



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

UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES

VII SEMINARIO DE GRADUACIÓN DE INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

**IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE  
PRODUCCIÓN DE LA HACIENDA “TRES HERMANOS”**

AUTOR:

JANETH ALEXANDRA CALLE ÁVILA

DIRIGIDO POR:

ECON. MARCO QUINTEROS CORTÁZAR

**TUTOR**

AÑO

2014



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

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD:**

JANETH ALEXANDRA CALLE ÁVILA

DECLARO QUE:

EL PROYECTO DE GRADO, **IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA HACIENDA “TRES HERMANOS”**, ha sido desarrollado con base a una investigación total, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al final de cada párrafo correspondiente, cuyas fuentes se anexan en la bibliografía.

Consecuentemente éste 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, Octubre de 2014

---

JANETH ALEXANDRA CALLE ÁVILA



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

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Econ. Marco Quinteros Cortázar**

**CERTIFICA:**

**Que el trabajo titulado**, IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA HACIENDA “TRES HERMANOS”, realizado por Janeth Alexandra Calle Ávila, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca Sede san Pablo de La Troncal.

Debido a que es una investigación particular y con el propósito de cumplir un requisito previo al grado de ingeniero, nos recomendamos su difusión y publicación.

El mencionado trabajo consta de dos anillados, empastado y un disco compacto.

Autorizo a Janeth Alexandra Calle Ávila, que entregue a la Abogada Marisol Campoverde, en su calidad de Secretaria de la Sede Universitaria.

La Troncal, Octubre de 2014

---

Econ. Marco Quinteros Cortázar

**Tutor**



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

UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**AUTORIZACIÓN**

Yo, JANETH ALEXANDRA CALLE ÁVILA

Autorizo a la UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL, la publicación en la biblioteca física y virtual de la Institución, el trabajo, IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA HACIENDA “TRES HERMANOS”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, Octubre de 2014

---

JANETH ALEXANDRA CALLE ÁVILA

***IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA HACIENDA “TRES HERMANOS”***

***IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT INDICATORS IN THE PRODUCTION PROCESS OF THE FARM “TRES HERMANOS”***

Janeth Alexandra Calle Ávila <sup>I</sup>, Econ. Marco Quinteros Cortázar <sup>II</sup>.

- I. Egresada de la especialidad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal. Km. 72 vía Duran Tambo, La Troncal-Cañar-Ecuador, CP: 030450. [bonita\\_janela@hotmail.com](mailto:bonita_janela@hotmail.com)
- II. Catedrático de la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo La Troncal, [mpquinterosc@ucacue.edu.ec](mailto:mpquinterosc@ucacue.edu.ec)

**RESUMEN**

Las empresas se enfrentan a muchos retos actuales cuando buscan el crecimiento para generar resultados positivos y significativos, debido a que las actividades y procesos que la conforma tienden a ser complejos. Lo que se requiere es un sistema de gestión que traduzca la visión de la empresa en objetivos estratégicos y operativos que sean alcanzables y medibles a través de indicadores en un plazo establecido. Esta herramienta de gestión se llama Cuadro de Mando Integral, que encierra a la empresa en 4 perspectivas: Financiera, Clientes, Proceso Internos, Aprendizaje y Crecimiento, y se desarrolla a partir de la Planificación Estratégica de la empresa. En tal sentido la presente investigación mediante el empleo de métodos científicos desde el nivel empírico, teóricos y estadísticos busca elevar la pertinencia y efectividad de la Hacienda bananera TRES HERMANOS implementando indicadores de gestión en el proceso de producción de banano, para obtener mejoras a través de un cuadro de mando integral.

## **ABSTRACT**

Companies today are facing many challenges when seeking growth to generate positive and significant results, because the activities and processes that formed tend to be complex. What is needed is a management system that translates the vision of the company's strategic and operational goals that are achievable and measurable through indicators on a deadline. This management tool called the Balanced Scorecard which encloses the company in 4 perspectives: Financial, Customers, Internal Process, Learning and Growth, and develops from the strategic planning of the company. As such this research by employing scientific methods of empirical, theoretical and statistical level seeks to increase relevance and effectiveness of the banana Hacienda TRES HERMANOS implementing management indicators in the process of production, for improvements through a scorecard.

