



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL

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

TEMA:

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE
PRODUCCIÓN DE BANANO EN LA HACIENDA “ILINKA TAMARA” DEL CANTÓN
NARANJAL

AUTOR:

YADIRA ALEJANDRA BURBANO MACÍAS

Trabajo presentado como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero en
Contabilidad y Auditoría CPA

DIRIGIDO POR:

ING. MARCO ANDRADE
LA TRONCAL – CAÑAR – ECUADOR

2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Sra. Yadira Alejandra Burbano Macías

DECLARO QUE:

El presente proyecto de grado denominado Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión al Proceso de Producción de la hacienda "Ilinka Tamara" del Cantón Naranjal, como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA., ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, 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, 24 de Julio del 2014

Yadira Alejandra Burbano Macías



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL

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

Ing. Marco Andrade

CERTIFICA:

Que el trabajo titulado Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión al Proceso de Producción de la hacienda "Ilinka Tamara", realizado por el Sra. Yadira Alejandra Burbano Macías, 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. Yadira Alejandra Burbano Macías que lo entregue a la Abogada Marisol Campoverde, en su calidad de Secretaria de la Sede.

La Troncal, 24 de Julio del 2014

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 AUDITORÍA CPA

AUTORIZACIÓN

Yo, Yadira Alejandra Burbano Macías

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 "Ilinka Tamara", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, 24 de Julio del 2014

Yadira Alejandra Burbano Macías

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo en primer lugar a Dios quien me ha dado la oportunidad de forjar mis ideales para cada meta propuesta, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que me han apoyado y acompañado a lo largo de mi vida y por darme la fortaleza de culminar mi carrera.

A mis hijos Adrián Alejandro y Paula Emilia quienes son mi inspiración para seguir adelante.

A mi esposo Ing. Juan Pablo por sus consejos, paciencia y toda la ayuda que me dio a lo largo de mis estudios, ya que sin su apoyo jamás hubiese podido conseguir mi objetivo.

A todos mis maestros por haberme transmitido los conocimientos obtenidos.

Gracias a todos ustedes que son parte de este logro en mi vida ya que sin el apoyo de ustedes hoy esto no fuera posible.

Yadira Alejandra Burbano Macías

AGRADECIMIENTO

A Dios por haber sido mi guía, por darme la oportunidad de seguir luchando, a mis hijos y esposo que supieron comprender que habían momentos que no podía compartir con ellos por darle prioridad a mis estudios, gracias por su paciencia y por permitirme seguir adelante con mi sueño de ser una profesional.

A la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal por permitirme adquirir conocimientos, a los catedráticos del VII Seminario de Graduación, a mi profesor tutor el Ingeniero Marco Andrade, al Eco. Remigio Vásquez, al Ing. Geovanny Pesantez, al Ing. Marco Quinteros, al Ing. Carlos Orellana, Ing. Iván Tapia, Ing. Nube González, Ing. Joffre Boza, quienes transmitieron todos sus conocimientos y se esforzaron para que avancemos en nuestra vida profesional.

A mis compañeros de aula que han compartido conmigo en el plano personal, durante mis estudios y todos esos momentos agradables, muchas gracias.

Gracias.....

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes de la organización	3
1.1.1. Objeto social.....	3
1.1.2. Evolución Histórica	5
1.1.3. Situación financiera histórica y actual	6
1.2. Justificación de la investigación	8
1.3. Definición del problema	9
1.4. Objetivos:	11
1.4.1. General.....	11
1.4.2. Específicos	11
CAPÍTULO II	12
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Marco conceptual de los indicadores de gestión, estándares e índices	12
2.1.1. Indicadores.....	13
2.1.2. Indicadores de gestión.....	13
2.1.3. Estándar	15
2.1.4. Índice.....	16
2.1.5. Tablero de control.....	16
2.1.6. Planificación estratégica	17
2.1.7. Planes operativos	17
2.2. Aspectos relevantes en la gestión empresarial	17
2.2.1. Eficiencia	17
2.2.2. Eficacia.....	18
2.2.3. Calidad	18
2.2.4. Efectividad.....	19
2.3. Cuadro de mando integral	19
2.3.1. El Cuadro de Mando Integral como sistema para medir	19
2.3.2. Las cuatro perspectivas.....	20
2.4. Objetivos, metas, inductores e iniciativas	24
2.4.1. Objetivos Estratégicos	24

2.4.2.	Objetivos operativos	24
2.4.3.	Indicadores	25
2.4.4.	Metas	25
2.4.5.	Iniciativas.....	26
2.5.	Importancia del cuadro de mando integral en la administración.....	26
CAPÍTULO III		27
3.	ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE LA HACIENDA ILINKA TAMARA.....	27
3.1.	Plan estratégico.....	27
	Valores.....	27
	Principios	28
3.2.	Cadena de valor	31
3.2.1.	Actividades principales.....	33
3.2.2.	Actividades agregadoras de valor	35
3.2.3.	Actividades de apoyo.....	36
3.3.	Planes operativos.....	38
3.3.1.	Identificación de variables cuantitativas y cualitativas como insumo para la construcción de indicadores.....	39
3.3.2.	Diseño de indicadores de gestión	39
CAPÍTULO IV		50
4.	DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL	50
4.1	Diseño de los tableros de control	50
4.2.	Resultado del análisis de los indicadores de gestión.....	69
4.3.	Planes de acción (acta compromiso de aplicación de recomendaciones).....	91
CAPÍTULO IV		93
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
5.1.	Conclusiones.....	93
5.2.	Recomendaciones.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....		95
ANEXOS		96

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. VARIACIÓN SEGÚN ACTIVOS	6
TABLA 2. VARIACIÓN SEGÚN PASIVOS	7
TABLA 3. VARIACIÓN SEGÚN UTILIDAD DEL EJERCICIO	7
TABLA 4. PLAN OPERATIVO – “HACIENDA ILINKA TAMARA”	38
TABLA 5. VARIABLES CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS – “HACIENDA ILINKA TAMARA”	39
TABLA 6. INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 1	51
TABLA 7. INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 1	52
TABLA 8. INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 2	54
TABLA 9. INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 2	55
TABLA 10. INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 3	57
TABLA 11. INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 4	59
TABLA 12. INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 4	60
TABLA 13. INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 5	62
TABLA 14. INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 6	64
TABLA 15. INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 6	65
TABLA 16. INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 7	67
TABLA 17. INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 7	68
TABLA 18. PLAN DE ACCIÓN	92

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. PERSPECTIVAS.....	21
GRÁFICO 2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA HACIENDA ILINKA TAMARA.....	29
GRÁFICO 3. MATRIZ FODA – “HACIENDA ILINKA TAMARA”.....	30
GRÁFICO 4. CADENA DE VALOR.....	32
GRÁFICO 5. RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 1	69
GRÁFICO 6. RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 1	71
GRÁFICO 7. RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 2	73
GRÁFICO 8. RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 2	74
GRÁFICO 9. RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 3	76
GRÁFICO 10. RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 4	78
GRÁFICO 11. RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 4	80
GRÁFICO 12. RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 5	82
GRÁFICO 13. RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 6	84
GRÁFICO 14. RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 6	86
GRÁFICO 15. RESULTADO DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 7	88
GRÁFICO 16. RESULTADO DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 7	90

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

La agricultura es una de las profesiones más antiguas que existe, esta ha sido realizada desde los inicios de la humanidad, este es uno de los sectores importantes que tiene el Ecuador ya que aporta a la economía gracias al desarrollo de agroexportadores y de generar fuentes de trabajo, además es la actividad que más aporta al PIB Total y es la segunda en generar divisas. El Ecuador es considerado un país agrícola por la gran variedad de recursos naturales y por su situación geográfica ya que tiene la ventaja de tener los climas.

La actividad bananera es de gran importancia para nuestro país, ya que es uno de los principales productos de exportación, este tiene un mercado muy competitivo, el cual su permanencia en el mercado depende de la calidad, el sabor, el tamaño, los precios, las mejoras tecnológicas para el proceso, y en la actualidad también inciden es esta permanencia la forma como el proceso productivo afecta al medio ambiente y el beneficio que trae su consumo a la salud humana ya que el banano es muy apetecido por consumidores exigentes por ser un fruto de alto valor nutritivo rico en potasio, hierro, fósforo, magnesio y en vitaminas A, B, C y E.

