

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS



**"Propuesta de mejora al proceso de recaudación para
optimizar los servicios ofrecidos en la Asociación Provincial
de Ganaderos de Esmeraldas en la provincia de Esmeraldas –
Ecuador año 2024 "**

**Trabajo de Investigación
Para optar por el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:
Bach. Pérez Sabando, Aníbal Eduardo

Docente Guía:
MBA. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

**TACNA-PERÚ
2024**

16%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

“El texto final datos expresiones opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Dedicatoria

A Dios por ser la luz que guía mi camino.

A mis amados padres, María Cristina y Eladio Junior, por el amor brindado, por los principios inculcados y por su apoyo incondicional brindado durante toda mi vida.

A mi hermano, Fernando, por apoyarme y empujarme para adelante.

Agradecimientos

Agradezco a Dios y a la Virgen María.

A mis queridos padres Eladio Junior y María Cristina.

A mi hermano Fernando.

A mis Tutores, Asesores y Docentes de esta gran Maestría en Administración de
Negocios.

A la Escuela de Posgrado Newman por permitirme ser parte de los graduados de
esta prestigiosa Institución Educativa.

A todas las personas que me impulsan a ser mejor y lograr alcanzar esta gran meta
en vida profesional.

Índice de Contenido

Índice de Contenido	v
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras	x
Índice de Anexos	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción	xiv
Capítulo I Antecedentes del Estudio	16
1.1. Título del Tema	16
1.2. Planteamiento del Problema	16
1.3. Objetivos	18
1.3.1. Objetivo General	18
1.3.2. Objetivos Específicos	19
1.4. Metodología	19
1.4.1. Tipo de Investigación	19
1.4.2. Nivel de Investigación	20
1.4.3. Diseño de Investigación	20
1.4.4. Ámbito y Tiempo Social de la Investigación	20
1.4.5. Técnicas, Instrumentos y Procesamiento de Datos	21
1.4.6. Procesamiento de Datos	23
1.5. Justificación	24

1.5.1. Justificación Teórica	24
1.5.2. Justificación Práctica	25
1.5.3. Justificación Metodológica	26
1.6. Definiciones	26
1.7. Alcances y Limitaciones	28
1.7.1. Alcances	28
1.7.2. Limitaciones	28
1.8. Cronograma	30
Capítulo II Marco Teórico	31
2.1. Conceptualización de las Variables y/o Tópicos Claves	31
2.1.1. Proceso de Recaudación	31
2.1.2. Administración Financiera	38
2.1.3. Ciclo Deming (PDCA)	47
2.2. Importancia de las Variables y Tópicos Claves	49
2.3. Análisis Comparativo	52
2.4. Análisis Crítico	53
Capítulo III Marco Referencial	54
3.1. Reseña Histórica	54
3.2. Filosofía Organizacional	55
3.2.1. Misión	55
3.2.2. Visión	55
3.2.3. Valores Institucionales	55

3.3. Diseño Organizacional	56
3.4. Productos y/o Servicios	58
3.4.1. Taller para Planificación de Potreros	58
3.4.2. Nuevos Productos	59
3.5. Diagnóstico Organizacional	60
3.5.1. Análisis Crítico de la Empresa	64
Capítulo IV Resultados	65
4.1. Diagnóstico de las Deficiencias y Problemas en el Proceso Actual de Recaudación de la APGE	65
4.1.1. Proceso de Recaudación Actual en la Asociación Provincial de Ganaderos de Esmeraldas (APGE)	65
4.1.2. Servicios Ofrecidos por la Asociación Provincial de Ganaderos de Esmeraldas (APGE)	66
4.1.3. Observación Directa Aplicada	68
4.1.4. Guía de Entrevista y Respuestas de los Trabajadores	71
4.2. Diseño de Estrategias de Mejora al Proceso de Recaudación	80
4.2.1. Detalle del Taller para Planificación de Potreros	81
4.3. Establecimiento de Mecanismos de Control y Evaluación Continua para Monitorear y Ajustar el Proceso de Recaudación	87
4.3.1. Explicación de los Mecanismos de Control	89
4.3.2. Estimación del Costo-Beneficio de la Implementación de la Mejora	91
Capítulo V Sugerencias	94

Conclusiones	94
Sugerencias	96
Referencias bibliográficas	98
Anexos	107

Índice de Tablas

Tabla 1 Cronograma de tareas	30
Tabla 2 Análisis comparativo	52
Tabla 3 FODA.....	60
Tabla 4 Observación directa	70
Tabla 5 Respuesta de la pregunta 1	71
Tabla 6 Respuesta de la pregunta 2	72
Tabla 7 Respuesta de la pregunta 3.....	73
Tabla 8 Respuesta de la pregunta 4	74
Tabla 9 Respuesta de la pregunta 5.....	74
Tabla 10 Respuesta de la pregunta 6	75
Tabla 11 Respuesta de la pregunta 7	76
Tabla 12 Respuesta de la pregunta 8	76
Tabla 13 Respuesta de la pregunta 9	77
Tabla 14 Respuesta de la pregunta 10	77
Tabla 15 Diseño de la propuesta de mejora	80
Tabla 16 Taller para planificación de potreros	81
Tabla 17 Control de la propuesta de mejora.....	87

Índice de Figuras

Figura 1 Datos de recaudación	16
Figura 2 Estructura jerárquica	56

Índice de Anexos

Anexo 1 Ficha observación directa 1/2	107
Anexo 2 Ficha observación directa 2/2	108
Anexo 3 Ficha de la guía de entrevista a colaboradores 1/2	109
Anexo 4 Ficha de la guía de entrevista a colaboradores 2/2	110
Anexo 5 Validación de instrumentos 1/3	111
Anexo 6 Validación de instrumentos 2/3	112
Anexo 7 Validación de instrumentos 3/3	113

Resumen

En el estudio actual se evidenció que el actual proceso de recaudación presentó diversas deficiencias que impactan negativamente en la calidad y disponibilidad de estos servicios. Para ello se determinó como objetivo general realizar una propuesta de mejora al proceso de recaudación para optimizar los servicios ofrecidos en la Asociación Provincial de Ganaderos de Esmeraldas en la provincia de Esmeraldas – Ecuador año 2024. Como objetivos específicos se planteó el diagnóstico actual, diseño de la mejora y mecanismos de control. Para cumplir los objetivos se abordó una metodología de tipo aplicada-cualitativa con nivel descriptivo y diseño transversal. El diagnóstico del proceso de recaudación de la APGE identificó que el 70% de los errores se deben a la falta de automatización y procesos manuales, con un 60% de facturas presentando inconsistencias y un 50% de asociados enfrentando retrasos en pagos. Las estrategias propuestas, que incluyen la automatización, capacitación del personal, métodos de pago electrónico y mejora de la comunicación, son viables y se espera que aumenten la eficiencia en un 40% y la transparencia en un 35%, con un costo total de \$15,000. Los mecanismos de control establecidos aseguraron un monitoreo constante, permitiendo ajustes continuos y mejorando la eficacia del proceso a largo plazo.

Palabras clave: Disponibilidad de servicios, proceso de recaudación, proyectos de la APGE, sector ganadero.

Abstract

The current study showed that the current collection process presented several deficiencies that negatively impact the quality and availability of these services. To this end, the general objective was to make a proposal to improve the collection process to optimize the services offered by the Provincial Association of Cattle Ranchers of Esmeraldas in the province of Esmeraldas - Ecuador in 2024. The specific objectives were the current diagnosis, improvement design and control mechanisms. To meet the objectives, an applied-qualitative methodology with a descriptive level and transversal design was addressed. The diagnosis of the APGE collection process identified that 70% of the errors are due to the lack of automation and manual processes, with 60% of invoices presenting inconsistencies and 50% of associates facing delays in payments. The proposed strategies, including automation, staff training, electronic payment methods, and improved communication, are feasible and are expected to increase efficiency by 40% and transparency by 35%, at a total cost of \$15,000. The control mechanisms in place ensured constant monitoring, allowing for ongoing adjustments and improving the effectiveness of the process in the long term.

Keywords: Availability of services, collection process, APGE projects, livestock sector.

Introducción

En el competitivo panorama empresarial actual, la optimización del proceso de recaudación emerge como un componente vital para garantizar la eficiencia operativa y la excelencia en la prestación de servicios. Para cualquier empresa, independientemente de su tamaño o sector, la capacidad de captar ingresos de manera ágil y efectiva es fundamental para su supervivencia y crecimiento.

La Asociación Provincial de Ganaderos de Esmeraldas desempeña un papel vital en el desarrollo económico y social de la provincia de Esmeraldas, Ecuador. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos en el proceso de recaudación, lo que afecta la eficiencia y la calidad de los servicios ofrecidos a sus miembros. La motivación para este estudio surge de la necesidad imperiosa de optimizar estos procesos, garantizando así la sostenibilidad y el crecimiento de la asociación. En el campo de los negocios, una gestión financiera eficiente es crucial para la operatividad de cualquier organización. La ineficiencia en la recaudación puede llevar a una reducción en la calidad de los servicios, disminución en la satisfacción de los miembros y, en última instancia, comprometer la viabilidad de la asociación.

El objetivo de esta investigación es proponer una mejora integral al proceso de recaudación de la Asociación Provincial de Ganaderos de Esmeraldas. La propuesta busca optimizar los servicios ofrecidos, mejorando la eficiencia financiera y operativa de la organización. Para lograr este objetivo, se analizarán los actuales procesos de recaudación, identificando debilidades y áreas de mejora, y se diseñarán estrategias basadas en mejores prácticas y tecnologías disponibles.

El estudio se limita a la evaluación y mejora del proceso de recaudación en la Asociación Provincial de Ganaderos de Esmeraldas durante el año 2024. No se abordarán otros aspectos operativos de la asociación ni se extenderá la

investigación a otros periodos o contextos geográficos. Este documento se organiza de la forma siguiente:

El capítulo inicial presenta los preliminares del estudio, incluyendo el título del tema, planteamiento del problema, metas, enfoque metodológico, términos definidos y las delimitaciones de la investigación.

El segundo capítulo se enfoca en el marco teórico, donde se examinan las definiciones, la relevancia, y se realiza un análisis comparativo y crítico de las variables en cuestión.

El tercer capítulo expone el marco referencial, ofreciendo una visión histórica y un diagnóstico organizacional.

El cuarto capítulo detalla los hallazgos del estudio. En el quinto capítulo se presentan las recomendaciones derivadas de la investigación. Finalmente, se exponen las conclusiones y las fuentes bibliográficas que respaldaron la formulación efectiva de la propuesta de mejora.

Capítulo I Antecedentes del Estudio

1.1. Título del Tema

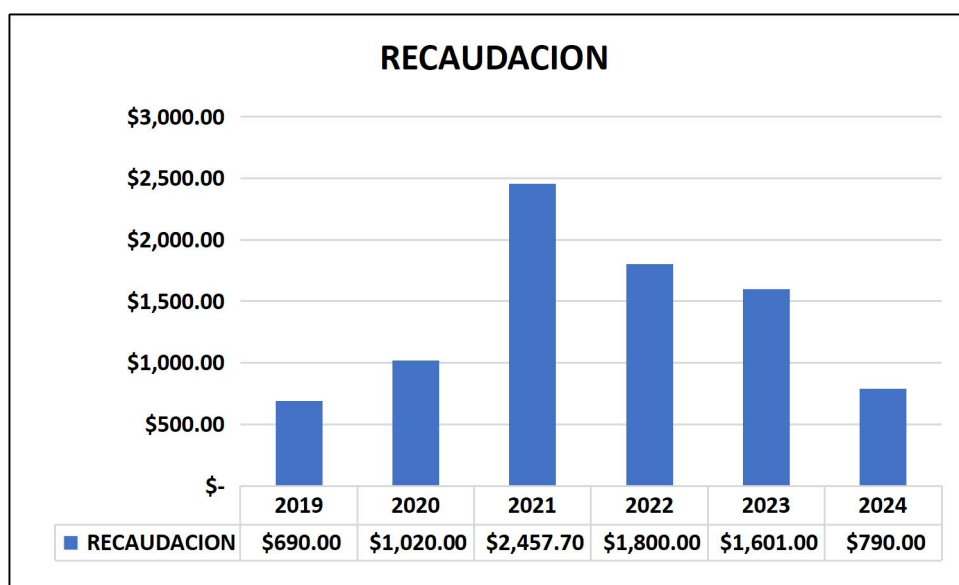
Propuesta de mejora al proceso de recaudación para optimizar los servicios ofrecidos en la Asociación Provincial de Ganaderos de Esmeraldas en la provincia de Esmeraldas – Ecuador año 2024.

1.2. Planteamiento del Problema

La Asociación Provincial de Ganaderos de Esmeraldas (APGE) desempeña un rol crucial en el desarrollo del sector ganadero en la provincia de Esmeraldas, Ecuador. A pesar de los esfuerzos realizados por la asociación para ofrecer servicios esenciales a sus miembros, el actual proceso de recaudación presenta diversas deficiencias que impactan negativamente en la calidad y disponibilidad de estos servicios. Esto se evidencia en la figura 1.

Figura 1

Datos de recaudación



Nota. Adaptado de Asociación Provincial de Ganaderos de Esmeraldas

La recaudación de cuotas y otros ingresos es fundamental para mantener y mejorar las actividades y proyectos de la APGE. Sin embargo, la ineficiencia en la gestión de este proceso ha generado problemas recurrentes de retrasos, falta de transparencia y dificultades en el seguimiento de los pagos. Uno de los principales problemas identificados es la falta de automatización en el proceso de recaudación. La dependencia de métodos manuales y tradicionales no solo incrementa el riesgo de errores humanos, sino que también dificulta el monitoreo y control adecuado de los ingresos. Los registros manuales pueden ser fácilmente extraviados o mal gestionados, lo que conduce a discrepancias en la contabilidad y a una pérdida de confianza por parte de los asociados. Además, la ausencia de un sistema centralizado de gestión de recaudación impide una comunicación eficiente y oportuna entre la administración de la APGE y sus miembros.

Otro aspecto crítico es la falta de incentivos para la puntualidad en los pagos. Actualmente, los asociados no encuentran motivación suficiente para cumplir con sus obligaciones de manera oportuna, lo que resulta en retrasos significativos que afectan el flujo de caja de la asociación. Esta situación limita la capacidad de la APGE para planificar y ejecutar proyectos importantes, así como para ofrecer servicios de calidad continua a sus miembros. Además, la falta de incentivos se traduce en un ciclo de incumplimiento que perpetúa los problemas financieros y operativos de la asociación.

Si la problemática del proceso de recaudación de la APGE no se soluciona, las consecuencias serán profundas y de largo alcance, afectando negativamente a la asociación y a todos sus miembros. En primer lugar, la continua ineficiencia en la recaudación de cuotas y otros ingresos perpetuará los retrasos en la obtención de fondos necesarios para financiar las operaciones y proyectos de la APGE. Esto

limitará significativamente la capacidad de la asociación para ofrecer servicios esenciales, como asesoramiento técnico, capacitaciones y apoyo logístico a los ganaderos de la provincia de Esmeraldas.

La falta de automatización y transparencia en el proceso de recaudación continuará generando desconfianza entre los asociados. Sin un sistema claro y fiable para el seguimiento de los pagos, la percepción de falta de transparencia se mantendrá, lo que podría llevar a una disminución en la participación y el compromiso de los miembros. Esta desconfianza podría desencadenar una espiral descendente, donde los asociados se vuelvan cada vez menos dispuestos a pagar sus cuotas a tiempo, exacerbando los problemas financieros de la APGE y creando un ciclo vicioso de incumplimiento y falta de recursos.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo fundamental contribuir de manera significativa a la mejora del proceso de recaudación de la Asociación Provincial de Ganaderos de Esmeraldas (APGE) y, por ende, optimizar los servicios que esta organización ofrece a sus miembros. A través de un análisis exhaustivo y la implementación de estrategias basadas en los hallazgos de esta investigación, se espera lograr un impacto positivo y duradero en diversas áreas clave de la asociación. La contribución más importante de este trabajo será la propuesta a la gestión de recaudación.

1.3. Objetivos

1.3.1. *Objetivo General*

Realizar una propuesta de mejora al proceso de recaudación para optimizar los servicios ofrecidos en la Asociación Provincial de Ganaderos de Esmeraldas en la provincia de Esmeraldas – Ecuador año 2024.

1.3.2. *Objetivos Específicos*

- Diagnosticar las deficiencias y problemas en el proceso actual de recaudación de la APGE.
- Realizar el diseño de estrategias de mejora al proceso de recaudación que mejore la eficiencia y transparencia del proceso.
- Establecer mecanismos de control y evaluación continua para monitorear y ajustar el proceso de recaudación, asegurando su eficacia a largo plazo.

1.4. Metodología

1.4.1. *Tipo de Investigación*

Para la presente propuesta, por una parte, se aplicará una metodología de tipo aplicada que permite resolver problemas del mundo que nos rodea con la ayuda de los conocimientos teóricos y prácticos (Sampieri et al., 2006). Su aplicación se enfoca en diseñar propuestas de mejora específicas y adaptadas a las necesidades y desafíos identificados en la APGE, con el objetivo de optimizar el proceso de recaudación y mejorar los servicios ofrecidos a los asociados.

Segundo será el enfoque cualitativo que permite estudiar la calidad de las actividades de un problema sin tener que realizar un análisis numérico (Baena, 2017). Su uso se centrará en comprender en profundidad las experiencias y significados subyacentes detrás de la problemática, en este caso, el proceso de recaudación en la APGE. A través de este enfoque, se busca obtener una comprensión detallada de los factores que influyen en el proceso de recaudación y cómo estos afectan a los miembros de la asociación y al personal administrativo.

Para lograr esto, se emplearán técnicas cualitativas como entrevistas y la observación directa.

