

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TEMA

DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA DE MANDO INTEGRAL PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES EN LA ASOCIACIÓN CAFETALERA DE EL SALVADOR

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

JOSÉ CALIXTO CHAVARRIA LANDAVERDE

CL14005

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AGOSTO 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: MSc. Roger Armando Arias Alvarado.

Vicerrector: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López.

Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

Vice Decano: MS. Mario Wilfredo Crespín Elías.

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

Director de procesos de graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Alfonso López Ortiz.

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez.

MBA. Oscar Noé Navarrete Romero (Docente asesor).

Agradecimientos

Doy gracias a Dios porque me dio la sabiduría e inteligencia para poder desarrollar el presente trabajo, porque su gracia y misericordia estuvieron y está siempre presente en cada paso doy, me dio el amor y fortaleza para nunca darme por vencido; a mi familia por su apoyo incondicional; a mis padres Calixto y Alicia, por su amor y apoyo económico y espiritual, ya que perennemente estuvieron animándome a superarme constantemente, por tener paciencia; a mis hermanos Ana y Jairo que me apoyaron cuando necesité su ayuda; A mis amigos por apoyarme a seguir adelante y ser alguien de admiración, al Lic. Omar Flores Hidalgo Presidente de ACAFESAL por su asistencia y confianza en el desarrollo de este trabajo y agradecer especialmente a los asociados de La Asociación Salvadoreña de Profesionales en Administración de Empresas (ASPAE) de quienes recibí consejos y enseñanzas invaluable para desempeñar de la mejor manera mi profesión. A mi docente asesor y todos los catedráticos que a lo largo de la carrera compartieron esos conocimientos y experiencias necesarias para mi formación como profesional.

Porque de Él, por Él y para Él son todas las cosas. A Él sea la gloria para siempre. Amén. Romanos 11:36.

José Calixto Chavarria Landaverde

Índice

Resumen	
Introducción	
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN CAFETALERA DE EL SALVADOR (ACAFESAL), ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) Y LA TOMA DE DECISIONES.	1
A. Objetivos del capítulo.	1
1. Objetivo general.....	1
2. Objetivos específicos.	1
B. Generalidades de la Asociación Cafetalera de El Salvador.	2
1. Historia de la Asociación Cafetalera de El Salvador.	2
2. Misión.	2
3. Visión.....	3
4. Valores.	3
5. Objetivos fundamentales.....	3
6. Aspectos generales de la Asociación Cafetalera de El Salvador.	4
7. Estructura organizativa de La Asociación Cafetalera de El Salvador.....	1
8. Marco legal e institucional de las Asociaciones en El Salvador.....	1
a) Marco Legal	1
b) Marco institucional.....	12
C. Generalidades del cuadro de mando integral (CMI).	13
1. Antecedentes.....	13
2. Definición.	14
3. Principios del cuadro de mando integral (CMI).....	15
a) Traducir la estrategia a términos operativos.....	15
b) Alinear la organización con las estrategias.	16
c) Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.	16
d) Hacer de la estrategia un proceso continuo.	17
e) Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.	17
4. Objetivos del cuadro de mando integral.	18
5. Elementos de un cuadro de mando integral.	18
6. Perspectivas del cuadro de mando integral.	19

a)	Perspectiva financiera.....	19
b)	Perspectiva del cliente.....	23
c)	Perspectiva de procesos internos.....	25
d)	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	28
7.	Construcción e implantación del cuadro de mando integral.....	32
a)	Planificación.....	32
b)	Recopilación de información.....	34
c)	Determinación de indicadores.....	35
d)	Conformación del cuadro de mando integral.....	36
8.	Ventajas y desventajas del cuadro de mando integral.....	37
D.	Generalidades de la toma de decisiones gerenciales.....	40
1.	Definición de toma de decisiones.....	40
2.	Tipos de decisiones gerenciales.....	40
a)	Decisiones programadas.....	40
b)	Decisiones no programadas.....	40
3.	Proceso de toma de decisiones.....	41
4.	Niveles de toma de decisiones.....	43
a)	Toma de decisiones nivel estratégico.....	43
b)	Toma de decisiones nivel táctico.....	43
c)	Toma de decisiones nivel operativo.....	43
5.	Estilos de toma de decisiones.....	43
a)	Estilo directivo.....	44
b)	Estilo analítico.....	44
c)	Estilo conceptual.....	44
d)	Estilo conductual.....	44
6.	Modelo racional para tomar decisiones.....	45
7.	Condiciones para la toma de decisiones.....	47
	CAPÍTULO II.....	49
	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ASOCIACIÓN CAFETALERA DE EL SALVADOR PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DEL DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA DE MANDO INTEGRAL PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES.....	49
A.	Importancia de la investigación.....	49
B.	Objetivos.....	49

1. Objetivo general.....	49
2. Objetivos específicos.....	50
C. Metodología de investigación.....	50
1. Método.....	50
2. Tipo de investigación.....	50
3. Diseño de la investigación.....	51
4. Unidades de análisis.....	51
5. Fuentes de información.....	51
6. Ámbitos de la investigación.....	52
7. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	52
8. Determinación del universo y muestra.....	53
9. Limitaciones de la investigación.....	55
10. Alcances de la investigación.....	56
D. Hipótesis.....	56
1. General.....	56
2. Específicas.....	56
E. Diagnóstico de la investigación.....	57
F. Conclusiones y recomendaciones.....	70
1. Conclusiones.....	70
2. Recomendaciones.....	73
CAPÍTULO III.....	75
PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA DE MANDO INTEGRAL PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES EN LA ASOCIACIÓN CAFETALERA DE EL SALVADOR.....	75
A. Objetivos del diseño del CMI en ACAFESAL.....	75
B. Motivos del diseño CMI para ACAFESAL.....	76
C. Creación de la propuesta herramienta de mando integral.....	76
D. Presentación de la propuesta herramienta de mando integral.....	92
E. Plan de implementación de la herramienta administrativa de mando integral.....	99
1. Descripción del plan de implementación.....	99
2. Presupuesto para la implementación del CMI.....	103
Bibliografía.....	105

Índice de tablas, ilustraciones y anexos

Tablas

Tabla 1 “Objetivos financieros según el ciclo de vida de la empresa”.....	20
Tabla 2 “Indicadores de los temas financieros estratégicos”.....	22
Tabla 3 Distribución de los universos.....	53
Tabla 4 Desglose de la visión.....	77
Tabla 5 Establecimiento de enfoques y objetivos de éxito.....	79
Tabla 6 Desarrollo de indicadores e inductores.....	81
Tabla 7 Descripción de los indicadores.....	83
Tabla 8 Elaboración del CMI.....	88
Tabla 9 Desarrollo de las iniciativas estratégicas.....	90
Tabla 10 Cronograma de actividades.....	102
Tabla 11 Presupuesto de implementación.....	103

Ilustraciones

Ilustración 1 “La propuesta de valor para atraer o retener clientes”.....	24
Ilustración 2 Perspectiva de la cadena de valor del proceso interno.....	26
Ilustración 3 "La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento".....	29
Ilustración 4 “Construcción y desarrollo del CMI”.....	34
Ilustración 5 “Ejemplo de un Cuadro de Mando Integral”.....	37
Ilustración 6 Proceso de toma de decisiones.....	42
Ilustración 7 Estilos de toma de decisiones.....	45
Ilustración 8 El proceso racional para la Toma de Decisiones.....	45
Ilustración 9 CMI ACAFESAL.....	80
Ilustración 10 Página principal del CMI.....	92
Ilustración 11 Perspectivas CMI.....	93
Ilustración 12 Formato interno de Perspectivas.....	94
Ilustración 13 Formato visual de cumplimiento de inductor.....	95
Ilustración 14 Ajuste de inductor.....	96
Ilustración 15 Establecimiento de operación en inductor.....	97
Ilustración 16 Colocación de marco estratégico de la organización.....	98
Ilustración 17 Diagrama de presentación a Junta de Gobierno.....	101

Anexos

Anexo 1 Cuestionario aplicado a asociados de ACAFESAL.

Anexo 2 Cuestionario aplicado a empleados de ACAFESAL.

Anexo 3 Entrevista aplicado a los miembros de la Junta de Gobierno de ACAFESAL.

Anexo 4 Interpretación de resultados de cuestionario aplicado a asociados de ACAFESAL (Anexo 1).

Anexo 5 Interpretación de resultados de cuestionario aplicado a empleados de ACAFESAL (Anexo 2).

Anexo 6 Interpretación de resultados de las entrevistas aplicadas a los miembros de la Junta de Gobierno de ACAFESAL (Anexo 3).

Resumen

En la actualidad y a raíz de la emergencia creada por la pandemia del COVID-19, en El Salvador como en otros países del mundo, se han tomado medidas de distanciamiento social y confinamiento, contexto que ha contribuido a salvaguardar la salud y de la vida de la población a nivel general, sin embargo, esto ha puesto en peligro el funcionamiento de un gran número de empresas, por ende y sumado al hecho de que estas organizaciones estaban y siguen buscando el cómo sobrevivir en un mundo altamente competitivo, donde solamente aquellas que estén mejor preparadas tanto organizativa, económica y tecnológicamente son las que lograrán permanecer en el mercado.

Esta situación ha hecho reflexionar al constructor del presente trabajo sobre la sistematización de la toma de decisiones en base al marco estratégico de las organizaciones, debido a esto se pretende diseñar para La Asociación Cafetalera de El Salvador una herramienta administrativa de mando integral que compense sus necesidades sobre la falta de información estructurada y resumida de sus operaciones principales y le que facilite el proceso de la toma de decisiones en base a su marco estratégico, y además, les permita a futuro identificar las áreas problemáticas para actuar de una manera preventiva o correctiva, si es necesario; por lo que este instrumento priorizara las variables críticas para la toma de decisiones.

La metodología que se aplicó en el desarrollo del presente estudio fue el método científico a través del método deductivo, el análisis y la síntesis que permitieron darle una respuesta factible al problema investigado.

El diagnóstico ejecutado en la Asociación permitió conocer que el marco estratégico conformado por visión, misión, valores y otros elementos; los cuales ayudan a guiar las actividades ejecutadas por los empleados y personal de la Junta de Gobierno de la asociación; se percibe como desconocido entre los mencionados, ACAFESAL no cuenta con planes de capacitación y de desarrollo para sus empleados, que la atención y el servicio que la organización ofrece a sus asociados se considera buena por los mismos y que la gremial no cuenta con una herramienta administrativa que le permita tener una visión global y concreta de la situación económica, de los resultados de sus procesos internos, de la satisfacción de sus asociados y del desarrollo del su recurso humano

Es por ello que se recomienda a la Asociación que realice actividades que permitan a los empleados y personal de la Junta de Gobierno conocer y retener el marco estratégico de la organización, establecer planes de capacitación y desarrollo del recurso humano, reforzar el servicio y atención al asociado y como prioridad el diseñar de una herramienta de mando integral que le permita mejorar las diferentes situaciones expuestas; contribuyendo con el interés de la Junta de Gobierno y gerencia por renovar su control en cuanto al cumplimiento de las estrategias aplicadas y sus resultados, así como conservar su liderazgo en el mercado.

Introducción

Esta investigación presenta un diseño de herramienta administrativa de mando integral para La Asociación Cafetalera de El Salvador (ACAFESAL), actualmente dicha gremial no cuenta con una herramienta administrativa que le sirva de soporte para tomar sus decisiones, es importante mencionar que de éstas depende que se tenga éxito o fracaso en cada operación realizada; deben estar fundamentadas en una base sólida.

Tomando en cuenta que el Cuadro de Mando Integral (CMI) o mejor conocido como Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de control que permite a las empresas monitorizar sus objetivos, medir las actividades en términos de su visión y proporcionar una vista global del negocio, en conclusión, dicha herramienta facilita el tomar mejores decisiones por el hecho de ser prácticamente un modelo de planificación y gestión, que alinea a la organización con su estrategia y facilite el proceso de toma de sesiones.

Por esa razón se presenta un DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA DE MANDO INTEGRAL PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES EN LA ASOCIACIÓN CAFETALERA DE EL SALVADOR, el cual contribuya a aligerar dicho proceso, por lo que el presente estudio consta de tres capítulos.

El primer capítulo comprende los aspectos teóricos de la investigación, por lo que se ha dividido en tres secciones; la primera de ellas hace referencia a los aspectos generales de ACAFESAL; la segunda parte aborda la descripción del CMI y todos los elementos que intervienen en esta y la última sección comprende las generalidades de la toma de decisiones.

El segundo capítulo describe la metodología utilizada en la investigación y las fuentes mediante las cuales se obtuvo la información para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la Asociación.

Finalmente, el capítulo tres expone la propuesta del diseño de la herramienta administrativa de mando integral, en la cual se puntualiza el diseño del tablero de control, los mapas estratégicos, así como las iniciativas estratégicas a desarrollar para el logro de los objetivos propuestos para cada una de las perspectivas que integran el CMI; concluyendo así el estudio con el ejemplo del diseño del cuadro de una manera gráfica siendo este desarrollado en un entorno virtual.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN CAFETALERA DE EL SALVADOR (ACAFESAL), ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) Y LA TOMA DE DECISIONES.

A. **Objetivos del capítulo.**

1. **Objetivo general.**

Establecer las generalidades de la Asociación Cafetalera de El Salvador, así como también las generalidades sobre el cuadro de mando integral (CMI) y la toma de decisiones. que sirvan de base para la elaboración de un diseño de herramienta administrativa de mando integral para la sistematización de la toma de decisiones.

2. **Objetivos específicos.**

1. Presentar información general referente a las generalidades de la Asociación Cafetalera de El Salvador para conocer los antecedentes y la situación en la que se encuentra.
2. Desarrollar un marco teórico relativo a la administración que sirva de guía para el trabajo de investigación.
3. Determinar conceptos básicos sobre el cuadro de mando integral (CMI) y la toma de decisiones, que permitan sistematizar la toma de decisiones en la Asociación Cafetalera de El Salvador.

B. Generalidades de la Asociación Cafetalera de El Salvador.

1. Historia de la Asociación Cafetalera de El Salvador.

“Llamada primeramente “Sociedad de Defensa del Café”, fue fundada en San Salvador, capital de El Salvador, el 18 de diciembre de 1929, por un grupo de productores de café del país.

De conformidad con el acuerdo sin número, de fecha cuatro de abril de mil novecientos treinta, del Poder Ejecutivo emitido por la Secretaría de Gobernación y publicado en el Diario Oficial número CIENTO VEINTISIETE, Tomo CIENTO OCHO, de fecha seis de junio de mil novecientos treinta, se concedió la personalidad jurídica y aprobaron los Estatutos de la ASOCIACIÓN CAFETALERA DE EL SALVADOR, como una entidad apolítica, no lucrativa, ni religiosa, de nacionalidad salvadoreña, la cual podrá abreviarse LA CAFETALERA.

La Asociación Cafetalera de El Salvador se compone de todos los productores de café de El Salvador sin distinción de sexo, mayores de dieciocho años, nacionales o extranjeros que residan o no en el país exceptuando a las personas jurídicas, pero estarán reconocidos como asociados los miembros de las sociedades colectivas que produzcan café.”¹

En la actualidad la sede central de ACAFESAL se ubica en Colonia Escalón, 67 Avenida Norte N° 116, San Salvador; en 2020 la asociación contaba con aproximadamente con 509 asociados caficultores y 26 empleados distribuidos en 13 de 14 departamentos de El Salvador.

2. Misión.

“Defender los intereses de los caficultores, velando por una caficultura sostenible que contribuya a la protección y conservación del medio ambiente para la Captación de agua, producción de oxígeno y hábitat para vida silvestre, contribuyendo a la economía familiar en la zona rural.”²

¹ ACAFESAL. (2015). Sobre ACAFESAL. julio 2020, de ACAFESAL Sitio web: <http://acafesal.org/>

² ACAFESAL. (2015). Sobre ACAFESAL. julio 2020, de ACAFESAL Sitio web: <http://acafesal.org/>

3. Visión.

“Ser líderes incidiendo en el logro de una caficultura sostenible en el contexto de cafés de calidad.”³

4. Valores.

- “TRANSPARENCIA: Tenemos un entorno de acceso libre a la información, mostramos sin restricciones el que hacer de la Asociación mantenemos una comunicación abierta.
- LEALTAD: Somos leales a nuestros asociados cumplimos defendiendo sus intereses como caficultores.
- HONESTIDAD: Actuamos con la verdad y una alta moral tenemos normas y compromisos para actuar con la verdad.
- DISPONIBILIDAD AL CAMBIO: Estamos en la disposición de replantear los modelos y tendencias que lleven a la gremial al mejor logro.
- PASIÓN: Nuestra pasión es el café por el que vivimos y suspiramos nos hace llevar a buscar lo mejor para el sector.”⁴

5. Objetivos fundamentales.

- “Defender los intereses del agricultor
- Promover la mejora constante
- Fomentar el uso sostenible
- Fomentar el desarrollo integral de los asociados
- Incentivar la participación de mujeres y jóvenes
- Apoyar y organizar eventos de capacitación
- Promover y apoyar actividades agrícolas

³ ACAFESAL. (2015). Sobre ACAFESAL. julio 2020, de ACAFESAL Sitio web: <http://acafesal.org/>

⁴ ACAFESAL. (2015). Sobre ACAFESAL. julio 2020, de ACAFESAL Sitio web: <http://acafesal.org/>

- Representar los intereses de los productores del café”⁵

6. Aspectos generales de la Asociación Cafetalera de El Salvador.

Como organización sin fines de lucro y según la legislación estatal, La Asociación Cafetalera de El Salvador se rige por un conjunto de normas legales denominadas estatutos, estos establecen cinco entes que integran y rigen su organización.

a) De los miembros:

“Artículo 2: La Asociación se compone de todos los productores de café de El Salvador, sin distinción de sexo, mayores de dieciocho años, nacionales o extranjeros, residan o no en el país.

Las personas jurídicas no formarán parte de la asociación; pero estarán reconocidas como asociados, Los miembros de las sociedades colectivas que produzcan café.

Para que los productores de café sean reconocidos como miembros de la asociación y registrados en los libros de la misma, deberán comprobar, de manera fehaciente, aquella calidad, ante la Junta de Gobierno o ante la Junta Departamental respectiva, presentándose por escrito.

El carácter de miembro da derecho a elegir el personal de la Junta Departamental y los Delegados a la Asamblea General y ser el elegido...”⁶

b) La Asamblea general:

“Es la máxima autoridad y representa al conjunto de los miembros de la asociación.

Artículo 4: Los miembros de cada departamento elegirán tantos delegados a la Asamblea General, como unidades de cincuenta mil quintales de producción de café quepan en su respectivo departamento.

Cada grupo de miembros que reúna cincuenta mil quintales de producción, tendrá derecho a un delegado.

⁵ ACAFESAL. (2015). Sobre ACAFESAL. julio 2020, de ACAFESAL Sitio web: <http://acafesal.org/>

⁶ Estatutos de ACAFESAL, Publicado en el Diario Oficial No. 127, Tomo No. 108, de 6 de junio de 1930.

Practicidad la elección, la Junta Departamental procederá al escrutinio, hará la declaratoria respectiva y firmará las actas, extendiendo las credenciales a las personas que resulten electas.”⁷

c) La Junta departamental:

“Artículo 21: En cada cabecera de los departamentos de la República, que produzcan café, habrá una Junta Departamental constituida de miembros de la asociación, vecinos del lugar, electos por los miembros del departamento, por votación pública.

La Junta Departamental se compone de nueve miembros, a saber:

Un Presidente, tres Vocales, un Secretario, un Pro – Secretario, un Tesorero, un Pro – Tesorero y un Síndico. Sus funciones las determina su propia denominación.”⁸

d) La Junta de Gobierno:

“Artículo 12: La asociación será administrada por una Junta de Gobierno, compuesta de nueve integrantes electos en escrutinio público, por dos años, por la Asamblea General y escogidos entre los miembros de la propia asociación.

En caso de vacante, la Junta de Gobierno proveerá provisionalmente a llenarla, escogiendo entre los miembros de la asociación; y los así designados cesarán en sus funciones, al hacerse nuevamente cargo de sus funciones el miembro reemplazo.

Los miembros de la Junta de Gobierno podrán ser reelectos

La Junta de Gobierno estará constituida de un Presidente; tres Vocales; un Secretario; un Tesorero; un Pro-Secretario; un Pro-Tesorero y un Síndico. Sus funciones se determinan por su denominación

Todos tendrán voz y voto en las sesiones.”⁹

⁷ Estatutos de ACAFESAL, Publicado en el Diario Oficial No. 127, Tomo No. 108, de 6 de junio de 1930

⁸ Estatutos de ACAFESAL, Publicado en el Diario Oficial No. 127, Tomo No. 108, de 6 de junio de 1930

⁹ Estatutos de ACAFESAL, Publicado en el Diario Oficial No. 127, Tomo No. 108, de 6 de junio de 1930

e) Oficina de índole comercial:

“Artículo 23: Dependiente de la Junta de Gobierno funcionará una oficina, de índole comercial, a cuyo cargo estarán todos los asuntos relacionados con el comercio del café. Estará bajo la gestión y cuidado inmediato de un gerente que tendrá como jefe al Director de la oficina.

El Director y Gerente indicados serán nombrados por la Junta de Gobierno y estarán sometidos a esta.

La oficina estará preparada para informar sobre la situación diaria del café en las plazas locales y en los principales mercados del extranjero; y acerca de las perspectivas, cosechas, cotizaciones y cuánto fuera necesario para instruir, del modo más completo, al productor de café, sobre las negociaciones de sus cosechas.

Atenderá a las solicitudes que reciban de los miembros de la asociación

Todos los aspectos del negocio del café deben ser reconocidos a fondo; y cooperará eficazmente en los esfuerzos de la asociación, para aumentar el consumo del café en el interior del país y en el extranjero.

A fin de estar en aptitud de resolver las consultas de los miembros y de atender a las necesidades del productor, establecerá las secciones convenientes relativas a asuntos fiscales, contribuciones e impuestos, derechos y arbitrios; transportes terrestres y marítimos; envases y sacos; maquinaria; implementos modernos; fertilizantes; contabilidad agrícola; y todos los demás que se juzgue conveniente y de que se puede derivar provecho al productor.

Organizará una exposición permanente de café, en donde figuran también los mejores aparatos para la preparación de la bebida de café.

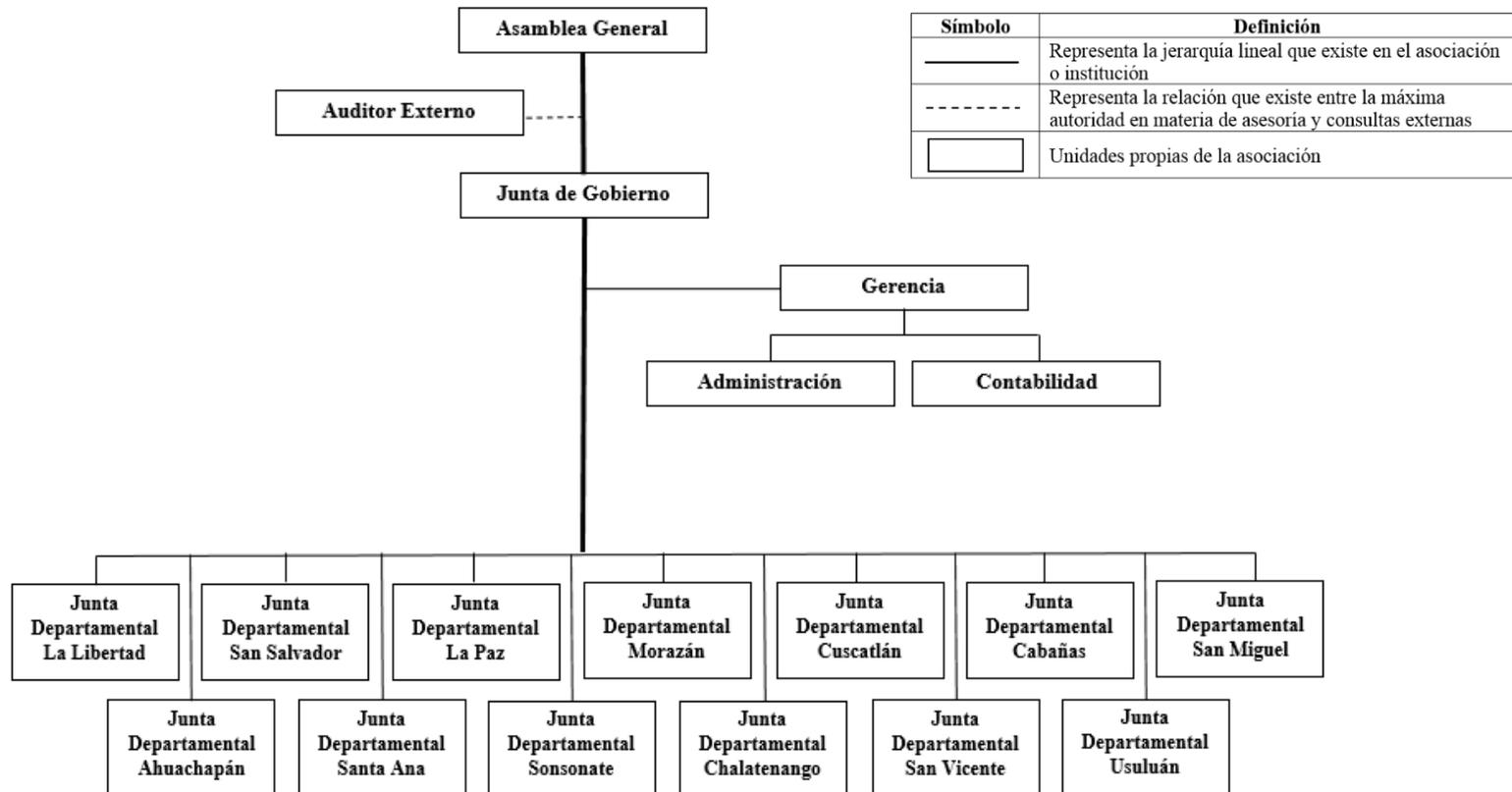
En general, atenderá a las sugerencias de la Junta de Gobierno, que se le hagan por medio del Director de la oficina; y cumplirá y hará cumplir los acuerdos de aquella y sus resoluciones.

La Junta de Gobierno formulará el reglamento interior de la oficina.”¹⁰

¹⁰ Estatutos de ACAFESAL, Publicado en el Diario Oficial No. 127, Tomo No. 108, de 6 de junio de 1930

7. Estructura organizativa de La Asociación Cafetalera de El Salvador.

Organigrama de la Asociación Cafetalera de El Salvador



Activar Windows

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista con Representante de ACAFESAL.

8. Marco legal e institucional de las Asociaciones en El Salvador.

A continuación, se presentan las bases legales bajo las cuales las asociaciones se crean y rigen y las instituciones que vigilan el cumplimiento de estas, que son exclusivamente para este tipo de organizaciones; se incluyen solamente los artículos de mayor relevancia para la presente investigación, iniciando con la ley de mayor jerarquía en El Salvador que es la Constitución de la República de El Salvador y concluyendo con Estatutos de ACAFESAL.

a) Marco Legal

- **Constitución de la República de El Salvador.**

“**Art.1.** - El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica y del bien común.

Asimismo, reconoce como persona humana a todo ser humano desde el instante de la concepción.

En consecuencia, es obligación del Estado asegurar a los habitantes de la República, el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social.

Art. 7. - Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.

No podrá limitarse ni impedirse a una persona el ejercicio de cualquier actividad lícita, por el hecho de no pertenecer a una asociación.

Se prohíbe la existencia de grupos armados de carácter político, religioso o gremial.”¹¹

¹¹ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No.38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983.

- **Acuerdo Internacional del Café (ACI)**

Tras una serie de convenios a corto plazo entre países productores, se creó un Grupo de Estudio del Café, encargado de considerar la negociación de un Convenio en el que participasen tanto los países exportadores como los importadores de café. En 2007 setenta y siete países miembros del Consejo Internacional del Café, se reunieron en Londres y aprobaron el 28 de septiembre de ese año, el texto del Acuerdo Internacional del Café de 2007, que es el séptimo de los convenios cafeteros. El Acuerdo fue oficialmente adoptado por el Consejo en virtud de la Resolución Número 431 y entró en vigor el 2 de febrero 2011. El Acuerdo fortalece las funciones de la OIC como foro para consultas intergubernamentales, facilitará el comercio internacional mediante al aumento de la transparencia y del acceso a la pertinente información, y fomentará una economía cafetera sostenible en beneficio de todos los interesados y, en especial, de los pequeños caficultores en los países productores de café.¹²

- **Código de Trabajo**

“Art. 1. - El presente código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios a que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la sección segunda capítulo II, del título II de la constitución.

Art. 2.-las disposiciones de este código regulan:

- a) las relaciones de trabajo entre los patronos trabajadores privados; y,
- b) las relaciones de trabajo entre el estado, los municipios, las instituciones oficiales autónomas y semiautónomas y sus trabajadores.

¹² Internacional Coffee Organization. (2011). Historia de La Organización Internacional del Café. Agosto 2021, de Internacional Coffee Organization Sitio web https://www.ico.org/es/icohistory_c.asp

No se aplica este código cuando la relación que une al estado, municipios e instituciones oficiales autónomas o semiautónomas con sus servidores, fuere de carácter público y tuviere su origen en un acto administrativo, como el nombramiento en un empleo que aparezca específicamente determinado en la ley de salarios con cargo al fondo general y fondos especiales de dichas instituciones o en los presupuestos municipales; o que la relación emane de un contrato para la prestación de servicios profesionales o técnicos.

para los efectos del presente código, el instituto salvadoreño del seguro social se considera como institución oficial autónoma.

los trabajadores de las instituciones oficiales autónomas tienen el derecho de asociarse libremente para la defensa de sus respectivos intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos y de celebrar contratos colectivos de conformidad a las disposiciones de este código.”¹³

- **Código Tributario**

“**Art. 151-** El sistema de recaudación del impuesto sobre la renta por medio del anticipo a cuenta, consiste en enteros obligatorios hechos por personas naturales titulares de empresas mercantiles contribuyentes del impuesto sobre la renta, sucesiones, fideicomisos, transportistas, personas jurídicas de derecho privado y público, uniones de personas, sociedades de hecho e irregulares, domiciliadas para efectos tributarios, con excepción de las que se dediquen exclusivamente a actividades agrícolas y ganaderas, aunque para el ejercicio próximo anterior, no hayan computado impuesto en su liquidación de impuesto sobre la renta.

Para los efectos del inciso anterior, se entenderán como actividades agrícolas y ganaderas, la correspondiente explotación animal y de la tierra, siempre que la persona jurídica no se dedique también a la agroindustria de esos productos.

¹³ Código de Trabajo, Decreto Legislativo No. 15 de 23 de junio de 1972, Publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo No. 236, de 31 de julio de 1972.

Los enteros se determinarán por períodos mensuales y en una cuantía del 1.5% de los ingresos brutos obtenidos por rama económica y deberán verificarse a más tardar dentro de los diez días hábiles que sigan al del cierre del período mensual correspondiente, mediante formularios que proporcionará la Administración.”¹⁴

- **Ley del sistema de ahorro para pensiones**

“**Art. 1.-** Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.

El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.

Art. 6. - Para los efectos de esta Ley, se entenderá por empleador tanto al patrono del sector privado como de las instituciones del Gobierno Central, Instituciones descentralizadas no empresariales, municipalidades e instituciones del sector público con regímenes presupuestarios especiales. Se considerarán trabajadores dependientes, los que tengan una relación de subordinación laboral tanto en el sector privado como en el sector público y municipal.

Cada vez que en esta Ley se haga referencia a los trabajadores independientes, se comprenderá a los salvadoreños domiciliados que no se encuentren en relación de subordinación laboral y a todos los salvadoreños no residentes.

Art. 7. - La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Institución Administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo.

Todo empleador estará obligado a respetar la elección de la Institución Administradora hecha por el trabajador.

¹⁴ Código Tributario, Decreto Legislativo No. 230 de 14 de diciembre de 2000, Publicado en el Diario Oficial No. 241, Tomo No. 349, de 22 de diciembre de 2000.

En caso contrario, dicho empleador quedará sometido a las responsabilidades de carácter civil y administrativas derivadas de ello. Si transcurridos treinta días a partir del inicio de la relación laboral el trabajador no hubiese elegido la Institución Administradora, su empleador estará obligado a afiliarlo en la que se encuentre adscrito el mayor número de sus trabajadores.”¹⁵

- **Ley del seguro social.**

“**Art. 2.** - El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional;
- c) Maternidad;
- ch) Invalidez;
- d) Vejez;
- e) Muerte; y
- f) Cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.

Art. 3. - El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración.

Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono.

¹⁵ Ley del sistema de ahorro para pensiones, Decreto Legislativo No. 927 de 20 de diciembre de 1996, Publicado en el Diario Oficial No. 243, Tomo No. 333, de 23 de diciembre de 1996.

Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinará los reglamentos respectivos.

Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad, la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro.

Art. 48.- En caso de enfermedad, las personas cubiertas por el Seguro Social tendrán derecho, dentro de las limitaciones que fijen los reglamentos respectivos, a recibir servicios médicos, quirúrgicos, farmacéuticos, odontológicos, hospitalarios y de laboratorio, y los aparatos de prótesis y ortopedia que se juzguen necesarios.

El Instituto prestará los beneficios a que se refiere el inciso anterior, ya directamente, ya por medio de las personas o entidades con las que se contrate al efecto.

Cuando una enfermedad produzca una incapacidad temporal para el trabajo, los asegurados tendrán, además, derecho a un subsidio en dinero. En los reglamentos se determinará el momento en que empezarán a pagarse, la duración y el monto de los subsidios, debiendo fijarse este último de acuerdo con tablas que guarden relación con los salarios devengados, o ingresos percibidos.”¹⁶

- **Ley contra el lavado de dinero y de activos**

“Art. 1. - La presente Ley tiene como objetivo prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su en cubrimiento.

Art. 2. - La presente ley será aplicable a cualquier persona natural o jurídica aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente; quienes deberán presentarla información que les requiera la autoridad competente, que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen.

¹⁶ Ley del seguro social, Decreto Legislativo No. 1263 de 3 de diciembre de 1953, Publicado en el Diario Oficial No. 226, Tomo No. 161, de 11 de diciembre de 1953.

Sujetos obligados son todos aquellos que habrán de, entre otras cosas, reportar las diligencias u operaciones financieras sospechosas y/o que superen el umbral de la ley, nombrar y capacitara un oficial de cumplimiento, y demás responsabilidades que esta ley, el reglamento de la misma, así como el instructivo de la UIF les determinen.

Se consideran sujetos obligados por la presente ley, los siguientes:

1. Toda sociedad, empresa o entidad de cualquier tipo, nacional o extranjera, que integre una institución, grupo o conglomerado financiero supervisado y regulado por la superintendencia del sistema financiero;
2. Micro - financieras, cajas de crédito e intermediarias financieras no bancarias;
3. Importadores o exportadores de productos e insumos agropecuarios, y de vehículos nuevos o usados;
4. Sociedades emisoras de tarjetas de crédito, co-emisores y grupos relacionados;
5. Personas naturales y jurídicas que realicen transferencias sistemáticas o sustanciales de fondos, incluidas las casas de empeño y demás que otorgan préstamos;
6. Casinos y casas de juego;
7. Comercializadores de metales y piedras preciosas;
8. Empresas e intermediarios de bienes raíces;
9. Agencias de viajes, empresas de transporte aéreo, terrestre y marítimo;
10. Personas naturales y jurídicas que se dediquen al envío y recepción de encomiendas y remesas;
11. Empresas constructoras;
12. Empresas privadas de seguridad e importadoras y comercializadoras de armas de fuego, municiones, explosivos y artículos similares;
13. Empresas hoteleras;
14. Partidos políticos;
15. Proveedores de servicios societarios y fideicomisos;
16. Organizaciones no gubernamentales;
17. Inversionistas nacionales e internacionales;

18. Droguerías, laboratorios farmacéuticos y cadenas de farmacias;
19. Asociaciones, consorcios y gremios empresariales; y,
20. Cualquier otra institución privada o de economía mixta, y sociedades mercantiles.

Así mismo los abogados, notarios, contadores y auditores tendrán la obligación de informar o reportar las transacciones que hagan o se realicen ante sus oficinas, mayores de diez mil dólares de los estados unidos de américa, conforme lo establece el art. 9 de la presente ley.

Los sujetos obligados que no sean supervisados por institución oficial en su rubro ordinario de actividades, únicamente estarán exentos de nombrar y tener un oficial de cumplimiento; por lo tanto, no se les releva del cumplimiento de las demás obligaciones que se aluden en el inciso segundo del presente artículo.”¹⁷

- **Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro.**

“**Art. 4.** - Las asociaciones y fundaciones serán representadas por las personas a quienes la ley o la norma interna confieran dicho carácter. Los actos de sus representantes son válidos en cuanto no excedan de los límites de las atribuciones señaladas en la normativa que rige sus actuaciones. En cuanto excedan dichos límites, solo obligan personalmente al representante.