El Ecuador cuenta con diferentes variedades de banano como orito o baby banana, banano rojo y Cavendish este último se cosecha en mayor cantidad de hectáreas, las diferentes variedades de banano son exportadas a todo el mundo siendo la segunda fuente de ingreso del país. El banano puede ser vendido en spot o por medio de contrato, en el spot el banano se vende sin contrato previo y el precio puede variar dependiendo del mercado algunas ocasiones el valor es superior al del contrato. En el otro caso es por medio de contrato en el que se fija un tiempo en el que se puede vender la fruta a la compañía para esta luego ser exportada, en este contrato se fija el valor y el volumen de la fruta, el cual se mantiene mientras dure el contrato.

En el Ecuador se estima una población de 15,5 millones de habitantes (año 2013) y el 30% se dedica a la actividad bananera.

La hacienda Ilinka Tamara está dedicada a la producción y comercialización de banano para la exportación a mercados europeos, asiáticos y norteamericanos y el consumo a nivel nacional de la fruta, debido a que el rechazo se lo utiliza en el mercado local para realizar diversos productos alimenticios.

Los estándares de calidad son los factores más importantes en el banano, por lo que se debe cumplir con todos los requisitos de calidad para poder exportar la fruta.

1.1. Antecedentes de la organización

1.1.1. Objeto social

La Hacienda Ilinka Tamara se formó en el año 1998, en la Parroquia San Carlos, Cantón Naranjal, Provincia del Guayas – Ecuador, con sus principales socios que son los hermanos Fidel Cesáreo Orellana Padilla, Washington Teodoro Orellana Padilla y Juan Pablo Orellana Padilla los cuales iniciaron su labor con un total de 20 hectáreas que recibieron de herencia por parte de sus padres para que inicien su labor como agricultores.

La hacienda Ilinka Tamara se constituyó legalmente en el año 2000, para darle una adecuada administración y estar dentro de lo que la ley dispone, el Sr. Washington Orellana Padilla asume la función de representante legal de la hacienda por lo se obtiene el Registro Único de Contribuyente (RUC) como persona natural, cuyo R.U.C. es 0300946969001 según registró del Servicio de Rentas Internas.

La razón de ser de esta empresa se basa en el proceso de producción de banano, desde la siembra, cosecha, empaque y comercialización, la cual es vendida en su totalidad a la compañía exportadora Prima Donna mediante contrato de compra venta de fruta, para luego ser distribuida a Rusia y a lo largo de Europa.

La finalidad de la Hacienda Ilinka Tamara es ofrecer una fruta de calidad para que pueda ser exportada a distintos países y ser consumida con total tranquilidad ya que la fruta está totalmente certificada.

La Hacienda Ilinka Tamara se encuentra certificada con EUREPGAP (Good Agricultural Practices), además cumple con la Ley de Gestión Ambiental para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental, Reglamento General para Plaguicidas y Productos Afines de Uso Agrícola, Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Uso y Aprovechamiento del Agua, Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento, Reglamento de Saneamiento Ambiental Bananero y el Reglamento Ambiental Agrícola, Reglamento para la Prevención y control de la Contaminación por Desechos Peligrosos, Código Laboral, Ley de Aguas, Constitución de la Republica, Código Penal, Código de Trabajo y El Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria (TULAS).

Además se está controlado por las instituciones como el Servicio de Rentas Internas (SRI), Ministerio del Ambiente (MAE), Ministerio de Salud Pública (MSP), Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y la Superintendencia de Compañías.

1.1.2. Evolución Histórica

La Hacienda Ilinka Tamara se formó por iniciativa del Sr. Cesáreo Orellana y Sra. Laura Padilla quienes se dedicaban a la actividad bananera en el Cantón El Triunfo, Recinto Santa Isabel, quienes les cedieron como herencia a sus hijos varones para que se formen como agricultores, iniciaron su labor con un total de 20 hectáreas, pero gracias a la buena administración de sus socios la Hacienda Ilinka Tamara actualmente cuenta con 80 hectáreas de finca bananera en producción, estas se encuentran totalmente tecnificadas y cumplen con todos los requisitos exigidos por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP).

La Hacienda Ilinka Tamara a lo largo de 15 años ha experimentado crecimiento en la extensión de tierras, en infraestructura física humana y de gestión, esto ha incitado una evolución de la hacienda, la hacienda posee 80 hectáreas las cuales son destinadas únicamente al cultivo de banano de variedad “Cavendish Williams”, por cada hectárea existen 1400 plantas de banano, lo que da una producción aproximadamente de 168.000 cajas por año, lo cual el 98% de las cajas producidas son admitidas por lo que se ha considerado que solo el 2% de cajas son rechazadas.

La Hacienda cuenta con la certificación EUREPGAP (Good Agricultural Practices), lo que garantizará a nuestros clientes mejores condiciones de venta en

los mercados, debido al énfasis que se hace en la sanidad de los alimentos, la trazabilidad del producto hasta su lugar de origen, en los requisitos sobre el uso de plaguicidas, la seguridad de los trabajadores, el cumplimiento de las leyes laborales nacionales, etc. La hacienda Ilinka Tamara es fuente generadora de trabajo a numerosas personas lo que contribuye al progreso del sector, ya que múltiples familias laboran en la hacienda.

1.1.3. Situación financiera histórica y actual

Para poder evaluar la situación financiera histórica y actual de la Hacienda Ilinka Tamara se tomaron los datos correspondientes a los años 2011 al 2013 del balance general.

ACTIVOS
Tabla 1. Variación según Activos

Años	2011	2012	2013
Total de Activos	167.586,68	182.031,74	1'006.128,8
Variación		8,62%	452,72%

FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara
ELABORADO POR: El Autor

En la **tabla 1** el total de activos en el año 2011 es de 167.586,68 USD, este ha ido aumentando un 8,62% para el año 2012 y el 452,72% para el 2013, lo que indica la evolución financiera de la hacienda y la variación de aumento alcanzando un total de activos de 1'006.128,80 USD, esto se debe al buen manejo y al aumento de insumos agrícolas y compra de motor de riego y la construcción de una oficina.

PASIVOS

Tabla 2. Variación según Pasivos

Años	2011	2012	2013
Total de Pasivos	88.730,5	66.282,11	78.715,76
Variación		-25,30%	18,76%

FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara
ELABORADO POR: El Autor

En la **tabla 2** muestra la evolución financiera en los tres años, en el 2011 el total de pasivos fue de 88.730,50 USD, en el año 2012 hay una disminución del 25,30% en la variación debido al pago a proveedores, para el año 2013 hay un aumento de 18,76% con un total de pasivos de 78.715,76 USD, esto se da porque se realizó compra de insumos agrícolas.

UTILIDAD DEL EJERCICIO

Tabla 3. Variación según Utilidad del Ejercicio

Años	2011	2012	2013
Utilidad	-595,1	12181,95	126934,34
Variación		2147,04%	941,99%

FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara
ELABORADO POR: El Autor

En la **tabla 3** se muestra que el **año** 2011 hay una pérdida de 595,10 USD, esto se debe a que el precio de la caja de banano era inferior a lo establecido que era 5,50 USD, además algunos problemas con el precio oficial acordado según el Ministerio de Agricultura, esto dio una variación del 2147,04%, para el 2012 aumenta su capital a 103.567,68 USD y su situación financiera es de 182.031,74,

teniendo como utilidad 12.128,95 USD en este año la caja de banano se mantenía a 5,50 USD y para el 2013 aumenta aún más a 800.478,70 USD debido a que la producción de banano ha subido gracias a las mejoras en los trabajos y por tanto las ventas incrementaron, su situación financiera aumenta a 1'006.128,80 USD y la utilidad fue de 126.934,34 USD aquí el precio de la caja de banano se encontraba en 6,00 USD mostrando una tendencia favorable con una variación del 941,99%.

La Hacienda Ilinka Tamara desde el inicio de sus actividades conto con un capital de 20.000 USD, con el pasar del tiempo y gracias a la buena administración para el 2011 la hacienda cuenta con un capital de 79451,28 USD y su situación financiera de 167.586,68 USD a pesar de esto la empresa se encuentra en perdida en el año 2011, para el 2012 aumenta su capital y para el 2013 aumentó.

1.2. Justificación de la investigación

El manejo adecuado y a tiempo de cada una de las labores agrícolas influyen considerablemente en la producción de banano, la hacienda Ilinka Tamara no controla, ni mide la eficiencia y eficacia de las actividades que se realizan en el proceso de producción que permita garantizar el buen desempeño de los objetivos que se han planteados, lo que demuestra que es necesario realizar un seguimiento permanente, oportuno y periódico de las actividades a desarrollar para poder evidenciar las situaciones que puedan ocasionar perdidas ya sea monetario o en tiempo.