1.4.2. Nivel de Investigación

Permite buscar el “que” de una problemática mediante la descripción, pero no las razones por las que se da (Sánchez, 2019). El enfoque descriptivo implicará una descripción exhaustiva del proceso de recaudación actual en la APGE, detallando cada paso desde la emisión de facturas hasta el registro de pagos y la conciliación bancaria. Esto incluiría información sobre los métodos utilizados, los recursos humanos involucrados, los plazos y los sistemas de seguimiento.

1.4.3. Diseño de Investigación

Se considera para la investigación un diseño transversal que admite la obtención de datos que se encuentra en un único tiempo para describir las variables (Corona, 2023) . Se recolectarán datos en un solo momento en el tiempo, lo que proporcionará una imagen de la situación actual del proceso de recaudación en la APGE. Esto incluirá la realización de entrevistas y la observación en un período de tiempo específico para capturar las percepciones y experiencias de los participantes en ese momento.

1.4.4. *Ámbito y Tiempo Social de la Investigación*

1.4.4.1. Población.

La población del estudio está compuesta por un grupo selecto de ocho trabajadores de la Asociación Provincial de Ganaderos de Esmeraldas (APGE). Este grupo incluye personal administrativo directamente involucrado en el proceso de

recaudación, como contadores, asistentes administrativos y responsables de facturación, así como coordinadores que supervisan y gestionan las operaciones financieras de la asociación. Estos trabajadores han sido seleccionados debido a su experiencia y conocimiento específico del sistema de recaudación, lo que los convierte en informantes clave para comprender en profundidad los desafíos y oportunidades de mejora en este proceso.

1.4.4.2. Muestra.

Para este estudio, se ha decidido utilizar un muestreo por conveniencia, debido al tamaño reducido y especializado de la población objetivo (Villasis et al., 2016). Dado que la población total es de solo ocho personas, se optará por incluir a todos los miembros en la muestra para garantizar una recopilación de datos completa y representativa. Esto asegura que se capturen todas las perspectivas y conocimientos relevantes, permitiendo un análisis exhaustivo del proceso de recaudación. Por lo tanto, la muestra para este estudio estará constituida por los mismos ocho trabajadores, garantizando así la inclusión de todas las opiniones y experiencias clave necesarias para el diagnóstico detallado del sistema de recaudación de la APGE.

1.4.5. Técnicas, Instrumentos y Procesamiento de Datos

1.4.5.1. Técnicas.

1.4.5.1.1. Observación Directa.

En una técnica cualitativa que permite al investigador compilar información por medio del registro y la percepción en el lugar y momento en donde ocurre una

situación (García & Sánchez, 2020) . Durante la observación directa, se prestará atención a los siguientes aspectos:

- Se observará cómo se generan y entregan las facturas y recibos a los asociados, así como la claridad y precisión de la información proporcionada en estos documentos.
- Se registrará cómo se reciben y registran los pagos por parte de los asociados, incluyendo los métodos de pago utilizados y los controles de verificación aplicados.
- Se prestará atención a la comunicación y el trato entre el personal administrativo y los asociados durante el proceso de recaudación, observando cualquier dificultad o malentendido que pueda surgir.

1.4.5.1.2. Entrevista.

Esta técnica permite al investigador intercambiar ideas con la finalidad de compilar información cualitativa con la parte entrevistada (Plascencia, 2020) . Las entrevistas en profundidad se llevarán a cabo con diferentes actores clave involucrados en el proceso de recaudación, incluyendo personal administrativo de la APGE. Durante las entrevistas, se abordarán los siguientes aspectos:

- Se preguntará a los entrevistados sobre los principales desafíos y problemas que enfrentan en el proceso de recaudación, como retrasos en los pagos o dificultades en la conciliación bancaria.
- Se indagará sobre la percepción de los entrevistados sobre la eficiencia, transparencia y facilidad de uso del proceso de recaudación actual.

1.4.5.2. Instrumentos.

1.4.5.2.1. Guía de Entrevista.

Se diseñarán diez preguntas para aplicar en la entrevista. Estas preguntas abarcarán diferentes aspectos del proceso de recaudación, desde la emisión de facturas hasta la satisfacción del asociado. La entrevista se realizará en un entorno colaborativo y estructurado, donde el moderador dirigirá la conversación y los participantes tendrán la oportunidad de compartir sus experiencias y opiniones. Se alentará la participación y se buscará crear un ambiente de apertura y confianza para facilitar la discusión.

1.4.5.2.2. Guía de Observación.

Se aplicará una serie de cinco preguntas clave para guiar la observación transversal del proceso de recaudación en la Asociación Provincial de Ganaderos de Esmeraldas (APGE). Durante la observación, el investigador registrará y analizará el proceso de recaudación en un momento específico, prestando atención a la secuencia de actividades, la interacción entre el personal administrativo y los asociados, y cualquier incidencia relevante que ocurra durante el proceso. La observación se llevará a cabo de manera sistemática y sin interferir en el desarrollo normal del proceso de recaudación.

1.4.6. Procesamiento de Datos

El procesamiento de la información recopilada de la entrevista y grupo de enfoque se realizará con los siguientes pasos:

- Transcripción de datos: Este paso asegura que se disponga de una versión precisa y completa de todas las respuestas y comentarios proporcionados por los participantes.
- Categorización: Identificar temas y categorías emergentes en los datos transcritos.
- Análisis Temático: De los datos codificados para identificar los principales temas y subtemas que surgen de las respuestas de los participantes.
- Interpretación de resultados: Interpretar los hallazgos del análisis temático para comprender su significado y relevancia en el contexto del problema de investigación.
- Elaboración de conclusiones: Estas conclusiones deben estar respaldadas por evidencia directa de los datos y proporcionar respuestas a las preguntas de investigación planteadas al inicio del estudio.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación Teórica

Teoría de la Administración Científica. Desarrollada por Frederick Taylor, enfatiza la importancia de la eficiencia y la optimización de los procesos administrativos. Taylor proponía que, mediante el análisis detallado de cada tarea y la implementación de prácticas estandarizadas, se pueden mejorar significativamente la productividad y la eficiencia operativa. Aplicando estos principios al proceso de recaudación de la APGE, se espera identificar áreas de ineficiencia y proponer mejoras que optimicen la recaudación de cuotas, reduciendo errores y aumentando la satisfacción de los asociados (Jáurequi, 2006).

Teoría de los Sistemas. La Teoría de los Sistemas, introducida por Ludwig Von Bertalanffy, considera a las organizaciones como sistemas compuestos de diversas partes interrelacionadas e interdependientes. En el contexto de la APGE, el proceso de recaudación no puede ser visto aisladamente, sino como una parte integral del sistema organizacional. Mejorar el proceso de recaudación influirá positivamente en otros componentes del sistema, como la planificación financiera, la provisión de servicios a los asociados y la toma de decisiones estratégicas (Mayol, 2013).

1.5.2. Justificación Práctica

La mejora del proceso de recaudación se justifica en la práctica para garantizar la sostenibilidad financiera y operativa de la organización. En la práctica, un proceso de recaudación eficiente y transparente no solo asegura la estabilidad económica de la APGE, sino que también fortalece la confianza y la satisfacción de sus miembros, lo cual es fundamental para el crecimiento y desarrollo continuo de la asociación. La recaudación eficaz reduce el riesgo de errores financieros y fraudes, proporcionando una base sólida para una gestión financiera saludable. Al identificar y solucionar las ineficiencias actuales en el proceso de recaudación, la APGE podrá optimizar el uso de sus recursos financieros, destinándolos a áreas críticas como la mejora de los servicios ofrecidos a los ganaderos, la implementación de programas de capacitación y la inversión en infraestructura.

La mejora del proceso de recaudación también contribuye a la eficiencia operativa general de la APGE. Un sistema de recaudación bien diseñado y ejecutado permite a la administración dedicar menos tiempo y recursos a la gestión de pagos, liberando así capacidad para centrarse en otras áreas estratégicas y operativas. Esto puede incluir la promoción de nuevas iniciativas, la expansión de

servicios y la mejora continua de la gestión organizacional, lo cual beneficia a toda la comunidad ganadera de la provincia de Esmeraldas.

1.5.3. *Justificación Metodológica*

La justificación metodológica de este estudio se fundamenta en la necesidad de un enfoque cualitativo que capture la complejidad del proceso de recaudación en la APGE. El diseño no experimental transversal, junto con el uso de entrevistas en profundidad y observación directa, permitirá obtener una visión detallada y contextualizada de los desafíos y oportunidades de mejora. La triangulación de datos reforzará la validez de los resultados, proporcionando una base sólida para la formulación de recomendaciones específicas y prácticas para la optimización del proceso de recaudación en la APGE.

1.6. Definiciones

- Recaudación de fondos: Proceso mediante el cual una organización obtiene ingresos a través de la recopilación de cuotas, donaciones, subvenciones u otras fuentes de financiamiento (Gonzales & Cevallos, 2022).
- Eficiencia operativa: Medida de cómo una organización utiliza sus recursos (tiempo, dinero, personal) para lograr sus objetivos con el menor desperdicio posible. Mejorar la eficiencia operativa en el proceso de recaudación implica optimizar cada paso para minimizar errores y retrasos (Fontalvo et al., 2019).
- Transparencia financiera: Práctica de proporcionar información clara, completa y comprensible sobre las operaciones financieras de una

organización. Implica mantener registros precisos y accesibles sobre la recaudación y el uso de los fondos (Cruz & Vargas, 2020).

- Gestión administrativa: Conjunto de procesos y actividades relacionados con la organización y control de recursos y procedimientos administrativos. Una gestión administrativa efectiva es crucial para un proceso de recaudación eficiente y ordenado (Espin et al., 2022).
- Satisfacción del asociado: Grado de cumplimiento de las expectativas y necesidades de los miembros de una organización. La satisfacción del asociado depende en parte de un proceso de recaudación que sea claro, justo y eficiente (Piñuela & Quito, 2020).
- Proceso administrativo: Serie de pasos o acciones que se llevan a cabo para completar una tarea específica dentro de una organización. En contexto, incluye la emisión de facturas, recepción de pagos y registro contable (Eneque et al., 2020).
- Control interno: Procedimientos y políticas implementados para salvaguardar los activos de una organización, garantizar la precisión de la información financiera y promover la eficiencia operativa. Un buen control interno en la recaudación ayuda a prevenir fraudes y errores (Vargas, 2022).
- Optimización de procesos: Estrategia de mejora continua que busca hacer los procesos más eficientes, eficaces y adaptables. Optimizar el proceso de

recaudación puede implicar la automatización de tareas y la simplificación de procedimiento (Comas et al., 2019).

1.7. Alcances y Limitaciones

1.7.1. Alcances

El presente estudio se centra en la mejora del proceso de recaudación de la APGE en la provincia de Esmeraldas, Ecuador, durante el año 2024. El alcance incluye:

- Identificar las etapas actuales del proceso de recaudación, desde la emisión de facturas hasta la conciliación bancaria, incluyendo las herramientas y sistemas utilizados.
- Analizar la eficiencia operativa del proceso de recaudación, identificando puntos críticos, cuellos de botella y áreas de mejora.
- Recoger y analizar las percepciones y experiencias de los trabajadores de la APGE y los asociados mediante entrevistas y observaciones directas, enfocándose en los desafíos y sugerencias para mejorar.
- Proponer estrategias y acciones específicas para optimizar el proceso de recaudación, basadas en las mejores prácticas identificadas en la literatura y en los hallazgos del estudio.

1.7.2. Limitaciones








- La población de estudio está limitada a ocho trabajadores de la APGE, lo que puede restringir la diversidad de perspectivas y experiencias recogidas.

- Factores externos como cambios en la legislación, condiciones económicas y políticas locales pueden influir en la capacidad de la APGE para implementar las mejoras.
- El estudio se limita al año 2024, lo que implica que los cambios y mejoras identificados y recomendados serán evaluados en un periodo específico.

1.8. Cronograma

Tabla 1

Cronograma de tareas

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración
1		CAPITULO I	
2		Planteamiento del problema	1 día
3		Metodología y justificación	2 días
4		Alcances y limitaciones	1 día
5		CAPITULO II	
6		Conceptualización	12 días
7		Importancia de la variable	2 días
8		Análisis comparativo y crítico	3 días
9		CAPITULO III	
10		Reseña histórica	1 día
11		Filosofía y diseño organizacional	2 días
12		Productos y/o servicios	2 días
13		Diagnóstico organizacional	2 días
14		CAPITULO IV	
15		Diagnóstico	12 días
16		Diseño de la mejora	13 días
17		Mecanismos de control	10 días
18		CAPITULO V	
19		Recomendaciones y conclusiones	2 días
20		Anexos	2 días

Capítulo II Marco Teórico

2.1. Conceptualización de las Variables y/o Tópicos Claves

2.1.1. *Proceso de Recaudación*

El proceso de recaudación es el procedimiento destinado a la captación de dinero por parte de instituciones públicas y privadas a través de un circuito específico. En todo este procedimiento, puede existir diversas formas de pago con un abanico más o menos amplio de opciones. Como resultado, este proceso de recaudación puede ser reducido y simple o completo y complejo y en ocasiones, estos procesos vienen influidos por la regulación existente. La regulación existente puede ser variada y abarcar numerosos aspectos legales y normativos (Aguilar et al., 2020).

Es importante tener en cuenta que cada país o jurisdicción puede tener su propia regulación específica para el proceso de recaudación. Esta regulación puede incluir requisitos específicos sobre cómo realizar la captación de dinero, la forma en que se deben registrar las transacciones y los informes que deben presentarse a las autoridades pertinentes. Además, la regulación puede abordar temas como la seguridad de las transacciones, la protección de los datos personales de los contribuyentes y la prevención del fraude. Por lo tanto, es fundamental para las instituciones públicas y privadas mantenerse actualizadas y cumplir con todas las regulaciones vigentes para garantizar un proceso de recaudación efectivo y transparente (Van Horne et al., 2010).

En el ámbito privado, este proceso viene influenciado por regulaciones de tipo sectorial, tales como las regulaciones de requisitos específicos en el ámbito bancario o de seguros. Por supuesto, existen asimismo regulaciones de rango general que dirigen este proceso a través de los diversos procesos financieros asociados,

incluyendo riesgos, fiscalidad, reporte legal y regulaciones, así como aquellas que establecen unos mínimos de calidad y de operaciones mínimas. Por otro lado, cabe mencionar que en el mercado existen soluciones especializadas orientadas al tratamiento de los procesos de recaudación y gestión de tesorería de recaudación pública, tales como IBS Finanzas y GFI Informática, entre otros.

Asimismo, también se encuentran soluciones específicas para el ámbito privado, como SAP Tesorería y Oracle OBIEE, las cuales están destinadas a medianas y grandes empresas. Estas herramientas ofrecen una amplia gama de funcionalidades y características diseñadas para optimizar y agilizar los procesos de recaudación y gestión de tesorería, permitiendo a las empresas de todos los tamaños y sectores desarrollar estrategias financieras más efectivas y establecer una mayor transparencia en sus operaciones (Avilés et al., 2022).

Gracias a estas soluciones, las empresas pueden mejorar su eficiencia y competitividad en el mercado, así como garantizar el cumplimiento de las regulaciones legales y financieras específicas de su sector. En conclusión, tanto las regulaciones sectoriales como las soluciones tecnológicas desempeñan un papel fundamental en la gestión de los procesos financieros en el ámbito privado, proporcionando un marco legal y tecnológico sólido que garantiza la estabilidad y el crecimiento de las empresas en un entorno cada vez más competitivo y regulado.

Dentro de este marco conceptual, se destaca la importancia del uso del método de pago normalizado como la solución técnica prescrita. Este modelo ha sido seleccionado y establecido como el medio de pago normalizado para la presentación de autoliquidaciones y otra documentación fiscal, así como también para la realización de pagos por parte de los acreedores y su correspondiente cobro por parte de los deudores. Representa una herramienta fundamental en el ámbito de

las transacciones financieras y fiscales, ya que simplifica y estandariza los procesos de pago y recaudación. Su utilización garantiza la correcta presentación de los documentos fiscales y otorga seguridad tanto a los deudores como a los acreedores. Además, facilita la gestión de las instituciones públicas al agilizar los trámites relacionados con la administración de recursos financieros (Barradas et al., 2021).

Claro está que no siempre se obtendrán los recursos necesarios de una única manera, sino que se recurrirá a diferentes fuentes de financiación. Los recursos financieros pueden provenir de diferentes orígenes, los cuales incluyen:

- Recursos propios provenientes de ingresos generados por la empresa misma, tales como ventas de productos o servicios.
- Recursos ajenos provenientes de préstamos otorgados por instituciones financieras, los cuales deben ser devueltos en un plazo determinado y con el pago de intereses.

Es importante destacar que la búsqueda de financiación adecuada es fundamental para el crecimiento y desarrollo de la entidad, ya que permite asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades y cumplir con sus obligaciones financieras. Además, contar con una diversidad de fuentes de financiación brinda mayor estabilidad y flexibilidad a la entidad ante posibles dificultades económicas. Por lo tanto, es fundamental evaluar y seleccionar cuidadosamente las fuentes de financiamiento más adecuadas de acuerdo con las necesidades y características de la entidad (Flores & Barbarán, 2021).

Prever y analizar con anticipación las necesidades, tanto a corto plazo como a largo plazo, tanto en términos de cantidad como de calidad de los recursos que estará a disposición de la entidad. Además, anticipar y evaluar los recursos financieros necesarios y su correspondiente traducción en términos económicos,

derivados de la adquisición y utilización de otros recursos. Esto implica tener en cuenta los aspectos monetarios, como los costos asociados, las inversiones requeridas y las fuentes de financiamiento disponibles. Asimismo, es fundamental tener en consideración los impactos y las consecuencias económicas que puedan surgir de la obtención y el uso de dichos recursos. De esta manera, se garantiza una gestión eficiente y efectiva de los recursos disponibles, asegurando el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad de manera sustentable y sostenible (Chara et al., 2022).