Art. 6. - Las asociaciones y fundaciones estarán sujetas a las mismas obligaciones tributarias que establecen las Leyes para las personas naturales y jurídicas, en cuanto no estén expresamente excluidas por dichas Leyes.

Art. 13. - La administración de las asociaciones estará a cargo de las personas y organismos que se han establecidos en los estatutos.

¹⁷ Ley contra el lavado de dinero y de activos, Decreto Legislativo No. 498 de 2 de diciembre de 1998, Publicado en el Diario Oficial No. 240, Tomo No. 341, de 23 de diciembre de 1998.

La relación entre las asociaciones y sus administradores no será de carácter laboral, a menos que tal carácter sea estipulado en sus estatutos, que sus obligaciones consistan en la administración directa y continua de los asuntos ordinarios de la entidad y que sus cargos sean ejercidos a tiempo completo.

Art. 14. -Los estatutos de las asociaciones establecerán también los derechos y obligaciones de los miembros dentro de la entidad y las condiciones de afiliación de nuevos miembros y la pérdida de tal calidad.

La calidad de miembro no puede enajenarse, transferirse ni es hereditaria, ni podrá cederse a otro el ejercicio de los derechos respectivos.

Los estatutos de la asociación serán obligatorios para los miembros que ingresen a la entidad con posterioridad a la aprobación de los mismos.”¹⁸

- **Ley del Consejo Salvadoreño del Café**

“Art. 1.- Crease como institución estatal de carácter autónomo el Consejo Salvadoreño del Café, que será la autoridad superior en materia de política cafetalera y demás actividades relacionadas con la agroindustria del café. Para efectos de la presente Ley se designará al Consejo Salvadoreño del Café abreviadamente como" el Consejo".

Art. 4.- El Consejo tendrá por finalidad principal formular y dirigir la política nacional en materia cafetalera, orientada al desarrollo económico y social de la República.

Entre sus atribuciones principales están:

- a) Velar porque se respete el libre comercio interno y externo del café;
- b) Cuidar el riguroso cumplimiento de los compromisos internacionales sobre exportaciones de café;
- c) Vigilar que los precios de venta al exterior sean acordes a los precios del mercado internacional para cada calidad de café;

¹⁸ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, Decreto Constituyente No. 894 de 21 de noviembre de 1996, Publicado en el Diario Oficial No. 238, Tomo No. 333, de 17 de diciembre de 1996.

- d) Cooperar para que las divisas provenientes de las exportaciones del café ingresen al país y que el Estado reciba en forma oportuna y correcta los impuestos establecidos por la Ley; y,
- e) Propiciar el desarrollo de las investigaciones y experimentos en el campo de la agronomía, agrología y tecnología del café, con el objeto de aumentar su productividad y mejorar su calidad; así mismo, aplicar dichas investigaciones y experimentos para fomentar la industrialización del café, tratando de reducir los costos de la producción y obtener un mejor aprovechamiento de los subproductos. para el cumplimiento de lo señalado en los literales anteriores, el consejo queda facultado para celebrar con entidades gubernamentales y no gubernamentales, nacional o internacionales, los documentos que sean necesarios para el cumplimiento de los fines institucionales.”¹⁹

- **Ley de creación del fondo de emergencia para el café**

“**Art. 2.-** El Fondo tiene por objetivo otorgar un anticipo a los productores de café en razón del equivalente a veinticinco dólares de los Estados Unidos de América por cada quintal de café oro uva C.S:H.G..S.H.G., calculado sobre la base del promedio aritmético de las producciones de los últimos dos años, es decir, cosechas 1998\1999 y 1999\2000, o su equivalente legal en quintal oro pergamino, quintal oro verde, quintal oro cereza seca natural y verde que haya sido entregado directamente por productores de café a beneficiadores

Aquellos productores de café que no desean hacer uso del anticipo establecido en el inciso anterior, deberán presentar un escrito autenticado ante Notario al Consejo Salvadoreño del Café, en lo sucesivo denominado “Consejo”, en el cual expresen su voluntad de no acceder a tal anticipo, declarando a la vez su obligación de reportar fidedignamente la producción de café de su (s) finca (s), para cuya constatación autorizará al referido Consejo para que efectúe las verificaciones que al respecto considere necesarias, así como cualquier auditoría que estime conveniente.

¹⁹ Ley del Consejo Salvadoreño del Café, Decreto Legislativo No. 353 de 19 de octubre de 1989, Publicado en el Diario Oficial No. 200, Tomo No. 305, de 30 de octubre de 1989.

Se entenderá que los productores que no acepten el anticipo referido, lo harán sobre la totalidad de la producción proveniente de todas sus propiedades en caso de ser propietario de más de una.

Para facilitar lo anterior, el productor deberá proporcionar al Consejo junto al escrito, la aceptación del cálculo de su producción promedio de los últimos dos años y en este mismo acto o cuando el Consejo lo requiera, cualquier información relacionada con la administración y el manejo agrícola de cada finca que sirvan de indicadores para justificar incrementos de la producción en los próximos años, sobre la producción promedio referida.

Facultase al Consejo para establecer fehacientemente la veracidad de la información de producción reportada, mediante el seguimiento de las entregas del grano a los beneficiadores y mediante auditorías de campo cuando estimen conveniente, principalmente cuando la producción reportada exceda en un 10% anual al promedio aritmético que quedó establecido de acuerdo al inciso anterior. Asimismo, se faculta al Consejo para llevar un registro especial de los productores que no hagan uso del anticipo y sus propiedades con sus características. El reglamento respectivo determinará los plazos, formalidades, condiciones, requisitos e información que deban cumplir o suministrar las personas sujetas a este registro especial.

Art. 3.- La Dirección y Administración del FONDO estará a cargo del Consejo Salvadoreño del Café, creado por Decreto Legislativo No. 353, de fecha 19 de octubre de 1989, publicado en el Diario Oficial No.200, Tomo 305 del 30 del mismo mes y año, por medio de su directorio, el cual determinará las acciones que se requieran para desarrollar el fiel cumplimiento de sus objetivos y funciones.”²⁰

- **Estatutos de ACAFESAL**

“**Art. 25. -** La dotación y tesoro de la asociación comprende:

- 1º. El producto que se recauda del impuesto fiscal en favor de la asociación, destinado a la misma a virtud del artículo segundo del decreto del Poder

²⁰ Ley de creación del fondo de emergencia para el café, Decreto Legislativo No. 78 de 27 de julio de 2000, Publicado en el Diario Oficial No. 151, Tomo No. 348, de 16 de agosto de 2000.

Ejecutivo de 11 de enero de 1930, publicado en el Diario Oficial número 13 correspondiente a la edición del 16 del mismo mes, y el producto de los demás impuestos contribuciones y arbitrios que se crearen, en adelante, en favor de la asociación o que se destinaren a la misma;

2°. Los inmuebles necesarios a los fines y objeto perseguidos por la asociación

3°. Los capitales provenientes de liberalidades; a menos que su empleo inmediato y para objetos especiales fueron determinados por el donante;

4°. Los intereses o renta de sus capitales;

5°. Todos sus bienes muebles;

6°. Todos sus créditos activos.

Art. 28. - La Dotación y Tesoro de la asociación estará bajo el cuidado inmediato y responsabilidad del tesorero de la Junta de Gobierno, quien ejercerá las funciones de recaudador y pagador y estará obligado a rendir cuenta minuciosa, detallada y documentada, en el momento que se le exigiere la Junta de Gobierno.

El Tesorero podrá depositar los fondos de la asociación en un Banco local designado de acuerdo con la Junta de Gobierno.

Las cuentas del Tesoro deberán ser glosadas, semestralmente, por una comisión compuesta de tres personas idóneas y de notoria honradez, que designe la Junta de Gobierno.

Los miembros de esta comisión deberán protestar el cumplimiento fiel y legal de su cargo, ante la Junta de Gobierno, antes de tomar conocimiento de las cuentas del Tesoro.”²¹

b) Marco institucional.

Leyes	Instituciones
Constitución de la República de El Salvador.	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional
Acuerdo Internacional del Café (ACI)	Organización Internacional del Café, a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador y El Consejo Salvadoreño del Café.

²¹ Estatutos de ACAFESAL, Publicado en el Diario Oficial No. 127, Tomo No. 108, de 6 de junio de 1930.

Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Código Tributario	Ministerio de Hacienda
Ley del sistema de ahorro para pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero
Ley del seguro social	Seguro Social
Ley contra el lavado de dinero y de activos	Superintendencia del Sistema Financiero y Fiscalía General de la Republica
Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro.	Ministerio de Gobernación
Ley de creación del Consejo Salvadoreño del Café.	Consejo Salvadoreño del Café
Ley de creación del fondo de emergencia para el café.	Consejo Salvadoreño del Café
Reglamento del Consejo Salvadoreño del Café.	Consejo Salvadoreño del Café
Estatutos de ACAFESAL	Asociación Cafetalera de El Salvador

C. Generalidades del cuadro de mando integral (CMI).

1. Antecedentes.

En 1992, David Norton y Robert Kaplan presentaron por primera vez la metodología Cuadro de Mando Integral, en un artículo para el Harvard Business Review. El artículo original se basó en un proyecto de exploración multi-empresa para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación, en dicho estudio David Norton cumplía el rol de Director General de Nolan Norton quien operó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico, en concreto el estudio fue motivado por la creencia de que las direcciones existentes sobre la medición de la actuación, que dependían principalmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos en organizaciones cuyos activos intangibles eran un factor esencial en la ecuación de creación de valor.

Durante la mitad del estudio se presentó una diversidad de ideas, incluyendo el valor de los accionistas, mediciones de la productividad en las diferentes áreas de la empresa y calidad y nuevos planes de compensación a los empleados, pero los participantes se centraron en el Cuadro de Mando multidimensional, ya que parecía ser lo más indicado para sus necesidades.

El debate de los grupos fue direccionado a una expansión del Cuadro de Mando hasta llegar a lo que se denominó como un “Cuadro de Mando Integral”, organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas en las cuales se observan y recopila la información que será medida después: la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la perspectiva de procesos internos, innovación y formación, la perspectiva del cliente y la perspectiva financiera. El nombre busca reflejar el equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas.

Diversos participantes experimentaron, construyendo prototipos de Cuadros de Mando Integral en instalaciones piloto de sus empresas. Luego informaron al grupo de estudio sobre la aceptación, las barreras y las oportunidades del Cuadro de Mando Integral. La conclusión del estudio, en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado.

En un apartado posterior publicado por Harvard Business Review, Norton y Kaplan describieron lo primordial de elegir indicadores basados en el éxito estratégico: “Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral”, publicado en septiembre-octubre de 1993. A mediados de 1993, Norton era director general de una nueva organización, Renaissance Solutions, Inc. (RSI), uno de cuyos servicios principales era la asesoría sobre la estrategia, utilizando el Cuadro de Mando Integral como una herramienta para ayudar a la empresa a traducir y poner en práctica la estrategia. Una alianza entre Renaissance y Gemini Consulting ofreció la oportunidad de integrar el Cuadro de Mando Integral en los programas de transformación. Estas experiencias pulieron aún más las conexiones estratégicas del Cuadro de Mando, declarando como, incluso de 20 a 25 indicadores entre las cuatro perspectivas, podrían comunicarse y apoyar en práctica una sola estrategia.

2. Definición.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara a través de la

alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que se puede observarse una empresa: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, cliente y financiera.

El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción. Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Norton y Kaplan, el CMI tiene como objetivo fundamental "convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados"

El Cuadro de Mando Integral pretende conectar el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo. Por su versatilidad el CMI puede ser aplicado a empresas privadas, organizaciones no gubernamentales, entidades estatales e instituciones sin fines de lucro.

3. Principios del cuadro de mando integral (CMI).

El CMI permite a las organizaciones empresariales adoptar, enfocar y alinear a sus equipos directivos, unidades de negocio, recursos humanos, medios tecnológicos de la información y sus recursos financieros, con la estrategia de la organización.

Siempre se encuentran presentes cinco principios al aplicar el CMI en organizaciones basadas en la estrategia. En las organizaciones que aplican con éxito el CMI, siempre existe un modelo repetido donde se da este enfoque y alineación de la estrategia, observándose que, aunque cada organización haga frente al reto de una manera diferente, a un ritmo y secuencias distintas, sus cinco principios comunes:

a) Traducir la estrategia a términos operativos.

“Para alcanzar resultados óptimos las empresas capitalizaron las capacidades y los activos tangibles e intangibles que ya existían en su organización, de manera que crearan valor a largo plazo.

El CMI proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Lo primordial es desarrollar un marco general que describiera y facilitará la aplicación de la estrategia. Este nuevo marco se ha llamado “marco estratégico”, siendo

una estructura lógica y completa para describir y representar una estrategia y el correspondiente sistema de gestión estratégica. Los vínculos medidos de las relaciones causa-efecto con sus interrelaciones muestran en los mapas estratégicos la transformación de los activos intangibles en resultados tangibles o financieros, de manera que los activos intangibles tienen un valor gracias a formar parte de estrategias coherentes y vinculadas entre sí.

El concepto valor del cliente describe el contexto en el que unos activos intangibles se transforman en resultados tangibles. Es decir, que el mapa estratégico y su correspondiente programa de medición del CMI proporcionan una herramienta para describir cómo crear valor para el accionista a partir de activos intangibles. Además, con el CMI se crean en las organizaciones una referencia común y comprensible para la totalidad de sus unidades de negocio y empleados.

b) Alinear la organización con las estrategias.

Las organizaciones cuentan con numerosos sectores, unidades de negocios y departamentos especializados, cada uno de ellos con su propia estrategia, por lo que las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas. Para ello la empresa definirá las conexiones o vínculos que interrelaciones y efectivamente tengan lugar y creen sinergias catalizadoras entre las partes.

Es necesario que los directivos sean capaces de sustituir las estructuras formales de información con temas y prioridades estratégicas que lleven un mensaje y unas prioridades coherentes a unidades de la organización muy diversas e incluso dispersas entre sí.

c) Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.

Se necesita que el director con su comité de dirección de la organización obtenga la contribución activa de todos los miembros de la empresa, de manera que comprendan la estrategia y realicen su trabajo diario contribuyendo a su éxito. Los directivos deben utilizar el CMI para ayudar a comunicar la nueva estrategia al personal de la organización, procurando, eso sí, realizar esfuerzos en la formación de los empleados que facilite la comprensión y necesidad de realizar el proceso de cambio CMI.

d) Hacer de la estrategia un proceso continuo.

Aunque es cierto que una gestión tradicional es siempre necesaria, es absolutamente imprescindible la introducción de un proceso que logre también gestionar la estrategia, de manera que sea factible integrar la gestión tradicional, con sus presupuestos financieros y revisiones mensuales, con la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras.

Es necesario tener muy presente la necesidad de realizar dos tipos de presupuestos o planes, uno estratégico a largo plazo, y, el otro, operativo a más corto plazo. Asimismo, la estrategia se debe revisar de continuo según fueran viéndose los resultados de la implantación del CMI, con lo que será posible el surgimiento de nuevas ideas y aprendizajes desde la propia organización, incrementando su conocimiento personal, tecnológico y organizacional.

e) Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.

La condición más importante para implantar con éxito el proceso del CMI es participación activa y liderazgo del equipo directivo de la organización, ya que la nueva estrategia requiere drásticos cambios en prácticamente todas las partes de la empresa, y también necesita de un trabajo en equipo para coordinar con eficacia y eficiencia el proceso. Es claro que un programa de CMI es un proyecto de cambio cultural, estratégico y organizacional en profundidad, con lo que al comienzo se deberá centrar la atención a conseguir la movilización del personal para empezar la fase de implantación con garantías suficientes.

Para facilitar su comprensión es importante establecer un grupo coordinador, con varios equipos de trabajo, que actúen como apoyo o facilitadores en un caso y como ejecutores de los grupos que decidan lo que debe hacerse y los que se dediquen a la acción de implantar los proyectos de mejora consensuados.

Según vaya evolucionando el proceso CMI, los directivos irán modificando sus sistemas actuales de gestión para ir consolidando el progreso y reforzar debidamente los cambios necesarios. Las estrategias tienen que evolucionar constantemente para reflejar los cambios

que hay en las oportunidades y amenazas, del entorno y en las fortalezas y debilidades de la organización, con lo que la estrategia debe ser un proceso continuo.”²²

4. Objetivos del cuadro de mando integral.

Con el desarrollo de un CMI se tienen muchos objetivos en el espacio previo a su diseño por causa de las diferentes ventajas que tiene, a continuación, algunos objetivos que permitan conocer de manera resumida algunos de ellos.

1. “Estudiar, precisar y operacionalizar la misión y visión de la organización.
2. Concretar y garantizar la consecución de objetivos de la organización.
3. Traducir la estrategia a términos operativos.
4. Direccionar a la organización a la estrategia propuesta.
5. Hacer de la estrategia un proceso continuo y participativo en todos los niveles de la organización.
6. Introducir herramientas de evaluación y control estratégico y operativo.”²³

5. Elementos de un cuadro de mando integral.

a) Misión, Visión y Valores.

“La aplicación del CMI comienza con el establecimiento de la misión, visión y valores de la organización, debido a que la estrategia de la organización será consistente sólo si se han conceptualizado esos elementos.

b) Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos.

Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importantes del Cuadro De Mando Integral, ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten

²² Actualidad Empresa. (2014). Cuadro de mando integral: definición, principios, interrelaciones, objetivos y mapa estratégico. Julio 2020, de Actualidad Empresa Sitio web: <http://actualidadempresa.com/cuadro-de-mando-integral-definicion-principios-interrelaciones-objetivos-y-mapa-estrategico/>

²³ Roben S. Kaplan, David P. Norton. (2000). ¿Por qué necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral? En El cuadro de mando integral The Balanced Scorecard (34). México: Gestión 2000.

visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa; además ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que los presenta agrupados en perspectiva, las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva del proceso interno
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

c) Indicadores y sus metas.

Los indicadores son los que permiten visualizar si se está cumpliendo o no con los objetivos estratégicos establecidos por la empresa.

d) Iniciativas estratégicas.

Las Iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se centrará para el logro de los objetivos estratégicos.

e) Responsables y recursos.

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable, la cual será una persona que velará por su cumplimiento.”²⁴

6. Perspectivas del cuadro de mando integral.

a) Perspectiva financiera.

El Cuadro de Mando Integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionar con la

²⁴ “Propuesta de aplicación de un sistema de planeamiento de gestión basado en el cuadro de mando integral para mejorar la competitividad de empresas manufactureras, de servicios y de comercio en El Salvador” Aguilar Hernández Silvana Cecilia, San Salvador, UES, 2003.

rentabilidad, medida, por ejemplo, los ingresos de explotación, los requerimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico.

i. ¿Vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio?

Para la vinculación de los objetivos financieros con las demás estrategias de la unidad de negocio se presentan tres fases del ciclo de vida de un negocio, puesto que los objetivos financieros pueden ser diferentes en cada fase; estas fases son:

- a) **Crecimiento:** esta etapa es la más temprana del ciclo de vida, en la cual pueden observarse productos y servicios con un potencial de crecimiento.
- b) **Sostenimiento:** las empresas contempladas en esta fase siguen atrayendo inversiones, pero a su vez poseen una mayor exigencia en la obtención del capital invertido.
- c) **Recolección:** es cuando las unidades de negocio han llegado a la fase madura del ciclo de vida y la empresa quiere cosechar o recolectar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores.

ii. Gestión de riesgo.

Esta es una etapa no contemplada en el ciclo de vida de una empresa, pero debe de tenerse muy en cuenta, debido a que las empresas deben de equilibrar los rendimientos esperados en la gestión y control de riesgo para no caer en un momento en lo que podría llamarse una crisis financiera que la llevaría a enfrentar dificultades tremendas y pudiendo ser amenazada con un cierre inesperado.

Tabla 1 "Objetivos financieros según el ciclo de vida de la empresa".

	FASE O CICLO DE VIDA	OBJETIVO FINANCIERO
UNIDAD DE NEGOCIO	Crecimiento	Porcentaje de las Ventas en los mercados.
		Porcentaje de grupos de clientes.
		Regiones seleccionadas.

	Sostenimiento	Ingresos contables: beneficios y margen bruto
		Rendimientos de capital empleado, EVA
	Recolección	Reducción de las necesidades de capital circulante.
		Aumento del retorno del flujo de efectivo.
	Gestión de riesgo.	Diversificación de las fuentes de ingresos; Líneas de negocio.

Fuente: Roben S. Kaplan, David P. Norton, El cuadro de mando integral The Balanced Scorecard, 2ª Edición, Pearson Education, México, 2000.

iii. Temas estratégicos para la perspectiva financiera

Existen tres temas financieros que estimulan la estrategia Organizacional:

- **El crecimiento y la diversificación de los ingresos.** Conlleva al desarrollo de una mejor oferta de productos y servicios, alcanzando a nuevos clientes y mercados, cambiando la variedad de productos y servicios según la demanda del mercado, convirtiéndola en una oferta de mayor valor añadido.
- **El objetivo de reducción de los costos y mejora de la productividad.** Implica esfuerzos en la disminución de los costos directos de los productos y servicios, reducción en los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras áreas de la empresa.
- **Con respecto al tema de la utilización de los activos.** Los directivos intentan disminuir los niveles de capital circulante que son necesarios para el crecimiento y diversificación del negocio. También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia el empleo total de la capacidad instalada de la empresa, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y

vendiendo aquellos activos que proporcionan rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado.

Tabla 2 “Indicadores de los temas financieros estratégicos”.

TEMAS ESTRATÉGICOS				
		Crecimiento y diversificación de los ingresos.	Reducción de costos/ mejora de productividad.	Utilización de los activos.
Estrategia de la unidad de negocio.	Crecimiento.	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos servicios y clientes.	Ingresos empleados.	Inversiones (porcentaje de ventas) Investigación y desarrollo (porcentaje de ventas).
	Sostenimiento.	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada. Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones. Rentabilidad de las líneas de producto.	Costos frente a competidores. Tasas de reducción de costos. Gastos indirectos (porcentaje de ventas).	Ratios de capital circulante. ROCE. Tasas de utilización de los activos.
	Recolección.	Rentabilidad de la línea de producto y clientes. Porcentaje de clientes no rentables.	Costos por unidad. (por unidad de salida por transacción)	Período de recuperación

Fuente: Roben S. Kaplan, David P. Norton, *El cuadro de mando integral The Balanced Scorecard*, 2ª Edición, Pearson Education, México, 2000.

b) Perspectiva del cliente.

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implementada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien. o siguen siendo fieles a sus proveedores. Por ejemplo, los clientes puedan valorar unos plazos de tiempo de espera cortos y una entrega puntual. O una corriente constante de producción y servicios innovadores. O un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades emergentes de desarrollar.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado que, proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría Superior.

i. Grupos de indicadores centrales del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado.
- Incremento de clientes.
- Adquisición de clientes.
- Satisfacción de clientes.
- Rentabilidad de los clientes.

Los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la empresa espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.

ii. Indicador de la propuesta de valor a los clientes.

Las propuestas de valor agregado a los clientes representan los atributos que las empresas deben ofrecer, a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para establecer los indicadores de satisfacción, incrementos, retención y cuota de mercado.

Hay tres categorías que agrupan los atributos en la que se organizan las propuestas de valor en todos los sectores y estas son:

- **Los atributos de los productos y servicios.**

Abarcan la funcionalidad del producto / servicio, su precio y su calidad.

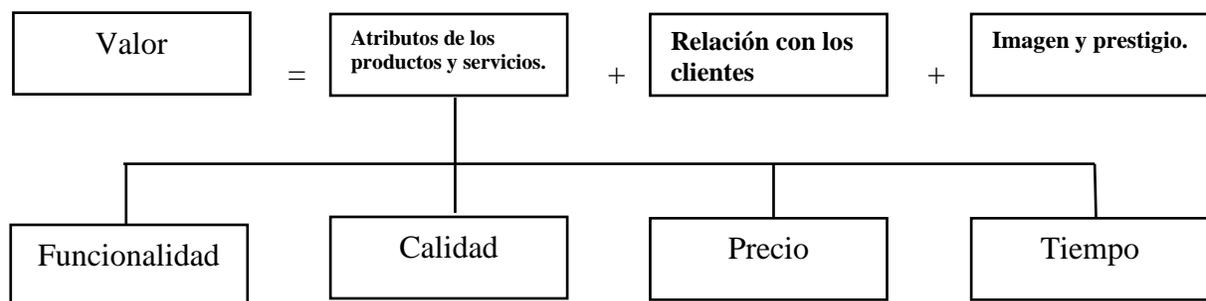
- **La relación con los clientes.**

La dimensión de las relaciones con los clientes incluye la entrega del producto / servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y que sensación tiene el cliente con respecto a comprar en esa empresa.

- **Imagen y prestigio.**

La dimensión de imagen y prestigio refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Algunas empresas son capaces, a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio de generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y del servicio.

Ilustración 1 “La propuesta de valor para atraer o retener clientes”.



Fuente: Roben S. Kaplan, David P. Norton, *El cuadro de mando integral The Balanced Scorecard*, 2ª Edición, Pearson Education, México, 2000.

c) **Perspectiva de procesos internos.**

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la conducción de los objetivos financieros de la organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el enfoque del CMI a las mediciones de la actuación.

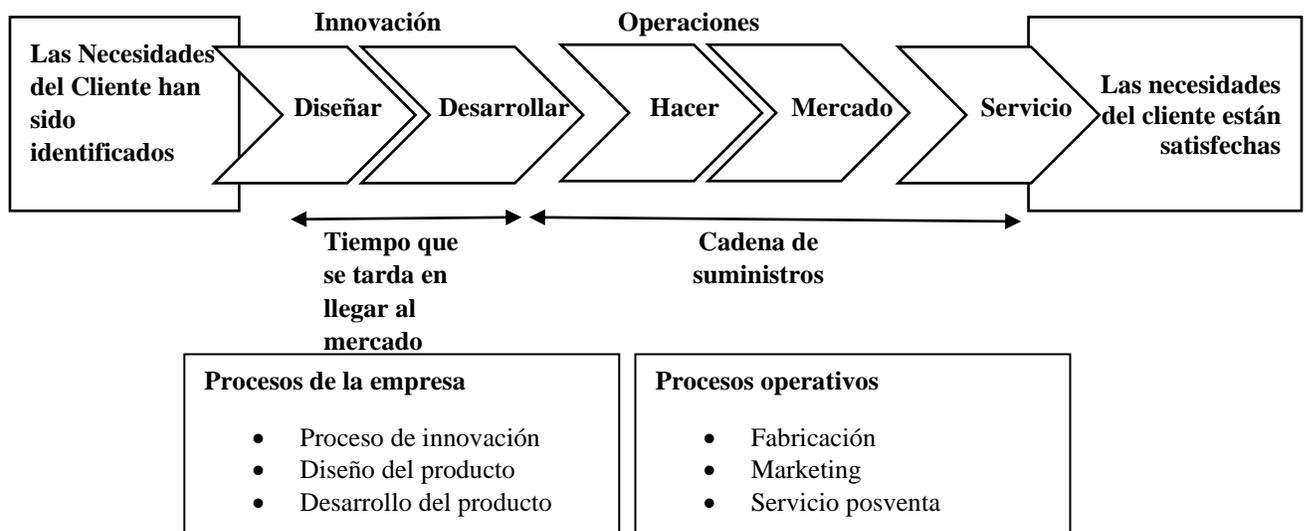
Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pudiendo ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad basadas en el tiempo. Pero sigue centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización debe ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente, por ejemplo, una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso que, para anticiparse a las necesidades de los clientes, o uno para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado valora. Los objetivos del CMI de los procesos internos realizarán algunos procesos varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

La segunda novedad del enfoque CMI es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno (**ver ilustración 2**). Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes de hoy. Intentan controlar y mejorar las operaciones existentes que representan la onda corta de la creación de valor. Esta onda corta de creación de valor empieza con la recepción de dicho pedido procedente de un cliente ya existente y termina con la entrega del

producto al cliente. La organización crea valor al producir, entregar y servir este producto al cliente a un coste inferior al precio que recibe

La perspectiva del proceso interno del CMI, incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación de **onda larga**, así como para el ciclo de operación de **onda corta**

Ilustración 2 Perspectiva de la cadena de valor del proceso interno.



Fuente: Roben S. Kaplan, David P. Norton, El cuadro de mando integral The Balanced Scorecard, 2ª Edición, Pearson Education, México, 2000.

Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación.
- Operaciones.
- Servicio posventa.

El proceso de innovación, se encarga de investigar cuales son las necesidades más importantes y profundas de cada uno de los clientes para crear los bienes o servicios que logren satisfacer esa necesidad. El proceso operativo es el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y entregan a los clientes los bienes y servicios existentes, es en el momento en el que el cliente queda o no satisfecho con lo que se le está ofreciendo.

i. El proceso de Innovación.

La importancia de éste conduce a modificar el Cuadro de Mando Integral, a fin de que la innovación pueda ser reconocida como parte integral de la perspectiva del proceso interno.

Además, en este, se reflejan dos componentes. En el primero, los directivos se encargan del estudio de mercado para identificar cuál es el segmento objetivo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y el precio objetivo para el producto o servicio seleccionado. Mientras que en el segundo la mayoría de empresas siguen estáticos tratando de lograr eficiencia operativa en vez de apostarle a la eficacia y eficiencia de los procesos de investigación y desarrollo.

Entre los indicadores que se utilizan están: el porcentaje de ventas de nuevos productos, el porcentaje de venta de productos de la marca, introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia, las capacidades del proceso de fabricación, el tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos.

ii. El proceso operativo.

Se inicia con la aceptación de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Se necesitan indicadores de la actuación de tiempo, calidad y costos, puede que los ejecutivos deseen medir características adicionales de sus procesos y productos y se pueden incluir indicadores de la flexibilidad que puede ser medidas por la exactitud, tamaño, velocidad o consumo de energía.

iii. El servicio posventa.

Incluye las actividades que se realizan en concepto de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones sobre ventas. Otro aspecto importante del servicio posventa es el proceso de facturación y cobro. Y para una excelente actuación se debe de tomar en cuenta indicadores como el desperdicio y la chatarra durante los procesos de producción, para evitar un incremento en los costos de producción. Los sistemas de medición de la actuación convencional se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de costo, calidad y los basados en la duración de los procesos de negocio existente. En contraste, el enfoque del Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de las actuaciones del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos

concretos, es decir que busca satisfacer al máximo cada una de las necesidades o deseos de los clientes.

Los indicadores de esta perspectiva deben de manifestar la naturaleza misma de los procesos propios y centrales de la empresa. Para efectos de referencia se presentan algunos indicadores de carácter genérico asociados a ella:

- Tiempo de ciclo del proceso (Cycle time)
- Costo Unitario por Actividad
- Niveles de Producción
- Costos de Falla
- Costos de desperdicio (Costos de Calidad)
- Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo /Reingeniería
- Eficiencia en Uso de los Activos

d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

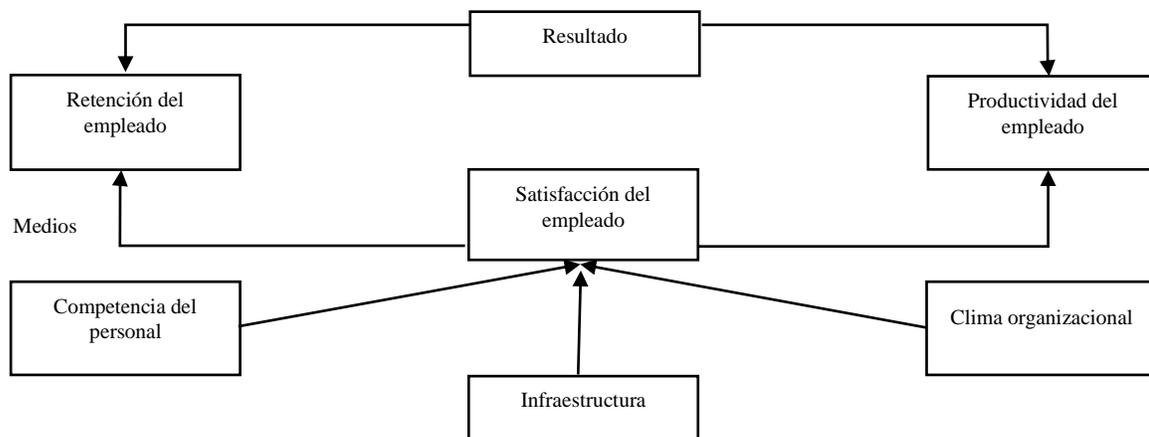
La cuarta perspectiva, aprendizaje y crecimiento se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como base o motor del desempeño que la organización tendrá en un futuro y refleja la capacidad que ésta tiene para adaptarse a los cambios que se dan constantemente en el exterior; así, como el hecho de mejorar continuamente.

Esta perspectiva “identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la inmensa competencia global exige que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: Las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros de clientes y del CMI revelan grandes vacíos entre la capacidad capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán que será necesario para alcanzar una actuación representante un gran adelanto. Para llenar estos vacíos. Los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación del CMI. Al igual que con la perspectiva del cliente. las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo. Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable e importancia sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación.”²⁵

Ilustración 3 "La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento".

Indicadores claves



Fuente: "Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para mejorar la gestión de servicio de salud privada de la ciudad de Santa Ana". Hernández Rivas, Eva Guadalupe Tesis UES, Año 2004.

²⁵ "Propuesta de aplicación de un sistema de planeamiento de gestión basado en el cuadro de mando integral para mejorar la competitividad de empresas manufactureras, de servicios y de comercio en El Salvador" Aguilar Hernández Silvana Cecilia, San Salvador, UES, 2003.

i. Las capacidades de los empleados

Anteriormente las empresas contrataban a sus empleados simplemente para que hicieran el trabajo pesado ó trabajo físico, no para que pensarán. Pero con todos los cambios que el ambiente está experimentando, para que las empresas puedan siquiera mantenerse se han visto obligadas a exigir una gran recalificación de los empleados para que su mente y sus capacidades creativas puedan ser movilizadas en favor del logro de los objetivos de la organización, además de proporcionar un acceso cada vez más directo al proceso de las transacciones a través de sistemas y comunicaciones avanzadas de información, tanto a clientes como a empleados.

ii. Indicadores claves sobre los empleados.

Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

- **La medición de la satisfacción del empleado.**

Para que las empresas consigan un alto nivel de satisfacción del cliente, puede que necesiten que los clientes sean atendidos por empleados satisfechos. Es típico que las empresas midan la satisfacción de los empleados con una encuesta anual, además de observar la forma en la que realiza su trabajo, los empleados son ya conocidos como los clientes internos dentro de la organización, por qué la empresa debe trabajar para que ellos estén satisfechos.

- **La medición de la retención de los empleados.**

En las organizaciones se hacen inversiones a largo plazo en los empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida. La retención de los empleados se acostumbra medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave. Un trabajador que trabaje dentro de un buen Clima organizacional, en sí que esté satisfecho con la forma como es tratado dentro de la organización no querrá abandonar la empresa y procurará dar al máximo todas sus capacidades para hacer que la entidad logre sus objetivos.

- **La medición de la productividad de los empleados.**

La productividad de los empleados es un indicador de resultados del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

iii. Las capacidades de los sistemas de información.

Para conseguir los objetivos del cliente y de proceso interno, es necesario contar con la motivación y capacitación de los empleados, disponer de una información excelente sobre los clientes sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable. Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de gestión de calidad total o de forma discontinua por medio de proyectos de nuevo diseño y estructuración de los procesos.

iv. Motivación delegación de poder.

Los empleados dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de ésta, si no consideran que el beneficio de la empresa también es su beneficio, ellos deben sentirse realmente identificados con los intereses que la empresa persigue para que sean autores de éstos y que centren todas sus energías en lograr que esos objetivos se cumplan. Uno de los factores claves para los objetivos de formación y crecimiento se centran en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

La consideración de esta perspectiva dentro del Cuadro de Mando Integral, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

v. Algunos indicadores típicos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Entre algunos indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento tenemos los siguientes:

- Desarrollo de Competencias clave
- Retención de personal clave
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Clima Organizacional.

7. Construcción e implantación del cuadro de mando integral.

El primer paso para la construcción de un cuadro de mando integral efectivo es obtener el consenso y el apoyo de la alta gerencia sobre los motivos por los que es necesario aplicarlo. Teniendo el respaldo de la Alta Dirección, el equipo conformado entre los asesores y la Alta Dirección debe identificar y estar de acuerdo en los propósitos principales del proyecto. Comúnmente, los objetivos del programa están encaminados a:

- a) Guiar la construcción de objetivos e indicadores para el cuadro de mando.
- b) Obtener el compromiso de los participantes en el proyecto, y Clasificar la estructura para los procesos de implantación y gestión que deben seguir a la construcción del cuadro de mando inicial.

a) Planificación.