Es por ello que para la hacienda Ilinka Tamara es de vital importancia el establecer un sistema de indicadores de gestión que permita planificar, analizar y controlar los procesos y actividades que se desarrollan en el proceso de producción.

Estos indicadores permiten establecer medidas correctivas en el caso de existir desvíos que perjudiquen el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, además permite demostrar la conformidad del producto, estos indicadores entregan una información sustentable que facilitan la toma de decisión y proporcionan información importante sobre la evolución y situación de la hacienda.

1.3. Definición del problema

Los problemas económicos causados por la crisis en la exportación de banano en el Ecuador, ha llevado a muchas empresas bananeras, a reducir personal o en muchos de los casos cambian la actividad agrícola a cacao y caña, por lo que se ha obligado a la empresa a rediseñar sus estrategias para poder permanecer en el mercado en forma competitiva.

La hacienda Ilinka Tamara, no cuenta con sistema para controlar el modelo de gestión, perdiendo la oportunidad de optimizar los costos de producción y de esta forma mejorar la rentabilidad de la empresa, el crecimiento y aprendizaje del personal, la mejora de los procesos internos así como la satisfacción de los clientes.

La falta de conocimiento sobre las obligaciones que tienen en el trabajo diario los empleados de la hacienda hace difícil transparentar cualquier decisión que se necesite tomar, y ese es un problema que en la actualidad frena los procesos que se desarrolla en la hacienda.

El concepto del cuadro de mando integral un aporte de Kaplan y Norton, se ha convertido en una de las herramientas más importantes en los últimos años ya que se cimienta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio.

El cuadro de mando integral sirve de medio para informar la estrategia de la empresa. Los indicadores son importantes porque sirven para reforzar y motivar un comportamiento adecuado. El CMI es una herramienta de aprendizaje organizativo que sirve de base para guiar la evolución del entorno de la empresa, pero esta no debe utilizarse como un sistema de control tradicional cuando la empresa está en evolución, en cambios o en crecimiento. Los indicadores agrupan los resultados y estos sirven para valorar si hay que cambiar la estrategia o modelo del negocio y facilita el consenso de toda la empresa, no solo la dirección, sino como alcanzarlo.

Los indicadores de gestión no existen en la Hacienda Ilinka Tamara, por lo tanto se aprovechara este trabajo para implementar mejoras en el proceso de producción a través de un cuadro de mando integral y con diseños de indicadores

de gestión, ya que estos serán aptos para la toma de decisiones para los directivos de la hacienda Ilinka Tamara.

1.4. Objetivos:

1.4.1. General

- Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión en el proceso de producción en la Hacienda Ilinka Tamara.

1.4.2. Específicos

- Identificar las variables principales en la planificación empresarial.
- 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.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco conceptual de los indicadores de gestión, estándares e índices

Hoy en día en la sociedad, la información ha evolucionado hacia un mundo digital. Los procesos y servicios que prestan las Organizaciones se soportan en recursos de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), con fuerte dependencia sobre el hardware, aplicaciones, bases de datos, telecomunicaciones, etc., lo que permite a las empresa tener toda la información requerida para que la toma decisiones sea adecuada y eficiente, para lograr el propósito fundamental, que es el de incrementar sus beneficios.

Toda empresa en particular tiene la necesidad de implementar indicadores de gestión con el objeto de que la empresa asegure que las actividades se realicen de manera adecuada para esto la empresa debe de adaptarse al cambio ya sea este tecnológico, político, sociocultural o ecológico. El uso de estos indicadores contribuyen el desarrollo y crecimiento de la empresa y de todos sus integrantes además de que proporciona información corporativa para poder establecer prioridades.

Es por esto que las ahora en día las empresas buscan implementar un Sistema de Gestión y este a través de indicadores permitan medir el desempeño en el área de

mayor impacto financiero y económico para la empresa, además se debe incrementar el control del recurso humano que es una parte importante de la empresa.

2.1.1. Indicadores

Los indicadores son ante todo información, utilizada por los mecanismos de control para monitorear y ajustar las acciones que un determinado sistema, subsistema, o proceso, emprende para alcanzar el cumplimiento de su misión, sus objetivos y sus metas. (Bahamón L & L, 1999).

2.1.2. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son claves para el manejo de los procesos y es aquel que refleja las consecuencias de las acciones tomadas en el pasado, estos deben reflejar datos veraces para que la interpretación no sea complicada y que permita determinar si un proyecto o empresa está siendo exitosa o si se están cumpliendo con los objetivos. Beltrán (2004) afirma: “Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar una situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”. Toda empresa debe tener bien definidas sus actividades para poder reducir incertidumbre y lograr tener información individual o agrupada, esta información no son solo datos, también agregan valor.

Es importante conocer a fondo cada uno de los procesos que tiene la empresa, en este caso nos enfocaremos en el proceso de producción, para esto debemos medir los indicadores para poder planificar con certeza, confiabilidad y darnos cuenta si el proceso ha mejorado y que hechos han sucedido, esto es muy significativo porque permite tomar adecuadamente decisiones y cumplir con los objetivos que la empresa se proyectó.

Las ventajas de los indicadores de gestión ayudan al acrecentamiento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.

Entre las ventajas podemos encontrar las siguientes:

- Motivar a los miembros del equipo para así alcanzar las metas establecidas.
- Incitar la efectividad y productividad de las diferentes actividades.
- Disponer de toda la información necesaria para sobresalir las necesidades y el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Promover y estimular el trabajo en equipo.
- Establecer oportunidades que mejoren las actividades que por su proceder necesitan reforzar.
- Canalizar las políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

- Priorizar la satisfacción del cliente y el personal estará comunicado para enlazar las estrategias con los indicadores de gestión.
- Monitorear exhaustivamente para el mejoramiento continuo de cada proceso para divisar las oportunidades de mejora y además implementar acciones.

Los indicadores son importantes porque nos permite evaluar como se ha ido desempeñando el área o proceso con relación a las metas, estos resultados permiten diseñar soluciones o herramientas para corregir o mejorar el resultado deseado. Estos indicadores nos permiten tener la información de cómo funciona una actividad.

Cuando hablamos de indicadores es necesario hablar de estándares, estos permiten determinar el nivel mínimo o máximo de calidad aceptable para un indicador y así determinar si se está cumpliendo o no con el criterio de calidad establecido. Los resultados de una empresa deben ser expresados en índices de gestión, estos evalúan el desempeño de la organización frente a sus objetivos, metas y responsabilidades.

2.1.3. Estándar

Por lo tanto, podríamos definir un estándar como una normativa según la cual se establecen unas pautas particulares destinadas a realizar una función o acción particular. Cuando decimos que un producto cumple un estándar, estamos

diciendo que cumple todas y cada una de las directrices descritas en el estándar a la hora de cumplir una función determinada. (Gonz & Mar, 2010).

2.1.4. Índice

Es la comparación entre el indicador y el estándar. Es usual utilizarlo a manera de división y presentarlo como porcentaje. Si el cumplimiento óptimo es alcanzar el estándar, es evidente que lo recomendable será un índice equivalente al 100% ó 1. (Olalla, 2013).

2.1.5. Tablero de control

El Tablero de Control es la base de un sistema de mediciones de desempeño que se puede utilizar como un medio sólido para controlar y diagnosticar situaciones, ya que genera y presenta información uniforme, clave y confiable. A partir de elegir indicadores útiles para el diagnóstico de acuerdo con criterios gerenciales, se puede diseñar una muy útil estructura de información soportada en modernas herramientas tecnológicas, fáciles de utilizar, que pueden revolucionar la antigua dirección por excepción hasta convertirla en una dirección estratégica sin papeles.

El Tablero de Control representa el último eslabón de la cadena de información, que comienza con datos que se convierten en información y en indicadores seleccionados para ayudar a diagnosticar la situación de una compañía. (Ballvé, 2006).

2.1.6. Planificación estratégica

La 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).

2.1.7. 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).

2.2. Aspectos relevantes en la gestión empresarial

Para poderme referir a los aspectos relevantes en la gestión empresarial es necesario conocer la definición de cada una de estas palabras.

2.2.1. 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 J. Jesús M., 2004).

2.2.2. 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 J. Jesús M., 2004).

2.2.3. Calidad

Las empresas tienen como propósito satisfacer el deseo del cliente o del consumidor, es por esto que trabajan eficazmente para que el producto sea bueno, es decir que la calidad es el esfuerzo que realizan las empresas para que el producto o servicio sea aceptado por los clientes.