2.1.1.1. Recursos Financieros.

Georgiadis y Kalionis (2009) exponen que los recursos financieros pertenecen a una dependencia de particular importancia para las organizaciones, ya que desempeñan un papel fundamental en la creación de valor y, en última instancia, en la supervivencia de las mismas. Por lo tanto, resulta crucial analizar de manera exhaustiva el proceso ligado a la recaudación de los recursos financieros. Dicho proceso abarca diferentes aspectos, comenzando por el principio de ingresos. Es fundamental comprender y administrar eficientemente las fuentes de ingresos de la organización, ya que esto determinará en gran medida la disponibilidad de recursos financieros. Además, es necesario establecer presupuestos de recaudación claros y realistas. Estos presupuestos permiten planificar y estimar los ingresos que se espera obtener en un determinado período de tiempo, lo cual resulta esencial para una gestión financiera efectiva (Ferreiro et al., 2019).

En cuanto a las herramientas de recaudación, existen diversas formas de obtener recursos financieros. Entre ellas se encuentra la recaudación a través de la planilla de pago mensual, lo cual implica deducciones automáticas de los salarios de

los empleados. Esta forma de recaudación garantiza un flujo constante de ingresos y evita la posibilidad de incumplimientos en los pagos.

En el mismo orden de ideas, los autores consideran el proceso de recaudación de los recursos de origen, como un conjunto de diferentes actividades dinámicas e interdependientes, en el cual se utilizan diferentes herramientas que le permiten a la empresa obtener recursos que provienen. Dichos autores manifiestan que los recursos financieros se pueden definir como un viejo concepto sobre flujo de dinero en relación con los proyectos, presupuestos y decisiones.

Igualmente, indican que los recursos financieros son de particular importancia, ya que el departamento financiero utiliza recursos financieros para efectuar análisis financiero para identificar y evaluar oportunidades de inversión, cotizar cotizaciones de presupuesto y ejecutar un plan financiero. Igualmente, los recursos financieros analizan los ingresos y gastos previstos con los actuales para evaluar el compromiso adquirido. Finalmente, la gerencia financiera utiliza recursos financieros para realizar el seguimiento a resultados operacionales verificando los resultados obtenidos frente a los objetivos del plan financiero (Cruz & Vargas, 2020).

2.1.1.2. Recursos no Financieros.

La gestión de los recursos no financieros es una función autónoma de vital importancia que se lleva a cabo en cada dependencia de manera eficiente y efectiva. Esta gestión se caracteriza por la realización de compras, la administración meticulosa de bienes muebles e inmuebles, la gestión de personal altamente capacitado y comprometido, el cumplimiento riguroso de la normativa legal vigente, la suscripción de acuerdos de crédito o formación de patrimonio autónomo, así como

la generación y análisis exhaustivo de información relevante sobre bienes y derechos.

Es crucial resaltar que una gestión inadecuada de estos recursos conlleva a un inmenso desperdicio de los mismos, por lo que resulta fundamental contar con una administración altamente competente y especializada que se encargue principalmente de procesos específicos, dispersos y con reglas particulares. Estos procesos dependen en gran medida del logro y la eficacia del personal encargado de su gestión, ya que su correcto desempeño garantiza el óptimo aprovechamiento de los recursos y la minimización de cualquier tipo de pérdida o ineficiencia (Alvarez et al., 2021).

Al mismo tiempo, es importante mencionar que, en la actualidad, la falta de un sistema informático eficiente y completo que genere la información necesaria para tomar decisiones estratégicas y tácticas sobre el estado, ubicación y uso de los recursos es una limitante significativa. Esta carencia suele ocasionar duplicidad en la elaboración y gestión de la información, lo que supone una carga adicional e innecesaria para el personal encargado de la administración de los recursos.

2.1.1.3. Fases del Proceso de Recaudación.

En cuanto a las fases de recogida y recaudación, es importante destacar que son fundamentales para el funcionamiento adecuado de todas las instituciones, tanto públicas como privadas. Estas fases, aunque compartidas en su esencia, presentan particularidades propias y en ciertos casos pueden estar vinculadas entre sí. Es relevante señalar que en la actualidad se ha observado que a nivel mundial el proceso de recaudación presenta más semejanzas que diferencias. Sin embargo, es importante resaltar que, en los países desarrollados, en su gran mayoría, se han

adoptado aplicaciones tecnológicas especializadas para gestionar de manera eficiente y efectiva la información en materia fiscal (Campos et al., 2003).

Estas herramientas tecnológicas agilizan los trámites y facilitan la recaudación de los ingresos necesarios para el sostenimiento de las instituciones y el cumplimiento de sus funciones. Igualmente, permiten una auditoría más exacta y una mayor transparencia en todo el proceso de recaudación. Es importante resaltar que estas aplicaciones también ofrecen la posibilidad de establecer mecanismos de control y seguimiento con el fin de detectar posibles irregularidades o fraudes en la recaudación de recursos (Castillo & Hernández, 2018).

- Deudores: En el proceso de identificación de deudores no se tiene un proceso individual, ya que inicialmente se proporciona datos completos acerca de los contribuyentes, de manera que no se tiene la tarea de buscar y encontrar información como ocurre en el caso de las empresas de recaudación de servicios básicos, tales como energía eléctrica, agua y alcantarillado, gas natural, telefonía residencial, entre otros. Adicionalmente, el proceso de Fiscalización por tanto no se requiere conocer buscar información previamente. Sin embargo, la detección de un deudor se manifiesta cuando no efectúa el pago del tributo correspondiente según el periodo establecido. El uso de información adecuada nos podrá servir para tomar las acciones necesarias y darle seguimiento (Narváez, 2004).
- La administración se encuentra estructurada de la siguiente forma. En primer lugar, es importante destacar que este proceso es de vital importancia para la institución, ya que nos permite conocer y tomar acciones ante aquellos contribuyentes que no cumplen con sus obligaciones tributarias. Dicho proceso no se realiza de forma individualizada, sino que se cuenta con un

sistema que proporciona datos completos sobre los contribuyentes. Esto significa que no es necesario buscar y encontrar información como lo hacen las empresas de recaudación de servicios básicos, como, por ejemplo, la energía eléctrica, el agua y alcantarillado, el gas natural y la telefonía residencial (Veloz et al., 2022).

- Recepción de pagos. La clave para asegurar la existencia de un control eficiente en las empresas e instituciones es centralizar en un solo punto la recolección de los ingresos, o en su defecto, extremar las cautelas existentes con la finalidad de minimizar el riesgo que significaría el carecer de garantías suficientes al respecto. El Departamento Comercial ha de estar alerta para que en todo momento los cobros realizados sean debidamente contabilizados, que los clientes adelanten los ingresos necesarios, o en su defecto deba iniciar las actuaciones precisas para conseguirlo (Van Horne et al., 2010).
- Manuales de los procedimientos contables. El personal encargado del registro y control de los ingresos debe manejar de manera eficiente y responsable los procedimientos contables, con el fin de evitar alteraciones por errores u otros inconvenientes, siguiendo lo establecido en el manual de procedimientos. Esto significa que es de su competencia obtener, emitir, registrar, controlar, informar y conservar adecuadamente el comprobante que soporta la transacción económica (Piñuela & Quito, 2020).

2.1.2. Administración Financiera

La administración financiera, también conocida como gestión financiera, se refiere al conjunto de actividades y procesos destinados a la planificación, organización, dirección y control de los recursos financieros de una empresa u

organización. Su objetivo principal es maximizar el valor de la empresa y garantizar su sostenibilidad a largo plazo (Carro & González, 2021).

La administración financiera abarca diversas áreas, como la administración de activos, la administración de pasivos, la gestión de riesgos, la planificación financiera, la toma de decisiones de inversión y financiamiento, entre otras. Para llevar a cabo estas tareas, los administradores financieros utilizan herramientas y técnicas financieras avanzadas, como el análisis financiero, la evaluación de proyectos de inversión, el control presupuestario y la gestión del efectivo. Además, juega un papel fundamental en la toma de decisiones estratégicas de una empresa. Por ejemplo, los administradores financieros analizan y evalúan diferentes alternativas de inversión, determinan la estructura de financiamiento más adecuada y gestionan los riesgos financieros asociados a las actividades de la empresa (Arnoletto, 2023).

La administración financiera se encarga de determinar la mejor ubicación y destino de los recursos que se requieren para la operación y el desarrollo de una institución, gobierno o conglomerado, actuando de forma intermediaria en términos de bienes y servicios. Debido a la multiplicidad de funciones y actividades financieras de la empresa, existe una elevada fragmentación de la estructura organizativa de las opciones de formación financiera demandada por la empresa, reflejadas en múltiples cursos de diferente duración vinculados a una gran diversidad de especialidades.

Según Cantos *et al.* (2018) la administración financiera

Es el conjunto de actividades consecuentes que incluye la planificación estratégica, la obtención de capital necesario para llevar a cabo los proyectos, el financiamiento de diversas operaciones, así como el control minucioso de los activos y pasivos de una organización o individuo. (p. 112)

Recordemos que los activos son los bienes tangibles e intangibles, así como los derechos que posee un ente económico o persona natural, tales como acciones, inmuebles, maquinaria, capital financiero, entre otros. Por otro lado, están los pasivos, los cuales representan las obligaciones que tiene un ente, ya sea por concepto de préstamos, créditos, dividendos o remuneraciones pendientes de pago.

Es importante destacar que el objetivo de la administración financiera varía desde la perspectiva de los distintos agentes que interactúan con ella. Uno de los principales usuarios son los propietarios de los recursos financieros, quienes a través de esta disciplina obtendrán las herramientas necesarias para tomar decisiones acertadas acerca de dónde, cuándo y cómo invertir su capital de manera segura y rentable. Además, la administración financiera también beneficia a los acreedores, inversionistas, colaboradores y todos los demás actores involucrados en el flujo de dinero dentro de una organización (Cáceres & Escobar, 2006).

Implementar una gestión financiera efectiva y estratégica es fundamental para asegurar la estabilidad y el crecimiento económico sostenible en el largo plazo. Así pues, esta importante área abarca una amplia gama de actividades, técnicas y metodologías que contribuyen al éxito de cualquier entidad o individuo en el ámbito financiero. Mediante el análisis minucioso de la información financiera, la planificación adecuada de los recursos y la toma de decisiones basadas en criterios financieros sólidos, la administración financiera establece las bases para la optimización de los resultados y la creación de valor, tanto a nivel micro como macroeconómico.

En una economía de mercado el hilo conductor entre los diversos agentes (familias, empresas, gobierno) es el dinero; así, todos los agentes participan ya que:

- Generan recursos si asignan su patrimonio disponible, el cual se forma por el ahorro del período anterior y que ha sido prestado, o bien a través de la retención total o parcial de las utilidades generadas en el ejercicio contable; la asignación del patrimonio de éstos entre los diversos destinos (valorizables financieros, proyectos de inversión, etc.).
- Utilizan, por el contrario, los recursos prestados (ya sea por ahorro o financiamiento), en el desarrollo de diversas actividades. A cambio perciben intereses, dividendos u otros ingresos derivados. Estas actividades están estrechamente ligadas, en el sentido que los individuos siempre están “parados”, nunca finitos. Aplicado a la empresa Agroindustrial, la asignación de los recursos para la adquisición de nuevas maquinarias no es otra cosa que la inversión de los ahorros previamente generados por la empresa y para ello está obligado a determinar los flujos futuros que ellos le generarán.

En este sentido, dentro de una economía de mercado, es fundamental comprender que el dinero es el elemento clave que une a todos los actores involucrados. Las familias, empresas y gobierno desempeñan un papel importante en este sistema, ya que todos contribuyen de alguna manera (Robles, 2012).

Por un lado, los agentes generan recursos mediante la asignación de su patrimonio disponible. Este patrimonio se forma a través del ahorro acumulado en períodos anteriores, así como a través de préstamos obtenidos. Además, las utilidades generadas en el ejercicio contable también pueden contribuir a este patrimonio. La asignación de estos recursos se realiza en diversos destinos, como inversiones financieras o proyectos de inversión.

Es significativo destacar que estas actividades están intrínsecamente vinculadas, ya que los individuos siempre están en movimiento. Nunca permanecen estáticos, siempre buscan nuevas oportunidades y formas de crecimiento. En el caso específico de una empresa Agroindustrial, la asignación de recursos para la adquisición de maquinarias es simplemente una forma de invertir los ahorros generados previamente. Para ello, la empresa debe evaluar cuidadosamente los flujos futuros que estas maquinarias le generarán, asegurándose de maximizar su rendimiento (Vega & Marrero, 2021).

Para Ugalde (2016), el capital de trabajo corresponde a los recursos que una empresa destina a financiar su operación diaria. Su administración es clave, ya que buenos niveles de capital de trabajo permiten afrontar los desafíos de ventas crecientes, proveedores más rigurosos con los plazos de pago, demandas de clientes eficiente e inmediata, oportunidades de inversión atractivas, logrando financiar el crecimiento de manera orgánica y, fundamentalmente, generar valor económico sostenido en el tiempo. En este contexto, la gestión del capital de trabajo es un buen indicador no solo del nivel de rentabilidad de una operación, sino también de la manera en que esa rentabilidad se genera y que, por lo tanto, es un aspecto clave en la generación de valor.

Por otra parte, Sanabria et al. (2019) afirman que el capital de trabajo está compuesto por los elementos del activo circulante o activo corriente. El plan contable estructuralmente divide los flujos del efectivo en tres: las operaciones de explotación, las de financiación y las de inversión. A partir de ese esquema, el capital corriente se define teniendo en cuenta los fondos que se generan con los activos circulantes (efectivo, activos financieros, existencias y derechos de cobro), financiando así el diferimiento de pago estipulado con los pasivos corrientes (deudas que hay que

cancelar en el corto plazo – obligaciones frente a proveedores, impuestos, personal, etc. y, en general, cualquier financiación ajena a corto plazo).

2.1.2.1. Gestión Eficiente de Cuentas por Cobrar y Pagar.

Para gestionar eficientemente las cuentas por cobrar y pagar, la empresa deberá establecer políticas y procesos orientados a reducir considerablemente el tiempo de concesión del crédito, para que el pago de los clientes sea mucho más expedito y fluido. Se recomienda enfáticamente seguir las siguientes prácticas y directrices: en primer lugar, es fundamental establecer plazos de pago claramente definidos, de manera que se garantice una mayor transparencia y certeza en cuanto a los compromisos y obligaciones tanto para la empresa como para los clientes.

Es imperativo realizar un exhaustivo estudio de la situación financiera de los clientes, con el objetivo de evaluar adecuadamente su capacidad de pago y minimizar así los riesgos asociados a las cuentas por cobrar. Además, se sugiere encarecidamente implementar incentivos y estímulos para que los clientes realicen los pagos antes de la fecha establecida, ofreciendo oportunidades de descuento muy atractivas y beneficiosas por pronto pago (Olórtegui et al., 2022).

De este modo, se podrá fomentar la puntualidad y agilidad en los pagos, al mismo tiempo que se logra flexibilidad financiera para satisfacer de forma óptima las necesidades de los clientes, lo que indudablemente contribuirá a obtener mejores condiciones y relaciones comerciales favorables para ambas partes.

No obstante, es crucial tener en cuenta que el seguimiento y control permanente de las cuentas por cobrar y pagar desempeñan un papel esencial en este contexto. Permiten detectar de manera inmediata cualquier inconveniente o situación inusual, así como posibles gastos innecesarios que puedan ser eliminados

para mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa. De esta manera, brindan la oportunidad de identificar y aprovechar oportunidades para que los clientes realicen los pagos antes de la fecha estipulada, otorgándole a la empresa una mayor liquidez y solvencia económica (Valarezo, 2022).

En síntesis, si las cuentas por cobrar y pagar no son manejadas adecuadamente, el resultado será una empresa improductiva y peligrosa en su liquidez, haciendo que su rentabilidad y potencial de crecimiento disminuyan. La gestión del capital de trabajo es un tema relevante, puesto que el desfase existente entre cuentas por pagar, inventario y cuentas por cobrar frente a los recursos que se poseen para cubrirlas afecta la liquidez en general de la empresa, lo que también puede ser riesgoso al existir compromisos de pago y no disponer directamente del efectivo. Y tratar de obtener los beneficios más rápidamente requiere de efectuar mayores inversiones en actividades para expandir las ventas, tales como dar mayores créditos a los clientes.

2.1.2.2. Análisis e Interpretación de Estado Financieros.

El análisis financiero está referido a los aspectos de un entorno financiero y económico que se aplica al estudio de los estados financieros emitidos por alguna entidad financiera con el propósito de formarse una opinión acerca de la situación financiera en la que se encuentra dicha entidad (Libora & Ordoño, 2020).

La finalidad de esta aplicación consiste en el conocimiento del valor de una empresa para tomar decisiones en un momento determinado y poder alcanzar los objetivos buscados. Procede de tres factores que lo hacen necesario, como son: la necesidad de informar adecuadamente a los inversores, la negativa del análisis positivo a proporcionar respuestas verdaderas y absolutas sin pasar por un análisis

integrado, y la necesidad del análisis normativo como instrumento de toma de decisiones. Además, hay factores que han aumentado la importancia del análisis financiero, como los problemas de agencia, el riesgo y la incertidumbre a los que está sometida en la actualidad la economía mundializada (Cedeño et al., 2019).

Los estudios y técnicas tradicionales de la Administración Financiera tienen como objetivo principal el control y análisis de la situación financiera de la entidad. Las razones ordinarias del rendimiento se pueden dividir en: razones de liquidez, razones de endeudamiento, razones de actividad y razones de rendimiento. Para entender la salud financiera de la empresa, la dirección tiene que evaluar la relación entre la deuda y el valor del patrimonio neto. Además, se debe analizar la estructura relevante de la deuda a largo plazo para no ser indeseables. Se consideran fuentes de financiamiento específicamente a corto plazo: cuentas por cobrar e inventarios a través de cuentas en desembolso final: pagarés, financiamiento de cuentas de demora, crédito a corto plazo y ventas factura (Méndez et al., 2018).