La diferencia entre un sistema tradicional de índices de gestión, y el CMI consiste en la forma en la que se seleccionan los indicadores, por lo cual es importante planificar la selección de los mismos y la recolección de la información necesaria y suficiente con el propósito que la alta gerencia, pueda definir con claridad el modelo de negocio sin que la falta o incorrección de los datos proporcionados den lugar a la aparición de fallos apreciables en esta decisión tan esencial.

La construcción y el desarrollo del CMI deben seguir la secuencia a la Ilustración 2. La primera operación que es necesario llevar a cabo, es la de un estudio riguroso y detallado de

las circunstancias internas y externas de la organización, para conformar el escenario, a corto y mediano plazo, en el que se va a desenvolver la compañía.

Como en todo modelo de gestión que pretende ser eficaz, desde el inicio debe plantearse el respaldo, de la más alta Gerencia basado en la confianza de que la implantación del CMI no es un asunto ni técnico ni económico solamente sino preferentemente empresarial y de negocio. Si la alta Gerencia no está completamente convencida de las posibilidades de éxito de esta iniciativa, no merece la pena el gasto de recursos en su implantación.

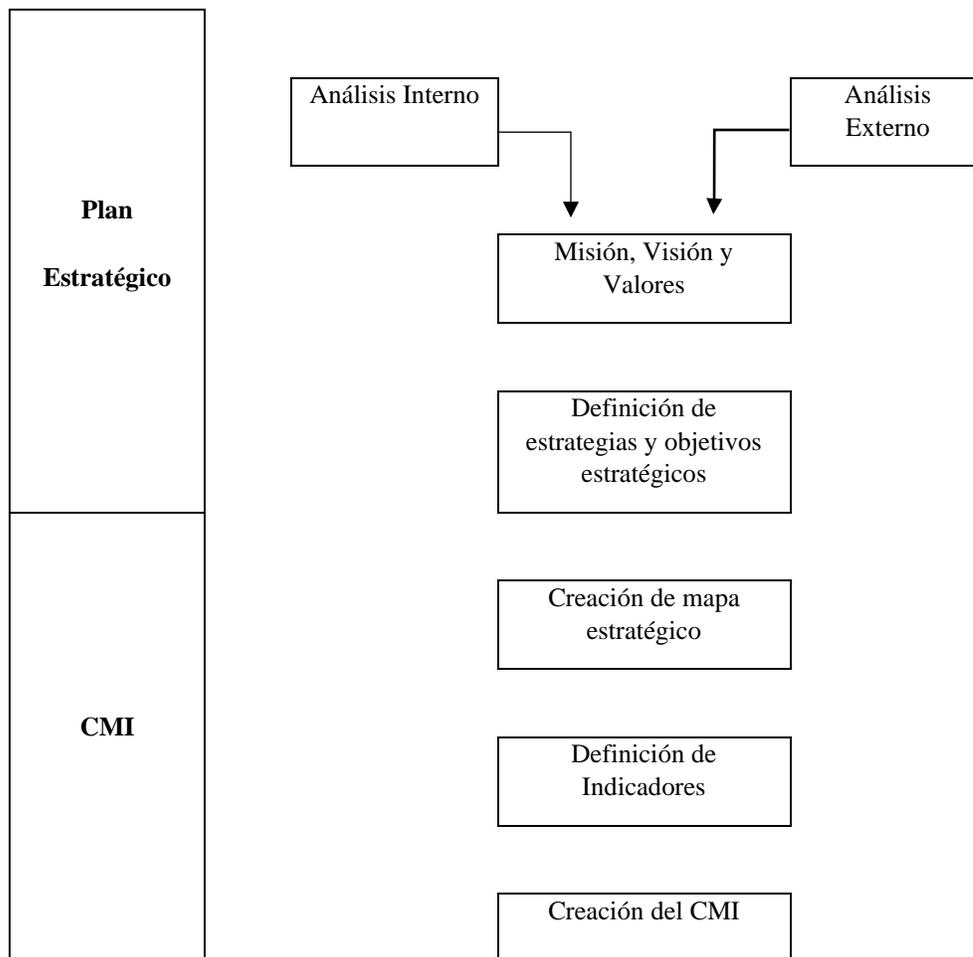
Ahora la alta Gerencia debe de convencer a todos los niveles, para lo cual se deberán de programar actividades de formación y mentalización sobre el CMI dirigidas a todos aquéllos que vayan a desempeñar un papel de desarrollo, decisión o control sobre los objetivos que se señalen.

Existen variadas opiniones sobre el tema en las que se aprecia como alternativa, la de realizar una implementación piloto en alguna sección o área, antes de su implantación a toda la organización, pero existe el evidente peligro de que no se llegue a culminar el experimento por falta de un compromiso firme de la gerencia, puesto que la aplicación parcial puede estar ocultando una falta de confianza en el método o un escaso interés en modificar los métodos tradicionales de gestión.

La aplicación del CMI en toda la organización, tiene la marcada ventaja de conducirnos a la definición de una estrategia universal para toda la compañía, definida por indicadores que afectan a la actuación de todas las personas y que puede ser desglosada mediante un desarrollo de objetivos parciales cuyo cumplimiento de lugar al logro de los objetivos corporativos que interpretan la estrategia total.

La planificación debe sentar las bases para dejar resueltas interrogantes tan fundamentales como cuál ha de ser el futuro modelo de negocio que se desea desarrollar y cuáles han de ser las líneas básicas de actuación para conseguirlo.

Ilustración 4 “Construcción y desarrollo del CMI”.



Fuente: Desconocido (Sin fecha). Creación y diseño del Cuadro de Mando Integral CMI.: Los pasos a seguir para la confección, creación y desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI). Recuperado de https://www.webandmacros.com/creacion_cuadro_mando_integral.htm.

b) Recopilación de información.

La organización no se verá en la necesidad de realizar actividades extraordinarias para la recolección de información debido a que estará disponible en los archivos de la empresa. Informes anuales de resultados, datos operativos de interés, estudios del mercado y de las entidades competidoras, quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes, conocimiento de sus expectativas, información sobre el coste de los recursos y del dinero y cuantas otras informaciones se consideren interesantes, pueden formar la información suficiente para la toma de decisiones.

Con relación al análisis interno habrá que incorporar los hechos referentes a los proyectos propios en marcha o de futuro, el estudio de los procesos y su capacidad de mejora, así como los informes procedentes de los sistemas de participación si los hubiera, las consideraciones referentes a la vinculación del personal con los pasados objetivos de la empresa, su grado de motivación, la capacidad de liderazgo de la dirección demostrada hasta el momento y la mayor o menor repercusión de las actividades de los agentes sindicales.

No debe quedar duda alguna acerca del protagonismo e interés que debe asumir la alta dirección en la definición de la estrategia, promoviendo y liberando así algunos equipos creativos de directivos en reuniones de tipo brainstorming (lluvia de ideas), y determinando las líneas principales del progreso esperado a corto plazo y en los tres horizontes de futuro a 2, 5 y 10 años.

c) Determinación de indicadores.

Debido a que los indicadores van agrupados en las diversas perspectivas de gestión, primero hay que elegir el número e identificación de las mismas, a partir de ello se recomienda realizar un desglose de la visión, lo que puede dar lugar a los denominados objetivos corporativos que pueden considerarse como finalistas, ya que para cumplirlos se realizan a través de los demás objetivos y son medidos por la totalidad de indicadores, los cuales serán un medio para alcanzar unos buenos resultados en la gestión y además anuncian toda eventualidad.

Para facilitar la transformación de la estrategia en indicadores puede ser conveniente transformarla primero en objetivos corporativos y que éstos den lugar a uno o varios indicadores para cada una de las perspectivas. La definición de los indicadores habrá de tener en cuenta las relaciones causa - efecto y los inductores de actuación.

Un Cuadro de Mando Integral compuesto por un excesivo número de indicadores, puede hacer confusa la estrategia y producir una confusión perjudicial de los esfuerzos en el desarrollo de la herramienta, por tanto, se aconseja no superar los siete indicadores por cada una de las perspectivas y a la vez se considera correcto un número total aproximado de 25 indicadores, lo cual viene a dar un promedio de unos seis indicadores por perspectiva.

Aunque lo más probable es que el equipo confeccionador del CMI tenga claro cuáles deben ser los indicadores, una vez definida con claridad la estrategia general, se pueden también seleccionar los más adecuados que formarán el cuadro de mando los cuales pueden ser sometidas a evaluación y estudio de los inicialmente elegidos, esto puede efectuarse con la ayuda de los directivos. De esta forma y, mediante el tratamiento estadístico de valoraciones puede alcanzarse un consenso sobre los indicadores finalmente escogidos por la organización.

d) Conformación del cuadro de mando integral.

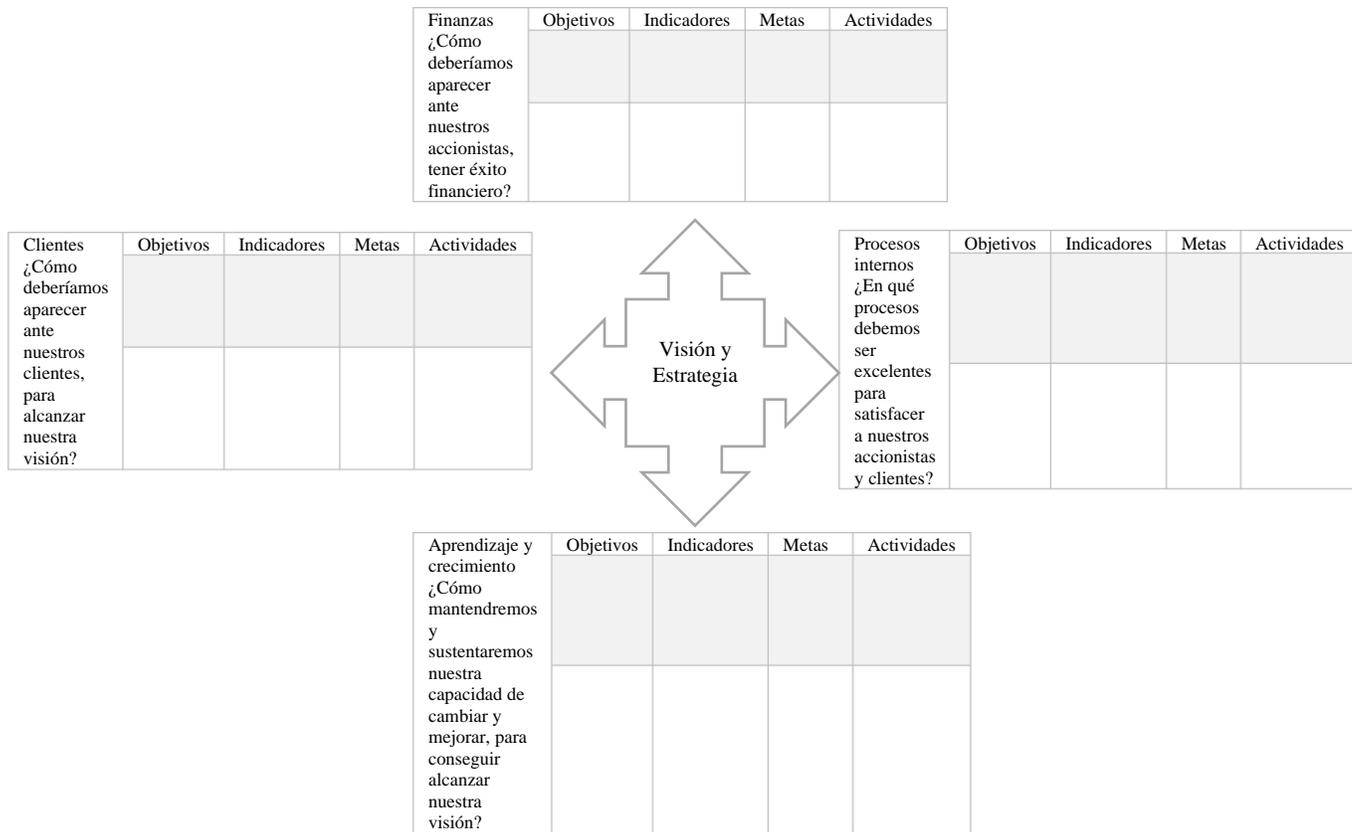
Independientemente de la vinculación con la estrategia, la conexión de los indicadores seleccionados con los objetivos corporativos, que son los que intentan reflejar más claramente la citada estrategia presente y futura de la organización, debe realizarse con el máximo rigor con objeto de que la dirección adquiera el completo convencimiento de su adecuación para lograr el éxito y eficacia de las acciones que de dichos índices se derivan.

La conformación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión no debe limitarse al establecimiento del cuadro de indicadores y a su publicidad entre los responsables de su complementación, ya que más que una simple herramienta, el CMI supone un auténtico sistema de gestión, el cual debe contener la descripción detallada de las acciones siguientes:

- a) Métodos de medida de los indicadores.
- b) Responsabilidad de la medición.
- c) Plazos en que deben ser complementados.
- d) Responsabilidad de la actuación sobre los indicadores.
- e) Asignación de los recursos necesarios.
- f) Vinculación con los incentivos personales.

En la ilustración 5. encontrará un ejemplo de la creación del tablero de control del CMI.

Ilustración 5 “Ejemplo de un Cuadro de Mando Integral”.



Fuente: “Propuesta de aplicación de un sistema de planeamiento de gestión basado en el cuadro de mando integral para mejorar la competitividad de empresas manufactureras, de servicios y de comercio en El Salvador” Aguilar Hernández Silvana Cecilia, San Salvador, UES, 2003.

8. Ventajas y desventajas del cuadro de mando integral.

a) Ventajas de aplicar el CMI.

“La aplicación del CMI conlleva una serie de ventajas para las empresas que lo implementan en sus procesos. Esta herramienta:

- i. Ofrece una visión global de la situación de la empresa. Al recoger información continua desde diferentes perspectivas permite observar, de manera global, las características más representativas de la empresa

- ii. Permite conocer la situación concreta en la que se encuentra la organización. Además, la información analizada describe la situación exacta en la que se encuentra la empresa.
- iii. Facilita el control de la evolución de la compañía. Gracias a los indicadores y al seguimiento y análisis que se lleva a cabo, se puede prever las futuras consecuencias y actuar para evitar o minimizar riesgos y corregir desviaciones.
- iv. Alinea los objetivos estratégicos con los de cada sector o departamento, de tal forma que se dirigen todos los esfuerzos hacia la misma meta.
- v. Favorece la comunicación de la estrategia a desarrollar y, por tanto, su implementación. Para la aplicación efectiva del CMI es fundamental una eficaz comunicación. Todos los integrantes deben conocer las estrategias que se van a llevar a cabo y colaborar en la consecución de los objetivos.
- vi. Promueve la motivación e implicación de los trabajadores. Al hacerles partícipes, en todo momento del proceso, los trabajadores se sienten parte integrante y están más motivados.”²⁶

b) Desventajas de aplicar el CMI.

El cuadro de mando integral (CMI) puede ser una forma eficaz de organizar y gestionar las actividades comerciales de una organización, al garantizar el equilibrio entre las principales áreas de enfoque. Muchas organizaciones han adoptado el cuadro de mando integral como una técnica de planificación estratégica, otras han encontrado que viene con ciertos inconvenientes.

i. Costo y tiempo.

“Si bien el cuadro de mando integral (BSC) ha sido utilizado de manera efectiva por muchas compañías que abogan por su uso como herramienta de planificación estratégica, también admiten rápidamente que puede ser una herramienta costosa y que requiere mucho tiempo. El uso correcto de la herramienta requiere una comprensión profunda del proceso y, a menos

²⁶ isotools. (2015). Ventajas de aplicar el cuadro de mando integral en tu empresa. Julio 2020, de isotools Sitio web: <https://www.isotools.org/2015/04/07/ventajas-de-aplicar-el-cuadro-de-mando-integral-en-tu-empresa/>

que alguien en la organización tenga experiencia con él, puede implicar el uso de un consultor externo para ayudar con el proceso. Los involucrados en el proceso de planificación estratégica y el uso de la herramienta. El cuadro de mandos equilibrado para gestionar procesos y realizar un seguimiento de los resultados debe tener conocimiento de cómo funciona el cuadro de mandos. Para lograr la máxima efectividad, toda la organización debe comprender la teoría detrás del uso del cuadro de mando integral, la importancia de lograr el equilibrio entre las distintas medidas y cómo se puede utilizar la herramienta para mejorar los procesos. Eso no es una hazaña pequeña y puede ser un desafío para las organizaciones pequeñas.

ii. Información incompleta.

La utilidad del enfoque del cuadro de mando integral depende del valor de la información que impulsa el proceso: la entrada de basura, la salida de basura. Si bien la herramienta puede funcionar, solo funcionará si se han seleccionado los elementos correctos para su revisión y si la información utilizada para evaluar el progreso es completa, precisa y relevante para el área que se aborda. Por ejemplo, al evaluar la efectividad de los esfuerzos de capacitación, el número de personas que reciben capacitación no es tan relevante como la capacitación que recibieron.

iii. Resistencia de los empleados.

Si bien hay muchas personas que apoyan firmemente el cuadro de mando integral y su uso en la planificación estratégica y la gestión de procesos, no todos son creyentes. Algunos empleados, e incluso los gerentes, pueden sentir que es "el sabor del mes" y resistirse a su implementación. Esto es particularmente cierto si la implementación requiere que los empleados realicen actividades de capacitación o inviertan más tiempo para aprender sobre el cuadro de mando integral y su uso. Las empresas que son eficaces en la aplicación del cuadro de mando integral deben contar con el apoyo de todos en la organización para lograr el máximo éxito.²⁷

²⁷ Make Money. (2019). Desventajas del cuadro de mando integral. Julio 2020, de Make Money Sitio web: <https://es.makemoneyfactor.com/balanced-scorecard-drawbacks>

D. Generalidades de la toma de decisiones gerenciales.

1. Definición de toma de decisiones.

La toma de decisiones se define como la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad.²⁸

Se conoce como toma de decisiones al proceso de identificar un problema u oportunidad, determinar dos o más cursos de acción y realizar una elección entre ellos.

2. Tipos de decisiones gerenciales.

Es de tener en claro que para cada circunstancia pueden existir una diversidad de tipos de decisiones, como son situaciones de rutina en donde hay procedimientos previamente establecidos; sin embargo, hay otras decisiones las cuales pueden requerir de un análisis más profundo y una evaluación según las consecuencias que éstas puedan tener llegar a tener. Por tanto, se puede mencionar dos tipos de decisiones gerenciales: Decisiones Programadas y No Programadas.

a) Decisiones programadas.

Son decisiones repetitivas que puede ser manejada con un método, procedimiento, regla o política de rutina por causa de que se trata de un problema estructurado, el responsable de resolver o sustentar la situación no se ve en la necesidad de invertir esfuerzo y tiempo en atravesar todo el proceso de decisión.

b) Decisiones no programadas.

Son aquellas decisiones de naturaleza única y que no se repiten por lo cual se requieren soluciones a la medida. Cuando un responsable tiene un problema sin estructurar, no hay una

²⁸ James a. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert JR, Administración, 6ª Edición, Pearson Education, Mexico, 1996.

solución prefabricada o definida con anterioridad. Se requiere responder con una decisión en la que se debe invertir esfuerzo y tiempo en el proceso de decisión.

3. Proceso de toma de decisiones.

Etapa 1. Identificar un problema.

“El proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema o, más específicamente, de una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada, Una vez identificados los gerentes tienen que comprender las tres características de los problemas: estar conscientes de ellos, estar presionados para actuar y tener los recursos necesarios para emprender acciones.

Etapa 2. Identificar los criterios de decisión. Cuando un gerente detecta un problema, tiene que identificar los criterios de decisión importantes para resolverlo. Es decir, los gerentes tienen que determinar qué es pertinente para tomar una decisión. Sean explícitos o tácitos, los gerentes tienen criterios para guiar sus decisiones, algunos de estos criterios son costos de inicio, disponibilidad de financiamiento, tasa de fracasos, potencial de crecimiento, regiones geográficas abiertas, antecedentes etc.

Etapa 3. Asignar pesos a los criterios.

Si los criterios que se identificaron en la etapa 2 no tienen toda la misma importancia, quien toma la decisión tiene que ponderarlos en forma ordenada para asignarles la prioridad correcta en la decisión.

Etapa 4. Desarrollar las alternativas.

En la cuarta etapa, quien toma la decisión tiene que preparar una lista de las alternativas viables que resuelvan el problema, No se hace ningún intento por evaluar las alternativas, sólo se enumeran.

Etapa 5. Analizar las alternativas.

Después de identificar las alternativas, quien toma la decisión tiene que analizarlas críticamente las alternativas. Las evalúa de acuerdo con los criterios establecidos en las etapas 1 y 2. Con esta comparación se revelan las ventajas y desventajas de cada alternativa.

Etapa 6. Seleccionar una alternativa.

La sexta etapa consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas. Después de ponderar todos los criterios de la decisión y de analizar todas las alternativas viables, simplemente escogemos aquella que generó el total mayor en la etapa 5.

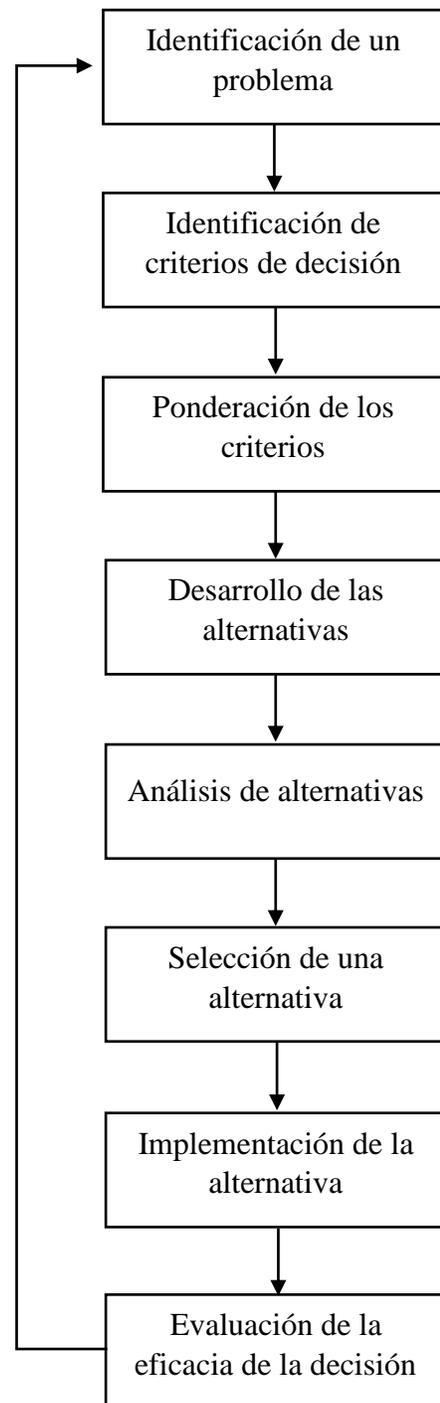
Etapa 7. Implementar la alternativa.

En la etapa 7 se pone en marcha la decisión, lo que consiste en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella. Si las personas que deben implementar la decisión participan en el proceso, es más probable que apoyen con entusiasmo el resultado que si sólo se les dice lo que deben hacer.

Etapa 8. Evaluar la eficacia de la decisión.

La última etapa del proceso consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema.”²⁹

Ilustración 6 Proceso de toma de decisiones.



Fuente: Robbins, Stephen p. y Coulter, Mary, Administración, 8ª Edición, Pearson Education, Mexico, 2005.

²⁹ Robbins, Stephen p. y Coulter, Mary, Administración, 8ª Edición, Pearson Education, México, 2005.

4. Niveles de toma de decisiones.

Existen diversos niveles de toma de decisiones en las organizaciones, por cuanto su naturaleza puede estar definida por una jerarquía que determina el tipo de acción a seguir.

a) Toma de decisiones nivel estratégico.

Las decisiones estratégicas son establecidas por la alta dirección, determinan las metas, los propósitos y la dirección de la entidad puesto que los altos directivos deben de tener una visión total de todos los elementos de una compleja empresa, y deben ser capaces de integrarlos en un todo coherente. Las decisiones tomadas en este nivel también determinan cómo se relacionará la empresa con su medio externo.

b) Toma de decisiones nivel táctico.

Las decisiones tácticas son las tomadas en los niveles intermedios. Las toman los gerentes de nivel medio, como los jefes de división o departamento. Estas decisiones se refieren al desarrollo de tácticas para cumplir las metas estratégicas que definieron los altos niveles. Las decisiones tácticas son más específicas y concretas que las estratégicas y más orientadas a las acciones alineadas.

c) Toma de decisiones nivel operativo.

Las decisiones operativas se hacen en los niveles inferiores o de supervisión de la empresa y se refieren al curso de las operaciones diarias, estas determinan como se dirigen las operaciones diseñadas para cumplir con las decisiones tácticas tomadas por los ejecutivos de nivel medio. Estas decisiones son deben ser más eficaces y eficientes para cumplir con las metas establecidas en el nivel táctico.

5. Estilos de toma de decisiones.

En general todas las personas que toman una decisión poseen una serie única de características personales que influyen en su resolución del problema, es por ello que en las

organizaciones los responsables de decisión marcan una pauta según su forma de pensar y nivel de ambigüedad (**Ver ilustración 1.3.**). Existen 4 estilos clave en los ejecutivos de las organizaciones los cuales son el directivo, analíticos, conceptual y conductual.

a) Estilo directivo.

“Son quienes toman decisiones con un estilo directivo, toleran poco la ambigüedad y su forma de pensar es racional. Son eficientes y lógicos. Los tipos directivos toman decisiones rápidas y se centran en el corto plazo. Su eficiencia y prontitud al tomar decisiones hacen que cumplan esta función con mínima información y que evalúen pocas alternativas.

b) Estilo analítico.

Quienes toman decisiones con un estilo analítico toleran la ambigüedad mucho más que los tipos directivos. Quieren más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas que en el estilo directivo. Los de estilo analítico se caracterizan por su capacidad para adaptarse o enfrentar situaciones únicas.

c) Estilo conceptual.

Los individuos con un estilo conceptual tienen miras muy amplias y buscan muchas alternativas. Se enfocan en el largo plazo y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas.

d) Estilo conductual.

Quienes toman decisiones con un estilo conductual trabajan bien con los demás. Se interesan en los logros de los otros y aceptan sus sugerencias. Convocan a juntas para comunicarse, aunque tratan de evitar los conflictos. La aceptación de los demás es importante para los de este estilo de toma de decisiones.”³⁰

³⁰ Robbins, Stephen p. y Coulter, Mary, Administración, 8ª Edición, Pearson Education, México, 2005.

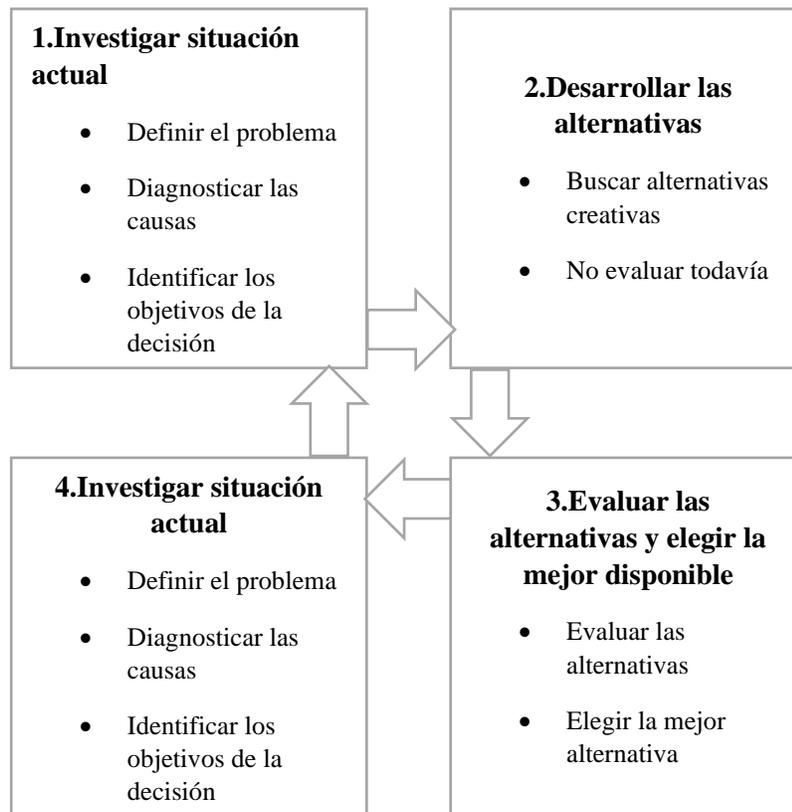
Ilustración 7 Estilos de toma de decisiones.



Fuente: Robbins, Stephen P., Coulter, Mary, *Administración*, 8ª Edición, Pearson Education, México, 2005.

6. Modelo racional para tomar decisiones.

Ilustración 8 El proceso racional para la Toma de Decisiones.



Fuente: James a. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert JR, *Administración*, 6ª Edición, Pearson Education, Mexico, 1996.

ETAPA 1. Investigar la situación.

“Una investigación debe de cubrir tres aspectos entre los cuales están:

- iv. Definir el problema: Se debe definir el problema por el cual la organización está siendo afectada.
- v. Diagnosticar las causas: En ciertas ocasiones las causas no suelen ser muy visuales u obvias, se debe recurrir a la intuición para la identificación de estas, los encargados de tomar las decisiones pueden formularse algunas preguntas que puedan tener relación con el problema y así identificar las causas.
- vi. Identificar los objetivos de la decisión: lo que sigue es decidir cuál sería una solución efectiva, donde sea posible ofrecer a la organización una oportunidad para mejorar el desempeño de las partes que la conforman, en lugar de solo reparar.

ETAPA 2. Desarrollar alternativas.

En esta etapa se dan dos pasos como:

- Buscar alternativas creativas: Es recomendable realizar una sesión entre todos los afectados para llevar a cabo una lluvia de ideas y lograr la obtención de varias alternativas para su evaluación.
- No evaluar todavía: No se debe de tomar alguna decisión hasta no tener diversas alternativas para no optar por la primera tomando en cuenta el factor tiempo que siempre puede estar presente en las decisiones.

ETAPA 3. Evaluar alternativas y elegir la mejor disponible.

Cuando el responsable de tomar la decisión cuenta con un número considerable de alternativas, tendrá que evaluar cada una de ellas en base a tres preguntas clave.

- ¿Es viable esta alternativa? Para evaluar una alternativa se debe saber en primera instancia si esta se puede realizar según la situación y los recursos disponibles.

- ¿Representa la alternativa una solución satisfactoria? Debe de preguntarse si satisface las alternativas a los objetivos de la decisión tomados en la etapa 1 de este proceso; además debe presumirse la posibilidad de aceptación, dependiendo de la cultura de la organización y de cuanto riesgo toleren las partes involucradas.
- ¿Cuáles son las posibles consecuencias para el resto de la organización? Como una organización es un sistema, se debe tratar de anticipar cómo el cambio en un área afectará a las otras, tanto en el presente como en el futuro.

ETAPA 4. Implantar la decisión y monitorear.

Cuando se ha elegido la mejor alternativa de las existentes, lo que se pretende ahora es hacer planes para abordar los requisitos y problemas que se podrían encontrar para llevarla a la práctica. La aplicación de la decisión implica establecer presupuestos y calendarios para las acciones, además asignar responsabilidades de tareas específicas y se establecer procedimientos para los avances y aplicación de correcciones. Las acciones tomadas para implantar la decisión deben estar sujetas a monitoreo constante por parte de los responsables.”³¹

7. Condiciones para la toma de decisiones.

Hay tres condiciones que enfrentan los gerentes cuando toman decisiones: certeza, riesgo e incertidumbre.

- a) **“Certeza** La situación ideal para tomar las decisiones es la de certeza, es decir, la situación en la que el gerente puede tomar decisiones correctas porque conoce los resultados de todas las alternativas.

³¹ Make Money. (2019). Desventajas del cuadro de mando integral. Julio 2020, de Make Money Sitio web: <https://es.makemoneyfactor.com/balanced-scorecard-drawbacks>

- b) **Riesgo** Una situación mucho más común es la de riesgo, aquella en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados. La capacidad de asignar probabilidades a los resultados es producto de experiencias personales o de información de segunda mano. En las situaciones de riesgo, los gerentes tienen datos históricos para asignar probabilidades a las alternativas.

- c) **Incertidumbre** Situación en la cual quien decide no tiene la certeza ni cuenta con cálculos de probabilidades. En estas condiciones, la elección de una alternativa está influida por el hecho de que quien decide cuenta con poca información, así como por la psicología de esta persona.”³²

³² Robbins, Stephen p. y Coulter, Mary, Administración, 8ª Edición, Pearson Education, México, 2005.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ASOCIACIÓN CAFETALERA DE EL SALVADOR PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DEL DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA DE MANDO INTEGRAL PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES.

A. Importancia de la investigación.

El diagnóstico de la situación actual de la Asociación Cafetalera de El Salvador, permitió conocer la percepción que los miembros, empleados y personal directivo tienen sobre el marco estratégico y la toma de decisiones para el logro de los objetivos de la asociación.

La compilación de la información se llevó a cabo por medio del uso de los métodos y técnicas de investigación, cuya fuente primaria fueron los miembros, empleados y personal de la Junta de Gobierno de la Asociación Cafetalera de El Salvador, lo cual permitió realizar el diagnóstico sobre la situación actual de la organización, con el objetivo de proponer una herramienta administrativa de mando integral para la sistematización de la toma de decisiones.

B. Objetivos.

1. Objetivo general.

Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual en cuanto al conocimiento del marco estratégico que tienen los miembros, empleados y personal de la Junta de Gobierno de la Asociación Cafetalera de El Salvador para culminar una propuesta de herramienta administrativa de mando integral para la sistematización de la toma de decisiones en la ACAFESAL.

2. Objetivos específicos.

- a. Recopilar la información sobre el conocimiento que los miembros, empleados y personal de la Junta de Gobierno tienen sobre marco estratégico de la Asociación Cafetalera de El Salvador.
- b. Analizar la información recopilada sobre el marco estratégico de la Asociación Cafetalera de El Salvador.
- c. Identificar las oportunidades de mejora para proponer una herramienta administrativa de mando integral para la sistematización de la toma de decisiones en la Asociación Cafetalera de El Salvador.

C. Metodología de investigación.

1. Método.

Se aplico el método científico como base para la ejecución de la investigación, por causa de que este es válido al utilizar uno o más instrumentos que este dispone, para la recolección del conocimiento requerido.

Al aplicar el método científico en la recolección del conocimiento, la información generada es fiable, y, en consecuencia, minimiza la subjetividad en los resultados de la investigación desarrollada.

2. Tipo de investigación.

En esta investigación se utilizó el tipo exploratorio debido a que se priorizo los puntos de vista de las personas al momento de explorar la situación actual en cuanto al conocimiento del marco estratégico que tienen los miembros, empleados y personal de la Junta de Gobierno

de la Asociación Cafetalera de El Salvador, para el desarrollo de una propuesta de herramienta administrativa de mando integral que satisfaga las necesidades que esta presenta.

3. Diseño de la investigación.

El diseño aplicado fue el no experimental ya que las variables no fueron manipuladas, sino, que la investigación se limitó a describir los hallazgos encontrados sobre el conocimiento del marco estratégico que tienen los miembros, empleados y personal de la Junta de Gobierno de la Asociación Cafetalera de El Salvador.

4. Unidades de análisis.

El objeto de estudio y las unidades de análisis, que formaron parte de la investigación son las siguientes:

- a. Objeto de estudio.
 - Asociación Cafetalera de El Salvador (ACAFESAL).
- b. Unidades de análisis.
 - Asociados.
 - Personal administrativo.
 - Personal de la Junta de Gobierno.

5. Fuentes de información.

Se utilizaron dos tipos de fuentes las primarias y las secundarias:

a) Fuentes primarias

Las fuentes primarias están constituidas por todos los individuos de los cuales se obtiene información de primera mano, para esta investigación se recolectó esta información consultando a los miembros, personal administrativo y personal de la Junta de Gobierno de ACAFESAL.

b) Fuentes secundarias

La información secundaria se obtuvo a través de libros, trabajos de investigación, folletos, publicaciones en internet, entre otros que tuvieran relación con el diseño de la herramienta administrativa del cuadro de mando integral.

6. Ámbitos de la investigación.

La investigación se llevó a cabo en la Asociación Cafetalera de El Salvador, ubicada en colonia Roma, Pasaje A, casa # 13, San Salvador y sus filiales ubicadas en 13 de los 14 departamentos de El Salvador, estas últimas de manera remota.

7. Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Las técnicas utilizadas para la recolección de información del trabajo de investigación son las siguientes:

a) Encuesta: las encuestas fueron dirigidas a 55 miembros y 11 empleados de ACAFESAL, ubicados en 11 de los 14 departamentos de El Salvador, mediante preguntas cerradas y abiertas, esto para obtener la información necesaria y así determinar la situación actual en cuanto al conocimiento del marco estratégico que tienen los miembros y empleados de la asociación y otros elementos de interés.

b) Entrevista: la entrevista fue aplicada a 5 miembros de la Junta de Gobierno, la guía de entrevista fue estructurada con preguntas cerradas y abiertas, para determinar la situación actual en cuanto al conocimiento del marco estratégico que tienen los miembros de la Junta de Gobierno y otros elementos de interés.

8. Determinación del universo y muestra.

a) Universo

Para llevar a cabo la investigación, se establecieron tres universos, el primero compuesto por todos los miembros de ACAFESAL, el segundo compuesto por todos los empleados del área administrativa de la asociación y un tercero el cual grupa al personal de la Junta de Gobierno de ACAFESAL, dichos universos están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3 Distribución de los universos.

Unidades de análisis.	N° Personas	Porcentaje
Asociados.	500	93%
Personal administrativo.	26	5%
Personal de la Junta de Gobierno.	9	2%
Total	535	100%

Fuente: Elaborada por el autor de trabajo.

Cabe mencionar que los empleados y miembros de ACAFESAL se encuentran distribuidos en 13 de los 14 departamentos de El Salvador.

b) Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, a la que se le realizó la encuesta, se hizo uso de la fórmula estadística utilizada para calcular la muestra a partir de una población finita, tal como se muestra a continuación:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra a calcular.

Z = Nivel de confianza.

p = Probabilidad de éxito.

q = Probabilidad de fracaso.

N = Población o universo.

E = Nivel de error permisible.

Cuyos valores utilizados son los siguientes:

Z = 95% ↔ 1.96

p = 50% ↔ 0.50

q = 50% ↔ 0.50 N = 500 empleados

E = 8% ↔ 0.08

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 500}{0.08^2(500 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 96.04$$

El nivel de confianza utilizado fué de un 95% para el cálculo de la muestra con la intención de obtener resultados con la mayor precisión y representatividad posible. Para la probabilidad de éxito y/o fracaso se tomó el valor de 50% por ser el más utilizado en este tipo de investigación. Para el nivel de error permisible se estableció el 8%, como el máximo error aceptado en los resultados a obtener al realizar la encuesta.

Cabe recalcar que, al inicio y desarrollo de la investigación, el investigador decidió no realizar movilizaciones a cada una de las sedes de ACAFESAL distribuidos en 13 de los 14 departamentos de El Salvador y de que de la muestra de 96 asociados de la gremial solo se tomaron en cuenta 55 asociados (Esta cantidad se considera representativa bajo el criterio del investigador) por causa de la pasa y actual incertidumbre por pandemia de COVID-19, por tanto:

i. Muestra universo 1: Para este universo se aplicaron 55 encuestas a 55 miembros de ACAFESAL ubicados en los 11 de los 14 departamentos de El Salvador mediante mensajería directa, proporcionada por la Junta de Gobierno de ACAFESAL, la condición para aplicar esta encuesta fue que los sujetos de estudio fueran los primeros 5 productores de café del departamento y dueños del terreno donde realizan el proceso de siembra y cosecha de café.

ii. Muestra Universo 2: Para este universo se aplicaron 11 encuestas a 11 de 13 encargados administrativos, responsables de cada una de las instalaciones de ACAFESAL ubicadas en 13 de los 14 departamentos de El Salvador.

iii. Muestra universo 3: Para este universo se realizaron 5 entrevistas a 5 de los 9 miembros del personal de la Junta de Gobierno de ACAFESAL.

9. Limitaciones de la investigación.

A pesar de la colaboración obtenida por parte del personal de la Junta de Gobierno, personal administrativo y miembros de ACAFESAL, en cuanto a la aplicación de los instrumentos y recolección de datos e información, se vio afectada por:

- a) Las demoras en relación al tiempo dispuesto por cada uno de los sujetos de estudio para aplicarle el instrumento según su tipo,
- b) La incertidumbre nacional por la pandemia de COVID-19 y las condiciones que esta impone en cuanto a la movilización y contacto físico entre personas, por ello se ralentizó el proceso de aplicación y recolección de datos e información para el desarrollo de las demás fases de la investigación.
- c) De los 11 encargados administrativos, responsables de cada una de las instalaciones de ACAFESAL, solo 6 de ellos cumplían el cargo de directivo al momento de aplicar el instrumento, los demás colaboradores que apoyaron con sus respuestas desempeñan un cargo operativo, aludiendo que rendirán en funciones dicho cargo de dirección por circunstancias que no compartieron.
- d) De los 5 miembros del personal de la Junta de Gobierno de ACAFESAL seleccionados para la aplicación de la entrevista, solo 3 de ellos dispusieron de su tiempo para contestarla, de manera virtual, mediante el software de videochat ZOOM en su versión gratuita.

10. Alcances de la investigación.

A través del diagnóstico realizado en cuanto al conocimiento actual que los miembros, empleados y personal directivo de ACAFESAL tienen sobre el marco estratégico de la asociación, se elaborará una propuesta de herramienta administrativa de mando integral para la sistematización de la toma de decisiones, con la cual se contribuirá a mejorar la visión global de la situación de la asociación, favorecer la comunicación de la estrategia a desarrollar y motivar a los miembros, empleados y personal de la Junta de Gobierno a participar en cada uno de los procesos claves para el logro de los objetivos institucionales.

D. Hipótesis.

1. General.

- El diseño de una herramienta administrativa de mando integral en la Asociación Cafetalera de El Salvador, contribuirá a la toma de decisiones oportunas, a través de la sistematización de los aspectos claves.

2. Específicas.

- La recolección de información bibliográfica del CMI permitirá fundamentar la investigación sobre un diseño de herramienta administrativa.
- Realizado el diagnóstico de la situación actual mediante la investigación de campo favorecerá la determinación de las herramientas administrativas que ACAFESAL aplica a su administración para la toma de decisiones.
- El CMI contribuirá a la identificación temprana de las áreas problemáticas para tomar las medidas correctivas necesarias para el buen funcionamiento de las mismas.

E. Diagnóstico de la investigación.

En El Salvador existen diferentes clases de organizaciones que tienen como objetivo defender los derechos de los caficultores y velar por el desarrollo de la caficultura, como casos ilustrativos tenemos a ABECAFE, Asociación Cafetalera del Pacífico, ACAFESAL y otras entidades, sin embargo, cada organización tiene su modo de operar y apoyar a los caficultores dispersos en el territorio nacional.

Debido a la responsabilidad que tienen estas organizaciones de proteger los derechos de los caficultores y el desarrollo de la caficultura en el país, ACAFESAL se encuentra en la obligación de modernizar sus herramientas administrativas, a fin de mejorar el proceso de toma de decisión.

Actualmente en ACAFESAL según los comentarios realizados por el Presidente de la Junta de Gobierno, previa aceptación para la ejecución de este trabajo de investigación, existe una ausencia de conocimiento en cuanto al marco estratégico que permita analizar y evaluar, desde un punto de vista estratégico, la información generada y el seguimiento de cada una de las operaciones de las áreas funcionales y sedes de la gremial, que en cierta forma, crea un riesgo al momento de tomar decisiones a un nivel tanto general como específico.

Lo anterior constituyó la premisa para la aplicación de una encuesta a empleados y miembros de la asociación y entrevista a una parte de los asociados de ACAFESAL que conforman la Junta de Gobierno para conocer la situación actual en cuanto al conocimiento del marco estratégico que se tiene internamente en la organización y como es tomado en cuenta al momento de tomar decisiones de una manera sistematizada.

A continuación, se presenta el diagnóstico de los resultados obtenidos mediante el análisis de las tabulaciones de cada encuesta y entrevista aplicada a los empleados, asociados e integrantes de la Junta de Gobierno de ACAFESAL, dicho diagnóstico está fraccionado en los elementos que conforman el CMI, el marco estratégico general de la organización y la toma de decisión.

1. Perspectiva financiera.

- a) Una vez analizadas las respuestas obtenidas a través de las entrevistas aplicadas al personal de la Junta de Gobierno de ACAFESAL, se determinó que los últimos periodos fiscales han resultado en déficit, considerando que las principales causas son el clima, la falta de mano de obra, aspectos sociales como la delincuencia, factores políticos nacionales y más recientemente, la pandemia por COVID-19, dichos factores han pausado las operaciones de siembra y cosecha, lo que incide directamente en una baja recolección de fondos provenientes de donaciones, alquileres y venta de café por parte de ACAFESAL. **(Ver Anexo 6 – FINANZAS, Pregunta 1)**
- b) Por otro lado, las respuestas obtenidas a través de las entrevistas aplicadas al personal de la Junta de Gobierno de ACAFESAL en cuanto a cómo se manifiesta la liquidez en la asociación, se determinó que la capacidad que tiene la asociación de obtener dinero para responder a sus obligaciones en el corto plazo, está prácticamente en un punto de no ganar ni perder. Es importante mencionar que actualmente ACAFESAL no tiene ningún tipo de deuda a corto y largo plazo. **(Ver Anexo 6 – FINANZAS, Pregunta 2)**
- c) En lo que respecta a la contabilidad, según las respuestas obtenidas a través de las entrevistas aplicadas al personal de la Junta de Gobierno, ACAFESAL lleva de manera interna su contabilidad y se mantiene en orden y al día, cabe mencionar que la administración de cada sede debe elaborar y enviar a la Junta de Gobierno un reporte mensual en cuanto a la disponibilidad del recurso financiero, así como los ingresos y los gastos realizados, estos reportes son más de carácter informativo y de control para la toma de decisiones y procesos de auditoría a final de cada periodo fiscal. **(Ver Anexo 6 – FINANZAS, Pregunta 6 y Pregunta 12)**
- d) Según las respuestas conseguidas a través de las entrevistas aplicadas al personal de la Junta de Gobierno, ACAFESAL tiene la capacidad de realizar inversiones, eso sí, mediante apalancamiento por parte de alguna entidad financiera externa, colocando como garantía uno o más de sus activos fijos, en este caso terrenos e instalaciones, distribuidas en 13 de los 14 departamentos de El Salvador. **(Ver Anexo 6 – FINANZAS, Pregunta 11)**

- e) En referencia a los costos, Según las respuestas conseguidas mediante las entrevistas aplicadas al personal de la Junta de Gobierno, ACAFESAL no cuenta con estrategias de costos para sus operaciones. **(Ver Anexo 6 – FINANZAS, Pregunta 13)**
- f) Con respecto al período de recuperación de capital, Según las respuestas conseguidas en las entrevistas aplicadas al personal de la Junta de Gobierno de ACAFESAL no tiene, puesto que la asociación no cuenta con inversiones en activo fijo, así mismo, la naturaleza de la institución no lo permite al ser una ONG; en cuanto a su tasa de rentabilidad, esta es variable debido a que dependerá de factores externos que la asociación no tiene bajo su control cada año; en ocasiones se trabaja hasta con déficit, porque cuando la temporada de corta de café aún no ha llegado, la asociación depende de otras fuentes de ingreso. **(Ver Anexo 6 – FINANZAS, Pregunta 11)**

2. Perspectiva del cliente.

- a) El segmento de mercado al cual está dirigido ACAFESAL son todos aquellos caficultores de El Salvador, esto según las respuestas obtenidas mediante las entrevistas aplicadas al personal de la Junta de Gobierno, puesto que su servicio es social, por el hecho de que esta se enfoca en defender los intereses de los caficultores y velar por una caficultura sostenible en El Salvador. **(Ver Anexo 6 – GENERALIDADES, Pregunta 1)**

Nota: Según estadísticas del Consejo Salvadoreño del Café y la agencia de noticias internacional INTER PRESS SERVICE en el año 2020 se cultivaron aproximadamente 199,664 manzanas de café, que cubren alrededor del siete por ciento del territorio nacional y donde trabajaron alrededor de 1,579 productores de café³³ que formaron parte de un grupo de 37,005 personas involucradas en el proceso de siembra y cosecha, estas establecieron un volumen de producción en QQs oro uva de 740,100, es importante mencionar que un quintal oro genera 12.5

³³ INTER PRESS SERVICE. (2020). Pequeños caficultores salvadoreños cifran sus esperanzas en lo orgánico. mayo 2020, de INTER PRESS SERVICE Sitio web: <https://ipsnoticias.net/2020/03/pequenos-caficultores-salvadorenos-cifran-esperanzas-lo-organico/>

Jornales D/H (Dia/Hora) incluyendo la actividad industrial, esto en condiciones normales, en el año 2020 se registraron alrededor de 9,251,250 Jornales D/H.³⁴

- b) De acuerdo a los resultados de las encuestas aplicada a los asociados de ACAFESAL, el 44% de los miembros de ACAFESAL tienen entre 11 y 20 años de pertenecer a la gremial y el género que más predomina entre ellos es el masculino con un 67% (**Ver Anexo 4 – DATOS GENERALES, Pregunta 2**), esto contrasta con el hecho que, de ese total de cafetaleros en El Salvador el 35% son mujeres, esto según la agencia de noticias INTER PRESS SERVICE en el año 2020.³⁵
- c) Respecto a las políticas de capacitación, de acuerdo a los resultados de las encuestas aplicada a los asociados de ACAFESAL, el 100% de los encuestados afirma que la asociación si cuenta con ellas, esto debido a que la organización se preocupa en actualizar los conocimientos y habilidades de su membresía, es importante mencionar que la asociación promueve capacitaciones de otras entidades gubernamentales y privadas, pues su objetivo es actualizar los conocimientos de sus miembros. (**Ver Anexo 4 – CONTENIDO, Pregunta 12**)
- d) En cuanto a la armonía entre los objetivos organizacionales y los personales de sus miembros, según los resultados de las encuestas aplicada a los asociados de ACAFESAL, el 91% considera que existe una, pues a causa de ello hay una buena permanencia, los cafetaleros miembros sienten que su estancia los ha llevado a un beneficio mutuo en cuanto a crecimiento y desarrollo, esto se puede reconfirmar ya que un 84% de mis miembros establece que poseen algún tipo de participación en la elaboración de los objetivos y estrategias de la gremial; sin embargo, un 16% considera que no poseen una participación en ello, por lo que podría referirse a que cierta proporción, que es una minoría, posiblemente no tiene mayor interacción con las juntas departamentales y de gobierno de ACAFESAL. (**Ver Anexo 4 – CONTENIDO, Pregunta 13**)

³⁴ Consejo Salvadoreño del Café El Salvador. (2020). BALANCE CAFETALERO NACIONAL Años 2015/16 a 2020/2021. agosto 2021, de Consejo Salvadoreño del Café El Salvador Sitio web: <http://www.csc.gob.sv/estadisticas/>

³⁵ INTER PRESS SERVICE. (2020). Pequeños caficultores salvadoreños cifran sus esperanzas en lo orgánico. mayo 2020, de INTER PRESS SERVICE Sitio web: <https://ipsnoticias.net/2020/03/pequenos-caficultores-salvadorenos-cifran-esperanzas-lo-organico/>

- e) En cuanto a la “comunicación”, según los resultados de las encuestas aplicada a los asociados de ACAFESAL, el 64% de los encuestados afirma que el uso es regular por lo cual este puede y se debe mejorar, al hacerlo, se puede aumentar en la efectividad de la asociación, porque cuanto más informados estén los miembros, mejor será la organización y, por tanto, la representación del sector ante terceros. **(Ver Anexo 4 – CONTENIDO, Pregunta 16)**
- f) También, a través de los datos obtenidos mediante las encuestas aplicadas a los asociados de ACAFESAL, se afirma en un 100% que la gremial si se preocupa por la satisfacción de sus miembros, lo que los lleva a crear lazos leales y confiables, generando, además, un valor agregado a la imagen de la gremial en cuanto al servicio que brinda al sector cafetalero de El Salvador y a quienes lo integran. **(Ver Anexo 4 – CONTENIDO, Pregunta 19 y Pregunta 20)**
- g) Es importante mencionar que según los datos obtenidos mediante las encuestas aplicadas a los asociados de ACAFESAL el 40% considera que la asociación debe mejorar su “presencia y recurrencia” en los departamentos donde existe una sede, pues en cierta medida, la falta de esta puede afectar directamente en su credibilidad como ONG en El Salvador. **(Ver Anexo 4 – CONTENIDO, Pregunta 22)**
- h) Con base en datos obtenidos mediante las encuestas aplicadas a los asociados de ACAFESAL se puede establecer que existe una necesidad económica y de conocimiento por parte de los miembros de la asociación, esta afirmación se da a partir de que 44% de los encuestados lo respalda, se asume que esta necesidad por parte de los miembros es por tener la intención de aumentar la inversión en la siembra, cultivo y cosecha de café y la gestión en cuanto al control de plagas, esta afirmación se reconfirma ya que un 35% de los encuestados opinaron que tienen la necesidad obtener créditos o descuentos en agro servicios de su zona, esto para la compra de herramientas y productos que fortalezcan, mejoren y protejan sus cultivos. **(Ver Anexo 4 – CONTENIDO, Pregunta 24)**
- i) Durante el año económico de 2019 – 2020, los bebedores de café en El Salvador consumieron aproximadamente 18 millones de kilogramos de café, esto según el Presidente de ACAFESAL y aunque el café fue el principal motor de la economía

salvadoreña en las décadas de 1920 y 1930, representando un 90% de las exportaciones, en 2018, El Observatorio de Complejidad Económica (OCE) del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) informó que el café representaba solo el 1,86% de todas las exportaciones salvadoreñas, lo cual demuestra que la cantidad de cafetaleros está disminuyendo gradualmente al bajar la demanda.³⁶

3. Perspectiva de procesos internos.

- a) En la actualidad existen muchas herramientas administrativas que pueden adaptarse a las necesidades imperantes de las gremial, con las cuales puede obtenerse beneficios significativos en cuanto al funcionamiento de la misma, por lo que se cuestionó el uso de estas herramientas en la organización, obteniendo una respuesta negativa en cuanto a que no se tiene ninguna definida para la medición en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos a corto plazo; sin embargo el área de contable de la asociación dispone de informes para el control esto según las respuestas obtenidas mediante las entrevistas aplicadas al personal de la Junta de Gobierno. **(Ver Anexo 6 – FINANZAS, Pregunta 6 y Pregunta 7)**
- b) Según las respuestas obtenidas mediante las entrevistas aplicadas al personal de la Junta de Gobierno, las instalaciones y terrenos pertenecientes de ACAFESAL son una fortaleza, ya que están distribuidas en todo el territorio nacional, específicamente donde la actividad cafetalera es mayor, esto les permite tener varias bases de operación, y se ajustan a los horarios de los asociado para brindarles atención personalizada. **(Ver Anexo 6 – ORGANIZACIÓN, Pregunta 3 y Pregunta 4)**
- c) Según las respuestas obtenidas mediante las entrevistas aplicadas al personal de la Junta de Gobierno, uno de los riesgos más severos que la asociación enfrenta es la delincuencia debido a la falta de seguridad en muchas de las zonas del país, específicamente donde se encuentran sus terrenos e instalaciones, en muchos casos los cafetaleros son víctimas de robos e incluso de extorsiones, tan serio es el problema que en ocasiones los cafetaleros tienen destinada una parte de su presupuesto para cubrir con las demandas que personas

³⁶ Perfect Daily Grind. (2020). Guía a la Producción de Café en El Salvador. septiembre 2021, de Perfect Daily Grind Sitio web: <https://perfectdailygrind.com/es/2020/11/16/guia-a-la-produccion-de-cafe-en-el-salvador/>

pertenecientes a estructuras criminales les obligan a pagar con el fin de proteger su cosecha, esto según la opinión del Presidente de la Junta de Gobierno. **(Ver Anexo 6 – RIESGO, Pregunta 1)**

- d) Durante las entrevistas aplicadas al personal de la Junta de Gobierno los entrevistados concordaron que debido a que la inseguridad no es un problema que la asociación pueda remediar, es muy difícil plantear una solución, es algo que depende de los encargados de administrar la seguridad en el país, además, no se puede proponer la instalación de seguridad privada, ya que muchas veces éstas mismas personas están involucradas o se alían con los delincuentes; los cafetaleros simplemente se arman y deben estar atentos ante cualquier acontecimiento que ponga en riesgo sus cultivos y cosecha. **(Ver Anexo 6 – RIESGO, Pregunta 2)**
- e) Indagando acerca de la calidad de los canales de comunicación, se determinó según los resultados de las encuestas aplicadas al personal de ACAFESAL que los canales más utilizados por los empleados de ACAFESAL son el correo electrónico con un 38% y la red social WhatsApp con un 24%, además el 100% de los empleados opina que el manejo de los canales de comunicación esta entre el rango de regular a bueno, por lo que se puede decir que existe una buena vía comunicación. **(Ver Anexo 5 – CONTENIDO, Pregunta 20 y Pregunta 21)**

4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- a) En relación al control interno, según los resultados de las encuestas aplicadas al personal de ACAFESAL, un 64% de los empleados manifiesta que se llevan a cabo y son generalmente verbales mediante llamada telefonica, por lo que se establece la necesidad proponer una sistematización para este, otro aspecto a considerar es que solo un 27% de los empleados afirma que los controles que se le aplican son mediante informes físicos y/o digitales lo cual es provechoso al ser una base para una futura sistematización. **(Ver Anexo 5 – CONTENIDO, Pregunta 17)**
- b) ACAFESAL no aplica evaluaciones de desempeño, debido a que un 100% de los empleados encuestados lo afirma, sin embargo, uno de los encuestados manifestó que los directores si realizan evaluaciones de desempeño a los empleados, pero no hay un proceso formal y objetivo para determinar el nivel o calificación del mismo, es importante

establecer que las evaluaciones de desempeño le permite a la gerencia determinar las fortalezas y debilidades de los empleados, las necesidades de formación y desarrollo, los objetivos de rendimiento, estándares en cuanto a las labores del personal y por último el reconocimiento y recompensa a actividades desarrolladas y al cumplimiento de ciertas metas o lineamientos extraordinarios. **(Ver Anexo 5 – CONTENIDO, Pregunta 22)**

- c) El 82% de los empleados, según los resultados de las encuestas aplicadas al personal de ACAFESAL, afirman que la gremial no cuenta con políticas de capacitación, con esto podemos decir que la organización no se preocupa en gran medida en actualizar los conocimientos de su fuerza laboral, el no tener esta clase de políticas resulta paulatinamente en una baja productividad por parte de los empleados, inconsistencia en servicios, riesgo en la calidad de su marca y pérdida de asociados, sin embargo, los empleados manifiestan que cuentan con permiso de cursar algún estudio continuo siempre y cuando ellos asuman el costo total, ya que la asociación no colabora en aspectos económicos para este tipo de actividades. **(Ver Anexo 5 – CONTENIDO, Pregunta 15)**
- d) El 64% de los empleados, según los resultados de las encuestas aplicadas al personal de ACAFESAL, considera que su necesidad principal es el desarrollo profesional mediante las capacitaciones, este dato se considera relevante, por el hecho de que muchas tareas tanto operativas como financieras de la asociación se siguen realizando de manera manual, en este caso, el personal quiere aprender nuevos conocimientos para simplificar las tareas de las cuales son responsables. **(Ver Anexo 5 – CONTENIDO, Pregunta 29)**
- e) Según los resultados de las encuestas aplicadas al personal de ACAFESAL, el 100% de los empleados afirma que la gremial se preocupa porque sus empleados tengan todo lo que necesario para llevar a cabo sus actividades diarias, siendo una fortaleza de la asociación, puesto que permite evitar malos procedimientos, accidentes laborales y otro tipo de situaciones negativas, aunque la asociación debe considerar en invertir en aspectos como el tecnológico, este y otros pueden no considerarse imprescindibles, pero le permitirían sentar una buena base competitiva. **(Ver Anexo 5 – CONTENIDO, Pregunta 25 y Pregunta 26)**
- f) A partir de la opinión brindada por los empleados, se afirma que la asociación no cuenta con un plan de incentivos, puesto un 100% de los encuestados lo manifiesta, por tanto es

necesario crear un plan de incentivos por áreas; ya que todos son necesarios para el éxito de la organización; por lo que éste debe contener premios y bonificaciones monetarias y no monetarias como vacaciones, viajes y becas, convivios, reconocimientos por año laborado; así de esta forma, se motiva a los empleados a dar un mayor esfuerzo e impulso propio para efectuar de manera efectiva y eficiente sus labores. **(Ver Anexo 5 – CONTENIDO, Pregunta 14)**

- g) Se observa que el 45% de los empleados encuestados consideran que ACAFESAL da prioridad en satisfacer las necesidades ambientales laborales y un 36% las necesidades económicas, se entiende que esta situación tiene su origen en el grado de rotación del personal y que las instalaciones de ACAFESAL ubicadas en 11 de los 14 departamentos de El Salvador cumplen con las necesidades ambientales para que los empleados desempeñen su labor. **(Ver Anexo 5 – CONTENIDO, Pregunta 23)**
- h) Según los resultados de las encuestas aplicadas al personal de ACAFESAL el 55% del personal considera que no existe armonía entre los objetivos organizacionales y los personales, es importante mencionar que esto podría ocasionar una disminución en el cumplimiento de los objetivos y metas de la asociación. **(Ver Anexo 5 – CONTENIDO, Pregunta 16)**
- i) Al comparar las respuestas de los tres grupos sujetos de estudio (Miembros, Empleados y personal de la Junta de Gobierno), se pudo observar que coinciden en que el trabajo en equipo si es fomentado en la asociación, sobre todo en aquellas áreas y sedes que se necesita el esfuerzo en conjunto; por tanto, este es un punto que suma a la productividad de la asociación, también es importante mencionar que el 100% de los empleados encuestados consideran que la asociación se preocupa por proveer los equipos y herramientas necesarios para realizar sus labores. **(Ver Anexo 4 – CONTENIDO, Pregunta 23) (Ver Anexo 5 – CONTENIDO, Pregunta 30) (Ver Anexo 6 – ORGANIZACIÓN, Pregunta 2)**
- j) En cuanto a si en la asociación se previenen los accidentes laborales, el 100% de los empleados encuestados manifestaron que la organización se preocupa por prevenir accidentes laborales, al ser una entidad que solo realiza trabajos de oficina, cada una de las instalaciones cuenta con las adaptaciones para evitar accidentes, otro aspecto a

considerar es que mediante charlas anuales se establecen los procedimientos y protocolos de cómo actuar en una emergencia. **(Ver Anexo 5 – CONTENIDO, Pregunta 27)**

- k) En cuanto al clima laboral percibido por los empleados, los integrantes de la Junta de Gobierno manifiestan que el ambiente bajo el cual todo el personal realiza su trabajo es bueno, ellos como Junta de Gobierno siempre están dispuestos a escuchar cualquier opinión que tengan sus subordinados, además afirman que “La puerta de la sala de sesiones siempre está abierta”, esto con el fin de que los empleados tengan confianza de expresar sus inquietudes, dicho dato se confirma ya que el 100% de los empleados encuestados afirma que la asociación les provee un ambiente agradable para realizar sus tareas diarias, por tanto, se concluye que el clima laboral percibido por los empleados en la asociación es bueno y les permite mantener una estancia segura, tanto física como emocional. **(Ver Anexo 5 – CONTENIDO, Pregunta 26) y (Ver Anexo 6 – ORGANIZACIÓN, Pregunta 3 y Pregunta 10)**
- l) Según los resultados de las encuestas aplicadas al personal, el 100% de la opinión de los empleados se establece que la asociación no tiene un plan de oportunidades para con su personal, esto se debe a que no existe una gran cantidad y diversidad de puestos de trabajo que permitan a los empleados un crecimiento profesional dentro de la asociación. **(Ver Anexo 5 – CONTENIDO, Pregunta 32)**

5. Toma de decisiones.

- a) Entre las exigencias del mundo de los negocios se encuentra un proceso que muchos consideran, uno de los puntos más fuertes y difíciles como lo es la toma de decisiones, y se considera así ya que es aquí el punto dónde se escoge lo que hay que hacer, lo cual puede traer consigo muchos éxitos, pero no siempre se toman decisiones acertadas, por lo que es un riesgo que va implícito siempre; sin embargo hay formas de minimizar estos riesgos como estudios previos del ambiente externo como el interno, y es por ello que se les preguntó a los miembros de la Junta de Gobierno ¿Cómo se toman las decisiones en su asociación?, para lo cual expresaron que la Junta de Gobierno lleva a una reunión mensual los puntos importantes para discusión, lo que genera una agenda a tratar, aunque manifiestan evaluar los mismos puntos siempre; luego deben de llegar a un consenso en el que se determina el mejor curso a seguir, por último se le comunica

las resoluciones a las Juntas Departamentales y personal de las diferentes sedes de la asociación. **(Ver Anexo 6 – GENERALIDADES, Pregunta 8)**

- b) En referencia al conocimiento que tienen los empleados acerca de las estrategias que la alta dirección elabora, el 100% de los empleados encuestados afirma que no tiene conocimiento de estas, por tanto, si la asociación pretende implementar una estrategia en toda la gremial, en cierta forma, será complicada al momento de implementarla, ya que para realizar lo planificado, se necesita de la plena colaboración de toda la fuerza laboral. **(Ver Anexo 5 – CONTENIDO, Pregunta 18)**
- c) El 90.9% de los empleados encuestados establece que la fuerza laboral de ACAFESAL no posee ningún tipo de participación en la elaboración de los objetivos y estrategias en la gremial; sin embargo, un 9.1% considera que si posee una participación en ello, por lo que se concluye que la mayoría del personal, aun siendo del área administrativa, no está involucrado, aun así independientemente de los porcentajes obtenidos es necesaria la inclusión pertinente de ellos, ya que muchos tienen varios años de pertenencia a la asociación cual le otorga suficiente experiencia en la gestión de los miembros de la gremial; por tanto a partir de su experiencia y conocimiento muchos podrían generar muy buenas ideas para mejorar el funcionamiento de la asociación. **(Ver Anexo 5 – CONTENIDO, Pregunta 19)**

6. Marco estratégico general.

- a) Debido a que ACAFESAL fue creada con el objetivo de defender los intereses de los caficultores y velar por una caficultura sostenible que pueda contribuir a la protección y conservación del medio ambiente en El Salvador, se cataloga como una organización sin fines de lucro, la cual se rige por sus estatutos, que constituyen el ordenamiento básico que rige sus actividades y son de obligatorio cumplimiento para todos los administradores y miembros que la integran, esto según la Ley de Asociaciones y fundaciones de El Salvador la cual rige el accionar de este tipo de organizaciones.³⁷
- b) Por otra parte, según los resultados de las encuestas aplicadas a los asociados de ACAFESAL se determinó que el 78% no conoce la misión de la gremial, y manifiestan

³⁷ Estatutos de ACAFESAL, Publicado en el Diario Oficial No. 127, Tomo No. 108, de 6 de junio de 1930.

no tener ninguna idea acerca de ella, por otra parte, el 58% también manifiestan no conocer la visión de la asociación, esto se puede deber a diferentes circunstancias, entre las cuales se puede destacar la falta de interés por parte de la dirección en dar a conocer estas a toda su membresía, es importante mencionar que en esencia la misión y la visión de una organización es su declaración de principios al público en general y en este caso, que su membresía la desconozca, hasta cierto punto, ralentiza su crecimiento, pues dar a conocer estos elementos del marco estratégico puede impactar en la proyección de confianza y seguridad en sus miembros. **(Ver Anexo 4 – CONTENIDO, Pregunta 4 y Pregunta 7)**

- c) Aparte, un 35% de los asociados encuestados consideran que la “Disponibilidad al cambio” es uno de los aspectos que no se observa en las actividades impulsadas por la asociación, se considera que esta acción puede tener su origen en la llamada resistencia al cambio, pues según la naturaleza de la organización, se determinó que son tres aspectos, en este caso la cultura organizacional que direcciona la conducta de los trabajadores en las distintas sedes de la gremial, los cuales se pueden sentirse amenazados cuando hay que hacer uno o más cambios radicales, el interés propio tanto de empleados y miembros y la percepción de metas y estrategias de la organización en cuanto al sector café en general. **(Ver Anexo 4 – CONTENIDO, Pregunta 6)**
- d) Otro aspecto que va de la mano con la visión y misión de una empresa u organización sin fines de lucro, es la definición de valores, que son pilares que ayudan a determinar la fortaleza y el poder de la empresa, estos son aspectos con su aplicación continua, generan una imagen especial que ayuda a crear una estrecha relación en este caso con los miembros de la gremial, por lo que según los resultados de las encuestas aplicadas a los asociados de ACAFESAL, las opciones de mayor preferencia fueron Transparencia 7%, Lealtad 30%, Honestidad 0%, Disponibilidad al cambio 26%, Pasión 37% y Otros 0%. Podemos decir que la mayoría de asociados observa que la asociación tiene un sentimiento de certeza y de seguridad en cuanto a que internamente se genera grandes ideas. **(Ver Anexo 4 – CONTENIDO, Pregunta 9)**
- e) Por otra parte, se averiguó si se evaluaba periódicamente el cumplimiento de los objetivos y con qué frecuencia, para lo cual se detalló que los miembros de la Junta de Gobierno

y Juntas Departamentales tienen reuniones constantes es decir, quincenales y mensuales para controles de operaciones cotidianas mediante las cuales siempre se pretende conocer cómo se encuentra operando la asociación y hacia dónde van, si es por el camino correcto o si es hora de dar un giro y tomar acciones correctivas, entonces consideran que a través de ello queda implícito el proceso de evaluación. **(Ver Anexo 6 – GENERALIDADES, Pregunta 5)**

F. Conclusiones y recomendaciones.

1. Conclusiones.

- a) Se ha enfatizado en el proceso de toma de decisiones, el cual es una guía imprescindible para el manejo de una organización, por lo que se determinó que el proceso de toma de decisión en ACAFESAL se ejecuta de una manera paulatina, debido a que existe información, pero no de forma estructurada y no llega de forma temprana a los directivos quienes toman las decisiones, sumado a ello, la gerencia debe de esperar que se lleve a cabo las sesiones de Junta de Gobierno para que esta conozca la información, evalúe y resuelva, teniendo que hacer más tiempo para llevar a cabo las acciones ante una o más situaciones positivas o negativas que la asociación pueda estar padeciendo.
- b) El marco estratégico conformado por visión, misión, valores y otros elementos; los cuales ayudan a guiar con un mismo foco a los miembros, empleados y personal de la Junta de Gobierno de la asociación; se percibe como desconocido, ya que en cierta medida los integrantes de la gremial no lo conocen; si bien es cierto cuando se creó la asociación estos se colocaron como el eje central de sus actividades, sin embargo, al paso de los años, estos se han generalizado y por ello obviando al momento de plantear proyectos o ejecutar acciones.
- c) La importancia de todo objetivo organizacional específico es proporcionar a la organización una guía a seguir; pero el caso de ACAFESAL esta no tiene objetivos organizacionales específicos definidos, por lo que sus actividades no se ejecutan bajo un mismo sentido común.
- d) La actual sociedad salvadoreña ha cambiado sus prioridades de consumo, esto se debe al bombardeo constante de nuevos productos los cuales son considerados de consumo masivo, pero no de primera necesidad, en el caso del café, este no se encuentra en la canasta básica salvadoreña más sin embargo se considera de consumo masivo.

- e) En referencia a la fuerza laboral administrativa de ACAFESAL, se determinó que los empleados no rinden a un nivel que genere una mejora continua a la organización, esto por causa de no conocer de primera mano hacia donde tienen que dirigir los resultados de sus tareas, por lo que se pone en riesgo alcanzar los objetivos organizacionales generales y específicos.
- f) El personal de una organización es siempre la piedra angular de toda estructura empresarial; es por ello que no se debe de hacer a un lado su preparación, en el caso de la asociación, lastimosamente, esta no cuenta con planes de capacitación y de desarrollo para sus empleados, por tanto, se refleja una inconformidad en el pensamiento del actual recurso humano empleado.
- g) Se determinó que la asociación no cuenta con iniciativas que tengan por objeto motivar a sus colaboradores internos por la consecución eficiente y eficaz de uno o más de los objetivos organizacionales planteados.
- h) En cuanto a los controles que la gremial tiene para obtener información de todas las actividades que realizan sus empleados y los recursos que se emplean; se concluye que los métodos que se aplican son rudimentarios, esto al no tener un sistemas de información que les permiten estar conectados y hacer uso de la información cuando se necesita; las actuales fuentes de información interna que utiliza ACAFESAL resultan en la generación de reportes no tan significativos lo que resulta en que la gerencia general y Junta de Gobierno no tomen decisiones en el momento preciso.
- i) La atención y el servicio que la organización le ofrece a sus asociados se considera buena, ya que busca la manera de satisfacer las necesidades de conocimiento y asesoría, manteniendo un servicio y atención personalizada, atrayendo así a más cafetaleros y creando relaciones duraderas con los ya asociados a la gremial.
- j) La asociación se encuentra estable económicamente hablando, pero con el nubloso panorama internacional y el seguimiento que actualmente el gobierno está realizando al sector café, es prefiérole evaluar estratégicamente los riesgos de cualquier operación cuyo impacto genere una ganancia o pérdida considerable de recursos; no

obstante, es ineludible que la asociación se oriente a mejorar algunos aspectos como el tecnológico.

