identifying the relevant changes that cause variations periodically; Finally, financial indicators of liquidity and solvency were applied, comparing on an annual basis the payment and debt capacity that the institution currently has with the different projects executed; finally, the calculation of budget execution was developed according to the current regulations of the Ministry of Finance. This financial accounting methodology will help the institution establish adequate management of economic resources by applying financial techniques and instruments, complementing its institutional strategic planning.

Keywords: <FINANCIAL ANALYSIS>, <FINANCIAL STATEMENTS>, <BUDGET PERFORMANCE>, <FINANCIAL INDICATORS>, <DECISION MAKING>, <MORONA (CANTON)>

18-05-2023

0880-DBRA-UPT-2023



Lic. Lina Morales R. Mgs.
Docente Sede Morona Santiago
Cédula: 1707548929

INTRODUCCIÓN

La asociación de productores y comercializadores de Pitahaya Ikiamanch del Cantón Palora, busca el aprovechamiento de oportunidades de negocios en mercados internacionales. La asociación cuenta con 82 socios, cuyo presidente es el Ing Edwin Tivi. Está ubicada en el Ecuador, región Amazónica, Provincia de Morona Santiago, Cantón Palora y su centro de acopio se encuentra en la parroquia Chinimp.

Además, el cultivo de la Pitahaya aportará a dinamizar la economía del Cantón Palora, para mejorar las condiciones de vida de los involucrados en el proceso, creando sus propias fuentes de trabajo y el manejo de los recursos que se obtiene.

En este estudio se busca conocer ¿Cómo identificar estrategias de planificación administrativa mediante la metodología del Balanced Scorecard (BSC) en el área productiva, financiera y organizacional de la asociación de productores de pitahaya Ikiamanch del cantón Palora?

Así mismo se realizó la evaluación financiera, en el que se utilizaron indicadores de rentabilidad para calcular los rendimientos que tendrá el proyecto. De ahí que surgen las siguientes interrogantes:

¿Por qué diagnosticar la situación actual de las áreas de impacto productiva, financiera y organizacional de la asociación de productores de pitahaya Ikiamanch del cantón Palora?

¿De qué forma se describirán mediante el uso de las herramientas BSC las acciones, metas y objetivos claves en la asociación de productores de pitahaya Ikiamanch?

¿Porque es importante recomendar acciones de mejora en base a resultados e indicadores obtenidos en la asociación de productores de pitahaya Ikiamanch del cantón Palora?

Se obtiene como respuesta la formulación de un objetivo principal que es Identificar un plan estratégico en la Asociación de productores de Pitahaya “Ikiamanch” del Cantón Palora período 2022-2025 como herramienta de gestión y planificación. Para lograrlo se formulan los siguientes objetivos específicos, los cuales ayudarán a alcanzar el propósito antes señalado:

- Elaborar el marco teórico metodológico que permita diagnosticar la situación actual de la asociación de productores de pitahaya Ikiamanch del cantón Palora
- Identificar el impacto productivo, financiero y organizacional de la Asociación Ikiamanch a través de la aplicación de herramientas del Balanced Scorecard.
- Proponer acciones de mejora en base a indicadores en las áreas de impacto a nivel de gestión y planificación de la asociación de productores de pitahaya ikiamanch del cantón Palora.

En la investigación se realizará un análisis interno y externo de la parte técnica, administrativa y económica de la asociación.

Para recolectar los datos se va a utilizar la técnica de la entrevista al presidente de la Asociación de Productores y Comercializadores de Pitahaya; y la encuesta a los demás socios para conocer

la situación actual de la asociación dentro de la misma, es decir, la interrelación de cada uno de los miembros. La entrevista será dirigida para el representante de la asociación.

Para procesar los datos de tipo cuantitativo, se realizará mediante la tabulación con la presentación de gráficos estadísticos que faciliten la interpretación y el análisis, esto será una pauta para conocer el entorno de la empresa.

Para procesar y analizar el de tipo cualitativo, que en este caso es la entrevista. Todo este proceso y análisis servirá para formular un plan estratégico para la asociación Ikiamanch.

El resultado final se busca establecer estrategias organizacionales a fin de conocer la situación actual y real de la asociación de productores y comercializadores de la pitahaya, desde un enfoque interno y externo de la misma. Con estos análisis se busca mejorar la situación respecto a la calidad de vida de los productores y comercializadores asociados de pitahaya en Palora, se prevé lograr mayor efectividad en la producción de la fruta, como una empresa asociativa competitiva tanto en el mercado local como internacional.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En el Ecuador se cultivan 1.528 hectáreas de pitahaya, las provincias con mayor producción son Morona Santiago, Guayas y Manabí, debido a su zona geográfica cuenta con perfectas condiciones para el cultivo de esta fruta, apetecida a nivel nacional e internacional. La producción se lleva de manera tradicional, lo que conlleva complicaciones a nivel a productivo, procesamiento, administrativo e incluso en su comercialización.

En el cantón de Palora, Provincia de Morona Santiago, es una de las zonas de mayor producción de Pitahaya; según Ministerio de agricultura y ganadería, la región cuenta con un total de 672 productores de pitahaya en 1.528 hectáreas, de las cuales 664 se encuentran actualmente en producción. (MAG, 2021).

En el cantón Palora, la asociación Ikiamanch de acuerdo con la línea base de producción de pitahaya existen 86 lotes de cultivo; los mismo que están ubicados en las siguientes Parroquias; 16 de Agosto, Arapicos, Metzeras y Sangay. Sin embargo, varios de estos productores no logran con los requerimientos para el oportuno desarrollo de su actividad y por ende no alcanzan la certificación de las BPA;” Buenas prácticas Agrícolas” para mejorar el precio final al mercado internacional.

Los productos que no cumplen con los estándares de calidad son comercializados en el mercado interno, aunque la producción no es exenta de pérdidas, el objetivo de la Asociación Ikiamanch, es exportar la mayor parte de la producción al mercado Asiático, esto es posible porque el cantón Palora tiene condiciones ideales para el cultivo de la frutas con una mano de obra muy capaz y eficiente, que es el principal recurso para conquistar mercados externos y convertirse en un proveedor a nivel internacional.

Dentro de la Asociación Ikiamanch, se busca conocer y dar solución a la falta de una guía de planificación administrativa contable que relacione un adecuado manejo en la producción y venta de la pitahaya; La mencionada problemática buscara generar soluciones en relación a una estructura organizacional propuesta que mejore la dirección, control y estrategias de la producción de pitahaya; garantizando niveles de comunicación acorde al cumplimiento de las metas administrativas y de competitividad.

1.1.1. Formulación del problema

Una vez determinadas las diferentes razones de investigación de este tema se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo identificar estrategias de planificación administrativa mediante la metodología del Balanced Scorecard (BSC) en el área productiva, financiera y organizacional de la asociación de productores de pitahaya Ikiamanch del cantón Palora?

1.1.2. Sistematización del proyecto

- ¿Por qué diagnosticar la situación actual de las áreas de impacto productiva, financiera y organizacional de la asociación de productores de pitahaya Ikiamanch del cantón Palora?
- ¿De qué forma se describirán mediante el uso de las herramientas BSC las acciones, metas y objetivos claves en la asociación de productores de pitahaya Ikiamanch?
- ¿Porque es importante recomendar acciones de mejora en base a resultados e indicadores obtenidos en la asociación de productores de pitahaya Ikiamanch del cantón Palora?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Identificar un plan estratégico en la Asociación de productores de Pitahaya “Ikiamanch” del Cantón Palora periodo 2022-2025 como herramienta de gestión y planificación.

1.2.2. Objetivos específicos

- Elaborar el marco teórico metodológico que permita diagnosticar la situación actual de la asociación de productores de pitahaya Ikiamanch del cantón Palora
- Identificar el impacto productivo, financiero y organizacional de la Asociación Ikiamanch a través de la aplicación de herramientas del Balanced Scorecard.
- Proponer acciones de mejora en base a indicadores en las áreas de impacto a nivel de gestión y planificación de la asociación de productores de pitahaya ikiamanch del cantón Palora.

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica

La comunidad Ikiamanch se dedica a la producción de pitahaya, actualmente tiene acceso al mercado asiático para la cual los estándares requeridos deben identificar un proceso acorde a la organización administrativa interna y enlazar a un análisis financiero ante un proceso basado en un sistema de control de calidad.

El diseño del plan estratégico para la asociación Ikiamanch del cantón Palora, es de importancia ya que mediante este proceso se obtendrá una reestructuración a nivel organizacional que permitirá identificar fortalezas y debilidades obteniéndose una ventaja competitiva a nivel nacional e internacional.

Los socios de la organización actualmente tienen limitaciones en temas relacionados a la planificación administrativa, financiera y contable, careciendo del manual de funciones orgánico, registros de balances financieros, control de costos y gastos. La propuesta de un plan estratégico beneficiara a la asociación Ikiamanch en el proceso de auditorías financieras y así mejorar los procesos, el cumplimiento de metas y objetivos.

1.3.2. Justificación metodológica

El diagnóstico a la asociación de los productores de pitahaya se obtendrá mediante la aplicación de entrevistas y encuestas a los integrantes en especial a sus directivos, por otro lado, se obtendrá la aplicación del análisis Foda.

En la búsqueda del conocimiento estratégico de la asociación, se cree importante trabajar en un modelo del BSC, que ayudará a un pleno cumplimiento de la misión, visión y objetivos y a su vez de ser una herramienta de medición en la gestión organizacional. Se plantearán indicadores de gestión, los cuales permitan controlar y monitorear los objetivos y áreas financiera, planeación, clientes y producción de la asociación.

1.3.3. Justificación práctica

La investigación a nivel practica está enfocada hacia la realidad de los productores de Pitahaya de la asociación Ikiamanch del cantón Palora, con la finalidad de proporcionar habilidades mediante la herramientas metodológicas que permita el logro de los objetivos y metas dentro un periodo comprendido de tres a cinco años. La asociación obtendrá una propuesta de con resultados en base a indicadores de productividad y planeación, con ello mejorar el desarrollo empresarial de los socios.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Investigación

La investigación desarrollada se encuentra localizada en Morona Santiago en el cantón Palora, en la asociación IKIAMANCH que en la actualidad cuenta con 86 productores de pitahaya. Los temas relacionados a la presente investigación proporcionarán criterios de diagnóstico de planificación administrativa y financiera para la asociación de productores de Pitahaya, permitiendo al desarrollo de una mejor estructura orgánica.

Para realizar esta investigación previamente se indago en trabajo de titulación similares en documentos de sitios web de Universidades de las diferentes facultades, los cuales se detallan a continuación.

Autor: Angelo Iván Defilo, tesis de grado previo a la obtención al título de Magister Gestión Del Desarrollo Local Comunitario Tema: FORTALECIMIENTO ASOCIATIVO DE LOS ACTORES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA PARA EL APROVECHAMIENTO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS EN MERCADOS INTERNACIONALES CASO: ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE PITAHAYA Y OTROS PRODUCTOS PALORA, MORONA SANTIAGO – ECUADOR, 2015-2016. Del cual se obtuvo la siguiente conclusión:

Los procesos involucrados en la producción y comercialización de pitahaya, es decir, cultivo, cosecha, procesamiento post-cosecha y comercialización, no han sido mejorados a lo largo del tiempo, sin evolución ni innovación continua. Por esta razón los procesos se vuelven repetitivos y toman más tiempo del previsto, incluso sin controles e indicadores para verificar el cumplimiento del proceso. (Defilo, 2017, pág. 148)

Autor: Rosa Ramírez Araujo, tesis previa a la obtención al título de Ingeniera en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales Tema: PLAN DE ACCIÓN PARA PROCESO DE EXPORTACIONES DE PITAHAYA AMARILLA PARA EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS. Del cual se obtuvo la siguiente conclusión:

Se puede afirmar que la mayor zona de producción del Ecuador se encuentra en la región amazónica por la tierra apta para el cultivo y el mayor rendimiento por hectárea. Es importante aumentar la conciencia de los ecuatorianos para tener un mayor acceso al uso y beneficios de esta fruta y aumentar su comercialización a nivel nacional e internacional. (Ramírez, 2019, pág. 24)

Autor: Gabriela Bravo Vélez, tesis previa a la obtención al título de Ingeniera Comercial en mención a Comercio Exterior. Tema: LA PITAHAYA PRODUCIDA POR LA EMPRESA “PITAKAWSAY CIA. LTDA” Y SU PERSPECTIVA DE EXPORTACIÓN AL MERCADO ESTADOUNIDENSE. Del cual se obtuvo la siguiente conclusión:

Un cuestionario realizado a los trabajadores ayudó sacar conclusiones y recomendaciones para diagnosticar la oferta y demanda externa de pitahaya ecuatoriana, y determinar el nivel de

producción de pitahaya ecuatoriana en la empresa, las estrategias de comercialización que utiliza y las condiciones que la empresa debe cumplir para realizar dicha exportación. (Bravo, 2019, pág. 8)

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Economía Popular y Solidaria

2.2.1.1. Principios

En el art 4 de la LOEPS define los siguientes principios;

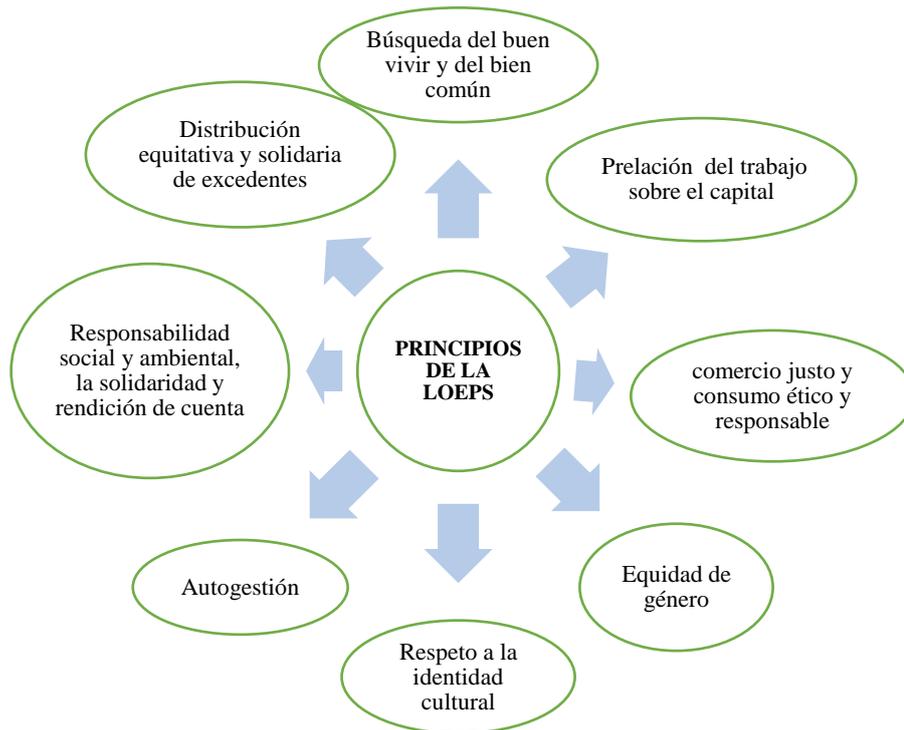


Ilustración 2-1: Principios De La Economía Popular Y Solidaria

Fuente: Ley Orgánica De Economía Popular Y Solidaria, 2018

Realizado por: Herrera, Cristina, 2022.

2.2.1.2. Forma de organización

En el art 8 de la LOEPS determina quienes integran la Economía Popular y Solidaria son las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares. (LOEPS, LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA, 2018, p.7)

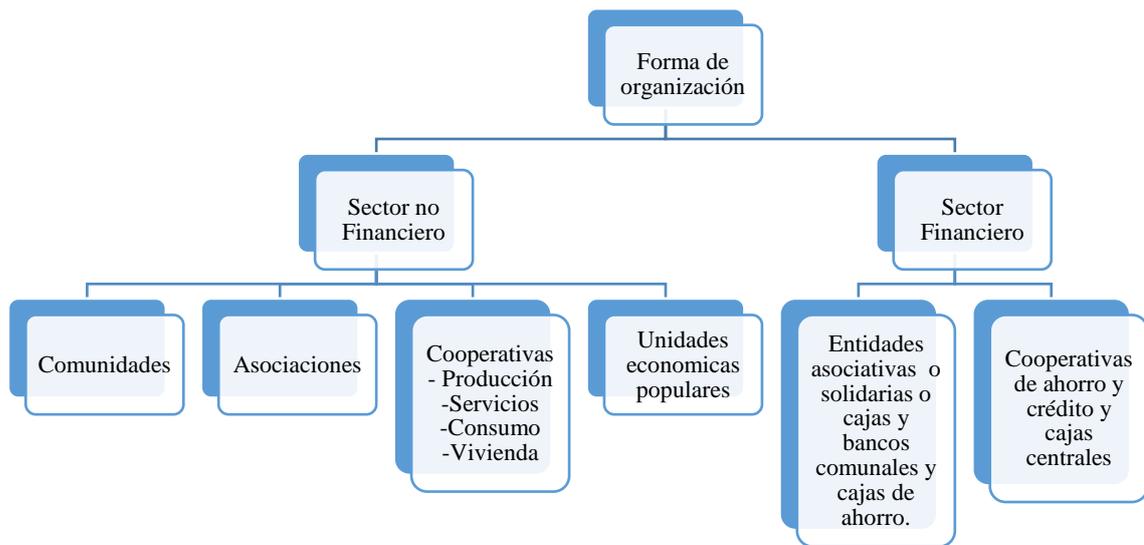


Ilustración 2-2: Formas de organización de la Economía Popular y Solidaria

Fuente: Ley orgánica de economía popular y solidaria

Realizado por: Herrera, Cristina, 2022.

2.2.1.3. Sector asociativo

En el art 18 Definición de la LOEPS, “representa una colección de asociaciones establecidas por personas de actividad económica productiva análoga o complementaria a la producción, comercialización y consumo de bienes y servicios legales y socialmente necesarios, autoabastecimiento de materiales, consumibles, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes o su venta de procedimientos generales y determinados de conformidad con los principios de esta Ley “ (LOEPS, LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA, 2011, pág. 9)

2.2.1.4. Art. 19 Estructura

“La forma de gobierno y administración de las asociaciones constarán en su estatuto social, que preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; el organismo de control interno y el controlador tendrán representación legal; todos son elegidos por mayoría absoluta de votos y son responsables de la alteración y rescisión de mandatos.” (LOEPS, LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA, 2011, pág. 9)

De acuerdo con el art 6 el cual se trata de los requisitos para las asociaciones (Sustituido por el Art. 4 del D.E. 679, R.O. 521, 12-VI-2015). Para obtener personería jurídica, las asociaciones deben presentar al Administrador los siguientes documentos:

1. Reserva de denominación
2. El Acta de constitución firmada por los fundadores
3. Copia de cédula de los directivos
4. Estatuto social

5. Certificado de aporte de capital social.

El número mínimo de participantes y el monto del pago inicial del capital social serán determinados por el MIES.

2.2.2. Planificación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta de guía de acción, para que pueda funcionar de manera organizada y hacer efectivo los procesos y actividades de los empleados.

“La planificación estratégica define actividades para: comprometerse con el logro de sus objetivos, así como las proyecciones y supuestos para el futuro.” (FERNÁNDEZ, 2004)

“La planeación estratégica es mucho más que un simple Proceso de Previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, objetivos y alcanzable” (GOODSTEIN, NOLAN, & PFEIFFER, PLANEACIÓN ESTRATEGICA APLICADA, 1998)

Según (Ander, 2007) la planificación estratégica es “el conjunto de procesos llevados a cabo dentro de una organización y en su entorno o mercado al que pertenece, esta parte de los objetivos fijados estos pueden ser a corto plazo, mediano o largo, para después seguir una serie de eventos u estrategias para darle cumplimiento a los objetivos previamente establecidos siguiendo directrices.”