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma.

2.2.4. Efectividad

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, 2004).

2.3. Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos. Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Norton y Kaplan (2001), el CMI tiene como objetivo fundamental "convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados" a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas.(Altair, n.d.).

2.3.1. El Cuadro de Mando Integral como sistema para medir

Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros. ¿Qué hay de nuevo que exija un conjunto “equilibrado” de indicadores? Aunque virtualmente todas las

organizaciones emplean indicadores financieros y no financieros, muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejoras locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante.

Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior. Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el feedback y control táctico de sus operaciones a corto plazo. (Kaplan & Norton, 2002).

2.3.2. Las cuatro perspectivas

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permite un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. (Kaplan & Norton, 2002).

Gráfico 1. Perspectivas



ELABORADO POR: El Autor

2.3.2.1. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera se presenta en el CMI por encima de las restantes, con el fin de transmitir que los objetivos financieros de la empresa son el fin último de su estrategia. De este modo, los indicadores de la actividad financiera indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados finales. La perspectiva financiera debe dar respuesta a la pregunta de “qué objetivos debo conseguir para satisfacer a mis accionistas”.

Las estrategias financieras se basan en un principio muy simple: sólo se puede ganar más dinero vendiendo más o gastando menos, o una combinación de ambas. Cualquier iniciativa, plan de acción, etc., sólo crea más valor para la empresa si consigue incrementar las ventas o reducir los gastos. Por lo tanto, la actividad financiera de la empresa puede mejorarse a través de dos enfoques básicos: crecimiento o productividad. (Altair, n.d.).

2.3.2.2. Perspectiva de Clientes

La perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes objetivo. Esto supone contestar a la siguiente pregunta genérica: para alcanzar nuestros objetivos financieros, ¿cómo debemos aparecer ante nuestros clientes? Pero no sólo debemos dar respuesta a la pregunta genérica sino que debemos ser capaces de determinar a qué mercados nos dirigimos, cuáles son nuestros clientes objetivos y cómo vamos a competir.

La perspectiva del cliente del mapa estratégico debe delimitar la proposición de valor al cliente y fijar los objetivos estratégicos que nos permitirán conseguir nuestros resultados financieros.

Los objetivos estratégicos en la perspectiva de clientes se suelen desarrollar alrededor de los siguientes temas:

- Satisfacción del cliente.
- Retención del cliente.

- Adquisición del cliente.
- Rentabilidad del cliente.
- Cuota de mercado o de segmento.(Altair, n.d.).

2.3.2.3. Perspectivas de Procesos Internos

Identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Algunos ejemplos podrían ser:

- Una empresa puede aumentar sus inversiones en I+D y reestructurar sus procesos de desarrollo de productos de manera que pueda obtener productos innovadores y de alto rendimiento para sus clientes.
- Otras empresas, con la idea de ofrecer la misma proposición de valor, tal vez decidirán desarrollar nuevos productos a través de asociaciones concretas con otros fabricantes.(Altair, n.d.).

2.3.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben estar alineados con los procesos internos críticos. (Altair, n.d.).

2.4. Objetivos, metas, inductores e iniciativas

2.4.1. Objetivos Estratégicos

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de las metas a largo plazo de la empresa (visión). Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización. Establecer los objetivos de forma correcta es la clave para que después el CMI sea una herramienta de gestión enfocada a la implantación de la estrategia. El establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, debe ayudar a la compañía a explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia tanto a corto como a largo plazo. La fijación de objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa-efecto nos permiten explicar la “historia” de la estrategia y el por qué la compañía va a conseguir éxitos financieros y en la relación con los clientes a través de su actuación en los procesos internos y en sus capacidades estratégicas. (Altair, n.d.).

2.4.2. Objetivos operativos

Los objetivos operativos son específicos, cuya especificidad radica en que debe 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.

Para determinar las metas, es preciso que estas sean las más cercanas a la realidad, objetivas, alcanzables y sean diseñadas a través de técnicas de proyecciones, a base de un análisis de una serie de datos estadísticos históricos, para conocer el comportamiento de las variables que intervengan en dichas proyecciones. (Olalla, 2013).

2.4.3. Indicadores

Los indicadores son las herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia. Específicamente podemos describir los indicadores como medidas estándares que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados. (Altair, n.d.).

2.4.4. Metas

Una vez se han establecido los indicadores de los objetivos estratégicos es necesario fijar las metas y los responsables para su ejecución.

En este momento se produce un cambio significativo en el proceso de desarrollo del CMI: la fijación de objetivos e indicadores se suele realizar por parte del comité de Dirección de la empresa y, por tanto, el compromiso suele ser colectivo. Pero a

la hora de asignar responsables a los indicadores y objetivos y, especialmente, en el momento de fijar las metas, el compromiso pasa a ser individual. (Altair, n.d.).

2.4.5. Iniciativas

Iniciativas son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en las que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la “finalidad en mente” del indicador y para alcanzarla hace falta determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar un resultado positivo. (Altair, n.d.).

2.5. Importancia del cuadro de mando integral en la administración

Sólo la correcta vinculación de los objetivos del CMI (la visión, lo que queremos ser), con los objetivos del día a día de la empresa nos asegurará que el esfuerzo de todo el personal en la consecución de los mismos no decaiga.

Esto sólo se puede conseguir a través de dos vías:

- El encaje de los objetivos del CMI en los presupuestos anuales, para de este modo obtener un control mensual/trimestral del grado de éxito o fracaso en la realización de las metas planteadas,
- El establecimiento de un sistema de incentivos que vincule los objetivos personales y departamentales con los objetivos estratégicos de la empresa. (Altair, n.d.).

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE LA HACIENDA ILINKA TAMARA

3.1. Plan estratégico

Misión

Empresa dedicada al cultivo de banano de exportación, que cumple con los estándares de calidad, preocupada por el bienestar de sus colaboradores y de la satisfacción de nuestros clientes.

Visión

Ser en el año 2018 una empresa competitiva a nivel nacional, teniendo procesos con altos niveles de calidad y amigables con el medio ambiente, incrementar los niveles de producción y mantener buenas relaciones comerciales con nuestros clientes internos y externos.

Valores

- Fidelidad a los exportadores.
- Excelencia.
- Higiene, conservación y protección del medio ambiente.
- Honestidad.
- Respeto por la gente y el trabajo.