- k) Mediante el diagnóstico se establece que ACAFESAL no cuenta con una herramienta administrativa que le permita tener una visión global y concreta de la situación económica, de los resultados de sus procesos internos, de la satisfacción de sus asociados y del desarrollo del su recurso humano por lo que es complicado en cierta forma optimizar sus recursos a un nivel general y tener resultados positivos a un nivel estratégico.

2. Recomendaciones.

- a) Es necesario que la asociación diseñe una herramienta administrativa para mejorar la comunicación y estructura de aquella información imprescindible para el proceso de la toma de decisión con el fin de que la Junta de Gobierno y gerencia puedan actuar de manera temprana ante cualquier situación; sin tener que realizar esfuerzos grandes en la ejecución de controles, localización de personal y recolección de información.
- b) Es necesario buscar la excelencia en los planes establecidos y para ello es importante darle prioridad al conocimiento del marco estratégico institucional; ya que este genera la identidad, el cómo, a donde y en base a que se ejecutaran cada una de las labores de la gremial; por ello se recomienda realizar actividades que le permitan a los miembros, empleados y personal de la Junta de Gobierno de la asociación conocer y retener el marco estratégico de la organización.
- c) Los miembros de la Junta de Gobierno y el personal que administra cada una de las sedes de ACAFESAL deben de establecer con urgencia objetivos organizacionales específicos, que sirvan como guía para cumplir la misión de la gremial.
- d) Actualmente la sociedad tiene una tendencia al consumo masivo de bienes y servicios o en otras palabras con características consumistas, por ello la asociación debe trabajar en una campaña de publicidad que potencie el consumo del café local en la población salvadoreña y realizar actividades que permitan incrementar la reputación del café de procedencia salvadoreña a un nivel global, enfatizando el valor de su origen, calidad, tipo, mano de obra y técnica de cultivo.
- e) Se debe de dar a conocer de manera periódica el marco estratégico de la organización al personal administrativo y de Junta de Gobierno, puesto que este debe dar dirección a las tareas, actividades cumplidas y resultados alcanzados al logro de los objetivos organizacionales generales y específicos
- f) Se recomienda establecer planes de capacitación y desarrollo del recurso humano, puesto que dichos planes pueden permitir un mayor aprovechamiento del potencial de las personas que laboran en cada una de las sedes de la gremial, así como el

incrementar la satisfacción en su trabajo, su productividad y la disminución de recursos de supervisión por parte de la Junta de Gobierno y gerencia.

- g) Se recomienda crear un plan de incentivos para los empleados, este plan puede ayudar a motivar a cada uno de los colaboradores internos de la gremial, mejorar el clima laboral y aumentar su productividad, esto daría pauta a que la asociación progrese administrativamente a corto y largo plazo.
- h) La asociación debe considerar invertir en aspectos tecnológicos, si bien en el pasado no podía considerarse necesario tener un sistema de información con un buen nivel tecnológico, hoy en día es de gran valor por que permiten obtener una buena ventaja competitiva en todos los niveles de la organización, pues combinados con el control interno, logran fortalecer e impulsar a la empresa y a su personal a prevenir pérdidas de recursos, en la elaboración de reportes significativos y finalmente tener resultados positivos de la toma de decisiones.
- i) Es necesario reforzar el servicio y atención al asociado, se considera que se deben de implementar normas de calidad para garantizar la cuota de mercado y fidelización del segmento.
- j) A pesar que la asociación tiene una buena situación financiera, la gremial debe optar por medidas de observación y previsión ante el ámbito cambiante de la actual económico local e internacional, con mayor énfasis en aquellos sectores e instituciones con los que se cuenta con una relación social o comercial directa, también el adquirir hardware y software que le permitan aumentar su productividad.
- k) La recomendación prioritaria está definida en el diseño de una herramienta de mando integral que le permita mejorar las diferentes situaciones expuestas; contribuyendo con el interés de la gerencia por renovar su control en cuanto al cumplimiento de las estrategias aplicadas y sus resultados, así como conservar su liderazgo en el mercado.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA DE MANDO INTEGRAL PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES EN LA ASOCIACIÓN CAFETALERA DE EL SALVADOR.

La actual propuesta tiene como objetivo proponer el diseño de una herramienta administrativa de mando integral; cuyo fin principal es facilitar el proceso de la toma de decisiones en La Asociación Cafetalera de El Salvador, para efectos de la propuesta la **Ilustración N°4** del capítulo I se ha desarrollado en pasos, lo cual permitirá tener una mayor comprensión del desarrollo del diseño del Cuadro de Mando Integral en La Asociación Cafetalera de El Salvador (ACAFESAL).

A. Objetivos del diseño del CMI en ACAFESAL

1. Optimizar la administración relacionada con el aumento del superávit al final del ejercicio y demás datos económicos de la organización.
2. Apoyar la focalización en los procesos internos que son críticos para atender las necesidades de los miembros, contando con objetivos relacionados con la reducción de costes, la mejora de las prestaciones de los servicios y asegurar su calidad.
3. Establecer consideraciones que permitan el central las operaciones en la satisfacción y fidelización de los miembros, el segmento de mercado, la imagen de marca y el valor añadido a los miembros con los servicios.
4. Mejorar las capacidades y herramientas necesarias para que el personal logre conseguir los objetivos estratégicos. Aquí tienen un papel muy importante los objetivos relacionados con la mejora de la capacitación de los empleados de la gremial y el desarrollo de sus habilidades, el incremento de su motivación y coordinación y mejora de la utilización de herramientas, como los sistemas de información y programas, todo ello para mejorar la gestión de la cadena de valor o lo que facilite la prestación del servicio a cada uno de sus miembros.

B. Motivos del diseño CMI para ACAFESAL.

Los motivos principales por los cuales se desarrolla la herramienta de Mando Integral (CMI) son:

1. Mostrar una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha de la empresa de una forma conglomerada, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicativos financieros, y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la empresa, facilitando así a los altos directivos el proceso de la toma de decisiones.
2. Facilitar la planificación y diseño de estrategias mediante la visión general y en tiempo real que se tiene de la empresa a través de los indicadores del cuadro de mando, además de facilitar información para la toma de decisiones rápidas (acciones a corto plazo).
3. Un cuadro de mando ofrece información o datos inteligentes sobre los procesos internos de la empresa que ayudan a la toma de decisiones por parte de la gerencia alta dirección.
4. Con el uso de un CMI se tienen acceso a una visión de la evolución de la empresa, logrando analizar tendencias y adelantarse a acontecimientos, lo que reduce mucho los riesgos que genera el mercado.
5. Aporta una ventaja competitiva para la asociación en el control y claridad de sus acciones diarias, sin complicaciones, por lo que maximiza el tiempo de trabajo para las gerencias, permitiéndoles enfatizar en nuevas formas de conservar e incrementar cada vez más la preferencia del mercado de cafetaleros.

C. Creación de la propuesta herramienta de mando integral.

El proceso de crear un "Cuadro de Mando Integral" incluye la determinación de muchos aspectos, los cuales se detallarán paso a paso para una mejor comprensión:

PASO I. DESGLOSE DE LA VISIÓN SEGÚN LAS PERSPECTIVAS DEL CMI.

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral se debe desglosar la visión de la organización con el propósito de identificar a que perspectivas pertenece y cómo puede ayudar a mejorar la operatividad de la empresa.

Visión de ACAFESAL.

“Ser líderes incidiendo en el logro de una caficultura sostenible en el contexto de cafés de calidad.”

Tabla 4 Desglose de la visión.

No.	Visión	Perspectivas			
		Financiera	Clientes	Procesos internos	Crecimiento y aprendizaje
1	Ser líderes incidiendo...	X	X		
2	...en el logro de una caficultura sostenible...	X	X	X	X
3	...en el contexto de cafés de calidad.		X	X	X

Fuente: Elaborada por el autor de trabajo

Interpretación del desglose de la visión

“Ser líderes incidiendo...”

Esto significa ser el principal ente que afecte positivamente a la población cafetalera de El Salvador, capacitando a sus miembros para mejorar los procesos de siembra, cosecha y comercialización del grano de café.

“...en el logro de una caficultura sostenible...”

Esto quiere decir que la asociación debe ofrecer un excelente servicio, que permita a los caficultores mantener los beneficios en la siembra, cosecha y comercialización del grano de café durante un largo tiempo, sin agotar los recursos naturales o causar graves daños al medio ambiente.

“...en el contexto de cafés de calidad.”

Esto hace alusión a la incorporación de personal con un alto sentido de preparación y conocimiento en normas de calidad del café, tierra, asuntos medio ambientales, financieros, servicio al cliente y agrícolas, que beneficien directamente a la mejora continua de los beneficios proporcionados a los cafetaleros en cuanto estos la siembra, cosecha y comercialización de su grano de café.

PASO 2. ESTABLECER LAS PERSPECTIVAS DEL CMI

De acuerdo al funcionamiento de la asociación se ha considerado el uso de las siguientes perspectivas, que contribuirán a la elaboración de la herramienta administrativa; éstas son:

Financiera.

La información financiera de las actividades de ACAFESAL, se obtendrá mediante: Estados de Resultado, Balance General, Flujos de efectivo, Balances comparativos, entre otros, lo que ayudará a estructurar toda la información financiera relevante que permita tomar las mejores decisiones, pues esencialmente, el cumplimiento de cualquier objetivo estratégico está relacionado con la salud financiera.

Clientes.

Esta perspectiva es donde se logra determinar la importancia que la empresa otorga a los asociados, en el caso de la asociación éstos forman una parte esencial de su giro, debido a que estos son los que demandan sus servicios, por lo tanto, la información que se obtendrá a través de estos será: el número de asociados, la satisfacción y el servicio de calidad ofrecido, pues la asociación debe siempre centrarse en generar estrategias para la fidelización de sus miembros y la adquisición de miembros futuros.

Procesos internos.

Contribuirá a analizar los procesos existentes, entre los cuales están los procesos de atención al asociado, recepción de pedidos de proveedores, el almacenamiento, así como la comunicación; logrando la mejora de aquellos procesos que se encuentren deficientes, para el caso de ACAFESAL este se desarrolla a partir de la cadena de valor o el modelo de negocio.

Aprendizaje y crecimiento.

Consiste en la base del éxito de la aplicación del cuadro de mando integral en esta organización, debido a que los empleados son los que tienen el contacto directo con el miembro de la gremial, por lo tanto, no se debe dejar de lado la preparación y motivación de éstos, además del clima que perciben en el desarrollo de sus labores, porque “Un empleado satisfecho crea clientes satisfechos”.

PASO 3. ESTABLECER ENFOQUES Y OBJETIVOS DE ÉXITO.

Tabla 5 Establecimiento de enfoques y objetivos de éxito

PERSPECTIVA	ENFOQUES	OBJETIVOS
Financiera	Incremento en los ingresos Reducción de gastos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el superávit. • Incrementar los ingresos por donaciones. • Reducir Gastos.
Clientes	Excelencia en el servicio Capacitación y motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelizar a los miembros. • Satisfacer a los miembros.
Procesos internos	Eficiencia en procesos operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir los tiempos de entrega de los servicios. • Eficientizar el manejo de los servicios. • Eficientizar los costos de distribución.
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación y motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al personal interno. • Motivar y capacitar a los empleados.

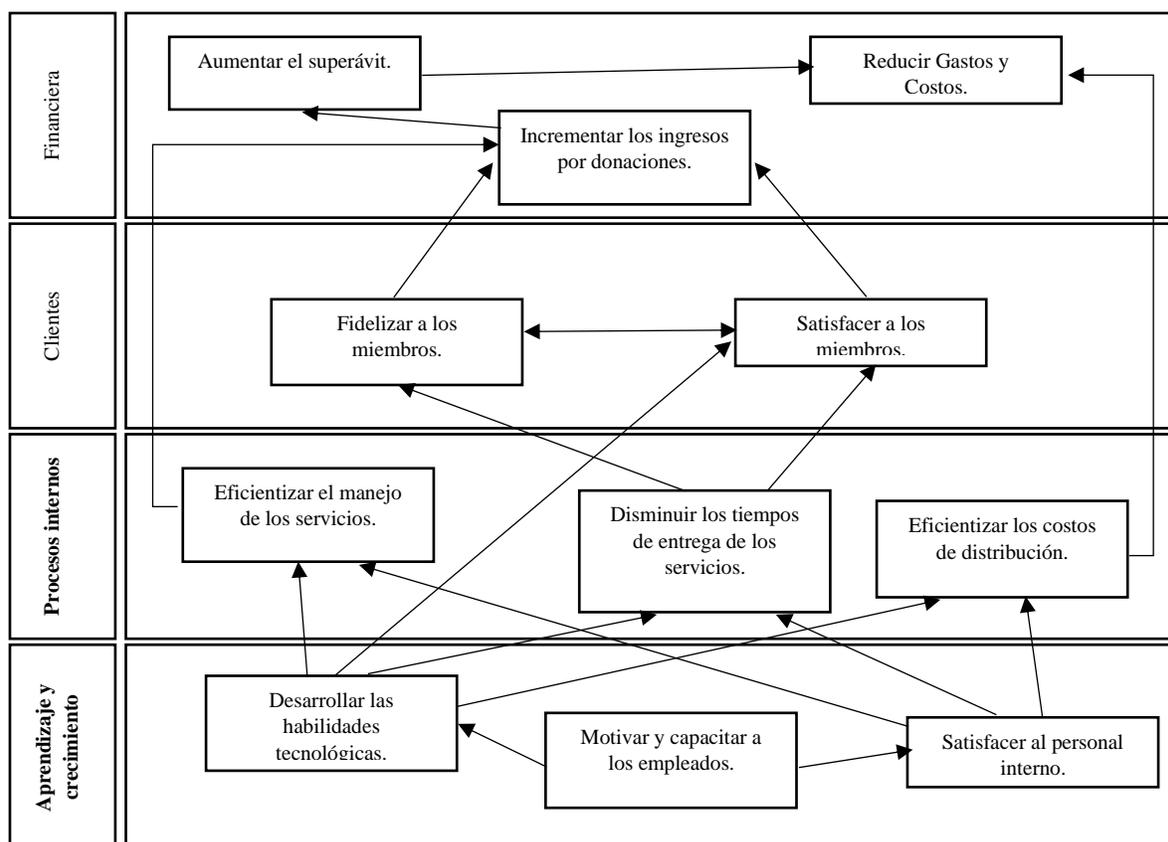
		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las habilidades tecnológicas.
--	--	---

Fuente: Elaborada por el autor de trabajo.

PASO 4. CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO.

El siguiente mapa permite valorar la importancia de los objetivos establecidos, por causa de que presenta de manera agrupada las estrategias, además ayuda a entender la coherencia entre los objetivos y las estrategias de la empresa de manera gráfica.

Ilustración 9 CMI ACAFESAL



Fuente: Elaborada por el autor de trabajo.

La **Ilustración No. 9** presenta una serie de acciones o estrategias sugeridas a la asociación las cuales están relacionadas entre los objetivos y las perspectivas que conforma el CMI; partiendo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, cuyo objetivo principal es motivar y capacitar a los empleados para que se sientan satisfechos y puedan desarrollar sus habilidades tecnológicas; con el logro de ello se pretende optimizar el desarrollo de los procesos internos como lo son: efficientizar el manejo de los servicios, disminuir los tiempos

de entrega de los servicios y eficientizar los costos de distribución, lo que conllevaría a satisfacer a los miembros de la gremial y de la misma forma fidelizarlos, lo cual generaría un incremento de los ingresos por donaciones lo que a su vez creara un aumento del superávit, esto también se lograría mediante la reducción gastos y costos; expresando así la estrategia principal de la asociación.

PASO 5. DESARROLLO DE INDICADORES.

Luego del establecimiento de los objetivos para el cumplimiento de la visión y haber realizado el mapa estratégico para el logro de esta, se procede a la determinación de indicadores que permitan efectuar una medición para comprobar si se cumplen o no los objetivos y en qué valor se cumplen.

Tabla 6 Desarrollo de indicadores e inductores.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Inductor
Financiera	Aumentar el superávit.	-Aumento de los ingresos.	-Aumentar la cartera de donantes.
	Incremento de ingresos por mensuales.	-Cumplimiento de las metas de ingresos mensuales.	-Servicio al cliente con calidad.
	Reducir Gastos y Costos.	-Productividad.	-Volumen de asesorías y/o capacitaciones. -El costo de distribución.
Clientes	Fidelizar a los miembros.	-Retención de miembros satisfechos. - Número de inscripciones estables.	-Servicio al cliente con calidad.
	Satisfacer a los miembros.	-Número de asesorías y/o	-Dar seguimiento a las quejas de los miembros.

		capacitaciones estables.	-Llamadas y visitas de control a los miembros.
Procesos internos	Eficientizar el manejo de los servicios.	-Calidad de las capacitaciones y/o asesorías.	-Mecanización del manejo de los servicios.
	Disminuir los tiempos de entrega de los servicios.	-Disminuir reclamos de los miembros.	-Asistencia a tiempo.
	Eficientizar los costos de distribución.	-Disminución de costos.	-Rediseñar rutas de distribución.
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar las habilidades tecnológicas.	-Capacitación de empleados. -Formación del personal en nuevas técnicas y herramientas tecnológicas.	-Detectar necesidades de capacitación. -Crear en la asociación una cultura de desarrollo profesional de los empleados.
	Motivar a los empleados.	-Desempeño de los empleados.	- Incentivos para los empleados.
	Satisfacer al personal interno.	-Clima organizacional.	-Cumplimiento de los valores organizacionales.

Fuente: Elaborada por el autor de trabajo.

Debido a que cada uno de los indicadores son elementos fundamentales en el diseño del CMI, es necesario definir los términos utilizados por éstos, para el desempeño óptimo de los objetivos planteados, por lo que a continuación se presenta una descripción de cada uno de los indicadores e inductores por cada una de las perspectivas que integran y desean aplicar en el desarrollo del cuadro de mando integral de La Asociación Cafetalera de El Salvador (ACAFESAL).

Descripción de los indicadores.

Tabla 7 Descripción de los indicadores.

Inductor\Indicador	Descripción	Línea base	Meta	Fórmula	Unidad	Tendencia	Fuente de información	Encargado	Parámetro				Intervalo temporal
									Azul	Verde	Amarrillo	Rojo	
Perspectiva Financiero.													
Indicador	Aumento de los ingresos.	15.00%	20.00%	((Ingresos neto actual - Ingreso neto anterior) / Ingreso neto anterior) * 100	Porcentaje	Aumento	Administrador de cada sede	Contador General	20.00%	18.00%	16.00%	15.00%	Mensual
Inductor	Aumentar la cartera de donantes.	0	3	Cantidad de donadores	Numero Entero	Aumento	Administrador de cada sede	Director General	3.00%	2.00%	1.00%	0.00%	Trimestral
Indicador	Cumplimiento de las metas de ingresos mensuales	15.00%	20.00%	((Ingresos totales mes actual - Ingresos totales mes anterior) / Ingresos totales mes anterior) * 100	Porcentaje	Aumento	Administrador de cada sede	Contador General	20.00%	18.00%	16.00%	15.00%	Mensual
Inductor	Servicio al cliente con calidad	25.00%	75.00%	((Número de inscripciones mes actual - Número de inscripciones mes anterior) / Número de inscripciones mes actual	Porcentaje	Aumento	Administrador de cada sede	Director General	75.00%	65.00%	45.00%	25.00%	Mensual
Indicador	Productividad	10.00%	15.00%	((Total de ingresos /Costo de distribución) - La productividad del mes anterior) * 100	Porcentaje	Aumento	Administrador de cada sede	Contador General	15.00%	14.00%	13.00%	10.00%	Mensual

Inductor	Volumen de asesorías y/o capacitaciones.	15.00%	20.00%	((Ingresos netos actuales - Ingresos netos anteriores) / Ingresos Brutos	Porcentaje	Aumento	Administrador de cada sede	Director General	20.00%	18.00%	16.00%	15.00%	Mensual
Inductor	El costo de distribución.	10.00%	5.00%	((El costo de distribución actual - el costo de venta anterior) / el costo de distribución	Porcentaje	Disminución	Administrador de cada sede	Contador General	5.00%	7.00%	9.00%	10.00%	Mensual

Perspectiva Cliente.

Indicador	Retención de miembros satisfechos.	400	500	(Número de miembros mes actual - número de miembros mes anterior)	Numero Entero	Aumento	Administrador de cada sede	Junta de Gobierno	500	475	450	400	Mensual
Inductor	Servicio al cliente con calidad	10%	15%	((Número de inscripciones mes actual - número de inscripciones mes anterior) / número de inscripciones mes anterior) *100	Porcentaje	Aumento	Administrador de cada sede	Junta de Gobierno	15.00%	13.00%	12.00%	10.00%	Mensual
Indicador	Número de inscripciones estables.	10%	15%	((Número de inscripciones mes actual - número de inscripciones mes anterior) / número de inscripciones mes anterior) *100	Porcentaje	Aumento	Administrador de cada sede	Junta de Gobierno	15.00%	13.00%	12.00%	10.00%	Mensual
Inductor	Servicio al cliente con calidad	10%	15%	((Número de inscripciones mes actual -	Porcentaje	Aumento	Administrador de cada sede	Junta de Gobierno	15.00%	13.00%	12.00%	10.00%	Mensual

				número de inscripciones mes anterior) / número de inscripciones mes anterior) *100									
Indicador	Número de asesorías y/o capacitaciones estables	10%	15%	((Número de asistentes mes actual - número de asistentes mes anterior) / número de asistentes mes anterior) *100	Porcentaje	Aumento	Administrador de cada sede	Junta de Gobierno	15.00%	13.00%	12.00%	10.00%	Mensual
Inductor	Dar seguimiento a las quejas de los miembros.	20%	95%	Cantidad de quejas	Numero Entero	Disminución	Administrador de cada sede	Junta de Gobierno	95.00%	70.00%	40.00%	20.00%	Mensual
Inductor	Llamadas y visitas de control a los miembros	0	100	Llamadas y visitas	Numero Entero	Aumento	Administrador de cada sede	Junta de Gobierno	100	60	40	0	Mensual

Perspectiva Procesos Internos.

Indicador	Calidad de las capacitaciones y/o asesorías.	60%	90%	Suma de evaluaciones de las capacitaciones o asesorías del mes anterior / Cantidad de capacitaciones o asesorías del mes anterior	Numero	Aumento	Administrador de cada sede	Director General	90%	80%	70%	60%	Mensual
Inductor	Mecanización del manejo de los servicios.	0	1	Cantidad de equipos adquiridos para el manejo de las asesorías	Numero Entero	Aumento	Junta de Gobierno	Director General	1			0	Mensual
Indicador	Disminuir reclamos de los miembros	15	0	Número de reclamos mes actual - número de reclamos mes anterior	Numero Entero	Disminución	Administrador de cada sede	Director General	0	5	10	15	Mensual

Inductor	Asistencia a tiempo.	75%	95%	((Asistencia a tiempo mes actual - Asistencia a tiempo mes anterior) / Asistencia a tiempo mes anterior) *100	Porcentaje	Aumento	Administrador de cada sede	Director General	95%	90%	85%	75%	Mensual
Indicador	Disminución de costos	5	10	((Costos mes actual - costos mes anterior) / costo mes anterior) *100	Porcentaje	Disminución	Administrador de cada sede	Director General	100%	85%	65%	50%	Mensual
Inductor	Rediseñar rutas de distribución.	13	0	Número de rutas	Numero Entero	Disminución	Administrador de cada sede	Director General	0	5	9	13	Mensual

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Indicador	Capacitación de empleados	1	5	Cantidad de capacitaciones recibidas planificadas	Numero Entero	Aumento	Administrador de cada sede	Director General	5	4	3	1	Mensual
Inductor	Detectar necesidades de capacitación.	0	4	Cantidad de capacitaciones recibidas por los empleados	Numero Entero	Aumento	Administrador de cada sede	Director General	4	3	2	0	Mensual
Indicador	Formación del personal en nuevas técnicas y tecnológicas	0	60%	Cantidad de capacitaciones recibidas por los empleados	Numero Entero	Aumento	Administrador de cada sede	Director General	60.00%	50%	40%	0%	Mensual
Inductor	Crear en la asociación una cultura de desarrollo profesional.	0	100.00%	Cantidad de empleados que se someten a capacitaciones	Numero Entero	Aumento	Administrador de cada sede	Director General	100.00%	75%	50%	0%	Mensual
Indicador	Desempeño de los empleados.	70%	95%	Evaluación de desempeño	Porcentaje	Aumento	Administrador de cada sede	Director General	95.00%	90%	80%	70%	Mensual
Inductor	Incentivos para los empleados.	0	3	Cantidad de incentivos	Numero Entero	Aumento	Administrador de cada sede	Director General	3	2	1	0	Mensual

Indicador	Clima organizacional	10%	15%	((Total de los servicios prestados /Costo de distribución) - la productividad del mes anterior) * 100	Porcentaje	Aumento	Administrador de cada sede	Director General	15%	14 %	13 %	10%	Mensual
Inductor	Cumplimiento de los valores organizacionales.	70%	100%	Total de tareas asignadas/total de tareas cumplidas	Porcentaje	Aumento	Administrador de cada sede	Junta de Gobierno	100.00%	90 %	80 %	70%	Mensual

Fuente: Elaborada por el autor de trabajo.

PASO 6. CONSTRUIR EL CMI.

Para montar el CMI, se deben de tomar en cuenta los pasos establecidos en el capítulo II, ya de ello dependerá el éxito de la herramienta, para facilitar la toma de decisiones estratégicas; debido a que a través de esta se puede observar cómo se acciona la estrategia a través de los indicadores anticipadamente elaborados; además se muestra la ventaja que proporciona por causa que el CMI clarifica como las acciones diarias realizadas en la organización afectan su funcionamiento interno y externo en el corto plazo y largo plazo. En **Tabla N° 8** se presenta la elaboración de la herramienta administrativa, en la cual se especifica los objetivos e indicadores con sus respectivas metas y su iniciativa estratégica.

PASO 7. DESARROLLO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.

Las iniciativas estratégicas que se desarrollan en el **Tabla N° 9** deben de convertirse en operaciones futuras que la asociación pueda desarrollar; además contribuye a la cooperación de los administradores de cada sede, empleados y personal de la Junta de Gobierno para el buen desarrollo de sus labores y apoyar a la consecución de los objetivos propuestos.

Elaboración del CMI.

Tabla 8 Elaboración del CMI.

Perspectiva	Objetivos	Indicador (KPI)	Real	Meta	Inductor	Real	Meta	Iniciativa Estratégica
Finanzas	Aumentar el superávit.	Aumento de los ingresos.	15%	20%	Aumentar la cartera de donantes.	0	3	Plan de reuniones con organizaciones multilateral públicas y privadas
	Incremento de ingresos por mensuales.	Cumplimiento de las metas de ingresos mensuales	15%	20%	Servicio al cliente con calidad	25%	75%	Plan de mejora de atención al miembro
	Reducir Gastos y Costos.	Productividad	10%	15%	Volumen de asesorías y/o capacitaciones.	15%	20%	Plan de reducción de costos
	El costo de distribución.				10%	5%		
Cliente	Fidelizar a los miembros.	Retención de miembros satisfechos.	400	500	Servicio al cliente con calidad	10%	15%	Plan de mejora de atención al miembro

		Número de inscripciones estables.	10%	15%	Servicio al cliente con calidad	10%	15%	Plan de mejora de atención al miembro
	Satisfacer a los miembros.	Número de asesorías y/o capacitaciones estables	10%	15%	Dar seguimiento a las quejas de los miembros.	20%	95%	*Plan de seguimiento del trato del miembro * Plan de mejora de atención al miembro
					Llamadas y visitas de control a los miembros	0	100	
Procesos internos	Eficientizar el manejo de los servicios.	Calidad de las capacitaciones y/o asesorías.	60%	90%	Mecanización del manejo de los servicios.	0	1	Plan de mejora en el manejo se servicios
	Disminuir los tiempos de entrega de los servicios.	Disminuir reclamos de los miembros	15	0	Asistencia a tiempo.	75%	95%	Plan de mejora en el manejo se servicios
	Eficientizar los costos de distribución.	Disminución de costos	5	10	Rediseñar rutas de distribución.	13	0	Plan de mejora en el manejo se servicios
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar las habilidades tecnológicas.	Capacitación de empleados	1	5	Detectar necesidades de capacitación.	0	4	Plan de capacitación continua y plan de incentivos
		Formación del personal en nuevas técnicas y herramientas tecnológicas	0%	60%	Crear en la asociación una cultura de desarrollo profesional de los empleados.	0	1	Crear un plan de concientización en las jefaturas en cuanto al desarrollo profesional de los empleados.
	Motivar a los empleados.	Desempeño de los empleados.	70%	95%	Incentivos para los empleados.	0	3	Plan de incentivos
	Satisfacer al personal interno.	Clima organizacional	10%	15%	Cumplimiento de los valores organizacionales.	70%	100%	Crear un plan de comunicación entre los empleados para difundir los valores organizacionales de la empresa

Fuente: Elaborada por el autor de trabajo.

Tabla 9 Desarrollo de las iniciativas estratégicas.

Iniciativa Estratégica	Objetivos	Indicador (KPI)	Inductor	Acciones	Responsable
Plan de reuniones con organizaciones multilateral públicas y privadas	Atraer a nuevos donadores	Aumento de los ingresos.	Aumentar la cartera de donantes.	1. Establecer el tipo y el medio para obtener más donaciones. 2. Aumentar la cartera de donadores.	Director General
Plan de mejora de atención al miembro	Incentivar a las miembros a asesorarse, ofreciéndoles un servicio de calidad	Cumplimiento de las metas de ingresos mensuales	Servicio al cliente con calidad	1. Aumentar la imagen de la asociación. 2. Promover los servicios de la asociación. 3. Ofrecer a los miembros un servicio de calidad.	Gerente General
Plan de reducción de costos	Disminuir los costos de distribución de la empresa	Productividad	Volumen de asesorías y/o capacitaciones.	1. Capacitar a los técnicos para que ofrezcan un servicio con calidad a los miembros.	Director General
			El costo de distribución.	1. Evaluar los costos de distribución elevados.	
Plan de mejora de atención al miembro	Incentivar a las personas a consumir el producto, ofreciéndoles un servicio de calidad	Retención de miembros satisfechos.	Servicio al cliente con calidad	1. Aumentar la imagen de la asociación. 2. Promover los servicios de la asociación. 3. Ofrecer a los miembros un servicio de calidad.	Director General
Plan de mejora de atención al miembro	Incentivar a las personas a consumir el producto, ofreciéndoles un servicio de calidad	Número de inscripciones estables.	Servicio al cliente con calidad	1. Aumentar la imagen de la asociación. 2. Promover los servicios de la asociación. 3. Ofrecer a los miembros un servicio de calidad.	Gerente General
*Plan de seguimiento del trato del miembro * Plan de mejora de atención al miembro	Satisfacer las expectativas del cliente, mejorando el servicio de atención al cliente	Número de asesorías y/o capacitaciones estables	Dar seguimiento a las quejas de los miembros.	1. Capacitar a los empleados. 2. Pronta respuesta a las observaciones de los miembros. 3. Generar lealtad en los miembros.	Director General
			Llamadas y visitas de control a los miembros	1. Capacitar a los empleados. 2. Atender las quejas de los miembros	

Plan de mejora en el manejo se servicios	Mejorar la puntualidad en la entrega del producto	Calidad de las capacitaciones y/o asesorías.	Mecanización del manejo de los servicios.	1. Reorganización de rutas. 2. Capacitación de los empleados. 3. Agilizar el tiempo de atención.	Gerente General
Plan de mejora en el manejo se servicios	Mejorar la puntualidad en la entrega del producto	Disminuir reclamos de los miembros	Asistencia a tiempo.	1. Reorganización de rutas. 2. Capacitación de los empleados. 3. Agilizar el tiempo de atención.	Gerente General
Plan de mejora en el manejo se servicios	Mejorar la puntualidad en la entrega del producto	Disminución de costos	Rediseñar rutas de distribución.	1. Reorganización de rutas.	Gerente General
Plan de capacitación continua y plan de incentivos	Aumentar el desempeño del personal	Capacitación de empleados	Detectar necesidades de capacitación.	1. Definir las necesidades de capacitación. 2. Programar los seminarios o talleres de acuerdo a las necesidades	Gerente General
Crear un plan de concientización en las jefaturas en cuanto al desarrollo profesional de los empleados.	Impulsar a las jefaturas a velar por el desarrollo profesional de sus empleados	Formación del personal en nuevas técnicas y herramientas tecnológicas	Crear en la asociación una cultura de desarrollo profesional de los empleados.	1. Programar reuniones o talleres donde se fomente la importancia de adiestrar al personal. 2. Comprometer a las jefaturas en la consecución de una mejor preparación para los empleados.	Director General
Plan de incentivos	Motivar al personal para mejorar su desempeño	Desempeño de los empleados.	Incentivos para los empleados.	1. Capacitar al personal en nuevas técnicas en distintas áreas.	Gerente General
Crear un plan de comunicación entre los empleados para difundir los valores organizacionales de la empresa	Motivar al personal para mejorar su moral y su desempeño	Clima organizacional	Cumplimiento de los valores organizacionales.	1. Realizar talleres internos en los cuales se les comunique y sembrar los valores organizacionales en cada uno de los empleados de la asociación. 2. Implementar el plan comprometiendo así a los empleados al desarrollo de los valores organizacionales en la realización de su labor diaria.	Director General

Fuente: Elaborada por el autor de trabajo.

D. Presentación de la propuesta herramienta de mando integral.

La propuesta del diseño final en la implementación del cuadro de mando se presenta a continuación de manera gráfica, se ha considerado que este puede ser un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP), ya que permita la unificación y organización de todas las áreas, es decir, ser un sistema que permita la trazabilidad de todos los procesos y, por tanto, de paso a la planificación y optimización de los recursos.

Ilustración 10 Página principal del CMI

The image shows a web browser window displaying the login page for the ACAFESAL dashboard. The browser's address bar shows the URL. The page has a yellow header with the title 'Cuadro de mando integral de La Asociación Cafetalera de El Salvador (ACAFESAL)'. Below the title is a green banner with the text 'PLATAFORMA ACAFESAL'. The main content area contains a login form with two input fields: 'Usuario:' and 'Contraseña:'. To the right of the 'Usuario:' field is a link that says '¿Olvidó su nombre de usuario o contraseña?'. Below the 'Contraseña:' field is a note: 'Las "Cookies" deben estar habilitadas en su navegador'. Below the login form is a section titled 'Registrarse como usuario' with the instruction 'Siga los siguientes pasos para autenticarse:'. This section contains two paragraphs of text providing instructions for administrators and government staff. At the bottom of the page, there is a footer with contact information for ACAFESAL, including phone numbers and email addresses, and a copyright notice for 2021.

Fuente: Elaborada por el autor de trabajo.

Ilustración 11 Perspectivas CMI.

The screenshot shows a web browser window displaying the 'CMI ACAFESAL' interface. The browser's address bar shows 'Buscar con Google o introducir una dirección' and a search box. The page has a green header with 'MENU' and 'CMI ACAFESAL'. Below the header is a navigation bar with 'ME' and icons for a monitor, line graph, pie chart, and wrench. The main content area is divided into four horizontal panels, each representing a different perspective:

- Financiera (Yellow):** Contains 4 objectives (Objetivo 1-4) and 8 indicators (Inductor 1-8) arranged in a 2x4 grid. A red 'X' and a yellow '+' icon are visible in the bottom right corner of the grid.
- Clientes (Green):** Contains 4 objectives (Objetivo 1-4) and 8 indicators (Inductor 1-8) arranged in a 2x4 grid. A red 'X' and a green '+' icon are visible in the bottom right corner of the grid.
- Procesos Internos (Orange):** Contains 4 objectives (Objetivo 1-4) and 8 indicators (Inductor 1-8) arranged in a 2x4 grid. A red 'X' and an orange '+' icon are visible in the bottom right corner of the grid.
- Aprendizaje y crecimiento (Blue):** Contains 4 objectives (Objetivo 1-4) and 8 indicators (Inductor 1-8) arranged in a 2x4 grid. A red 'X' and a blue '+' icon are visible in the bottom right corner of the grid.