2.2.2.1. Fases del proceso de la planificación estratégica

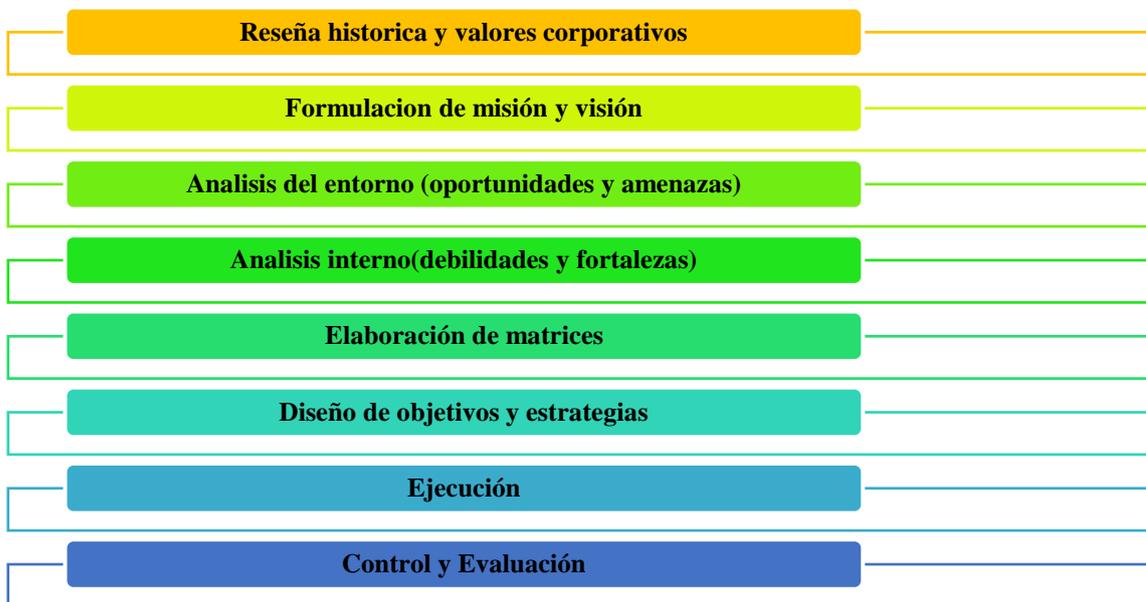


Ilustración 2-3: Fases del proceso de planificación estratégica

Fuente: Manual práctico de Planeación estratégica aplicada, 2019

Realizado por: Herrera, Cristina, 2022.

2.2.2.2. Origen de la planificación

La planificación estratégica en el campo académico, como la planificación social en general, tiene su contexto histórico, yendo más allá del pensamiento ideológico, contribuyendo a la profundización de la democracia económica y política en una sociedad de mercado abierto.

El planificador debe tener capacidad de gestión técnica de las herramientas al servicio de sus tareas; tener la sensibilidad para contrarrestar los excesos que a veces el mercado les obliga a hacer.

De estas escuelas, al decir de Mintzberg, se derivan tres modelos de planificación estratégica dados en llamarse el modelo globalizador, el modelo sectorial y modelo situacional. “ (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2008)

2.2.2.3. Concepto de planificación

Para Robbins y Couter, “La planificación incluye la definición de los objetivos de la organización, el desarrollo de una estrategia general para lograrlos y el desarrollo de planes integrales para integrar y coordinar el trabajo de la organización, e involucra tanto el objetivo (lo que se debe hacer) como los medios (cómo hacerlo)” (Robbins & Coulter, 2005)

Ezequiel Ander-Egg lo dice así: “La planificación implica definir los objetivos de la organización, desarrollar una estrategia general para lograrlos y desarrollar planes integrales para integrar y coordinar el trabajo de la organización e involucrar tanto el objetivo (qué hacer) como los medios (cómo hacerlo)”. (ANDER-EGG, 1991)

Idalberto, Chiavenato, “La planificación es una técnica que le permite reducir la incertidumbre y aportar más coherencia al trabajo de su empresa.”

David, Ewing, “La planificación es en gran parte la tarea de hacer que sucedan cosas que de otro modo no sucederían.”.

2.2.2.4. Características de la planificación

Según Costa (2006), las características más importantes de la planificación son:

- La planificación es un proceso continuo y continuo.
- La planificación es siempre mirar hacia el futuro.
- Planificación para encontrar la racionalidad en la toma de decisiones.
- Planificar es elegir un curso de acción entre varias alternativas.
- Es sistemática y repetitiva.

2.2.2.5. Fases de la planificación

Ronald Armas propone que el proceso de planificación se descompone en 6 fases:

- Definición de fines y objetivos (como metas).
- Obtención de información para el diagnóstico del problema (discrepancia entre estado deseado y fáctico) mediante auditorías internas y externas.

- Desarrollar alternativas (adivinar y resolver problemas) para implementar (encontrar recursos como presupuestos y otros recursos y estrategias)
- Evaluar y seleccionar estrategias, medios.
- Implementar y operar estrategias y medidas seleccionadas - organizar el proceso de implementación.
- Verifique el proceso y evalúe el resultado final, con la "retroalimentación" adecuada de la agencia de planificación.
- Administrativa y financiera.

2.2.2.6. *Importancia de la planificación*

“Costa señala que la cubre un marco de tiempo más largo que otros tipos de planificación. Esto ayuda a dirigir la energía y los recursos a funciones de alta prioridad. Esta es una actividad de alto nivel en el sentido de que la alta dirección debe participar activamente porque, desde una perspectiva más amplia, tienen la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además, obtener y mantener el apoyo en los niveles inferiores requiere el apoyo de la alta dirección.”. (COSTA, 2022)

2.2.3. *Análisis FODA*

La matriz Foda nos ayuda a llevar a cabo una evaluación de los factores interno y externos de la organización los mismo que pueden determinar las fortalezas debilidades, amenazas y oportunidades de la organización y a su vez nos permite conocer la situación estratégica de determinada empresa.

Las fortalezas y debilidades forman del entorno interno. El análisis FODA, incluye una evaluación de fortalezas y debilidades, muchas veces diagnosticando la situación interna de la organización, así como su evaluación externa, es decir las oportunidades y amenazas.

Por otra parte, las debilidades son aquellos factores que determinan la situación adversa por la que está pasando la organización con relación a la competencia. Así mismo las oportunidades son aquellas que son positivas o favorecen al entorno en el que se encuentra la empresa, es decir, así como el mercado en el que se desenvuelven o si el producto que ofrecen satisface las necesidades del consumidor y a su vez el uso de la tecnología para incrementar sus ventajas competitivas. Y finalmente están las amenazas las cuales son los factores externos que pueden afectar la permanencia de la empresa.



Ilustración 2-4: Matriz FODA.

Fuente: Análisis foda, 2014

Realizado por: Herrera, Cristina, 2022.

2.2.3.1. Fortalezas

Se refiere a los aspectos positivos internos que existen en la empresa. Los cuales debe tratar de mejorarlos y mantenerlos; rendimiento entre estos aspectos en la estructura organizativa, la formación de los empleados, los procesos internos y tecnología, etc.

2.2.3.2. Oportunidades

Estas externalidades positivas pueden ser utilizadas por la empresa para mejorar su crecimiento y desarrollo en el mercado.

2.2.3.3. Debilidades

Las debilidades son todos los factores negativos que existen en una relación, las similitudes se pueden mejorar para aprovechar esa debilidad; Entre las debilidades de la asociación vemos.

2.2.3.4. Amenazas

Esto se aplica a todos los aspectos externos negativos que de alguna manera amenazan el crecimiento de la organización, por lo que es necesario buscar mecanismos para combatirlos.

2.2.4. Estructura Organizacional

Para Strategor 1995, Pezuña estructura es una reunión de funciones y relaciones que definen sinceramente las funciones que pasivo vender cada identidad y tanto se comunica. Por distinto sitio, considera a la estructura organizacional tanto el montón de elementos condicionalmente estables que se relacionan en el espacio y en el cielo para formar casco generalidad” (Chiavenato, 2006)

La estructura organizacional tanto un armazón porque define la hechura general y facilita o restringe ciertas actividades.

2.2.4.1. Misión

Esta misión ayuda a enfocar la gestión en un momento de incertidumbre sobre la expansión comercial, el acoso competitivo o la desregulación de la industria. Internamente, demuestra liderazgo y ayuda a inspirar a los empleados, proveedores, socios y las comunidades en las que opera la empresa. No hay duda de que la misión de una empresa debe ser lo primero.

Recomiendan Kaplan y Norton en el año 2004, menciona cuatro perspectivas que se deben analizar para fijar la misión, como lo refleja la ilustración 6.1 Perspectiva de la misión desde la parte interior de una organización.

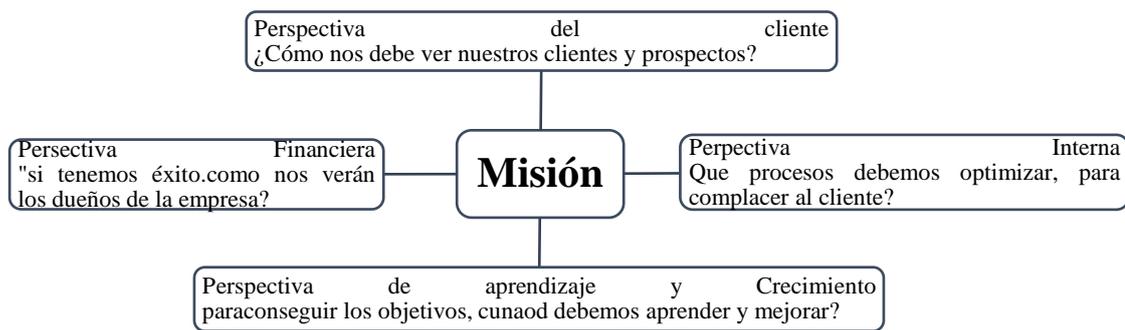


Ilustración 2-5: Perspectiva de la misión desde la parte interior de una organización.

Fuente: Kaplan y Norton, 2004

Realizado por: Herrera, Cristina, 2022.

(Ferrel & Geoffrey, 2010) señalan que en un mundo cambiante “la misión de la organización es la meta general; Responda a la pregunta: ¿qué debe hacer la organización? ”; la misión responde a las preguntas más importantes: ¿quiénes somos? ¿Qué estamos buscando? ¿Por qué estamos haciendo esto? ¿Para quién estamos trabajando? ¿Cuáles serán nuestras obligaciones sociales y medioambientales? Para formar la base de una buena misión, debemos hacernos estas preguntas, y la respuesta generalmente no es más que una misión, en resumen, la frase: "razón de ser de la empresa".

La misión es definida por los de la alta dirección y los propietarios de la organización, de acuerdo con la posición jerárquica de cada uno de los miembros o socios de la empresa.

2.2.4.2. Visión

Por otra parte, Chiavenato, (2007) expresa que Una visión debe responder a la pregunta: ¿Qué quieres hacer? La visión es el estado futuro en el que queremos que se encuentre nuestra organización. Esta visión contiene los deseos del CEO o gerente.

Desde la perspectiva de Chiavenato, (2007), El significado de visión es que es la inspiración para el negocio, es la esencia de la iniciativa, da fuerza en los momentos difíciles y ayuda a todos los que actúan con el mismo espíritu: Dios. Dirección en la que están haciendo negocios.

A continuación, se podrá ver en el grafico 1.8 los diferentes ecotipos en comparación de Pichincha y Palora.

2.2.5. Asociación Ikiamanch

2.2.5.1. Ubicación

Palora está ubicado en la parte noroeste de la provincia de Morona Santiago en la región amazónica de Ecuador, como se muestra en la ilustración 1.6; por su ubicación, es el centro de

actividades agrícolas y ganaderas entre las localidades de Puyo y Macas; por las condiciones geográficas del lugar, se ha convertido en un lugar ideal para generar actividad turística.



Ilustración 2-6: Cantón Palora.

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Palora, 2014

Realizado por: Herrera, Cristina, 2022.

El cantón Palora está constituido por una sola parroquia urbana, Palora y otras cuatro parroquias rurales: Cumandá, 16 de agosto, Sangay y Arapicos, por último, cuenta también con 32 comunidades distribuidas en los diferentes puntos del cantón, gran parte de ellas están habitadas por la cultura shuar. La Tabla 1 hace referencia a la información general del cantón Palora, mismo que está cubierto por una amplia diversidad de flora y fauna, así como una variedad de tradiciones, costumbres culturales e identidades.

Tabla 2-1: Información General

NOMBRE DEL GAD:	Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Morona.
FECHA DE CREACIÓN:	22 de junio de 1972
POBLACIÓN TOTAL AL 2015:	7.553 habitantes
EXTENSIÓN:	1.455,64 Km ²
RANGO ALTITUDINAL:	Altitud media: 920 m.s.n.m

Fuente: Instituto Geológico y GAD Municipal de Palora, 2014.

2.2.5.2. Situación legal

La asociación ikiamanch queda ubicada en morona Santiago en el cantón Palora en la parroquia de CHIMIN.

RUC: 1490825750001

Su razón social es Asociación de Productores Pitajayeros Shuar Ikiamanch, la misma que inicio sus actividades el 24 de julio del 2019. Y su principal actividad económica es la producción y comercialización de la pitahaya

Tipo de contribuyente: sociedad con personería jurídica, el mismo que está obligado a llevar contabilidad

Dirección Av Nawech Sn Ushpa.

2.2.5.3. Estructura

La asociación ikiamanch está estructurada de acuerdo con sus necesidades y a su vez orientada por el ministerio de agricultura y ganadería (MAG). Y es mediante esta estructura organizacional que la asociación realiza distintas actividades que se encaminan al logro de sus objetivos.

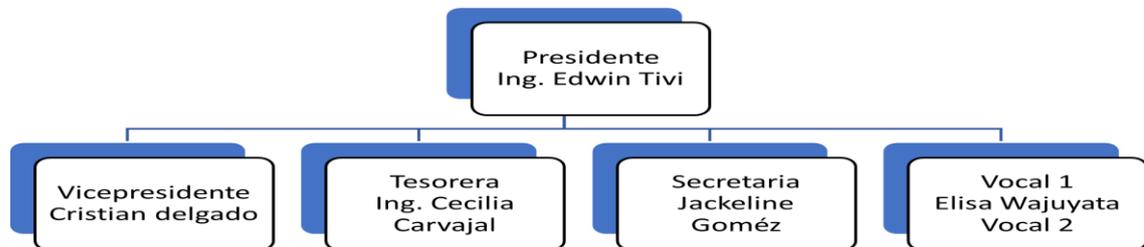


Ilustración 2-7: Estructura orgánica de la asociación IKIAMANCH

Fuente: presidente de la asociación Edwin Tivi

Realizado por: Herrera, Cristina, 2022.

2.2.6. Generalidades y características de la Pitahaya

“La pitahaya tiene la composición de pulpa y cascara, su pulpa es consistente y espumosa, blanca (variedad amarilla) y blanca rojiza (variedad roja), con pequeñas y suaves pepas comestibles, cubierta de escamas amarillas y rojas según su variedad.” (Santarrosa, 2013)

“La pulpa de la Pitahaya (*Hylocereus*) representa entre el 60-80 % de su peso total, el cual varía en promedio de 200-570 g, según su especie” (Corzo-Rios, Bautista-Ramirez, & Gómez, 2016).

“Además, el sabor de este fruto depende de la madurez durante su cosecha, factor importante para que la concentración de azúcares sea mayor y de esta manera aumente los sólidos solubles totales (SST) expresados en grados Brix. Los SST que predominan en la Pitahaya son la glucosa y fructosa” (Ruiz, Cerna, & Paucar, 2020)

“En la especie *Hylocereus megalanthus* (Pitahaya amarilla), se ha encontrado que el aceite de su semilla presenta alto contenido de ácidos linoleicos grasos poliinsaturados. Los cinco principales ácidos grasos encontrados fueron: ácido palmítico (11,52%), ácido esteárico (4,29%), ácido oleico (11,09%), ácido vaccénico (3,08%), y ácido linoleico (69,98%)” (Ruiz, Cerna, & Paucar, 2020)

“Por su composición de ácidos grasos, las semillas de pitahaya amarillo pueden ser considerados como alimentos sanos y pueden ser utilizados en la industria de alimentos para diferentes propósitos. El consumo regular de pitahaya amarilla puede mejorar la salud humana” (Ruiz, Cerna, & Paucar, 2020)

2.2.6.1. Historia

“La Pitahaya (*hylocereus spp.*) es originaria de México y cultivada en algunos países tropicales y subtropicales, como Taiwán, el sur de China, Israel, Tailandia, Australia, Estados Unidos de

América, Colombia, Brasil y Ecuador específicamente en Morona Santiago en el cantón Palora” (Santarosa, 2013)

Actualmente la pitahaya, es ahora un fruto exótico muy conocido, atractivo por su forma y color, además por sus novedosas propiedades nutricionales que capta la atención del sector alimentario y comercial. Adicionalmente es una planta ornamental de floración nocturna y como cultivo de frutas” (Ruiz, Cerna, & Paucar, 2020)

Por su Medina, menciona que “La pitahaya amarilla es una epífita facultativa que se ha desarrollado en las estribaciones de los Andes amazónicos en Perú, Ecuador y Colombia; esto explica su comportamiento trepador y tallo segmentado que está expuesto a raíces secundarias.” (Ruiz, Cerna, & Paucar, 2020)

Manzanero, argumenta que “la pitahaya es una especie de cultivo en dispersión en el trópico y subtropical que presenta alto polimorfismo. La especie ha sufrido selección humana por acción de colecta de frutos, situación que promovió la diversidad de frutos en forma, tamaño, color y calidad organoléptica, hoy en día se conocen más de una especie de pitahaya” (Ruiz, Cerna, & Paucar, 2020)

2.2.6.2. Pitahaya en el Ecuador

“Ecuador dispone aproximadamente de 1 528 hectáreas de pitahaya, de acuerdo con las estadísticas proporcionadas por el MAG en el año 2019. En la Amazonía ecuatoriana, específicamente en la provincia de Morona Santiago la transición rápida de pitahaya en el cantón Palora, es una planta silvestre a cultivo comercial a nivel local, nacional e internacional. En Ecuador, se cultiva la pitahaya roja y la pitahaya amarilla, esta última es atractiva por su apariencia externa, corteza de color amarillo con espinas y pulpa blanca aromática con pequeñas semillas negras.” (Vargas, y otros, 2020)

De acuerdo con la ilustración 1... se da a conocer la exportación de la pitahaya en los diferentes países.

Tabla 2-2: Exportación de Pitahaya 2021

EXPORTACIÓN DE PITAHAYA 2021	
PAÍS DE DESTINO	VOLUMEN EXPORTADO (KG)
Estado Unidos	15.092.983,10
Canadá	1.058.550,00
Colombia	969.541,00
Singapur	483.361,00

2.2.6.3. Diferencias entre ecotipos de pitahaya amarilla en Pichincha y Palora cultivados en el Ecuador.

Tabla 2-3: Diferencias entre ecotipos de pitahaya amarilla en Pichincha y Palora cultivados en el Ecuador.

Partes de la planta	Características	Pichincha	Palora
Fruto:	Largo (cm)	8 a 10 cm	12 cm
	Peso (g)	Hasta 250 g	Hasta 1000 g
Tallo:	Grosor (cm)	5 cm	Hasta 10 cm

Fuente: Tomado de Trujillo, 2014; Pozo, 2011.

Elaborado por; Herrera, Cristina, 2023.

2.2.6.4. Sistema de producción de Pitahaya

El cultivo de pitahaya en Palora se concentra actualmente liderando por los pequeños, medianos y grandes productores que han desarrollado sus propios métodos de producción. Los tallos de pitahaya no se llevan al vivero, sino que se plantan directamente en el suelo.

Para preparar el sitio, se realiza la mecanización general del sitio e instalación de los sistemas de drenaje principal y auxiliar; Se aplican fertilizantes orgánicos y/o químicos a la salida del tallo. Calcular la composición del fertilizante en base al análisis del suelo.

La altitud óptima para el cultivo oscila entre los 500 hasta los 1 900 m, con una humedad relativa entre 70% y 80% y una pluviosidad entre 1 200 y 2 500 mm/año (Sotomayor, 2019)

A continuación, se podrá ver en las tablas 1.4 y 1.5 los requerimientos del cultivo y producción anual de la pitahaya.

2.2.6.5. Requerimientos del cultivo de pitahaya, año 1.

Tabla 2-4: Requerimientos del cultivo de pitahaya, año 1.

Análisis de suelo	g/planta (primer año)			
	N	P2 O2	K2 O	S
bajo	90-120	60-80	100-150	40
medio	60-90	40-60	60-100	20
alto	30-60	20-40	30-60	0

Fuente: Guía de recomendación de fertilización de varios cultivos; Valverde, Córdova y Parra, 2022

Elaborado por; Herrera, Cristina, 2023.

2.2.6.6. Requerimientos del cultivo de pitahaya en producción

Tabla 2-5: Requerimientos del cultivo de pitahaya en producción.

Análisis de suelo	g/planta (primer año)			
	N	P2 O2	K2 O	S
bajo	200	70-100	150-200	160
medio	240	40-70	100-150	30
alto	80	20-40	50-100	0

Fuente: Guía de recomendación de fertilización de varios cultivos; Valverde, Córdova y Parra, 2022

Elaborado por; Herrera, Cristina, 2023.