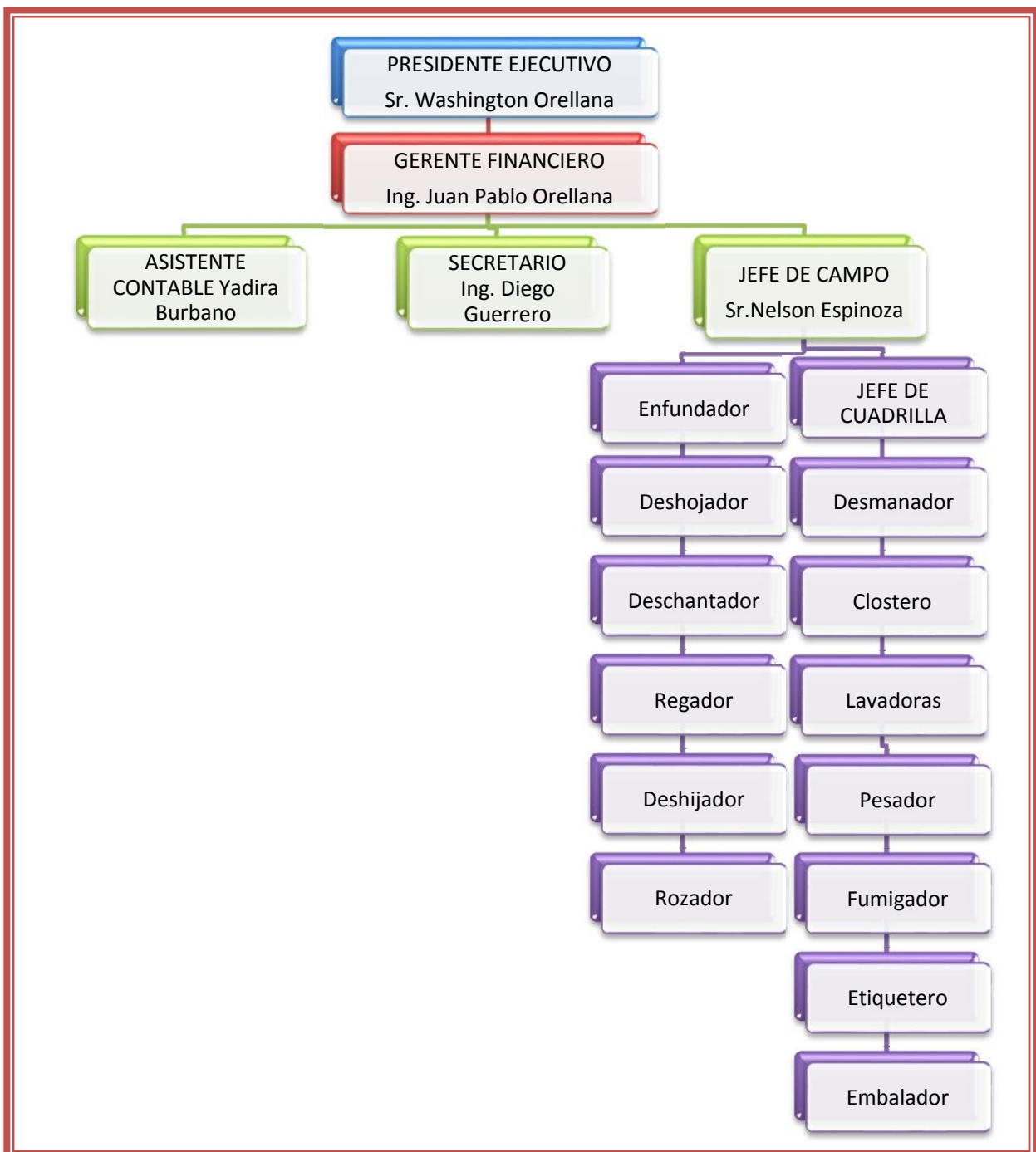
Políticas

- Entregar al consumidor un producto con alto nivel de calidad.
- Cumplir con todas las leyes, reglamentos y normas vigentes en nuestro país, para la producción de la fruta.
- Realizar evaluaciones permanentes en cada uno de los procesos de la empresa y buscar mejoras para lograr un mejor desempeño.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la empresa.

Principios

La Hacienda Ilinka Tamara no cuenta con principios establecidos en un documento.

Gráfico 2. Organigrama estructural de la Hacienda Ilinka Tamara



FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara
ELABORADO POR: El Autor

Análisis FODA

La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Gráfico 3. Matriz FODA – “Hacienda Ilinka Tamara”



FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara
ELABORADO POR: El Autor

Objetivos Estratégicos

- **OE 1:** Aumentar el número de hectáreas cultivadas en la empresa en un 20 % cada año.
- **OE 2:** Aumentar el número de cajas procesadas por hectáreas cada mes en el 1% mensual.
- **OE 3:** Poseer personal idóneo, motivado, satisfecho e integrado a la empresa desarrollando una empresa con un excelente clima laboral y vocación de servicio.
- **OE 4:** Reducir el rechazo de banano de la hacienda.
- **OE 5:** Capacitar periódicamente al personal con relación a sus labores para que puedan realizar su actividad con eficiencia.
- **OE 6:** Preservar el medio ambiente.
- **OE 7:** Estandarización de todos los procesos de la empresa para la mejora continua de la fruta.

3.2. Cadena de valor

Es una de las herramientas importantes ya que crea y sostiene la ventaja competitiva de la empresa, además analiza y organiza cada una de las actividades y procesos de la empresa para poder mejorarlo. La cadena de valor del banano comprende integrantes internos y externos.

Gráfico 4. Cadena de Valor

CADENA DE VALOR HACIENDA ILINKA TAMARA

<p>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA Empresa familiar. Cuanta con 80 hectáreas cultivables. El 100% de la extensión cultivada cuenta con funiculares para el transporte de la fruta.</p>
<p>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS La estabilidad del cuerpo administrativo ha hecho que haya una excelente relación con los trabajadores los mismos que tienen un periodo considerable de tiempo trabajando para la hacienda.</p>
<p>DESARROLLO TECNOLÓGICO La hacienda cuenta con herramientas tecnológicas adecuadas para incrementar la productividad. La fumigación aérea la da la empresa Aerocisne.</p>
<p>ADQUISICIONES La hacienda utiliza una serie de insumos agrícolas como: fertilizantes, semillas, herbicidas, fungicidas, etc., además de maquinarias necesarias para la producción de la fruta. Las empresas que proveen de productos: Fermagri, Fumipalma, Agrobana.</p>

LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MERCADOTECNIA Y VENTAS
<p>La hacienda mantiene usa sistema de inventarios muy simple capaz garantizar el mantenimiento de stock de seguridad adecuados para los sub-proceso de siembra producción y cosecha.</p>	<p>La siembra y re-siembra es de aproximadamente 1400 plantas por hectárea.</p> <p>La Hacienda posee certificación EUREPGA, que da el marco de calidad al proceso de embalaje y procesamiento del banano.</p>	<p>El trasladar la fruta en cajas con peso de 40 libras, agrupadas en pallets de 40 cajas, la fruta es trasladada de la hacienda hasta el puerto en donde es embarcado con destino al exterior.</p>	<p>La compañía exportadora Prima Donna compra toda la fruta a la hacienda bajo la modalidad de contrato.</p>

FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara
ELABORADO POR: El Autor

3.2.1. Actividades principales

Las actividades principales de la hacienda Ilinka Tamara está conformado por la recepción de insumos, campo, cosecha, transporte y ventas.

3.2.1.1. Recepción de insumos

Es el almacenamiento de insumos los cuales son distribuidos por los proveedores, estos son los que entregan los fertilizantes, semillas, herbicidas, fungicidas, etc., a la empresa, además de las maquinarias necesarias para la producción de la fruta. Las empresas que proveen de productos a la hacienda Ilinka Tamara son Fermagri, Fumipalma, Agrobana.

3.2.1.2. Campo

El campo es importante para la producción de la fruta y para tener como resultado un producto final de calidad. La Hacienda posee certificación EUREPGAP (Good Agricultural Practices) la cual genera valor al cliente y asegura que la fruta ofrecida a los clientes es de calidad.

Para tener una buena producción es necesario preparar el terreno, este tiene que ser arenoso o arcilloso, además el clima es fundamental ya que para el cultivo de banano se requiere de zonal cálidas y húmedas, luego se ubican estratégicamente las carreteras, canales de riego, cable vías, empacadoras entre otras.

Ya preparado el terreno se procede a la siembra lo cual aproximadamente van 1400 plantas por hectárea. Una vez realizado todo lo anterior la producción se dará después de 9 meses, todo esto es fundamental para que el proceso productivo sea eficiente. La producción de banano está en manos de pequeños y grandes productores.

Durante el desarrollo de la planta se realizan distintas actividades y cuidados para la protección de la fruta como deshije, deshoje, riego, enfunde, desflore, protección de gajos, apuntalamiento, deschive.

3.2.1.3. Cosecha

Una vez que haya completado su madurez fisiológica, la fruta es cosechada con mucho cuidado y luego transportada por medio del cable vía a la empacadora de la hacienda para ser depositada en la tina, ser lavada y clasificada, luego son recubiertas con un líquido protector contra agentes patógenos para que la fruta preserve su calidad.

Finalmente la fruta es colocada en cajas de cartón, luego colocadas en el contenedor para ser transportada a los puertos ya sea a Guayaquil o Puerto Bolívar para ser exportada a diferentes partes del mundo.

La hacienda Ilinka Tamara en el proceso de cosecha tiene un porcentaje aproximadamente de 2% de rechazo el cual es vendido a comerciantes

informales que venden la fruta a diferentes fabricas locales para la elaboración de alimentos como papillas para bebe, etc.

3.2.1.4. Transporte

El transporte se utiliza para trasladar la fruta en cajas con peso de 40 libras, estas cajas son agrupadas en pallets de 40 cajas, la fruta es trasladada de la hacienda hasta el puerto en donde es embarcado a los barcos el cual los pallets son acomodados con refrigeración para que la fruta llegue en buen estado, para luego ser trasladado a su lugar de destino para luego ser comercializada y distribuida.

3.2.1.5. Venta

La compañía exportadora Prima Donna compra al productor la fruta verde en grandes volúmenes, los exportadores exigen a los productores tener un alto grado de tecnificación para poder exportar un producto de calidad. La mayor parte de la fruta es exportada a Europa y Estados Unidos. El producto de la hacienda Ilinka Tamara es exportada a nivel global con los estándares exigidos pero una parte mínima que es el rechazo es distribuida en el mercado local para la elaboración de diversos alimentos.