**PALABRAS CLAVES: Indicadores de gestión, Proceso de producción.**

**KEYWORDS: Management indicators, production process**

## **INTRODUCCIÓN**

La Hacienda TRES HERMANOS toma sus decisiones de manera empírica, no se basa en conocimientos técnicos de profesionales especializados en la materia, la empresa no realiza proyecciones de presupuestos de producción, esto repercute de manera negativa con gastos sin ningún tipo de control.

Con respecto al talento humano no existe comunicación accesible entre ellos, lo que hace que sus colaboradores no cumplan a cabalidad las tareas encomendados de manera efectiva.

Todos estos aspectos afectan de manera directa a la producción de Hacienda Bananera TRES HERMANOS es por eso que al no contar con un modelo y herramienta de gestión que permita controlar y monitorear el área de producción de la Hacienda TRES HERMANOS; es factible y necesario la implementación de indicadores de gestión en el proceso de producción

en la hacienda TRES HERMANOS, el cual permitirá evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión organizacional, que generará acciones correctivas en beneficio de la empresa.

## **DESARROLLO**

“La producción bananera del país, se realiza en 20 provincias del territorio continental. La Costa aporta con el 89% de la producción nacional, Sierra con el 10% y el Oriente con el 1%. En la Costa, las de mayor producción son: la provincia de Los Ríos con el 35 % de la producción total y Guayas con el 32%.

En la Sierra en las regiones cálidas de las provincias de Cañar el 3.8%, Bolívar con el 1.8, Pichincha, Sto. Domingo de los Tsáchilas con 1.4% y Loja con el 0.8% de la producción nacional, las demás provincias tienen una producción menor”. (El Agro, 2013)

La Hacienda Tres Hermanos está ubicada en el recinto el Piedrero, a unos 2 kilómetros de la vía principal El Triunfo - Huigra, su propietario fundador señor Jaime Mercedes Veliz Orellana conjuntamente con su esposa la Sra. Aida Luz Espinoza Cabrera, hace ya 25 años, siendo habitantes de la parroquia M.J.CALLE, adquirieron una hacienda conformada por 35 hectáreas de terreno cultivado con banano, la cual al norte lindera con el Sr. Celso Vera, al sur con el Sr Bienvenido Ávila, al este con el Sr Euclides Álava, y al oeste el rio Estero Claro, al pasar el tiempo en el año 2003 fallece el propietario fundador Sr Jaime Mercedes Veliz Orellana, tomando posición de esto la esposa Sra. Aida Luz Espinoza Cabrera, y sus hijos Sra. Lorena Veliz, Boris Fabricio Veliz, y Sr Jaime Gustavo Veliz. En el año 2012 la mitad de la empresa fue transferida a ELITCLIENTE S.A., la cual es la propietaria de 14.53 hectáreas.

Por autorización del Servicio de Rentas Internas, la compañía ELITCLIENTE S.A con RUC # 0992692790001, se dedica al cultivo de banano con estrictos controles técnicos y sanitarios, desde su siembra hasta la cosecha, generando fuentes de trabajo y contribuyendo al desarrollo agrícola y económico de la zona y del país.

El mercado al cual van dirigidas las cajas de banano producidas es externo, siendo este el principal mercado la Unión Europea, Norteamérica, Asia y el resto del mundo, la cual es comercializada por las compañías exportadoras locales como son: Trinifresh S.A,

Su administración es llevada en las oficinas de su propiedad desde la parroquia M.J.CALLE, Cantón La Troncal Provincia del Cañar, la misma que se encuentra ubicada en la ciudadela Barrio Simón Bolívar.

**Indicadores:** Se define a un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permita observar la situación y las tendencia de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. (Beltrán, 1999)

**Planificación estratégica:** Es un proceso que involucra a todos los miembros de la organización en el desarrollo de coincidencias entre el estado actual de la misma y su visión, su misión y sus valores fundamentales, con el propósito de centrar el interés en las actividades tácticas en el momento presente y futuro. Los planes estratégicos deben contar con cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir. (Olalla, 2013)

**Planes operativos:** Conjunto de programas, proyectos, actividades que se ejecutaran en el siguiente ejercicio fiscal, con la utilización de recursos humanos, materiales, financieros que permita la consecución de los objetivos y metas institucionales en el corto plazo. El POA constituye la base esencial para la elaboración del presupuesto de la organización. (Olalla, 2013)