La fruta se cosecha de acuerdo con el mercado en el que se desea comercializar; generalmente, Se necesita un cuarto grado de madurez para la exportación, y un quinto y sexto grado de madurez para el consumo interno de acuerdo a las normas técnicas, como se puede ver en la Figura 1.11

de los grados de maduración de la fruta.

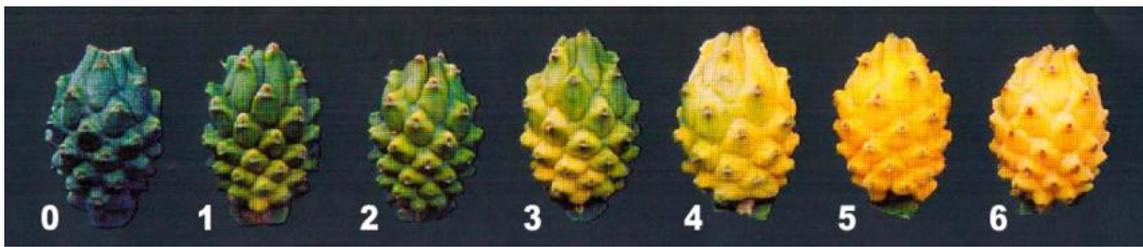


Ilustración 2-8: Grados de maduración de la pitahaya amarilla de acuerdo con la Norma Técnica Colombiana (NTC- 3554).

Fuente: Grados de maduración de la pitahaya amarilla de acuerdo con la Norma Técnica Colombiana (NTC- 3554).

2.2.7. Estados financieros

Según la NIC 1” Esta norma proporciona una base para la presentación de estados financieros con fines generales para garantizar la comparabilidad con ejercicios anteriores de la misma empresa y de otras empresas.” (NIC, 2018)

Su alcance “Su alcance “Las entidades deberán aplicar esta norma al preparar y presentar estados financieros de propósito general de acuerdo con las NIIF”. (NIC, 2018)

Los estados financieros según la NIC 1 se definen como “aquellos estados diseñados para satisfacer las necesidades de los usuarios que no pueden solicitar estados a la medida de sus necesidades específicas de información”. (NIC, 2018)

El propósito de los estados financieros es proporcionar información sobre la situación financiera, los resultados financieros y los flujos de efectivo de una empresa que sean útiles para tomar decisiones financieras.

Los estados financieros están conformados de la siguiente manera; activos, pasivos, patrimonio, ingresos, gastos, aportaciones de los socios y flujos de efectivo.

2.2.8. Estados de resultados

El estado de resultados es el estado financiero principal que proporciona información sobre el desempeño de la gestión de una empresa durante un período determinado; También agradece los esfuerzos que se han realizado para lograr estos logros.

La cuenta de pérdidas y ganancias debe reflejar información sobre las operaciones de una entidad que obtuvo ganancias durante el período sobre el que se informa al realizar las conciliaciones apropiadas entre los ingresos y los costos y gastos relacionados para determinar la utilidad o pérdida neta del período, es una porción del capital recibido de estas entidades. El estado de pérdidas y ganancias detalla cómo una empresa obtiene ganancias o pérdidas. Este informe también se conoce como estado de resultados.

Los estados de resultados permitirán

- Evaluar la rentabilidad de la empresa.
- Estimar su potencial de crédito.
- Estimar la cantidad de un flujo de efectivo.

- Evaluar el desempeño de la empresa.
- Medir riesgos.
- Repartir dividendos.

2.2.9. *Balanced Scorecard*

“Es un enfoque de gestión que ayuda a las organizaciones a traducir su estrategia en objetivos de desempeño relevantes y medibles que son más alcanzables por todos en la organización y cuyos recursos están alineados estratégicamente.” (Baraybar, 2010)



Ilustración 2-9: Cuadro de mando integral

Fuente: El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard», 2010

Realizado por: Herrera, Cristina, 2022.

(Baraybar, 2010)

El Balanced, permitirá la gestión de las actividades de la Sociedad y comprobar que las mismas estén en consonancia con la consecución de los objetivos y cometidos fijados por la entidad, con especial atención a la gestión de los recursos principales y de personal de la Sociedad; por lo tanto, para que esto funcione, es probable que se analice la información para lograr este objetivo.

En la práctica, suele ser difícil para los líderes organizacionales identificar sus fortalezas y debilidades porque muchas veces es difícil analizar una situación cuando están inmersos en ella o tienen un conjunto de indicadores con una gran cantidad de información porque no siempre se aplica objetivamente, porque no está codificado y no cubre todas las áreas que definen toda la gestión de la organización.

Es importante mencionar que el BSC, ayuda a proporcionar un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la visión y la estrategia, utilizando metodologías para informar a los empleados sobre los principales e importantes factores de éxito actuales y futuros.

El Balanced Scorecard posee varios elementos como son:

1. Visión
2. Misión
3. Perspectivas
4. Objetivos Estratégicos
5. Indicadores

El Balanced Scorecard presenta los objetivos estratégicos en base de 4 Perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

2.2.9.1. Perspectiva financiera

En su libro de 2009 *The Balanced Scorecard*, los autores Kaplan y Norton afirman que el Balanced Scorecard mantiene la perspectiva financiera porque los índices financieros resumen y brindan información sobre eventos pasados; confirman que seguir la estrategia comercial ha ayudado a elevar el nivel mínimo permisible de una manera que promete el máximo beneficio a los accionistas para asegurar el financiamiento a largo plazo para la continuación de su negocio normal.

Describe los resultados palpables de las estrategias va alineado a indicadores de rentabilidad, costos. Las metas financieras deben estar vinculadas a las siguientes estrategias:

Crecimiento: Pretende sobresalir en el crecimiento de inversiones.

Sostenimiento: Es una fase en la que se sigue realizando inversiones y reinversiones, con la condición de que tenga excelentes resultados.

Recolección: Esta es una fase madura de recolección de todo lo invertido.

2.2.9.2. Perspectiva del cliente

Desde la perspectiva de los clientes de BSC, la empresa identificó segmentos de mercado y de clientes en los que quería competir y desarrolló actividades en segmentos individuales, dijeron Kaplan y Norton.

"Las métricas clave incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad de los clientes y la participación de mercado en segmentos seleccionados".

Es muy importante tener en cuenta la opinión del cliente, pues de ella depende la supervivencia de la empresa en el mercado; por lo tanto, es necesario definir cuidadosamente en qué clientes seleccionados la organización se enfocará en analizar y satisfacer sus necesidades, ya que estos clientes luego brindarán beneficios.

2.2.9.3. Perspectiva de procesos internos

"Desde esta perspectiva, se identifican los procesos internos clave en los que una organización debe sobresalir para lograr los objetivos de los accionistas y los clientes. Esto generalmente involucra tres dimensiones: tiempo de ciclo, calidad y productividad". Desde la perspectiva de los procesos internos, la empresa debe enfocarse en hacer negocios de manera efectiva, ya que esto

le permitirá brindar una propuesta de valor que le permitirá adquirir y retener clientes seleccionados, “pasar por el proceso para satisfacer sus necesidades y así identificar nuevos clientes, mejorando la calidad de los servicios y productos, la gestión eficiente de los recursos y el fortalecimiento de la imagen o marca, así como la consecución de mayores retornos económicos para satisfacer las expectativas de los accionistas o propietarios de unidades..

Son los procesos que se encuentra relacionados con la satisfacción del Cliente en mayor medida.

2.2.9.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Según Kaplan y Norton, desde una perspectiva de aprendizaje o capacitación y crecimiento, identifica la infraestructura que una organización necesita construir para lograr un crecimiento a largo plazo; esta perspectiva surge de tres factores: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Para lograr resultados suficientes, la organización debe considerar objetivos tales como invertir en la capacitación de los empleados, mejorar los sistemas y la tecnología de la información y alinear los procedimientos y rutinas departamentales.

Esta direccionado al personal a la formación de este en base a los lineamientos de la empresa.

2.2.9.5. Objetivos estratégicos

Lo útil de tener metas es que se relacionan entre sí a través de la perspectiva para lograr nuestra visión de la meta. La articulación de objetivos estratégicos es la clave para hacer del Cuadro de Mando Integral una herramienta de gestión que se centre en la implementación de la estrategia.

Métricas: son los elementos de control del sistema y nos ayudan a medir nuestras metas. El objetivo es utilizar una gestión de información consistente para lograr todos los parámetros del Cuadro de Mando Integral para lograr los objetivos estratégicos de cada aspecto.

La información es la esencia de la comunicación ya que este elemento forma el mensaje y el contenido debe ser difundido al grupo/equipo de trabajo para la toma de decisiones final. Laudon y Laudon (2008) asentaron que:

Cada parámetro del Cuadro de Mando Integral no muestra que todos estos elementos son políticas que guiarán el proceso de asociación, crecimiento y negocios de la Asociación".

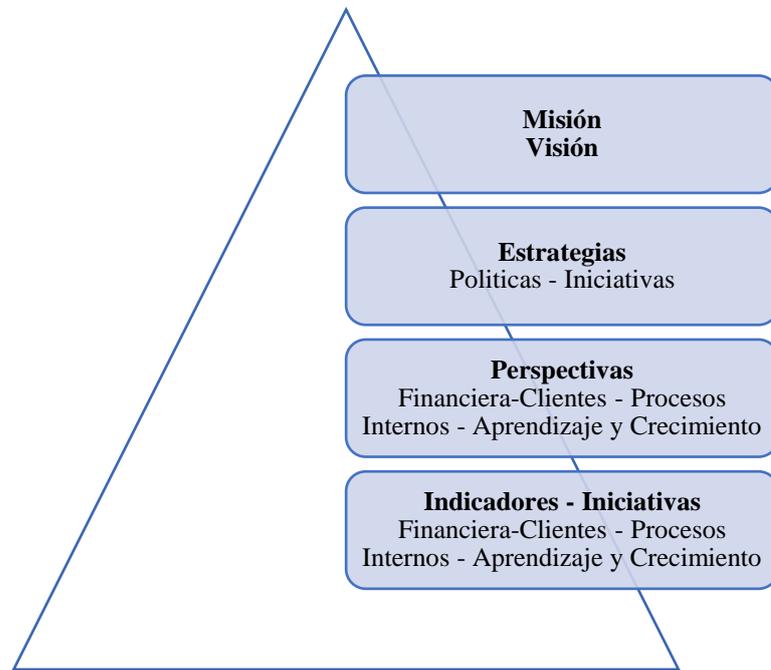


Ilustración 2-10: Interacción de Perspectivas

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

2.2.9.6. Mapas estratégicos

El mapa estratégico es la estructura básica del cuadro de mando integral, permite una mejor identificación de la estrategia de la organización, consiste en presentar las metas a alcanzar, se conectan simultáneamente en el mapa estratégico para crear relaciones de causa y efecto a través de la gestión del efecto lo cual es una estrategia de implementación de la unidad.

2.2.9.7. Objetivos estratégicos

Un objetivo estratégico es lo que desea lograr y es un aspecto crítico de una organización porque, a través de la ejecución, impulsa el desarrollo de la estrategia y respalda el logro de la visión de la organización. Para lograr la estrategia es necesario analizar los objetivos a medida que se formulan, de lo contrario habrá una herramienta que recopile solo indicadores, cuando en realidad el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que se enfoca en la implementación de la estrategia.

Al definir los objetivos estratégicos de cada perspectiva, es fundamental verificar si la empresa está guiada en la implementación de la estrategia; La identificación de los objetivos estratégicos y su relación causal indicará cómo le está yendo financieramente a la organización y los resultados relacionados con el cliente beneficiarán a la unidad tanto a corto como a largo plazo.

2.2.9.8. Indicadores

Los indicadores de gestión son estimaciones o ratios de gestión, que también se consideran ratios de variables cuantitativas o cualitativas; se identifican brindando información que nos permite

visualizar el alcance de nuestros objetivos estratégicos, por lo que es importante construirlos con cautela, pues de su capacidad depende conducir de la mejor manera posible a la organización.

2.2.9.9. Estructura de un indicador

El estudio confirmó que no existe un catálogo establecido de indicadores de gestión, por el contrario, la mayoría de las empresas suelen utilizar cierto tipo de indicadores siempre y cuando cumplan con los requisitos. Satisfacer sus necesidades; Para ello, los especialistas señalan que no es necesario desarrollar una gran cantidad de indicadores al inicio, pues es mejor analizar los indicadores más importantes para la organización y, sobre todo, brindar información relevante para la toma de decisiones.

Perspectiva Financiera: Las métricas desarrolladas en términos financieros deben estar dentro del alcance de los objetivos financieros para garantizar un rendimiento superior del capital invertido, de acuerdo con la Tabla 1.5, que debe considerar aspectos como el crecimiento de los ingresos, las mejoras de productividad y la reducción de costos, la utilización de activos y la gestión de riesgos. (KAPLAN y NORTON, 2009)

Tabla 2-6: Perspectiva Financiera

Factores Clave	Indicadores	Interpretación
% Rentabilidad	$100 * (\text{Beneficios} / \text{Ventas})$	Nos ayudará a medir la efectividad de la gestión empresarial de la asociación, a cómo llevar el control de los costos, gastos y de tal manera llevar un análisis de la asociación para la toma oportuna de decisiones.
% Aumento del margen	$100 * [\% \text{margen}(n) - \% \text{margen}(n-1) / \% \text{margen}(n-1)]$. $\% \text{Margen} = 100 [(\text{venta} - \text{coste mercancía vendida}) / \text{venta}]$	El margen de beneficio dentro de la misma ayudara a determinar el porcentaje del beneficio referente a las ventas menos el costo de venta del producto.
% Crecimiento de ingresos	$100 * [\text{Venta}(n) - \text{Venta}(n-1) / \text{Venta}(n-1)]$	Si está por debajo de los períodos anteriores, podría significar que el equipo de ventas debe adoptar un enfoque diferente para impulsar el crecimiento de los ingresos.

Elaborado por: Herrera, C, 2023

Fuente: Emprendiendo la excelencia en el retail, Aymar, Joaquín, 2016.

Perspectiva Clientes: Para las métricas desde la perspectiva del cliente, se debe considerar la satisfacción del cliente, que puede darse en términos de calidad, imagen, precio, relación, elementos centrales cuando ofrecen valor a la organización; en nuestros indicadores de acuerdo con la Tabla 1.6.

Tabla 2-7: Perspectiva Clientes.

Factores Clave	Indicadores	Interpretación
Precio	Encuesta al cliente	Esta encuesta permitirá conocer lo que los clientes opinan acerca de la satisfacción del producto que se ofrece por parte de la asociación referente al precio.
Imagen	Encuesta al cliente	Esta encuesta permitirá conocer lo que los clientes opinan acerca de la satisfacción del producto que se ofrece por parte de la asociación referente a la imagen.
Fiabilidad: en %	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 100*(n° de reclamaciones / n° de entregas) ➤ 100*(n° de retrasos / n° de pedidos) 	la asociación se adhiere a las promesas, los contratos de suministro, la prestación de servicios, la resolución de problemas y la fijación de precios
Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiempo de entrega del producto ➤ Tiempo de entrega de la venta online 	Permite que la asociación debe cumplir a cabalidad con el tiempo de entrega del producto de manera presencial como online a sus proveedores.

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

Fuente: Emprendiendo la excelencia en el retail, Aymar, Joaquín, 2016.

Perspectiva Procesos Internos: En cuanto a los indicadores de procesos internos, la empresa debe mejorar en lo posible, debe tener en cuenta la cadena de valor en la que se desarrolla la actividad de las organizaciones para ello la Tabla 1.7, hace referencia a los factores clave en función a indicadores e interpretación a continuación desarrollados, siendo los más comunes:

Tabla 2-8: Perspectiva Procesos Internos

Factores Clave	Indicadores	Interpretación
Venta	<ul style="list-style-type: none"> ➤ N° de unidades por transacción. ➤ % Crecimiento de ingresos 	Si está por debajo de los períodos anteriores, podría significar que el equipo de ventas debe adoptar un enfoque diferente para impulsar el crecimiento de los

		ingresos.
Logística: en %	➤ 100(n°. de entregas sin incidencias / total de entregas).	Lo que está sucediendo en la asociación, incluida la compra y entrega de materiales, el embalaje, el envío y el envío del producto a los distribuidores

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

Fuente: Emprendiendo la excelencia en el retail, Aymar, Joaquín, 2016.

Perspectiva en Conocimientos y Aprendizaje: Las mediciones desde una perspectiva de aprendizaje y crecimiento deben ser capaces de identificar adecuadamente los componentes de la infraestructura, tomando en cuenta personas, sistemas y procedimientos, ya que, al analizar estos aspectos, las organizaciones pueden lograr un crecimiento a largo plazo; como ejemplos de medidas en esta zona encontramos las siguientes.

Tabla 2-9: Perspectiva en conocimientos y aprendizaje

Factores Clave	Indicadores	Interpretación
Aplicación de la misión, visión y valores	➤ Encuesta al personal	Permite medir las actitudes, aptitudes, satisfacción y el desempeño de cada uno.
Trabajo en equipo: en %	➤ 100*(n° de propuestas efectivas / total de propuestas aceptadas)	El trabajo en equipo promueve sentimientos de lealtad, seguridad y autoestima que satisfacen las necesidades de los miembros de la asociación.
Formación	➤ Encuesta del nivel de satisfacción al personal y a los directivos.	Esto ayuda a optimizar los procesos de recursos humanos existentes o lanzar nuevas iniciativas de los socios.

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

Fuente: Emprendiendo la excelencia en el retail, Aymar, Joaquín, 2016.

2.3. Marco conceptual

Administración: consiste en el proceso de organizar, planear, dirigir y controlar los recursos de una empresa.

Visión: La visión es como se verá una empresa en un futuro con el logro de las metas y objetivos planteados.

Misión: la misión de una organización es la razón de existir tomando en cuentas tanto sus valores y los beneficios que se logren.

Valores empresariales: son principios o metas organizacionales los cuales orientan el futuro de la empresa tomando en cuenta tanto los intereses individuales y colectivos.

Políticas: Son reglas o principios a los cuales una empresa está sometida a cumplir.

Matriz FODA: Esta matriz se analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una determinada organización.

Eficiencia: Se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos

Eficaz: Consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa.

Competitividad: Este se refiere a la capacidad de competir y lograr sus metas u objetivos.

Investigación: es la acción de indagar, buscar, recolectar información contundente de gran interés.

Gestión: es la acción que se lleva a cabo para conseguir o resolver una situación.

Organigrama: es la manera o forma en la cual está estructurada internamente la empresa o asociación.

Planeación: Es la elaboración de estrategias acción que permite el logro de las metas.

Guía; es la herramienta la cual permite describir un conjunto de normas o actividades a seguir en diferentes áreas a ser aplicadas y así fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje en los productores

Planificación: es el proceso en el cual se facilita a toma oportuna de decisiones con la finalidad de alcanzar los objetivos, tomando en cuenta tanto los factores internos como externos

Administrativa: es la herramienta la cual ayuda a las organizaciones a llevar un orden y organización de los diferentes asuntos que se encuentran bajo su responsabilidad

Contable: esta se encarga de estudiar y analizar en términos contables la situación económica de la entidad, con la finalidad de llevar a una toma oportuna de decisiones y velar por el futuro de la entidad.

Asociación: es la unión de tres o más personas estas físicas o jurídicas, las cuales están comprometidas en buscar el bienestar en común de los integrantes de la asociación.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

En el siguiente trabajo de investigación constara de dos tipos de enfoques:

3.1.1. *Cualitativo*

Cabe señalar que la investigación cualitativa estudia la realidad en el contexto natural extrayendo e interpretando los resultados según los datos procesados. Utiliza diferentes herramientas para la recolección de información como entrevistas, fotografías, observaciones, historias de vida que describen situaciones y problemáticas en la vida de las personas.

3.1.2. *Cuantitativo*

Este trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo, el mismo que permite en recopilar, ordenar y analizar los datos de diversos elementos que se pueden cuantificar, y medir a partir de la muestra y población en estudio. La recopilación de datos basada en encuestas, la observación manual directa y el BSC, con el apoyo de datos numéricos y/o estadísticos, permite identificar en la organización las áreas y luego identificar oportunidades para mejorarlas.

Dentro de la investigación se utilizará la encuesta, la misma que va dirigida al presidente Ing. Edwin Tivi y productores de Pitahaya de la asociación Ikiamanch del cantón Palora de la Provincia de Morona Santiago.

3.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es analítico, experimental, deductiva, exploratoria, transversal, con base a información primaria y secundaria, el tipo de estudio a emplearse seria analítica y descriptiva, así como las técnicas a ejecutarse: entrevistas, encuestas y observación directa.