3.2.2. Actividades agregadoras de valor

La actividad agregadora de valor en la organización es la que impacta directamente al cliente y la que contribuye a la estrategia de la empresa.

3.2.2.1. Certificación Eurogap

La certificación constituye un factor importante porque asegura la compra de la fruta por parte del exportador.

3.2.2.2. Asistencia Técnica

En la asistencia técnica encontramos a las instituciones que prestan servicios a los productores como es el caso del fitosanitario y la empresa fumigadora Aerocisne, esta asistencia es importante para mantener a la planta en producción constante.

3.2.3. Actividades de apoyo

En esta actividad encontramos la infraestructura, y la función de los departamentos: administrativo, financiero y contable, que básicamente se encargan de la administración de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y las adquisiciones.

3.2.3.1. Infraestructura

La infraestructura que posee la hacienda es muy satisfactoria, ya que actualmente funcionan correctamente el sistema de riego, cable vía, empacadora, equipos de cómputo, además el espacio de trabajo e instalaciones es adecuada.

3.2.3.2. Departamento Administrativo

La administración es representada por uno de los propietarios de la hacienda el cual sería el productor que es el que se encarga de negociar directamente con la compañía exportadora Prima Donna, este destina la fruta a diferentes países para luego ser comercializada.

3.2.3.3. Departamento Financiero

La persona encargada de todo a lo que respecta a financiero es el que se preocupa por el buen manejo de las cuentas bancarias, compra de insumos agrícolas y herramientas, pago a proveedores.

3.2.3.4. Departamento Contable

La contabilidad es una herramienta eficaz en la hacienda porque permite al propietario conocer claramente la actividad económica, llevar adecuadamente el sistema tributario, estados financieros, además se encarga de realizar el pago al personal de la hacienda. Este departamento está encarado por el contador de la empresa.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE BANANO EN LA HACIENDA ILINKA TAMARA DEL CANTÓN NARANJAL

IVOS

Tabla 4. Plan Operativo – “Hacienda Ilinka Tamara”

ESTRATEGIA	OBJETIVOS OPERATIVOS	META	RESPONSABLE
Reducir gastos y utilizar racionalmente los recursos productivos para invertir y adquirir tierras	Incrementar el número de hectáreas cultivadas en la empresa en un 20 % para el año 2014, en relación al año anterior con un presupuesto de 255.000,00 USD.	Incrementar el número de hectáreas cultivadas 20 %	Presidente ejecutivo Gerente Financiero
Plantar innovaciones tecnológicas y gerenciales, mejorar la eficiencia productiva y aumentar la productividad.	Aumentar el número de cajas de banano procesadas por hectáreas en el 5% mensual, en relación al año anterior con un presupuesto de 22.000,00 USD.	Aumentar el número de cajas procesadas por hectáreas cada mes en el 5% mensual	Jefe de campo
Optimizar la manipulación del racimo para evitar el estropeo y maltrato de la fruta para mejorar su calidad.	Reducir en un 20% el rechazo de banano (gavetas) en el año 2013 con relación al año anterior.	Reducir en un 20% el rechazo de banano	Jefe de campo
Capacitar a los agricultores para que aprendan tecnologías alternativas que les permitan disminuir la dependencia del uso de fumigaciones y advertirlos sobre su correcta utilización, cuando sean realmente indispensables.	Preservar en un 35% el medio ambiente con la disminución de las fumigaciones aéreas el año 2013 con un presupuesto de 38.700,00 USD	Preservar en un 35% el medio ambiente	Presidente ejecutivo Gerente Financiero
Describir cada proceso elaborando manuales de flujos e involucrar a todos los empleados.	Estandarizar los 9 procesos para la exportación de banano de la empresa para la mejora continua de la fruta con relación al año anterior, con un presupuesto de 10.000,00 USD.	Estandarizar todos los procesos de la empresa en un 65%	Gerente Financiero
Ofrecer sueldos satisfactorios e incentivos económicos para que el personal este satisfecho e integrado a la empresa con un ambiente clima laboral y vocación de servicio.	Incrementar el 5% del sueldo como bonificación para tener al personal satisfecho e integrado a la empresa en el año 2013 con un presupuesto de 5.700,00 USD.	Incrementar el sueldo en un 5% como bonificación.	Gerente Financiero
Realizar capacitaciones periódicamente al personal con relación a sus labores para que puedan realizar su actividad con eficiencia.	Realizar charlas y capacitaciones motivadoras periódicamente al personal de las diferentes áreas en el año 2013 con un presupuesto de 600,00 USD.	Capacitar periódicamente al personal.	Gerente Financiero

FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara

ELABORADO POR: El Autor

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

Tabla 5. Variables cualitativas y cuantitativas – “Hacienda Ilinka Tamara”

OBJETIVOS	VARIABLE CUALITATIVA	VARIABLE CUANTITATIVA
Objetivo operativo 1	Hectáreas cultivadas	Dólares
Objetivo operativo 2	Cajas procesadas	Dólares
Objetivo operativo 3	Rechazo de banano	
Objetivo operativo 4	Fumigaciones	Dólares
Objetivo operativo 5	Procesos	
Objetivo operativo 6	Sueldos	Dólares
Objetivo operativo 7	Capacitación	Dólares

FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara
ELABORADO POR: El Autor

3.3.2. Diseño de indicadores de gestión

PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo operativo 1

Incrementar el número de hectáreas cultivadas en la empresa en un 20 % para el año 2014, en relación al año anterior con un presupuesto de 255.000,00 USD.

Indicador 1 de eficacia

Agregación más preposición: Porcentaje de

Sustantivo plural (Variable): Hectáreas cultivadas

Verbo en participio pasado (acción): Incrementadas

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: En la Hacienda Ilinka Tamara en el año 2013.

Indicador 1 de eficacia: Porcentaje de hectáreas cultivadas incrementadas en la “Hacienda Ilinka Tamara” en el año 2013.

Indicador 1 de eficiencia

Agregación más preposición: Cantidad de

Sustantivo plural (Variable): Dólares

Verbo en participio pasado (acción): Invertidos

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: En el incremento de hectáreas cultivadas de la Hacienda Ilinka Tamara en el año 2013.

Indicador 1 de eficiencia: Cantidad de dólares invertidos en el incremento de hectáreas cultivadas de la “Hacienda Ilinka Tamara” en el año 2013.

Objetivo operativo 2

Aumentar el número de cajas de banano procesadas por hectáreas en el 5% mensual, en relación al año anterior con un presupuesto de 22.000,00 USD.

Indicador 2 de eficacia

Agregación más preposición: Porcentaje de

Sustantivo plural (Variable): Cajas de banano procesadas por hectáreas

Verbo en participio pasado (acción): Incrementadas

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: En la Hacienda Ilinka Tamara en el año 2013.

Indicador 2 de eficacia: Porcentaje de cajas de banano procesadas por hectáreas incrementadas en la “Hacienda Ilinka Tamara” en el año 2013.

Indicador 2 de eficiencia

Agregación más preposición: Cantidad de

Sustantivo plural (Variable): Dólares

Verbo en participio pasado (acción): Invertidos

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: En el incremento de cajas procesadas por hectáreas de la Hacienda Ilinka Tamara en el año 2013.

Indicador 2 de eficiencia: Cantidad de dólares invertidos en el incremento de cajas procesadas por hectáreas de la “Hacienda Ilinka Tamara” en el año 2013.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Objetivo operativo 3

Reducir en un 20% el rechazo de banano (gavetas) en el año 2013 con relación al año anterior.

Indicador 3 de eficacia

Agregación más preposición: Porcentaje de

Sustantivo plural (Variable): Rechazo de banano (gavetas)

Verbo en participio pasado (acción): Disminuidas

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: En la Hacienda Ilinka Tamara en el año 2013.

Indicador 3 de eficacia: Porcentaje de rechazo de banano (gavetas) disminuidas en la “Hacienda Ilinka Tamara” en el año 2013.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Objetivo operativo 4

Preservar en un 35% el medio ambiente con la disminución de las fumigaciones aéreas el año 2013 con un presupuesto de 38.700,00 USD.

Indicador 4 de eficacia

Agregación más preposición: Porcentaje de

Sustantivo plural (Variable): Fumigaciones aéreas

Verbo en participio pasado (acción): Disminuidas

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: Para preservar el medio ambiente de la Hacienda Ilinka Tamara en el año 2013.

Indicador 4 de eficacia: Porcentaje fumigaciones disminuidas para preservar el medio ambiente de la “Hacienda Ilinka Tamara” en el año 2013.

