

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL



UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA

TEMA: DISEÑO E IMPLEMENTACION DE INDICADORES DE GESTION EN EL
PROCESO DE PRODUCCIÓN DE BANANO EN LA HACIENDA “PAULA EMILIA”
PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA CPA.

AUTOR:

MARY GRACE CORDERO CORREA

DIRIGIDO POR:

ING. MARCO ANDRADE

LA TRONCAL – CAÑAR – ECUADOR

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL**

UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Sra. Mary Grace Cordero Correa

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión al Proceso de Producción de la hacienda "Paula Emilia", ha sido desarrollado con base a una investigación minuciosa, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

La Troncal, 29 de Diciembre del 2013

Mary Grace Cordero Correa



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL**

**UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA**

Ing. Marco Andrade

CERTIFICA

Que el trabajo titulado Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión al Proceso de Producción de la hacienda “Paula Emilia” , realizado por el Sra. Mary Grace Cordero Correa, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de la Troncal.

Debido a que guarda una estrecha relación con la carrera y es un trabajo realizado con el carácter investigativo, con servicio práctico a la entidad en la cual fue realizada, procedo a aprobar el trabajo final.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos. Autorizan a la Sra. Mary Grace Cordero Correa que lo entregue a la Abogada Marisol Campoverde, en su calidad de Secretario de la Sede.

La Troncal, 29 de Diciembre del 2013

Ing. Marco Andrade
TUTOR



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL**

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA

AUTORIZACIÓN

Yo, Mary Grace Cordero Correa

Autorizo a la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal, la publicación en la biblioteca virtual de la Institución, el trabajo de Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión al Proceso de Producción de la hacienda “Paula Emilia”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, 29 de Diciembre del 2013

Mary Grace Cordero Correa

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a Dios porque gracias a él que me da fuerzas para seguir adelante y conociendo su infinita misericordia ya que ni una hoja se cae del árbol si no es por su voluntad, concluí mi carrera Universitaria, la cual ha estado llena de obstáculos pero gracias a él y al apoyo que siempre me han brindado mi padre Jonás Cordero (que en paz descansa) y mi madre María Correa lo he podido lograr.

Es por ello que quiero dedicar este trabajo a mi querido padre que no pudo ver mi meta concluida pero se que desde el cielo lo está festejando y dándome su bendición, a mis hijos que son el motor de mi vida y mis hermanos Mario, Alexandra, Maribel, Cristhian y Karina que de una u otra manera me han motivado para que logre este objetivo y de manera muy especial para el Eco. Remigio Vásquez que siempre estuvo para apoyarme en todo momento le viviré eternamente agradecida.

Mary Grace Cordero Correa

Agradecimiento

Agradezco a Dios, a la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal, a su cuerpo docente y administrativo, a los catedráticos del VII Seminario de Graduación, a mi profesor tutor el Ingeniero Marco Andrade, al Ingeniero Joffre Boza, al Eco. Remigio Vásquez, al Ingeniero Marco Quinteros, al Ingeniero Carlos Orellana quienes con dedicación y esfuerzo aportaron con sus conocimientos para continuar en el camino y culminar mi carrera Universitaria.

También quiero agradecer a mis hijos que sin saber lo importantes que son en mi carrera ya que ellos son el motor de mi vida me han dado las fuerzas para seguir adelante y poder concluir mis estudios.

Quiero agradecer a todos mis compañeros de aula ya que con todos ellos vivimos momentos de alegrías, tristezas y en algún momento de pánico, vivencias que con el pasar del tiempo solo se convertirán en anécdotas.

Mary Grace Cordero Correa

ÍNDICE

ÍNDICE	7
ÍNDICE DE TABLAS.....	10
ÍNDICE DE GRAFICOS	11
1 CAPÍTULO I.....	12
INTRODUCCIÓN	12
1.1 ANTECEDENTES DE ORGANIZACIÓN	12
1.1.1 Objeto Social.....	12
1.1.2 Evolución Histórica	12
1.1.3 Situación financiera histórica y actual.	13
1.1.4 PROYECCIÓN DE VENTAS.....	14
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.4 PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	16
1.4.1 Problema General.....	16
1.4.2 Problemas Complementarios.....	17
1.5 OBJETIVOS.....	17
1.5.1 OBJETIVO GENERAL:	17
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
2 CAPITULO II.....	18
2.1 MARCO TEÓRICO	18
2.2 MARCO CONCEPTUAL DE LOS INDICADORES DE GESTION, ESTANDARES E INDICES. 18	
2.3 ASPECTOS GENERALES ACERCA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	19
2.4 ASPECTOS RELEVANTES EN LA GESTION EMPRESARIAL	22
2.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	23
2.5.1 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	25
2.6 OBJETIVOS, METAS. INDUCTORES E INDICADORES	30
2.7 IMPORTANCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA ADMINISTRACION	
31	
3 CAPITULO III.....	33
3.1 ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN EN LA BANANERA "PAULA EMILIA".....	33

TESIS "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE
PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA PAULA EMILIA."
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL

MISIÓN:.....	33
VISIÓN	33
VALORES:.....	33
ORGANIGRAMA:.....	34
3.1.1 Objetivos:	35
3.1.2 Procesos gobernantes.-.....	37
3.1.3 Procesos agregadores de valor.-.....	37
3.1.4 Procesos de apoyo.-	37
3.2 PREPARACIÓN DEL TERRENO.....	39
3.2.1 SELECCION DEL TERRENO.....	39
3.2.2 DISTRIBUCIÓN DE CANALES DE RIEGO	39
3.2.3 PRIMARIOS.....	39
3.2.4 SECUNDARIOS.....	39
3.2.5 SELECCIÓN DE SEMILLAS.....	39
3.3 SIEMBRA.....	39
3.3.1 SIEMBRA	39
3.3.2 RIEGO	39
3.3.3 CONTROL DE MALEZAS	39
3.3.4 FERTILIZACIÓN	40
3.3.5 DESHIJE.....	40
3.3.6 DESHOJE.....	40
3.3.7 ENFUNDE.....	40
3.4 COSECHA.....	40
3.4.1 COSECHA.....	40
3.4.2 COSECHA MODO TRADICIONAL	40
3.4.3 DESFLORE Y DESMANE.....	40
3.4.4 LAVADO Y SANEO	40
3.4.5 DESINFECCIÓN.....	41
3.4.6 EMPAQUE Y TAPADO.....	41
3.4.7 TRANSPORTE.....	41
3.4.8 FIN.....	41
3.5 Planes operativos	45

TESIS "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE
PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA PAULA EMILIA."
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL

3.5.1	Identificación de variables cuantitativas y cualitativas como insumo para la construcción de indicadores.....	46
3.6	Objetivo operativo 1.....	46
3.7	Objetivo operativo 2.....	47
3.8	Objetivo operativo 3.....	49
3.9	Objetivo operativo 4.....	50
3.10	Objetivo operativo 5.....	52
3.11	Objetivo operativo 6.....	54
3.12	Objetivo operativo 7.....	56
3.13	Objetivo operativo 8.....	57
4	CAPITULO IV.....	58
4.1	Desarrollo practico de los tableros de control.....	58
4.1.1	Resultado del análisis de los indicadores de gestión.....	58
4.1.2	De los tableros de control.....	59
4.1.3	Diseño Perspectiva Financiera.....	59
4.2	Resultado del análisis de los indicadores de gestión.....	83
5	CAPITULO V.....	98
5.1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	98
5.1.1	CONCLUSIONES.....	98
5.1.2	RECOMENDACIONES.....	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1CUADRO # 1	13
Tabla 1-2PROYECCIÓN DE VENTAS.....	14
Tabla 3-1 ANALISIS FODA.....	42
Tabla 3-2 MATRIZ OFENSIVA.....	43
Tabla 3-3 MATRIZ DEFENSIVA	44
Tabla 3-4 OBJETIVOS OPERATIVOS.....	45
Tabla 3-5 INDICADOR DE EFICACIA.....	46
Tabla 3-6 INDICADOR DE EFICIENCIA.....	47
Tabla 3-7 INDICADOR DE EFICACIA.....	48
Tabla 3-8 INDICADOR DE EFICIENCIA.....	48
Tabla 3-9 INDICADOR DE EFICACIA.....	49
Tabla 3-10 INDICADOR DE EFICIENCIA.....	50
Tabla 3-11 INDICADOR DE EFICACIA.....	51
Tabla 3-12 INDICADOR DE EFICIENCIA.....	52
Tabla 3-13 INDICADOR DE EFICACIA.....	53
Tabla 3-14 INDICADOR DE EFICIENCIA.....	54
Tabla 3-15 INDICADOR DE EFICACIA.....	55
Tabla 3-16 INDICADOR DE EFICIENCIA.....	55
Tabla 3-17 INDICADOR DE EFICACIA.....	56
Tabla 3-18 INDICADOR DE EFICIENCIA.....	56
Tabla 3-19 INDICADOR DE EFICACIA.....	57
Tabla 3-20 INDICADOR DE EFICIENCIA.....	57
Tabla 4-1 Indicador de eficacia del objetivo operativo 1	60
Tabla 4-2 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 1	61
Tabla 4-3 Indicador de eficacia del objetivo operativo 2	63
Tabla 4-4 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 2	64
Tabla 4-5 Indicador de eficacia del objetivo operativo 3	66
Tabla 4-6 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 3	67
Tabla 4-7 Indicador de eficacia del objetivo operativo 4.....	69
Tabla 4-8 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 4	70
Tabla 4-9 Indicador de eficacia del objetivo operativo 5	72
Tabla 4-10 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 5.....	73
Tabla 4-11 Indicador de eficacia del objetivo operativo 6	75
Tabla 4-12 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 6	76
Tabla 4-13 Indicador de eficacia del objetivo operativo 7	78
Tabla 4-14 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 7	79
Tabla 4-15 Indicador de eficacia del objetivo operativo 8	81
Tabla 4-16 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 8.....	82

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1-1 PROYECCIONES DE VENTAS	¡Error! Marcador no definido.
GRÁFICO 2-1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	¡Error! Marcador no definido.
GRÁFICO 3-1 CRONOGRAMA	¡Error! Marcador no definido.
GRÁFICO 3-2 CADENA DE VALORES	¡Error! Marcador no definido.
GRÁFICO 3-3 Flujo grama del proceso de producción	¡Error! Marcador no definido.
GRÁFICO 4-1 RESULTADO DE EFICACIA.....	83
GRÁFICO 4-2 RESULTADO DE EFICIENCIA.....	83
GRÁFICO 4-3 RESULTADO DE EFICACIA.....	85
GRÁFICO 4-4 RESULTADO DE EFICIENCIA.....	85
GRÁFICO 4-5 RESULTADO DE EFICACIA.....	87
GRÁFICO 4-6 RESULTADO DE EFICIENCIA.....	87
GRÁFICO 4-7 RESULTADO DE EFICACIA.....	89
GRÁFICO 4-8 RESULTADO DE EFICIENCIA.....	89
GRÁFICO 4-9 RESULTADO DE EFICACIA.....	91
GRÁFICO 4-10 RESULTADO DE EFICIENCIA.....	91
GRÁFICO 4-11 RESULTADO DE EFICACIA.....	93
GRÁFICO 4-12 RESULTADO DE EFICACIA.....	93
GRÁFICO 4-13 RESULTADO DE EFICACIA.....	95
GRÁFICO 4-14 RESULTADO DE EFICACIA.....	95
GRÁFICO 4-15 RESULTADO DE EFICACIA.....	96
GRÁFICO 4-16 RESULTADO DE EFICIENCIA.....	96

1 CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE ORGANIZACIÓN

1.1.1 Objeto Social

La hacienda Paula Emilia se dedica a sembrar, cultivar, cosechar y comercializar banano de primera calidad, generando fuentes de trabajo y contribuyendo al desarrollo agrícola y económico del país esta se encuentra ubicada en el km 48 vía Duran Tambo sector la Gloria.

1.1.2 Evolución Histórica

El señor Juan Pablo Orellana Padilla inicio sus actividades relacionados con la agricultura, así como con la producción de banano empezando desde el año 2009 como persona natural con el registro único de contribuyente RUC 0301338372001 , esta propiedad que cuenta con 11 hectáreas de terreno fue adquirida en el año 2008 a poco tiempo de esta compra dicha propiedad se convirtió en sociedad familiar en la cual participaron: el Sr. Orellana Padilla Teodoro Washington y el Sr. Orellana Padilla Fidel Cesáreo, con la finalidad de ampliar su capital y así poder lograr las metas propuestas en la producción de banano de buena calidad y satisfacer la demanda en el mercado; como representante legal de la sociedad consta el Sr. Orellana Padilla Juan Pablo, según escritura pública otorgada ante el Notario primero del Cantón La Troncal el 20 de Febrero del 2008.

El Cantón la Troncal se caracteriza por gozar de tierra fértil eso hace que la visión futura de los agricultores se proyecte a crecer de manera productiva y a pasos agigantados es así como se crea el nombre de la propiedad como "Hacienda Paula Emilia" que fue constituida en el año 2010; con el fin de mejorar e implementar cambios en la hacienda Paula Emilia se incorporaron áreas de gran utilidad como administrativa, financiera y de recursos humanos

con el propósito principal de ser una empresa sólida en el mercado nacional e internacional con producto de primera calidad.

1.1.3 Situación financiera histórica y actual.

La Hacienda Paula Emilia comenzó sus actividades el 20 de Junio del 2009 con un capital propio de \$65.000,00 con la aportación de sus accionistas, y gracias a una buena producción la hacienda termino su año comercial con una utilidad de \$22.000,00 y su patrimonio de \$87.000, para iniciar el siguiente año.