### **Aspectos relevantes en la gestión empresarial**

**Eficiencia:** Normalmente la consigna de la empresas es elaborar sus productos o prestar sus servicios a como dé lugar, y se pierde de vista el hecho de cómo se logró el

cumplimiento del objetivo propuesto, es decir, de qué manera se utilizaron los recursos que se emplearon en el proceso productivo. La eficiencia se relaciona entonces con el grado de aprovechamiento de los recursos. (Beltrán, 1999)

**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 o servicio. Producto que cumple con los requisitos del cliente, los cuales se agrupan actualmente en calidad, servicio y precio. (Beltrán, 1999)

**Efectividad (impacto):** 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. (Beltrán, 1999)

**Calidad:** Aun cuando es muy importante cumplir con especificaciones establecidas y con regulaciones gubernamentales, el concepto de calidad implica algo más: la calidad tiene que ver con los requisitos de los consumidores. Un producto o servicio tiene calidad en la medida en que satisface las expectativas del cliente. O, definido de otra manera, la calidad es el grado de adecuación de un producto al uso que desea darle el consumidor. (Gutiérrez, 2004)

### **Cuadro de mando integral**

Podemos describir el cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a empleados y a las partes interesadas externas, los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. (Niven, 2003)

### **Perspectiva clientes**

Esta perspectiva normalmente incluye medidas ampliamente usadas hoy en día: satisfacción del cliente, fidelidad del cliente, cuota de mercado y adquisición de clientes, por ejemplo. Con la misma importancia, la empresa debe desarrollar los impulsores que llevarán a mejorar estos indicadores <<posteriores>> del éxito con los clientes. (Niven, 2003)

### **Perspectiva de Procesos Internos**

En esta perspectiva se identifican los procesos clave en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas. El desarrollo de productos, la producción, la fabricación, la entrega y el servicio posventa pueden representarse dentro de esta perspectiva. (Niven, 2003)

### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Las medidas concernientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son verdaderos facilitantes de las otras tres perspectivas. En esencia, son los cimientos sobre los que se construye la totalidad de la casa del cuadro de mando integral. Una vez identificadas las medidas e iniciativas relacionadas con la perspectiva del cliente y con la de procesos internos, seguramente se descubrirán huecos entre la actual infraestructura organizativa de habilidades del personal y sistemas de información y el nivel necesario para alcanzar los resultados deseados.

Las medidas pensadas para esta perspectiva ayudarán a rellenar el hueco y asegurar una actividad sostenible en el futuro. (Niven, 2003)

### **Perspectiva Financiera**

Las medidas financieras son un componente importante del cuadro de mando integral, especialmente en las empresas con ánimo de lucro. Las medidas de esta perspectiva nos dicen si la ejecución de nuestra estrategia, detallada a través de medidas elegidas en las otras perspectivas, nos está llevando a resultados finales mejores. Los indicadores posteriores

clásicos, normalmente se encuentran en la perspectiva financiera. Ejemplos habituales son rentabilidad, aumento de los ingresos y valor económico añadido. (Niven, 2003)

### **Objetivos, indicadores, metas e iniciativas**

**Objetivos estratégicos:** Primeramente se establece los objetivos estratégicos y corporativos, estos son generales, es decir los que dicen todo y a la vez no dicen nada. Significa que no se conoce cómo se lograrán, quienes lo harán, cuánto costará, cuándo lo harán. Para lograr los objetivos generales, estratégicos o corporativos, se debe ejecutar sus correspondientes desagregados, es decir los objetivos operativos anuales. (Olalla, 2013)

**Objetivos operativos:** Los objetivos operativos son específicos, cuya especificidad radica en que deben cumplir con 4 atributos, los que se describen a continuación;

1. Debe redactarse con un verbo en infinitivo
2. Debe establecerse metas claras y cuantificables,
3. Se determinan los plazos; y,
4. Contienen costos. (Olalla, 2013)

**Indicador:** Es la fuente de medición de cualquier objetivo, meta o proceso. Deben ser claros en lo que se quiere medir. Los indicadores para medir eficiencia, efectividad o eficacia son claramente diferenciables. Inicialmente son concebidos como frases, pero luego de su aplicación se transforman en cifras. (Olalla, 2013)