The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the date '14/06/2021' and time '01:31 a.m.'.

Fuente: Elaborada por el autor de trabajo.

Ilustración 12 Formato interno de Perspectivas.

The screenshot displays a web application interface for financial perspectives. The interface is organized into a hierarchy of objectives and indicators. On the left, a vertical yellow bar labeled 'Financiera' is visible. The main content area is divided into four objective boxes (Objetivo 1 to 4). Under 'Objetivo 1', there are eight inductor boxes (Inductor 1 to 8). The 'Inductor 1' box contains a data table with the following structure:

Fecha	Dato 1	Dato 2	Dato 3	Dato 4	Resultado
Fecha	Dato 1	Dato 2	Dato 3	Dato 4	Resultado
Fecha	Dato 1	Dato 2	Dato 3	Dato 4	Resultado
Fecha	Dato 1	Dato 2	Dato 3	Dato 4	Resultado
Fecha	Dato 1	Dato 2	Dato 3	Dato 4	Resultado
Fecha	Dato 1	Dato 2	Dato 3	Dato 4	Resultado
Fecha	Dato 1	Dato 2	Dato 3	Dato 4	Resultado
Fecha	Dato 1	Dato 2	Dato 3	Dato 4	Resultado
Fecha	Dato 1	Dato 2	Dato 3	Dato 4	Resultado

A green 'Guardar' button is located at the bottom right of the data table area. The browser's address bar shows 'CMI ACAFESAL' and the system tray at the bottom indicates the time is 01:31 a.m. on 14/06/2021.

Fuente: Elaborada por el autor de trabajo.

Ilustración 13 Formato visual de cumplimiento de inductor.

The screenshot displays a web browser window with the following elements:

- Browser Header:** Includes menu options (Archivo, Editar, Ver, Historial, Marcadores, Herramientas, Ayuda), a search bar, and social media links (G Nula, Facebook, YouTube, WhatsApp, LinkedIn, etc.).
- Page Header:** A green bar with the text "MENU" and "CMI ACAFESAL".
- Navigation:** A yellow vertical sidebar on the left labeled "Financiera".
- Dashboard Grid:**
 - Top row: "Objetivo 1", "Objetivo 2", "Objetivo 3", "Objetivo 4".
 - Second row: "Inductor 1", "Inductor 2", "Inductor 3", "Inductor 4".
 - Third row: "Inductor 5", "Inductor 6", "Inductor 7", "Inductor 8".
- Inductor 1 Detail View:**
 - Header: "Inductor 1" (highlighted in yellow).
 - Fields: "Unidad:", "Tendencia:", "Fuente de información:", "Intervalo temporal:", "Linea Base:", "Meta:", "Cumplimiento:".
 - Gauge Chart: A circular gauge with a needle pointing to the right. The gauge is divided into four colored segments: yellow (top-left), green (top-right), blue (bottom-right), and red (bottom-left).
 - Value: A box containing "XXXX".
 - Button: A green "Imprimir" button in the bottom right corner.
- Taskbar:** Shows icons for Windows, Firefox, Excel, Word, and Adobe Illustrator, along with system tray icons and a clock showing 01:31 a.m. on 14/06/2021.

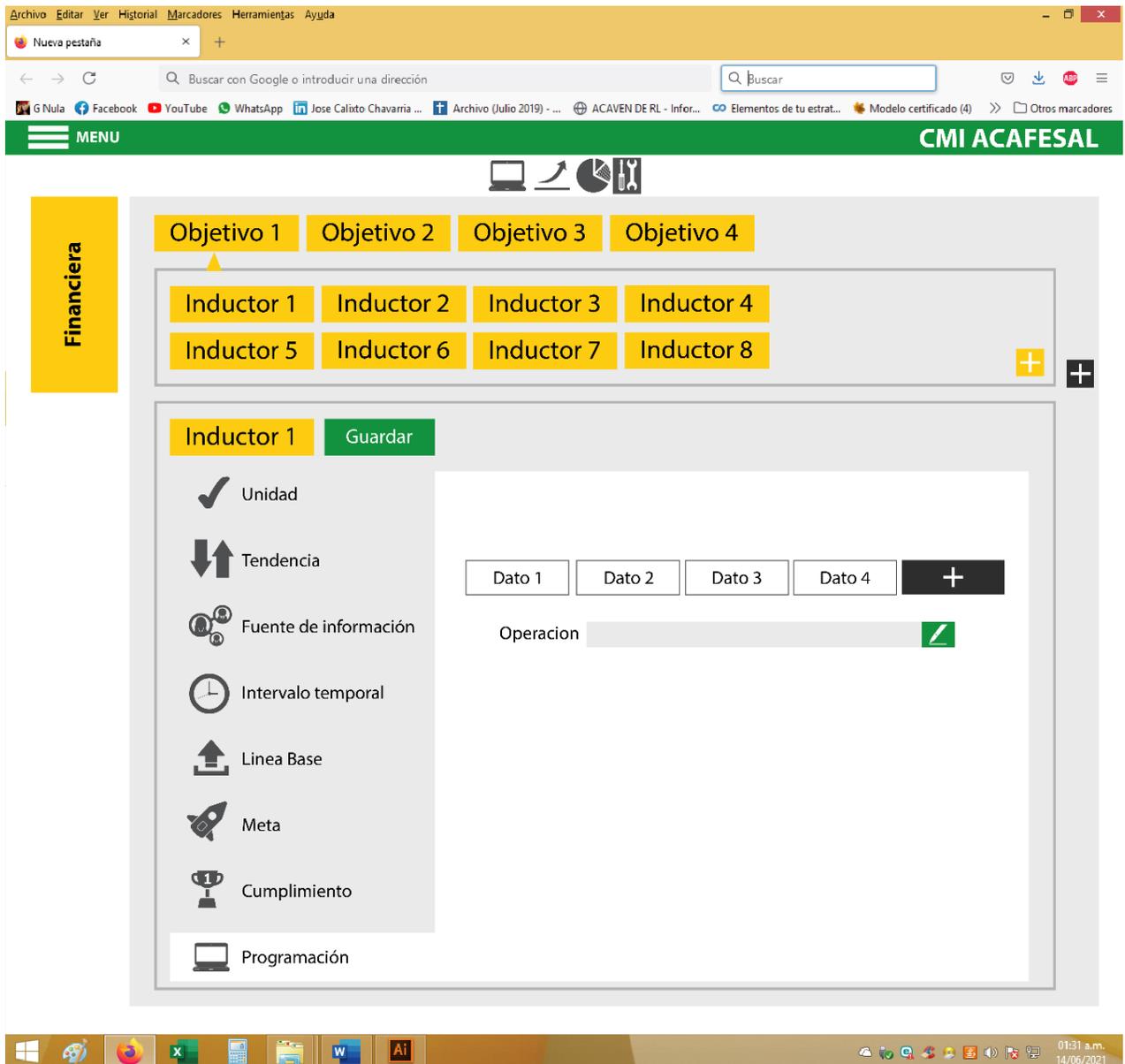
Fuente: Elaborada por el autor de trabajo.

Ilustración 14 Ajuste de inductor.

The screenshot displays a web application interface for adjusting an indicator. The interface is titled "CMI ACAFESAL" and features a "Financiera" sidebar. The main area shows a grid of objectives and indicators. "Objetivo 1" is selected, and "Inductor 1" is being configured. The configuration panel includes fields for "Unidad", "Tendencia", "Fuente de información", "Intervalo temporal", "Linea Base", "Meta", "Cumplimiento", and "Programación". The "Unidad" field is currently set to "Selecciones unidad" with a dropdown arrow.

Fuente: Elaborada por el autor de trabajo.

Ilustración 15 Establecimiento de operación en inductor.



Fuente: Elaborada por el autor de trabajo.

Ilustración 16 Colocación de marco estratégico de la organización.

The screenshot displays a web application interface for CMI ACAFESAL. The interface is organized into a grid with four main categories on the left, each with four objectives and a corresponding text box on the right.

Categoría	Objetivos	Descripción
Financiera	Objetivo 1, Objetivo 2, Objetivo 3, Objetivo 4	Misión Defender los intereses de los caficultores, velando por una caficultura sostenible que contribuye a la protección y conservación del medio ambiente para la Captación de agua, producción de oxígeno y habita para vida silvestre, contribuyendo a la economía familiar en la zona rural.
Clientes	Objetivo 1, Objetivo 2, Objetivo 3, Objetivo 4	Visión Ser líderes incidiendo en el logro de una caficultura sostenible en el contexto de cafés de calidad.
Procesos Internos	Objetivo 1, Objetivo 2, Objetivo 3, Objetivo 4	Valores <p>TRANSPARENCIA: Tenemos un entorno de acceso libre a la información, mostramos sin restricciones el que hacer de la Asociación mantenemos una comunicación abierta.</p> <p>LEALTAD: Somos leales a nuestros asociados cumplimos defendiendo sus intereses como caficultores.</p> <p>HONESTIDAD: Actuamos con la verdad y una alta moral tenemos normas y compromisos para actuar con la verdad.</p> <p>DISPONIBILIDAD AL CAMBIO: Estamos en la disposición de replantear los modelos y tendencias que lleven a la gremial al mejor logro.</p> <p>PASIÓN: Nuestra pasión es el café por el que vivimos y suspiramos nos hace llevar a buscar lo mejor para el sector."</p>
Aprendizaje y crecimiento	Objetivo 1, Objetivo 2, Objetivo 3, Objetivo 4	

The interface includes a top navigation bar with 'MENU' and 'CMI ACAFESAL'. The bottom of the screenshot shows a Windows taskbar with various application icons and a system tray indicating the time as 01:31 a.m. on 14/06/2021.

Fuente: Elaborada por el autor de trabajo.

E. Plan de implementación de la herramienta administrativa de mando integral.

1. Descripción del plan de implementación

Después del diseño es necesario implantar el CMI en la asociación, es en esta fase cuando se necesita del compromiso de la Gerencia Administrativa de la Asociación y su Junta de Gobierno, ya que estos deben de contribuir con la información, recursos humanos, recursos financieros, recursos informáticos entre otros para que esta herramienta logre su cometido en toda la organización.

Para poner en marcha la herramienta de mando integral en ACAFESAL se debe de tener el apoyo de profesionales en sistemas informáticos, así como de personas conocedoras de redes informáticas, programación y diseño web, esto debido a que la propuesta es un sistema de información que permite la integración de las operaciones que el CMI necesita como se observa en el apartado “III. Presentación de la propuesta herramienta de mando integral”, actualmente la asociación no cuenta con personal de esta índole, por ello es primordial que contrate a otra entidad especialista para este fin o utilizar el Outsourcing para la creación e implementación del Software.

Una vez establecido y firmado el contrato de elaboración e implementación con el proveedor es necesario la creación de un vínculo sinérgico entre el equipo confeccionador del CMI, la alta gerencia y la Junta de Gobierno, esto para eliminar las barreras que dificulten el proceso de implantación.

Los canales de comunicación son parte fundamental para la implementación de este sistema, por lo que la asociación debe renovar la intranet y equipo informático en cada sede ya que para acceder y trabajar en la plataforma se necesitara que sus equipos de cómputo estén actualizados y tengan la capacidad tecnológica para operar el sistema.

Además, al momento de implantar el CMI en ACAFESAL, se necesita una coordinación de recursos, pero principalmente de reuniones, talleres y capacitación al personal que administra

cada una de las sedes de ACAFESAL y la Junta de Gobierno el manejo eficaz de la herramienta.

Debido a que la introducción de un nuevo sistema a una organización siempre ocasiona incomodidad en los que la integran, se recomienda un preámbulo, para que así el personal no se resienta y logre acostumbrarse a utilizarlo; todo esto con la finalidad de que la implementación logre los objetivos previamente establecidos.

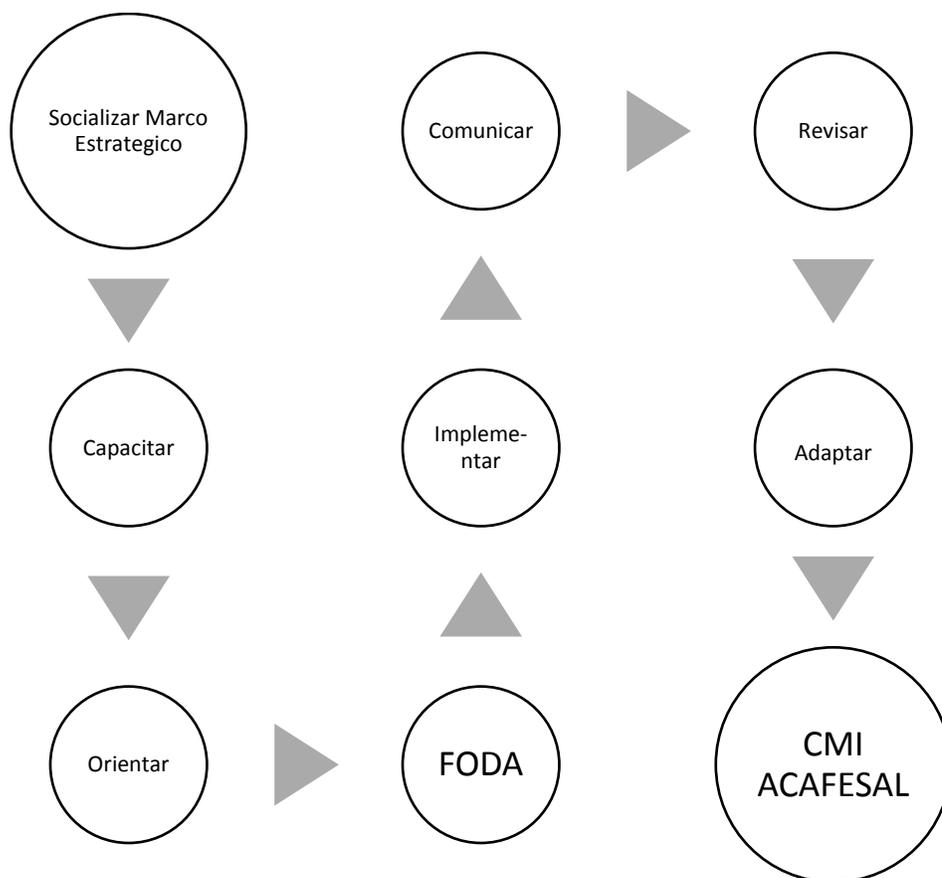
Es por ello que para el éxito del proceso de implantación es necesario clarificar y comunicar la visión y la estrategia de la asociación a toda la organización de manera anticipada, esto con el objetivo de lograr un enfoque conjunto; lo anterior puede conseguirse con la participación de cada administrador de sede, en la que cada uno será el encargado de hacer que sus subordinados conozcan el marco estratégico de ACAFESAL, sin embargo se debe aclarar que el éxito de la implementación depende no sólo del equipo confeccionador del CMI, los administradores de sede, sino que además se debe de contar con el apoyo de todos los miembros de Junta de Gobierno, debido a que se requiere el involucramiento de todas las actividades realizadas por cada elemento humano que pertenece a la asociación.

A fin de que todo este proceso tenga el mayor éxito, se hace la siguiente propuesta de implementación.

- a) Socializar el marco estratégico de la asociación: Un grupo especializado debe difundir la visión a través de seminarios por grupos de empleados; lo que construirá al compromiso de estos hacia él.
- b) Capacitar a los empleados en el uso básico de un ordenador de escritorio o portátil. Un grupo interno o externo deberá formar a través de jornadas de capacitación el manejo de estas tecnologías.
- c) Orientar al personal en el uso de la herramienta CMI; esto con el fin de instruir a los empleados en el uso y alimentación de datos al sistema.
- d) Realizar un FODA del equipo de cómputo y las conexiones actuales de internet en cada sede de ACAFESAL, para evaluar su renovación si estos aspectos no cumplieran los requerimientos para implementar y operar el sistema.

- e) Implementación del CMI en un área específica, lo que se pretende con ello es evitar fallas en el proceso de implantación total, por lo que se recomienda primero implementarlo en tres sedes de ACAFESAL, permitiendo así un periodo de prueba.
- f) Comunicar el CMI a toda la asociación. Después de evaluar el funcionamiento de la herramienta es oportuno compartir la información a toda la organización incluyendo a sus miembros.
- g) Realizar revisiones mensuales y trimestrales, luego de la puesta en marcha del CMI, se deben realizar revisiones que se centren en el cumplimiento de los objetivos del sistema.
- h) Realizar la revisión anual de estrategia para adaptar nuevos aspectos al CMI si fuese necesario.

Ilustración 17 Diagrama de presentación a Junta de Gobierno.



Fuente: Elaborada por el autor de trabajo.

Tabla 10 Cronograma de actividades.

No.	Actividades	Responsables	2022											
			En.	Feb.	Ma.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
1	Entrega y presentación de la herramienta administrativa de mando integral para la sistematización de la toma de decisiones a la Junta de Gobierno y Director General de ACAFESAL	Grupo No. 56, Seminario de graduación Ciclo I/2020 de UES FCE	■											
2	Socializar el marco estratégico de la asociación: Un grupo especializado debe difundir la visión a través de seminarios por grupos de empleados; lo que construirá al compromiso de estos hacia él.	Gerente General de ACAFESAL		■	■									
3	Capacitar a los empleados en el uso básico de un ordenador de escritorio o portátil. Un grupo interno o externo deberá formar a través de jornadas de capacitación el manejo de estas tecnologías.	Gerente General de ACAFESAL				■								
4	Orientar al personal en el uso de la herramienta CMI; esto con el fin de instruir a los empleados en el uso y alimentación de datos al sistema.	Gerente General de ACAFESAL				■								
5	Realizar un FODA del equipo de cómputo y las conexiones actuales de internet en cada sede de ACAFESAL, para evaluar su renovación si estos aspectos no cumplieran los requerimientos para implementar y operar el sistema.	Director General, personal de la Junta de Gobierno y el administrador de cada sede de ACAFESAL		■	■									
6	Implementación del CMI en un área específica, lo que se pretende con ello es evitar fallas en el proceso de implantación total, por lo que se recomienda primero implementarlo en tres sedes de ACAFESAL, permitiendo así un periodo de prueba.	Director General de ACAFESAL y Entidad especialista o Outsourcing.					■	■	■	■				
7	Comunicar el CMI a toda la asociación. Después de evaluar el funcionamiento de la herramienta es oportuno compartir la información a toda la organización incluyendo a sus miembros.	Junta de Gobierno de ACAFESAL								■				
8	Realizar revisiones mensuales y trimestrales, luego de la puesta en marcha del CMI, se deben realizar revisiones que se centren en el cumplimiento de los objetivos del sistema.	Gerente General de ACAFESAL									■	■	■	
9	Realizar la revisión anual de estrategia para adaptar nuevos aspectos al CMI si fuese necesario.	Director General de ACAFESAL											■	■

Fuente: Elaborada por el autor de trabajo.

2. Presupuesto para la implementación del CMI

Para la puesta en marcha de la herramienta de mando integral se prevén algunas actividades las cuales tendrán ciertos costos, estos se detallan en el **Tabla N° 11**, posteriormente se enunciarán algunas notas explicativas.

Tabla 11 Presupuesto de implementación.

No.	Actividades	Responsables	No. de participantes	Costo unitario	No. de sesiones	Costo total
1	Seminario para la difusión de la visión y estrategia de la asociación.	Gerente General	37	\$ 5.00	1	\$ 185.00
2	Desarrollo de Plataforma CMI ACAFESAL	Gerente General	-	-	-	\$ 2,000.00
3	Renovar la intranet en la asociación y ordenadores.	Gerente General	-	-	-	\$ 9,100.00
4	Taller tecnológico.	Gerente General	39	\$ 5.00	1	\$ 195.00
5	Elaboración de un instructivo.	Director General y Entidad especialista o utilizar el Outsourcing.	52	\$ 1.00	-	\$ 52.00
6	Capacitación sobre la herramienta administrativa del CMI.	Director General y Entidad especialista o utilizar el Outsourcing.	37	\$ 5.00	1	\$ 185.00
7	Local para capacitación, desayuno y refrigerio.	Gerente General	39	\$ 25.00	3	\$ 2,925.00
Total						\$ 14,642.00

Fuente: Elaborada por el autor de trabajo.

Notas explicativas del presupuesto.

1. El seminario y capacitación programados se llevaran a cabo con la presencia de los 26 empleados actuales más los 9 miembros de la Junta de Gobierno y el Director y Gerente general de la Asociación para obtener un mejor resultado, para este seminario se contratarán especialistas en la transmisión de la filosofía organizacional y CMI, así mismo para la realización del taller tecnológico se contará con la colaboración de expertos en la rama que transmitan los conocimientos suficientes para el manejo de la tecnología en hardware y software a aplicar.
2. Todos los talleres y seminarios serán desarrollados en una sala de conferencias, que proveerá los equipos tecnológicos para las jornadas de capacitación, que cumpla los protocolos de bioseguridad establecidos por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y Ministerio de Salud de la república y proporcionen el servicio de alimento para el refrigerio en cada una de las sesiones.
3. Los instructivos contendrán información relevante de la herramienta de mando integral a implementarse en la asociación, enfatizando así las ventajas que trae consigo su aplicación.
4. La renovación de la intranet en cada una de las sedes de ACAFESAL será un mecanismo empleado por un especialista o empresa en sistemas informáticos, quien proporcionará a su vez una orientación a los empleados en el manejo de éste.
5. El costo del seminario, taller y capacitación a desarrollar estarán sujetos a los profesionales que serán los encargados en el desarrollo de cada uno de los eventos.

Bibliografía

Libros:

- Kaplan, Robert S. y Norton, David P., El cuadro de mando integral The Balanced Scorecard.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, “Administración”, 8ª Edición. Editorial Pearson Educación, México. 2005.
- Sampieri, Roberto. “Metodología de la Investigación”. 2º Edición. Editorial Mcgraw-Hill, México. 2014.
- Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R., Jr., Administración, 6ª Edición. Editorial Pearson Educación, México. 1999.

Trabajos de graduación:

- Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para mejorar la gestión de servicio de salud privada de la ciudad de Santa Ana”. Hernández Rivas, Eva Guadalupe Tesis UES, Año 2004.

Leyes:

- Acuerdo Internacional del Café (AIC)
- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No.38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983.
- Código de Trabajo, Decreto Legislativo No. 15 de 23 de junio de 1972, Publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo No. 236, de 31 de julio de 1972.
- Código Tributario, Decreto Legislativo No. 230 de 14 de diciembre de 2000, Publicado en el Diario Oficial No. 241, Tomo No. 349, de 22 de diciembre de 2000.
- Ley del sistema de ahorro para pensiones, Decreto Legislativo No. 927 de 20 de diciembre de 1996, Publicado en el Diario Oficial No. 243, Tomo No. 333, de 23 de diciembre de 1996.

- Ley del seguro social, Decreto Legislativo No. 1263 de 3 de diciembre de 1953, Publicado en el Diario Oficial No. 226, Tomo No. 161, de 11 de diciembre de 1953.
- Ley contra el lavado de dinero y de activos, Decreto Legislativo No. 498 de 2 de diciembre de 1998, Publicado en el Diario Oficial No. 240, Tomo No. 341, de 23 de diciembre de 1998.
- Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, Decreto Legislativo No. 894 de 21 de noviembre de 1996, Publicado en el Diario Oficial No. 238, Tomo No. 333, de 17 de diciembre de 1996.
- Ley del Consejo Salvadoreño del Café, Decreto Legislativo No. 353 de 19 de octubre de 1989, Publicado en el Diario Oficial No. 200, Tomo No. 305, de 30 de octubre de 1989.
- Ley de creación del fondo de emergencia para el café, Decreto Legislativo No. 78 de 27 de julio de 2000, Publicado en el Diario Oficial No. 151, Tomo No. 348, de 16 de agosto de 2000.

Publicaciones:

- Poder Ejecutivo, Secretaría de Gobernación, Estatutos de la Asociación Cafetalera de El Salvador (6 de junio de 1930) Diario Oficial de El Salvador No. 127, Tomo No. 108, p. 993.

Sitios web:

- <http://acafesal.org>
- <http://actualidadempresa.com>
- <http://www.csc.gob.sv>
- <http://www.ipsnoticias.net>
- <http://www.perfectdailygrind.com>
- <https://es.makemoneyfactor.com>
- <https://es.makemoneyfactor.com>
- <https://gestion.pensemos.com>

- <https://www.isotools.org>
- www.webandmacros.com

Anexos

Anexo 1 Cuestionario aplicado a miembros de ACAFESAL.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Objetivo: Estimados miembros de ACAFESAL, el presente cuestionario tiene como objetivo recolectar información y datos por parte de un estudiante en labor de trabajo de graduación de la Universidad El Salvador, esto para la creación de un instrumento que permita a la administración de ACAFESAL traducir su marco estratégico en objetivos para mejorar su gestión hacia con sus asociados.

Indicación: Complemente o marque con una “X” según corresponda.

De antemano agradecemos su tiempo y colaboración, asegurándole que la información proporcionada en este documento será estrictamente confidencial y de uso académico.

I. DATOS GENERALES

1. Departamento donde ejerce su actividad como caficultor

	Marcar		Marcar
1 Ahuachapán	<input type="radio"/>	8 Morazán	<input type="radio"/>
2 Cabañas	<input type="radio"/>	9 San Miguel	<input type="radio"/>
3 Chalatenango	<input type="radio"/>	10 San Salvador	<input type="radio"/>
4 Cuscatlán	<input type="radio"/>	11 San Vicente	<input type="radio"/>
5 La Libertad	<input type="radio"/>	12 Santa Ana	<input type="radio"/>
6 La Paz	<input type="radio"/>	13 Sonsonate	<input type="radio"/>
7 La Unión	<input type="radio"/>	14 Usulután	<input type="radio"/>

2. Años que se encuentra siendo miembro de ACAFESAL

	Marcar
1 año - 10 años	<input type="radio"/>
11 años - 20 años	<input type="radio"/>
21 años - 30 años	<input type="radio"/>
31 años - 40 años	<input type="radio"/>
41 años - 50 años	<input type="radio"/>
51 años - Mas	<input type="radio"/>

3. Genero

Marcar

Femenino

Masculino

II. CONTENIDO

4. ¿Conoce la misión de ACAFESAL?

SI NO

Si su respuesta fue NO, pase a la pregunta número 7; de lo contrario continúe

5. De las siguientes frases, ¿Cual considera que se acerca más a la misión de la ACAFESAL? (Puede marcar más de uno)

Defender los intereses de los caficultores

Velar por una caficultura sostenible en El Salvador

Contribuir a la economía familiar en la zona rural por medio de la caficultura.

6. ¿Cuáles de los siguientes aspectos no se cumplen en la misión de la asociación? (Puede marcar más de uno)

Disponibilidad al cambio Atención de calidad al asociado

Promover la mejora constante Todos los anteriores

Transparencia Ninguno

Otros (especifique) _____

7. ¿Conoce la visión de la asociación?

SI NO

Si su respuesta fue NO, pase a la pregunta número 9; de lo contrario continúe

8. De las siguientes frases, ¿Cual considera que se acerca más a la visión de la ACAFESAL? (Puede marcar más de uno)

Ser líderes incidiendo en el logro de una caficultura sostenible

Velar por que se produzca un café de calidad en El Salvador

9. ¿Qué valores identifica dentro de la asociación? (Puede marcar más de uno)

Transparencia Disponibilidad al cambio

Lealtad Pasión

Honestidad Otros (especifique) _____

10. De los valores antes mencionados; según su criterio ¿Cuál es el más importantes para la asociación?

Transparencia Honestidad

Lealtad Disponibilidad al cambio

Pasión

11. ¿Qué tipo de incentivos lo motivan a seguir siendo miembro de ACAFESAL?

Asistencia técnica Apoyo de parte de entidades publicas

Acceso a créditos o descuentos en agro servicios Representación ante la sociedad salvadoreña

Otros (especifique) _____

12. ¿Tiene la asociación política de capacitación para sus miembros caficultores?

SI NO

13. ¿Existe armonía entre los objetivos de ACAFESAL con las actividades que esta desarrolla para con sus asociados?

SI NO

14. ¿Toma en cuenta ACAFESAL su participación a la hora de formular sus objetivos anuales y estrategias?

SI NO

15. ¿Qué canales de comunicación utiliza ACEFESAL para mantenerlo informado de las actividades que esta realiza en la zona donde ejerce su actividad caficultora?

Redes sociales	<input type="checkbox"/>	Hojas bolates	<input type="checkbox"/>
Mensajería personal	<input type="checkbox"/>	Cartelera	<input type="checkbox"/>
Llamada telefónica	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

¿Cual? _____

16. ¿Cómo considera el uso de los canales de comunicación dentro de la empresa?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>	Muy malo	<input type="checkbox"/>

17. ¿Realiza la asociación entrega de informes anuales de sus operaciones tanto administrativas como financieras a sus miembros?

SI NO

18. ¿Se preocupa la asociación por identificar sus necesidades técnicas, financieras, información climatológica y de negocio en materia de café?

SI NO

19. ¿Da seguimiento la asociación a dichas necesidades una vez usted las comunica?

SI NO

20. ¿Considera que la asociación proporciona un ambiente agradable, para impulsar sus actividades productivas cafetaleras de forma efectiva?

SI NO

21. ¿Conoce a los competidores de la asociación?

SI NO

¿Podría mencionarlos? _____

22. Según su opinión ¿Cuáles de los siguientes aspectos debería mejorar la asociación?

Calidad en sus servicios Variedad de servicios

Presencia y recurrencia en su zona Ninguno

Comunicación

Otros (especifique) _____

23. ¿Se fomenta en la asociación el trabajo en equipo para con sus miembros?

SI NO

¿Cómo lo hace? _____

24. ¿Qué otros servicios le gustaría que ACAFESAL le otorgue?

Asistencia técnica más especializada

Acceso a créditos financieros públicos y/o privados

Acceso a créditos o descuentos en agro servicios en su zona

Apoyo financiero y/o técnico de parte de terceros (Gobierno u ONG's)

Otros
Mencione _____

Se agradece su participación y tiempo que ha dedicado a responder cada uno de los ítems

Lugar de aplicación de instrumento: _____

Fecha de elaboración: _____

Anexo 2 Cuestionario aplicado a empleados de ACAFESAL.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Objetivo: Recolectar información pertinente para identificar la situación actual en la que se encuentra operando la Asociación Cafetalera de El Salvador.

Indicación: Complemente o marque con una “X” según corresponda.

De antemano agradecemos su tiempo y colaboración, asegurándole que la información proporcionada en este documento será estrictamente confidencial y de uso académico.

I. DATOS GENERALES

1. Departamento donde reside _____

2. Cargo que ejerce en ACAFESAL _____

3. Años que se encuentra laborando en la asociación

Intervalos	Marcar
0 años - 5 años	<input type="radio"/>
4 años - 10 años	<input type="radio"/>
11 años - 15 años	<input type="radio"/>
16 años - 20 años	<input type="radio"/>
21 años - 25 años	<input type="radio"/>
25 años - mas	<input type="radio"/>

4. Genero

	Marcar
Femenino	<input type="radio"/>
Masculino	<input type="radio"/>

5. Rango de edad en la que se encuentra

Intervalos	Marcar
18 años - 30 años	<input type="radio"/>
31 años - 40 años	<input type="radio"/>
41 años - 50 años	<input type="radio"/>
51 años - 60 años	<input type="radio"/>
61 años - mas	<input type="radio"/>

II. CONTENIDO

6. ¿Para usted tiene definida la asociación la misión?

SI NO

Si su respuesta fue no, pase a la pregunta número 4; de lo contrario continúe

7. Podría definir la misión de la asociación

8. ¿Cuál de los siguientes aspectos no se cumple en la misión de la asociación?

Disponibilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	Atención de calidad al asociado	<input type="checkbox"/>
Promover la mejora constante	<input type="checkbox"/>	Todos los anteriores	<input type="checkbox"/>
Transparencia	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>

Otros (especifique) _____

9. ¿Para usted tiene definida la asociación la visión?

SI NO

Si su respuesta fue no, pase a la pregunta número 6; de lo contrario continúe

10. Podría definir la visión de la asociación

11. ¿Qué valores se pueden identificar dentro de la asociación? Puede marcar más de una opción

Transparencia

Lealtad

Honestidad

Disponibilidad al cambio

Pasión

Otros (especifique) _____

12. De los valores antes mencionados; según su criterio ¿Cuáles son los más importantes para la asociación? ¿Por qué?

13. ¿Qué tipo de incentivos lo motivan a permanecer en ACAFESAL?

Opciones	Marcar
Incentivos económicos (Salario, Prestaciones: Salud y Pensión)	<input type="radio"/>
Capacitación continua	<input type="radio"/>
Flexibilidad en los horarios laborales	<input type="radio"/>
Actividades sociales internas	<input type="radio"/>
Seguro médico privado	<input type="radio"/>
Otros ¿Cuáles?	<input type="radio"/>

14. ¿Tiene la asociación un plan adicional de incentivos económicos y no económicos para sus empleados?

SI NO

¿Cuales?

15. ¿Tiene la asociación política de capacitación para sus empleados?

SI NO

16. ¿Existe armonía entre los objetivos organizacionales con sus objetivos personales?

SI NO

¿Por qué? _____

17. ¿Qué forma de controles utiliza la asociación para obtener la información de las operaciones

que se llevan a cabo diariamente?

18. ¿Conoce las estrategias de la asociación para lograr sus objetivos como gremial?

SI NO

19. ¿Procura la asociación la participación de los empleados a la hora de formular sus objetivos y estrategias?

SI NO

20. ¿Cuáles son los canales de comunicación dentro de la asociación? (Puede marcar más de uno)

Opciones	Marcar
Correo electrónico	<input type="radio"/>
Mensajes vía red social WhatsApp	<input type="radio"/>
Mensajes vía red social Facebook	<input type="radio"/>
Llamada telefónica	<input type="radio"/>
Otro ¿Cuál?	<input type="radio"/>

21. ¿Cómo considera el uso de los canales de comunicación dentro de la asociación?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>	Muy malo	<input type="checkbox"/>

22. ¿Realiza la asociación evaluaciones de desempeño?

SI NO

23. ¿Para con sus empleados, Por qué tipo de necesidades se preocupa más ACAFESAL?

Necesidades económicas	<input type="checkbox"/>
Necesidades en capacitación y desarrollo profesional	<input type="checkbox"/>
Necesidades ambientales laborales	<input type="checkbox"/>
Otras	<input type="checkbox"/>

¿Cuáles? _____

24. ¿Da seguimiento la empresa a las necesidades de los empleados?

SI NO

25. ¿Cuentan los empleados con los equipos necesarios para la realización de su trabajo?

SI NO

26. ¿Considera que la asociación proporciona un ambiente agradable, para realizar sus actividades de forma efectiva?

SI NO

27. ¿Se preocupa la asociación por prevenir accidentes laborales?

SI NO

Explique

28. ¿Conoce a los competidores de la asociación?

SI NO

¿Podría mencionarlos?

29. Según su criterio ¿Cuáles de los siguientes aspectos debería mejorar la asociación ante sus empleados?

Opciones	Marcar
Aspecto económico	<input type="radio"/>
En capacitación y desarrollo profesional	<input type="radio"/>
Instalación y equipo	<input type="radio"/>
Otras ¿Cuáles? _____	<input type="radio"/>

30. ¿Se fomenta en la asociación el trabajo en equipo?

SI NO

¿Cómo lo hace? _____

31. ¿Le satisface su trabajo?

SI NO

¿Por qué?

32. ¿Ofrece crecimiento profesional su organización?

SI NO

Explique

33. Sugerencias que le quisiera hacer a la Junta de Gobierno de ACAFESAL

Se agradece su participación y tiempo que ha dedicado a responder cada uno de los ítems

Lugar de aplicación de instrumento: _____

Fecha de elaboración: _____

Anexo 3 Entrevista aplicado a los miembros de la Junta de Gobierno de ACAFESAL.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



INDICACIÓN.

La presente guía de preguntas está dirigida a los directivos de ACAFESAL con el objetivo de obtener información objetiva acerca de todas las operaciones de la asociación.

Agradeciéndoles de antemano su fina y amable colaboración para la realización de esta investigación; anticipando que la información brindada será estrictamente de uso confidencial y académico.

I.GENERALIDADES.

1. ¿Cuál es la misión y visión de la ACAFESAL?
2. ¿Cuáles considera que son los valores que distinguen principalmente a la asociación?
3. ¿Cuáles son los objetivos de la asociación en el mediano y en largo plazo?
4. Mencione una de las estrategias más importantes de la asociación.
5. ¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento de los objetivos?
6. ¿Con qué frecuencia?
7. ¿Qué herramientas administrativas utilizan para la medición del cumplimiento de metas y objetivos?
8. ¿Cómo se toman las decisiones en la asociación?
9. ¿Quiénes participan en el proceso de toma de decisiones?
10. ¿A través de qué instrumentos administrativos se apoyan para la toma de decisiones?
11. Según su criterio, ¿En qué fase del ciclo de vida se encuentra la asociación?