Indicador 4 de eficiencia

Agregación más preposición: Cantidad de

Sustantivo plural (Variable): Dólares

Verbo en participio pasado (acción): Invertidos

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: En la disminución de fumigaciones aéreas para preservar el medio de la Hacienda Ilinka Tamara en el año 2013.

Indicador 4 de eficiencia: Cantidad de dólares invertidos en la disminución de fumigaciones aéreas para preservar el medio de la Hacienda Ilinka Tamara en el año 2013.

Objetivo operativo 5

Estandarizar los 9 procesos para la exportación de banano de la empresa para la mejora continua de la fruta con relación al año anterior, con un presupuesto de 2.000,00 USD.

Indicador 5 de eficacia

Agregación más preposición: Cantidad de

Sustantivo plural (Variable): Procesos

Verbo en participio pasado (acción): Estandarizados

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: Para la mejora continua y exportación de banano de la Hacienda Ilinka Tamara en el año 2013.

Indicador 5 de eficacia: Cantidad de procesos estandarizados para la mejora continua y exportación de banano de la “Hacienda Ilinka Tamara” en el año 2013.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo operativo 6

Incrementar el 5% del sueldo como bonificación para tener al personal de campo satisfecho e integrado a la empresa en el segundo semestre del año 2013 con un presupuesto de 5.700,00 USD.

Indicador 6 de eficacia

Agregación más preposición: Porcentaje de

Sustantivo plural (Variable): Sueldo

Verbo en participio pasado (acción): Incrementados

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: Como bonificación para tener al personal de campo satisfecho e integrado de la Hacienda Ilinka Tamara en el segundo semestre del año 2013.

Indicador 6 de eficacia: Porcentaje de sueldo incrementado como bonificación para tener al personal de campo satisfecho e integrado de la Hacienda Ilinka Tamara en el segundo semestre del año 2013.

Indicador 6 de eficiencia

Agregación más preposición: Cantidad de

Sustantivo plural (Variable): Dólares

Verbo en participio pasado (acción): Invertidos

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: En el incremento del sueldo como bonificación para tener al personal de campo satisfecho e integrado de la Hacienda Ilinka Tamara en el segundo semestre del año 2013.

Indicador 6 de eficiencia: Cantidad de dólares invertidos en el incremento del sueldo como bonificación para tener al personal de campo satisfecho e integrado de la Hacienda Ilinka Tamara en el segundo semestre del año 2013.

Objetivo operativo 7

Realizar charlas y capacitaciones motivadoras periódicamente al personal de las diferentes áreas en el año 2013 con un presupuesto de 600,00 USD.

Indicador 7 de eficacia

Agregación más preposición: Cantidad de

Sustantivo plural (Variable): Charlas y capacitaciones

Verbo en participio pasado (acción): Realizadas

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: Para tener motivado al personal de las diferentes áreas de la Hacienda Ilinka Tamara en el año 2013.

Indicador 7 de eficacia: Cantidad de charlas y capacitaciones realizadas para tener motivados al personal de las diferentes áreas de la “Hacienda Ilinka Tamara” en el año 2013.

Indicador 7 de eficiencia

Agregación más preposición: Cantidad de

Sustantivo plural (Variable): Dólares

Verbo en participio pasado (acción): Invertidos

Complemento circunstancial de tiempo y lugar: En charlas y capacitaciones realizadas para tener motivados al personal de las diferentes áreas de la “Hacienda Ilinka Tamara” en el año 2013.

Indicador 7 de eficiencia: Cantidad de dólares invertidos en charlas y capacitaciones realizadas para tener motivados al personal de las diferentes áreas de la “Hacienda Ilinka Tamara” en el año 2013.

CAPÍTULO IV

4. DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL

4.1 Diseño de los tableros de control

El diseño del tablero de control resume toda la información del indicador y debe elaborarse para cada indicador para que facilite la lectura, cálculo, comparación y el análisis de cada uno de los indicadores de gestión.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo operativo 1

Antecedentes

Según información recibida por el área de producción de la Hacienda Ilinka Tamara indicó que el número de hectáreas cultivadas en el año 2012 fueron 63 hectáreas y en el año 2013 fueron de 80 hectáreas.

Para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia se determina el estándar el cual está identificado en el Objetivo Operativo 1, propuesto para la Perspectiva Financiera del Plan Operativo de la empresa. El mismo que indica un crecimiento del 20% de hectáreas cultivadas con relación al año 2012, con un presupuesto de 255.000,00 USD.

Indicador de Eficacia

- Hectareas Cultivadas en el año 2012 = 63 hectareas
- Hectareas Cultivadas en el año 2013 = 80 hectareas
- Estandar = 20%

Tabla 6. Indicador de eficacia del objetivo operativo 1

TABLERO DE CONTROL					
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Porcentaje de hectáreas cultivadas incrementadas en la "Hacienda Ilinka Tamara" en el año 2013.	20%	Anual	$\left(\frac{\text{ha. cultivada 2013} - \text{ha. cultivada 2012}}{\text{ha. cultivada 2012}} \right) 100$ $\left(\frac{80 - 63}{63} \right) 100$ <p>Indicador: 27%</p>	%	$\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \right) 100$ $\left(\frac{27\%}{20\%} \right) 100$ <p>Índice: 135%</p>

FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara

ELABORADO POR: El Autor

Indicador	27%
Índice	135%
Brecha favorable	35%

Indicador de Eficiencia

- Cantidad de dólares invertidos en el incremento de hectáreas cultivadas en el año 2013 = 255.000,00USD.
- Estandar = 255.000,00USD.

Tabla 7. Indicador de eficiencia del objetivo operativo 1

TABLERO DE CONTROL					
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Cantidad de dólares invertidos en el incremento de hectáreas cultivadas de La "Hacienda Ilinka Tamara" en el año 2013.	255.000,00 USD	Anual	No aplica	Dólares	$\left(\frac{\text{Recursos invertidos}}{\text{Recursos presionados}} \right) 100$ $\left(\frac{255.000,00}{255.000,00} \right) 100$ <p>Índice: 100%</p>

FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara

ELABORADO POR: El Autor

Indicador	-
Índice	100%
Brecha favorable	0%

Objetivo operativo 2

Antecedentes

Según la información proporcionada por el departamento de producción de la Hacienda Ilinka Tamara refleja que en el año 2012 se procesaron 144.000 cajas de banano, mientras que en el año 2013 se procesaron 165.000 cajas de banano.

Para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia se determina el estándar el cual está identificado en el Objetivo Operativo 2, propuesto para la Perspectiva Financiera del Plan Operativo de la empresa. El mismo que indica un crecimiento del 5% de cajas de banano procesadas por hectáreas, con un presupuesto de 22.000,00 USD.

Indicador de Eficacia

- Cajas de banano procesadas en el año 2012 = 144.000 cajas
- Cajas de banano procesadas en el año 2013 = 165.000 cajas
- Estandar = 5%

Tabla 8. Indicador de eficacia del objetivo operativo 2

TABLERO DE CONTROL					
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Porcentaje de cajas de banano procesadas por hectáreas incrementadas en la "Hacienda Ilinka Tamara" en el año 2013.	5%	Anual	$\left(\frac{\text{cajas produc. 2012} - \text{cajas produc. 2013}}{\text{cajas produc. 2012}} \right) 100$ $\left(\frac{144.000 - 165.000}{144.000} \right) 100$ <p>Indicador: 3%</p>	%	$\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{standard}} \right) 100$ $\left(\frac{3\%}{5\%} \right) 100$ <p>Índice: 60%</p>

FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara

ELABORADO POR: El Autor

Indicador	3%
Índice	60%
Brecha no favorable	-40%

Indicador de Eficiencia

- Cantidad de dólares invertidos en el incremento de cajas procesadas en el año 2013 = 21.000,00USD.
- Estandar = 22.000,00USD.

Tabla 9. Indicador de eficiencia del objetivo operativo 2

TABLERO DE CONTROL					
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Cantidad de dólares invertidos en el incremento de cajas procesadas por hectáreas de la "Hacienda Ilinka Tamara" en el año 2013.	22.000,00 USD	Anual	No aplica	Dólares	$\left(\frac{\text{Recursos invertidos}}{\text{Recursos presupuestados}} \right) 100$ $\left(\frac{21.000,00}{22.000,00} \right) 100$ <p>Índice: 95%</p>

FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara

ELABORADO POR: El Autor

Indicador	-
Índice	95%
Brecha no favorable	5%

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Objetivo operativo 3

Antecedentes

Según la información proporcionada por el departamento de producción de la Hacienda Ilinka Tamara el año 2012 se reportaron 3300 gavetas con banano rechazado, mientras que en el año 2013 solo se reportaron 2640 cajas de banano rechazadas.