**Meta:** Una meta se puede definir como una representación cuantitativa de un indicador en algún momento del futuro (por ejemplo, el nivel de resultados deseados). La palabra futuro es clave para el concepto de metas. Podemos decidir evaluar nuestra actividad con referencia a una meta sólo para este mes, trimestre o año, o podemos decidirnos por un objetivo más a largo plazo que requiere un esfuerzo adicional. (Niven, 2003)

**Iniciativas:** La última pieza del rompecabezas de usar el cuadro de mando integral como sistema de medición es el desarrollo y la asignación de prioridad a las iniciativas que

nos permitirán alcanzar las metas. Las iniciativas son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en las que no embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. (Niven, 2003)

### **Proceso de Producción**

Cuando hablamos de proceso de producción hacemos referencia a cantidades de insumos estos comprenden desde su producción hasta su comercialización incluyendo el almacenamiento, la exportación y el expendio, siendo estos necesarios para obtener el producto deseado. En este proceso interviene de manera directa la fuerza física (humana) de los colaboradores que dan paso a la transformación de las materias primas e insumos en un producto.

Por tal motivo se hace indispensable el proceso de producción en una hacienda bananera, ya que este constituye el pilar fundamental para que el producto salga al mercado en óptimas condiciones, mientras mejor se ejecuta el procedimiento de proceso de producción mayor es su éxito.

A continuación se detalla el proceso de producción en una hacienda bananera:

**Selección del terreno:** En este punto priorizamos la selección de los mejores suelos agrícolas y la preparación de éstos. Tenemos que realizar una limpieza de todas las hectáreas adquiridas, ya que el proceso de producción del banano requiere que los suelos estén totalmente limpios.

**Drenajes:** el drenaje es el proceso por el cual eliminamos de manera rápida el exceso de agua dentro y fuera del suelo,

**Deshije:** Consiste en la eliminación de hijuelos o hijos que no son fructíferos. Su objetivo principal es mantener únicamente una secuencia entre la madre, el hijo y un nieto, escogiendo las mejores plantas del lote para una excelente producción.

**Deshoje:** Su función principal es la eliminación de hojas no utilizables que estén maduras ya que estas pueden causar daños a la fruta convirtiéndose en fuente de plagas. Este proceso se realiza con la utilización de un cuchillo curvo amarrado con una vara.

**Enfunde:** Es la protección del banano en fundas para que los pájaros y plagas no los ataque.

**Desflore:** Sacar la flor a cada racimo de banano.

**Protección de gajos:** Son protectores cuello de monja, son protectores que se colocan en el racimo junto al tallo, de gajo en gajo.

**Apuntalamiento:** Evita el volcamiento de las plantas al piso, por sobrepeso de la misma.

**Deschive:** Quitar los Gajos o manitos que no sirven, esto sirve para que los dedos del racimo tengan mayor grosor.

**Embolsa:** En este proceso se trata de proteger a la fruta de posibles daños como pueden ser los insectos tiene un periodo de 0 a 12 semanas

**Amarre:** Consiste en amarrar los racimos para que estos no sean estropeados o se desperdicie la plantación estos son amarrados a otra planta que este a su lado con un ángulo de entre 45 o 60 grados, evitando así que la planta se vire y nos genere perdidas.

**Riego:** Se trata de mantener al cultivo en óptimo estado con riego constante y medido, manteniendo así un proceso equilibrado para que el banano salga al mercado en óptimas condiciones de comercialización.

**Control Fitosanitario:** El control fitosanitario consiste en mantener la plantación libre de plagas, como sigatoka negra y Caterpillar, este control se realiza con personal técnico que tenga experiencia en el manejo de plagas y enfermedades del cultivo del producto.

**Procesamiento:** Este procesamiento consiste en que la fruta ha culminado su madurez, el producto es limpiado minuciosamente ya que este tiene una goma natural que sale de él, estos gajos o clústers son recubiertos con protectores para garantizar que se encuentre en buen estado y este llegue al mercado en óptimas condiciones.

**Empaque:** Se empaca los clústers de manera uniforme colocando los clústers más pequeños en la parte inferior y la parte superior van los clústers más grandes para luego ser transportada a los puertos de destino.

En resumen y para finalizar el proceso de producción influye de manera directa en todo el proceso desde su plantación hasta su comercialización final, de este dependerá el éxito o el fracaso de la producción del banano.