Crecimiento / Sostenimiento / Desarrollo

Explique _____

FINANZAS

1. ¿De acuerdo con sus últimos ejercicios fiscales la asociación se encuentra operando con pérdidas o ganancias?
2. ¿Cómo se ha manifestado la liquidez de la asociación en los últimos 3 años?
3. ¿La asociación tiene deudas actualmente?
4. ¿De qué tipo a corto plazo o a largo plazo?

5. ¿La asociación recibe donaciones? Explique
6. ¿Sus Estados Financieros y la Contabilidad se mantienen al día?
7. ¿Con qué frecuencia se realizan balances de comprobación?
8. ¿Realizan análisis financieros comparativos?
9. ¿Qué utilidad le ofrecen los estados financieros?
10. Además de las auditorías; ¿Qué controles adicionales realiza la asociación en sus operaciones financieras?
11. ¿Considera que la asociación está en la capacidad de realizar algún tipo de inversión y en qué?
12. ¿La contabilidad se realiza de forma interna o externa?
13. ¿Cuenta la asociación con estrategias de costos para su operación? ¿Cuáles?
14. ¿Considera que se están logrando las estrategias anteriormente mencionadas?

Si ¿Cómo? _____

No ¿Por qué? _____

ACTIVIDAD Y OPERACIÓN

1. ¿Cuál es el volumen de ingreso mensual y anual de los dos últimos años?
2. ¿Tienen un segmento de mercado definido? Podría definirlo brevemente.
3. ¿Qué participación tiene la asociación?
4. ¿En qué porcentaje considera que la demanda de los servicios ha aumentado o disminuido? ¿Por qué?
5. ¿Cuál es el nicho de mercado al cual su producto se encuentra dirigido?
6. ¿Se evalúa la satisfacción del servicio al asociado?
7. ¿A través de qué medios y con qué regularidad?
8. ¿Quiénes considera que son sus principales competidores? Menciónelos por favor
9. Mencione las ventajas y desventajas que usted tiene en relación a sus competidores
10. ¿A través de qué políticas y estrategias promueven sus servicios?
11. ¿Cuáles son los canales de distribución que utilizan?
12. ¿Quiénes constituyen su cartera de asociados?
13. ¿Quiénes son sus principales proveedores, de que tipo y cómo es la relación con ellos?
14. ¿Las instalaciones proporcionan accesibilidad a los asociados y proveedores?

RIESGO

1. Según su criterio, ¿Qué tipo de riesgos enfrenta actualmente la asociación?
2. ¿Qué acciones considera que deberían tomarse para sobreponerse a las dificultades anteriormente mencionadas?

ORGANIZACIÓN

1. ¿Considera que existen buenos canales de comunicación en la asociación? ¿Cuáles?
2. ¿Se fomenta el trabajo en equipo?

3. ¿Considera que la asociación cuenta con buenas condiciones físicas para la realización de actividades?
4. ¿La asociación cuenta con los equipos necesarios para la realización de sus operaciones?
5. ¿La asociación se preocupa por prevenir accidentes laborales? ¿Cómo?
6. ¿Proporciona la asociación oportunidades de capacitación a sus empleados?
7. ¿Se proporcionan incentivos a los empleados? ¿De qué tipo?
8. ¿La asociación realiza evaluaciones de desempeño?
9. ¿Con qué frecuencia?
10. ¿Considera que en la asociación existe un buen clima laboral? Explique brevemente ¿Cómo?
11. ¿Existe armonía entre los objetivos organizacionales con los objetivos personales?
12. ¿Hay oportunidades de crecimiento profesionales?

Anexo 4 Interpretación de resultados de cuestionario aplicado a miembros de ACAFESAL (Anexo 1).

DATOS GENERALES

1. Departamento donde ejerce su actividad como caficultor.

Objetivo: Identificar la procedencia geográfica de los sujetos encuestados.

TABLA NO.1			
No.	Departamento	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
1	Ahuachapán	5	9%
3	Chalatenango	5	9%
4	Cuscatlán	5	9%
5	La Libertad	5	9%
6	La Paz	5	9%
7	La Unión	5	9%
8	Morazán	5	9%
9	San Vicente	5	9%
10	Santa Ana	5	9%
11	Sonsonate	5	9%
12	Usulután	5	9%
Total		55	100%

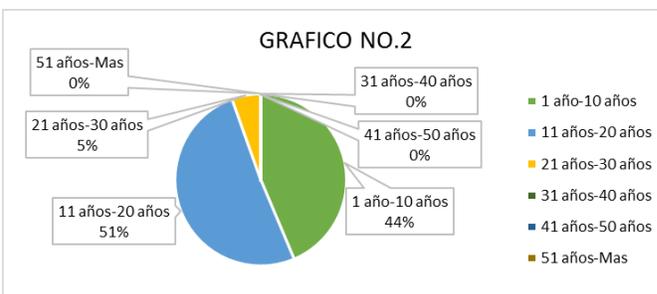


Interpretación: Debido al tipo de muestreo adoptado para la elaboración de este trabajo, no puede haber una interpretación que permita establecer de manera objetiva las proporciones estimadas de los miembros de ACAFESAL asentados en un área geográfica específica.

2. Años que se encuentra siendo miembro de ACAFESAL

Objetivo: Conocer el grado de permanencia de los asociados que tiene la gremial.

TABLA NO.2		
Intervalo	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
1 año-10 años	24	44%
11 años-20 años	28	51%
21 años-30 años	3	5%
31 años-40 años	0	0%
41 años-50 años	0	0%
51 años-Mas	0	0%
Total	55	100%

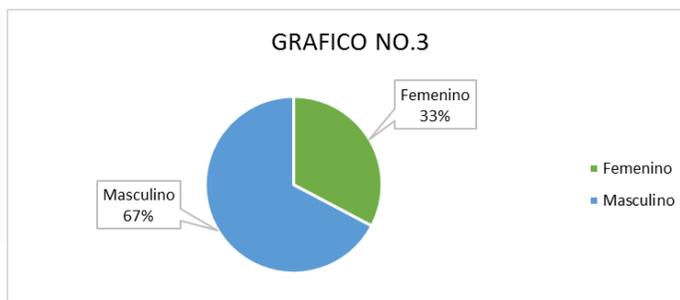


Interpretación: El 44% de los miembros encuestados de ACAFESAL tienen entre 11 y 20 años de pertenecer a la gremial, esto debido a que la asociación ha mantenido presencia en el territorio rural de El Salvador, específicamente, en los departamentos donde la caficultura se mantiene activa, esto, sumado a las actividades que impulsan las juntas departamentales, concluyen en la integración y permanencia de nuevos y actuales asociados.

3. Genero

Objetivo: Conocer la participación interna en cuanto al género que tienen los miembros de la asociación.

TABLA NO.3		
Genero	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino	18	33%
Masculino	37	67%
Total	55	100%



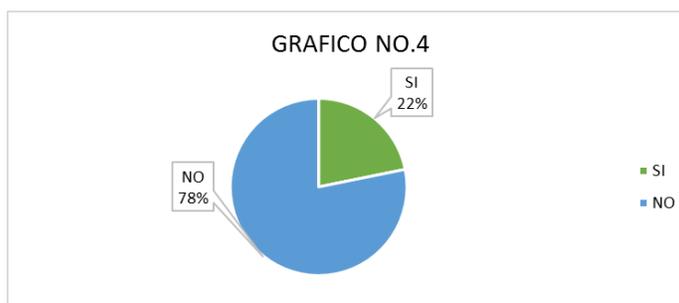
Interpretación: De acuerdo a los resultados, el género que más predomina entre los miembros de ACAFESAL es el masculino con un 67%, lo cual da a entender que esta actividad agrícola en El Salvador es predominada por los hombres.

CONTENIDO

4. ¿Conoce la misión de ACAFESAL?

Objetivo: Determinar si la asociación cuenta con una misión.

TABLA NO.4		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	12	22%
NO	43	78%
Total	55	100%



Interpretación: Se determinó que el 22% de los miembros de ACAFESAL conoce la misión de la asociación, mientras que el resto no la conoce, y manifiestan no tener ninguna idea acerca de ella, esto se puede deber a diferentes circunstancias, entre las cuales se puede destacar la falta de interés por parte de la asociación en dar a conocer a todos sus miembros su misión.

5. De las siguientes frases, ¿Cual considera que se acerca más a la misión de la ACAFESAL? (Puede marcar más de uno)

Objetivo: Comprobar el conocimiento de los miembros acerca de la misión de la asociación.

TABLA NO.5		
Frases	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Defender los intereses de los caficultores	41	75%
Velar por una caficultura sostenible en El Salvador	3	5%
Contribuir a la economía familiar en la zona rural por medio de la caficultura.	11	20%
Total	55	100%

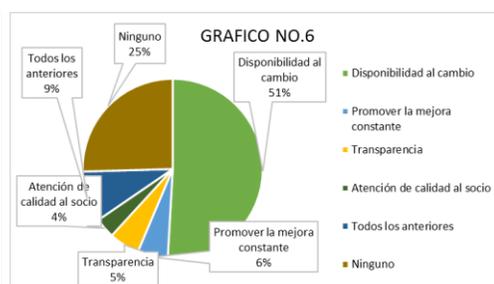


Interpretación: Se observa que un 75% de los miembros de ACAFESAL encuestados consideran que la misión de la gremial es “Defender los intereses de los caficultores” lo cual demuestra que los miembros de la asociación tienen una percepción cercana de la misión.

6. ¿Cuáles de los siguientes aspectos no se cumplen en la misión de la asociación? (Puede marcar más de uno)

Objetivo: Identificar aquellos aspectos que la asociación no está cumpliendo según lo establecido en su misión.

TABLA NO.6		
Aspectos	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Disponibilidad al cambio	28	51%
Promover la mejora constante	3	5%
Transparencia	3	5%
Atención de calidad al asociado	2	4%
Todos los anteriores	5	9%
Ninguno	14	25%
Total	55	100%



Interpretación: Un 51% de los encuestados consideran que la “Disponibilidad al cambio” es uno de los aspectos que no se observa en cada una de las actividades impulsadas por la

asociación, esto se puede re confirmar en cuanto a que uno de los aspectos menos escogidos fue la “Atención de calidad al asociado” con un valor del 4%.

7. ¿Conoce la visión de la asociación?

Objetivo: Comprobar el conocimiento de los miembros acerca de la visión de la asociación.

TABLA NO.7		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	23	42%
NO	32	58%
Total	55	100%

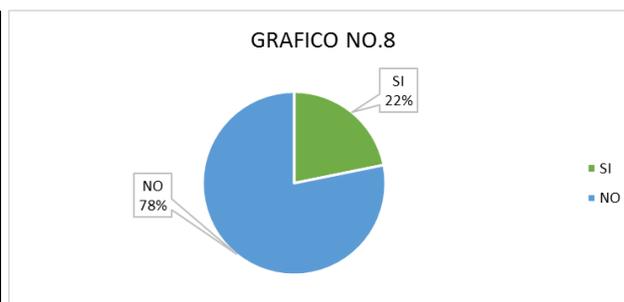


Interpretación: El 58% de los miembros encuestados de ACAFESAL manifiestan no conocer la visión de la gremial, lo cual demuestra la falta de interés por parte de la asociación en dar a conocer a toda su comunidad la visión que tiene.

8. De las siguientes frases, ¿Cual considera que se acerca más a la visión de la ACAFESAL? (Puede marcar más de uno)

Objetivo: Identificar aquellos aspectos que la asociación está cumpliendo según lo establecido en su visión.

TABLA NO.8		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Ser líderes incidiendo en el logro de una caficultura sostenible	12	22%
Velar por que se produzca un café de calidad en El Salvador	43	78%
Total	55	100%

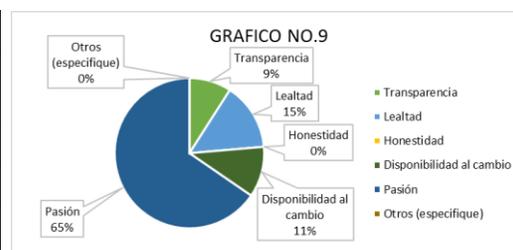


Interpretación: Se observa que un 78% de los miembros encuestados de ACAFESAL consideran que la visión de la gremial es “Velar por que se produzca un café de calidad en El Salvador” lo cual, en cierta manera, afirma una percepción de conocimiento acerca de la visión por parte de los asociados.

9. ¿Qué valores identifica dentro de la asociación? (Puede marcar más de uno)

Objetivo: Identificar los valores que la gremial transmite a sus miembros a través de los empleados y personal directivo que la integran.

TABLA NO.9		
Valores	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Transparencia	5	9%
Lealtad	8	15%
Honestidad	0	0%
Disponibilidad al cambio	6	11%
Pasión	36	65%
Otros (especifique)	0	0%
Total	55	100%

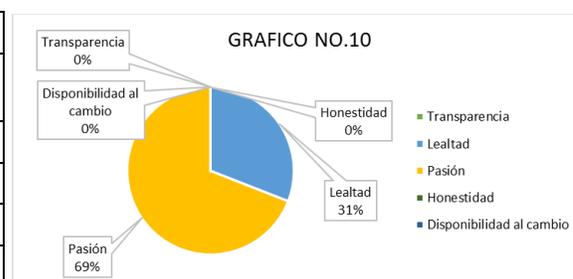


Interpretación: El 65% de los encuestados establecen que la “Pasión” es el valor que más se identifica en la asociación y un 15% manifiesta que es la “Lealtad”, lo cual concuerda con el giro de la organización, que es, ser una entidad sin fines de lucro, que defiende los intereses de los caficultores, velar por una caficultura sostenible, y que dichas actividades, contribuyan a la protección y conservación del medio ambiente.

10. De los valores antes mencionados; según su criterio ¿Cuál es el más importantes para la asociación?

Objetivo: Establecer los principales valores que la gremial transmite a sus miembros a través de sus empleados y personal directivo.

TABLA NO.10		
Valores	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Transparencia	0	0%
Lealtad	17	31%
Pasión	38	69%
Honestidad	0	0%
Disponibilidad al cambio	0	0%
Total	55	100%

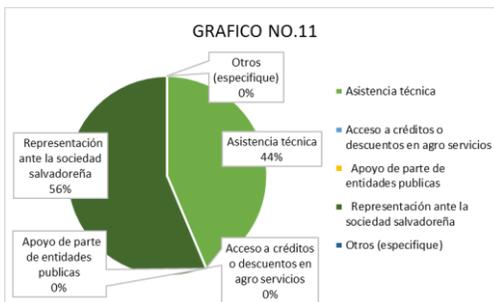


Interpretación: El 69% opinan que la “Pasión” es el valor más representativo que ACAFESAL da a conocer, siguiéndole con un 31% la lealtad, lo cual establece que los valores que la dirección desea transmitir a su mercado objetivo es la “Pasión” y “Lealtad” en defensa de los intereses de los caficultores y el sector café en su primer estrato.

11. ¿Qué tipo de incentivos lo motivan a seguir siendo miembro de ACAFESAL?

Objetivo: Definir el tipo de incentivo que motiva a los miembros a seguir conformando la gremial.

Incentivos	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Asistencia técnica	24	44%
Acceso a créditos o descuentos en agro servicios	0	0%
Apoyo de parte de entidades publicas	0	0%
Representación ante la sociedad salvadoreña	31	56%
Otros (especifique)	0	0%
Total	55	100%

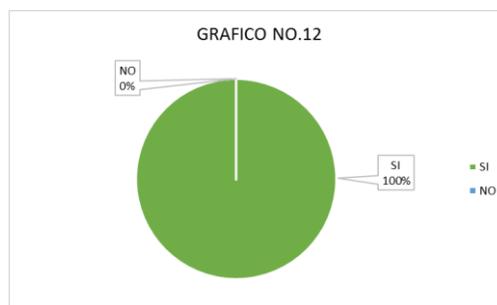


Interpretación: El 56% de los miembros consideran que su incentivo principal es la “Representación ante la sociedad salvadoreña”, lo cual da a entender que la defensa de la caficultura es prioridad para la gremial.

12. ¿Tiene la asociación política de capacitación para sus miembros caficultores?

Objetivo: Indagar si la asociación cuenta con políticas de capacitación para con sus miembros.

Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	55	100%
NO	0	0%
Total	55	100%

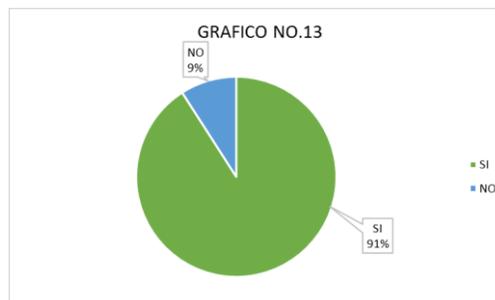


Interpretación: El 100% de los encuestados afirman que la asociación si cuenta con políticas de capacitación, debido a que la organización se preocupa en actualizar los conocimientos y habilidades de su membresía, sin embargo, es importante mencionar que los miembros encuestados mencionaron que la asociación promueve capacitaciones de otras entidades gubernamentales y privadas para que su crecimiento como caficultores sea continuo.

13. ¿Existe armonía entre los objetivos de ACAFESAL con las actividades que esta desarrolla para con sus asociados?

Objetivo: Apreciar el nivel de armonía que perciben los miembros entre sus objetivos personales y los objetivos organizacionales.

TABLA NO.13		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	50	91%
NO	5	9%
Total	55	100%



Interpretación: El 91% considera que existe armonía entre los objetivos organizacionales y los personales, lo cual afecta en su permanencia en la asociación, debido a que sienten que su estancia los lleve a un beneficio individual, por lo que existe un mayor cumplimiento de los objetivos y metas de la asociación a largo plazo.

14. ¿Toma en cuenta ACAFESAL su participación a la hora de formular sus objetivos anuales y estrategias?

Objetivo: Examinar la participación de los miembros en la formulación de los objetivos y estrategias de la asociación.

TABLA NO.14		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	46	84%
NO	9	16%
Total	55	100%



Interpretación: Con un 84% se establece que los miembros si poseen algún tipo de participación en la elaboración de los objetivos y estrategias de la gremial; sin embargo, un 16% consideran que no poseen una participación en ello, por lo que podría referirse a que cierta proporción, que es una minoría, posiblemente no tiene mayor interacción con las juntas departamentales y de gobierno general de ACAFESAL.

15. ¿Qué canales de comunicación utiliza ACEFESAL para mantenerlo informado de las actividades que esta realiza en la zona donde ejerce su actividad caficultora?

Objetivo: Evaluar la utilización de los canales de comunicación por parte de la gremial.

TABLA NO.15		
Canales	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Redes sociales	0	0%
Mensajería personal	0	0%
Llamada telefónica	55	100%
Hojas bolates	0	0%
Cartelera	0	0%
Otros	0	0%
Otros (especifique)	0	0%
Total	55	100%

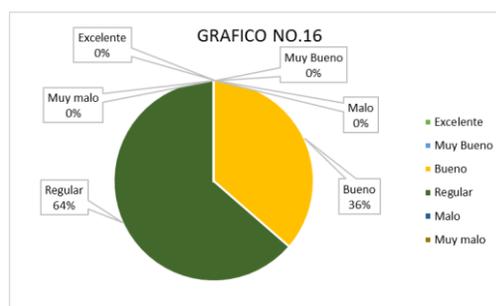


Interpretación: El 100% de los miembros afirma que utiliza un canal digital, en una modalidad verbal, se considera que es por el nivel de cobertura que tiene de las empresas de telecomunicaciones en diferentes zonas del país y a lo que los miembros están acostumbrados a usar por su rango de edad.

16. ¿Cómo considera el uso de los canales de comunicación dentro de la asociación?

Objetivo: Evaluar la utilización de los canales de comunicación por parte de la asociación hacia con sus miembros.

TABLA NO.16		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	0	0%
Muy Bueno	0	0%
Bueno	20	36%
Regular	35	64%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	55	100%



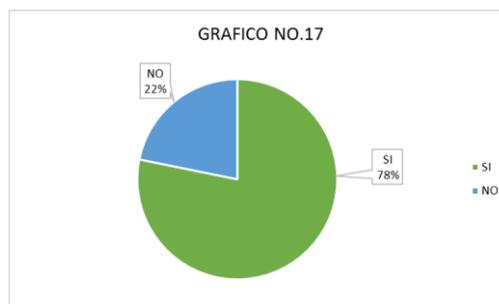
Interpretación:

El uso de los canales de comunicación que tiene la asociación hacia con sus miembros es de regular a bueno, esto es respaldado por un 100% (36%+64%)de los encuestados, por lo que se puede decir que existe una buena comunicación entre la administración de la asociación y sus miembros.

17. ¿Realiza la asociación entrega de informes anuales de sus operaciones tanto administrativas como financieras a sus miembros?

Objetivo: Conocer el grado de transparencia de la gremial hacia con sus miembros.

TABLA NO.17		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	43	78%
NO	12	22%
Total	55	100%

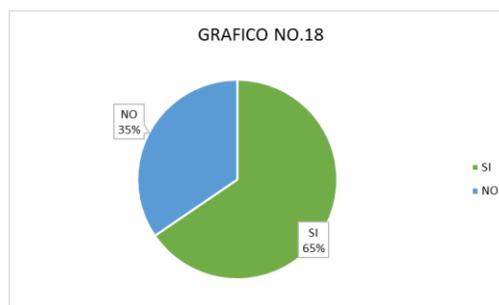


Interpretación: El 78 % de los encuestados aseguraron el recibir información administrativa, operativa y financiera de la asociación, esto se debe a la entrega de informes anuales los cuales se exponen que en cada asamblea de asociados y reuniones en las diferentes juntas departamentales.

18. ¿Se preocupa la asociación por identificar sus necesidades técnicas, financieras, información climatológica y de negocio en materia de café?

Objetivo: Conocer el grado de importancia que la asociación tiene hacia las necesidades de sus miembros.

TABLA NO.18		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	36	65%
NO	19	35%
Total	55	100%

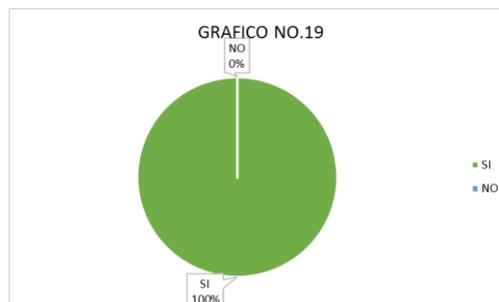


Interpretación: Un 65% de los miembros encuestados considera que la asociación pone interés en las problemáticas que estos exponen a la administración, junta departamental y de gobierno, sin embargo, un 35% no, se considera que puede deberse a distintas situaciones en las que la administración y dirección no pueden intervenir o tienen poco margen de maniobra para dar una solución.

19. ¿Da seguimiento la asociación a dichas necesidades una vez usted las comunica?

Objetivo: Establecer el grado en cuanto al seguimiento de la asociación hace de las necesidades de sus miembros.

TABLA NO.19		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	55	100%
NO	0	0%
Total	55	100%

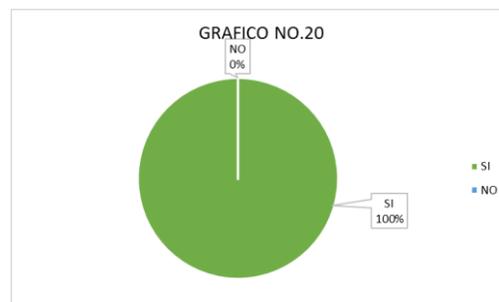


Interpretación: A través de los datos obtenidos se afirma que la gremial si se preocupa por la satisfacción de sus miembros, lo que los lleva a crear lazos leales y confiables, generando, además, un valor agregado a la imagen de la gremial en cuanto al servicio que brinda al sector cafetalero de El Salvador y a quienes lo integran.

20. ¿Considera que la asociación proporciona un ambiente agradable para impulsar sus actividades productivas cafetaleras de forma efectiva?

Objetivo: Establecer el tipo de clima organizacional que es percibido por parte de los miembros de la gremial

TABLA NO.20		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	55	100%
NO	0	0%
Total	55	100%



Interpretación: Un 100% afirman que la asociación les provee un ambiente agradable para impulsar sus actividades productivas cafetaleras de forma efectiva, concluyendo que el clima organizacional de ACAFESAL les motiva a permanecer en la asociación.

21. ¿Conoce a los competidores de la asociación?

Objetivo: Conocer las entidades competidoras que se encuentra en el mercado objetivo de la asociación.

Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	55	100%
NO	0	0%
Total	55	100%



¿Podría mencionarlos?

Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Asoc. Cafetalera del Pacífico	45	82%
ABECAFE	33	60%

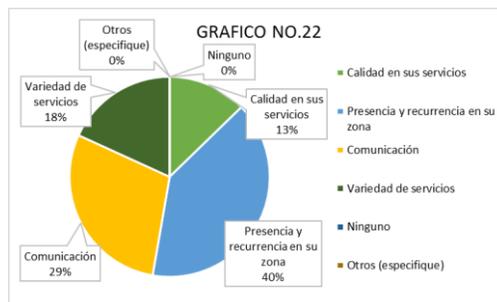


Interpretación: De lo anterior, se puede manifestar que el 100% de los encuestados si tiene conocimiento de la competencia de la asociación, y estos competidores son la Asociación Cafetalera del Pacífico y ABECAFE, entidades que tienen objetivos similares que ACAFESAL.

22. Según su opinión ¿Cuáles de los siguientes aspectos debería mejorar la asociación?

Objetivo: Identificar las debilidades de la asociación detectadas por sus mismos miembros.

Aspectos	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Calidad en sus servicios	7	13%
Presencia y recurrencia en su zona	22	40%
Comunicación	16	29%
Variedad de servicios	10	18%
Ninguno	0	0%
Otros (especifique)	0	0%
Total	55	100%

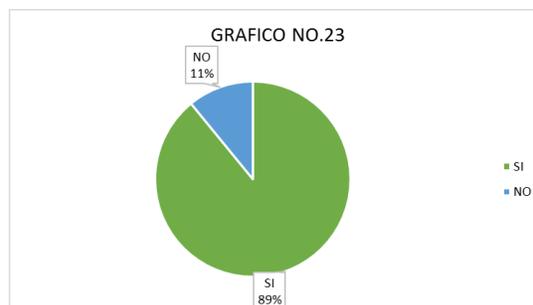


Interpretación: Con la opinión de los encuestados se denota los aspectos que debería de mejorar la asociación son la “presencia y recurrencia en su zona” con un 40%, la “comunicación” con 29% y la “variedad de servicios” con 18%; sin embargo, un 13% considera que la calidad de los servicios es un aspecto a mejorar, lo cual quiere decir que existe una inconformidad por parte de una minoría encuestada.

23. ¿Se fomenta en la asociación el trabajo en equipo para con sus miembros?

Objetivo: Definir el grado de camaradería que se fomenta en la gremial.

TABLA NO.23		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	49	89%
NO	6	11%
Total	55	100%

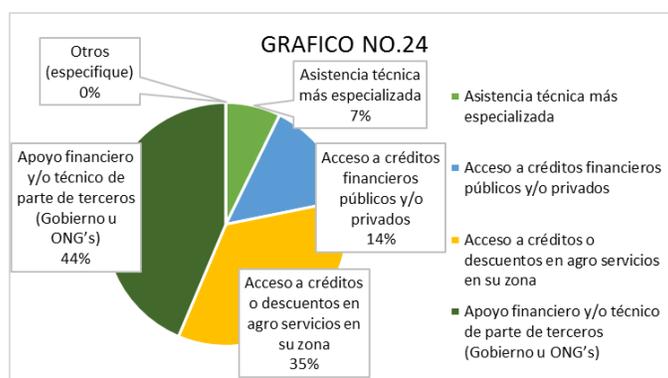


Interpretación: El 89% de los encuestados afirma que la asociación promueve en sus miembros el apoyo y camaradería, esta aseveración es confirmada ya que los miembros manifiestan en gran porcentaje que si existe trabajo en equipo.

24. ¿Qué otros servicios le gustaría que ACAFESAL le otorgue?

Objetivo: Conocer que otras necesidades tiene los miembros de ACAFESAL.

TABLA NO.24		
Servicios	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Asistencia técnica más especializada	4	7%
Acceso a créditos financieros públicos y/o privados	8	15%
Acceso a créditos o descuentos en agro servicios en su zona	19	35%
Apoyo financiero y/o técnico de parte de terceros (Gobierno u ONG's)	24	44%
Otros (especifique)	0	0%
Total	55	100%



Interpretación: Se puede establecer que existe una necesidad económica y de conocimiento por parte de los miembros de la asociación, esto se ve reflejado en un 44% de los encuestados, se asume que es por tener una intención de aumentar la inversión en la siembra, cultivo y cosecha de café y la gestión en cuanto al control de plagas, también es necesario mencionar que un 35% de los encuestados tienen la necesidad de obtener acceso a créditos o descuentos en agro servicios de su zona, esto para la compra de productos que fortalezcan, mejoren y protejan sus cultivos.

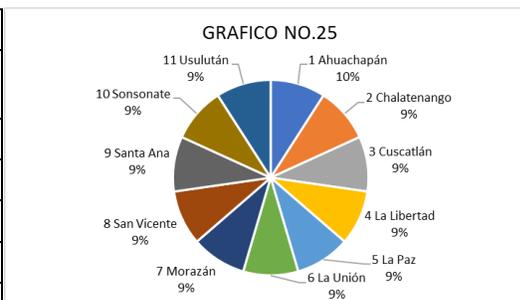
Anexo 5 Interpretación de resultados de cuestionario aplicado a empleados de ACAFESAL (Anexo 2).

DATOS GENERALES

1. Departamento donde reside.

Objetivo: Identificar la procedencia geográfica de los sujetos encuestados.

TABLA NO.25			
No.	Departamento	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
1	Ahuachapán	1	9%
2	Chalatenango	1	9%
3	Cuscatlán	1	9%
4	La Libertad	1	9%
5	La Paz	1	9%
6	La Unión	1	9%
7	Morazán	1	9%
8	San Vicente	1	9%
9	Santa Ana	1	9%
10	Sonsonate	1	9%
11	Usulután	1	9%
Total		11	100%

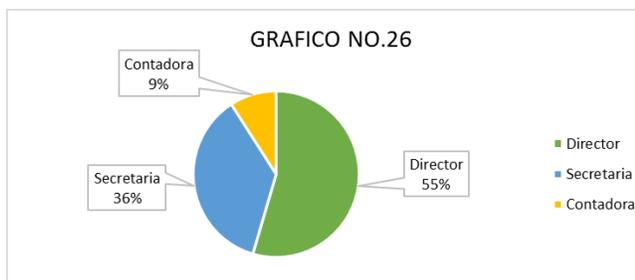


Interpretación: Al utilizar el muestreo no probabilístico intencional, no se puede elaborar una interpretación en cuanto a la proporción de la procedencia de los encuestados, sin embargo, se puede mencionar que ACAFESAL posee una sede activa operando en 11 de los 14 departamentos de El Salvador.

2. Cargo que ejerce en ACAFESAL.

Objetivo: Identificar las distintas áreas que integra la asociación.

TABLA NO.26			
No.	Cargo	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
1	Director/a	6	55%
2	Secretaria	4	36%
3	Contador/a	1	9%
Total		11	100%



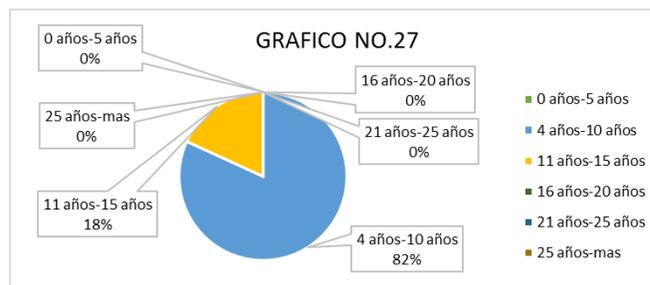
Interpretación: El 91% (55%+36%) del personal que labora en la gremial se encuentran en el área administrativa, mientras que solo el 9% del personal es contable, esto debido a la naturaleza de la organización, siendo esta una entidad sin fines de lucro, destinada a defender

los intereses de los caficultores, es por ello, que la mayor parte de su fuerza laboral se concentra en esta área.

3. Años que se encuentra laborando en la asociación.

Objetivo: Conocer el grado de rotación de empleados que tiene la asociación.

Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
0 años-5 años	0	0
4 años-10 años	9	82%
11 años-15 años	2	18%
16 años-20 años	0	0%
21 años-25 años	0	0%
25 años-mas	0	0%
Total	11	100%

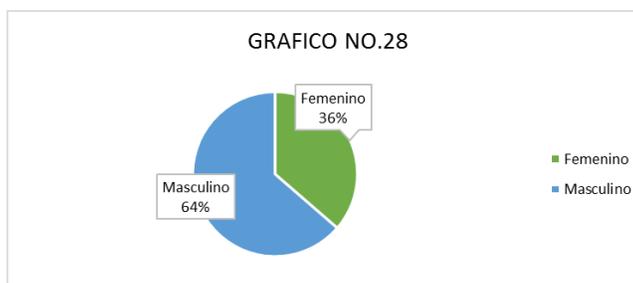


Interpretación: Un 82% de los empleados tiene entre 4 y 10 años de estar laborando en la asociación, mientras que el 18% tiene entre 11-15 años de estar trabajando en la misma, lo cual demuestra que el período de rotación de personal es pequeño y que existe estabilidad laboral.

4. Genero.

Objetivo: Conocer la participación interna en cuanto al género que tienen los empleados de en la asociación.

Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino	4	36%
Masculino	7	64%
Total	11	100%

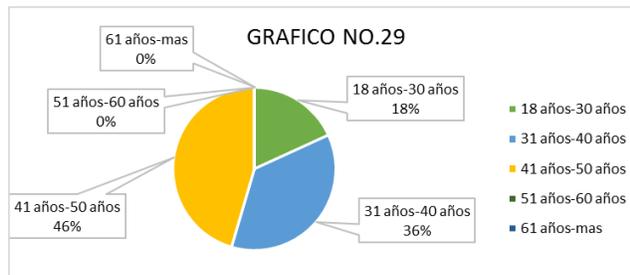


Interpretación: De acuerdo a los resultados, el género que más predomina entre los empleados de ACAFESAL es el masculino, con un 64%.

5. Rango de edad en la que se encuentra

Objetivo: Conocer el rango de edad de los empleados de ACAFESAL.

TABLA NO.29		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
18 años-30 años	2	18%
31 años-40 años	4	36%
41 años-50 años	5	45%
51 años-60 años	0	0%
61 años-mas	0	0%
Total	11	100%



Interpretación:

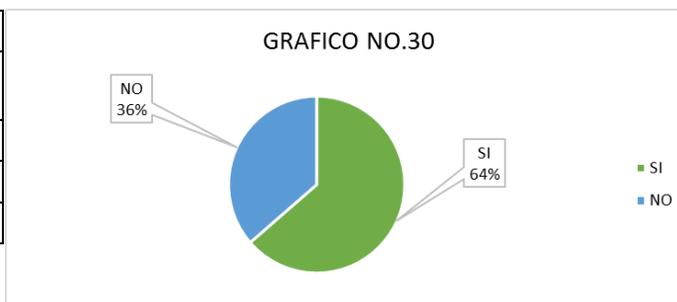
Del total de encuestados, el 45% se encuentra entre el rango de 41 a 50 años de edad, y únicamente el 18% entre los 18 a 30 años de edad, lo cual indica que la mayoría de los empleados son adultos mayores.

CONTENIDO

6. ¿Para usted tiene definida la asociación la misión?

Objetivo: Determinar si la asociación cuenta con una misión.

TABLA NO.30		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	7	64%
NO	4	36%
Total	11	100%

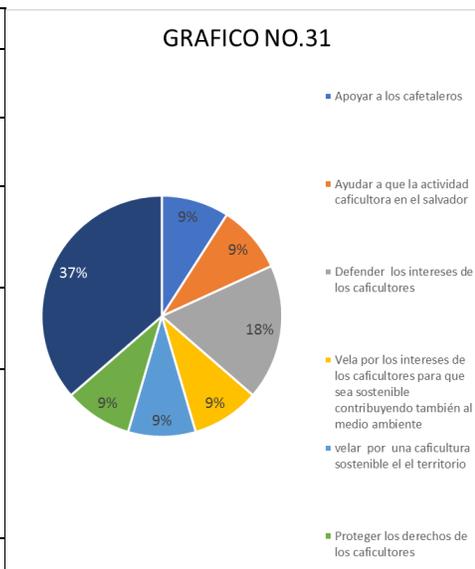


Interpretación: Se determinó que el 64% de los empleados conoce la misión de la asociación, mientras que el resto no la conoce, y manifiestan no tener ninguna idea acerca de ella, esto se puede deber a diferentes circunstancias, entre las cuales se puede destacar la falta de interés por parte de la asociación en dar a conocer a todo su personal la misión que tiene.