3.2.1. *Información primaria*

Las fuentes de información primaria son:

- Visitas al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).
- Entrevistas al presidente de la asociación Ikiamanch.
- Encuestas a los socios productores de pitahaya.

3.2.2. *Información secundaria*

Las fuentes de información secundaria son:

- Libros, revistas, artículos, tesis, investigaciones científicas.
- Líneas base de productores de la asociación Ikiamanch emitida por el MAG, Provincia Morona Santiago.

3.3. Diseño de investigación

En esta investigación se realizará de forma descriptiva, con la finalidad de organizar captar y dar a conocer los principales aspectos en los resultados luego del diagnóstico, y a su vez la descripción de las áreas de estudio asociadas al BSC.

La investigación por otra parte adquiere una forma exploratoria, ya que busca explicar las razones por los cuales la implementación de la metodología del BSC a través de sus cuatro perspectivas dentro el diagnóstico y análisis de las áreas de impacto, como base principal para alcanzar la toma de decisiones de forma eficiente.

3.4. Tipo de estudio

El tipo de estudio utilizado en esta investigación es descriptivo, cómo son la planificación administrativa y contable de la asociación de productores de Pitahaya del cantón Palora.

Este proceso se realizó mediante la revisión bibliográfica adecuada, así como también el acompañado de visitas de campo que permitió el intercambio de información con el presidente y socios de la asociación y a su vez permitir el registro de manera verídica y real los datos recolectados, relevantes al objeto del presente proyecto.

De igual forma se tiene un tipo de estudio exploratorio por medio de la observación de las unidades producidas, las mismas que nos ayudaran a determinar factores importantes como el tiempo, suelo, cuidado ambiental, y el costo de producción y su utilidad.

3.5. Población y muestra

De acuerdo con la línea base en el cantón Palora existen 86 lotes de producción las mismas que se encuentran constituidas dentro de la Asociación Ikiamanch, en este caso se trabajará con 79 socios lo cual está conformada la población, con el objetivo de obtener diferentes puntos de opinión de acuerdo con la formación social y académica de cada emprendimiento.

3.5.1. Población

Para, la población es el conjunto total de elementos con características semejantes y del cual se realizan las observaciones pertinentes, en este caso la población a estudiar es los 79 productores de Pitahaya, que se encuentran dentro del cantón Palora que pertenecen a la asociación Ikiamanch.

3.5.2. Muestra

La muestra es un subconjunto o parte de una población en dónde el investigador se basa para realizar su trabajo de estudio, en este caso para la investigación se pretende trabajar con toda la población.

3.5.3. Cálculo del tamaño de la muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra está basado en el método probabilístico en donde se tomará en cuenta la siguiente formula, la misma que nos permitirá conocer el número determinado de personas de la muestra extraída de la población, en este caso la población de productores de pitahaya dentro de la asociación Ikiamanch son 79, de acuerdo con la línea base la misma que ha sido facilitada por el Consejo Provincial De Morona Santiago. Para ello se realizará el siguiente cálculo.

$$n = \frac{N * (Z)^2 * (p) * (q)}{(e^2) * (N - 1) + (Z^2) * (p) * (q)}$$

Ilustración 3-11: Fórmula de la muestra

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

Tabla 3-10: Población finita

POBLACIÓN FINITA	
N=	Población total, es decir es tamaño de la muestra que se tomó en cuenta para el desarrollo de la encuesta.
Z=	distribución normalizada
	Porcentaje de confiabilidad 95%=1,96
p=	proporción de aceptación deseada para el producto
q=	proporción de rechazo, es decir la población de estar o no incluidas en la muestra y tienen el valor de 0,5 tanto P y Q.
e=	Porcentaje deseado de error (5%)

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

Tabla 3-11: Datos

DATOS	
N=	79
Z=	1.96
p=	0.5
q=	0.5
e=	0.05

Tabla 3-12: Nivel de confianza

Nivel de confianza	Z alfa
99,7%	3
99%	2,58
98%	2,33
96%	2,05
95%	1,96
90%	1,645
80%	1,28
50%	0,674

Tabla 3-13: Resultados

n=	75.87
	1.16
n=	66

Mediante la aplicación de muestra finita a la asociación Ikiamanch, el tamaño de la muestra fue de 66, es decir aplicaremos una encuesta, con la finalidad de recopilar información para el desarrollo de la investigación e implementación de la herramienta administrativa.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. Métodos de investigación

3.6.1.1. Observación directa

Para este método de recolección de datos se pretende observar el objeto de estudio que en este caso sería en el cantón donde se encuentran ubicada la Asociación de productores de Pitahaya Ikiamanch.

3.6.1.2. Deductivo

Este tipo de investigación fue de vital importancia puesto que se pudo realizar la recopilación de información a través de la técnica utilizada como la encuesta y por medio del instrumento que fue el cuestionario.

3.6.2. Técnicas

3.6.2.1. Entrevistas

Las entrevistas son fueron realizadas de manera abiertas, sin orden predeterminado, sin orden específico ni límite de tiempo. Los principales recursos para desarrollar este enfoque son los líderes con amplio conocimiento, experiencia y responsabilidad tanto de los procesos como de las actividades que se desarrollan en las áreas clave financiera, planeación y producción de la asociación.

3.6.3. Instrumentos

3.6.3.1. Encuestas

La encuesta será una de las herramientas más importantes dentro de la investigación, en este caso será un cuestionario, mismo que consta de una serie de preguntas cerradas que permitirá recolectar información suficiente y necesaria para de esta manera reunir todas las necesidades de cada emprendimiento.

El lugar seleccionado para realizar las encuestas fue el sector en donde se encuentra ubicado la asociación Ikiamanch.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Procesamiento, análisis e interpretación de resultados

El objetivo de este capítulo es analizar e interpretar la información arrojada en la encuesta y en base a los resultados se hace una representación gráfica de los datos. El objetivo de la encuesta está orientado a servir como instrumento necesario para la ejecución de estudios y análisis relativos a los factores de producción utilizados y otros elementos que permitan medir la actividad, rendimiento y competitividad de la Asociación Ikiamanch.

Pregunta 1: Género

Tabla 4-14: Identificación del género

Masculino	38
Femenino	28

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

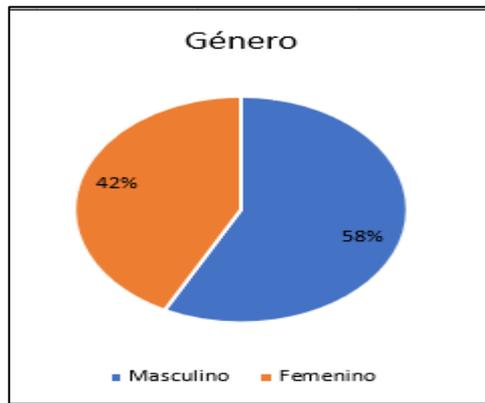


Ilustración 4-12: identificación del género

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

De acuerdo con la gráfica podemos ver que el 58% corresponde al género masculino y el 42% al género femenino. Con esto vemos que la mayor participación en la actividad del cultivo de la pitahaya en la asociación es mayormente representada por el hombre.

Pregunta 2: Edad

Tabla 4-15: Identificación de edad

30 – 35	2
35 – 40	8
40 – 45	18
45 – 50	24
50 – 55	14

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

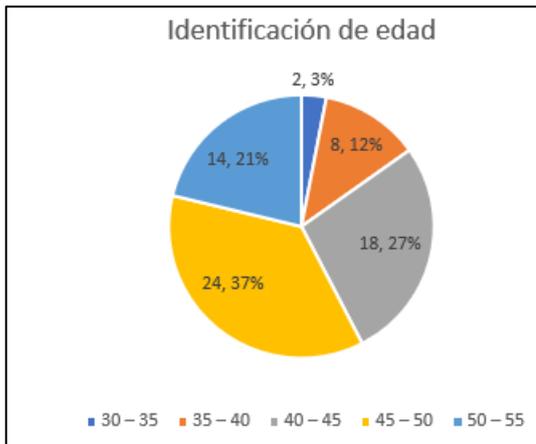


Ilustración 4-13: Identificación de edad

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

Según los datos de la edad nos da a conocer que la población se mantiene en un rango de edad entre los 45 y 50 años, sin embargo, si hay personas entre el rango de los 35 y 40 años los cuales tienen una participación dentro de la actividad.

Pregunta 3: Nivel de instrucción

Tabla 4-16: Nivel de instrucción

Primaria	15
Secundaria	43
Universitario	8

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

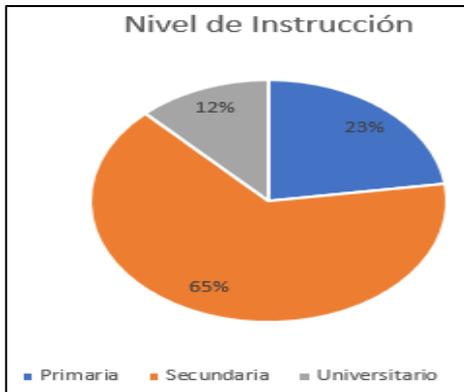


Ilustración 4-14: Nivel de instrucción

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

De acuerdo con el nivel de instrucción a los resultados observados en la ilustración 3.3, el 12% cumplen con el nivel primario, mientras que el 65% cuentan con secundaria y finalmente con 23% son personas que cuenta con nivel universitario.

Pregunta 4: Están identificados la asociación con relación a las políticas y procedimientos

Tabla 4-17: Políticas y procedimientos

Si	66
No	0

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

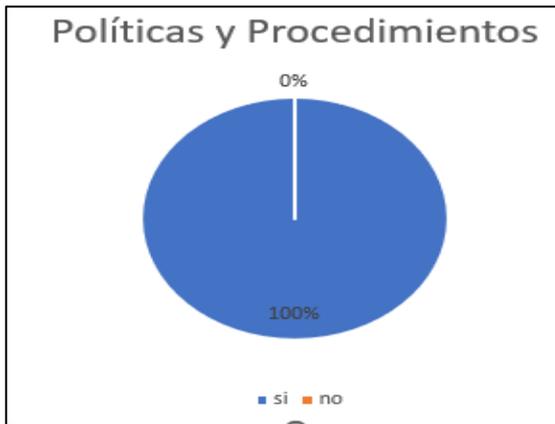


Ilustración 4-15: Políticas y procedimientos

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

De acuerdo con la ilustración 3.4, los socios supieron manifestar que si se encuentran relacionados bajo las políticas y procedimientos en los cuales se maneja la asociación Ikiamanch del cantón Palora.

Pregunta 5: ¿La junta directiva de la asociación tiene la habilidad para solucionar problemas?

Tabla 4-18: Solución de problemas.

SI	52
NO	4

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.



Ilustración 4-16: Solución de problemas.

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

De acuerdo con ilustración 3.5, representa 93% de sus diferentes miembros de la junta directiva, tienen buena mitigación de los problemas que se pueden presentar dentro de su asociación, mientras que el 7% menciona un total desacuerdo con las políticas emitidas por su directivo.

Pregunta 6: ¿Existe una buena capacitación, con el fin de mejorar su satisfacción y su iniciativa en aprender cosas nuevas y aplicarlas día a día?

Tabla 4-19: Capacitación a los socios

SI	49
NO	17

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

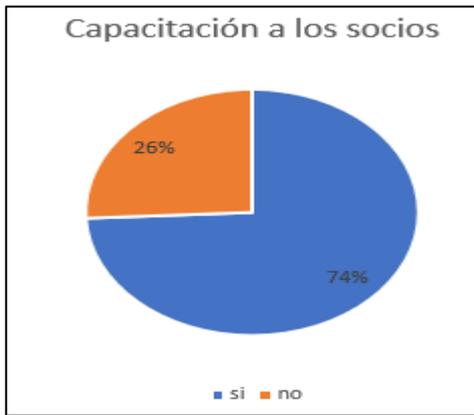


Ilustración 4-17: Capacitación a los socios

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

En relación con las capacitaciones podemos observar mediante la ilustración 3.6, existe un 74% que está de acuerdo con los temas tratados durante la capacitación efectuadas por el ministerio de agricultura ganadería referente a las buenas prácticas agrícolas; mencionándose que han sido de gran utilidad y lo han aplicado en su diario convivir mientras tanto el 26% manifiesta lo contrario que requieren mayor capacitación referente a la producción y comercialización de la fruta.

Pregunta 7: ¿Fomentan el trabajo en equipo, para la solución de problemas?

Tabla 4-20: Trabajo en equipo.

SI	46
NO	20

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.



Ilustración 4-18: Trabajo en equipo.

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

Dentro de la asociación el trabajo en equipo se ha visto afectada en un 30%, cómo conforma la ilustración 3.7; siendo el detalle los desacuerdos por precio, producción, ventas, etc. Limitándose a la toma de decisiones en conjunto; por otro lado, el 70% de los asociados sí llevan una comunicación acorde al trabajo en equipo, los mismos que están orientados a velar por los intereses en común.

Pregunta 8: ¿Se siente a gusto en la asociación?

Tabla 4-21: Ambiente laboral

SI	58
NO	8

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

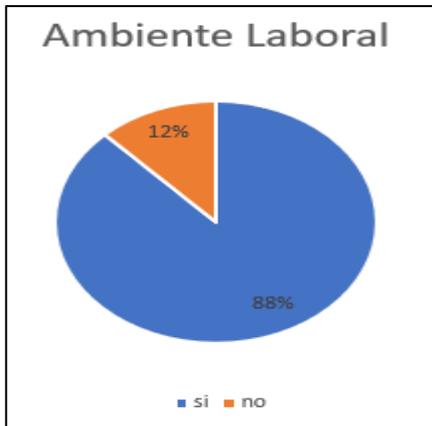


Ilustración 4-19: Ambiente laboral

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

Para un buen líder dentro de una determinada organización es suma importancia llevar a cabo un buen clima laboral de acuerdo a la ilustración 3.8 dentro de la sucesión existen 88% de socios que se encuentran conforme con las decisiones tomadas por el presente, por otro lado el 12%, manifestó no estar conforme a directrices mantenidas en cuanto a los valores de ventas del producto y el proceso de cultivo.

Pregunta 9: ¿Conoce usted que es un plan estratégico?

Tabla 4-22: Plan estratégico

SI	8
NO	58

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

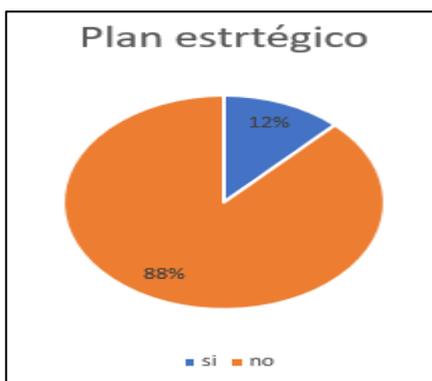


Ilustración 4-20: Plan estratégico

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

De acuerdo con la ilustración 3.9, en la asociación existe la 88% de productores que no cuentan con un plan estratégico que les permita llegar al logro de sus objetivos organizacionales, por otro lado, el 12% conoce que existe un proceso de elaboración y saben de su importancia en coherencia entre las acciones y expectativas de la asociación.

Pregunta 10: ¿Realizan un análisis de mercado?

Tabla 4-23: Análisis de mercado

SI	25
NO	41

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.



Ilustración 4-21: Análisis de mercado

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

De acuerdo con la ilustración 3.10, el 38% de Los socios sí realizan un análisis de mercado, misma que ayudará a mejorar la relación entre consumidores, clientes, público objetivo y vendedores. Mientras que el 62% no efectúa un proceso de análisis al estudio de mercado para comercializar su producto.

Pregunta 11: ¿Realizan un plan de marketing?

Tabla 4-24: Plan de marketing

SI	0
NO	66

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.



Ilustración 4-22: Plan de marketing

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

De acuerdo con los resultados de la encuesta en la ilustración 3.11, podemos ver que en su totalidad los socios, no llevan a cabo un plan de marketing. Al desarrollar un plan de mercadeo,

la gerencia se adhiere a una cierta distribución de recursos que le permita lograr efectivamente sus objetivos.

Pregunta 12: ¿Realizan un estudio de mercadeo?

Tabla 4-25: Estudio de mercadeo.

SI	20
NO	46

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.



Ilustración 4-23: Estudio de mercadeo.

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

El estudio de mercado es importante dentro de una organización, ya que el mismo analiza la oferta y demanda, la ilustración 3.12 analiza que, el 70% de la asociación Ikiamanch, realiza un adecuado estudio de mercado el mismo que es fundamental para la comercialización y distribución de su producto a nivel nacional e internacional. En cambio, el 30 % no lo realiza debido a desconocer la tendencia de oferta y demanda de sus productos.

Pregunta 13: ¿Le gustaría incrementar su nivel de ventas y liquidez?

Tabla 4-26:2 Nivel de ventas y liquidez

SI	66
NO	0

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.



Ilustración 4-24: Nivel de ventas y liquidez

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

Dentro de la asociación el 100% manifestó que es de vital importancia para cada uno de los socios incrementar su nivel de ventas, tomándose en cuenta que su requerimiento adicional es el apoyo de las instituciones y requieren el conocimiento de ventas en el mercado ya que su debilidad es el precio final de comercialización tanto en el mercado nacional e internacional.

Pregunta 14: ¿Dentro de su actividad optimizan materiales y recursos?

Tabla 4-27: Materiales y recursos.

SI	46
NO	20

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.



Ilustración 4-25: Materiales y recursos.

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

Dentro de esta pregunta podemos ver que el 70% de la asociación toma en cuenta la optimización de los materiales y recursos que poseen y el 30% de los socios no llevan un adecuado manejo de los recursos técnicos, productivos y tecnológicos.

Pregunta 15: ¿Conoce la misión, visión, objetivos, valores y el plan operativo anual de la asociación?

Tabla 4-28: Misión, visión, objetivos, valores, plan operativo.

SI	23
NO	43

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.



Ilustración 4-26: 1 Misión, visión, objetivos, valores, plan operativo.

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

De acuerdo con la ilustración 3.15, indica que el 65% de los socios no tienen conocimiento de la misión, visión, valores y plan operativo de la asociación Ikiamanch, por otro lado, el 35% restante tiene conocimiento de ello dentro de un plan estratégico de la asociación.

Pregunta 16: ¿Cuentas con equipos y software administrativos y contables actualizados?

Tabla 4-29: Equipos software

SI	10
NO	56

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

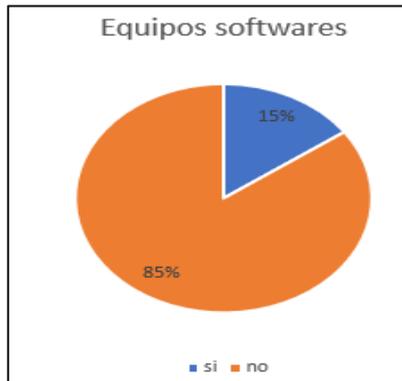


Ilustración 4-27: Equipos software

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

De acuerdo con la ilustración 3.16, el 85% de los socios no disponen de equipos y software para el registro de ingresos, gastos, producción y ventas de la actividad económica que desempeñan, por otra parte, el 15% si cuenta con un sistema informático ya que tienen un nivel de instrucción de educación.

Pregunta 17: ¿Su nivel de posicionamiento en el mercado es?

Tabla 4-30: Nivel de posicionamiento

ALTO	0
MEDIO	21
BAJO	45

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

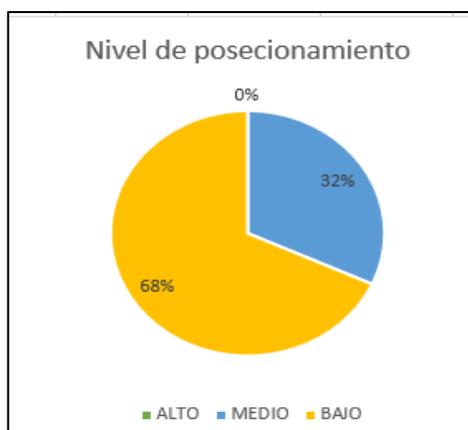


Ilustración 4-28: Nivel de posicionamiento

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

En la siguiente ilustración 3.17, la asociación presenta un nivel de posicionamiento bajo equivalente al 68%, dicho factor se ve afectado por la falta de las certificaciones en BPA, el cual es un requisito fundamental para exportar e importar su producto hacia los diferentes mercados nacionales e internacionales, mientras que el 32% tienen un estándar de calidad relativamente aceptable para una evaluación externa de la misma.

Pregunta 18: ¿Hacen uso de la publicidad para la promoción de su producto?