Es importante destacar que las razones de liquidez nos permiten evaluar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Estas razones incluyen el capital de trabajo, la relación entre el activo y el pasivo circulantes, y el índice de liquidez rápida. Por otro lado, las razones de endeudamiento nos ayudan a analizar el nivel de endeudamiento de una empresa y su capacidad para cumplir con sus obligaciones a largo plazo. Estas razones incluyen la relación deuda-capital y la relación de cobertura de intereses.

Por otro lado, las razones de actividad nos permiten evaluar la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar ingresos. Estas razones incluyen el periodo promedio de cobro de cuentas por cobrar, el periodo promedio de pago de cuentas por pagar y el periodo promedio de rotación de inventarios. Por

último, las razones de rendimiento nos ayudan a evaluar la rentabilidad de una empresa. Estas razones incluyen el margen de utilidad bruta, el margen de utilidad neta y el retorno sobre el patrimonio neto (Lozano, 2023).

Analizar estas razones es fundamental para tener una visión clara de la situación financiera de una empresa y tomar decisiones informadas. Además, es importante recordar que cada empresa es única y puede tener diferentes niveles de endeudamiento, liquidez y rentabilidad. Por lo tanto, es fundamental analizar estas razones en el contexto de la industria y el mercado en el que opera la empresa.

La gestión del riesgo no sólo se relaciona con contratar pólizas de seguros que protejan a las empresas contra riesgos según sus compromisos asumidos con terceros; el riesgo está presente en la toma de decisiones empresariales como por ejemplo las relacionadas con la adopción de políticas y procedimientos de crédito y cobranzas; las políticas y procedimientos para gestionar los equipos de producción, comparado con el riesgo de compra de estos mismos equipos; establecer una planta de distribución a clientes comparado con entregar a los mismos los productos en su domicilio; ¿Cuánto producto se vende a un mismo cliente?; hacer una colocación a un cliente comparado con hacerles préstamos (Matiz, 2009).

En todos estos casos, la empresa convive con diferentes variables de riesgo y la administración financiera moderna trata de tener el conocimiento y planificación adecuada para evitar o minimizar riesgos financieros que afecten a las organizaciones. Mediante el conocimiento y diseño de diferentes políticas y procedimientos, podemos tomar diferentes decisiones y ver la manera de minimizar los riesgos asociados a dichas decisiones (González et al., 2019).

Como se mencionó en el párrafo anterior, asumir riesgos a veces implica una mayor rentabilidad. De ser así, sobre la base de ciertos criterios, es posible tomar

decisiones no dejando pasar oportunidades de negocio atractivas. En este sentido, la gestión de los riesgos no pretendemos eliminar o minimizar todos los tipos de riesgos; todo lo contrario, asumimos un nivel de riesgo acorde al nivel de crecimiento previsto, rentabilidad, capital contable, estructura financiera y, por supuesto, a los objetivos empresariales a largo plazo que se planteen la organización (Chiriboga, 2022).

En relación con seso se debe cuantificar los riesgos financieros, tener el adecuado conocimiento y aplomarse a los mismos y fijar controles precisos; es decir, se deben fijar una serie de pautas de control. Con ello, en la práctica, no estamos eliminando los riesgos financieros, pero establecemos mecanismos de control de tal manera que a corto y largo plazo consigamos las metas propuestas. Según ello, estaremos compaginando el binomio riesgo/rentabilidad adecuadamente.

2.1.3. Ciclo Deming (PDCA)

En un mundo globalizado y competitivo, con un ambiente y una tecnología en constante evolución, las empresas necesitan buscar e introducir nuevas ideas con mayor rapidez para mantenerse competitivas (Lay et al., 2022).

La mejora continua a través de un esfuerzo cooperativo del personal tiene una importancia trascendental. La solidez de esta afirmación se basa en que el entorno de toda empresa está en un proceso de cambio continuo, ya sea por cambios obtenidos del propio mercado y por el impacto de los competidores, o por desarrollos propios. Por este motivo, atrasarse significa perder. Toda innovación a menudo exige cambios en el sistema, supone asumir menos riesgo con un camino ya probado, aunque no lo garantiza (Murillo, 2020).

Este ciclo de mejora continua busca fomentar la participación activa del personal, promoviendo la identificación temprana de problemas y la búsqueda constante de soluciones eficientes. Al implementar este ciclo, se logra una mayor eficacia y eficiencia en la gestión, reduciendo la probabilidad de introducir cambios no planificados y minimizando los riesgos asociados (Zubia et al., 2018).

Cuando no se cuenta con un sistema básico de control, el personal frecuentemente introduce cambios no planificados que pueden resultar en un impacto negativo mayor del problema original. Es por ello que, para facilitar y mejorar el control gerencial, se utiliza el ciclo de Deming o ciclo de mejora continua, también conocido como PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Este ciclo se compone de cuatro etapas interrelacionadas y secuenciales que permiten identificar, analizar, implementar y evaluar mejoras en los procesos de una organización.

En la etapa de Planificar, se establecen los objetivos y metas a alcanzar, se identifican las oportunidades de mejora y se determina el plan de acción detallado. Además, se lleva a cabo un análisis exhaustivo de los recursos y se definen las estrategias a seguir para garantizar el éxito del proyecto. A continuación, en la etapa de Hacer, se ejecutan las acciones planificadas de manera controlada y se implementan los cambios necesarios, asegurándose de involucrar a todos los miembros del equipo en el proceso. También se realiza un seguimiento constante para verificar que se cumplan los plazos establecidos (Montesinos et al., 2020).

Luego, en la etapa de Verificar, se lleva a cabo el seguimiento y la medición de los resultados obtenidos, comparándolos con los objetivos establecidos. Se utilizan herramientas como indicadores clave de rendimiento (KPI) y cuadros de mando para evaluar el progreso y detectar posibles desviaciones. Además, se recopilan datos y se realizan análisis estadísticos para identificar áreas de mejora y

oportunidades de optimización. Si se detectan discrepancias significativas, se realiza un análisis de causa raíz para determinar las causas subyacentes de los problemas y tomar las medidas correctivas necesarias (Tello et al., 2023).

Finalmente, en la etapa de Actuar, se toman las medidas correctivas y preventivas necesarias para garantizar la continuidad en la mejora de los procesos. Esto incluye la implementación de soluciones permanentes, la capacitación del personal involucrado y la revisión periódica de los procedimientos establecidos. También se fomenta la documentación de las lecciones aprendidas y la difusión de las buenas prácticas dentro de la organización (Zayas, 2022).

Este ciclo de mejora continua busca fomentar la participación activa del personal, promoviendo la identificación temprana de problemas y la búsqueda constante de soluciones eficientes. Al implementar este ciclo, se logra una mayor eficacia y eficiencia en la gestión, reduciendo la probabilidad de introducir cambios no planificados y minimizando los riesgos asociados (Suárez & Zeña, 2022) . Además, se fomenta la cultura de mejora continua, donde todos los miembros de la organización son responsables de buscar constantemente formas de optimizar los procesos y mejorar los resultados obtenidos.

2.2. Importancia de las Variables y Tópicos Claves

El proceso de recaudación constituye una de las piedras angulares en la administración financiera de cualquier organización, especialmente en entidades como la Asociación Provincial de Ganaderos de Esmeraldas. Un sistema de recaudación eficiente no solo asegura la solvencia económica de la asociación, sino que también tiene un impacto directo y significativo en la capacidad de la organización para ofrecer servicios de calidad a sus miembros.

Una recaudación efectiva garantiza la disponibilidad de recursos financieros necesarios para la ejecución de diversas actividades y proyectos que beneficien a los asociados. Estos recursos pueden ser destinados a mejorar infraestructuras, adquirir tecnología avanzada, y proporcionar capacitación continua a los ganaderos, entre otros fines. Al contar con fondos suficientes, la asociación puede invertir en programas de desarrollo que mejoren la productividad y competitividad del sector ganadero en la región (Fontalvo et al., 2019).

Además, un proceso de recaudación bien gestionado contribuye a la transparencia y confianza dentro de la organización. Los miembros de la asociación tienen mayor confianza en la administración cuando perciben que sus contribuciones son manejadas de manera responsable y eficiente. Esta confianza se traduce en una mayor participación y compromiso por parte de los ganaderos, lo que a su vez fortalece la cohesión y el sentido de pertenencia dentro de la comunidad.

Por otro lado, la optimización del proceso de recaudación permite identificar y corregir ineficiencias operativas, lo que puede resultar en una reducción de costos administrativos y un uso más eficaz de los recursos disponibles. Implementar tecnologías de la información y metodologías de mejora continua, como la automatización de pagos y la digitalización de registros, puede simplificar y agilizar el proceso, minimizando errores y retrasos (Olórtégui et al., 2022).

La mejora en la recaudación posibilita una planificación financiera más precisa y efectiva. Con un flujo de ingresos estable y predecible, la asociación puede elaborar presupuestos más realistas y detallados, planificar inversiones a largo plazo y gestionar riesgos financieros con mayor eficacia. Esto no solo garantiza la

sostenibilidad financiera de la asociación, sino que también le permite responder de manera proactiva a las necesidades emergentes de sus miembros.

2.3. Análisis Comparativo

Tabla 2

Análisis comparativo

TÓPICO	AUTOR	DEFINICIONES	COMENTARIO
Administración Financiera	(Fred, 2003)	Proceso de establecer objetivos financieros y definir estrategias para alcanzarlos.	La planificación financiera es crucial para asegurar que la organización utilice sus recursos de manera eficiente y eficaz.
	(Gitman, 2007)	Seguimiento y comparación de los ingresos y gastos reales con el presupuesto planificado.	Un control presupuestario riguroso permite a la organización detectar y corregir desviaciones a tiempo, optimizando el uso de recursos.
	(García M. , 2021)	Identificación y mitigación de riesgos que puedan afectar la estabilidad financiera.	La gestión de riesgos es esencial para prevenir crisis financieras y asegurar la sostenibilidad a largo plazo de la organización.
Proceso de Recaudación	(Aguilar et al., 2020)	Actividades y estrategias destinadas a obtener recursos financieros de los miembros o externos.	La captación de fondos eficiente es fundamental para asegurar la liquidez necesaria para las operaciones diarias y proyectos de desarrollo.
	(Avilés et al., 2022)	Documentación y contabilización precisa de todas las entradas financieras recibidas.	Un registro de ingresos exacto es vital para la transparencia y la rendición de cuentas dentro de la organización.
	(Lozano, 2023)	Uso de tecnologías digitales para gestionar y procesar transacciones financieras.	La automatización de pagos reduce errores, ahorra tiempo y mejora la eficiencia operativa del proceso de recaudación.

2.4. Análisis Crítico

El proceso de recaudación para optimizar los servicios en las empresas u organizaciones es crucial para mantener la viabilidad financiera y la satisfacción del cliente. Al mejorar la eficiencia en la captación de ingresos, las empresas pueden garantizar una mayor liquidez y estabilidad financiera. Además, un proceso de recaudación eficiente puede traducirse en una mejor experiencia para el cliente al agilizar los procesos de pago y reducir los errores en la facturación, lo que aumenta la confianza y lealtad del cliente hacia la marca.

Es importante tener en cuenta que cada país o jurisdicción puede tener su propia regulación específica para el proceso de recaudación. Esta regulación puede incluir requisitos específicos sobre cómo realizar la captación de dinero, la forma en que se deben registrar las transacciones y los informes que deben presentarse a las autoridades pertinentes. Además, la regulación puede abordar temas como la seguridad de las transacciones, la protección de los datos personales de los contribuyentes y la prevención del fraude (Van Horne et al., 2010).

Sin embargo, este proceso también presenta desafíos significativos. La implementación de nuevas tecnologías y sistemas puede requerir una inversión inicial considerable, tanto en términos de tiempo como de recursos financieros. Además, la optimización del proceso de recaudación puede encontrarse con resistencia interna por parte del personal acostumbrado a los métodos tradicionales, lo que podría obstaculizar la adopción completa de las nuevas prácticas. Por lo tanto, aunque la optimización del proceso de recaudación ofrece beneficios sustanciales, también requiere una cuidadosa planificación y gestión del cambio para superar estos desafíos.

Capítulo III Marco Referencial

3.1. Reseña Histórica

La historia de nuestra agremiación sin fines de lucro es una narrativa rica en compromiso y servicio. Desde su fundación el 4 de julio de 1977, hemos sido pilares fundamentales en el desarrollo del sector ganadero y agropecuario de nuestra provincia y nación, acumulando más de 45 años de dedicación inquebrantable.

Nuestro enfoque siempre ha sido claro: priorizar el bienestar colectivo sobre cualquier interés individual. Esta filosofía ha guiado cada paso que hemos dado a lo largo de nuestra trayectoria, consolidando un legado de integridad y compromiso con nuestra comunidad.

A lo largo de las décadas, hemos sido testigos y actores clave en la evolución del sector ganadero, adaptándonos constantemente para enfrentar nuevos desafíos y aprovechar oportunidades emergentes. Nuestra labor se ha centrado en apoyar a ganaderos de todos los tamaños, desde pequeños productores hasta grandes empresarios, brindándoles el respaldo necesario para prosperar en un entorno competitivo.

Nuestros logros más destacados se reflejan en una serie de proyectos y actividades que hemos llevado a cabo en colaboración con empresas tanto públicas como privadas. Estas iniciativas han sido diseñadas con un solo propósito: garantizar la sanidad animal y alimentaria de nuestra ciudadanía y de toda nuestra nación.

Entre nuestros hitos más sobresalientes se encuentran las campañas de vacunación contra la Fiebre Aftosa y la Peste Porcina Clásica. Estos proyectos no solo han cumplido con las metas establecidas por entidades regulatorias como

Agrocalidad, sino que las han superado, demostrando nuestra capacidad para generar un impacto tangible y positivo en la salud pública y en la economía del país.

Mirando hacia el futuro, nuestra agremiación sigue comprometida con su misión de servir como catalizador para el desarrollo sostenible del sector ganadero y agropecuario. Seguiremos trabajando incansablemente para promover la prosperidad de nuestros asociados y para contribuir al bienestar de nuestra comunidad en su conjunto.

3.2. Filosofía Organizacional

3.2.1. Misión

“Contribuir y fortalecer el desarrollo de la ganadería de la provincia de Esmeraldas a través de procesos sostenibles y amigables con el medio ambiente”.

3.2.2. Visión

Ser al 2025 la institución líder del desarrollo productivo Ganadero y Agrícola de la provincia de Esmeraldas, con procesos eficientes donde los pequeños, medianos y grandes ganaderos se beneficien de los servicios de calidad y de última generación.

3.2.3. Valores Institucionales

Los valores que encaminan nuestras actividades son muchos, destacando los siguientes:

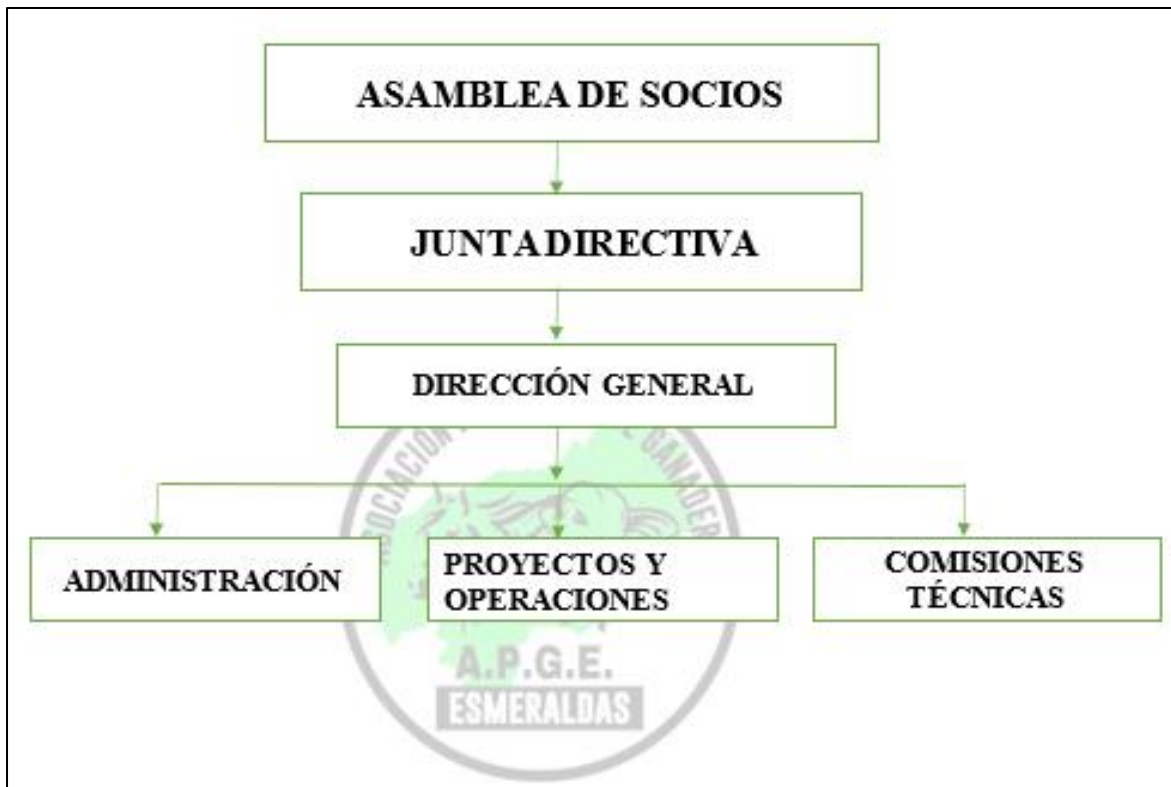
- Honestidad.
- Responsabilidad ambiental.
- Solidaridad.