A continuación se detalla los ingresos anuales percibidos por la producción y comercialización del banano en los últimos años, hasta el cierre del periodo contable en el año 2012

Tabla 1-1 CUADRO # 1

AÑO	VENTAS	CAJAS PRODUCIDAS (QUINCENAL)
2009	9.600,00	1800
2010	10.800,00	2200
2011	12.000,00	2300
2012	12.500,00	2500

FUENTE: Hacienda "Paula Emilia"
ELABORADO POR: El Autor

1.1.4 PROYECCIÓN DE VENTAS

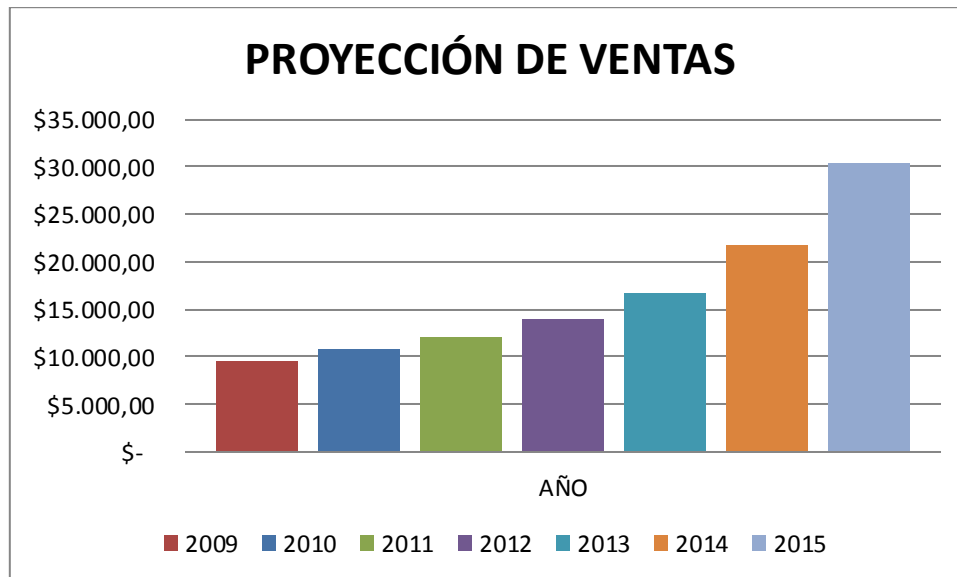
La Hacienda Paula Emilia tiene como proyección para el cierre del periodo fiscal 2013 aumentar en un 20% los ingresos con relación al año 2012, mediante el uso de estrategias que permitan satisfacer y cumplir con los objetivos propuestos por los accionistas, con un personal capaz y motivado a trabajar con eficacia y eficiencia en el uso de los recursos.

Tabla 1-2 PROYECCIÓN DE VENTAS

PROYECCIÓN DE VENTAS		
AÑO	VENTAS	CRECIMIENTO %
2009	9.600,00	
2010	10.800,00	11.11%
2011	12.000,00	10.00%
2012	13.900,00	13.66%
PROYECCIÓN DE INCREMENTO EN RELACIÓN AL 2012		
2013 (20%)		16.680,00
2014 (30%)		21.684,00
2015 (40%)		30.357,60

FUENTE: Hacienda "Paula Emilia"
ELABORADO POR: El Autor

GRÁFICO 1-1 PROYECCIONES DE VENTAS



FUENTE: Hacienda "Paula Emilia"

ELABORADO POR: El Autor

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La necesidad de disponer de un sistema de indicadores de gestión se presenta como una alternativa válida para enfrentar los retos que presentan en la actualidad las empresas; a través del cuadro de mando integral conocido también como Balanced Scorecard, es una herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos sean estos financieros y no financieros, y que conjuntamente con los indicadores de gestión aliviaran a los directivos de la empresa el extenuante trabajo de la toma de decisiones; en la actualidad es muy utilizada a nivel nacional y mundial ya que permite establecer los objetivos de la empresa desde diferentes perspectivas.

En la actualidad la hacienda Paula Emilia no cuenta con indicadores de gestión; los procesos que se realizan dentro de ella no son los apropiados por lo que los recursos son desperdiciados y esto genera un decremento en la utilidad a la empresa, por lo que a través

del uso de los indicadores de gestión permitirá que la hacienda cuente con objetivos estratégicos y tableros de control que permitan manejar los recursos con eficacia, eficiencia y calidad de la gestión organizacional y generar acciones correctivas, garantizando el cumplimiento de los requisitos legales, de control interno y operativos requeridos para obtener una interpretación acertada con respecto al desempeño organizacional.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La coyuntura actual por la que atraviesa el sector bananero ecuatoriano es compleja, abarca aspectos relacionados con la economía de las pequeñas bananeras. En los últimos años el incremento de los costos de producción, la tendencia a la baja de los precios del producto, no ha existido ningún tipo de acuerdo entre exportadores y productores para fijar un precio que garantice un margen de rentabilidad, por lo que los precios actuales no permiten cubrir los costos de producción de la fruta.

Con estos antecedentes es pertinente efectuar un análisis a la producción de la hacienda Paula Emilia y determinar cuáles son los principales problemas que enfrenta actualmente para así poder diseñar indicadores de gestión de acuerdo a la realidad encontrada.

La bananera "Paula Emilia" no cuenta con un sistema adecuado de indicadores de gestión dado este caso se está perdiendo la oportunidad de optimizar recursos y mejorar el proceso de producción, por ende la rentabilidad de la misma no se acerca a lo que buscamos, como es la eficiencia y eficacia. Este trabajo de investigación servirá para implementar y mejorar los procesos en la empresa a través de un cuadro de mando integral.

1.4 PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 Problema General

¿Es conveniente la implementación de un cuadro de mando integral y un sistema de indicadores de gestión en el proceso de producción en la Hacienda Paula Emilia?

1.4.2 Problemas Complementarios

- ¿Qué variables intervienen para diseñar una adecuada planificación en la Bananera Paula Emilia?
- ¿Existe la necesidad de implementar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad
- ¿Es necesario la implementación de tableros de control para medir los resultados?
- ¿Es necesario establecer acciones correctivas luego del análisis de los indicadores de gestión?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL:

Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión en el proceso de producción en la Hacienda "Paula Emilia".

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las variables principales en la planificación empresarial de la Hacienda Paula Emilia.
- Diseñar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad.
- Elaborar los tableros de control para medir los resultados.
- Generar acciones correctivas luego del análisis de los indicadores de gestión

2 CAPITULO II

2.1 MARCO TEÓRICO

2.2 MARCO CONCEPTUAL DE LOS INDICADORES DE GESTION, ESTANDARES E INDICES.

Al igual que en el ser humano los signos vitales son pocos y nos brindan información acerca de los factores fundamentales del funcionamiento de nuestro cuerpo, así mismo es dentro de una organización en la que se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como la efectividad, eficacia, eficiencia, productividad, calidad, ejecución presupuestaria, incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

En estos términos, es claro que el control se fundamenta en la administración efectiva de información; para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión como soporte administrativo y que le permita evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso, sólo de esta forma se garantiza que la información que genera el sistema de control de gestión tenga efecto en los procesos de toma de decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

Los indicadores de gestión no son solo datos ya que estos nos brindan ante todo información, es decir, agregan valor. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos necesarios como instrumentos para la administración y así poder llevar a cabo un control de gestión, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la empresa; un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

A cada uno de sus usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos. Sólo de esta forma se garantiza que la información que genera el sistema de control de gestión tenga efecto en los procesos de toma de decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.¹

Los indicadores de gestión incluyen la comparación, que se utiliza para comparar un resultado frente a un parámetro previamente definido. Controlar es mantener el comportamiento de los factores vitales dentro de un rango previamente determinado, durante cierto periodo.

Tanto los factores vitales como sus respectivos valores, incluyendo los rangos de variación tolerable, son establecidos de manera encadenada desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo, asociados directamente a los objetivos fijados en la fase de planeación. De esta manera, los objetivos estratégicos, generalmente de largo plazo y cobertura total en la organización, generan objetivos tácticos, de mediano plazo y cobertura parcial de la organización, y estos últimos se traducen en objetivos operativos, de corto plazo y cobertura limitada de la organización.²

2.3 ASPECTOS GENERALES ACERCA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

No todos los Indicadores son, indicadores clave de desempeño, muchos aspectos son medibles, sin embargo es crítico limitarse a aquellos factores que son esenciales para que la organización alcance sus metas.

¹ Indicadores de gestión ; pág. 33; autor Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo; tomo 2; 2da edición; 3r editores

² Seminario ; Jaime Subía guerra ; cuadro de mando e indicadores de gestión; pág. 3

A partir de esta orientación hacia los aspectos relevantes de la empresa, debemos diseñar los indicadores que posteriormente serán utilizados y comparados con los niveles deseados de gestión definidos en la planificación. Podríamos afirmar entonces que:

- **Indicador:** Es la medición de un objetivo, meta o proceso. Deben identificar claramente la variable a medir. Los indicadores para medir eficiencia, eficacia y calidad son claramente diferenciables
- **Estándar:** Es el nivel deseado de gestión. Constituye el parámetro al que se comparará el indicador. Se obtienen de la planificación y se genera mediante modelos de proyección u otros medios.³

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros.

Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. Igualmente son parte de dos sistemas de información fundamentales para la gerencia de las organizaciones:

1. Del sistema de información gerencial que, según James A. Senn en su libro *Sistemas de información para la administración* (p.1 O), define como: Sistema de Información gerencial: Proporciona información de apoyo en la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano. Las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repiten.

2. Del sistema de apoyo para la decisión: Citando nuevamente a Senn, quien lo define así: Sistema de apoyo para la decisión: Ayuda a los gerentes en la toma de decisiones únicas y no reiteradas que relativamente no están estructuradas. Parte del proceso de la decisión consiste en determinar los factores y considerar cuál es la información necesaria.

³ Seminario ; Jaime Subía guerra ; cuadro de mando e indicadores de gestión; pág. 4

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados. Senn propone los siguientes atributos para la información:

- **Exactitud:** La información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- **Forma:** Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.
- **Frecuencia:** Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
- **Extensión:** Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.
- **Origen:** Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- **Temporalidad:** La información puede "hablamos" del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- **Relevancia:** La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- **Integridad:** Una información completa proporciona al usuario el panorama Integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- **Oportunidad:** Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita. Por qué se requiere la información:

Aunque puede sonar a verdad de perogrullo, vale la pena tener en cuenta que hoy día son muchos los factores que afectan el desempeño de la organización, de las áreas que componen la organización y de las personas que conforman las áreas. El comportamiento de estos

factores es probabilístico y no determinativo, y la manera más efectiva, si no la única, de reducir la incertidumbre a niveles razonables es a través de tener información administrable.⁴

2.4 ASPECTOS RELEVANTES EN LA GESTION EMPRESARIAL

En una organización también se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

- **EFICACIA.-** Toda empresa tiene la necesidad de ser eficaz o de cumplir con sus objetivos, los resultados se asimilan a la satisfacción del cliente a través del producto y servicio. Producto que cumple con los requisitos del cliente, los cuales se agrupan actualmente en cada servicio y precio.
- **EFICIENCIA.-** No es suficiente, aunque es posible, ser solamente eficaces o ser solamente eficientes. Ser efectivos significa que se logran los objetivos a través del mejor método, y el más económico; se logra la satisfacción de los clientes con la óptima utilización de los recursos.
- **CALIDAD.-** Uno de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones y la calidad de las mismas es basarse en hechos y datos que nos brinden información precisa antes de la ejecución de los planes, durante éstos y después.

El concepto general de la administración implica, como sus acciones básicas, planear, organizar, dirigir y controlar. La planeación se refiere a determinar adónde debe ir la organización y cómo se debe llegar allí. Esto requiere la evaluación de los cambios y restricciones internas y externas, pronóstico, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias y políticas y preparación de planes de acción.

⁴ Indicadores de gestión ; pág. 36-37; autor Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo; tomo 2; 2da edición; 3r editores

La organización tiene que ver con decidir quién hace qué. Esto requiere la definición y agrupación de actividades, la asignación de responsabilidades y el establecimiento de medios de comunicación, coordinación y control.

- **EFFECTIVIDAD.-** Los indicadores de gestión se convierten en los "signos vitales" de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Tal como los signos vitales, son pocos y nos brindan información Acerca de los factores fundamentales del funcionamiento del cuerpo humano.

En una organización, también se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como la efectividad, la eficacia, la eficiencia, la productividad, la calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

- **APRENDIZAJE.-** Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

2.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema de gestión estratégica y un instrumento de dirección, propuesta por Kaplan y Norton (2000), para manejar la empresa a corto, mediano y largo plazo. Esta metodología logra integrar los aspectos de la Gerencia Estratégica y la Evaluación de Desempeño de la Organización.

Según la definición de los autores Kaplan y Norton, es **la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.**

El Cuadro de Mando Integral parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una **cadena causa - efecto** que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión. **En la figura 3, se puede observar las diferentes perspectivas que se contemplan en el Cuadro de Mando Integral: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento.**

En las empresas el Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados la actuación de los sistemas con éxito financiero a largo plazo.

GRÁFICO 2-1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL



FUENTE: Hacienda "Paula Emilia"
ELABORADO POR: El Autor

2.5.1 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Las cuatro perspectivas son las distintas ópticas desde las que podemos considerar la actuación de la empresa. Combinándolas y diseñándolas de forma adecuada se consigue el equilibrio o "balance" del Cuadro de Mando Integral (CMI), viendo la actuación de una forma más completa.

“El CMI proporciona un marco, una estructura para comunicar la misión y la estrategia, utiliza las mediciones para informar a quienes conforman la organización sobre los causantes del

éxito actual y futuro"⁵. Se debe ser cuidadoso en diferenciar los indicadores de medición de los procesos con los del CMI. La medición del proceso permite garantizar su exitoso desempeño, en cambio la medición de indicadores se utiliza para conducir a la estrategia planteada, aunque puedan coincidir con los de los procesos, expresa comportamientos más amplios de rumbos, efectividad de los cambios, dirección del negocio

2.5.1.1 Perspectiva Financiera.

La perspectiva financiera, dicen Kaplan y Norton (2000) que "tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio".

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: crecimiento, beneficios, retorno de capital, uso del capital.

La perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como Maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- ✓ Valor Económico Agregado (EVA).
- ✓ Retorno sobre Capital Empleado (ROCE).
- ✓ Margen de Operación.
- ✓ Ingresos.
- ✓ Rotación de Activos.
- ✓ Retorno de la Inversión (ROI).
- ✓ Relación Deuda / Patrimonio.

⁵ ALIGMENT Kaplan, Robert S.; Norton David P. Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral, pág. 156

- ✓ Inversión como porcentaje de las ventas.

Para definir la estrategia en la perspectiva financiera es necesario mantener presente la visión y misión de la empresa, lo que nos llevará a la creación de objetivos. Sin embargo, es fundamental saber diferenciar los tipos de negocios y fases en las que se encuentra la empresa para plantear los objetivos e indicadores más acordes con el negocio y la estrategia a seguir.

Kaplan y Norton hablan de tres fases:

- ✓ Crecimiento
- ✓ Mantenimiento
- ✓ Cosecha

Crecimiento: etapa más temprana, en la que las inversiones son fundamentales para el desarrollo de la empresa y donde el flujo de caja puede ser negativo y se perciben pocas ganancias.