7. Podría definir la misión de la asociación.

Objetivo: Comprobar el conocimiento de los empleados acerca de la misión de la asociación.

TABLA NO.31			
No.	Datos	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
1	Apoyar a los cafetaleros	1	9%
2	Ayudar a que la actividad caficultora en el salvador	1	9%
3	Defender los intereses de los caficultores	2	18%
4	Vela por los intereses de los caficultores para que sea sostenible contribuyendo también al medio ambiente	1	9%
5	velar por una caficultura sostenible el territorio	1	9%
6	Proteger los derechos de los caficultores	1	9%
7	No fue contestada	4	36%
Total		11	100%

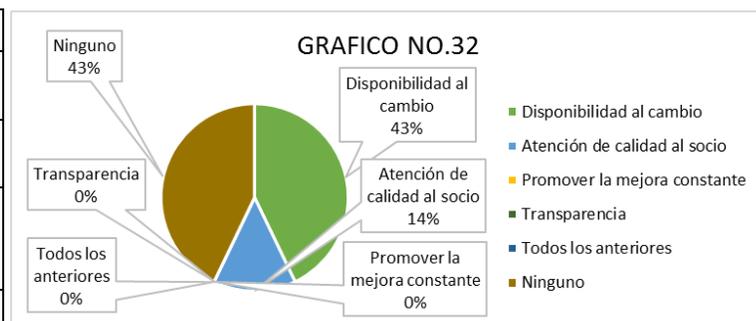


Interpretación: Se determinó que el 64% (9%+9%+18%+9%+9%+9%) de los empleados conocen en esencia la misión de la asociación, mientras que el 36% no la conoce, esto se puede deber a otras circunstancias, entre las cuales se puede destacar la falta de interés por parte de la asociación de dar a conocer a todos sus empleados la misión que tiene la gremial.

8. ¿Cuál de los siguientes aspectos no se cumple en la misión de la asociación?

Objetivo: Identificar aquellos aspectos, desde el punto de vista de los empleados, que la asociación no está cumpliendo, según lo establecido en su misión.

TABLA NO.32		
Item	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Disponibilidad al cambio	3	43%
Atención de calidad al asociado	1	14%
Promover la mejora constante	0	0%



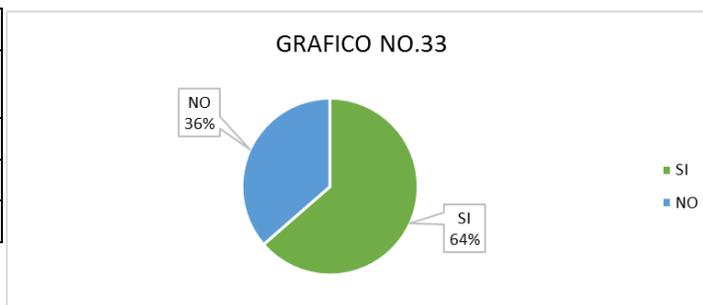
Transparencia	0	0%
Todos los anteriores	0	0%
Ninguno	3	43%
Total	7	100%

Interpretación: Un 43% de encuestados que respondieron que “si” conocían la misión de la asociación, consideran que el aspecto que no se cumple es la “disponibilidad al cambio” y un 43% que “ninguno” se cumple, se piensa que el origen de esta situación es la resistencia al cambio por parte de los mismos empleados y directivos de la asociación.

9. ¿Para usted tiene definida la asociación la visión?

Objetivo: Evaluar el nivel de conocimiento que los empleados tienen de la visión de la asociación.

TABLA NO.33		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	7	64%
NO	4	36%
Total	11	100%



Interpretación: El 36% de los miembros de ACAFESAL manifiestan no conocer la visión de la gremial, lo cual demuestra cierto desinterés por parte de la dirección de dar a conocer a toda su comunidad la visión que tiene la asociación, este punto es de suma relevancia, ya que la visión debería ser el fin por el cual los empleados se motivan a permanecer en ella laborando.

10. Podría definir la visión de la asociación.

Objetivo: Comprobar que los empleados conocen la visión de la asociación.

TABLA NO.34			
No.	Datos	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
1	Que El Salvador produzca un café de calidad	1	14%
2	Que los caficultores no tengan impedimentos para desarrollar su caficultura	1	14%



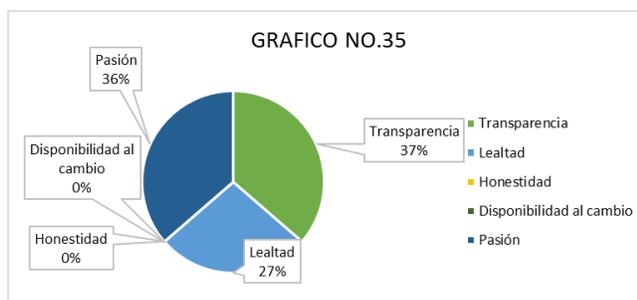
3	Que haya una caficultura sostenible en El Salvador	1	14%
4	Expandir la caficultura en el territorio	1	14%
5	Hacer que el café producido en El Salvador sea reconocido a nivel internacional	1	14%
6	No fue contestada	2	29%
Total		7	100%

Interpretación: El 29% de los encuestados no tiene una idea general de lo que es la visión de la asociación, sin embargo, el 71% restante conoce una parte la visión, esto se debe a que los demás literales hacen alusión a lo que es la visión de la gremial en esencia.

11. ¿Qué valores se pueden identificar dentro de la asociación? (Puede marcar más de una opción)

Objetivo: Identificar los valores que la gremial transmite a sus miembros a través de los empleados y personal directivo que la integran.

Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Transparencia	4	36%
Lealtad	3	27%
Honestidad	0	0%
Disponibilidad al cambio	0	0%
Pasión	4	36%
Total	11	100%

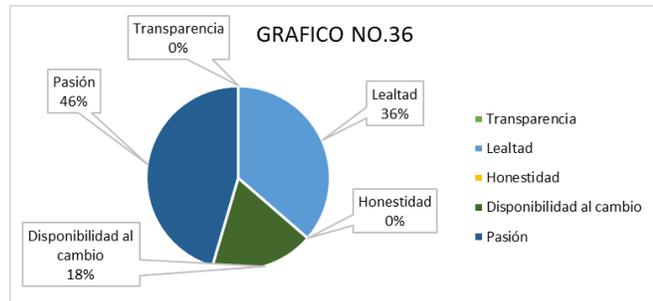


Interpretación: El 38% de los encuestados establecen que la “lealtad” es el valor que más se identifica en la asociación y un 29% manifiesta que es la “Pasión”, lo cual concuerda con el giro de la organización, que es el ser una organización sin fines de lucro, que defiende los intereses de los caficultores.

12. De los valores antes mencionados; según su criterio ¿Cuáles son los más importantes para la asociación? ¿Por qué?

Objetivo: Establecer los principales valores que la gremial transmite a sus miembros a través de sus empleados y personal directivo.

TABLA NO.36		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Transparencia	0	0%
Lealtad	4	36%
Honestidad	0	0%
Disponibilidad al cambio	2	18%
Pasión	5	45%
Total	11	100%

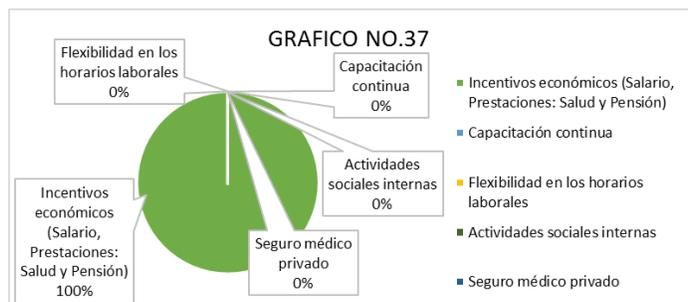


Interpretación: El 45% opina que el valor que más da a conocer la gremial a sus miembros es la “Pasión” siguiéndole con un 36% la lealtad, lo cual establece que los valores que la dirección incide en transmitir por medio de los empleados es la “Pasión” y “Lealtad” en defensa de los intereses de los caficultores en El Salvador.

13. ¿Qué tipo de incentivos lo motivan a permanecer en ACAFESAL?

Objetivo: Definir el tipo de incentivo que motiva a los empleados a seguir trabajando para la gremial.

TABLA NO.37		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Incentivos económicos (Salario, Prestaciones: Salud y Pensión)	11	100%
Capacitación continua	0	0%
Flexibilidad en los horarios laborales	0	0%
Actividades sociales internas	0	0%
Seguro médico privado	0	0%
Total	11	100%



Interpretación: El 100% de los empleados consideran que el incentivo principal es el económico (Salario, Prestaciones: Salud y Pensión) lo cual da a entender que lo económico es prioridad para ellos.

14. ¿Tiene la asociación un plan adicional de incentivos económicos y no económicos para sus empleados?

Objetivo: Conocer si la asociación posee un plan de incentivos definidos para sus empleados.

TABLA NO.38		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	0	0%
NO	11	100%
Total	11	100%

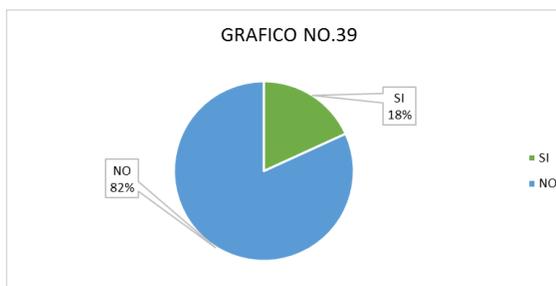


Interpretación: A partir de la opinión brindada por los empleados, se afirma que la asociación no cuenta con un plan de incentivos, puesto un 100% de los encuestados lo manifiesta.

15. ¿Tiene la asociación política de capacitación para sus empleados?

Objetivo: Indagar si la asociación cuenta con políticas de capacitación para con sus empleados.

TABLA NO.39		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	18%
NO	9	82%
Total	11	100%

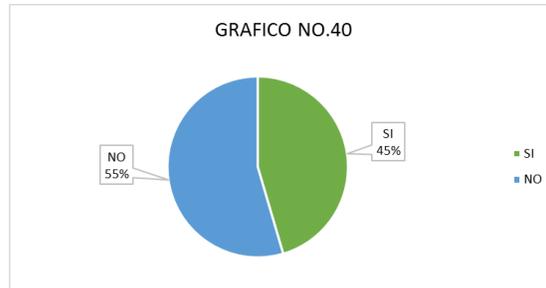


Interpretación: El 82% de los encuestados afirman que la gremial no cuenta con políticas de capacitación, con esto podemos decir que la organización no se preocupa en gran medida en actualizar los conocimientos de su fuerza laboral, sin embargo, los empleados manifiestan que cuentan con permiso de tomar algún estudio continuo siempre y cuando ellos asuman el costo total, ya que la asociación no colabora en aspectos económicos para este tipo de actividades.

16. ¿Existe armonía entre los objetivos organizacionales con sus objetivos personales?

Objetivo: Apreciar el nivel de armonía que perciben los empleados entre sus objetivos personales y los objetivos organizacionales.

TABLA NO.40		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	45%
NO	6	55%
Total	11	100%



Interpretación: El 55% del personal considera que no existe armonía entre los objetivos organizacionales y los personales, es importante mencionar que esto podría ocasionar una disminución en el cumplimiento de los objetivos y metas de la asociación.

17. ¿Qué forma de controles utiliza la asociación para obtener la información de las operaciones que se llevan a cabo diariamente?

Objetivo: Conocer las formas de control que la asociación utiliza para medir el cumplimiento de sus metas planificadas.

TABLA NO.41		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Llamada telefónica	7	64%
Informes físicos y/o digitales	3	27%
Otros:	1	9%
Total	11	100%



Interpretación: Un 64% de los encuestados manifiesta que los controles que se llevan son generalmente verbales mediante llamadas telefónicas, por lo que se muestra la necesidad de una mejor sistematización en cuanto al control interno, además, solo un 27% afirma que los controles que se le aplican son mediante informes físicos y/o digitales.

18. ¿Conoce las estrategias de la asociación para lograr sus objetivos como gremial?

Objetivo: Analizar si la asociación transmite a sus empleados las estrategias establecidas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

TABLA NO.42		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	0	0%
NO	11	100%
Total	11	100%

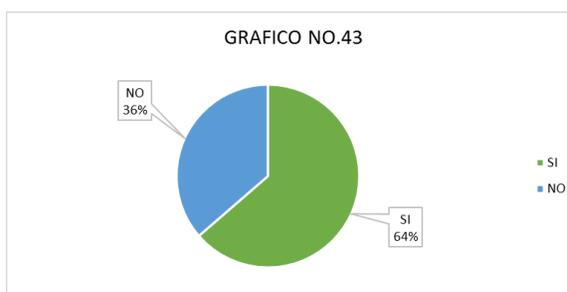


Interpretación: El 100% de los encuestados afirma que no tienen ningún conocimiento acerca de las estrategias que la asociación pretende implementar para el logro de sus objetivos, lo que es preocupante, ya que para realizar lo planificado, se necesita de la plena colaboración de toda la fuerza laboral, por tanto.

19. ¿Procura la asociación la participación de los empleados a la hora de formular sus objetivos y estrategias?

Objetivo: Examinar la participación de los empleados en la formulación de los objetivos y estrategias de la asociación.

TABLA NO.43		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	9.10%
NO	10	90.90%
Total	11	100%

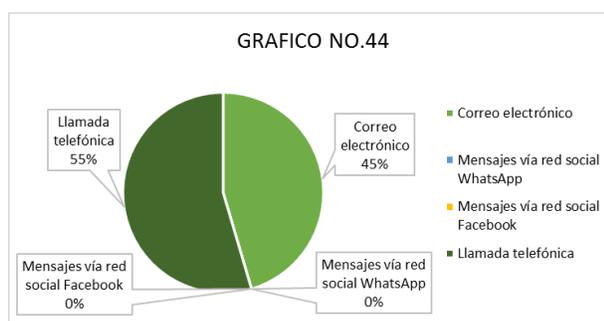


Interpretación: Con un 90.9% se establece que los empleados no poseen ningún tipo de participación en la elaboración de los objetivos y estrategias de la gremial; sin embargo, un 9.1% considera que, si posee una participación en ello, por lo que se concluye que la mayoría del personal, aun siendo del área administrativa, no está involucrada completamente en el que hacer estratégico de la asociación.

20. ¿Cuáles son los canales de comunicación dentro de la asociación? (Puede marcar más de uno)

Objetivo: Determinar los canales de comunicación que utiliza la asociación.

TABLA NO.44		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Correo electrónico	5	45%
Mensajes vía red social WhatsApp	0	0%
Mensajes vía red social Facebook	0	0%
Llamada telefónica	6	55%
Total	11	100%

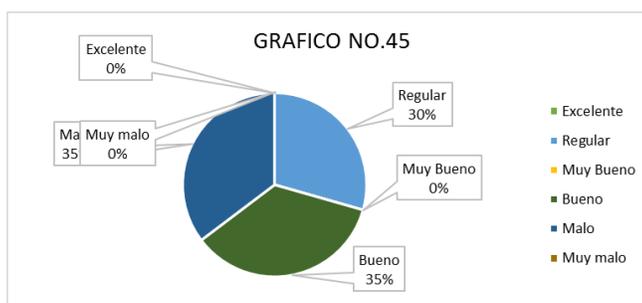


Interpretación: Se determinó que el canal más utilizado en ACAFESAL es el correo electrónico y el uso de la red social WhatsApp, por lo que se establece que hay un uso y aplicación de tecnología en la comunicación interna de la asociación.

21. ¿Cómo considera el uso de los canales de comunicación dentro de la asociación?

Objetivo: Evaluar el manejo de los canales de comunicación por parte de la asociación.

TABLA NO.45		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	0	0%
Regular	5	45%
Muy Bueno	0	0%
Bueno	6	55%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	11	100%

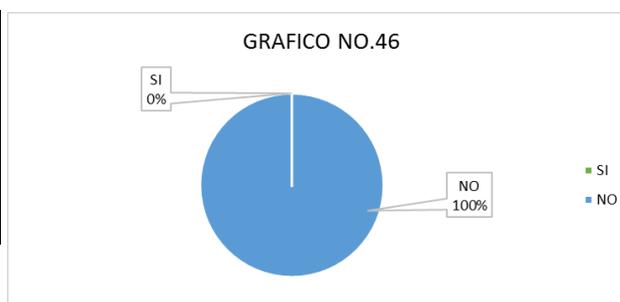


Interpretación: El manejo de los canales de comunicación que tienen los empleados dentro de la asociación se considera de regular a bueno, esto es respaldado por un 100% de los encuestados, por lo que se puede decir que existe una buena ejecución de las tareas y actividades por el nivel de comunicación entre los empleados.

22. ¿Realiza la asociación evaluaciones de desempeño?

Objetivo: Determinar que la asociación realiza evaluaciones de desempeño a los empleados.

TABLA NO.46		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	0	0%
NO	11	100%
Total	11	100%

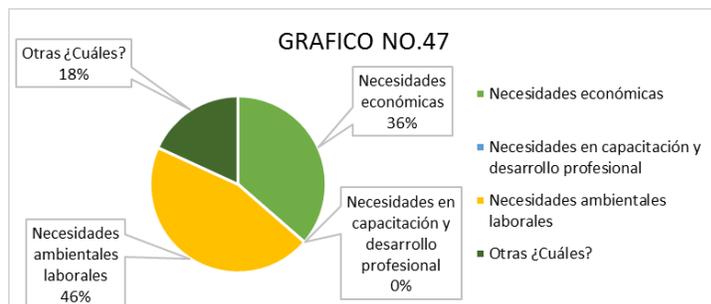


Interpretación: La asociación no aplica evaluaciones de desempeño, debido a que un 100% de los encuestados lo afirma, sin embargo, uno de los encuestados manifestó que los directores si realizan evaluaciones de desempeño a los empleados, pero no hay un proceso formal y objetivo para determinar el nivel o calificación del mismo.

23. ¿Para con sus empleados, Por qué tipo de necesidades se preocupa más ACAFESAL?

Objetivo: Examinar el interés de la organización en estar al día con las necesidades de sus colaboradores.

Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Necesidades económicas	4	36%
Necesidades en capacitación y desarrollo profesional	0	0%
Necesidades ambientales laborales	5	45%
Otras ¿Cuáles?	2	18%
Total	11	100%

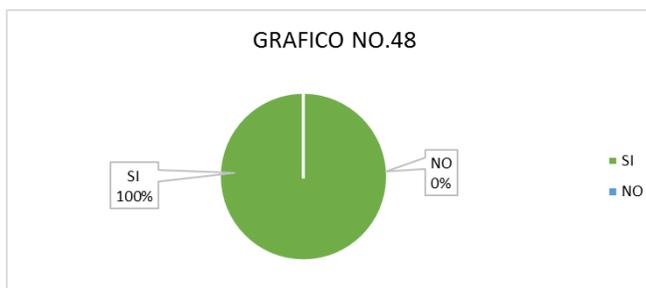


Interpretación: Se observa que el 45% de los empleados encuestados considera que ACAFESAL da prioridad en satisfacer las necesidades ambientales laborales y las necesidades económicas, ya que un 36% lo afirma, se entiende que esta situación tiene su origen en el grado de rotación del personal y que las instalaciones de ACAFESAL ubicadas en 11 de los 14 departamentos de El Salvador cumplen con las necesidades ambientales para que los empleados desempeñen su labor.

24. ¿Da seguimiento la asociación a las necesidades de los empleados?

Objetivo: Definir la importancia que la asociación da a las necesidades de sus empleados.

Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	11	100%
NO	0	0%
Total	11	100%

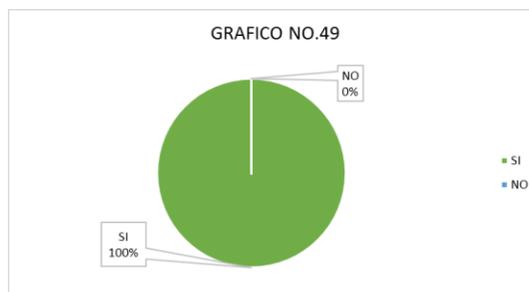


Interpretación: A través de los datos obtenidos, se afirma con un 100% que la asociación si se preocupa por satisfacer las necesidades de sus empleados, lo que los lleva a crear lazos leales con estos y generar una productividad que sustente las demandas de los asociados al momento de requerir los servicios de la asociación.

25. ¿Cuentan los empleados con los equipos necesarios para la realización de su trabajo?

Objetivo: Investigar si la asociación se preocupa porque sus empleados cuenten con los implementos necesarios para la realización de sus actividades diarias.

TABLA NO.49		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	11	100%
NO	0	0%
Total	11	100%

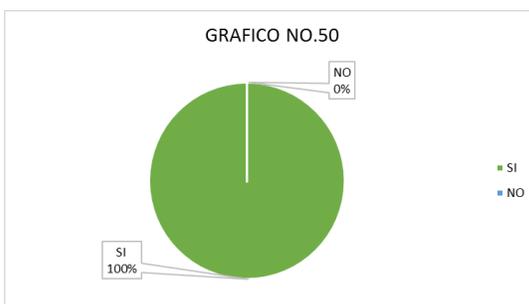


Interpretación: Con el 100% se afirma que la gremial se preocupa porque sus empleados tengan todo lo que necesario para llevar a cabo sus actividades diarias, siendo una fortaleza de la asociación, puesto que permite evitar malos procedimientos, accidentes laborales y otro tipo de situaciones negativas.

26. ¿Considera que la asociación proporciona un ambiente agradable para realizar sus actividades de forma efectiva?

Objetivo: Establecer el tipo de clima organizacional que percibe el personal de la asociación.

TABLA NO.50		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	11	100%
NO	0	0%
Total	11	100%



Interpretación: El 100% de los encuestados afirma que la asociación les provee un ambiente agradable para realizar sus tareas diarias, por tanto, se concluye que el clima laboral percibido por los empleados en la asociación es bueno y les permite mantener una estancia segura, tanto física como emocional.

27. ¿Se preocupa la asociación por prevenir accidentes laborales?

Objetivo: Ratificar el clima organizacional y la seguridad industrial que el personal percibe en la asociación.

TABLA NO.51		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	11	100%
NO	0	0%
Total	11	100%

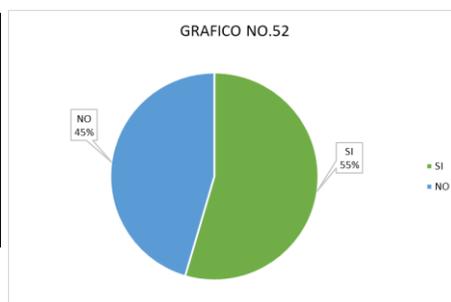


Interpretación: El 100% de los encuestados afirma que la asociación se preocupa por prevenir accidentes laborales por tanto la organización esta reduciendo los costos relacionados a daños a la propiedad y creando un ambiente laboral con las condiciones adecuadas para el desarrollo de actividades, elevando de esta manera en un cierto grado el nivel de productividad.

28. ¿Conoce a los competidores de la asociación?

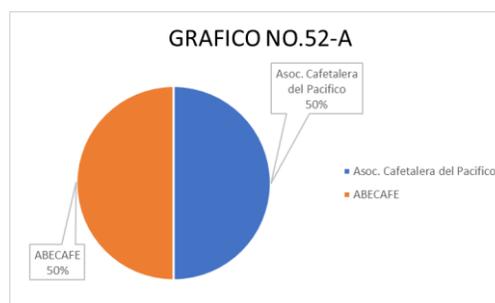
Objetivo: Conocer las organizaciones competidoras que se encuentra en el mercado objetivo de la empresa.

TABLA NO.52		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	11	100%
NO	0	0%
Total	11	100%



¿Podría mencionarlos?

TABLA NO.52-A		
Item	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Asoc. Cafetalera del Pacifico	4	50%
ABECAFE	4	50%



Interpretación: De lo anterior, se puede manifestar que el 100% de los encuestados si tiene concommitamiento de la competencia de la asociación, y estos competidores son la Cafetalera del Pacifico y ABECAFE, entidades que tienen objetivos similares que ACAFESAL.

29. Según su criterio ¿Cuáles de los siguientes aspectos debería mejorar la asociación ante sus empleados?

Objetivo: Conocer las necesidades que los empleados priorizan.

TABLA NO.53		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Aspecto económico	1	9%
En capacitación y desarrollo profesional	7	64%
Instalación y equipo	3	27%
Otras ¿Cuáles?	0	0%
Total	11	100%

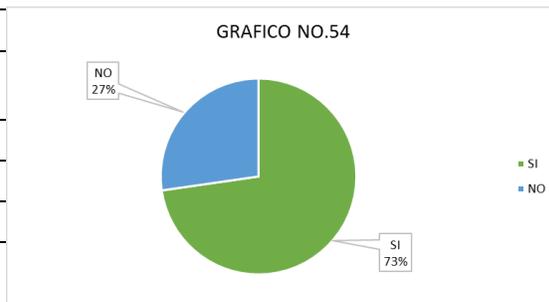


Interpretación: El 64% de los empleados considera que su necesidad principal es el desarrollo profesional mediante las capacitaciones, este dato se considera relevante, por el hecho de que muchas tareas tanto operativas como financieras en la asociación se siguen realizando de manera manual, en este caso, el personal quiere aprender nuevos conocimientos para simplificar las tareas de las cuales son responsables.

30. ¿Se fomenta en la asociación el trabajo en equipo?

Objetivo: Definir el grado de compañerismo que se fomenta en la empresa

TABLA NO.54		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	8	73%
NO	3	27%
Total	11	100%

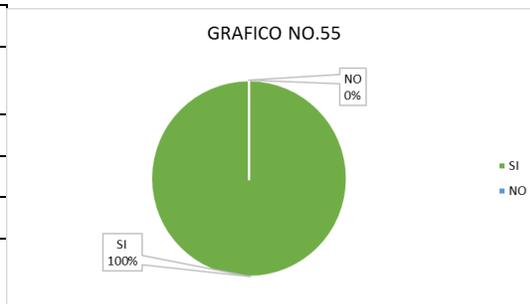


Interpretación: Con el apoyo de un 73% se afirma que la asociación promueve en su fuerza laboral el apoyo y compañerismo lo cual aumenta en cierta medida la motivación de los empleados, el aumento de tolerancia ante labores con cierto grado de dificultad a nivel general, el respeto entre los mismos compañeros y el potenciamiento de la comunicación dentro de la organización.

31. ¿Le satisface su trabajo?

Objetivo: Identificar el grado de satisfacción del personal en la realización de sus labores diarias.

TABLA NO.55		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	11	100%
NO	0	0%
Total	11	100%

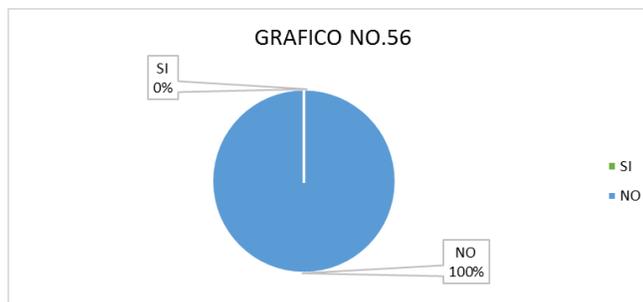


Interpretación: Un 100% considera que se sienten bien en desarrollar sus labores, manifestando que les gusta lo que hacen lo cual puede inferir en el aumento de la productividad, una mayor lealtad hacia la organización y erradicar el abandono de puestos de trabajo a corto y en cierta medida a largo plazo.

32. ¿Ofrece crecimiento profesional su organización?

Objetivo: Conocer si la asociación cuenta con un plan de oportunidades para el personal, ante una plaza vacante.

TABLA NO.56		
Ítem	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SI	0	0%
NO	11	100%
Total	11	100%



Interpretación: Con el 100% se establece que la asociación no tiene un plan de oportunidades para con su personal, esto se debe a que no existe una gran cantidad y diversidad de puestos de trabajo que permitan a los empleados un crecimiento profesional dentro de la asociación.

5.¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento de los objetivos?	Si, en nuestras sesiones de Junta de Gobierno	Si, en las sesiones de Junta de Gobierno	Si, en las sesiones de Junta de Gobierno	Si, en las sesiones de Junta de Gobierno	Si, en nuestras sesiones de Junta de Gobierno	Si, en nuestras sesiones de Junta de Gobierno	Si, en nuestras sesiones de Junta de Gobierno
6. ¿Con qué frecuencia?	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual
7.¿Qué herramientas administrativas utilizan para la medición del cumplimiento de metas y objetivos?	Presupuesto	Análisis de estados financieros	Satisfacción de los asociados mediante sus comentarios	Desconoce	Desconoce	Desconoce	Desconoce
8.¿Cómo se toman las decisiones en la asociación?	Mediante conceso en las sesiones de Junta de Gobierno	Mediante conceso en las sesiones de Junta de Gobierno	Mediante conceso en las sesiones de Junta de Gobierno	Mediante conceso en las sesiones de Junta de Gobierno	Mediante conceso en las sesiones de Junta de Gobierno	Mediante conceso en las sesiones de Junta de Gobierno	Mediante conceso en las sesiones de Junta de Gobierno
9.¿Quiénes participan en el proceso de toma de decisiones?	Todos los miembros de la Junta de Gobierno	Todos los miembros de la Junta de Gobierno	Todos los miembros de la Junta de Gobierno	Todos los miembros de la Junta de Gobierno	Todos los miembros de la Junta de Gobierno	Todos los miembros de la Junta de Gobierno	Todos los miembros de la Junta de Gobierno
10. ¿A través de qué instrumentos administrativos se apoyan para la toma de decisiones	Mediante la agenda que utilizamos en las reuniones de la Junta de gobierno	Mediante presupuesto de cada actividad que realizamos	Desconoce	Desconoce	Desconoce	Desconoce	Desconoce

11. Según su criterio, ¿En qué fase del ciclo de vida se encuentra la asociación? Crecimiento / Sostenimiento / Desarrollo. Explique	Sostenimiento por los años que la asociación lleva trabajando	Sostenimiento, por el tiempo que la asociación lleva funcionando	Sostenimiento, la asociación lleva más de 50 años en funcionamiento	Sostenimiento, la asociación lleva operando ya varios años	Sostenimiento por los años que la asociación lleva trabajando	Sostenimiento, por el hecho de que la gremial lleva trabajando un buen tiempo	Sostenimiento, por el tiempo que la asociación lleva velando por los caficultores
FINANZAS							
1.¿De acuerdo con sus últimos ejercicios fiscales la asociación se encuentra operando con pérdidas o ganancias?	Déficit	Perdida	Déficit	Perdida	Perdida	Déficit	Déficit
2.¿Cómo se ha manifestado la liquidez de la asociación en los últimos 3 años?	No es mucho el movimiento, más sin embargo permite que la asociación tenga un sostenimiento.	Es a un punto de equilibrio	Es a un punto de equilibrio	No hay mayores ingresos ni mayores pérdidas, pero la asociación se mantiene	En punto de equilibrio	En punto de equilibrio	Desconoce
3.¿La asociación tiene deudas actualmente?	No	No	No	No	No	No	No
4.¿De qué tipo a corto plazo o a largo plazo?							

5.¿La asociación recibe donaciones? Explique	Si						
6. ¿Sus Estados Financieros y la Contabilidad se mantienen al día?	Si						
7.¿Con qué frecuencia se realizan balances de comprobación?	Mensual						
8.¿Realizan análisis financieros comparativos?	Si						
9.¿Qué utilidad le ofrecen los estados financieros?	La persona contesto que es información que no puede compartir	La persona contesto que es información que no puede compartir	La persona contesto que es información que no puede compartir	La persona contesto que es información que no puede compartir	La persona contesto que es información que no puede compartir	La persona contesto que es información que no puede compartir	La persona contesto que es información que no puede compartir
10.Además de las auditorias; ¿Qué controles adicionales realiza la asociación en sus operaciones financieras?	Informes financieros mensuales por parte de la Gerencia General.	Informes financieros mensuales por parte de la Gerencia General.	Informes financieros mensuales por parte de la Gerencia General.	Informes financieros mensuales por parte de la Gerencia General.	Informes financieros mensuales por parte de la Gerencia General.	Informes financieros mensuales por parte de la Gerencia General.	Informes financieros mensuales por parte de la Gerencia General.
11.¿Considera que la asociación está en la capacidad de realizar algún tipo de inversión y en qué?	Si						

tiene en relación a sus competidores	públicas y privadas.						
10.¿A través de qué políticas y estrategias promueven sus servicios?	Mediante reuniones en cada una de las sedes.	Mediante reuniones en cada una de las sedes.	Mediante reuniones en cada una de las sedes.	Mediante reuniones en cada una de las sedes.	Mediante reuniones en cada una de las sedes.	Mediante reuniones en cada una de las sedes.	Mediante reuniones en cada una de las sedes.
11.¿Cuáles son los canales de distribución que utilizan?	Mediante las sedes ubicadas en los 13 de los 14 departamento de El Salvador.	Mediante las sedes ubicadas en los 13 de los 14 departamento de El Salvador.	Mediante las sedes ubicadas en los 13 de los 14 departamento de El Salvador.	Mediante las sedes ubicadas en los 13 de los 14 departamento de El Salvador.	Mediante las sedes ubicadas en los 13 de los 14 departamento de El Salvador.	Mediante las sedes ubicadas en los 13 de los 14 departamento de El Salvador.	Mediante las sedes ubicadas en los 13 de los 14 departamento de El Salvador.
12.¿Quiénes constituyen su cartera de asociado?	Cafetaleros entre los 30 y 50 años.						
13.¿Quiénes son sus principales proveedores, de que tipo y cómo es la relación con ellos?	Empresas de servicios básicos como ANDA, CAEES y Tigo, la relación es estable.	Empresas de servicios básicos como ANDA, CAEES y Tigo, la relación es estable.	Empresas de servicios básicos como ANDA, CAEES y Tigo, la relación es estable.	Empresas de servicios básicos como ANDA, CAEES y Tigo, la relación es estable.	Empresas de servicios básicos como ANDA, CAEES y Tigo, la relación es estable.	Empresas de servicios básicos como ANDA, CAEES y Tigo, la relación es estable.	Empresas de servicios básicos como ANDA, CAEES y Tigo, la relación es estable.
14.¿Las instalaciones proporcionan accesibilidad a los asociados y proveedores?	Si						
RIESGO							

1. Según su criterio, ¿Qué tipo de riesgos enfrenta actualmente la asociación?	Reducción de la cantidad de asociados por la baja producen de café a nivel nacional.	Reducción de la cantidad de asociados por la baja producen de café a nivel nacional.	Reducción de la cantidad de asociados por la baja producen de café a nivel nacional.	Reducción de la cantidad de asociados por la baja producen de café a nivel nacional.	Reducción de la cantidad de asociados por la baja producen de café a nivel nacional.	Reducción de la cantidad de asociados por la baja producen de café a nivel nacional.	Reducción de la cantidad de asociados por la baja producen de café a nivel nacional.
2. ¿Qué acciones considera que deberían tomarse para sobreponerse a las dificultades anteriormente mencionadas?	Promover la caficultura como actividad económica sostenible en la familia.	Mejorar las relaciones con el gobierno para que este sea de apoyo en la promoción de la caficultura en la población rural.	Conocer más las necesidades de los asociados para generar nuevas líneas de acción.	Fortalecer y crear alianzas con otras entidades como gobierno y empresas para dar más beneficios a los asociados.	Crear vínculos con varias organizaciones para buscar más beneficios a los asociados.	Conocer más las necesidades de los asociados para crear un plan de trabajo que permita traer más beneficios a los asociados.	Fortalecer y crear alianzas con otras entidades como gobierno y empresas para dar más beneficios a los asociados.
ORGANIZACIÓN							
1. ¿Considera que existen buenos canales de comunicación en la asociación? ¿Cuáles?	Si, Correo electrónico, Mensajes vía red social WhatsApp y Llamada telefónica.	Si, Mensajes vía red social WhatsApp y Llamada telefónica.	Si, Correo electrónico, Mensajes vía red social Facebook y Llamada telefónica.	Si, Mensajes vía red social Facebook y Llamada telefónica.	Si, Correo electrónico, Mensajes vía red social WhatsApp y Llamada telefónica.	Si, Mensajes vía red social WhatsApp, Mensajes vía red social Facebook y Llamada telefónica.	Si, Correo electrónico y Mensajes vía red social WhatsApp.
2. ¿Se fomenta el trabajo en equipo?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

10.¿Considera que en la asociación existe un buen clima laboral? Explique brevemente ¿Cómo?	Si						
11.¿Existe armonía entre los objetivos organizacionales con los objetivos personales?	Si						
12. ¿Hay oportunidades de crecimiento profesionales?	Si						