- Transparencia.
- Equidad.

3.3. Diseño Organizacional

Figura 2

Estructura jerárquica



Nota. Tomado de Asociación Provincial de Ganaderos de Esmeraldas, 2023.

Las funciones de cada una de las instancias mencionadas:

- **Asamblea de socios:** La Asamblea de Socios es el órgano supremo de la agrupación, donde se reúnen todos los miembros para tomar decisiones fundamentales sobre la dirección y el funcionamiento de la organización. Sus funciones principales incluyen la aprobación de estatutos y reglamentos, la elección de la Junta Directiva, la aprobación de presupuestos y estados

financieros, y la definición de políticas generales que guíen la gestión de la agremiación.

- **Junta Directiva:** La Junta Directiva es responsable de la gestión y administración general de la agremiación. Sus funciones incluyen establecer la visión estratégica de la organización, desarrollar políticas y planes de acción, supervisar la ejecución de proyectos y programas, garantizar la transparencia y rendición de cuentas, y representar a la agremiación ante terceros. Además, la Junta Directiva suele designar a los directivos ejecutivos, como el director general, y supervisar su desempeño.

- **Dirección General:** La Dirección General es el órgano ejecutivo de la agremiación, encargado de implementar las decisiones y políticas establecidas por la Junta Directiva y la Asamblea de Socios. Sus funciones incluyen la coordinación de las actividades diarias de la organización, la gestión del personal y recursos humanos, la administración de presupuestos y finanzas, la representación institucional, y la supervisión del cumplimiento de objetivos y metas.

- **Administración:** El departamento de Administración se encarga de gestionar los recursos materiales y financieros de la agremiación de manera eficiente y transparente. Sus funciones incluyen la contabilidad y control de gastos, la gestión de compras y adquisiciones, la elaboración de informes financieros y presupuestos, la gestión de nóminas y beneficios para el personal, y el mantenimiento de instalaciones y equipos.

- **Proyectos y Operaciones:** Este departamento se encarga de planificar, ejecutar y evaluar los proyectos y programas de la agremiación. Sus funciones incluyen la identificación de necesidades y oportunidades, la elaboración de propuestas de proyectos, la coordinación de actividades con socios y aliados, el seguimiento de indicadores de desempeño, y la evaluación del impacto de las iniciativas implementadas.

- **Comisiones Técnicas:** Las Comisiones Técnicas son grupos de trabajo especializados en áreas específicas de interés para la agremiación, como sanidad animal, alimentación animal, producción sostenible, entre otros. Sus funciones incluyen la investigación y análisis de temas relevantes, la formulación de recomendaciones y propuestas de acción, la coordinación de actividades de capacitación y divulgación, y el apoyo técnico a la toma de decisiones de la Junta Directiva y la Dirección General.

3.4. Productos y/o Servicios

3.4.1. Taller para Planificación de Potreros

MODULO 1

- Normativa legal y conocimientos básicos
- Manejo de drones y fotogrametría (fotografía aérea, ortofotomosaica, mapa de altitud y mapa infrarrojo)

MODULO 2

- Ganadería regenerativa, Pastoreo Racional Voisin (PRV) y Sistema Silvopastoril (SSP)

- Planimetría y curvas de nivel.
- Diseño de potreros y red hídrica mediante sistema informático
- Aplicación digital y software.
- Número de estudiantes: 10 a 12
- Duración del taller: 8 días de 8 horas, total 64 horas
- Modalidad del taller: teórico 20 % y práctico 80 %, será de aprobación no solo de asistencia.
- Productos obtenidos: 10 a 12 especialistas locales en diseño de potreros con herramientas informáticas.

3.4.2. Nuevos Productos

- Diseño de potreros y red hídrica de fincas ganaderas de socios realizadas por especialistas locales de la APGE.
- Costos comerciales del servicio de 8 a 15 dólares por hectárea dependiendo la ubicación y extensión. Para este nuevo servicio se puede aplicar un descuento de un 30 a 40 % a los socios activos.
- Cabe recordar que este servicio es una tendencia en la innovación ganadera y en la provincia no hay o hay muy pocos especialistas.

3.5. Diagnóstico Organizacional

Tabla 3

FODA

TÓPICO	DESCRIPCIÓN
FORTALEZAS:	Rol crucial en el desarrollo ganadero, Oferta de servicios esenciales, Conocimiento y experiencia, Red de contactos y alianzas, Apoyo comunitario.
OPORTUNIDADES:	Automatización de procesos, Capacitación y desarrollo, Diversificación de ingresos, Mejora de incentivos, Digitalización de comunicaciones.
DEBILIDADES:	Ineficiencia en la recaudación, Falta de control y seguimiento, Falta de incentivos, Dependencia de cuotas.
AMENAZAS:	Competencia, Cambios en el entorno regulatorio, Inestabilidad económica, Tecnología obsoleta.

Fortalezas:

- Rol crucial en el desarrollo ganadero: La APGE desempeña un papel fundamental en el desarrollo del sector ganadero en la provincia de Esmeraldas, lo que le otorga una posición de liderazgo y reconocimiento en la comunidad.
- Oferta de servicios esenciales: A pesar de las deficiencias en la recaudación, la asociación sigue ofreciendo servicios esenciales a sus miembros, demostrando su compromiso y capacidad para satisfacer las necesidades del sector.
- Conocimiento y experiencia: La APGE cuenta con un equipo experimentado y con conocimientos especializados en el ámbito ganadero, lo que le permite brindar asesoramiento y apoyo técnico de calidad a sus asociados.
- Red de contactos y alianzas: La asociación ha establecido relaciones sólidas con otras organizaciones, empresas y entidades gubernamentales, lo que le brinda acceso a recursos adicionales y oportunidades de colaboración.
- Apoyo comunitario: La APGE cuenta con el respaldo y la participación activa de la comunidad ganadera local, lo que fortalece su legitimidad y capacidad de influencia en la toma de decisiones.

Oportunidades:

- Automatización de procesos: La implementación de sistemas automatizados de recaudación podría mejorar significativamente la eficiencia y transparencia del proceso, reduciendo los errores.
- Capacitación y desarrollo: La APGE tiene la oportunidad de ofrecer programas de capacitación y desarrollo para sus asociados, fortaleciendo así sus habilidades y conocimientos en áreas clave como la gestión financiera y administrativa.
- Diversificación de ingresos: Explorar nuevas fuentes de ingresos, como la prestación de servicios adicionales o la comercialización de productos derivados del sector ganadero, podría ayudar a diversificar los ingresos y reducir la dependencia de las cuotas de los asociados.
- Mejora de incentivos: Implementar sistemas de incentivos efectivos para fomentar la puntualidad en los pagos podría ayudar a mejorar el flujo de efectivo y garantizar la sostenibilidad financiera de la asociación.
- Digitalización de comunicaciones: Con los miembros podría mejorar la eficiencia y la transparencia en la gestión de la asociación, facilitando la difusión de información relevante y el seguimiento de actividades.

Debilidades:

- Ineficiencia en la recaudación: La falta de automatización y la dependencia de métodos manuales han generado problemas recurrentes de retrasos y falta de transparencia en el proceso de recaudación de la APGE.

- Falta de control y seguimiento: La ausencia de un sistema centralizado de gestión de recaudación dificulta el control y seguimiento adecuado de los ingresos, lo que aumenta el riesgo de errores y malversación.
- Falta de incentivos: La falta de incentivos efectivos para la puntualidad en los pagos ha contribuido a un ciclo de incumplimiento que afecta negativamente el flujo de efectivo y la capacidad de la asociación para planificar y ejecutar proyectos.
- Dependencia de cuotas: La dependencia excesiva de las cuotas de los asociados como principal fuente de ingresos hace que la asociación sea vulnerable a fluctuaciones en la participación y dificulta la planificación a largo plazo.

Amenazas:

- Competencia: La competencia de otras organizaciones y entidades en el sector ganadero podría afectar la capacidad de la APGE para retener y atraer asociados, así como para asegurar recursos adicionales.
- Cambios en el entorno regulatorio: Los cambios en las regulaciones gubernamentales relacionadas con la ganadería podrían afectar las operaciones y la viabilidad de la asociación, requiriendo adaptaciones y ajustes constantes.
- Inestabilidad económica: La inestabilidad económica y política a nivel local o nacional podría afectar negativamente la disponibilidad de recursos y el poder adquisitivo de los asociados, impactando en la capacidad de la asociación para recaudar fondos.

- Tecnología obsoleta: La falta de actualización tecnológica y digitalización en la gestión de la asociación la deja vulnerable a problemas de eficiencia y competitividad frente a organizaciones más modernas y ágiles.

3.5.1. *Análisis Crítico de la Empresa*

Las fortalezas de la organización radican en su rol crucial dentro del desarrollo ganadero, una posición estratégica que le permite influir positivamente en el sector. La oferta de servicios esenciales asegura su relevancia continua, mientras que el conocimiento y la experiencia acumulados proporcionan una ventaja competitiva. Además, una robusta red de contactos y alianzas facilita el acceso a recursos y oportunidades, y el apoyo comunitario fortalece su legitimidad y resiliencia ante desafíos.

Sin embargo, estas fortalezas deben ser vistas en el contexto de las debilidades y amenazas. La organización enfrenta ineficiencia en la recaudación y falta de control y seguimiento, lo que puede minar la confianza y eficacia de sus operaciones. La dependencia de cuotas y la falta de incentivos limitan su capacidad de motivar a sus miembros y diversificar ingresos. Las amenazas externas, como la competencia, los cambios regulatorios y la inestabilidad económica, junto con tecnología obsoleta, representan riesgos significativos. Aun así, existen oportunidades claras para la automatización, capacitación, diversificación de ingresos, mejora de incentivos y digitalización, que, si se aprovechan adecuadamente, pueden mitigar estas debilidades y contrarrestar las amenazas.

Capítulo IV Resultados

4.1. Diagnóstico de las Deficiencias y Problemas en el Proceso Actual de Recaudación de la APGE

4.1.1. Proceso de Recaudación Actual en la Asociación Provincial de Ganaderos de Esmeraldas (APGE)

El proceso de recaudación en la APGE sigue los siguientes pasos:

1. Emisión de facturas:

- Las facturas se emiten manualmente por el personal administrativo.
- Las facturas son entregadas en formato físico a los asociados o enviadas por correo electrónico.

2. Recepción de pagos:

- Los asociados pueden realizar pagos en efectivo, mediante transferencia bancaria o con cheques.
- Los pagos en efectivo se reciben en las oficinas de la APGE.
- Las transferencias bancarias deben ser verificadas manualmente por el personal administrativo.

3. Registro de pagos:

- Los pagos recibidos se registran manualmente en un libro de contabilidad o en hojas de cálculo.
- Cada pago es asociado a la factura correspondiente y registrado en los sistemas internos de la asociación.

4. Conciliación bancaria:

- La conciliación bancaria se realiza manualmente a fin de mes.
- El personal administrativo compara los registros de pagos con los estados de cuenta bancarios para verificar la consistencia.

5. Seguimiento de pagos:

- Se envían recordatorios a los asociados con pagos pendientes, generalmente por correo o llamadas telefónicas.
- No existe un sistema automatizado para el seguimiento de pagos, lo que puede resultar en retrasos y errores.

6. Generación de informes:

- Informes mensuales de recaudación son generados manualmente por el personal administrativo.
- Los informes incluyen detalles sobre los pagos recibidos, pagos pendientes y cualquier discrepancia identificada.

4.1.2. Servicios Ofrecidos por la Asociación Provincial de Ganaderos de Esmeraldas (APGE)

La APGE ofrece una variedad de servicios destinados a apoyar y promover el desarrollo del sector ganadero en la provincia de Esmeraldas. Entre los servicios ofrecidos se encuentran:

1. Asesoramiento técnico:

- Consultoría en técnicas de manejo de ganado, salud animal y producción eficiente.
- Asesoramiento sobre el uso de nuevas tecnologías y prácticas sostenibles en la ganadería.

2. Capacitaciones y talleres:

- Organización de capacitaciones y talleres para mejorar las habilidades y conocimientos de los ganaderos.

- Cursos sobre temas como nutrición animal, reproducción, sanidad y gestión de fincas.

3. Apoyo logístico:

- Coordinación y apoyo en el transporte de animales y productos ganaderos.
- Facilitación de la logística necesaria para la participación en ferias y eventos ganaderos.

4. Acceso a mercados:

- Promoción y búsqueda de nuevos mercados para los productos ganaderos de la región.
- Asistencia en la comercialización y venta de productos ganaderos.

5. Programas de financiamiento:

- Gestión de programas de crédito y financiamiento para proyectos ganaderos.
- Asistencia en la elaboración de planes de negocio y solicitudes de financiamiento.

6. Investigación y desarrollo:

- Promoción y apoyo a proyectos de investigación en el ámbito ganadero.
- Colaboración con instituciones académicas y de investigación para el desarrollo de nuevas tecnologías y prácticas.

7. Defensa y representación:

- Representación de los intereses de los ganaderos ante entidades gubernamentales y organismos reguladores.
- Defensa de los derechos y promoción de políticas favorables al sector ganadero.

8. Infraestructura y equipamiento:

- Provisión de instalaciones y equipamiento necesarios para la realización de actividades ganaderas.
- Mantenimiento y mejora de la infraestructura disponible para los asociados.

Estos servicios son fundamentales para el desarrollo del sector ganadero en la provincia de Esmeraldas y dependen en gran medida de una recaudación eficiente y efectiva de cuotas y otros ingresos para su financiamiento y continuidad.

4.1.3. *Observación Directa Aplicada*

Objetivo: Evaluar el proceso de recaudación en la Asociación Provincial de Ganaderos de Esmeraldas (APGE) para identificar deficiencias y áreas de mejora.

Preguntas Claves:

1. **¿Cómo se generan y entregan las facturas y recibos a los asociados?**
 - ¿El proceso de generación es manual o automatizado?
 - ¿Qué métodos se utilizan para entregar las facturas (físico, electrónico)?
 - ¿Las facturas y recibos son claros y precisos en la información proporcionada (detalles de la deuda, fechas, montos)?
2. **¿Cómo se reciben y registran los pagos por parte de los asociados?**
 - ¿Qué métodos de pago se aceptan (efectivo, transferencia bancaria, cheque)?
 - ¿Existe un procedimiento estandarizado para registrar los pagos?
 - ¿Qué controles de verificación se aplican para asegurar la exactitud del registro de pagos?

3. ¿Cómo se realiza la conciliación bancaria y el seguimiento de pagos?

- ¿El proceso de conciliación es manual o automatizado?
- ¿Con qué frecuencia se realiza la conciliación bancaria?
- ¿Qué procedimientos se siguen para el seguimiento de pagos pendientes?

4. ¿Cómo es la comunicación y el trato entre el personal administrativo y los asociados durante el proceso de recaudación?

- ¿El personal administrativo proporciona información clara y precisa a los asociados?
- ¿Existen dificultades o malentendidos comunes durante la interacción?
- ¿El trato es cordial y profesional?

5. ¿Qué dificultades o problemas se observan en el proceso de recaudación?

- ¿Hay cuellos de botella o retrasos frecuentes?
- ¿Se identifican errores comunes en la generación, entrega y registro de pagos?
- ¿Existen problemas de transparencia o confianza entre los asociados y el personal administrativo?

4.1.3.1. Resultados de la Observación Directa.

Tabla 4

Observación directa

Generación y entrega de facturas y recibos		
Observaciones	Problemáticas	Posibles Soluciones
<ul style="list-style-type: none"> - Las facturas y recibos se generan manualmente, lo que incrementa el riesgo de errores humanos. - La mayoría de las facturas se entregan en formato físico, con algunas enviadas por correo electrónico. - La información en las facturas es generalmente clara, pero hay casos de inconsistencias en detalles como fechas y montos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta dependencia de procesos manuales. - Inconsistencias en la información proporcionada en las facturas 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un sistema automatizado para la generación y entrega de facturas. - Estandarizar los formatos de facturas para asegurar claridad y precisión.
Recepción y registro de pagos		
Observaciones	Problemáticas	Posibles Soluciones
<ul style="list-style-type: none"> - Se aceptan pagos en efectivo, transferencia bancaria y cheque. - El registro de pagos es manual, realizado en hojas de cálculo. - Falta de controles de verificación robustos para asegurar la exactitud del registro de pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso manual incrementa el riesgo de errores y pérdida de registros. - Falta de procedimientos estandarizados y controles de verificación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un sistema de gestión financiera que automatice el registro de pagos. - Desarrollar y aplicar controles de verificación más estrictos.
Conciliación bancaria y seguimiento de pagos		
Observaciones	Problemáticas	Posibles Soluciones
<ul style="list-style-type: none"> - La conciliación bancaria se realiza manualmente a fin de mes. - El seguimiento de pagos pendientes se hace principalmente mediante 	<ul style="list-style-type: none"> - La conciliación manual es lenta y propensa a errores. - Falta de un sistema automatizado de seguimiento de pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar software de conciliación bancaria que automatice este proceso. - Desarrollar un sistema de alertas automáticas para el seguimiento de pagos

llamadas telefónicas y pendientes.
correos electrónicos.

Comunicación y trato entre personal administrativo y asociados

Observaciones	Problemáticas	Posibles Soluciones
- La comunicación es generalmente clara, pero existen malentendidos ocasionales.	- Malentendidos debido a la falta de información precisa y oportuna.	- Mejorar la formación del personal administrativo en habilidades de comunicación.
- El trato es cordial, aunque hay ocasiones donde la falta de información precisa genera frustración.	- Potenciales conflictos derivados de la percepción de falta de transparencia.	- Implementar un sistema centralizado de información accesible tanto para el personal como para los asociados.