Mantenimiento: Donde se sitúa la mayor parte de las empresas y donde requiere excelente retorno de las inversiones. Las inversiones se dirigen mayormente a resolver cuellos de botella, expandir capacidad y a mejoras continuas.

Cosecha: Etapa madura en la que los grandes inversionistas desean recolectar los frutos de las inversiones realizadas en las etapas anteriores. Los objetivos financieros generales para los negocios en fase de recolección serían antes de la depreciación y reducir las necesidades en los requerimientos de capital de trabajo.

2.5.1.2 Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas

compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

Los indicadores típicos de este segmento incluyen: Satisfacción de Clientes, Adquisición de Clientes, Rentabilidad de Clientes, Cuota de Mercado, Retención de Clientes.

2.5.1.3 Perspectiva de Procesos Internos

“En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas”⁶.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, los indicadores, las palancas de valor y las iniciativas relacionadas. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia se presentan algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- ✓ Tiempo de ciclo del proceso.
- ✓ Costo unitario por actividad.
- ✓ Niveles de producción.

⁶ **ALIGNMENT Kaplan, Robert S.; Norton David P.** Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral, pág. 179.

- ✓ Costos de falla.
- ✓ Costos de re trabajo, desperdicio (costos de calidad).
- ✓ Beneficios derivados del mejoramiento continuo / reingeniería.
- ✓ Eficiencia en uso de los activos.

Este modelo de la cadena genérica de valor, tal como se aprecia en la Figura 4, hace énfasis en tres procesos principales de negocios:

- ✓ Innovación.
- ✓ Operaciones.
- ✓ Servicio de Posventa.

2.5.1.4 Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Cuadro de Mando Integral, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- ✓ Brecha de competencias clave (personal), desarrollo de competencias clave.
- ✓ Retención de personal clave.
- ✓ Captura y aplicación de tecnologías y valor generado.
- ✓ Ciclo de toma de decisiones clave.
- ✓ Disponibilidad y uso de información estratégica.
- ✓ Progreso en sistemas de información estratégica.
- ✓ Satisfacción del personal.
- ✓ Clima organizacional.

En la figura 5, se muestra la estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento y que para nuestro caso de investigación se seleccionaron los más relevantes. La fidelidad del empleado, la satisfacción del empleado y la productividad del empleado; tienen mayor incidencia con la productividad y sostenibilidad del área de comercialización de la empresa

2.6 OBJETIVOS, METAS. INDUCTORES E INDICADORES

Vamos a considerar una meta como un objetivo al cual se le han asignado guías como números, plazos. etc., que nos permiten concretarlo y dimensionarlo específicamente. Estas metas se establecen en los planes estratégicos y en el plan normativo respectivamente. El plan normativo indica adónde desea llegar una organización en unos 3 ó 5 años.

Es una norma general con los lineamientos muy claros que rige la actividad de la compañía, esa meta de largo plazo se reevalúa 3 ó 4 veces a través de lo que se denomina el plan

estratégico; el cual determina las metas de mediano plazo, es decir, de cada semestre o trimestre.

A cada uno de los usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos.

Sólo de esta forma se garantiza que la información que genera el sistema de control de gestión tenga efecto en los procesos de toma de decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

2.7 IMPORTANCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA ADMINISTRACION

El CMI requiere, en primer lugar, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio. Una vez que lo han construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del CMI. El CMI ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa.

Sin duda, la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significadas de los últimos años es que se cimienta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio.

El CMI, además, sirve como un vehículo para comunicar el modelo de negocio subyacente, es decir, la estrategia de la empresa; también es factible ligar los incentivos de las personas a los indicadores, para reforzar el mensaje y motivar un comportamiento adecuado.

En empresas en crecimiento o en entornos inciertos y cambiantes, donde la estrategia está en evolución, donde el conocimiento está disperso y la dirección quiere estimular nuevas formas de hacer el negocio y aprovechar la creatividad de las personas sin perder las riendas de la organización, el CMI no debe usarse como un sistema de control tradicional. En estas empresas, el CMI es una herramienta de aprendizaje organizativo.

Los resultados que recogen los indicadores sirven para evaluar si hay que cambiar el modelo de negocio o incluso la estrategia. La comparación entre lo que se esperaba y lo que ocurre de verdad es una fuente de información útil para ajustar la forma de competir de la empresa. En este caso, el CMI no sirve para liberar atención directiva de procesos de bajo valor añadido; al contrario, sirve para enfocar la atención en aprender sobre la evolución del entorno y de la empresa⁷.

⁷ <http://www.auladeeconomia.com/articulosot-17.htm>

3 CAPITULO III

3.1 ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN EN LA BANANERA "PAULA EMILIA"

Plan Estratégico

MISIÓN:

Somos una hacienda que produce banano de excelente calidad, cumpliendo con las exigencias de los clientes, contribuyendo al desarrollo agrícola y económico de la zona garantizando el bienestar de sus colaboradores involucrados en el proceso.

VISIÓN:

Ser en el 2017 una empresa líder en el mercado, utilizando los más altos estándares de calidad y siendo responsables con el medio ambiente.

VALORES:

Honradez

Solidaridad

Respeto al medio ambiente

Responsabilidad

Justicia

Lealtad

Profesionalismo

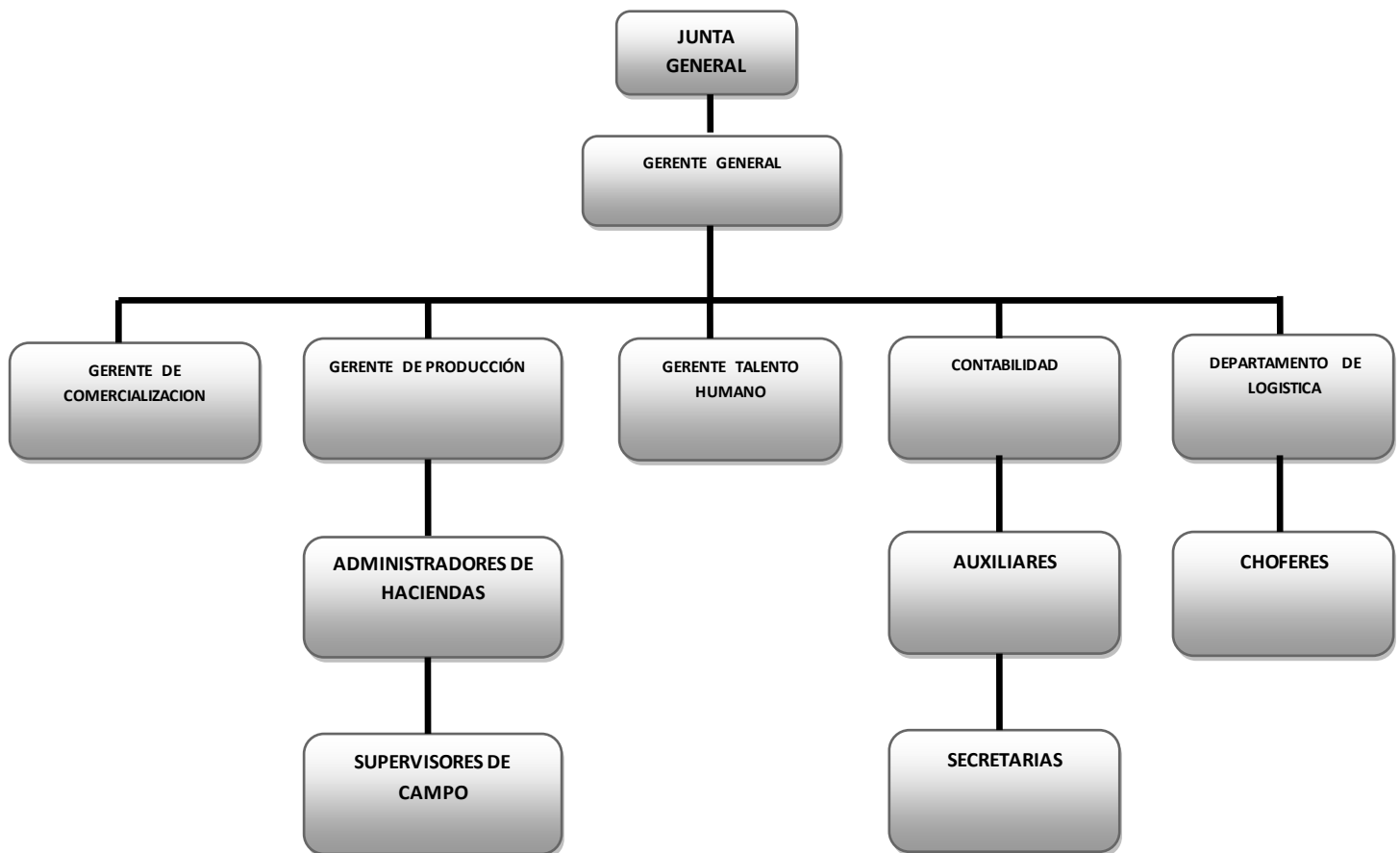
Eficacia

Eficiencia

Compañerismo

ORGANIGRAMA:

GRÁFICO 3-1 CRONOGRAMA



FUENTE: Hacienda "Paula Emilia"
ELABORADO POR: El Autor

3.1.1 Objetivos:

- Incrementar anualmente el volumen de producción.
- Satisfacer al cliente en su totalidad
- Firmar contratos anuales con exportadores.
- Reducir los costos de producción
- Alcanzar una perfecta coordinación entre las áreas funcionales de la hacienda.

3.2. Cadena de valor

GRÁFICO 3-2 CADENA DE VALORES



FUENTE: Hacienda "Paula Emilia"
ELABORADO POR: El Autor

3.1.2 Procesos gobernantes.-

El proceso gobernante de la Hacienda "Paula Emilia" tiene que ver directamente con la misión de la empresa, es decir la actividad a la que se dedica la misma que es producir banano de buena calidad.

3.1.3 Procesos agregadores de valor.-

Los procesos que agregan valor en la Hacienda "Paula Emilia" son los siguientes

- **Calidad del producto:** Ofrecer a los clientes fruta que satisfaga sus necesidades.
- **Licencia medioambiental:** Es el ente encargado de otorgar la autorización de licencia a toda obra o actividad que pueda causar impacto ambiental.

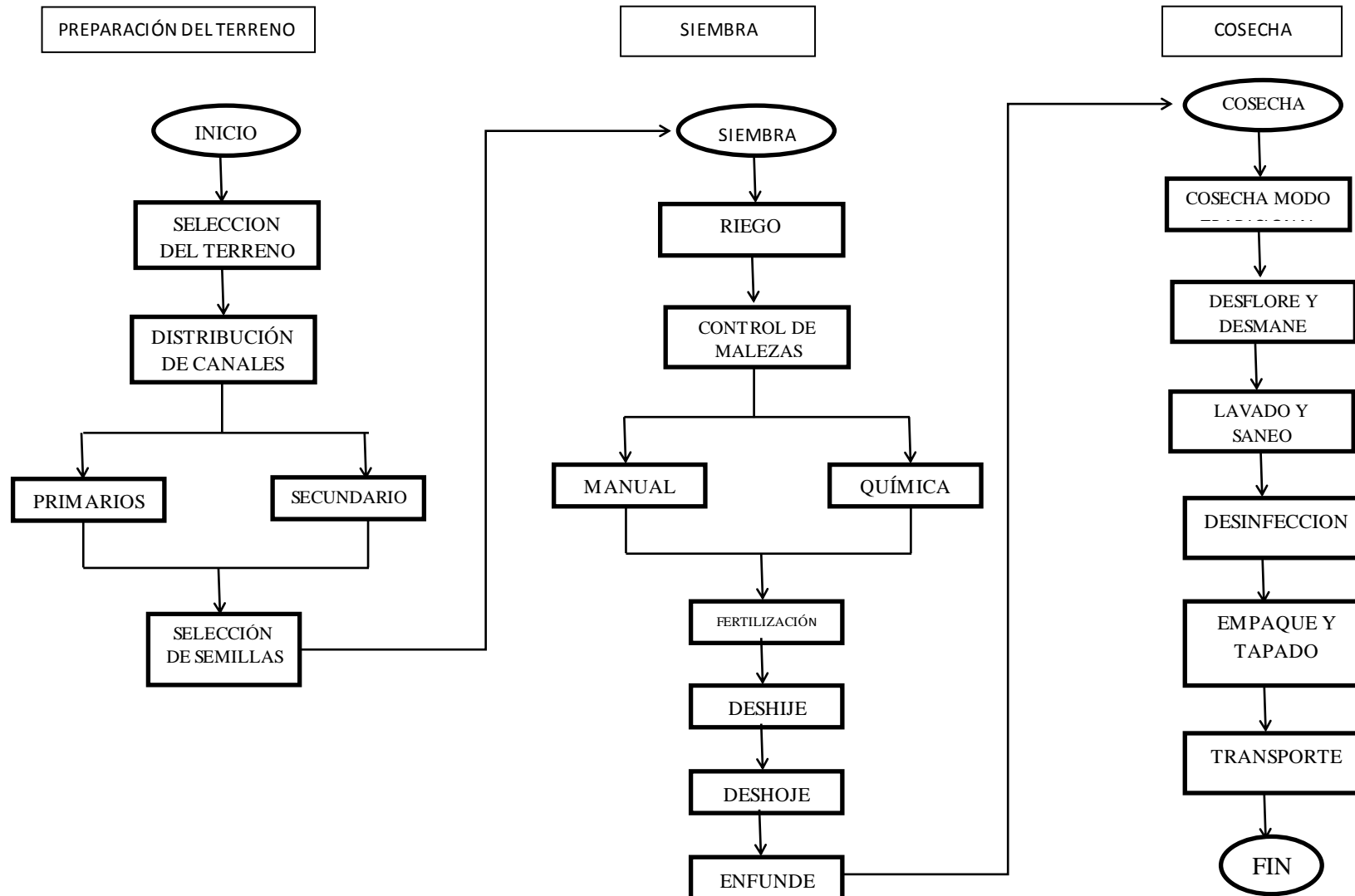
3.1.4 Procesos de apoyo.-

Los procesos de apoyo de la Hacienda "Paula Emilia" lo componen todos aquellos departamentos con los que cuenta la empresa, incluyendo además procesos de apoyo externos. Los procesos de apoyo del departamento de producción serán los siguientes:

- **Departamento de Recursos Humanos:** Es el autorizado de la contratación y legalización de los documentos del talento humano de la empresa.
- **Departamento de contabilidad:** Se encarga de registrar todas las transacciones que se generan en la empresa.
- **Departamento de logística:** Es aquel que provee los materiales e insumos necesarios para la producción de banano.
- **Departamento de comercialización:** Es el encargado de dar a conocer el producto de la empresa.