Tabla 4-31: Publicidad.

SI	16
NO	50

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

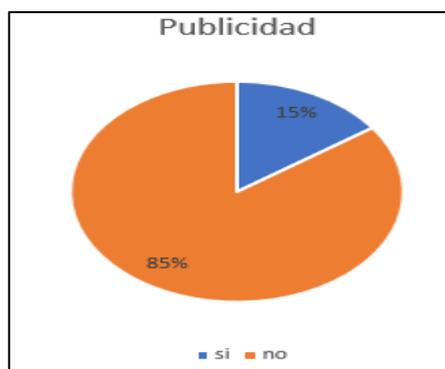


Ilustración 4-29: Publicidad.

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

Con relación a la ilustración 3.18, el 85% no maneja un plan de publicidad, ya que por desconocimiento no ha sido implementado, sin embargo, el 15% si hacen uso ya que les permite la promoción del producto atrayendo la atención del público.

Pregunta 19: ¿Dentro de su actividad económica, llevan un adecuado registro de los costos y gasto?

Tabla 4-32: Actividad económica

SI	36
NO	30

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

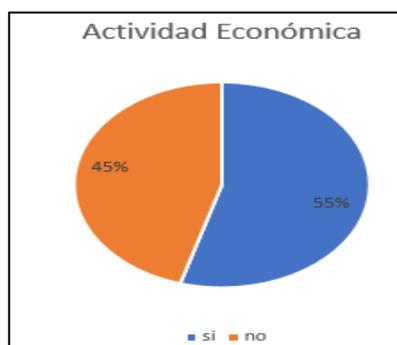


Ilustración 4-30: Actividad económica

Elaborado por: Herrera, Cristina, 2023.

De acuerdo con los datos obtenidos en la ilustración 3.19, el 67% de la asociación Ikiamanch lleva un registro de los costos y gastos que realizan dentro de su actividad, siendo un requerimiento esencial dentro de las políticas internas. El 33% no realiza los debidos registros por desconocimiento técnico e intelectual.

4.2. Entrevista

La entrevista fue mantenida con el líder de la asociación en este caso con el ingeniero Edwin Tiwi, quien muy gentilmente colabora con el aporte de la información necesaria y fundamental dentro de la elaboración del plan estratégico. Detallada en el anexo C.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Introducción a la propuesta

La pitahaya es una fruta que comenzó a comercializarse y cultivarse en el Ecuador hace 20 años, en la provincia de Morona Santiago, en el cantón Palora, que ahora se ha convertido en una de la principal actividad económica de los habitantes del cantón.

Por ello, se enfatiza la importancia de un plan para fortalecer a los productores y comercializadores de pitahaya, que les permita aprovechar las oportunidades comerciales existentes para penetrar en los mercados internacionales. Se han propuesto objetivos, estrategias y posibles acciones donde se debe realizar el trabajo de acuerdo con el presupuesto y los fondos, teniendo en cuenta la participación de todos los miembros de la asociación.

El principal objetivo del trabajo a realizar es de proponer una herramienta de planificación en donde extraemos parte de la metodología del Balanced Scorecard, que permitirá gestionar el desempeño de la asociación Ikiamanch y verificar si se logran las metas y tareas establecidas, prestando especial atención a la gestión de sus recursos financieros y humanos; por lo que se analizará la información posible para lograr los objetivos antes mencionados.

Por tal motivo, de acuerdo con lo indicado anteriormente se ha propuesto la implementación de la metodología del BSC a la asociación Ikiamanch la misma que está representada por el Ing. Edwin Tiwi. Los indicadores propuestos están enfocados al área financiera, finanzas, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento.

El desarrollo del BSC, servirá como referencia para determinar la funcionalidad de esta herramienta y confirmar su objetividad e importancia; cabe mencionar que una vez que se conozcan los resultados de esta propuesta, la asociación podrá aplicar un puntaje equilibrado a las áreas que considere necesarias para el crecimiento futuro.

Para el desarrollo del cuadro de mando integral se partirá de la elaboración del mapa estratégico en donde se identificará las relaciones que existen entre los objetivos.

5.2. Objetivos estratégicos de la propuesta

5.2.1. *Objetivo General*

Fortalecer la relación vinculante entre los socios productores y comercializadores de pitahaya en la asociación Ikiamanch del cantón Palora, con el fin de mejorar los procesos para mantener la producción nacional e ingresar al mercado internacional.

5.2.2. *Objetivos Específicos*

- Mejorar la estructura administrativa para orientar el fortalecimiento de los vínculos entre los productores y vendedores.
- Crear herramientas de aseguramiento de la calidad para la comercialización nacional e internacional de pitahaya.

- Realizar un programa de capacitación para los integrantes de la asociación Ikiamanch.
- Mejorar el mecanismo de asociación y la participación de productores y vendedores en la asociación Ikiamanch.

5.3. Direccionamiento estratégico

5.3.1. Misión

Ser la asociación líder en el mercado local, nacional e internacional de producción y comercialización de pitahaya en el Ecuador, contribuyendo a la mejora de las condiciones de vida de los socios, proveedores y clientes.

5.3.2. Visión

Ser una asociación de productores y vendedores de pitahaya en el cantón Palora, logrando un posicionamiento a nivel nacional e internacional en un periodo de tres años, por ello nuestra prioridad es atender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y proveedores, de tal manera ofreciendo un producto con un alto estándar de calidad, higiene, precio y cuidado tecnificado.

5.3.3. Principios

- Disciplina
- Respeto
- Veracidad
- Imparcialidad
- Confidencialidad

5.3.4. Valores

- Transparencia
- Honradez
- Responsabilidad
- Integridad
- Lealtad
- Solidaridad
- Cortesía

5.3.5. Análisis FODA de la asociación Ikiamanch

Como se ve a continuación en la ilustración 5.1 se muestra la matriz FODA, misma que posee información del análisis tanto interno y externo de la Asociación Ikiamanch.

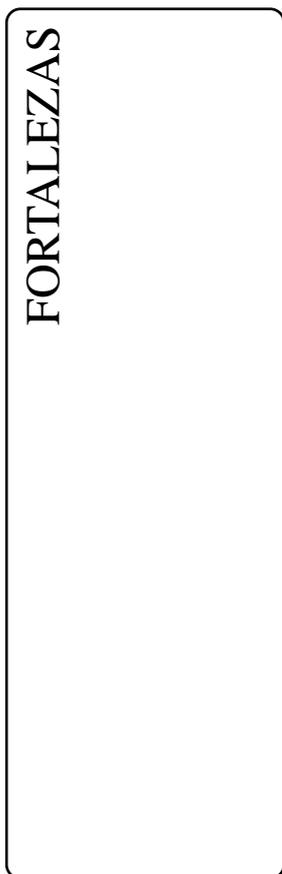


Ilustración 5-31: Matriz Foda IKIAMANCH

Realizado por: Herrera, Cristina, 2023.

5.4. Estructura organizacional

En este caso se presenta una propuesta de mejora para el organigrama y funcional en al fortalecimiento administrativo organizacional con ello se aprovechará el mejoramiento de la organización.

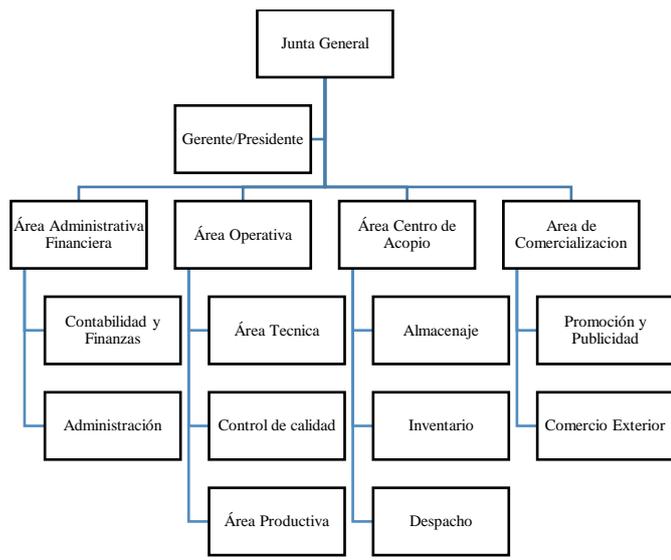


Ilustración 5-32: Organigrama estructural (Propuesta)

Realizado por: Herrera, Cristina, 2023.

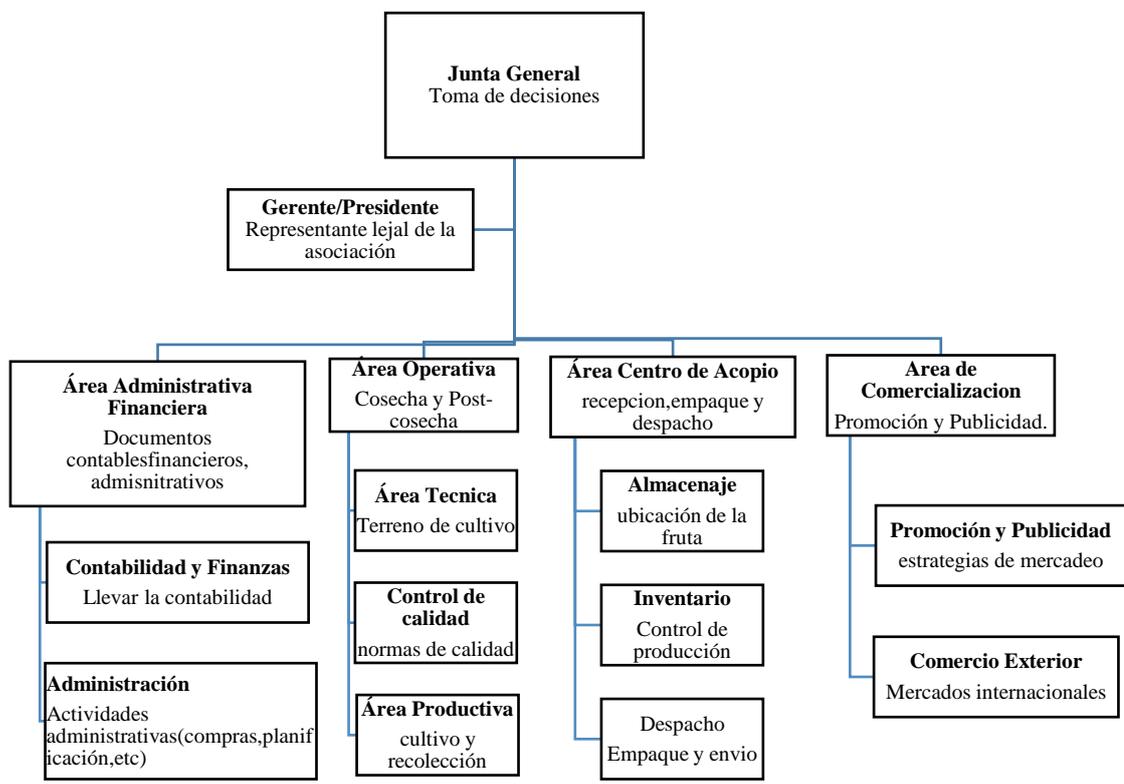


Ilustración 5-13: Organigrama funcional (Propuesta)

Realizado por: Herrera, Cristina, 2023.

5.5. Cadena de valor



Ilustración 5-34: Cadena de valor (propuesta)

Realizado por: Herrera, Cristina, 2023.

5.6. Mapa estratégico de la unidad de comercialización Ikiamanch

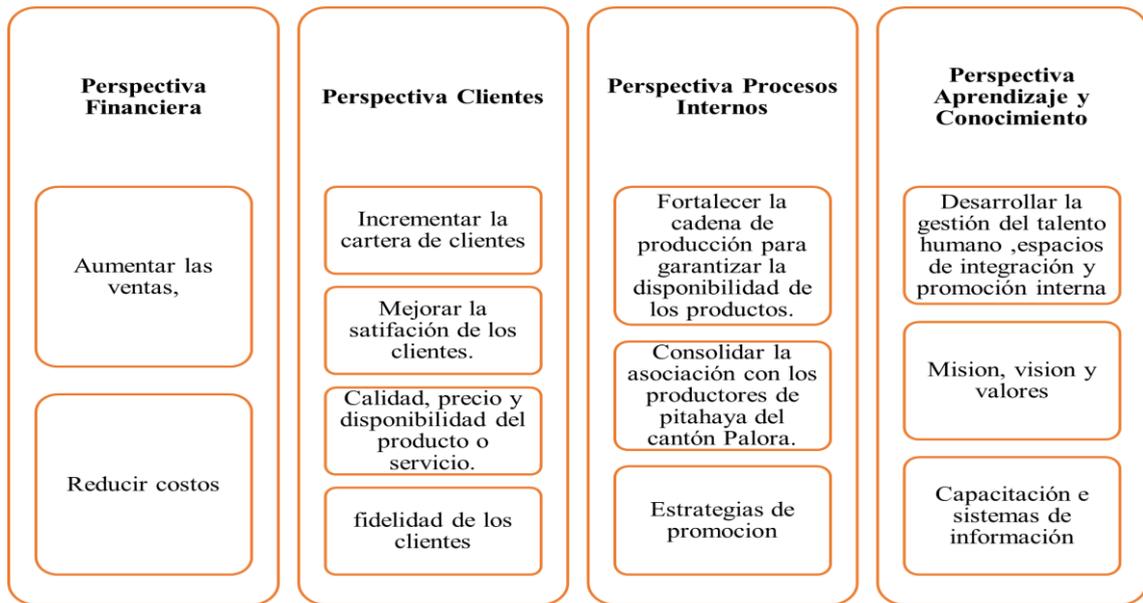


Ilustración 5-35: Mapa Estratégico Asociación Ikiamanch

Realizado por: Herrera, Cristina, 2023.

En el mapa estratégico previamente elaborado, se detalla los objetivos propuestos para la asociación y se ordenan según las características correspondientes a cada perspectiva. Siguiendo la propuesta del mapa estratégico antes reseñada se puede resumir y analizar de la siguiente manera.

Como principal objetivo de la misión y visión que posee la asociación Ikiamanch, que está enfocado en mantener una imagen empresarial de servicio a la comunidad; la asociación debe desarrollar estrategias de fidelización de sus consumidores a nivel nacional e internacional (Perspectiva Cliente); la asociación debe llevar un adecuado manejo de registros de costos como gastos los cuales permiten determinar el crecimiento de ingresos margen de beneficios y la rentabilidad económica (Perspectiva Financiera); los socios deben mejorar sus procesos que fortalezcan su cadena de producción de tal forma que sus productos estén disponibles cuando el cliente los requiera (Perspectiva Procesos Internos); finalmente los directivos de la asociación deben trabajar en conjunto con las organizaciones de apoyo orientados al aseguramiento técnico como manejo de producción y comercialización de la pitahaya (Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento).

5.7. Elaboración de indicadores

Para la elaboración de los indicadores dentro del plan estratégico, se ha considerado las cuatro perspectivas para la ejecución que tomará acciones de mejora en el área de operaciones comercialización y clientes; estrategia vinculada al diseño de indicadores que relacionan procesos internos, financieros, cliente, crecimiento y aprendizaje para el análisis se presenta la tabla 4.7 el cuadro el mando integral a continuación presentado

5.7.1. Asociación Ikiamanch cuadro de mando integral

Tabla 5-33: Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Cálculo	Estrategia	Responsable	Recurso	Fuente
Clientes	Crear un programa de lealtad del cliente que informe una acción efectiva.	Precio	Encuesta al cliente	Elaboración de instrumentos que proporcionen información sobre el precio justo del producto	Área de comercialización	Encuesta al cliente	Base de datos de los clientes
		imagen	Encuesta al cliente	Ejecutar campañas publicitarias en todos los medios de comunicación	Área de comercialización	Encuesta al cliente	Base de datos de los clientes
		Fiabilidad: en %	$100 * (\frac{\text{n}^\circ \text{ de reclamaciones}}{\text{n}^\circ \text{ de entregas}})$ $100 * (\frac{\text{n}^\circ \text{ de retrasos}}{\text{n}^\circ \text{ de pedido}})$	Implementar estrategias continuas de eficacia al momento de la entrega de la fruta hacia al proveedor.	Área de comercialización	Base de datos de los clientes	Base de datos de los clientes
		Capacidad de respuesta.	Tiempo de entrega del producto Tiempo de entrega de la venta online	Procesar y corregir las solicitudes de los clientes lo más rápido posible	Área de comercialización	Base de datos de los clientes en base a los reclamos	Base de datos
	Fortalecer el posicionamiento de la asociación ikiamanch que	Rentabilidad	$100 * (\frac{\text{Beneficios}}{\text{Ventas}})$	Desarrollo de estrategias de marketing hasta el despacho del producto al destino correspondiente.	Área Administrativa Financiera	Ventas realizadas por año	Estados financieros y estado de resultados

Financiera	ayude a alcanzar el mínimo de rentabilidad anual.	% Aumento del margen.	$100 * [\% \text{margen}(n) - \% \text{margen}(n-1) / \% \text{margen}(n-1)]$. $\% \text{Margen} = 100[(\text{venta} - \text{coste mercancía vendida}) / \text{venta}]$	Realizar una medición objetiva y oportuna de sus ganancias al menos una vez al mes,	Área Administrativa Financiera	Ventas al año	Estados financieros y estado de resultados
		% Crecimiento de ingresos	$100 * [\text{Venta}(n) - \text{Venta}(n-1) / \text{Venta}(n-1)]$	Realizar una medición objetiva y oportuna de sus ganancias al menos una vez al mes,	Área Administrativa Financiera	Ventas al año	Estados financieros y estado de resultados
Procesos internos	Fortalecer la seguridad de la cadena de suministro del producto.	Venta	Nº de unidades por transacción. % Crecimiento de ingresos	Comprender el comportamiento del cliente y el proceso de compra.	Área operativa	Nivel de venta en el año	Base de datos de los clientes
		Logística: en %	$100(n^\circ \text{ de entregas sin incidencias} / \text{total de entregas})$.	Desarrollar estrategias de optimización de tiempo y recursos.	Área operativa	Hojas de ruta de producción	Base de datos de los clientes
	Desarrollar la gestión del talento humano mediante: capacitación continua, reclutamiento efectivo, espacios de integración y promoción interna.	Aplicación de la misión, visión y valores.	Encuesta al personal	Desarrollar un mejor ambiente laboral.	Área operativa	Encuesta a los socios.	Lista de los socios que acudan a la capacitación

Aprendizaje y crecimiento		Trabajo en equipo: en %	100*(n° de propuestas efectivas / total de propuestas aceptadas)	Desarrollar vínculos de convivencia entre los socios.	Área operativa	Participación de los socios.	Evaluación de capacitación
		Formación	Encuesta del nivel de satisfacción al personal y a los directivos.	Preparar a los socios para la ejecución de las actividades, para brindar oportunidades de desarrollo persona	Área operativa	Registro de participación de la asociación	Evaluación de los socios mediante encuesta.

Realizado por: Herrera, Cristina, 2023.

5.8. Evaluación y discusión de resultado

El objetivo de este capítulo es analizar e interpretar la información obtenida durante la entrevista realizada al presidente de la asociación Ikiamanch, y en base a los resultados se procede a la realización de los indicadores propuestos.

5.8.1. Perspectiva financiera.

Tabla 5-34: Perspectiva financiera enfocada al % de rentabilidad.

Ficha Técnica De Cumplimiento De Indicadores De Gestión			
Asociación Ikiamanch			
Título:	% Rentabilidad		
Objetivo:	Fortalecer El Posicionamiento De La Asociación Ikiamanch Que Ayude A Alcanzar El Mínimo De Rentabilidad Anual.		
Fuente:	Junta Directiva/Presidente		
Clase De Indicador			
Cientes	Financiero	X	Procesos internos
			Aprendizaje y crecimiento
Responsable: Junta Directiva/Presidente		Recurso: Estado De Resultados	
Unidad De Medida	Tipo	Recolección	Revisión
Porcentaje	Eficacia	Semestral	Anual
FÓRMULA DE CÁLCULO			
<p>➤ $100 * (\text{Beneficios}/\text{Ventas}) =$ $= 100 * (400/7000) = 5,71\%$ En El Año 2021 $= 100 * (150/6000) = 2,5\%$ En El Año 2022</p>			
USUARIOS			
OBSERVACIONES			

Realizado por: Herrera, Cristina, 2023.

La asociación Ikiamanch al ser una organización que exporta su fruta a nivel nacional e internacional, de acuerdo con la tabla 5-34, el crecimiento sobre sus ingresos fue 2,5 % en el año 2022, lo que indica que el mercado nacional e internacional ha sido saturado debido a la sobreproducción de la Pitahaya Al establecer alianzas estratégicas con otras asociaciones relacionadas con la misma actividad económica, lograrán el acceso a nuevos mercados internacionales.