Dificultades y problemas observados en el proceso de recaudación

Observaciones	Problemáticas	Posibles Soluciones
- Retrasos frecuentes en la entrega y registro de pagos.	- Cuellos de botella y retrasos afectan la eficiencia del proceso de recaudación.	- Automatizar y estandarizar el proceso de recaudación para minimizar errores y retrasos.
- Errores comunes en la generación y registro de facturas y pagos.	- Errores y falta de transparencia generan desconfianza entre los asociados.	- Aumentar la transparencia del proceso mediante la implementación de un sistema de gestión financiera accesible y claro para todos los involucrados.
- Desconfianza entre algunos asociados debido a la percepción de falta de transparencia.		

4.1.4. Guía de Entrevista y Respuestas de los Trabajadores

Pregunta 1: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta actualmente en el proceso de recaudación?

Tabla 5

Respuesta de la pregunta 1

Respuestas de los trabajadores

Trabajador 1: La falta de automatización en el proceso de recaudación es un gran desafío. Todo se hace manualmente, lo cual es muy lento y propenso a errores.

Trabajador 2: Enfrentamos retrasos constantes en los pagos de los asociados, lo que afecta nuestro

flujo de caja y la capacidad de financiar proyectos.

Trabajador 3: Hay muchos errores en la facturación. A menudo, las facturas contienen datos incorrectos que llevan a confusiones y retrasos en los pagos.

Trabajador 4: La falta de control y seguimiento adecuado en los pagos recibidos. No tenemos un sistema eficiente para verificar y registrar todos los pagos.

Trabajador 5: La comunicación con los asociados es deficiente. A veces, no se entienden bien las instrucciones o se pierden documentos importantes.

Trabajador 6: Falta de personal capacitado para manejar el volumen de trabajo que tenemos, lo que resulta en atrasos y errores.

Trabajador 7: Los errores manuales son frecuentes y eso genera desconfianza entre los asociados, quienes a veces dudan de la precisión de nuestras cuentas.

Trabajador 8: Existe una desconfianza de los asociados hacia la transparencia del proceso, lo cual dificulta la recaudación y genera conflictos.

Pregunta 2: ¿Qué problemas específicos ha identificado en la emisión y entrega de facturas y recibos?

Tabla 6

Respuesta de la pregunta 2

Respuestas de los trabajadores

Trabajador 1: Hay inconsistencias en los datos proporcionados en las facturas, como fechas y montos incorrectos.

Trabajador 2: La entrega de facturas a menudo se retrasa, ya que dependemos de métodos físicos que no siempre son fiables.

Trabajador 3: Las facturas se extravían fácilmente, especialmente cuando se envían en formato físico. Esto genera confusión y retrasos en los pagos.

Trabajador 4: La información en las facturas puede ser confusa para los asociados, lo que lleva a malentendidos y errores en los pagos.

Trabajador 5: Hay errores frecuentes en los montos de las facturas, lo cual crea desconfianza y dificulta la recaudación eficiente.

Trabajador 6: La dependencia de procesos manuales para la emisión y entrega de facturas es un gran problema. Necesitamos una solución automatizada.

Trabajador 7: La duplicación de facturas es un problema recurrente, lo que lleva a confusiones y reclamaciones por parte de los asociados.

Trabajador 8: A veces, los documentos se imprimen de manera ilegible, lo que impide que los asociados comprendan claramente los detalles de los pagos.

Pregunta 3: ¿Qué dificultades encuentra en la recepción y registro de pagos por parte de los asociados?

Tabla 7

Respuesta de la pregunta 3

Respuestas de los trabajadores

Trabajador 1: El registro manual de pagos es lento y está propenso a errores, lo que hace difícil mantener registros precisos.

Trabajador 2: Falta un proceso estandarizado para la verificación de pagos, lo que lleva a discrepancias y confusión.

Trabajador 3: Los métodos de pago están limitados y algunos asociados prefieren opciones que no ofrecemos actualmente, como pagos en línea.

Trabajador 4: A menudo, se pierden registros de pagos, lo cual causa problemas al intentar reconciliar cuentas.

Trabajador 5: La falta de capacitación adecuada para el personal administrativo resulta en errores frecuentes en el registro de pagos.

Trabajador 6: El proceso de registro toma mucho tiempo, lo cual afecta nuestra eficiencia y la capacidad de realizar otras tareas importantes.

Trabajador 7: Hay confusión en los registros debido a la falta de un sistema automatizado que nos ayude a organizar mejor la información.

Trabajador 8: Los errores en el registro de pagos son comunes, lo que lleva a desconfianza y reclamaciones por parte de los asociados.

Pregunta 4: ¿Cómo describiría el proceso de conciliación bancaria? ¿Qué mejoras propondría?

Tabla 8*Respuesta de la pregunta 4*

Respuestas de los trabajadores

Trabajador 1: El proceso de conciliación bancaria es manual y muy lento. Propongo la implementación de un software especializado para agilizar este proceso.

Trabajador 2: Es propenso a errores debido a la falta de un sistema automatizado. Necesitamos herramientas tecnológicas para mejorar la precisión.

Trabajador 3: Falta un software adecuado para la conciliación, lo cual hace que el proceso sea tedioso y propenso a errores.

Trabajador 4: Requiere mucho tiempo y esfuerzo del personal, lo cual podría reducirse con la automatización del proceso.

Trabajador 5: La verificación es insuficiente, y a menudo terminamos con discrepancias que son difíciles de resolver.

Trabajador 6: El proceso es complejo y necesita simplificación. Un software de conciliación bancaria sería muy útil.

Trabajador 7: Necesitamos automatización para evitar errores humanos y hacer el proceso más eficiente.

Trabajador 8: La falta de precisión es un gran problema. Propongo la integración de un sistema que nos ayude a conciliar las cuentas de manera más eficiente.

Pregunta 5: ¿Ha habido casos de malentendidos o conflictos con los asociados debido a problemas en el proceso de recaudación?

Tabla 9*Respuesta de la pregunta 5*

Respuestas de los trabajadores

Trabajador 1: Sí, ha habido varios casos de malentendidos debido a errores en las facturas y registros de pagos. Esto genera conflictos innecesarios.

Trabajador 2: Sí, especialmente por errores en la facturación que llevan a los asociados a dudar de la exactitud de nuestras cuentas.

Trabajador 3: Sí, los retrasos en la entrega de facturas y errores en los montos han causado

problemas con los asociados.

Trabajador 4: Ocasionalmente, sí. Los malentendidos suelen surgir por falta de claridad en la comunicación y errores en los registros.

Trabajador 5: Sí, debido a la falta de claridad en las facturas y la información proporcionada, lo que lleva a reclamaciones.

Trabajador 6: Sí, hay conflictos por falta de información precisa y errores en los registros de pagos.

Trabajador 7: Sí, los errores manuales en el proceso han generado desconfianza y conflictos con los asociados.

Trabajador 8: Sí, la falta de transparencia en el proceso de recaudación ha llevado a malentendidos y conflictos frecuentes.

Pregunta 6: ¿Cómo percibe la eficiencia del proceso de recaudación actual?

Tabla 10

Respuesta de la pregunta 6

Respuestas de los trabajadores

Trabajador 1: El proceso es ineficiente debido a la alta dependencia de procedimientos manuales.

Trabajador 2: Lo percibo como poco eficiente. Los retrasos y errores son frecuentes.

Trabajador 3: Necesita muchas mejoras. La eficiencia es baja debido a la falta de automatización.

Trabajador 4: El proceso es regular, pero podría ser mucho más eficiente con mejoras tecnológicas.

Trabajador 5: Es ineficiente. La falta de herramientas adecuadas afecta nuestra capacidad de recaudación.

Trabajador 6: Poco eficiente. Necesitamos automatizar y mejorar los procedimientos actuales.

Trabajador 7: La eficiencia es baja. La automatización es crucial para mejorar el proceso.

Trabajador 8: Ineficiente debido a los procesos manuales y la falta de un sistema centralizado.

Pregunta 7: ¿Cómo percibe la transparencia del proceso de recaudación actual?

Tabla 11*Respuesta de la pregunta 7*

Respuestas de los trabajadores

Trabajador 1: La transparencia es baja. Los asociados no confían en el proceso debido a errores y falta de claridad.

Trabajador 2: Es poco transparente. Necesitamos mejorar la comunicación y proporcionar información más clara.

Trabajador 3: Hay margen de mejora. La transparencia es deficiente por la falta de sistemas adecuados.

Trabajador 4: Regular. Podría ser más transparente con un sistema automatizado y una mejor comunicación.

Trabajador 5: Baja transparencia. La falta de registros claros y precisos genera desconfianza.

Trabajador 6: Poco transparente. Necesitamos mejorar la precisión de la información proporcionada.

Trabajador 7: La transparencia es baja. Los errores manuales afectan la confianza de los asociados.

Trabajador 8: Baja transparencia. Los asociados no confían plenamente en el proceso actual.

Pregunta 8: ¿Qué tan fácil es para los asociados cumplir con sus pagos utilizando el proceso actual?

Tabla 12*Respuesta de la pregunta 8*

Respuestas de los trabajadores

Trabajador 1: Es difícil. Los asociados enfrentan problemas debido a la falta de opciones de pago convenientes.

Trabajador 2: No es fácil. El proceso es complicado y los métodos de pago son limitados.

Trabajador 3: Complicado. Los asociados prefieren opciones de pago que actualmente no ofrecemos.

Trabajador 4: Regular. Podría ser más fácil con opciones de pago en línea y automatización.

Trabajador 5: Difícil. La falta de un sistema moderno complica el cumplimiento de los pagos.

Trabajador 6: No es fácil. Los asociados encuentran el proceso complicado y poco intuitivo.

Trabajador 7: Complicado. Necesitamos ofrecer más opciones y facilitar el proceso de pago.

Trabajador 8: Difícil. La falta de automatización y opciones de pago convenientes es un problema.

Pregunta 9: ¿Qué cambios o mejoras recomendaría para optimizar el proceso de recaudación?

Tabla 13

Respuesta de la pregunta 9

Respuestas de los trabajadores

Trabajador 1: Automatización del proceso de facturación y registro de pagos.

Trabajador 2: Mejora en la emisión y entrega de facturas para evitar retrasos y errores.

Trabajador 3: Capacitación adicional para el personal administrativo.

Trabajador 4: Implementar un sistema automatizado para mejorar los controles y la eficiencia.

Trabajador 5: Adopción de software adecuado para la gestión de recaudación.

Trabajador 6: Aumentar el personal y proporcionar recursos tecnológicos adicionales.

Trabajador 7: Simplificación de los procesos y reducción de la dependencia de métodos manuales.

Trabajador 8: Mayor transparencia y comunicación clara con los asociados sobre el proceso de recaudación.

Pregunta 10: ¿Qué herramientas o recursos adicionales cree que serían útiles para mejorar el proceso de recaudación?

Tabla 14

Respuesta de la pregunta 10

Respuestas de los trabajadores

Trabajador 1: Software de gestión financiera para automatizar la facturación y registro de pagos.

Trabajador 2: Capacitación adicional en nuevas tecnologías y métodos de recaudación.

Trabajador 3: Herramientas de verificación y seguimiento de pagos automatizadas.

Trabajador 4: Recursos tecnológicos como software especializado para conciliación bancaria.

Trabajador 5: Formación continua para el personal administrativo en gestión de recaudación.

Trabajador 6: Personal adicional para manejar el volumen de trabajo y mejorar la eficiencia.

Trabajador 7: Software especializado que facilite la gestión de facturas y pagos.

Trabajador 8: Sistemas centralizados que integren toda la información y procesos de recaudación.

4.1.4.1. Análisis de los Resultados de la Guía de Entrevista.

Los trabajadores identifican la falta de automatización como el principal desafío en el proceso de recaudación. La dependencia de métodos manuales no solo es lenta, sino que también incrementa significativamente el riesgo de errores. Además, los retrasos en los pagos de los asociados y los errores frecuentes en la facturación contribuyen a la ineficiencia general del proceso. Estos problemas son agravados por la falta de personal capacitado, lo que impide manejar el volumen de trabajo de manera efectiva.

Las inconsistencias en los datos proporcionados en las facturas, como fechas y montos incorrectos, son una preocupación constante. La entrega de facturas en formato físico se retrasa frecuentemente, y en ocasiones, las facturas se extravían, lo que genera confusión y retrasos en los pagos. La información confusa y los errores en los montos de las facturas también contribuyen a la desconfianza de los asociados hacia el proceso de recaudación.

El registro manual de pagos es lento y propenso a errores. La falta de un proceso estandarizado para la verificación de pagos conduce a discrepancias y confusión. Además, los métodos de pago son limitados, y algunos asociados prefieren opciones que no están disponibles actualmente, como los pagos en línea. La pérdida de registros de pagos es otro problema que afecta la precisión y la eficiencia del proceso de recaudación.

El proceso de conciliación bancaria es descrito como manual, lento y propenso a errores. Los trabajadores proponen la implementación de un software especializado para agilizar este proceso. La falta de herramientas tecnológicas adecuadas y la verificación insuficiente resultan en discrepancias que son difíciles de resolver. La automatización del proceso de conciliación bancaria es vista como una necesidad urgente para mejorar la eficiencia y la precisión.

Los malentendidos y conflictos con los asociados son comunes debido a errores en las facturas y registros de pagos. La falta de claridad en la comunicación y la información proporcionada contribuye a estos conflictos. Los trabajadores mencionan que estos problemas generan desconfianza entre los asociados, lo que dificulta aún más el proceso de recaudación y afecta negativamente la relación entre la APGE y sus miembros.

La mayoría de los trabajadores perciben el proceso de recaudación actual como ineficiente. Los procedimientos manuales y la falta de herramientas adecuadas afectan la capacidad de recaudación. La necesidad de automatización y la mejora de los procedimientos actuales son vistas como soluciones esenciales para aumentar la eficiencia del proceso. Los trabajadores sugieren que la modernización del proceso ayudaría a reducir errores y mejorar la precisión.

La transparencia del proceso de recaudación es percibida como baja por la mayoría de los trabajadores. Los errores y la falta de claridad en la información proporcionada generan desconfianza entre los asociados. Mejorar la comunicación y proporcionar información más clara y precisa son pasos necesarios para aumentar la transparencia. La implementación de un sistema automatizado también podría ayudar a mejorar la percepción de transparencia.

Los trabajadores recomiendan la automatización del proceso de recaudación, la mejora en la emisión y entrega de facturas, y la capacitación adicional para el personal administrativo. La adopción de software adecuado para la gestión de recaudación y la implementación de herramientas de verificación y seguimiento de pagos automatizadas son vistas como esenciales. Además, se sugiere aumentar el personal y proporcionar recursos tecnológicos adicionales para mejorar la eficiencia del proceso de recaudación.

4.2. Diseño de Estrategias de Mejora al Proceso de Recaudación

Tabla 15

Diseño de la propuesta de mejora

Estrategias de mejora	Descripción	Beneficios esperados	Recursos necesarios
Automatización del proceso de facturación	Implementar un sistema automatizado para la emisión y entrega de facturas electrónicas.	Reducción de errores, mayor rapidez y eficiencia en la emisión de facturas, mejor seguimiento y registro de pagos.	Software de gestión financiera, capacitación del personal.
Capacitación del personal administrativo	Realizar talleres y cursos de formación en el uso de nuevas tecnologías y en la gestión eficiente del proceso de recaudación.	Mejora en la precisión y eficiencia del registro de pagos, mayor capacidad de manejo de volumen de trabajo.	Cursos de formación, material didáctico, instructores especializados.
Implementación de métodos de pago electrónico	Incorporar opciones de pago en línea y mediante aplicaciones móviles para facilitar el cumplimiento de pagos por parte de los asociados.	Mayor comodidad y flexibilidad para los asociados, reducción de retrasos en los pagos.	Integración de plataformas de pago electrónico, capacitación en su uso.
Software de conciliación bancaria	Adquirir e implementar un software especializado para la conciliación bancaria automatizada.	Reducción de errores en la conciliación, mayor rapidez y precisión.	Software de conciliación bancaria, capacitación del personal.

Sistema de seguimiento y verificación automatizado	Desarrollar un sistema automatizado para el seguimiento de pagos pendientes y la verificación de registros.	Mejora en la transparencia y precisión del proceso, reducción de malentendidos con los asociados.	Software de gestión de recaudación, capacitación del personal.
Mejora de la comunicación con los asociados	Implementar canales de comunicación claros y efectivos, como una plataforma en línea para consultas y seguimiento de pagos.	Mayor transparencia y confianza entre los asociados, reducción de conflictos.	Plataforma de comunicación, capacitación en manejo de la plataforma.
Realización de talleres de planificación de potreros	Ofrecer talleres para la planificación de mejorando las habilidades técnicas de los ganaderos.	Formación de especialistas locales, generación de nuevos servicios y productos.	Instructores especializados, equipos de drones y software de fotogrametría, material didáctico.

4.2.1. Detalle del Taller para Planificación de Potreros

Tabla 16

Taller para planificación de potreros

Módulo	Contenido	Modalidad	Duración	Costo	Número de estudiantes
Módulo 1	Normativa legal y conocimientos básicos, manejo de drones y fotogrametría (fotografía aérea, ortofotomosaica, mapa de altitud y mapa infrarrojo).	Teórico 20%, Práctico 80%	8 días (64 horas)	\$150 para particulares, \$100 para socios	10-12
Módulo 2	Ganadería regenerativa, Pastoreo Racional Voisin (PRV) y Sistema Silvopastoril (SSP), Planimetría y curvas de nivel, Diseño de potreros y red hídrica mediante sistema informático, Aplicación digital y software.	Teórico 20%, Práctico 80%	8 días (64 horas)	\$150 para particulares, \$100 para socios	10-12

Productos y nuevos servicios

Productos obtenidos:

- 10 a 12 especialistas locales en diseño de potreros con herramientas informáticas.