3.3. Flujo grama del proceso de producción

GRÁFICO 3-3 Flujo grama del proceso de producción



3.2 PREPARACIÓN DEL TERRENO

3.2.1 SELECCION DEL TERRENO

La hacienda Paula Emilia prioriza la selección de los mejores suelos agrícolas y la preparación de estos mediante su apropiada limpieza, mecanización e implementación de drenajes y canales de riego para posteriormente proceder a la siembra.

3.2.2 DISTRIBUCIÓN DE CANALES DE RIEGO

Para obtener una mejor producción la hacienda Paula Emilia tiene:

3.2.3 PRIMARIOS

Son los canales más profundos que están a los costados de las hectáreas a producirse es decir alrededor de la siembra

3.2.4 SECUNDARIOS

Son los que se encuentran dentro de la siembra y se encargan de la separación de las planta, para poder hacer el riego correspondiente.

3.2.5 SELECCIÓN DE SEMILLAS

El principal elemento en la Hacienda Paula Emilia es la selección de una buena semilla (sea ésta cepa, cebollín o meristemo); por lo tanto seleccionan hijos sanos de una plantación que se conoce por lo que es la mejor garantía para evitar problemas de sanidad a corto y mediano plazo.

3.3 SIEMBRA

3.3.1 SIEMBRA

Una vez que se ha preparado el terreno se procede a definir el sistema de siembra, entre los más utilizados están el triángulo, cuadro y doble surco. Durante la siembra se realiza la mezcla con abonos orgánicos al momento de depositar la semilla en el hueco respectivo, la buena calidad microbiológica de estos abonos es fundamental en esta etapa.

3.3.2 RIEGO

Se utiliza para ello un sistema mecanizado

3.3.3 CONTROL DE MALEZAS

El control de maleza se lo puede hacer de dos maneras que son las siguientes:

- **MANUAL.**- Es la que se hace con el machete sacando los montes que están alrededor de la planta

- **QUIMICA.-** Es mediante la aplicación de herbicidas y se hace con una bomba de fumigar para matar las malezas y así proteger a la planta de plagas.

3.3.4 FERTILIZACIÓN

Se la puede hacer con una bomba fumigando y manualmente con urea y abonos. En los cultivos de banano en el Ecuador se ha llegado a determinar que los elementos indispensables para aplicar en el suelo son el Nitrógeno y el Potasio.

3.3.5 DESHIJE

Consiste en la eliminación de retoños o hijos que no son productivos. El concepto básico es mantener únicamente una secuencia entre la madre, el hijo y un nieto, seleccionando sólo las mejores plantas para la producción.

3.3.6 DESHOJE

Comprende la eliminación de hojas no funcionales.

3.3.7 ENFUNDE

Es proteger al racimo con una funda de polietileno perforada de dimensiones convenientes, esto sirve para proteger de plagas y aves que puedan picar la fruta.

3.4 COSECHA

3.4.1 COSECHA

Es el proceso que inicia desde el momento del corte de los racimos hasta su transporte a la empacadora, e implica un conjunto de procedimientos para conservar en última instancia las características esenciales de la fruta hasta su consumo final. Un inadecuado proceso determina el no cumplimiento de las especificaciones de exportación.

3.4.2 COSECHA MODO TRADICIONAL

La cortadora pica el seudotallo, la planta se agobia y el racimo cae suavemente sobre la cuna acolchonada que sostiene el cargador, luego se procede a cortar el tallo y se transporta a la empacadora por intermedio del funicular.

3.4.3 DESFLORE Y DESMANE

Es la eliminación de las flores secas que se encuentran en la punta de los frutos del racimo que se va a ser el desmanee que se lo realiza con un cuchillo curvo o cortador semicircular (cuchareta) efectuando un solo corte limpio, sin dejar otros desgarres.

3.4.4 LAVADO Y SANEADO

En el primer tanque se procede a lavar cuidadosamente cada mano, y se eliminan aquellas que no califican.

3.4.5 DESINFECCIÓN

Se procede a rociar la fruta con una solución de sulfato de aluminio y un fungicida para prevenir las manchas de látex y pudrición de la corona.

3.4.6 EMPAQUE Y TAPADO

Se lo realiza en cajas de cartón corrugado elaborado bajo especificaciones convenientes, con su respectiva tapa y para proteger la fruta se utiliza el polietileno en forma adecuada. Se coloca la tapa observando que coincidan los orificios de ventilación del fondo y la tapa.

3.4.7 TRANSPORTE

Son transportados en camiones cerrados o cubiertos perfectamente para evitar la entrada de polvo o agua.

3.4.8 FIN

Consumidor final (PRIMA DONNA)

3.4. ANALISIS FODA

Tabla 3-1 ANALISIS FODA

ANÁLISIS DAFO			
HACIENDA PAULA EMILIA			
	FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1	Excelentes vías de acceso a la bananera	D1	Certificación de productos normas ISO
F2	Cercanía a los puertos de entrega del producto	D2	Alto índice de rotación del personal
F3	Personal capacitado y entrenado periódicamente	D3	Falta de tecnología de punta en ciertos procesos de producción
F4	suelos fértiles	D4	Canales de comunicación deficientes
F5	Agua abundante para riego.	D5	Producto predecible
	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
O1	Nuevos mercados	A1	Inestabilidad del mercado en ciertas épocas del año
O2	Venta de los desperdicios (rechazo), para producir puré y harina de banano	A2	Precios irrespetados por los exportadores del banano
O3	Disponibilidad de profesionales para brindar asistencia técnica en el manejo del cultivo	A3	Fuerza del invierno, que afecta a la plantación
O4	Apoyo del gobierno para otorgar créditos para el agro	A4	Plagas y enfermedades (sigatoca negra)
O5	Diversidad de productos para el control de plagas	A5	Creciente número de competidores

FUENTE: Hacienda "Paula Emilia"
ELABORADO POR: El Autor

**TESIS "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA PAULA EMILIA."
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL**

Tabla 3-2 MATRIZ OFENSIVA

MATRIZ OFENSIVA					
FORTALEZA		OPORTUNIDADES		INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PERSPECTIVA DEL CMI
F1	Excelentes vías de acceso	O1	Nuevos mercados	Incrementar la producción de banano, con el uso de nuevas técnicas de cultivo	Crecimiento y desarrollo
F2	Cercanía a los puertos de entrega del producto.	O2	Venta de los desperdicios (rechazo), para producir puré o harina de banano.	Impulsar la participación, investigación y el desarrollo de nuevas técnicas en el manejo del cultivo.	Financiera
F5	Agua abundante para el riego.	O4	Apoyo del gobierno para otorgar créditos para el agro.	Mejorar la calidad del producto y así tener mayor aceptación por parte de nuestros clientes.	Clientes

FUENTE: Hacienda "Paula Emilia"
ELABORADO POR: El Autor

Tabla 3-3 MATRIZ DEFENSIVA

MATRIZ DEFENSIVA					
DEBILIDADES		AMENAZAS		INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PERSPECTIVA DEL CMI
D1	Certificación del producto en norma ISO.	A3	Fuerza del invierno que afecta a la plantación.	Desarrollar seminarios de capacitación en el control de plagas (sigatoka negra)	Procesos Internos
D3	Falta de tecnología de punta en ciertos procesos de producción	A5	Creciente número de competidores	Mejorar la tecnología en ciertos procesos de producción del banano	Procesos Internos
D5	Canales de comunicación deficientes.	A1	Inestabilidad del mercado en ciertas épocas del año	Implementar un sistema de información para dar a conocer a los clientes sobre los productos (rechazo)	Crecimiento y Desarrollo
D2	alto índice de rotación del personal	A2	Denuncias al ministerio de relaciones laborales por trabajadores de la hacienda	Crear un departamento de Recursos Humanos para el personal de la hacienda	Crecimiento y Desarrollo

FUENTE: Hacienda "Paula Emilia"
ELABORADO POR: El Autor

3.5 Planes operativos

Los planes operativos consisten en establecer los programas y proyectos a realizar, son a corto plazo es decir hasta un año en ser ejecutados, el plan operativo de la Hacienda "Paula Emilia" para el año 2012 se lo representará en la siguiente tabla:

Tabla 3-4 OBJETIVOS OPERATIVOS

PERSPECTIVA	OBJETIVOS OPERATIVOS	META
Financiera	1. Incrementar el 10% de la producción de cajas de banano realizadas en el año 2012, en relación al año anterior con un presupuesto de 3000,00 USD.	Incrementar la producción en un 10%
	2. Disminuir en un 15% los costos de producción y desarrollo de nuevas técnicas en el manejo de cultivo en el año 2012, en relación al año anterior, con un presupuesto de 2500,00 USD	Disminuir en un 15% los costos de producción
Clientes	3. Disminuir el 30% los reportes de baja calidad evaluados en el año 2012 con relación al año 2011, con un presupuesto de 1000,00 USD.	Obtener un rango de calidad entre el 90 y 100%
	4. Disminuir el 20% la fumigación contra plagas en el año 2012, en relación al año 2011, con un presupuesto de 2000 USD.	Disminuir en un 20% la fumigación de plagas
Procesos internos	5. Incrementar en un 10% el área de producción de banano en el año 2012, con un presupuesto de 3000 USD.	Aumentar el área de producción en un 10%
	6. Renovar en un 40% los sistemas de riego en el año 2012, con un presupuesto de 2500 USD.	Tener los sistema de riego 100% óptimos
Aprendizaje y crecimiento	7. Capacitar al 100% del personal en el año 2012, con un presupuesto de 1000 USD.	Lograr que se cumpla con lo planificado en este año
	8. Implementar 3 proyectos de capacitación en empaque post cosecha para el personal de cuadrilla en el año 2012, con un presupuesto de 2500 USD.	Implementar 3 proyectos de aprendizaje y crecimiento por lo menos en el año 2012

FUENTE: Hacienda "Paula Emilia"

ELABORADO POR: El Autor

3.5.1 Identificación de variables cuantitativas y cualitativas como insumo para la construcción de indicadores

3.5.1.1 Variables cuantitativas.-

Estas variables son caracterizadas por información numérica que se le puede asociar en la elaboración de los indicadores como por ejemplo, costo de producción, dólares, cuentas por pagar, entre otras.

3.5.1.2 Variables cualitativas.-

Son variables que como su nombre lo indica están relacionadas con características exteriores, no se puede expresar con números y hay que expresarla con palabras, ejemplo capacitación, personal profesional, control, certificaciones, entre otras.

Diseño de indicadores de gestión

Perspectiva Financiera

3.6 Objetivo operativo 1

Incrementar en un 10% la producción de cajas de banano realizadas en el año 2012, en relación al año anterior con un presupuesto de 3000,00 USD.

Tabla 3-5 INDICADOR DE EFICACIA

INDICADOR DE EFICACIA	
Agregación mas preposición	Porcentaje de
Variable	Cajas de banano
Verbo en participio pasado	producidas
Complemento circunstancial de tiempo y lugar	En la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012
El indicador es: Porcentaje de cajas de banano producidas en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	

Tabla 3-6 INDICADOR DE EFICIENCIA

INDICADOR DE EFICIENCIA	
Agregación más preposición	Cantidad de
Variable	Dólares
Verbo en participio pasado	utilizados
Complemento circunstancial de tiempo y lugar	Para incrementar la producción de cajas de banano En la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012
El indicador es: Cantidad de dólares utilizados para incrementar la producción de cajas de banano en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	

FUENTE: Hacienda "Paula Emilia"
ELABORADO POR: El Autor

3.7 Objetivo operativo 2

Disminuir en un 15% los costos de producción y desarrollo de nuevas técnicas en el manejo de cultivo en el año 2012, en relación al año anterior, con un presupuesto de 2500,00 USD

Tabla 3-7 INDICADOR DE EFICACIA

INDICADOR DE EFICACIA	
Agregación más preposición	Porcentaje de
Variable	Costos de producción
Verbo en participio pasado	Disminuidos
Complemento circunstancial de tiempo y lugar	En la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012
El indicador es: Porcentaje de costos producción disminuidos en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	

FUENTE: Hacienda "Paula Emilia"

ELABORADO POR: El Autor

Tabla 3-8 INDICADOR DE EFICIENCIA

INDICADOR DE EFICIENCIA	
Agregación más preposición	Cantidad de
Variable	Dólares
Verbo en participio pasado	utilizados
Complemento circunstancial de tiempo y lugar	Para disminuir los costos de producción en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012
El indicador es: Cantidad de dólares utilizados para disminuir los costos de producción en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	

FUENTE: Hacienda "Paula Emilia"

ELABORADO POR: El Autor

Perspectiva del Cliente

3.8 Objetivo operativo 3

Disminuir el 30% los reportes de baja calidad evaluados en el año 2012 con relación al año 2011, con un presupuesto de 1000,00 USD.

Tabla 3-9 INDICADOR DE EFICACIA

INDICADOR DE EFICACIA	
Agregación más preposición	Porcentaje de
Variable	Reportes de baja calidad
Verbo en participio pasado	Evaluados
Complemento circunstancial de tiempo y lugar	En la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012
El indicador es: Porcentaje de reportes de baja calidad evaluados en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	

FUENTE: Hacienda "Paula Emilia"
ELABORADO POR: El Autor

Tabla 3-10 INDICADOR DE EFICIENCIA

INDICADOR DE EFICIENCIA	
Agregación más preposición	Cantidad de
Variable	Dólares
Verbo en participio pasado	utilizados
Complemento circunstancial de tiempo y lugar	Para disminuir los reportes de baja calidad evaluados en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012
El indicador es: Cantidad de dólares utilizados para disminuir los reportes de baja calidad evaluados en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	

FUENTE: Hacienda "Paula Emilia"
ELABORADO POR: El Autor

3.9 Objetivo operativo 4

Disminuir el 20% la fumigación contra plagas en el año 2012, en relación al año 2011, con un presupuesto de 2000 USD.

Tabla 3-11 INDICADOR DE EFICACIA

INDICADOR DE EFICACIA	
Agregación más preposición	Porcentaje de
Variable	Fumigación contra plagas
Verbo en participio pasado	Disminuidas
Complemento circunstancial de tiempo y lugar	En la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012
El indicador es: Porcentaje de fumigación contra plagas disminuidas en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	

FUENTE: Hacienda "Paula Emilia"
ELABORADO POR: El Autor

Tabla 3-12 INDICADOR DE EFICIENCIA

INDICADOR DE EFICIENCIA	
Agregación más preposición	Cantidad de
Variable	Dólares
Verbo en participio pasado	utilizados
Complemento circunstancial de tiempo y lugar	Para disminuir la fumigación contra plagas, en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012
El indicador es: Cantidad de dólares utilizados para disminuir la fumigación contra plagas, en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	

FUENTE: Hacienda "Paula Emilia"
ELABORADO POR: El Autor

Perspectiva de Procesos Internos

3.10 Objetivo operativo 5

Incrementar en un 10% el área de producción de banano en el año 2012, con un presupuesto de 3000 USD.