Tabla 5-15: Perspectiva financiera enfocada al % aumento al margen.

Ficha Técnica De Cumplimiento De Indicadores De Gestión	
Asociación Ikiamanch	
Título:	% Aumento del margen
Objetivo:	Fortalecer el posicionamiento de la asociación Ikiamanch que ayude a alcanzar el mínimo de rentabilidad anual.

Fuente:	Departamento de Finanzas		
Clase De Indicador			
Cientes	Financiero	X	Procesos
Responsable: Gerente/Presidente		Recurso: Estado De Resultados	
Unidad De Medida	Tipo	Recolección	Revisión
Porcentaje	Eficacia	Semestral	Anual
Fórmula De Cálculo			
<p>➤ $100 * [\% \text{margen}(n) - \% \text{margen}(n-1) / \% \text{margen}(n-1)]$.</p> <p>$\% \text{Margen} = 100[(\text{venta} - \text{coste mercancía vendida}) / \text{venta}]$</p> <p>2021</p> <p>$= 100[(7000 - 500) / 7000 = 92,86\%$</p> <p>2022</p> <p>$= 100[(6000 - 500) / 6000 = 91,66\%$</p> <p>Fórmula aplicada</p> <p>$100((91,66 - 92,86) / 92,86) = -1,29\%$</p>			
USUARIOS			
OBSERVACIONES			

Realizado por: Herrera, Cristina, 2023.

Como resultado de este indicador, de acuerdo con la tabla 4.2, la asociación ha logrado un 1,29% de ingresos por la venta de la pitahaya, dicho indicador de ha visto afectado por las protecciones arancelarias, poder de negociación, sobreproducción de la pitahaya y al precio justo de la fruta.

Tabla 5-36: Perspectiva financiera enfocada al % de crecimiento de ingresos.

	Ficha Técnica De Cumplimiento De Indicadores De Gestión		
	Asociación Ikiamanch		
Título:	% Crecimiento De Ingresos.		
Objetivo:	Fortalecer El Posicionamiento De La Asociación Ikiamanch Que Ayude A Alcanzar El Mínimo De Rentabilidad Anual.		
Fuente:	Departamento De Finanzas		
Clase De Indicador			
Cientes	Financiero	X	Procesos
Responsable:		Recurso:	
Unidad De Medida	Tipo	Recolección	Revisión
Porcentaje	Eficiencia	Anual	Anual
Fórmula De Cálculo			
<p>$100 * [\text{Venta}(n) - \text{Venta}(n-1) / \text{Venta}(n-1)]$</p> <p>$100(6000 - 7000) / 7000 = 14,29\%$</p>			
USUARIOS			
OBSERVACIONES			

Realizado por: Herrera, Cristina, 2023.

La asociación debe elaborar planes de captación de los clientes, en donde le ofrezcan sus productos de forma más creativa, con la finalidad de conocer a los clientes potenciales y despertar su interés en adquirir la producción. Las acciones de marketing ayudarán a la asociación a difundir el valor que poseen sus productos.

5.8.1.1. *Flujograma perspectiva financiera.*

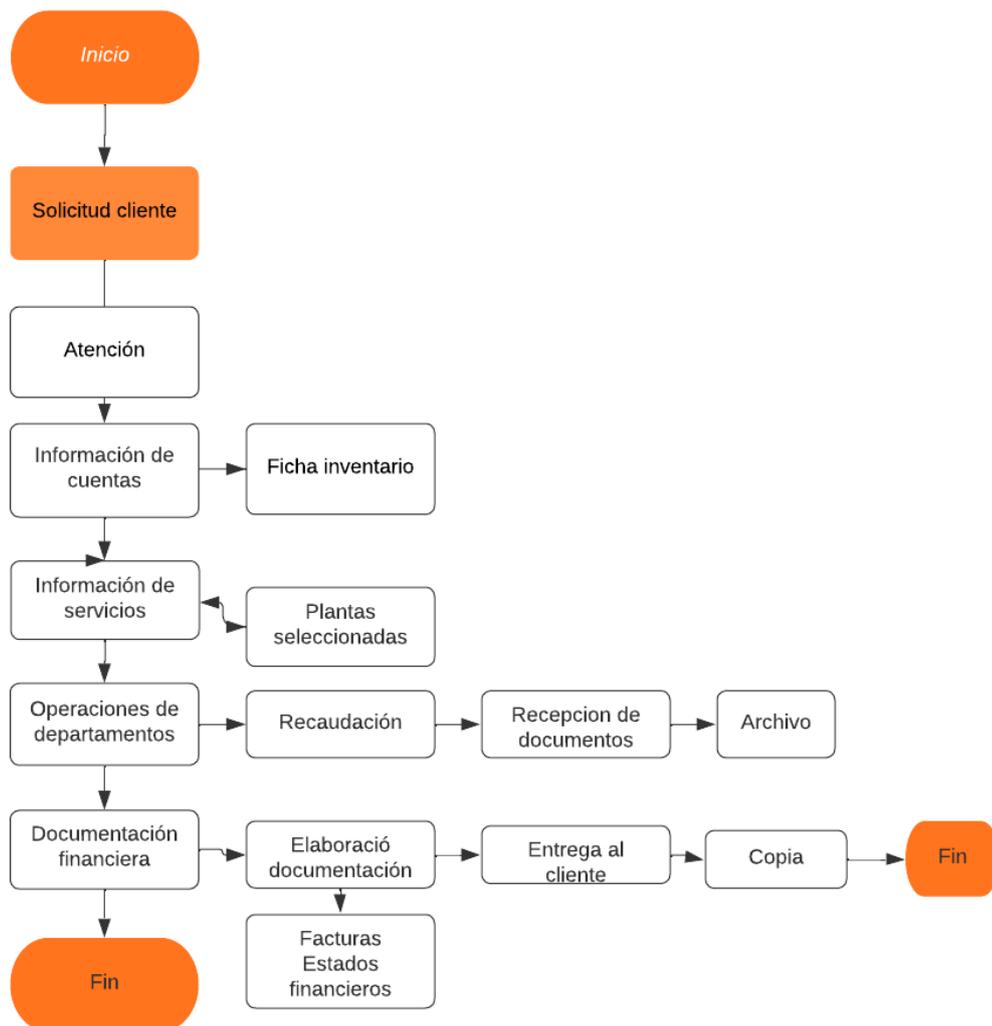


Ilustración 5-36: Flujograma Perspectiva Financiera

Realizado por: Herrera, Cristina, 2023.

5.8.2. *Perspectiva cliente*

Tabla 5-37: Perspectiva clientes enfocada al precio

	Ficha Técnica De Cumplimiento De Indicadores De Gestión
	Asociación Ikiamanch
Título:	Precio
Objetivo	Cree Un Programa De Lealtad Del Cliente Que Informe Una Acción Efectiva.

Fuente:	Base De Datos De Los Clientes		
Clase De Indicador			
Clientes X	Financiero	Procesos internos	Aprendizaje y crecimiento
Responsable: Área de comercialización		RECURSO: Encuestas Realizadas Al Cliente	
Unidad De Medida	Tipo	Recolección	Revisión
Porcentaje	Calidad	Semestral	Anual
FÓRMULA DE CÁLCULO			
Encuesta al cliente ¿El producto cubre tus necesidades? ¿Cómo conociste este producto? ¿El precio del producto va de acuerdo con sus características? Si este producto estuviera en el mercado, ¿lo compraría? ¿Qué características te hacen comprar este producto antes que otros? ¿Conoces otros productos que proporcionen la misma funcionalidad?? ¿Qué mejorarías de este producto? ¿En qué te basas para adquirir un producto? ¿Recomendarías el producto a tus amigos? ¿A qué precio consideraría este producto demasiado caro para considerar comprarlo? ¿A qué precio consideraría que un artículo se vuelve caro para que no esté fuera de su alcance, pero debería considerar comprarlo? ¿A qué precio crees que vale la pena este producto? ¿A qué precio crees que el precio de un artículo es tan bajo que crees que la calidad no puede ser buena?			
USUARIOS			
OBSERVACIONES			
Modelo de encuesta al cliente sobre el precio del producto.			

Realizado por: Herrera, Cristina, 2023.

Se propone que mediante la aplicación de las encuestas a los clientes de la asociación mejorará las debilidades que sus clientes perciben, en relación con la fruta entregada, precio, calidad, tiempos de entrega y de esta manera procurar que sus clientes seleccionados se sientan satisfechos con los productos entregados.

Tabla 5-38: Perspectiva de clientes con referencia a la imagen

	Ficha Técnica De Cumplimiento De Indicadores De Gestión		
	Asociación Ikiamanch		
Título:	Imagen		
Objetivo:	Cree un programa de lealtad del cliente que informe una acción efectiva.		
Fuente:	Base de datos de los clientes		
Clase De Indicador			
Clientes X	Financiero	Procesos internos	Aprendizaje y crecimiento

Responsable: Área de comercialización		Recurso: Encuesta A Los Clientes	
Unidad De Medida	Tipo	Recolección	Revisión
Cantidad	Eficacia	Anual	Anual
Fórmula De Cálculo			
Encuesta al cliente			
¿Alguna vez ha escuchado acerca de nuestra marca?			
¿Sabe qué productos ofrece nuestra asociación?			
¿Cuál es el medio de publicidad por el que conoció acerca de nuestra marca?			
Si pudiera describir nuestra marca ¿Cómo lo harías?			
¿Conoce otras empresas que tengan el mismo giro que nosotros?			
¿Por qué elegirías nuestra asociación antes que a la competencia?			
¿Considera que la forma de darnos a conocer es adecuada para todo el público?			
¿Qué aspectos de nuestra publicidad crees que deberíamos cambiar?			
USUARIOS			
OBSERVACIONES			

Realizado por: Herrera, Cristina, 2023.

Mediante este indicador se determinará que la asociación no debe descuidar la importancia de realizar constantemente campañas publicitarias, promociones, y otros medios para la captación de clientes, por ejemplo: tiendas, micro mercado, ferias, etc., con el propósito de fidelización de los clientes.

Tabla 5-39: Perspectiva clientes en base a la fiabilidad en %.

Ficha Técnica De Cumplimiento De Indicadores De Gestión			
Asociación Ikiamanch			
Título:	Fiabilidad: En %		
Objetivo:	Cree Un Programa De Lealtad Del Cliente Que Informe Una Acción Efectiva.		
Fuente:	Base De Datos De Los Clientes		
Clase De Indicador			
Clientes X	Financiero	Procesos internos	Aprendizaje y crecimiento
Responsable: Área de comercialización		Recurso: Base De Datos De Los Clientes	
Unidad De Medida	Tipo	Recolección	Revisión
Cantidad	Impacto	Semestral	Anual
FÓRMULA DE CÁLCULO			
➤ $100 * (\text{n}^\circ \text{ de reclamaciones} / \text{n}^\circ \text{ de entregas})$ 2021 $= 100 * (0/4)$ $= 0\%$ 2022 $= 100 * (0/4)$ $= 0\%$ ➤ $100 * (\text{n}^\circ \text{ de retrasos} / \text{n}^\circ \text{ de pedidos})$			

2021 =100*(3/4) = 75 % 2022 =100*(3/6) = 50%
USUARIOS
OBSERVACIONES

Realizado por: Herrera, Cristina, 2023.

La asociación Ikiamanch para poder obtener una mayor acogida de sus clientes, sin que éstos deban proceder a devoluciones de la fruta, debe establecer un servicio postventa, el cual permita conocer de manera inmediata, los inconvenientes y desconformidades presentadas por los clientes al momento de recibir el producto procurando bienestar del cliente y su experiencia obtenida con la asociación.

Tabla 5-40: Perspectiva clientes enfocada a la capacidad de respuesta

Ficha Técnica De Cumplimiento De Indicadores De Gestión			
Asociación Ikiamanch			
Titulo:		Capacidad En Respuesta.	
Objetivo:		Cree Un Programa De Lealtad Del Cliente Que Informe Una Acción Efectiva.	
Fuente:			
Clase De Indicador			
Cientes X	Financiero	Procesos internos	Aprendizaje y crecimiento
Responsable: Área de comercialización		Recurso: Base de datos	
Unidad De Medida	Tipo	Recolección	Revisión
Cantidad	Impacto	Semestral	Anual
Fórmula De Cálculo			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiempo de entrega del producto ➤ Tiempo de entrega de la venta online 			
USUARIOS			
OBSERVACIONES			

Realizado por: Herrera, Cristina, 2023.

Dentro de la asociación, la junta directiva en conjunto con los socios debe tomar en cuenta los tiempos de entrega del producto a cada mercado ya preestablecido estos sean locales, nacionales e internacionales, es importante brindar a los clientes la seguridad de que su fruta va a llegar en el tiempo preestablecido.

5.8.2.1. Flujograma perspectiva cliente

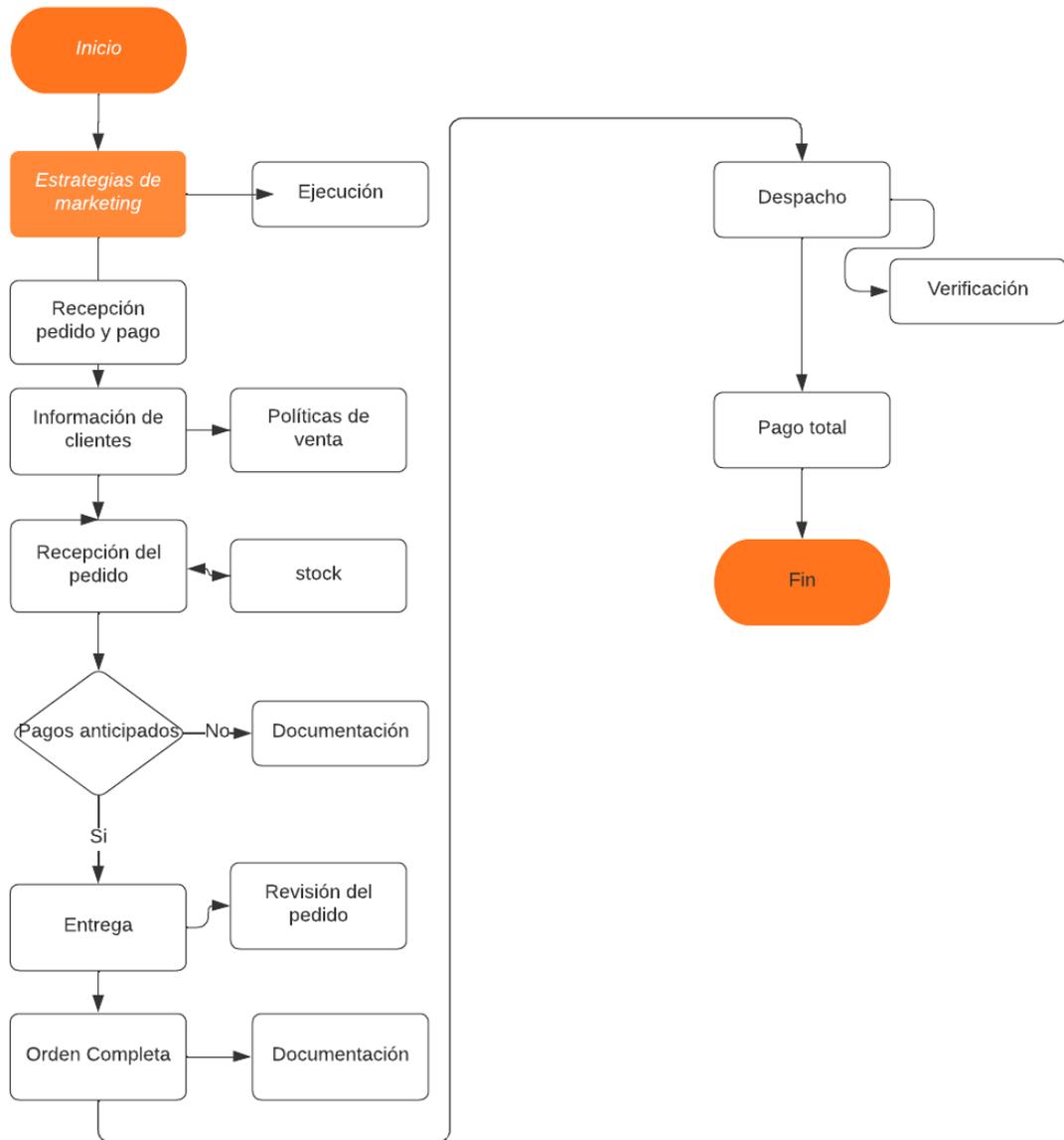


Ilustración 5-37: Perspectiva clientes

Realizado por: Herrera, Cristina, 2023.

5.8.3. Perspectiva de proceso interno

Tabla 5-41: Perspectiva de procesos internos enfocada a la venta.

	Ficha Técnica De Cumplimiento De Indicadores De Gestión
	Asociación Ikiamanch
Título:	Venta
Objetivo:	Fortalecer La Seguridad De La Cadena De Suministro Del Producto.
Fuente:	Departamento Comercial
Clase De Indicador	

Clientes	Financiero	Procesos internos X	Aprendizaje y crecimiento
Responsable: Área Operativa		Recurso: Base de datos de clientes	
Unidad De Medida	Tipo	Recolección	Revisión
Cantidad	Eficacia	Semestral	Anual
Fórmula De Cálculo			
n° de unidades por producción			
% crecimiento de ingresos.			
USUARIOS			
OBSERVACIONES			

Realizado por: Herrera, Cristina, 2023.

La asociación Ikiamanch tiene un porcentaje de crecimiento 19,24% referente a los ingresos obtenido por la venta de pitahaya durante el año 2022, mismo valor que indica que se tiene una buena acogida en el mercado nacional e internacional.

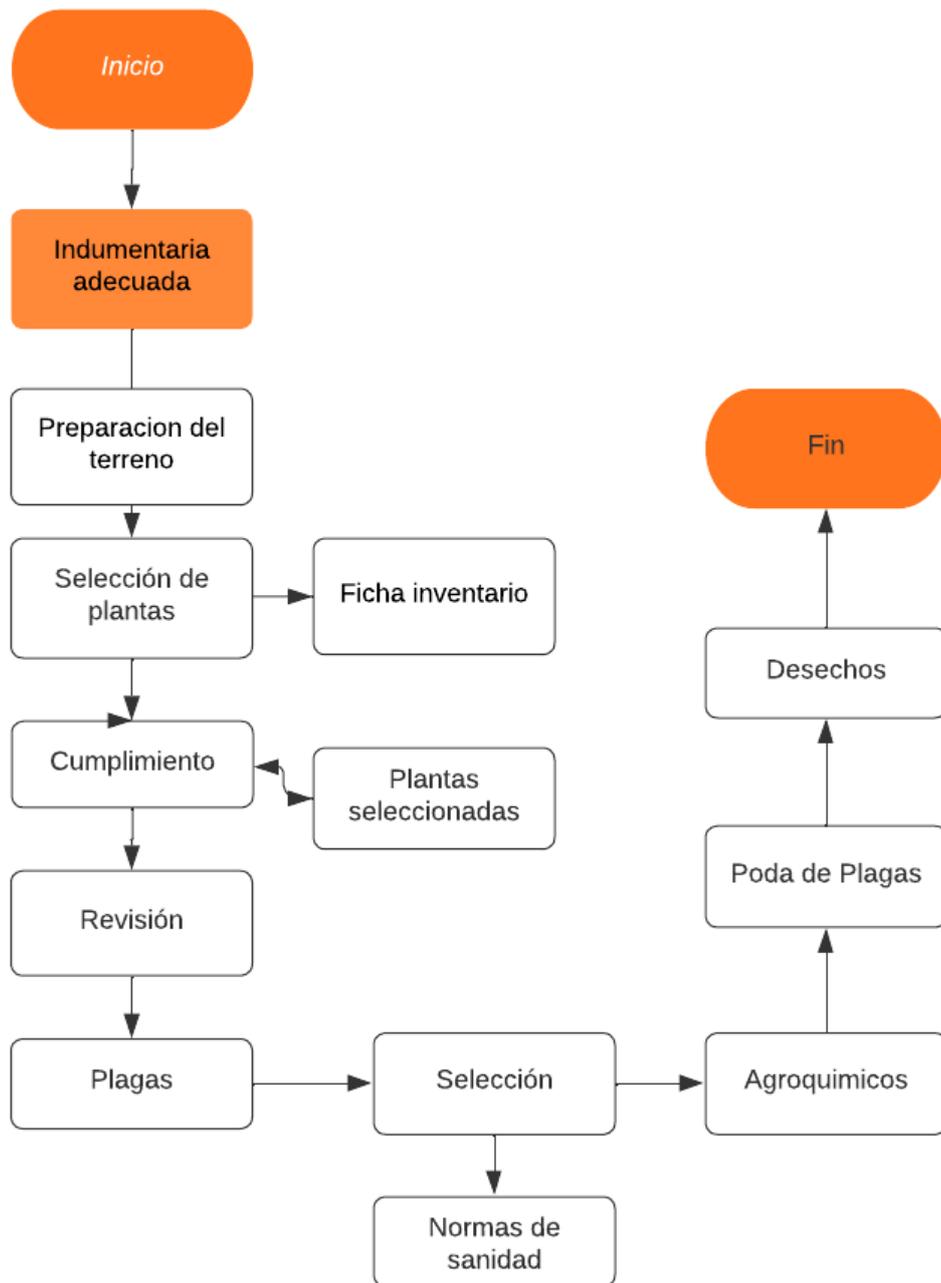
Tabla 5-42:2 Perspectiva de procesos internos enfocada a la logística en %

	Ficha Técnica De Cumplimiento De Indicadores De Gestión		
	Asociación Ikiamanch		
Título:	Logística: En %		
Objetivo:	Fortalecer La Seguridad De La Cadena De Suministro Del Producto.		
Fuente:			
Clase De Indicador			
Clientes	Financiero	Procesos X	Aprendizaje
Responsable: Área operativa		Recurso: base de datos de clientes	
Unidad De Medida	Tipo	Recolección	Revisión
Cantidad	Eficiencia	Cuatrimestral	Anual
FÓRMULA DE CÁLCULO			
100*(n de entregas sin incidencia/total de entregas)			
2021			
=100*(0/4)			
= 0%			
2022			
=100*(0/6)			
= 0%			
USUARIOS			
OBSERVACIONES			

Realizado por: Herrera, Cristina, 2023.