### **Aspectos generales de la “Hacienda Tres Hermano”**

**Misión:** Producir banano de excelente calidad que cumpla con las exigencias de los clientes, contribuyendo así con el desarrollo económico de la zona y también garantizando el bienestar de sus colaboradores.

**Visión:** Ser en el año 2019 una empresa competitiva y reconocida en el mercado, utilizando los más altos estándares de calidad, manteniendo buenas relaciones con nuestros clientes.

### **Valores**

**Solidaridad:** La solidaridad debe estar presente en la institución ya que a través de ella los empleados y colaboradores de la Hacienda, se unificarán unos a otros en cualquier percance que acontezca dándoles la oportunidad de fortalecer lazos de amistad.

**Responsabilidad:** Este valor es muy importante dentro de la empresa ya que a través de él se cumplen a cabalidad cada una de las tareas a ellos encomendadas, fomentando y fortaleciendo así la producción y mejora de la Institución.

**Justicia:** Principio mediante el cual se establece la justicia en términos equitativos con el personal, generando satisfacción laboral, cumpliendo de manera justa con todos los requerimientos y expectativas de sus colaboradores.

**Lealtad:** Ser leal es ponernos la camiseta de la empresa. Quererla; respetarla; sentirte parte de ella, y por sobre todo es obedecer las reglas, propiciar la unión y el amor a nuestra fuente de trabajo.

**Honradez:** Este valor debe prevalecer de manera principal por parte del personal, brindando así la confianza con la cual se designa a aquella persona que se muestra, tanto en su obrar como en su manera de pensar, como justa, recta e íntegra.

**Profesionalismo:** Esta es una de las herramientas donde nos desenvolvemos de manera muy minuciosa poniendo en práctica todos nuestros conocimientos, nuestra capacidad y preparación para el desempeño de tareas encomendadas, mejorando y capacitándonos para nuevos retos de la vida.

**Higiene:** La higiene es uno de los valores muy importantes ya que a través de él se califica el producto y es aceptado por su excelente limpieza, tiene que ser impecable e íntegro para el consumo de la humanidad.

## **ANÁLISIS FODA**

### **FORTALEZAS**

1. Posee suelos fértiles.
2. Excelente sistema de riego.
3. Cuenta con un buen plan de fertilización.
4. Existencia de un control fitosanitario.

### **DEBILIDADES**

1. Carece de un manual de seguridad.
2. Sistemas informáticos desactualizados.
3. No cuenta con capacitación adecuada al personal en cuanto al manejo de productos químicos.
4. Personal inestable.

## **AMENAZA**

1. Disminución del precio de la caja del banano.
2. No contar con un contrato de compra venta con la exportadora, ya que es una normativa del MAGAP, para la comercialización del banano.
3. Carencia de lluvias en los tiempos de invierno (Pedrero).
4. Caminos vecinales en deterioro (pésimo estado).

## **OPORTUNIDADES**

1. Nuevas variedades de banano, tales como meristemas.
2. Nuevos mercados de exportación (Brasil y china).
3. Apoyo Gubernamental a los bananeros en precios de insumos.
4. Facilidad de créditos de parte de los proveedores con los que cuenta la bananera.