Tabla 3-13 INDICADOR DE EFICACIA

INDICADOR DE EFICACIA	
Agregación más preposición	Porcentaje de
Variable	Área de producción de banano
Verbo en participio pasado	incrementadas
Complemento circunstancial de tiempo y lugar	En la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012
El indicador es: Porcentaje de área de producción de banano incrementadas en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	

FUENTE: Hacienda "Paula Emilia"
ELABORADO POR: El Autor

Tabla 3-14 INDICADOR DE EFICIENCIA

INDICADOR DE EFICIENCIA	
Agregación más preposición	Cantidad de
Variable	Dólares
Verbo en participio pasado	utilizados
Complemento circunstancial de tiempo y lugar	Para incrementar el área de producción de banano la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012
El indicador es: Cantidad de dólares utilizados para incrementar el área de producción de banano en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	

FUENTE: Hacienda "Paula Emilia"
ELABORADO POR: El Autor

3.11 Objetivo operativo 6

Renovar en un 40% los sistemas de riego en el año 2012, con un presupuesto de 2500 USD.

Tabla 3-15 INDICADOR DE EFICACIA

INDICADOR DE EFICACIA	
Agregación más preposición	Porcentaje de
Variable	Sistemas de riego
Verbo en participio pasado	Renovados
Complemento circunstancial de tiempo y lugar	En la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012
El indicador es: Porcentaje de sistema de riego renovados en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	

FUENTE: Hacienda "Paula Emilia"
ELABORADO POR: El Autor

Tabla 3-16 INDICADOR DE EFICIENCIA

INDICADOR DE EFICIENCIA	
Agregación más preposición	Cantidad de
Variable	Dólares
Verbo en participio pasado	utilizados
Complemento circunstancial de tiempo y lugar	Para renovar los sistemas de riego, en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012
El indicador es: Cantidad de dólares utilizados para renovar los sistemas de riego, en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	

FUENTE: Hacienda "Paula Emilia"
ELABORADO POR: El Autor

Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

3.12 Objetivo operativo 7

Capacitar al 100% del personal en el año 2012, con un presupuesto de 1000 USD.

Tabla 3-17 INDICADOR DE EFICACIA

INDICADOR DE EFICACIA	
Agregación más preposición	Porcentaje de
Variable	Empleados
Verbo en participio pasado	Capacitados
Complemento circunstancial de tiempo y lugar	En la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012
El indicador es: Porcentaje de empleados capacitados en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	

FUENTE: Hacienda "Paula Emilia"
ELABORADO POR: El Autor

Tabla 3-18 INDICADOR DE EFICIENCIA

INDICADOR DE EFICIENCIA	
Agregación más preposición	Cantidad de
Variable	Dólares
Verbo en participio pasado	utilizados
Complemento circunstancial de tiempo y lugar	Para capacitar al personal de la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012
El indicador es: Cantidad de dólares utilizados para capacitar al personal de la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	

3.13 Objetivo operativo 8

Implementar 3 proyectos de capacitación en empaque post cosecha para el personal de cuadrilla en el año 2012, con un presupuesto de 2500 USD.

Tabla 3-19 INDICADOR DE EFICACIA

INDICADOR DE EFICACIA	
Agregación más preposición	Numero de
Variable	Proyectos de capacitación
Verbo en participio pasado	Realizados
Complemento circunstancial de tiempo y lugar	Al personal de cuadrilla En la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012
El indicador es: Numero de proyectos de capacitación realizados al personal de cuadrilla en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012.	

FUENTE: Hacienda "Paula Emilia"

ELABORADO POR: El Autor

Tabla 3-20 INDICADOR DE EFICIENCIA

INDICADOR DE EFICIENCIA	
Agregación más preposición	Cantidad de
Variable	Dólares
Verbo en participio pasado	utilizados
Complemento circunstancial de tiempo y lugar	Para implementar los proyectos de capacitación en empaque post cosecha, en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012
El indicador es: Cantidad de dólares utilizados para implementar los proyectos de capacitación en empaque post cosecha, en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	

4 CAPITULO IV

4.1 Desarrollo practico de los tableros de control

4.1.1 Resultado del análisis de los indicadores de gestión

Para medir y analizar la información detallada en los indicadores de gestión, propuestos en el capítulo anterior, se adquirió datos de ciertos indicadores, de las investigaciones realizadas en la hacienda y que no se encontró registros se elaborará con datos hipotéticos, como aporte al trabajo de investigación.

Una vez realizado los tableros de control, se analizará la información a través de comentarios de auditoría con sus correspondientes atributos y la recomendación, como parte del análisis de los indicadores de gestión.

Condición: Situación actual encontrada.

Criterio: Norma aplicable

Causa: Situaciones que originaron la situación encontrada

Efecto: Resultado adverso o potencial de la situación encontrada. Los requisitos que deben reunir un hallazgo de auditoría son:

1. Importancia relativa que amerite ser comunicado.
2. Basado en hechos y evidencias precisas que figuran en los papeles de trabajo.
3. Objetivo; y,
4. Convinciente para una persona que no ha participado en la auditoría.

4.1.2 De los tableros de control

4.1.3 Diseño Perspectiva Financiera

Objetivo Numero 1: Incrementar el 10% de la producción de cajas de banano realizadas en el año 2012, en relación al año anterior con un presupuesto de 3000,00 USD.

Antecedentes: Según la información obtenida en el departamento de producción de la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012 existió un incremento en el 8% en la producción de cajas banano en relación con el año 2011

Indicador de Eficacia

Cajas de banano producidas, año 2011 = 2300 (promedio quincenal)

Cajas de banano producidas, año 2012 = 2500 (promedio quincenal)

**TESIS "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA PAULA EMILIA."
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL**

Tabla 4-1 Indicador de eficacia del objetivo operativo 1

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de cajas de banano realizadas en la Hacienda "Paula Emilia", en el año 2012	10%	Anual	Indicador= $\left[\left(\frac{\text{Cajas prod 2012}}{\text{Cajas prod 2011}} \right) * 100 \right] - 100$ Indicador= $\left[\left(\frac{2500}{2300} \right) * 100 \right] - 100$ Indicador= 8,69%	%	Índice = $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \right) * 100 \right]$ Índice = $\left[\left(\frac{8,69}{10} \right) * 100 \right]$ Índice = 86.95% Brecha desfavorable = 13.04%

FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	8,69%
Índice	86.95%
Brecha desfavorable	13.04%

**TESIS "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA PAULA EMILIA."
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL**

Tabla 4-2 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 1

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Cantidad de dólares utilizados para incrementar la producción de cajas de banano en la Hacienda "Paula Emilia", en el año 2012.	3000 USD	Quincenal	NO APLICA POR SER DATO Indicador= 2500 USD	Dólares	<p>Índice = $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}}\right)* 100\right]$</p> <p>Índice = $\left[\left(\frac{2500}{3000}\right)* 100\right]$</p> <p>Índice = 83.33%</p> <p>Brecha desfavorable = 16.67%</p>

FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	-----
Índice	83.33%
Brecha desfavorable	16.67%

Objetivo Operativo 2: Disminuir en un 15% los costos de producción y desarrollo de nuevas técnicas en el manejo de cultivo en el año 2012, en relación al año anterior, con un presupuesto de 2500,00 USD

Antecedentes: Según la información obtenida en el departamento de producción de la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012, se realizó la verificación de los costos de producción, los mismos que se detallan a continuación:

Indicador de Eficacia

Costos de producción reducidos año 2012 =10%

Costos de producción (estándar) objetivo operativo año 2012 = 15%

Indicador de Eficiencia

Costos de producción año 2012 = 2300

Estándar = 2500

**TESIS "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA PAULA EMILIA."
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL**

Tabla 4-3 Indicador de eficacia del objetivo operativo 2

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de costos producción disminuidos en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	15%	Anual	No aplica por ser dato	%	<p>Índice = $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}}\right) * 100\right]$</p> <p>Índice = $\left[\left(\frac{10}{15}\right) * 100\right]$</p> <p>Índice = 67%</p> <p>Brecha desfavorable = 23%</p>

FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	-----
Índice	67%
Brecha desfavorable	23%

**TESIS "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA PAULA EMILIA."
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL**

Tabla 4-4 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 2

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Cantidad de dólares utilizados para disminuir los costos de producción en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	25000 USD	Anual	NO APLICA POR SER DATO	Dólares	<p>Índice = $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}}\right)* 100\right]$</p> <p>Índice = $\left[\left(\frac{23000}{25000}\right)* 100\right]$</p> <p>Índice = 92%</p> <p>Brecha desfavorable = 8%</p>

FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	-----
Índice	92%
Brecha desfavorable	8%

Objetivo Operativo 3: Disminuir el 30% los reportes de baja calidad evaluados en el año 2012 con relación al año 2011, con un presupuesto de 1000,00 USD.

Antecedentes: Según la información obtenida en el departamento de producción de la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012, se realizó la verificación de los reportes de baja calidad evaluados, los mismos que se detallan a continuación:

Indicador de Eficacia

Reportes de baja calidad año 2012 = 4

Reportes de baja calidad año 2011 = 6

Indicador de Eficiencia

Recursos presupuestados asignado según objetivo 3 = 1000 USD

Recursos utilizados = 850 USD

**TESIS "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA PAULA EMILIA."
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL**

Tabla 4-5 Indicador de eficacia del objetivo operativo 3

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de reportes de baja calidad evaluados en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	30%	Anual	Indicador=	%	Índice =
			$\left[\left(\frac{Rpt\ baja\ cal\ 2012}{Rpt\ baja\ cal\ 2011} \right) * 100 \right] - 100$		$\left[\left(\frac{Indicador}{Estandar} \right) * 100 \right]$
			Indicador=		Índice =
			$\left[\left(\frac{4}{6} \right) * 100 \right] - 100$		$\left[\left(\frac{33.33}{30} \right) * 100 \right]$
			Indicador= 33.33%		Índice = 111.11%
					Brecha favorable = 11.11%

FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	-----
Índice	111.11%
Brecha favorable	11.11%

**TESIS "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA PAULA EMILIA."
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL**

Tabla 4-6 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 3

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Cantidad de dólares utilizados para disminuir los reportes de baja calidad evaluados en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	1000USD	Anual	NO APLICA POR SER DATO	Dólares	<p>Índice = $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}}\right)* 100\right]$</p> <p>Índice = $\left[\left(\frac{850}{1000}\right)* 100\right]$</p> <p>Índice = 85%</p> <p>Brecha desfavorable = 15%</p>

FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	-----
Índice	85%
Brecha desfavorable	15%

Objetivo Operativo 4: Disminuir el 20% la fumigación contra plagas en el año 2012, en relación al año 2011, con un presupuesto de 2000 USD.

Antecedentes: Según la información obtenida en el departamento de producción de la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012, se realizó la verificación de las fumigaciones realizadas en las plantaciones, los mismos que se detallan a continuación:

Indicador de Eficacia

Cantidad de fumigaciones año 2012 = 12

Cantidad de fumigaciones año 2011 = 14

Indicador de Eficiencia

Recursos presupuestados asignado según objetivo 4 = 2000 USD

Recursos utilizados = 2000 USD

Tabla 4-7 Indicador de eficacia del objetivo operativo 4

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de fumigación contra plagas disminuidas en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	20%	Anual	Indicador= $\left[\left(\frac{\text{Fumigacion 2012}}{\text{Fumigacion 2011}} \right) * 100 \right] - 100$	%	Índice = $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \right) * 100 \right]$
			Indicador= $\left[\left(\frac{12}{14} \right) * 100 \right] - 100$		Índice = $\left[\left(\frac{14.28}{20} \right) * 100 \right]$
			Indicador= 14.28 %		Índice = 71.42%
					Brecha desfavorable = 28.57%

FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	14.28%
Índice	71.42%
Brecha desfavorable	28.57%

**TESIS "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA PAULA EMILIA."
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL**

Tabla 4-8 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 4

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Cantidad de dólares utilizados para disminuir la fumigación contra plagas, en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	2000USD	Anual	NO APLICA POR SER DATO	Dólares	<p>Índice = $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}}\right)* 100\right]$</p> <p>Índice = $\left[\left(\frac{2200}{2000}\right)* 100\right]$</p> <p>Índice = 110%</p> <p>Brecha desfavorable = 10%</p>

FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	-----
Índice	110%
Brecha desfavorable	10%

Objetivo Operativo 5: Incrementar en un 10% el área de producción de banano en el año 2012, con un presupuesto de 3000 USD.

Antecedentes: Según la información obtenida en el departamento de producción de la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012, se realizó la verificación del área de producción de banano, mismos que se detallan a continuación:

Indicador de Eficacia

Área de producción de banano = 8%

Estándar = 10%

Indicador de Eficiencia

Recursos presupuestados asignado según objetivo 5= 3000 USD

Recursos utilizados = 3500 USD

**TESIS "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA PAULA EMILIA."
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL**

Tabla 4-9 Indicador de eficacia del objetivo operativo 5

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de área de producción de banano incrementadas en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	10%	Anual	NO APLICA	%	<p>Índice = $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}}\right) * 100\right]$</p> <p>Índice = $\left[\left(\frac{8}{10}\right) * 100\right]$</p> <p>Índice = 80%</p> <p>Brecha desfavorable = 20%</p>

FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	
Índice	80%
Brecha desfavorable	20%

**TESIS "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA PAULA EMILIA."
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL**

Tabla 4-10 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 5

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Cantidad de dólares utilizados para incrementar el área de producción de banano en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	3000USD	Anual	NO APLICA POR SER DATO	Dólares	<p>Índice = $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}}\right)* 100\right]$</p> <p>Índice = $\left[\left(\frac{3500}{3000}\right)* 100\right]$</p> <p>Índice = 117%</p> <p>Brecha desfavorable = 17%</p>

FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	-----
Índice	117%
Brecha desfavorable	17%

Objetivo Operativo 6: Renovar en un 40% los sistemas de riego en el año 2012, con un presupuesto de 2500 USD.