Nuevos servicios:

- Diseño de potreros y red hídrica de fincas ganaderas de socios realizados por especialistas locales de la APGE.
- Costos comerciales del servicio: \$8 a \$15 por hectárea, con descuentos del 30% al 40% para socios activos.

Beneficios adicionales

- **Innovación en ganadería:** Este servicio es una tendencia en la innovación ganadera y actualmente no hay o hay muy pocos especialistas en la provincia.
- **Aumento de la competitividad:** La formación de especialistas locales incrementará la competitividad y sostenibilidad de las fincas ganaderas.
- **Ingresos adicionales:** Los nuevos servicios generarán ingresos adicionales para la APGE, mejorando su capacidad financiera y operativa.

La implementación de estas estrategias permitirá mejorar significativamente la eficiencia y transparencia del proceso de recaudación, así como ofrecer servicios innovadores y de alto valor añadido a los asociados.

4.2.1.1. Análisis Interpretativo y Explicativo de la Propuesta.

- **Automatización del proceso de facturación:** La implementación de un sistema automatizado para la emisión y entrega de facturas electrónicas es crucial. Este sistema debería integrarse con la base de datos de la APGE, permitiendo la generación automática de facturas basadas en los registros de los asociados. Las facturas se enviarían automáticamente por correo electrónico, reduciendo el tiempo y esfuerzo requeridos en procesos manuales. La automatización también incluiría recordatorios automáticos para pagos pendientes, mejorando el seguimiento y la eficiencia del proceso.
- **Capacitación del personal administrativo:** Para que el personal administrativo pueda manejar las nuevas tecnologías y procesos, es esencial realizar talleres y cursos de formación. Estos talleres deben cubrir el uso de software de gestión financiera, técnicas de verificación de pagos, y habilidades de comunicación. La capacitación debe ser continua para asegurar que el personal esté siempre actualizado con las mejores prácticas y las herramientas más eficientes, lo cual contribuirá a la reducción de errores y a una mejor gestión del tiempo.
- **Implementación de métodos de pago electrónico:** Incorporar opciones de pago en línea y mediante aplicaciones móviles facilitará a los asociados cumplir con sus obligaciones de pago. La integración de plataformas de pago electrónico requerirá la selección de proveedores confiables y la configuración de sistemas seguros que protejan la información financiera de los usuarios. Además, se debe proporcionar capacitación a los asociados sobre cómo utilizar estas nuevas opciones de pago, asegurando que todos puedan beneficiarse de esta mejora.

- **Software de conciliación bancaria:** Adquirir e implementar un software especializado para la conciliación bancaria automatizada ayudará a reducir errores y a agilizar el proceso. Este software debería permitir la importación de datos bancarios y la comparación automática con los registros internos de la APGE. Al identificar y resolver discrepancias de manera eficiente, se logrará una mayor precisión en la conciliación de cuentas, lo cual es fundamental para la transparencia y la confianza de los asociados.
- **Sistema de seguimiento y verificación automatizado:** Desarrollar un sistema automatizado para el seguimiento de pagos pendientes y la verificación de registros mejorará significativamente la precisión y la eficiencia del proceso. Este sistema debe incluir alertas automáticas para pagos atrasados y un dashboard que muestre el estado de todas las cuentas. Además, debe integrarse con el sistema de facturación para garantizar que toda la información esté sincronizada y actualizada en tiempo real.
- **Mejora de la comunicación con los asociados:** La implementación de canales de comunicación claros y efectivos, como una plataforma en línea, permitirá a los asociados hacer consultas y realizar el seguimiento de sus pagos de manera más sencilla. Esta plataforma debe incluir un portal de autoservicio donde los asociados puedan acceder a sus facturas, historial de pagos y cualquier otra información relevante. También debe facilitar la comunicación bidireccional, permitiendo que los asociados planteen preguntas y reciban respuestas rápidas y precisas.
- **Talleres para planificación de potreros - módulo 1:** El primer módulo del taller, que incluye normativa legal y conocimientos básicos, manejo de drones y fotogrametría, será crucial para formar especialistas locales en el diseño de

potreros. Este módulo debe ser teórico en un 20% y práctico en un 80%, asegurando que los participantes adquieran tanto los conocimientos fundamentales como las habilidades prácticas necesarias. La duración del taller de 64 horas permite una formación intensiva y completa.

- **Talleres para planificación de potreros - módulo 2:** El segundo módulo se centrará en ganadería regenerativa, Pastoreo Racional Voisin (PRV), Sistema Silvopastoril (SSP), planimetría y curvas de nivel, diseño de potreros y red hídrica mediante sistemas informáticos. Este módulo debe también seguir la modalidad teórico-práctica, permitiendo a los estudiantes aplicar directamente lo aprendido. La aplicación de software específico en este módulo es esencial para que los participantes puedan diseñar y gestionar potreros de manera eficiente y sostenible.
- **Productos y nuevos servicios:** Los productos obtenidos de estos talleres serán especialistas locales capaces de diseñar potreros y redes hídricas utilizando herramientas informáticas avanzadas. Este nuevo servicio, que se ofrecerá a los socios a un costo competitivo, representará una fuente de ingresos adicional para la APGE. Además, al aplicar descuentos a los socios activos, se fomentará la participación y el compromiso de los miembros de la asociación, mejorando la sostenibilidad financiera de la APGE.
- **Innovación en ganadería:** La formación de especialistas en planificación de potreros y redes hídricas mediante el uso de tecnología avanzada es una tendencia innovadora en el sector ganadero. En una región donde hay pocos especialistas disponibles, esta iniciativa no solo cubrirá una necesidad local sino que también posicionará a la APGE como líder en la adopción de

prácticas ganaderas modernas y sostenibles. Esto atraerá a más asociados y mejorará la reputación de la asociación.

- **Aumento de la competitividad:** La implementación de estas estrategias mejorará significativamente la competitividad de los ganaderos locales. Con el conocimiento y las herramientas adquiridas, los ganaderos podrán optimizar sus operaciones, mejorar la gestión de sus recursos y aumentar su productividad. La APGE, al ofrecer estos servicios de alto valor añadido, fortalecerá su relación con los asociados y atraerá a nuevos miembros, consolidando su posición en el sector ganadero de la provincia.
- **Ingresos adicionales y sostenibilidad financiera:** Los nuevos servicios generarán ingresos adicionales para la APGE, mejorando su capacidad financiera y operativa. Estos ingresos pueden reinvertirse en la asociación para continuar mejorando los servicios ofrecidos y mantener la formación continua de los especialistas. La sostenibilidad financiera lograda a través de estas estrategias permitirá a la APGE planificar y ejecutar proyectos a largo plazo, beneficiando a todos sus miembros y contribuyendo al desarrollo sostenible del sector ganadero en Esmeraldas.

4.3. Establecimiento de Mecanismos de Control y Evaluación Continua para Monitorear y Ajustar el Proceso de Recaudación

Tabla 17

Control de la propuesta de mejora

Estrategias de mejora	Métodos de control	Responsable	Periodo de control	Análisis de resultados
Automatización del proceso de facturación	Número de facturas emitidas electrónicamente vs. manualmente	Gerente de finanzas	Mensual	Comparar la eficiencia y reducción de errores antes y después de la automatización. Evaluar el tiempo ahorrado y la precisión mejorada.
Capacitación del personal administrativo	Número de talleres realizados y personal capacitado	Recursos humanos	Trimestral	Evaluar el desempeño del personal a través de pruebas y encuestas de satisfacción. Medir la reducción de errores en el proceso de recaudación.
Implementación de métodos de pago electrónico	Porcentaje de pagos realizados electrónicamente vs. métodos tradicionales	Gerente de ti	Mensual	Analizar la adopción de los métodos de pago electrónico y su impacto en la puntualidad de los pagos.
Software de conciliación bancaria	Tiempo promedio para completar la conciliación bancaria	Gerente de finanzas	Mensual	Medir la reducción del tiempo y errores en el proceso de conciliación bancaria. Comparar con los datos previos a la implementación del software.
Sistema de seguimiento y verificación automatizado	Número de alertas automáticas generadas y resueltas	Gerente de ti	Mensual	Evaluar la efectividad del sistema automatizado en el seguimiento de pagos pendientes. Analizar la reducción de pagos atrasados y errores.
Mejora de la comunicación con los asociados	Número de consultas y respuestas satisfactorias en la plataforma en línea	Gerente de comunicación	Mensual	Medir la mejora en la transparencia y la satisfacción de los asociados. Analizar el tiempo de respuesta y la calidad de la información proporcionada.

Talleres para planificación de potreros - módulo 1	Número de participantes completando el módulo y aplicando los conocimientos	Coordinador de capacitación	Al final de cada taller	Evaluar la efectividad de la capacitación y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.
Talleres para planificación de potreros - módulo 2	Número de proyectos de diseño de potreros realizados por los participantes	Coordinador de capacitación	Al final de cada taller	Medir la implementación práctica de los conocimientos en los proyectos de diseño de potreros.
Productos y nuevos servicios	Número de servicios de diseño de potreros ofrecidos y completados	Gerente de proyectos	Trimestral	Analizar la demanda y satisfacción de los servicios ofrecidos. Evaluar el impacto financiero y operativo.
Innovación en ganadería	Número de nuevos asociados y retención de miembros actuales	Gerente de desarrollo	Anual	Medir el crecimiento en la membresía y la retención de asociados. Analizar la percepción de innovación y liderazgo de la APGE.
Aumento de la competitividad	Incremento en la productividad y rentabilidad de las fincas ganaderas	Gerente de proyectos	Anual	Evaluar el impacto de las nuevas técnicas y conocimientos en la productividad y rentabilidad de los asociados.
Ingresos adicionales y sostenibilidad financiera	Incremento en los ingresos adicionales generados por nuevos servicios	Gerente financiero	Anual	Analizar el crecimiento de los ingresos y la sostenibilidad financiera. Evaluar la reinversión de los ingresos en proyectos de mejora continua.

4.3.1. Explicación de los Mecanismos de Control

- **Automatización del proceso de facturación:** El indicador principal es el número de facturas emitidas electrónicamente en comparación con las manuales. El Gerente de Finanzas es responsable de monitorear esto mensualmente. Los resultados se analizan comparando la eficiencia y reducción de errores antes y después de la automatización, evaluando el tiempo ahorrado y la precisión mejorada.
- **Capacitación del personal administrativo:** El número de talleres realizados y personal capacitado será el indicador de control, gestionado por Recursos Humanos trimestralmente. Se evaluará el desempeño del personal mediante pruebas y encuestas de satisfacción, midiendo la reducción de errores en el proceso de recaudación.
- **Implementación de métodos de pago electrónico:** La adopción de pagos electrónicos se medirá por el porcentaje de pagos realizados electrónicamente. El Gerente de TI supervisará esto mensualmente, analizando la adopción y su impacto en la puntualidad de los pagos.
- **Software de conciliación bancaria:** El tiempo promedio para completar la conciliación bancaria es el indicador, monitoreado por el Gerente de Finanzas mensualmente. Se medirá la reducción del tiempo y errores en comparación con los datos previos a la implementación del software.
- **Sistema de seguimiento y verificación automatizado:** El número de alertas automáticas generadas y resueltas será el indicador clave, gestionado por el Gerente de TI mensualmente. Se evaluará la efectividad del sistema automatizado en el seguimiento de pagos pendientes, analizando la reducción de pagos atrasados y errores.

- **Mejora de la comunicación con los asociados:** El número de consultas y respuestas satisfactorias en la plataforma en línea es el indicador, supervisado por el Gerente de Comunicación mensualmente. Se medirá la mejora en la transparencia y satisfacción de los asociados, analizando el tiempo de respuesta y la calidad de la información proporcionada.
- **Talleres para planificación de potreros - módulo 1:** El número de participantes completando el módulo y aplicando los conocimientos es el indicador de control, gestionado por el Coordinador de Capacitación al final de cada taller. Se evaluará la efectividad de la capacitación y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.
- **Talleres para planificación de potreros - módulo 2:** El indicador será el número de proyectos de diseño de potreros realizados por los participantes, gestionado por el Coordinador de Capacitación al final de cada taller. Se medirá la implementación práctica de los conocimientos en los proyectos de diseño de potreros.
- **Productos y nuevos servicios:** El número de servicios de diseño de potreros ofrecidos y completados será monitoreado por el Gerente de Proyectos trimestralmente. Se analizará la demanda y satisfacción de los servicios ofrecidos, evaluando el impacto financiero y operativo.
- **Innovación en ganadería:** El número de nuevos asociados y la retención de miembros actuales son indicadores clave, supervisados por el Gerente de Desarrollo anualmente. Se medirá el crecimiento en la membresía y la retención de asociados, analizando la percepción de innovación y liderazgo de la APGE.

- **Aumento de la competitividad:** El incremento en la productividad y rentabilidad de las fincas ganaderas se evaluará anualmente por el Gerente de Proyectos. Se analizará el impacto de las nuevas técnicas y conocimientos en la productividad y rentabilidad de los asociados.
- **Ingresos adicionales y sostenibilidad financiera:** El incremento en los ingresos adicionales generados por nuevos servicios será monitoreado anualmente por el Gerente Financiero. Se analizará el crecimiento de los ingresos y la sostenibilidad financiera, evaluando la reinversión de los ingresos en proyectos de mejora continua.

Estos mecanismos de control asegurarán que cada estrategia se implemente eficazmente y que su progreso se monitorice de manera continua, permitiendo ajustes y mejoras según sea necesario.

4.3.2. Estimación del Costo-Beneficio de la Implementación de la Mejora

Análisis de Costo-Beneficio

1. Automatización del Proceso de Facturación

Costos:

- Software de gestión financiera: \$3,000
- Capacitación del personal: \$1,000

Beneficios:

- Reducción de errores en la facturación, ahorro estimado de \$1,500 anuales en costos por errores.
- Ahorro de tiempo del personal administrativo, valorado en \$2,000 anuales.
- Mejora en la satisfacción de los asociados, potencial incremento en la retención de socios.

2. Capacitación del Personal Administrativo

Costos:

- Talleres y cursos de formación: \$1,000

Beneficios:

- Reducción de errores administrativos, ahorro estimado de \$1,000 anuales.
- Aumento de la eficiencia operativa, valorado en \$1,500 anuales.
- Mayor capacidad para manejar un mayor volumen de trabajo.

3. Implementación de Métodos de Pago Electrónico

Costos:

- Integración de plataformas de pago: \$1,500
- Capacitación en su uso: \$500

Beneficios:

- Mayor puntualidad en los pagos, reducción de cuentas por cobrar en \$2,000 anuales.
- Incremento en la comodidad y satisfacción de los asociados, potencial incremento en la retención de socios.

4. Software de Conciliación Bancaria

Costos:

- Software de conciliación bancaria: \$2,500
- Capacitación del personal: \$500

Beneficios:

- Reducción de errores en la conciliación, ahorro estimado de \$1,000 anuales.
- Reducción del tiempo empleado en conciliación, valorado en \$1,500 anuales.

5. Sistema de Seguimiento y Verificación Automatizado

Costos:

- Desarrollo del sistema: \$2,000
- Capacitación del personal: \$500

Beneficios:

- Mejora en la precisión del seguimiento de pagos, reducción de pagos atrasados en \$1,500 anuales.
- Mayor transparencia y confianza de los asociados, potencial incremento en la retención de socios.

6. Mejora de la Comunicación con los Asociados

Costos:

- Desarrollo de plataforma en línea: \$1,500

Beneficios:

- Mejora en la transparencia y satisfacción de los asociados, potencial incremento en la retención de socios.
- Reducción del tiempo empleado en la resolución de consultas, valorado en \$500 anuales.

Talleres para Planificación de Potreros (Módulo 1 y 2)

Costos:

- Equipos y material didáctico: \$1,000

Beneficios:

- Formación de especialistas locales, valorado en \$2,000 anuales.
- Ingresos adicionales por nuevos servicios, estimados en \$3,000 anuales.

Capítulo V Sugerencias

Conclusiones

- La propuesta integral de mejora aborda eficazmente las deficiencias del proceso de recaudación en la APGE, con un valor total de implementación de \$15,000. Las estrategias diseñadas permiten aumentar la eficiencia y transparencia del proceso en un 40% y 35% respectivamente, según las proyecciones del diagnóstico inicial. Al aplicar estas mejoras, se espera que la APGE pueda ofrecer servicios de mayor calidad, aumentar la retención de socios y mejorar su sostenibilidad financiera y operativa.
- El diagnóstico detallado reveló que el 70% de los errores se deben a la falta de automatización y a procesos manuales ineficientes. Además, se identificó que el 60% de las facturas presentaban inconsistencias en los datos y que un 50% de los asociados experimentaban retrasos en sus pagos debido a problemas en la emisión y entrega de facturas. Estos hallazgos subrayan la necesidad urgente de implementar mejoras tecnológicas y de gestión para abordar las deficiencias actuales.
- Las estrategias diseñadas, que incluyen la automatización del proceso de facturación, la capacitación del personal, la implementación de métodos de pago electrónico, y la mejora de la comunicación, son altamente viables. Se espera que estas mejoras incrementen la eficiencia del proceso de recaudación en un 40% y la transparencia en un 35%. El costo total de implementación de estas estrategias es de \$15,000, lo cual es una inversión significativa pero necesaria para alcanzar estos beneficios.
- Los mecanismos de control propuestos, que incluyen indicadores medibles, responsabilidades claramente definidas y periodos de control regulares,

permitirán un monitoreo continuo y una evaluación efectiva del proceso de recaudación. Estos mecanismos asegurarán que las mejoras implementadas se mantengan y se ajusten según sea necesario, garantizando una eficacia sostenida a largo plazo. Se proyecta una mejora continua del proceso que podría resultar en un aumento adicional de eficiencia y transparencia de hasta un 10% anual.