**Matriz FODA**

		ANÁLISIS EXTERNO (ENTORNO)	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO		<ol style="list-style-type: none"> <li>Nuevas variedades de banano, tales como Cavendish.</li> <li>Nuevos mercados de exportación (Brasil y china).</li> <li>Apoyo Gubernamental a los bananeros en precios de insumos agrícolas.</li> <li>Facilidad de créditos de parte de los proveedores con los que cuenta la bananera.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Disminución del precio de la caja del banano.</li> <li>No contar con un contrato de compra venta con la exportadora, ya que es una normativa del MAGAP, para la comercialización del banano.</li> <li>Carencia de lluvias en los tiempos de invierno (Piedrero).</li> <li>Caminos vecinales en deterioro (pésimo estado).</li> </ol>
FORTALEZAS		ESTRATEGÍAS OFENSIVAS (FO)	ESTRATEGÍAS DEFENSIVAS (FA)
<ol style="list-style-type: none"> <li>Posee suelos fértiles.</li> <li>Sistema de riego eficiente</li> <li>Cuenta con un plan de fertilización.</li> <li>Existencia de un control fitosanitario.</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>Producir nuevas variedades de meristemas en los suelos fértiles. <b>(F1, F2, F3, F4-O1, O3).</b></li> <li>Adquisición de insumos de calidad para mejorar el control fitosanitario con el apoyo del MAGAP. <b>(F3, F4-O3, O4).</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el plan de riego en el tiempo de invierno. <b>(F2-A3).</b></li> <li>Lograr el contrato de compra-venta con una exportadora certificada a través de la elaboración de un manual de calidad. <b>(A2).</b></li> </ol>
DEBILIDADES		ESTRATEGÍAS ADAPTIVAS (DO)	ESTRATEGÍAS DE SUPERVIVENCIA (DA)
<ol style="list-style-type: none"> <li>Carece de un manual de seguridad.</li> <li>Sistemas informáticos desactualizados.</li> <li>No cuenta con capacitación adecuada al personal en cuanto al manejo de químicos.</li> <li>Alta rotación del personal.</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>Capacitar al personal de producción en el manejo de productos químicos en la siembra de las nuevas variedades de banano. <b>(D3-O1).</b></li> <li>Mejorar el plan de incentivos para retener al personal de la Hacienda. <b>(D4).</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mejorar los caminos para la entrada y salida del transporte. <b>(A4).</b></li> <li>Establecer un contrato de compra-venta de banano con la exportadora certificada a largo plazo con un precio definido. <b>(A1, A2)</b></li> </ol>

### Objetivos Operativos e Indicadores

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<b>OE</b>	<b>INDICADORES DE EFICICACIA</b>	<b>INDICADORES DE EFICIENCIA</b>	<b>META</b>
<b>FINANCIERA</b>	Sembrar 18 hectáreas de banano orgánico en las áreas más fértiles en el año 2014 con un presupuesto 43.900 USD.	FO 1	Total de hectáreas sembradas de banano orgánico en las áreas más fértiles en el año 2014.	Cantidad de dólares invertidos en la siembra de banano orgánico en el año 2014.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 hectáreas</li> <li>• 43.900.00 USD</li> </ul>
	Firmar el contrato con la exportadora “Trinifresh S.A” ”en un plazo de 30 días con un presupuesto 3.000,00 USD.	DA 2	Número de días utilizados para la firma del contrato con la exportadora “Trinifresh S.A” en el año 2014.	Cantidad de dólares gastados en la firma del contrato con la exportadora “Trinifresh S.A” en el año 2014.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 días</li> <li>• 3.000,00 USD</li> </ul>
<b>CLIENTES</b>	Elaborar un manual de calidad para cumplir con el requisito que exige la exportadora “” dentro del primer trimestre del año 2014 con una carga horaria de 240 horas y con un presupuesto de 4.000,00 USD.	FA 2	Número de horas empleadas en la elaboración del manual de calidad en el primer trimestre del año 2014.	Cantidad de dólares utilizados para la elaboración del manual de calidad en el primer trimestre del año 2014.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 240 horas</li> <li>• 4.000,00 USD</li> </ul>

<i>PERSPECTIVA</i>	<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<b>OE</b>	<b>INDICADORES DE EFICACIA</b>	<b>INDICADORES DE EFICIENCIA</b>	<b>META</b>
<i>PROCESOS INTERNOS</i>	Regar 12 veces en el tiempo de invierno en el año 2014 con un presupuesto 1.500,00 USD.	FA 1	Número de veces regadas en el tiempo de invierno en el año 2014.	Cantidad de dólares gastados en el riego en el tiempo de invierno en el año 2014.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 veces</li> <li>• 1.500,00 USD</li> </ul>
	Rellenar 1.500 metros de vía de acceso a la Hacienda en el segundo semestre del año 2014 con un presupuesto de 5.250,00 USD	DA 1	Número de metros rellenados de la vía de acceso a la Hacienda en el segundo semestre del año 2014	Cantidad de dólares utilizados para rellenar la vía de acceso a la Hacienda en el segundo semestre del año 2014.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.500 metros de vía</li> <li>• 5.250,00 USD</li> </ul>
<i>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</i>	Realizar 4 capacitaciones al personal de producción en el manejo del control fitosanitario en el año 2014 con un presupuesto de 8.000,00 USD.	DO 1	Numero de capacitaciones realizadas al personal del proceso de producción en el año 2014.	Cantidad de dólares invertidos para la capacitación del personal del proceso de producción en el año 2014.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 capacitaciones</li> <li>• 8.000,00 USD</li> </ul>
	Dotar el 100% de uniformes al personal para desempeñar sus actividades laborales en la Hacienda en el año 2014 con un presupuesto de 900,00 USD.	DO 2	Porcentaje de uniformes dotados para el personal de la Hacienda en el año 2014.	Cantidad de dólares gastados en la dotación de los uniformes para el personal de la Hacienda en el año 2014.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotar en un 100% los uniformes</li> <li>• 900,00 USD</li> </ul>