Antecedentes: Según la información obtenida en el departamento de producción de la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012, se realizó la verificación del sistema de riego, información que para la formulación de los indicadores de gestión se detalla a continuación:

Indicador de Eficacia

Sistemas de riego renovados = 20%

Estándar = 40%

Indicador de Eficiencia

Recursos presupuestados asignado según objetivo 6= 1250 USD

Recursos utilizados = 2500 USD

**TESIS "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA PAULA EMILIA."
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL**

Tabla 4-11 Indicador de eficacia del objetivo operativo 6

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de sistema de riego renovados en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	40%	Anual	NO APLICA	%	<p>Índice = $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}}\right)* 100\right]$</p> <p>Índice = $\left[\left(\frac{20}{40}\right)* 100\right]$</p> <p>Índice = 50%</p> <p>Brecha desfavorable = 50%</p>

FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	
Índice	50%
Brecha desfavorable	50%

**TESIS "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA PAULA EMILIA."
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL**

Tabla 4-12 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 6

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Cantidad de dólares utilizados para renovar los sistemas de riego, en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	2500 USD	Anual	NO APLICA POR SER DATO	Dólares	<p>Índice = $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}}\right)* 100\right]$</p> <p>Índice = $\left[\left(\frac{1250}{2500}\right)* 100\right]$</p> <p>Índice = 50%</p> <p>Brecha desfavorable = 50%</p>

FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	-----
Índice	50%
Brecha desfavorable	50%

Objetivo Operativo 7: Capacitar al 100% del personal en el año 2012, con un presupuesto de 1000 USD

Antecedentes: Según la información obtenida en el departamento de recursos humanos de la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012, se realizó la verificación de las capacitaciones realizadas a los empleados, información que para la formulación de los indicadores de gestión se detalla a continuación:

Indicador de Eficacia

Empleados capacitados = 100%

Estándar = 100%

Indicador de Eficiencia

Recursos presupuestados asignado según objetivo 7= 1000 USD

Recursos utilizados = 1000 USD

**TESIS "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA PAULA EMILIA."
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL**

Tabla 4-13 Indicador de eficacia del objetivo operativo 7

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de empleados capacitados en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	100%	Anual	NO APLICA	%	<p>Índice = $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}}\right) * 100\right]$</p> <p>Índice = $\left[\left(\frac{100}{100}\right) * 100\right]$</p> <p>Índice = 100%</p> <p>Brecha favorable = ---</p>

FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	
Índice	100%
Brecha favorable	-----

**TESIS "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA PAULA EMILIA."
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL**

Tabla 4-14 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 7

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Cantidad de dólares utilizados para capacitar al personal de la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	1000 USD	Anual	NO APLICA POR SER DATO	Dólares	<p>Índice = $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}}\right)* 100\right]$</p> <p>Índice = $\left[\left(\frac{1000}{1000}\right)* 100\right]$</p> <p>Índice = 100%</p> <p>Brecha favorable = -----</p>

FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	-----
Índice	100%
Brecha desfavorable	-----

Objetivo Operativo 8: Implementar 3 proyectos de capacitación en empaque post cosecha para el personal de cuadrilla en el año 2012, con un presupuesto de 2500 USD.

Antecedentes: Según la información obtenida en el departamento de recursos humanos de la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012, se realizó la verificación de los proyectos de capacitación en empaque post cosecha realizadas, información que para la formulación de los indicadores de gestión se detalla a continuación:

Indicador de Eficacia

Proyectos de capacitación realizados = 3

Estándar = 3

Indicador de Eficiencia

Recursos presupuestados asignado según objetivo 8= 2500 USD

Recursos utilizados = 2500 USD

**TESIS "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA PAULA EMILIA."
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL**

Tabla 4-15 Indicador de eficacia del objetivo operativo 8

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Número de proyectos de capacitación realizados al personal de cuadrilla en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	3	Anual	NO APLICA	Número	<p>Índice = $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}}\right) * 100\right]$</p> <p>Índice = $\left[\left(\frac{3}{3}\right) * 100\right]$</p> <p>Índice = 100%</p> <p>Brecha favorable = ---</p>

FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

Indicador	
Índice	100%
Brecha favorable	-----

**TESIS "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA PAULA EMILIA."
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL**

Tabla 4-16 Indicador de eficiencia del objetivo operativo 8

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Cantidad de dólares utilizados para implementar los proyectos de capacitación en empaque post cosecha, en la Hacienda Paula Emilia, en el año 2012	2500 USD	Anual	NO APLICA POR SER DATO	Dólares	<p>Índice = $\left[\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}}\right)* 100\right]$</p> <p>Índice = $\left[\left(\frac{2500}{2500}\right)* 100\right]$</p> <p>Índice = 100%</p> <p>Brecha favorable = -----</p>

FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

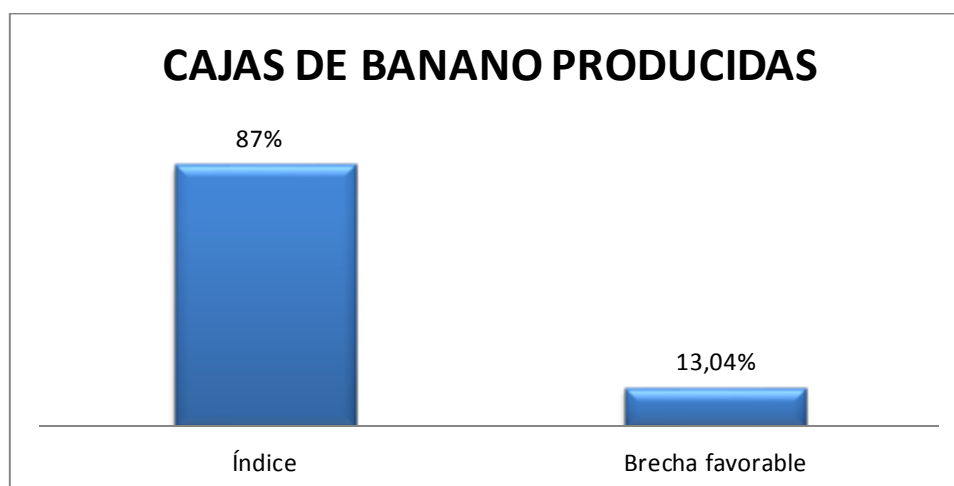
Indicador	-----
Índice	100%
Brecha desfavorable	-----

4.2 Resultado del análisis de los indicadores de gestión

PERSPECTIVA FINANCIERA

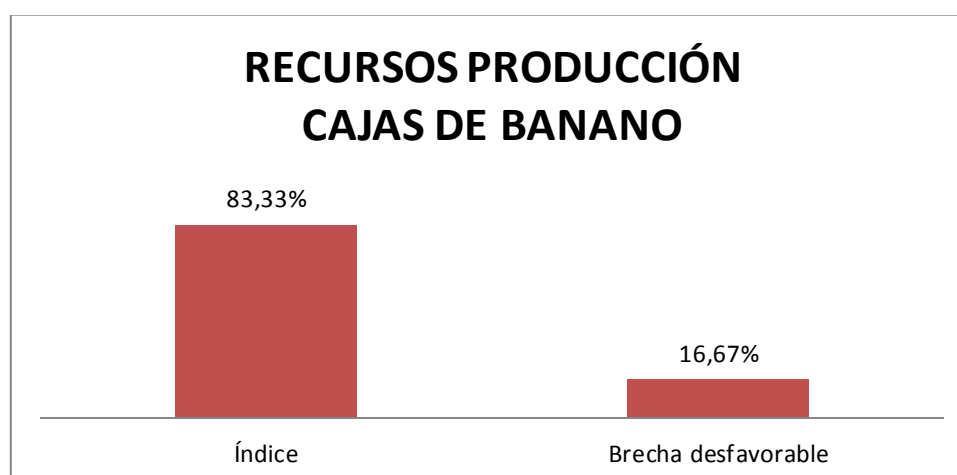
OBJETIVO # 1

GRÁFICO 4-1 RESULTADO DE EFICACIA



FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

GRÁFICO 4-2 RESULTADO DE EFICIENCIA



FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

COMENTARIO

La producción de cajas de banano no cumple con la meta establecida

De la verificación en el departamento de producción de la Hacienda "Paula Emilia" en el año 2012 se observó que la producción de cajas de banano alcanzo un 87% de eficacia, y el 83,33% de eficiencia, evidenciando que no se cumplió con el presupuesto asignado para esta actividad, lo que representa un nivel de eficiencia y eficacia satisfactorio.

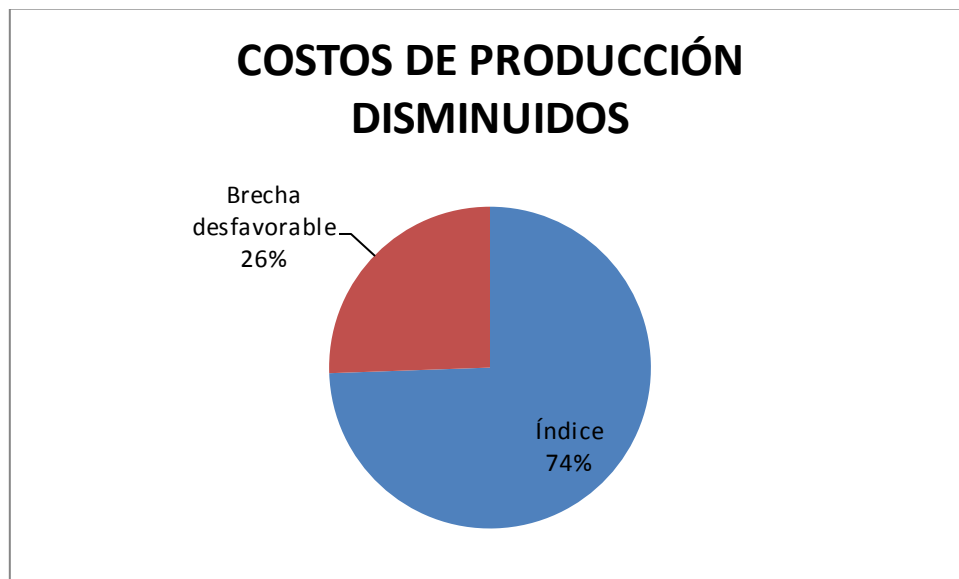
Lo expuesto anteriormente evidencia que no se logró cumplir con el objetivo operativo establecido en la planificación anual realizada por el Departamento de Producción de la empresa para su cumplimiento obligatorio.

Los acontecimientos descritos anteriormente se presentaron debido a que se bajó la dosis de fertilizantes, por la desfavorable situación climática de la zona de producción, y por inundaciones durante los meses de invierno, generando una brecha desfavorable del 16,67%

Recomendación: Se recomienda supervisar que las labores de campo se ejecuten a tiempo para que no dejar que las plagas y enfermedades por situaciones climáticas se propaguen en la plantación.

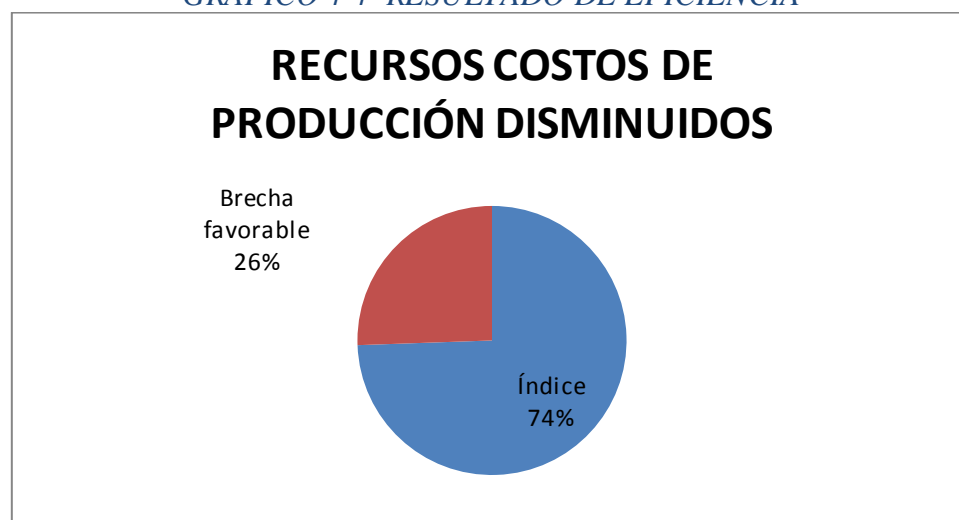
OBJETIVO # 2

GRÁFICO 4-3 RESULTADO DE EFICACIA



FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

GRÁFICO 4-4 RESULTADO DE EFICIENCIA



FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

COMENTARIO

La disminución de costos de producción no cumple la meta establecida

De la verificación en el departamento de producción de la Hacienda "Paula Emilia" en el año 2012 se observó que la disminución de los costos de producción alcanzo un 74% de eficacia, y el 74% de eficiencia, evidenciando que no se cumplió con el presupuesto asignado para esta actividad, lo que representa un nivel de eficiencia y eficacia satisfactorio.

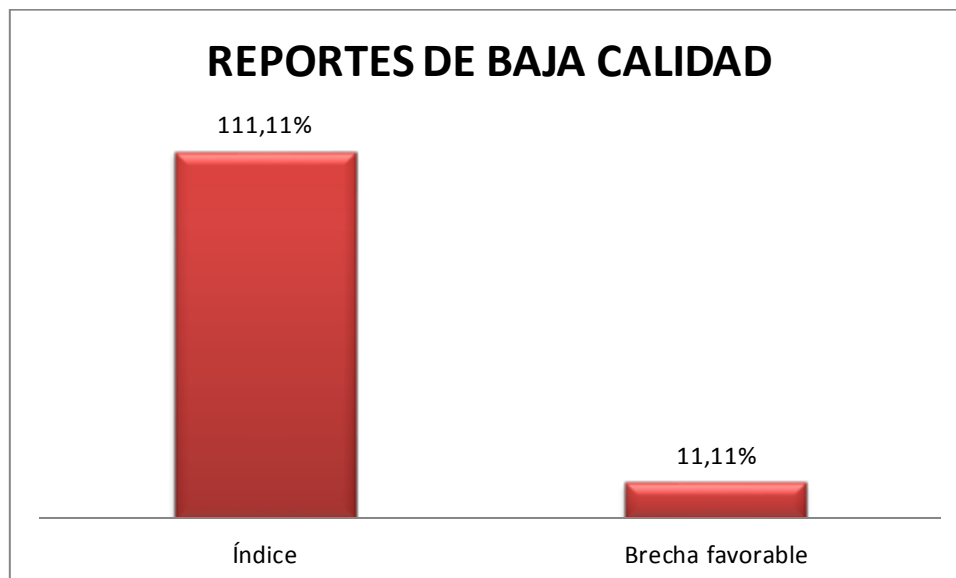
Lo expuesto anteriormente evidencia que no se logró cumplir con el objetivo operativo establecido en la planificación anual realizada por el Departamento de Producción de la empresa para su cumplimiento obligatorio.