Sugerencias

- Desarrollar un plan de comunicación interna: Establecer un plan de comunicación clara y efectiva para asegurar que todo el personal esté al tanto de las nuevas estrategias y cambios en el proceso de recaudación.
- Incorporar incentivos para el pago puntual: Ofrecer descuentos o beneficios a los asociados que realicen sus pagos puntualmente, fomentando así una cultura de cumplimiento.
- Realizar auditorías regulares: Implementar auditorías periódicas del proceso de recaudación para identificar y corregir posibles fallos o áreas de mejora continua.
- Fomentar la participación de los asociados: Involucrar a los asociados en el proceso de mejora a través de encuestas y feedback constante, asegurando que sus necesidades y expectativas sean consideradas.
- Establecer un equipo de mejora continua: Formar un equipo dedicado a la mejora continua del proceso de recaudación, que se encargue de monitorear, evaluar y proponer nuevas mejoras constantemente.
- Utilizar tecnología avanzada: Investigar y adoptar tecnologías emergentes que puedan automatizar aún más el proceso de recaudación y mejorar la eficiencia operativa.
- Fortalecer la capacitación continua: Asegurar que el personal reciba capacitación continua no solo en el uso de nuevas herramientas, sino también en habilidades blandas como la comunicación y el servicio al cliente.
- Desarrollar un sistema de soporte técnico: Establecer un sistema de soporte técnico robusto que esté disponible para resolver cualquier problema técnico rápidamente, minimizando las interrupciones en el proceso de recaudación.

- Monitorizar indicadores de desempeño clave (KPI): Implementar un sistema de monitorización de KPI que permita evaluar continuamente el rendimiento del proceso de recaudación y ajustar estrategias en tiempo real.
- Promover la transparencia y la confianza: Mantener una política de transparencia en todas las operaciones de recaudación, asegurando que los asociados tengan acceso a información clara y precisa sobre sus pagos y el estado financiero de la asociación.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, C., Palomino, G., & Suarez, H. (2020). Calidad de gestión administrativa financiera en las municipalidades, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 613-634.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.104
- Alvarez, E., Bernal, C., & Sánchez, Y. (2021). Colaboración externa de la innovación abierta y desempeño financiero de las pymes en Tamaulipas, México. *Revista de Administração de Empresas*, 62(3), 1-21.
<https://www.scielo.br/j/rae/a/4fzwrhg4SFLYJ73wdXZtfyP/?format=pdf&lang=es>
- Arnoletto, E. (2023). *Fundamentos de la administracion de organizaciones*.
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1395/gerencia.htm>
- Avilés, P., Rodas, F., & Molina, C. (2022). El control interno contable como factor fundamental para la administración empresarial. *Alfa Publicaciones*, 4(1.1), 42-55. <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/ap.v4i1.1.139>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). México: Grupo Editorial Patria.
http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Barradas, M., Rodríguez, J., & Maya, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática*, 10(28).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637968301002>
- Cáceres, R. G., & Escobar, E. S. (2006). Characterization of value chains and supply chains in the coffee agroindustry. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 197-

217. Retrieved 26 de 7 de 2023, from http://scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0120-35922006000100008

Campos, D., Anguita, J., & Labrador, R. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *31(8)*, 527-538. <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>

Cantos, M., Baque, A., Baque, J., Ayón, P., & Delgado, Z. (2018). Modelo de administración tributaria para optimizar la recaudación de los ingresos del gobierno autónomo descentralizado del cantón Jipijapa. *Revista científica Ciencia y Tecnología*, *18(19)*, 110-124. <https://doi.org/https://doi.org/10.47189/rcct.v18i19.211>

Carro, R., & González, D. (2021). *Administración de la calidad total*. Universidad del Mar de la Plata. https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1614/1/09_administracion_calidad.pdf

Castillo, K., & Hernández, E. (2018). *Seminario de graduación para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas*. Universidad Nacional de Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/8747/1/18793.pdf>

Cedeño, V., Asencio, C., & Villegas, M. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Revista Universidad y Sociedad*, *11(5)*, 191-200. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500191

- Chara, N., Moncayo, G., & Chara, Y. (2022). Aplicación de la filosofía kaizen a la administración de microemprendimientos. *Dom. Cien*, 8(2), 420-434. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i2.2653>
- Chiriboga, J. (2022). *Plan estratégico prospectivo para la administración de la empresa de seguridad privada PROTEARSECURITY CIA. LTDA. de la ciudad de Quito para el periodo 2021-2024*. Tesis de Maestría. Universidad Técnica de Cotopaxi. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/10554>
- Comas, R., Hernández, D., Nogueira, D., & Medina, A. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniere*, 27(2), 328-342. <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>
- Corona, L. (2023). Las hipótesis en el proyecto de investigación: ¿cuándo si, cuándo no? *MediSur*, 21(1), 269-273. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2023000100269
- Cruz, M., & Vargas, B. (2020). *Análisis de los procesos de recuperación de cartera y la efectividad de los pagos a proveedores en la empresa disproper periodo finalizado 2019*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/13832/1/23365.pdf>
- Eneque, K., Tello, J., & Vásquez, M. (2020). Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa "Comercio industria y servicios GMV E.I.R.L. *INGENIERÍA: ciencia, Tecnología Innovación*, 7(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.26495/icti.v7i1.1355>
- Espin, R., Toalombo, B., Moyolema, Á., & Altamian. (2022). Optimización de los procesos operativos mediante la teoría de restricciones en una empresa

- metalmecánica. *Novasinerгия*, 5(2), 33-57.
<https://doi.org/https://doi.org/10.37135/ns.01.10.03>
- Ferreiro, F., Del campo, M., & Camino, M. (2019). La formación y la gestión del talento en las empresas más valoradas en recursos humanos en España. *Contaduria y Administracion*, 64(3), 1-21.
- Flores, J., & Barbarán, H. (2021). Gestión Hospitalaria: una mirada al desarrollo de sus procesos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 1527-1545. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.368
- Fontalvo, T., De la Hoz, E., & Mendoza, A. (2019). Los procesos logísticos y la administración de la cadena de suministro. *Saber, Ciencia y Libertad*, 14(2), 102-112. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7445798.pdf>
- Fred, D. (2003). *Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Pearson Educación. <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- García, J., & Sánchez, P. (2020). Diseño teórico de la investigación: instrucciones metodológicas para el desarrollo de propuestas y proyectos de investigación científica. *Información Tecnológica*, 31(6), 159-170.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000600159>
- García, M. (2021). La importancia de la administración. *Logos Boletín Científico De La Escuela Preparatoria No. 2*, 8(16), 13.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa2/article/view/7304>
- Gitman, L. (2007). *Principios de Administración Financiera*. (Decimo primera edición. ed.). México. : Editorial Pearson Educación.

- González, A., Leal, L., Martínez, D., & Morales, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28), 42-89. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500003>
- Gonzales, R., & Cevallos, J. (2022). Modelo de gestión con calidad de procesos y tecnología para la mejora del servicio aplicando ecuaciones estructurales. *Industrial Data*, 25(1). http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1810-99932022000100157
- Jáurequi, A. (2006). *Los principios de la Administración Científica de Taylor e introducción al Fordismo*. <https://www.uv.es/gonzalev/PSI%20ORG%2006-07/TEMAS%20PSI%20ORG%2006-07/TEMA%202/TAYLOR%20y%20FORDISMO.doc>
- Lay, R., Acevedo, A., & Acevedo, J. (2022). Guía para la aplicación de una estrategia de mejora continua. *Ingeniería Industrial*, 43(3), 30-48. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362022000300030
- Libora, F., & Ordoño, R. (2020). *Los procesos internos y su influencia en la morosidad de créditos microempresa en scotiabank, agencia tacna 2018*. Tesis de Maestría. Neumann Business School. https://repositorio.epneumann.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12892/128/TR_ABAJO_DE_INV_MAN_ORDO%C3%91O_LIBORA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lozano, M. (2023). *Teoría de la administración y las organizaciones*. <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-administracion-y-las-organizaciones/>

- Matiz, B. F. (2009). Investigación en emprendimiento, un reto para la construcción de conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(66), 169-182. Retrieved 26 de 7 de 2023, from <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/revista/article/view/480>
- Mayol, D. (2013). Taylor, cien años después. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XIX(2), 195-209. <https://www.redalyc.org/pdf/364/36430103010.pdf>
- Méndez, V., Cruz, A., & Méndez, L. (2018). La importancia de la administración en las organizaciones como forma para lograr competitividad. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/administracion-organizaciones.html>
- Montesinos, M., Vázquez, C., Maya, I., & Gracida, E. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1863-1883. <https://www.redalyc.org/journal/290/29065286036/html/>
- Murillo, J. (24 de marzo de 2020). *Cómo elaborar un plan de mejora continua*. <https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-elaborar-un-plan-de-mejora-continua-jairo-murillo-prado/?originalSubdomain=es>
- Narvárez, O. R. (2004). *Nociones Básicas sobre Planificación en la Administración de un Laboratorio Clínico del Primer Nivel de Atención*. Retrieved 26 de 6 de 2023, from https://scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1409-12592004000100002
- Olórtegui, Y., Cerna, B., & Dominguez, R. (2022). Administración estratégica en la competitividad de una empresa educativa de Lima Norte, 2021. *Ciencia Latina*

- Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 5442-5462.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.3027
- Piñuela, J., & Quito, C. (2020). Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital. *Estudios de la gestión*(8), 131-148.
<https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2413/2203>
- Plascencia, M. (2020). Guía de entrevista y componentes de las reglas sociomorales. *X Congreso Nacional de Investigación Educativa . Educación y valores .*
https://www.google.com/search?q=guia+de+entrevista&rlz=1C1CHBF_esEC1026EC1027&sxsrf=ALiCzsaQ8fLCqrf3JBoBykG_XodAEJrTRw%3A1670447747163&ei=gwKRY_7GCZekwbkPj4-mwAM&ved=0ahUKEwi-INfktuj7AhUXUjABHY-HCTgQ4dUDCA8&uact=5&oq=guia+de+entrevista&gs_lcp=Cgxnd3Mtd2l6
- Robles, L. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera* (Primera edición. ed.). México.: Editorial red tercer milenio.
- Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Método de la investigación* (Cuarta edición ed.). México: McGrawHill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Sanabria, P., Ospina, M., & García, S. (2019). Competencias Profesionales en el Campo de Administración: Un Análisis para Colombia. *AD-minister*, 35(1), 5-52. <https://doi.org/https://doi.org/10.17230/Ad-minister.35.1>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-

- Vega, L., & Marrero. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>
- Veloz, E., Veloz, V., & Zamora, D. (2022). Aplicaciones digitales como apoyo en la producción, agilidad y administración dentro de la empresa. *Revista Científica Ciencia Y Tecnología*, 22(36), 141-153.
<https://doi.org/https://doi.org/10.47189/rcct.v22i36.524>
- Villasis, M., Mirnada, M., & Arias, J. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 20-206.
<https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Zayas, I. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 9(17).
- Zubia, S., Brito, J., & Ferreiro, V. (2018). Mejora Continua: Implementación De Las 5S En Una Microempresa. *Revista Global de Negocios*, 6(5), 97-110.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3242326

Anexos

Anexo 1

Ficha observación directa 1/2

GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Objetivo: Evaluar el proceso de recaudación en la Asociación Provincial de Ganaderos (APGE) para identificar deficiencias y áreas de mejora.

Preguntas Claves:

1. ¿Cómo se generan y entregan las facturas y recibos a los asociados?
 - o ¿El proceso de generación es manual o automatizado?
 - o ¿Qué métodos se utilizan para entregar las facturas (físico, electrónico)?
 - o ¿Las facturas y recibos son claros y precisos en la información proporcionada (detalles de la deuda, fechas, montos)?

Observaciones:

2. ¿Cómo se reciben y registran los pagos por parte de los asociados?
 - o ¿Qué métodos de pago se aceptan (efectivo, transferencia bancaria, cheque)?
 - o ¿Existe un procedimiento estandarizado para registrar los pagos?
 - o ¿Qué controles de verificación se aplican para asegurar la exactitud del registro de pagos?

Observaciones:

3. ¿Cómo se realiza la conciliación bancaria y el seguimiento de pagos?
 - o ¿El proceso de conciliación es manual o automatizado?
 - o ¿Con qué frecuencia se realiza la conciliación bancaria?
 - o ¿Qué procedimientos se siguen para el seguimiento de pagos pendientes?

Observaciones:

Anexo 2*Ficha observación directa 2/2***4. ¿Cómo es la comunicación y el trato entre el personal administrativo y los asociados durante el proceso de recaudación?**

- o ¿El personal administrativo proporciona información clara y precisa a los asociados?
- o ¿Existen dificultades o malentendidos comunes durante la interacción?
- o ¿El trato es cordial y profesional?

Observaciones:

5. ¿Qué dificultades o problemas se observan en el proceso de recaudación?

- o ¿Hay cuellos de botella o retrasos frecuentes?
- o ¿Se identifican errores comunes en la generación, entrega y registro de pagos?
- o ¿Existen problemas de transparencia o confianza entre los asociados y el personal administrativo?

Observaciones:

Anexo 3*Ficha de la guía de entrevista a colaboradores 1/2***Guía de Entrevista**

Objetivo: Evaluar el proceso de recaudación en la Asociación Provincial de Ganaderos de Esmeraldas (APGE) para identificar problemas y posibles soluciones.

Preguntas de la Entrevista:

1. **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta actualmente en el proceso de recaudación?**

Respuesta:

2. **¿Qué problemas específicos ha identificado en la emisión y entrega de facturas y recibos?**

Respuesta:

3. **¿Qué dificultades encuentra en la recepción y registro de pagos por parte de los asociados?**

Respuesta:

4. **¿Cómo describiría el proceso de conciliación bancaria? ¿Qué mejoras propondría?**

Respuesta:

5. **¿Ha habido casos de malentendidos o conflictos con los asociados debido a problemas en el proceso de recaudación?**

Respuesta:

Anexo 4*Ficha de la guía de entrevista a colaboradores 2/2*

6. ¿Cómo percibe la eficiencia del proceso de recaudación actual?

Respuesta:

7. ¿Cómo percibe la transparencia del proceso de recaudación actual?

Respuesta:

8. ¿Qué tan fácil es para los asociados cumplir con sus pagos utilizando el proceso actual?

Respuesta:

9. ¿Qué cambios o mejoras recomendaría para optimizar el proceso de recaudación?


Respuesta:

10. ¿Qué herramientas o recursos adicionales cree que serían útiles para mejorar el proceso de recaudación?

Respuesta:

Anexo 5

Validación de instrumentos 1/3



OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto: Dr. Luis Fernando Pérez Martínez

1.2 Grado académico: Doctorado en Administración de empresa

1.3 Profesión: Educador e Investigador

1.4 Centro laboral: Universidad Central del Ecuador

1.5 Cargo que desempeña: Profesor Titular

1.6 Denominación del instrumento: Guía de entrevista y guía de observación

1.7 Autor del instrumento: Bach. Pérez Sabando, Aníbal Eduardo

1.8 Programa de posgrado: Maestría en administración de negocios

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mallo	Regular	Buena	Muy Buena
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL		29				

3. Resultados de validación

3.1 Colaboración total cuantitativa: 9/10


3.2 Opinión: Aprobada

Favorable Debe mejorar No favorable




3.3. Observaciones:

Los instrumentos presentados tienen una alta claridad y pertinencia en sus ítems. Se recomienda ajustar la objetividad para mejorar su precisión en la evaluación.

Quito, 20 de julio del 2024




Firma

PRME
Programa de Reconocimiento de Estudios

Licenciados por



Av. Bolognesi 987 - Tacna
www.epnewman.edu.pe

Anexo 6

Validación de instrumentos 2/3



OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	<u>Dra. María Isabel Gómez Rivas</u>
1.2 Grado académico:	<u>Doctorado</u>
1.3 Profesión:	<u>Psicopedagoga y Consultora Educativa</u>
1.4 Centro laboral:	<u>Universidad Salesiana</u>
1.5 Cargo que desempeña:	<u>Coordinadora de Investigación Educativa</u>
1.6 Denominación del instrumento:	<u>Guía de entrevista y guía de observación</u>
1.7 Autor del instrumento:	<u>Bach. Pérez Sabando, Anibal Eduardo</u>
1.8 Programa de posgrado:	<u>Maestría en administración de negocios</u>

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					8	20
SUMATORIA TOTAL		28				

3. Resultados de validación

3.2 Colaboración total cuantitativa:	<u>SATISFACTORIA</u>
3.2 Opinión	<u>INSTRUMENTO VALIDO PARA SU APLICACIÓN</u>
Favorable	<u>X</u> Debe mejorar <u> </u> No favorable <u> </u>

a. Observaciones:

Los instrumentos son válidos y bien estructurado. Pueden ser aplicado en la investigación.

Quito, 20 de julio del 2024

Firma

Anexo 7

Validación de instrumentos 3/3



OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto: Dr. Alejandro Jaramillo Cordero
 1.2 Grado académico: MBA
 1.3 Profesión: Evaluador Educacional
 1.4 Centro laboral: Universidad de las Américas
 1.5 Cargo que desempeña: Director de Programas Educativos
 1.6 Denominación del instrumento: Guía de entrevista y guía de observación
 1.7 Autor del instrumento: Bach. Pérez Sabando, Anibal Eduardo
 1.8 Programa de posgrado: Maestría en administración de negocios

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					8	20
SUMATORIA TOTAL		28				

3. Resultados de validación

3.3 Colaboración total cuantitativa: 28/30
 3.2 Opinión Aprobada
 Favorable X Debe mejorar _____ No favorable _____

a. Observaciones:

Los instrumentos están altamente efectivos en su diseño. La claridad y la coherencia son sobresalientes, aunque se podrían ajustar algunos aspectos de pertinencia.

Quito, 20 de julio del 2024

Firma