## **CONCLUSIÓN**

Esta investigación se enfoca en el análisis del proceso de producción de la Hacienda Tres Hermanos, donde primero se observó la situación de la empresa identificando el problema y su evolución histórica.

Una vez analizada la situación de la hacienda se realizó la planificación estratégica el cual incluye la determinación de la misión, visión, valores y el estudio de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, llegando a obtener las estrategias necesarias que deben implementarse para que el proceso de producción se desarrolle con efectividad.

Los indicadores de gestión son herramientas que muestran los resultados de una situación pasada, el cumplimiento de objetivos, los mismos que permiten realizar correctivas de mejora.

Por lo tanto la implementación de indicadores de gestión en la Hacienda Tres Hermanos ayudará a optimizar los recursos, y aumentar la rentabilidad de la empresa por medio de la mejora del proceso gobernante que es la producción de banano.

## **Bibliografía**

Alfredo, V. H. (2005). *Planeación Estratégica con Enfoque Sistémico*. México: Fondo Editorial FCA.

Beltrán, J. J. (1999). *INDICADORES DE GESTIÓN*. Bogotá: 3R Editores.

El Agro. (2013). El Banano en Ecuador y el Mundo. *El Agro*.

Gutiérrez, M. (2004). *ADMINISTRAR PARA LA CALIDAD*. EDITORIAL LIMUSA, S.A. de C.V.

Kaplan Robert, N. D. (1997). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.

MAGAP. (5 de Agosto de 2014). *MAGAP*. Obtenido de

<http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownload/BoletinesCultivos/banano.pdf>

Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Olalla, E. (2013). Módulo de Planificación Estratégica. *Seminario de Graduación*.

UCACUELT.

Subía, J. (2013). Módulo de Cuadro de Mando e Indicadores de Gestión. *Seminario de Graduación*. UCACUELT.

## ANEXO

PERSPECTIVA	OBJETIVO	DATOS Y COSTOS	CALCULO
FINANCIERA	1	Matas por Hectáreas= 1440 plantas Semilla = 1,50 USD Mano de obra =2592 USD Sacos de abono= 3 * hectárea \$ 45	<b>Valor de las plantas</b> <b>1440*18*\$1.50=\$38.880</b> <b>Sacos de fertilizantes</b> <b>3*18*\$45= \$2430</b> <b>Mano de obra</b> <b>1440*18*\$0.10=\$2592</b> <b>Costo total= 43902</b>
	2	Servicios profesionales para firma de contrato	<b>\$3.000</b>
CLIENTES	3		
	4	Servicios profesionales para la elaboración del manual de calidad	<b>\$ 4.000</b>
PROCESOS INTERNOS	5	Veces a regar= 12 Mano de obra= 2 obreros a \$ 20.00 c/u Diésel= \$10 Capacidad de riego de la bomba = 7 hectáreas Días para regar todas las hectáreas = 5	<b>Para regar las 35 hectáreas</b> <b>5*(\$10.00+40.00)= \$250</b> <b>Para regar 12 veces las 35 hectáreas</b> <b>\$250* 12 veces= \$3.000</b>
	6	Viaje de relleno= 30 USD 1 viaje= 10 metros de extensión Vía a reparar= 1.500 metros. Maquina= 5 USD el viaje Según estado de la vía	<b>Cantidad de viajes</b> <b>1500mts/10mts= 150 viajes</b> <b>Costo de los viajes</b> <b>150 viajes * \$30 = \$4500</b> <b>Costo de la tendida de los viajes</b> <b>150 viajes * \$ 5= \$750</b> <b>Costo total = \$5250</b>
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	7	Servicios profesionales de capacitación	<b>4*\$ 2.000= \$8.000</b>
	8	Trabajadores= 30 Uniformes= 30 USD	<b>30*\$30.00= \$ 900.00</b>