La asociación Ikiamanch no ha tenido problemas de logística de exportación, sea vía aérea, marítima e inclusive terrestre. Por otra parte, es importante mitigar la situación actual en la cadena de valor de productos referente a la seguridad, servicio y verificación al momento de ser comercializado el producto.

5.8.3.1. *Flujograma perspectiva procesos internos*



Realizado por: Herrera, Cristina, 2023.

Ilustración 5-38: Flujograma Perspectiva procesos internos

5.8.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla 5-43:3 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento enfocada a la aplicación de la misión, visión y los valores

Ficha Técnica De Cumplimiento De Indicadores De Gestión			
Asociación Ikiamanch			
Título:	Aplicación De Misión, Visión Y Valores		
Objetivo:	Desarrollar La Gestión Del Talento A Través De: La Formación Continua, La Contratación Eficaz, El Espacio De Integración Y Las Promociones Internas		
Fuente:	Junta Directiva/Administrador		
Clase De Indicador			
Cientes	Financiero	Procesos internos	Aprendizaje y crecimiento X
RESPONSABLE: Gerente/Presidente		RECURSO: Nómina de socios	
Unidad De Medida	Tipo	Recolección	Revisión
Porcentaje	Eficiencia/Calidad	Semestral	Anual
FÓRMULA DE CÁLCULO			
Encuesta al personal			
¿Conoce la misión de la asociación?			
SI NO			
¿Conoce la visión de la asociación?			
SI NO			
En la asociación existe principios y valores			
SI NO			
¿Conoce los objetivos de su área?			
SI NO			
¿la asociación promueve el conocimiento de la misión, visión y objetivos?			
SI NO			
¿la asociación dirige sus acciones cotidianas al logro de la misión, visión y objetivos?			
SI NO			
¿Considera usted que la asociación hay un buen ambiente laboral?			
SI NO			
USUARIOS			
OBSERVACIONES			

Realizado por: Herrera, Cristina, 2023.

La propuesta de la siguiente encuesta ayudará a los miembros de la asociación a conocer la misión, visión, valores y principios de la asociación, ya que mediante ello se definen la estructura y objetivos. Para ello se debe hacer una sociabilización para que cada uno de los socios tengan conocimiento de donde y hacia dónde van dentro de las metas y objetivos que tiene la asociación.

Tabla 5-44: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento enfocada al trabajo en equipo en %.

Ficha Técnica De Cumplimiento De Indicadores De Gestión			
Asociación Ikiamanch			
TITULO:	Trabajo en equipo: en %		
OBJETIVO:	Desarrollar la gestión del talento a través de: la formación continua, la contratación eficaz, el espacio de integración y las promociones internas		
Fuente:	Junta Directiva/Administrador		
Clase De Indicador			
Cientes	Financiero	Procesos internos	Aprendizaje y crecimiento X
RESPONSABLE: Gerente /presidente			
RECURSO: Nómina De Empleados Promovidos.			
Unidad De Medida	Tipo	Recolección	Revisión
Porcentaje	Eficiencia	Semestral	Anual
100*(n° de propuestas efectivas / total de propuestas aceptadas)			
= 70%			
USUARIOS			
OBSERVACIONES			

Realizado por: Herrera, Cristina, 2023.

Dentro de la asociación existe una participación del 70% de los socios de manera activa en cada una de las actividades encaminadas por el presidente de la asociación, el cual permite el logro de las metas y objetivos planteados, por otra parte, el 30% de los socios carece de un trabajo en equipo debido a que no existe una buena comunicación entre ellos.

Tabla 5-45: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento enfocada a la formación

Ficha Técnica De Cumplimiento De Indicadores De Gestión			
Asociación Ikiamanch			
TITULO:	Formación		
OBJETIVO:	Desarrollar la gestión del talento a través de: la formación continua, la contratación eficaz, el espacio de integración y las promociones internas		
Fuente:	Junta Directiva/Administrador		
Clase De Indicador			
Cientes	Financiero	Procesos internos	Aprendizaje y crecimiento X
RESPONSABLE: Gerente/presidente			
RECURSO: Nómina De Empleados.			
Unidad De Medida	Tipo	Recolección	Revisión
Porcentaje	Eficiencia/Calidad	Semestral	Anual
FÓRMULA DE CÁLCULO			

Encuesta del nivel de satisfacción al personal y a los directivos

Encuesta satisfacción de capacitaciones

Según el desempeño del empleado, ¿qué tan probable es que los recomiende para una oportunidad de crecimiento en la organización?

Muy probable
poco probable

¿Cuán fuertemente estaría de acuerdo / en desacuerdo con lo siguiente?

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El empleado pone en práctica los consejos que recibe por parte de sus compañeros				
Los empleados están listos para asumir responsabilidades adicionales				
Los empleados pueden equilibrar el trabajo y la vida personal.				
Los empleados entienden los objetivos de la organización y trabajan duro para lograrlos.				

En una escala del 1 al 10, donde 10 es el valor más alto, ¿cómo calificarías el desempeño del empleado en los siguientes aspectos?

Al trabajar en un proyecto de equipo, el socio valora el trabajo de todos
Al asistir a las reuniones del equipo, el socio siempre llega a tiempo

PROACTIVIDAD

	SI	NO
Los socios aportan sugerencias a nuevas iniciativas o problemas existentes.		
El Socio está dispuesto a colaborar en la organización de eventos para el equipo		
El socio no se opone a los cambios relacionados con la administración y el trabajo		

USUARIOS

OBSERVACIONES

Se debe llevar a cabo una evaluación de las capacitaciones brindadas en el ámbito administrativo, financiero y de planeación.

Realizado por: Herrera, Cristina, 2023.

El modelo de encuesta propuesto ayudará a la asociación a desarrollar estrategias competitivas, con la finalidad de mejorar sus operaciones, servicio al cliente, habilidades de comunicación, manejo de conflictos los mismos que tienen por objeto incrementar los ingresos y la participación en el mercado internacional.

5.8.4.1. *Flujograma Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento*

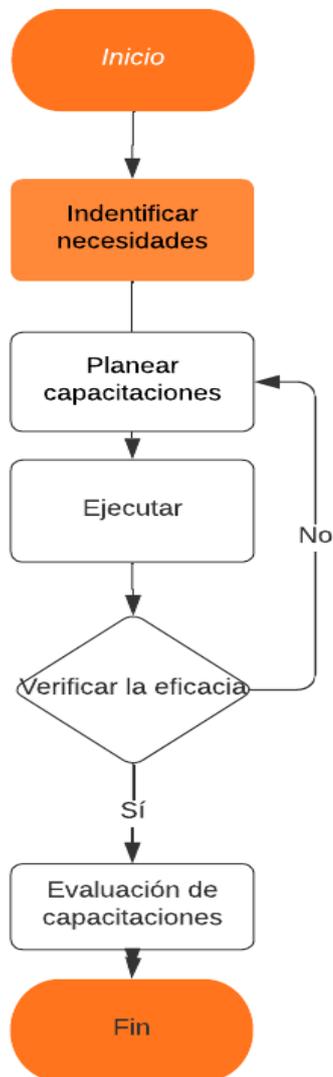


Ilustración 5-39: Flujograma Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Realizado por: Herrera, Cristina, 2023.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

El trabajo investigativo mediante la encuesta realizada a cada uno de los miembros de la asociación Ikiamanch, obtuvo resultados con la identificación de problema central, haciendo este la deficiencia en su estructura organizacional conforme al plan estratégico como actualmente vigente en la asociación. Para lo cual, se realizó su diagnóstico estructurando una herramienta administrativa que permita la asistencia en cuanto a una planificación de objetivos estratégicos para la organización.

El cuadro de Mando integral propuesto permitió una visualización más detallada de los objetivos estratégicos como los mismos que al ser propuestos y ejecutados ayudarán al fortalecimiento de la relación entre productores y vendedores con una visión de incrementar la calidad técnico-administrativa garantizando mantener su producción en el mercado nacional ingresar al mercado internacional.

El plan estratégico propuesto incluye cuatro objetivos planteados para la asociación donde su ejecución tomará acciones de mejora en el área de operaciones, comercialización y clientes; estrategia vinculada al diseño de indicadores que relacionan procesos internos, financieros clientes, crecimiento y aprendizaje.

La propuesta del indicador del proceso financiero de la asociación se obtendrá el incremento de ingresos, mediante la sugerencia de generación de alianzas estratégicas con otras asociaciones relacionadas con la misma actividad económica; de esta manera obtener mayor beneficio.

Dentro del objetivo estratégico propuesto que relaciona el indicador clientes de la asociación Ikiamanch, elaborará planes de captación hacia los clientes ofertando sus productos de forma más creativa con mayor innovación y por ende captando el mayor número de clientes potenciales.

El indicador propuesto que relaciona los procesos internos determinará el porcentaje de dificultad en logística, es decir la asociación analizará las entregas de sus productos a los mercados ya preestablecidos con la proyección de crecimiento hacia otros mercados a nivel internacional.

El indicador diseñado hacia el aprendizaje crecimiento ayudará a los miembros de la asociación Ikiamanch, a mejorar su estructura orgánica funcional tomándose como mejora la visión, misión, valores y principios de la asociación, ya que mediante ellos se definirá la estructura organizacional, así como su cultura de desarrollo integral dentro de la sociedad.

6.2. RECOMENDACIONES

En base a los análisis realizados con la ayuda de esta útil herramienta que es el Cuadro de Mando Integral, se puede recomendar a la Asociación IKIAMANCH que se tome en consideración las siguientes observaciones:

- Cuando la asociación Ikiamanch desee plantear indicadores para otras áreas, se recomienda no tener demasiados indicadores sino solamente los que se consideren los indispensables.
- Al momento de implementar el BSC, se recomienda comunicar a todos los miembros de la asociación lo que se desea lograr, de manera que tanto personal administrativo como operativo aporten mediante lluvia de ideas para obtener beneficios de parte a parte; es decir, que la Asociación Ikiamanch crezca y pueda brindar un producto de calidad, mientras que el personal se beneficiaría obteniendo más ingresos.
- Prepararse para mejorar el direccionamiento estratégico de la asociación, que presenta un modelo innovador de misión, visión, valores, políticas, estructura organizacional, cadena de valor y así captar oportunidades de negocios en el mercado asiático.
- Debido a que la Asociación Ikiamanch no contaba con un Análisis FODA, se recomienda que se emplee el análisis propuesto en el presente trabajo, ya que en el mismo se detallan los principales aspectos que influyen con el desenvolvimiento de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Altuna, J., Silva, M., & Álvares, M. (2018). Yellow pitaya (*Hylocereus megalanthus*) fatty acids composition from Ecuadorian Amazonia. *Asian Journal Of Pharmaceutical and Clinical Research*, 218-221.
- Ander, E. (2007). *La planificación estratégica*. Buenos Aires: Lumen.
- ANDER-EGG, E. (1991). *Introducción a la planificación*. Madrid: Siglo XXI.
- Baraybar, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Madrid: ESIC Editorial.
- Barranco, F. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos: del marketing interno a la planificación*. España: Piramide.
- Bonilla, M. (23 de octubre de 2021). Recuperado el 07 de NOVIEMBRE de 2022, de AUDITOOL: <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/8135-principales-caracteristicas-de-la-evaluacion-a-traves-de-la-herramienta-foda>
- Bravo, G. (19 de Septiembre de 2019). **UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ**. Recuperado el 3 de Abril de 2023, de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/UNESUM-ECU-COMERCIO%20EXTERIOR-2019-23.pdf
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría*, 7ª. ed. México: Mc-Graw Hill. .
- Corzo-Rios, L., Bautista-Ramirez, M., & Gómez, L. (2016). *Frutas cactáceas: Compuestos bioactivos y sus propiedades nutraceuticas*. España: Omnia Science.
- COSTA, S. (29 de septiembre de 2022). *Monografias.com*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion>
- Defilo, A. (2017). **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**. Recuperado el 6 de Febrero de 2023, de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/157802616.pdf
- DYSON, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *152(3)*.
- española, R. a. (03 de octubre de 2022). *Real academia española*. Obtenido de <https://dpej.rae.es/lema/productor-ra>
- F. Le Bellec, F. V. (2011). *Pitahaya (pitaya) (Hylocereus spp.)*. Postharvest Biology and Technology of Tropical and Subtropical Fruits. Francia: Elhadi M. Yahia,.
- FERNÁNDEZ, A. (2004). **DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATEGICAS EN LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES**. En A. FERNÁNDEZ, **DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATEGICAS EN LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES** (pág. 9). ESPAÑA: DÍAZ DE SANTOS .
- Ferrel, O., & Geoffrey, A. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México DF: McGraw-Hill Interamericana.
- GOODSTEIN, L., NOLAN, T., & PFEIFFER, W. (1998). *PLANEACIÓN ESTRATEGICA APLICADA*. COLOMBIA: LILY SOLANO AREVALO.

GOODSTEIN, L., NOLAN, T., & PFEIFFER, W. (1998). PLANEACIÓN ESTRATEGICA APLICADA. COLOMBIA: LILY SOLANO AREVALO.

Google, S. (29 de Septiembre de 2022). *Tecnicas de Investigación Edicativa G38*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/tecnicasdeinvestigaciond38/metodos-estadisticos/1-1-analisis-de-datos>

Guanín, X., & Ayala, V. (10 de Abril de 2023). *Universidad Central Del Ecuador*. Recuperado el 6 de Febrero de 2023, de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/T-UCE-0005-416.pdf

Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. 26(2).

Kumar, S., Issac, R., Prabha, & M. (2018). Functional and health-promoting bioactivities of dragon fruit. *Drug Invention Today* 10. págs. 3307-3310.

LOEPS. (16 de MARZO de 2011). **LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA**. Recuperado el 6 de Febrero de 2023, de <https://cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/leyorganicadelaeconomiapopularysolidariaydelsectorfinanciero.pdf>

LOEPS. (2018, p.4). *Ley organica de economia popular y solidaria*.

LOEPS. (2018, p.5). **LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA**.

LOEPS. (2018, p.7). **LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA**.

Manzanero-Acevedo, L. A., Isaac-Márquez, R., Zamora-Crescencio, P., RodríguezCanché, L. G., Ortega-Haas, J. J., & Dzib Castillo, B. B. (2014). CONSERVACIÓN DE LA PITAHAYA [*Hylocereus undatus* (Haw.) Britton & Rose] EN EL ESTADO DE CAMPECHE, MÉXICO. Mexico: Foresta Veracruzana.

Medina, J. (2015). *Documentar las relaciones hídricas y requerimientos nutricionales de la pitaya amarilla, Selenicereus megalanthus (k. schum. ex vaupel) moran, durante distintas etapas fenológicas del cultivo en tres localidades del valle del Cauca*. Colombia: Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2008). *Strategy Safari: A GUIDED TOURTHROUGH THE WILDS OF STRATEGIC MANAGEMENT*. New York: The Free Press.

NIC. (2018). *Aprobación por el Consejo de Definición de Material o con Importancia Relativa (Modificaciones a las NIC 1 y NIC 8)*. ECUADOR.

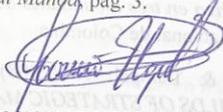
Ochoa, C., Vidal, V., Guevara, J., Guevara, M., Hernández, P., & Guerrero, J. (2012). . Características antioxidantes, fisicoquímicas y microbiológicas de jugo fermentado y sin fermentar de tres variedades de pitahaya (*Hylocereus* spp). . *Scientia Agropecuaria*, 279-289.

Ortiz-Hernández, & Carillo-Salazar. (13 de Noviembre de 2012). Pitahaya (*Hylocereus* spp.): a short review. págs. 220-237.

Piña, F. (21 de agosto de 2022). *wiki. ead*. Obtenido de https://wiki.ead.pucv.cl/Encargo_02_Epistemolog%C3%ADa_-_Apuntes_2022/_Francisca_Silva_Pi%C3%B1a

- Ramírez, R. (2019). **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**. Recuperado el 3 de Abril de 2023, de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/PLAN-DE-ACCION-PARA-PROCESO-DE-EXPORTACIONES-DE-PITAHAYA-AMARILLA-PARA-EL-MERCADO-DE-ESTADOS-UNIDOS.pdf
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Fundamentos de la Planeación*. Mexico: Pearson Educación.
- Ruiz, A., Cerna, J., & Paucar, L. (2020). Pitahaya (*Hylocereus* spp.): Culture, physicochemical characteristics, nutritional composition, and bioactive compounds. *11*(03).
- Santarosa, V. (2013). **ESTUDIO COMPARATIVO;EVALUACION NUTRICIONAL;PITAHAYA (*Hylocereus triangularis*);DESHIDRATAACION DE FRUTAS;DESHIDRATAACION POR LIOFILIZACIÓN;DESHIDRATAACION EN DESHIDRATADOR DE BANDEJAS**. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Santarrosa, V. (2013). *Evaluación nutricional comparativa de pitahaya (*Hylocereus triangularis*) deshidratada en deshidratador de bandejas con la liofilizada*. Riobamba: Escuela superior Politécnica de Chimborazo.
- Solorzano, A. (3 de Octubre de 2014). *Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca*. Recuperado el 6 de Febrero de 2023, de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/2022/2023/UPS-CT003930%20(1).pdf
- Thompson, A. A. (1998). *Dirección y administración estrategicas :conceptos, casos y lecturas*. MEXICO: McGraw-Hill.
- Vargas, Y., Pico, J., Sotomayor, D, Burbano, A., Caicedo, C., . . . Viera, W. (2020). *Manual del Cultivo de Pitahaya para la Amazonía Ecuatoriana*. La Joya de los Sachas, Ecuador: INIAP, Estación Experimental Central de la Amazonía, Programa Nacional de Fruticultur.
- Zee, F., Yen, C., & Nishina, M. (JUNIO de 2004). Pitaya(Dragon Fruit, Strawberry Pear). *Cooperative Extension service, College of tropical Agriculture and Human Resources, University of Hawaii at Manoa*, pág. 3.