Los acontecimientos descritos anteriormente se presentaron debido a una variación significativa en los precio de los fertilizantes y al contrato de maquinaria, por la desfavorable situación climática de la zona de producción, y por inundaciones durante los meses de invierno, generando una brecha desfavorable del 26%

Recomendación: Se recomienda capacitar a los trabajadores de cuadrilla con el fin de utilizar personal eficiente y no sobrecargar el presupuesto para cubrir los costos del área de empaque.

OBJETIVO # 3

GRÁFICO 4-5 RESULTADO DE EFICACIA



FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

GRÁFICO 4-6 RESULTADO DE EFICIENCIA



FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

COMENTARIO

Los recursos utilizados para los reportes de baja calidad mal presupuestados

De la verificación en el departamento de comercialización de la Hacienda "Paula Emilia" en el año 2012 se verificó que los reportes de baja calidad se logró cumplir con la meta establecida en el objetivo operativo alcanzando un 111,11% de eficacia, y el 75%o de eficiencia, evidenciando que se cumplió con el indicador de eficacia.

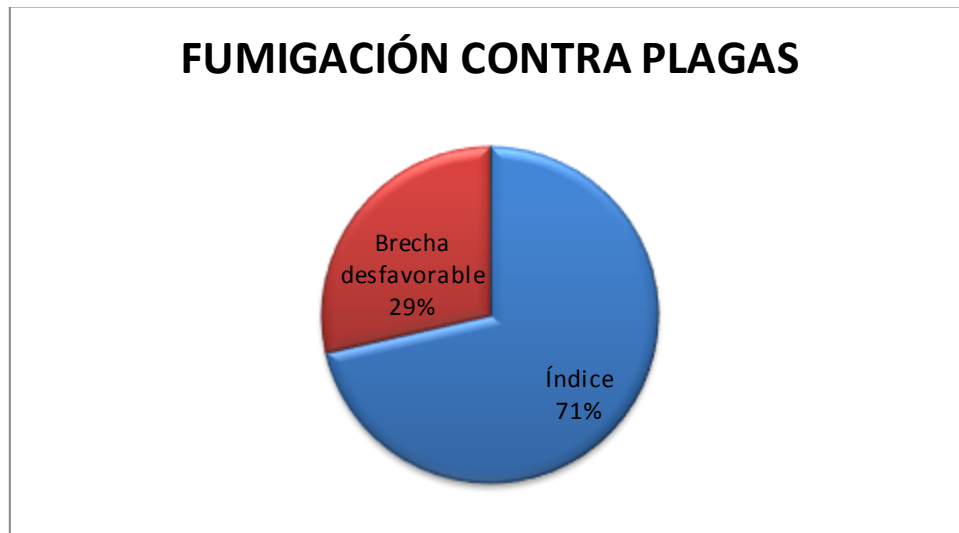
Lo expuesto anteriormente evidencia que no se logró cumplir con el indicador de eficiencia del objetivo operativo número tres realizado por el Departamento de Comercialización de la hacienda para su cumplimiento obligatorio.

Los acontecimientos descritos anteriormente se presentaron debido al trabajo responsable realizado por el personal de campo y de cuadrilla, además por el estricto control por parte de los supervisores y administradores de las haciendas generando una brecha favorable de 11,11% en eficacia y una brecha desfavorable del 15% en eficiencia.

Recomendación: Se recomienda seguir con el mismo nivel de control sobre los trabajadores, así como también incentivar económicamente a los mismos para mantener un nivel de calidad de banano digno de ser exportada.

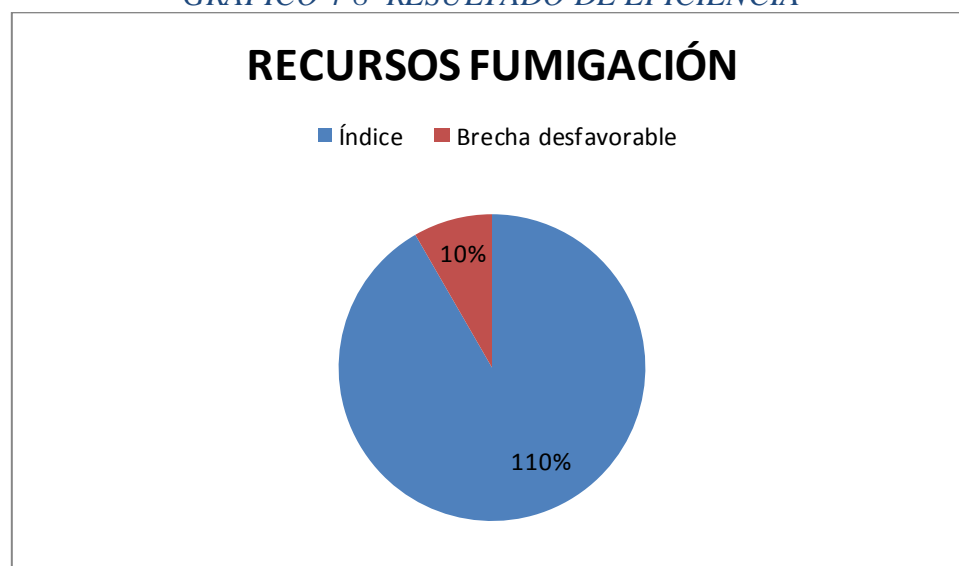
OBJETIVO # 4

GRÁFICO 4-7 RESULTADO DE EFICACIA



FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

GRÁFICO 4-8 RESULTADO DE EFICIENCIA



FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

COMENTARIO

La disminución de la fumigación contra plagas no cumple con la meta establecida

Según lo verificado en el departamento de producción de la Hacienda "Paula Emilia" en el año 2012 se observó que en la disminución de la fumigación contra plagas alcanzo un nivel de eficacia del 71% y el 90% de eficiencia, evidenciando que no se pudo cumplir con el indicador de eficacia y eficiencia.

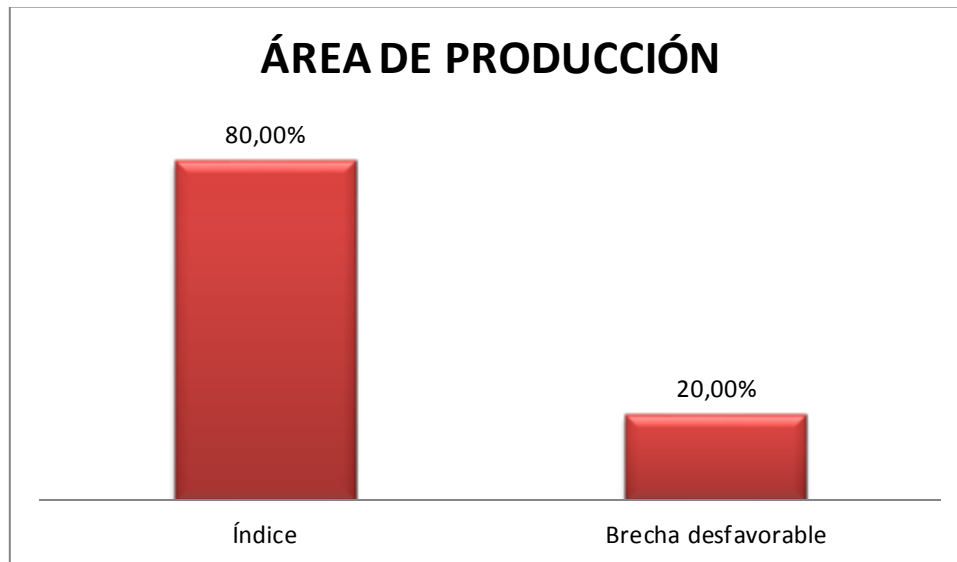
Lo expuesto anteriormente evidencia que no se logró cumplir con el indicador de eficacia y eficiencia del objetivo operativo número cuatro realizado por el Departamento de producción de la hacienda para su cumplimiento obligatorio.

Los acontecimientos descritos anteriormente se presentaron debido a la ineficiente función realizada por el personal de campo y de cuadrilla, y por el descuido por parte de los supervisores de la hacienda en las plantaciones, generando una brecha desfavorable de 29% de eficacia y una brecha desfavorable del 10% en eficiencia.

Recomendación: Se recomienda incrementar el número de supervisores para la revisión de las labores de campo y las acciones establecidas para el control de plagas de las plantaciones.

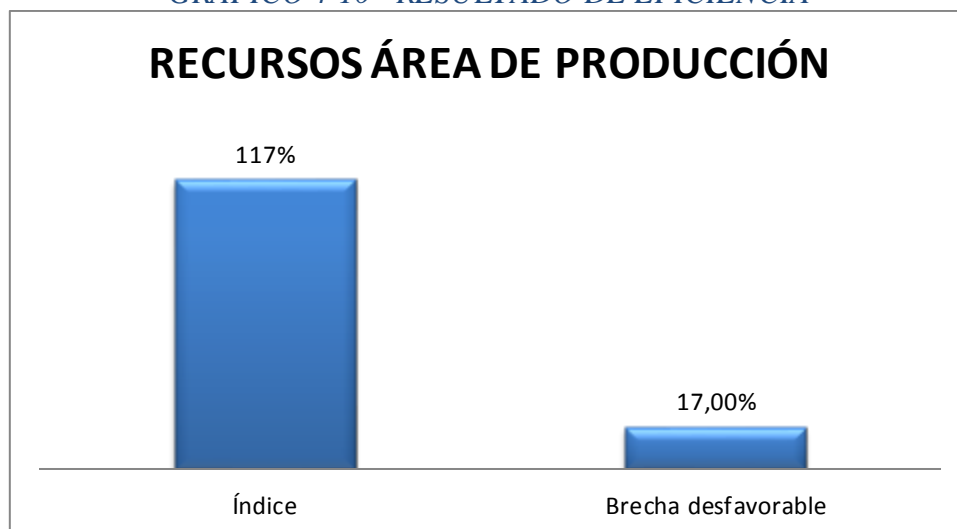
OBJETIVO # 5

GRÁFICO 4-9 RESULTADO DE EFICACIA



FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

GRÁFICO 4-10 RESULTADO DE EFICIENCIA



FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

COMENTARIO

El incremento en el área de producción de la Hacienda no cumple con lo establecido en el objetivo operativo.

De la verificación en el departamento de producción de la Hacienda "Paula Emilia" en el año 2012, los recursos utilizados para el cumplimiento del objetivo con un presupuesto de 3500 alcanzando un 80% de eficacia, y el 117% de eficiencia, lo que representa un nivel de eficacia satisfactoria.

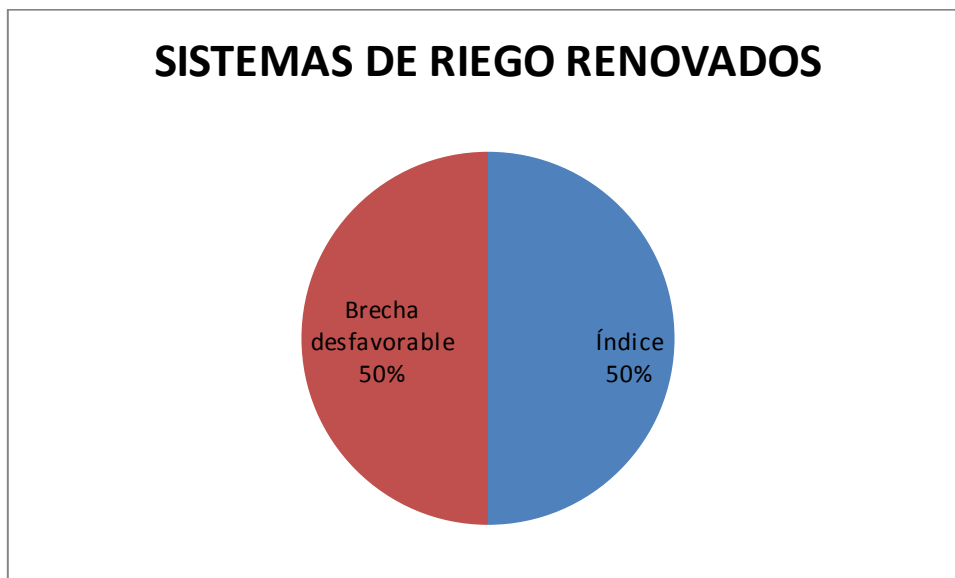
Lo expuesto anteriormente evidencia que no se logró cumplir con lo establecido en el objetivo operativo establecido en el objetivo operativo y que fue aprobado para su cumplimiento obligatorio.

Lo descrito anteriormente detalla que no se pudo cumplir con la meta establecida del objetivo operativo prevista para el desarrollo de la actividad, por las situaciones climáticas durante los meses de invierno generando una brecha desfavorable del 20% de eficacia y del 17% de eficiencia.

Recomendación: Se recomienda comprar los terrenos que hayan tenido explotación convencional y mantenerlos el tiempo de transición que indican las certificadoras y los estándares internacionales de producción.

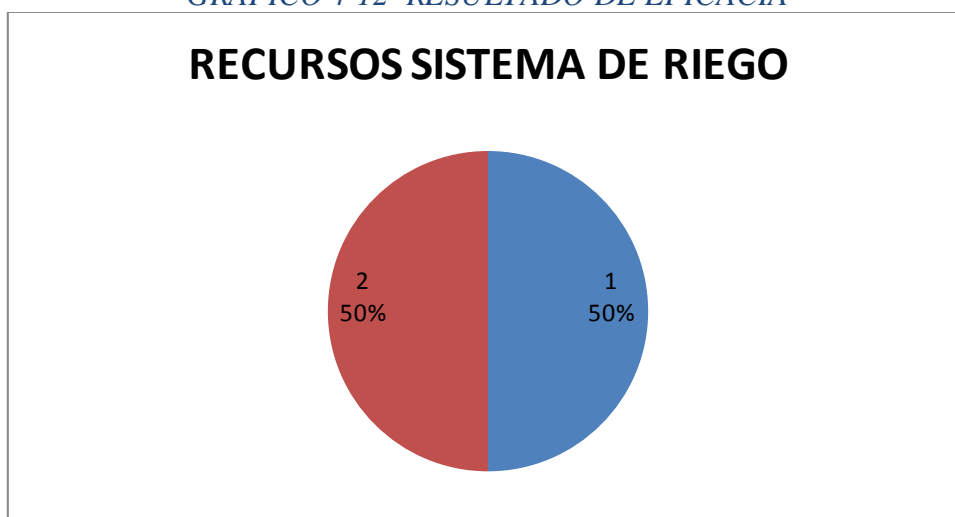
OBJETIVO # 6

GRÁFICO 4-11 RESULTADO DE EFICACIA



FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

GRÁFICO 4-12 RESULTADO DE EFICACIA



FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

COMENTARIO

No se renovaron los sistemas de riego según lo planificado en el objetivo operativo

De la verificación en el departamento de producción de la Hacienda "Paula Emilia" en el año 2012 se renovaron el 20% de los sistemas de riego alcanzando un 50% del nivel de eficacia y el 50% de eficiencia, lo que evidencia un nivel de eficacia y eficiencia moderadamente satisfactorio.