- Ramírez, R. (2019). *UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL*. Recuperado el 3 de Abril de 2023, de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/PLAN-DE-ACCION-PARA-PROCESO-DE-EXPORTACIONES-DE-PITAHAYA-AMARILLA-PARA-EL-MERCADO-DE-ESTADOS-UNIDOS.pdf
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Fundamentos de la Planeación*. Mexico: Pearson Educación.
- Ruiz, A., Cerna, J., & Paucar, L. (2020). Pitahaya (*Hylocereus* spp.): Culture, physicochemical characteristics, nutritional composition, and bioactive compounds. *11*(03).
- Santarosa, V. (2013). *ESTUDIO COMPARATIVO; EVALUACION NUTRICIONAL; PITAHAYA (Hylocereus triangularis); DESHIDRATACION DE FRUTAS; DESHIDRATACION POR LIOFILIZACIÓN; DESHIDRATACION EN DESHIDRATADOR DE BANDEJAS*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Santarrosa, V. (2013). *Evaluación nutricional comparativa de pitahaya (Hylocereus triangularis) deshidratada en deshidratador de bandejas con la liofilizada*. Riobamba: Escuela superior Politécnica de Chimborazo.
- Solorzano, A. (3 de Octubre de 2014). *Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca*. Recuperado el 6 de Febrero de 2023, de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/2022/2023/UPS-CT003930%20(1).pdf
- Thompson, A. A. (1998). *Dirección y administración estratégicas :conceptos, casos y lecturas*. MEXICO: McGraw-Hill.
- Vargas, Y., Pico, J., Sotomayor, D., Burbano, A., Caicedo, C., . . . Viera, W. (2020). *Manual del Cultivo de Pitahaya para la Amazonía Ecuatoriana*. La Joya de los Sachas, Ecuador: INIAP, Estación Experimental Central de la Amazonía, Programa Nacional de Fruticultura.
- Zee, F., Yen, C., & Nishina, M. (JUNIO de 2004). Pitaya (Dragon Fruit, Strawberry Pear). *Cooperative Extension service, College of tropical Agriculture and Human Resources, University of Hawaii at Manoa*, pág. 3.


 DIRECCION DE BIBLIOTECAS
 Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
 Y LA INVESTIGACION

 Ing. Jonathan Parraño Uguites MSc
 ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD ADIMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Objetivo: servir como instrumento necesario para la ejecución de estudios y análisis relativos a los factores de producción utilizados y otros elementos que permitan medir la actividad, rendimiento y competitividad de la Asociación Ikiamanch.

1Género

- Masculino
- Femenino

Edad

- 30 - 35
- 35 - 40
- 40 - 45
- 45 - 50

Nivel de Instrucción

- Primaria
- Secundaria
- Preparatoria
- Universitario

Están identificados con la asociación con relación a las políticas y procedimientos

- Si
- No

¿La junta directiva de la asociación tiene la habilidad para solucionar problemas?

- Si
- No

¿Existe una buena capacitación, con el fin de mejorar su satisfacción y su iniciativa en aprender cosas nuevas y aplicarlas día a día?

- Si
- No

¿Fomentan el trabajo en equipo, para la solución de problemas?

- Si
- No

¿Se siente a gusto en la asociación?

- Si
- No

¿Conoce usted que es un plan estratégico?

- Si
- No

¿Realizan un análisis de mercado?

- Si
- No

¿Realizan un plan de marketing?

- Si
- No

¿Realizan un estudio de mercadeo?

- Si
- No

¿Le gustaría incrementar su nivel de ventas y liquidez?

- Si
- No

¿Dentro de su actividad optimizan materiales y recursos?

- Si
- No

¿Conoce la misión, visión, objetivos, valores y el plan operativo anual de la asociación?

- Si
- No

¿Cuentas con equipos y software administrativos y contables actualizados?

- Si
- No

¿Su nivel de posicionamiento en el mercado es?

- Alto
- Medio
- Bajo

¿Hacen uso de la publicidad para la promoción de su producto?

- Si

- No

¿Dentro de su actividad económica, llevan un adecuado registro de los costos y gasto?

- Si
- No

ANEXO B: DECLARACIÓN DE IMPUESTOS

SRI *en línea*

Inicio > Consultas > Impuesto a la Renta Causado y Salida de Divisas

Consulta de Impuesto a la Renta Causado y Salida de Divisas

RUC: 1490825750001 Razón social: ASOCIACION DE PRODUCTORES PITAJAYEROS SHUAR IKIAMANCH

Detalle de valores - 3 registros

Año fiscal	Impuesto a la Renta Causado	Impuesto a la Salida de Divisas
2021	\$0.00	\$0.00
2020	\$0.00	\$0.00
2019	\$0.00	\$0.00

La información del campo Impuesto a la Renta Causado correspondiente a aquella registrada en la base de datos del SRI, tomada de las declaraciones presentadas por los propios contribuyentes.

ANEXO C: ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN, INGENIERO EDWIN TIVI.

1. Año de fundación de la asociación
Durante l entrevista mantenida con el presidente de la asociación el Ing. Edwin Tivi, no pudo dar a conocer que la asociación fue funda en 11 de septiembre del 2018
2. Cuáles son las metas establecidas dentro de la asociación
Así mismo nos supo manifestar que dentro de su meta a corto plazo es llegar a obtener las BPA y las GLOBAL GAP para cada uno de los miembros de la asociación, mediano plazo llegar a tener su centro de acopio y ser a su vez un exportador calificado y finalmente a largo plazo la creación de una cooperativa de Pitajayeros shuar.
3. Cuentan con un plan operativo anual
No cuentan con un plan
4. ¿Dentro de la asociación estaban definidas las responsabilidades y funciones en las diferentes áreas?
Si, esto se llevó a cabo bajo una reunión con los socios, en donde en conjunto con ellos definieron a su junta directiva dentro de la asociación.
5. ¿Cuentan con un organigrama?
La asociación si cuentan con un organigrama, el mismo qué fue adoptado por el ministerio de agricultura y ganadería.
6. ¿Cada que tiempo realizan la socialización de informes?
Además de ello dentro de la socialización de informes lo hacen de manera semestral y la asamblea general una vez al año
7. ¿Dentro de la asociación llevan a cabo procesos contables y financieros?
La asociación por el momento no lleva un control contable y financiero de manera adecuada, de acuerdo con lo manifestado por el presidente ellos llevan un registro de las aportaciones de cada uno de los socios.
8. ¿La asociación ikiamanch cuenta con un manual de funciones?
No cuentan con un manual

9. Cual fue el excedente en el año 2020-2021 y 2021-2022
en el año 2020-2021 tuvieron un excedente de 400\$
2021-2022 un excedente de 150\$
10. ¿Llevan un control de ingresos, gastos e inventario?
Actualmente no lo llevan
11. ¿Cuentan con financiamiento?
No han recurrido a ningún financiamiento.
12. ¿Cuentan con un fondo de aportaciones?
Sí cuentan con un fondo de aportaciones el mismo que al inicio de este año se acordó con las aportaciones 5\$ mensuales, en donde el 99% de ese fondo es destinado para el presidente de la asociación, para el apoyo en las gestiones que requiere la asociación.
13. ¿Le gustaría incrementar su rentabilidad?
Si
14. ¿Implementan un modelo de gestión?
Si tienen, pero no lo llevan a cabo
15. ¿Cuál es la producción de cada socio?
La producción global entre todos los socios es de 1200000 kilos de fruta al año.
16. ¿Cuáles son los impuestos que pagan?
Pago del impuesto rural del 70% y el colectivo del 50%
17. ¿Cuál es la participación de los socios?
La participación de los socios dentro de las actividades ha sido de un 70 % mientras que el 30% se ha manifestado de manera esporádicamente.
18. En el año 2021 y 2022. ¿Cuál ha sido el número de reclamos de venta al año?
Durante al año 2021 y 2022 no ha existido ningún reclamo de la fruta vendida.
19. En el año 2021 y 2022. ¿Cuál ha sido el número de entrega de pedidos al año?
En el año 2021 el número de pedido ha sido de 4 y en el año 2022 de 6 pedidos
20. En el año 2021 y 2022. ¿Cuál ha sido el número de retrasos de venta al año?
Durante el año 2021 y 2022 el número de retrasos por venta ha sido de 3.
21. En el año 2021 y 2022. ¿Cuál ha sido el número de pedidos al año?
En el 2021 la asociación ha tenido 4 pedidos y en el 2022 6 pedido de fruta.
22. En el año 2021 y 2022. ¿Cuál ha sido el número de productos de entrega sin problemas al año?

Durante el año 2021 y 2022 no ha existido ningún problema al momento de entregar el producto al cliente.

23. En el año 2021 y 2022. ¿Cuál ha sido el total de ventas al año?

Las ventas en el año 2021 han sido de 2000 kg de fruta a un precio de 3,50\$
dándonos como total de ventas \$7000,00

Las ventas en el año 2022 han sido de 120000 kg de fruta a un precio de 0,50\$
dándonos como total de ventas \$6000,00

ANEXO D: LÍNEA BASE DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PITAHAYA IKIAMACH

Productores de Pitahaya de Morona Santiago del cantón Palora, análisis ejecutado con el GAD provincial de Morona Santiago en su área Fomento Productivo

NOMBRES	PARROQUIA	SECTOR	CULTIVO	NOMBRE DE LA FINCA	ÁREA (Has)	ZONA GEOGRÁFICA	COORDENADAS "X"	COORDENADAS "Y"	ALTITUD (msnm)
Albino Wajuyata	Sangay	Chinimp	Pitahaya	Luisana	0.45	18 SUR	172289	9801994	964
Aldo Wajuyata	Sangay	Vía Paquisha	Pitahaya	La Beky	1.22	18 SUR	171925	9802607	959
Andrés Jimbicti	Sangay	Chinimp	Pitahaya	Adonai lote 1	0.91	18 SUR	172226	9801193	927
Andrés Jimbicti	Sangay	Chinimp	Pitahaya	Adonai lote 2	0.52	18 SUR	172316	9801112	925
Angel Kunamp	Sangay	Tierras Verdes	Pitahaya	Tierras verdes lote 1	1.59	18 SUR	172939	9802543	964
Angel Kunamp	Sangay	Tierras Verdes	Pitahaya	Tierras verdes lote 2	1.36	18 SUR	172943	9802444	962
Angel Kunamp	Sangay	Tierras Verdes	Pitahaya	Tierras verdes lote 3	0.78	18 SUR	172947	9802699	966
Angel Kunamp	Sangay	Tierras Verdes	Pitahaya	Tierras verdes lote 4	1.21	18 SUR	173115	9802458	968
Angel Ordoñez	16 de Agosto	Vía a Pitorishca	Pitahaya	San Patricio	3.13	18 SUR	178396	9804504	878
Arnaldo Romero	16 de Agosto	Tunaime	Pitahaya	Hnos. Romero	1.48	18 SUR	179570	9799621	847
Carlos Jaramillo	16 de Agosto	Yawints	Pitahaya	Estrellita 1	0.70	18 SUR	173838	9804071	900
Carlos Jaramillo	16 de Agosto	Yawints	Pitahaya	Estrellita 2	0.37	18 SUR	173891	9804110	912
Cecilia Carvajal	Sangay	Paquisha	Pitahaya	Santa Cecilia	1.54	18 SUR	171242	9802502	1002
César Calle	16 de Agosto	16 de Agosto	Pitahaya	César Calle 2	0.91	18 SUR	174819	9807204	891
César Calle	16 de Agosto	16 de Agosto	Pitahaya	César Calle 1	0.59	18 SUR	175504	9808011	896
Cristian Delgado	16 de Agosto	Tunaime	Pitahaya	Damián Gato	0.97	18 SUR	179525	9799562	852

Damián Mantilla	Sangay	Vía a Llushin	Pitahaya	Mabu lote 2	0.22	17 SUR	831746	9810106	899
Daniel Apik	Sangay	Chinimp	Pitahaya	Jheysa lote 2	0.30	18 SUR	172159	9802295	955
Daniel Jimpikit	16 de Agosto	Kuakash	Pitahaya	Daniel	0.56	18 SUR	178242	9801155	865
Daniel Wajuyata	Sangay	Chinimp	Pitahaya	Wajuyata	0.96	18 SUR	172144	9801723	966
Edwin Tivi	Sangay	Chinimp	Pitahaya	Yanuka	0.54	18 SUR	172117	9801680	955
Eldon Wajuyata	Sangay	Chinimp	Pitahaya	Amado	0.69	18 SUR	172650	9801488	942
Elias Antuca	16 de Agosto	Yawints	Pitahaya	Los Shawis	0.21	18 SUR	173589	9803599	913
Elisa Wajuyata	Sangay	Chinimp	Pitahaya	Estefany Nicol	1.41	18 SUR	172202	9801554	952
Ernesto Wajuyata	Sangay	Chinimp	Pitahaya	Jheysa lote 1	0.72	18 SUR	172112	9802327	945
Estalin Tzamarenda	16 de Agosto	Tawasap	Pitahaya	Tawasap	0.55	18 SUR	175448	9803828	886
Fidencio Jimpikit	16 de Agosto	Kunamp	Pitahaya	Nhemias 1	0.64	18 SUR	179647	9800497	849
Fidencio Jimpikit	16 de Agosto	Kunamp	Pitahaya	Nhemias 2	0.25	18 SUR	179514	9800429	856
Francisco Wajuyata	Sangay	Chinimp	Pitahaya	Wajuyata	1.11	18 SUR	172222	9801444	930
Franklin Gahona	16 de Agosto	Comanche	Pitahaya	Nápoles	0.33	18 SUR	174587	9810987	873
Gendri Tivi	Sangay	Chinimp	Pitahaya	Gendri Tivi	0.36	18 SUR	172544	9802263	972
Génesis Fernández	Arapicos	Vía a San Luis	Pitahaya	Hermanos Fernández	0.79	18 SUR	173504	9797793	871
Gregorio Tivi	Sangay	Chinimp	Pitahaya	Kambundini	0.66	18 SUR	172292	9802333	978
Gricelda Parra	16 de Agosto	16 de Agosto	Pitahaya	Gris de la Esperanza 1	0.16	18 SUR	175434	9808073	903
Gricelda Parra	16 de Agosto	16 de Agosto	Pitahaya	Gris de la Esperanza 2	0.33	18 SUR	175473	9808015	908
Hugo Sánchez	Sangay	Chinimp	Pitahaya	Saraliz	3.44	18 SUR	172179	9803149	943
Isaac Wajuyata	Sangay	Chinimp	Pitahaya	Josep lote 1	0.32	18 SUR	172247	9801332	930

Isaac Wajuyata	Sangay	Chinimp	Pitahaya	Josep lote 2	0.50	18 SUR	172353	9801321	926
Iván Merino	Sangay	Junta de agua potable	Pitahaya	Divina Providencia	0.67	17 SUR	831253	9803152	1052
Jaime Balcazar	16 de Agosto	16 de Agosto	Pitahaya	Alice	0.92	18 SUR	175675	9806922	882
Jakeline Gómez	Sangay	Vía Paquisha	Pitahaya	Los Prados lote 1	0.65	18 SUR	171612	9802639	965
Jakeline Gómez	Sangay	Vía Paquisha	Pitahaya	Los Prados lote 2	1.00	18 SUR	171516	9802824	965
Jesús Ankuash	Sangay	Paquisha	Pitahaya	Tía Lidda	0.87	18 SUR	171262	9802425	991
Jhoana Bustamante	Sangay	Vía a Llushin	Pitahaya	Mabu lote 1	0.66	17 SUR	831848	9810091	900
Jorge Jimpikit	16 de Agosto	Kuakash	Pitahaya	San Jorge	0.38	18 SUR	178370	9801201	860
José Balcazar	16 de Agosto	16 de Agosto	Pitahaya	San José	0.86	18 SUR	176895	9806621	871
José Gahona	16 de Agosto	Comanche	Pitahaya	José Gahona	0.42	18 SUR	174768	9810539	881
José Wajuyata	16 de Agosto	Kunamp	Pitahaya	Machete	0.48	18 SUR	179856	9800217	854
Karina Garay	Sangay	Tarqui	Pitahaya	Danielle lote 1	0.55	17 SUR	829078	980962	927
Karina Garay	Sangay	Tarqui	Pitahaya	Danielle lote 2	0.70	17 SUR	829001	9809514	920
Klever Calle	16 de Agosto	Río Pastaza	Pitahaya	Calle Gahona	0.43	18 SUR	180293	9802505	770
Liduvina Najemtai	16 de Agosto	Tunaime	Pitahaya	Rea Najamtei	0.37	18 SUR	179555	9799521	850
Lucy Kunamp	Sangay	Chup	Pitahaya	Asenet	0.37	18 SUR	173191	9805405	922
Luis Punina	16 de Agosto	Vía Yawints	Pitahaya	Alejandra	0.94	18 SUR	174424	9804268	902
Luis Rea	16 de Agosto	16 de Agosto	Pitahaya	Yajaira	2.78	18 SUR	174961	9806859	897
Luis Wajuyata	Sangay	Chinimp	Pitahaya	Milene	1.10	18 SUR	173643	9801852	934
María Garcés	Sangay	Chinimp	Pitahaya	Encanto natural	0.65	18 SUR	172430	9801356	956
Mario Izurieta	Sangay	Junta de agua potable	Pitahaya	S.L.G lote1	0.80	17 SUR	830092	9802348	1046
Mario Izurieta	Sangay	Junta de agua potable	Pitahaya	S.L.G lote2	0.25	17 SUR	830051	9802093	1048
Marisol Rea	Sangay	Los Laureles	Pitahaya	Rina	0.67	18 SUR	170443	9806581	930
Maruja Huatatuca	Sangay	Paquisha	Pitahaya	Marujita	0.41	18 SUR	171401	9803285	932

Miguel Cayambe	Sangay	Tarqui	Pitahaya	San Miguel	1.10	17 SUR	830720	9808626	927
Miriam Tivi	Sangay	Chinimp	Pitahaya	Thaiz	0.44	18 SUR	172168	9802163	957
Moises Sanchima	Sangay	Paquisha	Pitahaya	Sanchima	0.79	18 SUR	170935	9803276	957
Mónica Sanchima	Sangay	Paquisha	Pitahaya	Nunkui	0.50	18 SUR	170818	9802611	961
Oswaldo Mosquit	Sangay	Chinimp	Pitahaya	Marilu lote 1	0.40	18 SUR	171541	9802573	966
Oswalo Mosquit	Sangay	Chinimp	Pitahaya	Marilu lote 2	0.86	18 SUR	171461	9802434	966
Patricia Rodríguez	Sangay	Guayas	Pitahaya	Ruta del Chimborazo 1	1.47	17 SUR	823119	9799479	1248
Patricia Rodríguez	Sangay	Guayas	Pitahaya	Ruta del Chimborazo 2	1.50	17 SUR	823250	9799375	1236
Peter Cunambi	Sangay	Vía a Tunaima	Pitahaya	Cunambi-Vargas 1	0.82	18 SUR	174397	9801214	907
Peter Cunambi	Sangay	Vía a Tunaima	Pitahaya	Cunambi-Vargas 2	0.24	18 SUR	174395	9801023	907
Peter Cunambi	Sangay	Vía a Tunaima	Pitahaya	Cunambi-Vargas 3	0.23	18 SUR	174322	9801071	893
Peter Cunambi	Sangay	Vía a Tunaima	Pitahaya	Cunambi-Vargas 4	0.91	18 SUR	174286	9800948	895
Rosa Mashiant	Sangay	Paquisha	Pitahaya	Belén	0.82	18 SUR	171105	9802657	961
Rubén Guama	Arapicos	Apkius	Pitahaya	Hermanos Guama	0.96	18 SUR	169747	9794314	953
Segundo Garcés	Sangay	Chinimp bajo	Pitahaya	Valle hermoso	0.75	18 SUR	172081	9800609	909
Tailor Procel	16 de Agosto	16 de Agosto	Pitahaya	Procel 1	0.81	18 SUR	174859	9807320	895
Tailor Procel	16 de Agosto	Río Palora	Pitahaya	Procel 2	0.90	18 SUR	180454	9802446	740
Telmo Wajuyata	Sangay	Vía Paquisha	Pitahaya	Hmnos. Wajuyata	0.61	18 SUR	171239	9805177	934
Verónica Espín	Sangay	Nuevo Amundalo	Pitahaya	Ambrocía	1.65	17 SUR	829250	9811881	893
Shirley Veliz	Sangay	Numbaima	Pitahaya	Ainhoa	1.62	17 SUR	832775	9812854	860
Dany Santos	Sangay	Vía agua potable	Pitahaya	La Fortuna	1.58	18 SUR	168261	9809870	892

Jorge Gómez	Metzeras	Vía Numbayme	Pitahaya	Gómez	1.00	18 SUR	168179	9810139	875
Olmedo Gómez	Metzeras	La Merced	Pitahaya	S/N	0.74	18 SUR	170452	9810041	885
Andrea Patiño	Sangay	Vía agua potable	Pitahaya	S/N	0.92	17 SUR	833755	9804267	978
Jorge Shariam	Sangay	Chinimp	Pitahaya	Etsa	1.00	18 SUR	173332	9801330	919



epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 05 / 06 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: CRISTINA JAMILEX HERRERA BRIONES
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
Título a optar: LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.


DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACIÓN
 Ing. Jhonatan Parreño Uquillas MBA
DBRA 1 ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

0878-DBRA-UTP-2023