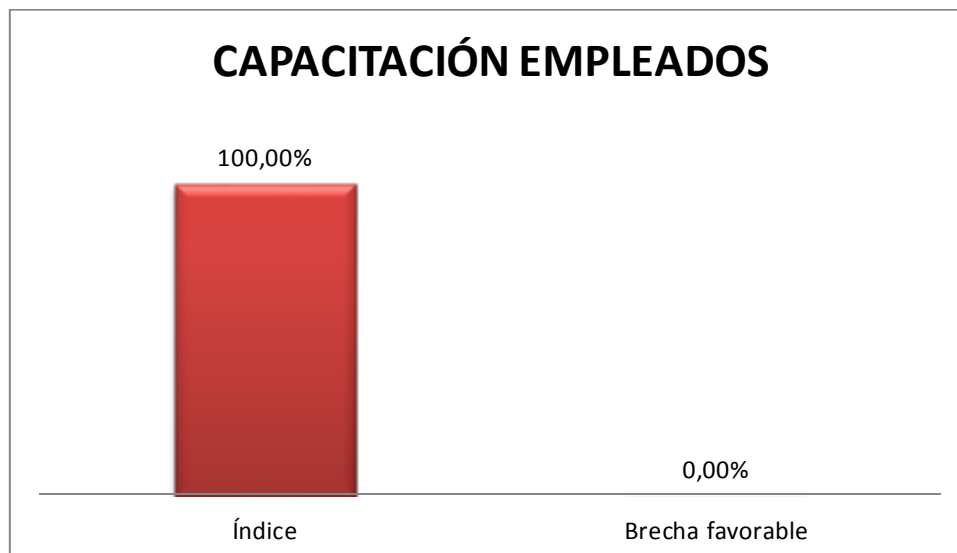
Lo expuesto anteriormente evidencia que no se logró cumplir con los indicadores propuestos en el objetivo operativo número seis realizado en la planificación anual y aprobado para su cumplimiento obligatorio.

Esta situación se dio debido a la necesidad de mejorar la producción de banano ya que con los sistemas de riego anteriores había sectores de las fincas que no se regaban, razón por la que no se pudo cumplir con el objetivo operativo generando una brecha incumplida del 50% en los niveles de eficiencia y eficacia.

Recomendación: Se recomienda renovar el 100% los sistemas de riego para obtener un funcionamiento eficiente de estos y así ayudar a subir los volúmenes de producción.

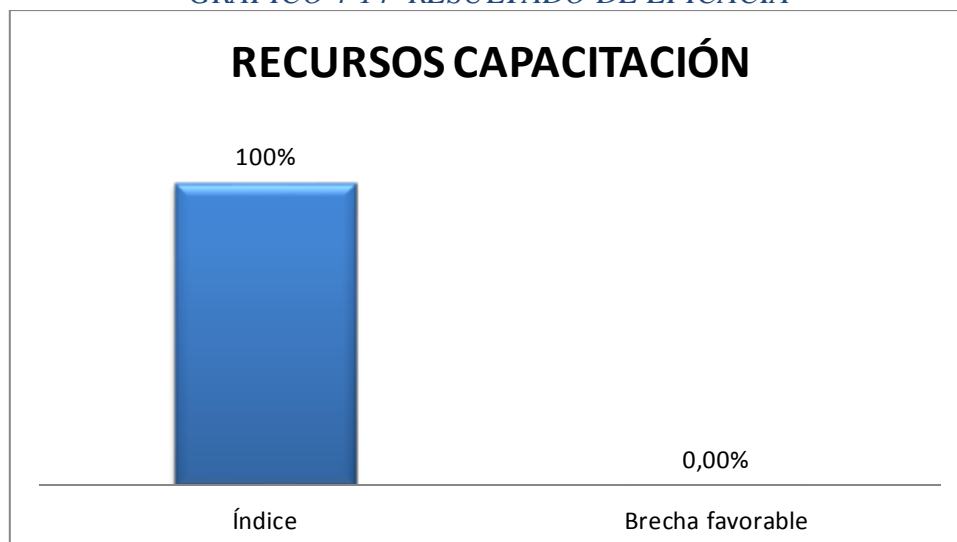
OBJETIVO # 7

GRÁFICO 4-13 RESULTADO DE EFICACIA



FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

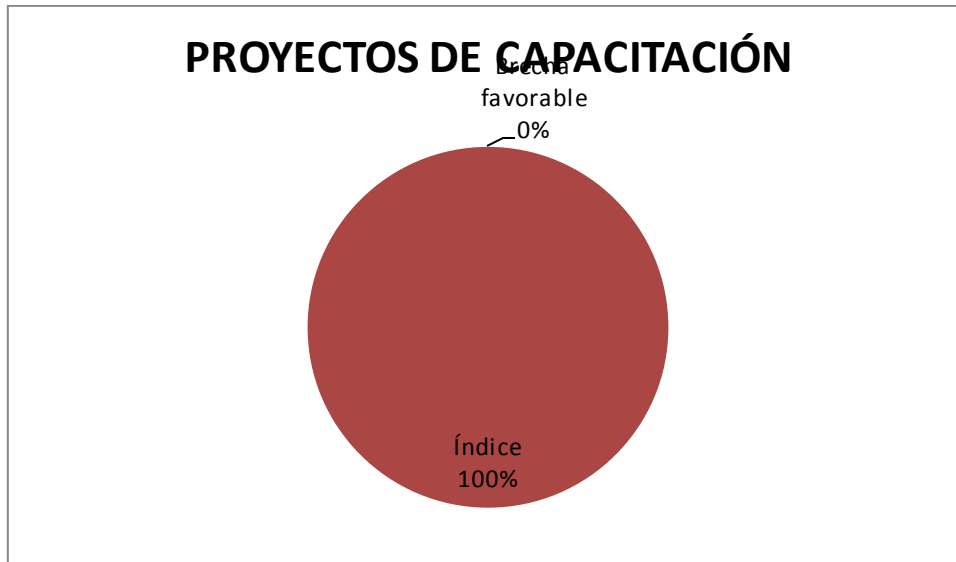
GRÁFICO 4-14 RESULTADO DE EFICACIA



FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

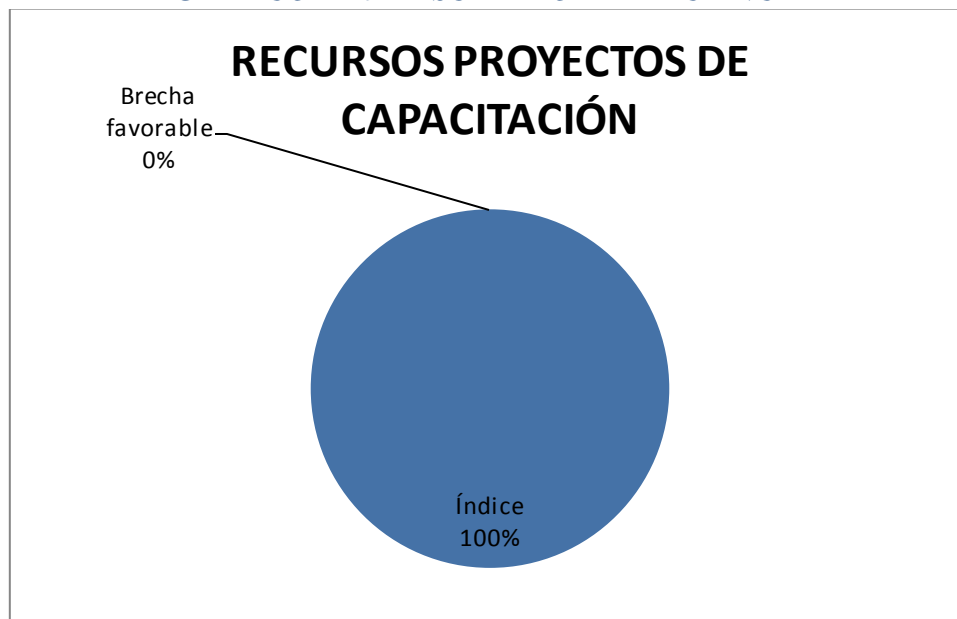
OBJETIVO # 8

GRÁFICO 4-15 RESULTADO DE EFICACIA



FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

GRÁFICO 4-16 RESULTADO DE EFICIENCIA



FUENTE: Hacienda Paula Emilia
ELABORADO POR: EL AUTOR

4.2. Responsables, plazos de ejecución y firmas

Objetivo Operativo	Actividades	Responsable	Plazo	Medios de Verificación	Firmas
Incrementar el 10% de la producción de cajas de banano realizadas en el año 2012, en relación al año anterior con un presupuesto de 3000,00 USD.	Se recomienda supervisar que las labores de campo se ejecuten a tiempo para que no dejar que las plagas y enfermedades por situaciones climáticas se propaguen en la plantación.	Departamento Producción	Cada seis meses	Nomina	Carlos Olivo
Disminuir en un 15% los costos de producción y desarrollo de nuevas técnicas en el manejo de cultivo en el año 2012, en relación al año anterior, con un presupuesto de 2500,00 USD	Se recomienda capacitar a los trabajadores de cuadrilla con el fin de utilizar personal eficiente y no sobrecargar el presupuesto para cubrir los costos del área de empaque	Departamento Producción	Cada seis meses	Nomina	Diego Vásquez
Disminuir el 30% los reportes de baja calidad evaluados en el año 2012 con relación al año 2011, con un presupuesto de 1000,00 USD.	Realizar mejor control sobre los trabajadores, así como también incentivar económicamente a los mismos para mantener un nivel de calidad de banano digno de ser exportada.	Departamento de comercialización	Cada seis meses	Nomina	Alexandra Cordero
Disminuir el 20% la fumigación contra plagas en el año 2012, en relación al año 2011, con un presupuesto de 2000 USD.	incrementar el número de supervisores para la revisión de las labores de campo y las acciones establecidas para el control de plagas de las plantaciones	Departamento Producción	Cada seis meses	Nomina	Diego Vásquez
Incrementar en un 10% el área de producción de banano en el año 2012, con un presupuesto de 3000 USD.	Comprar terrenos que hayan tenido explotación convencional y mantenerlos el tiempo de transición que indican las certificadoras y los estándares internacionales de producción.	Departamento Producción	Cada seis meses	Nomina	Carlos Olivo
Renovar en un 40% los sistemas de riego en el año 2012, con un presupuesto de 2500 USD.	Se recomienda renovar el 100% los sistemas de riego para obtener un funcionamiento eficiente de estos y así ayudar a subir los volúmenes de producción.	Departamento Producción	Cada seis meses	Nomina	Carlos Olivo

5 CAPITULO V

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.1 CONCLUSIONES

- Todo lo que se a realizado en este trabajo es en beneficio de la hacienda "Paula Emilia", ofreciendo una base de datos para una futura implementación de indicadores de gestión basado en el modelo del Cuadro de Mando Integral.
- El modelo del Cuadro de Mando Integral nos servirá para el mejoramiento de las actividades que se realizan en la hacienda "Paula Emilia" en cada una de las áreas mediante la documentación y mediación de las mismas.
- En la hacienda "Paula Emilia" el Cuadro de Mando Integral nos ayudara a tomar medidas correctivas antes de que se desarrolle algún tipo de problema y de esta manera reducir el riesgo inherente, nos ayudara a planificar adecuadamente los objetivos y metas enlazando a todos los miembros de la hacienda a una sola dirección, creando una matriz que permita mitigar el riesgo a niveles muy bajos con un enfoque integral.
- En este trabajo de investigación se a identificado la falta de asesoría para el personal referente al alcance de cada objetivo a cumplir, a pesar de las capacitaciones recibidas dentro de la hacienda.
- Se ha identificado la falta de interés por cumplir los procedimientos y objetivos por parte del personal que trabaja dentro de la hacienda "Paula Emilia".

- Con todo lo expuesto anteriormente se a analizado cada uno de los objetivos operativos mediante indicadores de gestión los mismos que nos han permitido visualizar resultados que contribuían en el mejoramiento de la hacienda "Paula Emilia" y aumentar la satisfacción del cliente.

5.1.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la hacienda "Paula Emilia" continuar con las capacitaciones a todo el personal que labora dentro de la misma para lograr las metas y objetivos en un 100%, compartir y dar a conocer los planes estratégicos anuales, sus planes operativos y cada uno de los objetivos operativos.

A la gerencia y a su cuerpo operativo se le recomienda implementar el Cuadro de Mando Integral mediante indicadores de gestión y monitorear los mismos por lo menos seis meses y así conocer el estado real de la hacienda ya que en ella se evidencia la situación actual de cada una de las distintas áreas de la hacienda y las causas que originan la dificultad para el alcance de dichos objetivos, considerando además la utilización de un tablero de indicadores, para mitigar y evitar los riesgos futuros sea de cualquier naturaleza.

- Se recomienda supervisar que las labores de campo se ejecuten a tiempo para que no dejar que las plagas y enfermedades por situaciones climáticas se propaguen en la plantación.
- Se recomienda capacitar a los trabajadores de cuadrilla con el fin de utilizar personal eficiente y no sobrecargar el presupuesto para cubrir los costos del área de empaque.

- Se recomienda seguir con el mismo nivel de control sobre los trabajadores, así como también incentivar económicamente a los mismos para mantener un nivel de calidad de banano digno de ser exportada.
- Se recomienda incrementar el número de supervisores para la revisión de las labores de campo y las acciones establecidas para el control de plagas de las plantaciones.
- Se recomienda comprar los terrenos que hayan tenido explotación convencional y mantenerlos el tiempo de transición que indican las certificadoras y los estándares internacionales de producción.
- Se recomienda renovar el 100% los sistemas de riego para obtener un funcionamiento eficiente de estos y así ayudar a subir los volúmenes de producción.