Para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia se determina el estándar el cual está identificado en el Objetivo Operativo 3, propuesto para la Perspectiva del Cliente del Plan Operativo de la empresa. El mismo que indica una disminución de 20% de rechazo de banano (gavetas), con relación al año anterior.

Indicador de Eficacia

- Gavetas con rechazo de banano en el año 2012 = 3300
- Gavetas con rechazo de banano en el año 2013 = 2640
- Estandar = 20%

Tabla 10. Indicador de eficacia del objetivo operativo 3

TABLERO DE CONTROL					
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Porcentaje de rechazo de banano (gavetas) disminuidas en la "Hacienda Ilinka Tamara" en el año 2013.	20%	Anual	$\left(\frac{\text{gavetas rech. haz. 2012} - \text{gavetas rech. haz. 2013}}{\text{gavetas rech. haz. 2012}} \right) 100$ $\left(\frac{3300 - 2640}{3300} \right) 100$ <p>Indicador: 20%</p>	%	$\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \right) 100$ $\left(\frac{20\%}{20\%} \right) 100$ <p>Índice: 100%</p>

FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara
ELABORADO POR: El Autor

Indicador	20%
Índice	100%
Brecha favorable	0%

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Objetivo operativo 4

Antecedentes

Según la información proporcionada por el departamento de producción de la Hacienda Ilinka Tamara el año 2012 se realizó 36 fumigaciones aéreas, mientras que en el año 2013 solo se realizaron 24 fumigaciones.

Para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia se determina el estándar el cual está identificado en el Objetivo Operativo 4, propuesto para la Perspectiva de Procesos Internos del Plan Operativo de la empresa. El mismo que indica una disminución de 35% de fumigaciones aéreas, con relación al año anterior con un presupuesto de 38.700,00 USD.

Indicador de Eficacia

- Fumigaciones aéreas en el año 2012 = 36
- Fumigaciones aéreas en el año 2013 = 24
- Estandar = 35%

Tabla 11. Indicador de eficacia del objetivo operativo 4

TABLERO DE CONTROL					
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Porcentaje fumigaciones disminuidas para preservar el medio ambiente de la "Hacienda Ilinka Tamara" en el año 2013.	35%	Anual	$\left(\frac{\text{fumigaciones 2012} - \text{fumigaciones 2013}}{\text{fumigaciones 2012}} \right) 100$ $\left(\frac{36 - 24}{36} \right) 100$ <p>Indicador: 33%</p>	%	$\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \right) 100$ $\left(\frac{33\%}{35\%} \right) 100$ <p>Índice: 94%</p>

FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara

ELABORADO POR: El Autor

Indicador	33%
Índice	94%
Brecha no favorable	6%

Indicador de Eficiencia

- Cantidad de dólares invertidos en la disminución de fumigaciones aéreas en el año 2013 = 36.300,00USD.
- Estandar = 38.700,00USD.

Tabla 12. Indicador de eficiencia del objetivo operativo 4

TABLERO DE CONTROL					
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Cantidad de dólares invertidos en la disminución de fumigaciones aéreas para preservar el medio de la Hacienda Ilinka Tamara en el año 2013.	38.700,00 USD	Anual	No aplica	Dólares	$\left(\frac{\text{Recursos invertidos}}{\text{Recursos presupuestado.}} \right)^{100}$ $\left(\frac{36.300,00}{38.700,00} \right)^{100}$ <p>Índice: 94%</p>

FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara

ELABORADO POR: El Autor

Indicador	-
Índice	94%
Brecha favorable	6%

Objetivo operativo 5

Antecedentes

Según la información proporcionada por el departamento de producción de la Hacienda Ilinka Tamara el año 2012 se estandarizó los 9 procesos para la exportación de banano de la empresa.

Para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia se determina el estándar el cual está identificado en el Objetivo Operativo 5, propuesto para la Perspectiva de Procesos Internos del Plan Operativo de la empresa. El mismo que indica una estandarización de los 9 procesos, con relación al año anterior con un presupuesto de 2.000,00 USD.

Indicador de Eficacia

- Estandarización de los procesos en el año 2012 = 9
- Estandarización de los procesos en el año 2013 = 9
- Estandar = 9 procesos

Tabla 13. Indicador de eficacia del objetivo operativo 5

TABLERO DE CONTROL					
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Cantidad de procesos estandarizados para la mejora continua y exportación de banano de la "Hacienda Ilinka Tamara" en el año 2013.	9 procesos estandarizados	Anual	NO APLICA	Procesos estandarizados	$\left(\frac{\text{indicador}}{\text{estandar}}\right) 100$ $\left(\frac{9\%}{9\%}\right) 100$ Índice: 100%

FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara
ELABORADO POR: El Autor

Indicador	%
Índice	100%
Brecha favorable	%

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo operativo 6

Antecedentes

Según la información proporcionada por el departamento financiero de la Hacienda Ilinka Tamara en el primer semestre del año 2013 se reveló que el sueldo que recibió cada trabajador de campo fue de 1.908,00 USD mientras que en el segundo semestre del año 2013 recibieron 2.003,00 USD.

Para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia se determina el estándar el cual está identificado en el Objetivo Operativo 6, propuesto para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Plan Operativo de la empresa. El mismo que indica incrementar un 5% del sueldo como bonificación al personal de campo de la empresa, con relación al año anterior con un presupuesto de 5.700,00 USD.

Indicador de Eficacia

- Sueldo recibido primer semestre del año 2013 = 1.908,00 USD
- Sueldo recibido segundo semestre del año 2013 = 2.003,00 USD
- Estandar = 5%

Tabla 14. Indicador de eficacia del objetivo operativo 6

TABLERO DE CONTROL					
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Porcentaje de sueldo incrementado como bonificación para tener al personal de campo satisfecho e integrado de la Hacienda Ilinka Tamara en el segundo semestre del año 2013.	5%	Semestral	$\left(\frac{\text{sueldo prim. sem. 2013} - \text{sueldo seg. sem. 2013}}{\text{sueldo prim. sem. 2013}} \right) 100$ $\left(\frac{1908 - 2003}{1908} \right) 100$ <p>Indicador: 5%</p>	%	$\left(\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \right) 100$ $\left(\frac{5\%}{5\%} \right) 100$ <p>Índice: 100%</p>

FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara

ELABORADO POR: El Autor

Indicador	5%
Índice	100%
Brecha favorable	0%

Indicador de Eficiencia

- Cantidad de dólares invertidos en el incremento de sueldo del segundo semestre del año 2013 = 5.700,00USD.
- Estandar = 5.700,00USD.

Tabla 15. Indicador de eficiencia del objetivo operativo 6

TABLERO DE CONTROL					
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Cantidad de dólares invertidos en el incremento del sueldo como bonificación para tener al personal de campo satisfecho e integrado de la Hacienda Ilinka Tamara en el segundo semestre del año 2013.	5.700,00 USD	Semestral	No aplica	Dólares	$\left(\frac{\text{Recursos invertidos}}{\text{Recursos presupuestado}} \right) 100$ $\left(\frac{5.700,00}{5.700,00} \right) 100$ <p>Índice: 100%</p>

FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara

ELABORADO POR: El Autor

Indicador	-
Índice	100%
Brecha favorable	0%

Objetivo operativo 7

Antecedentes

Obtenida la información por parte del departamento de Talento Humano de la Hacienda Ilinka Tamara indica que en el año 2012 se realizaron 8 charlas motivadoras al personal de las distintas áreas de la empresa, mientras que en el año 2013 recibieron 12 charlas motivadoras.

Para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia se determina el estándar el cual está identificado en el Objetivo Operativo 7, propuesto para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Plan Operativo de la empresa. El mismo que indica incrementar el número de charlas y capacitaciones, con relación al año anterior con un presupuesto de 600,00 USD.

Indicador de Eficacia

- Charlas recibidas en el año 2012 = 9 charlas
- Charlas recibidas en el año 2013 = 12 charlas
- Estandar = 12 charlas

Tabla 16. Indicador de eficacia del objetivo operativo 7

TABLERO DE CONTROL					
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Porcentaje de sueldo incrementado como bonificación para tener al personal de campo satisfecho e integrado de la Hacienda Ilinka Tamara en el segundo semestre del año 2013.	12 charlas	Anual	NO APLICA	%	$\left(\frac{\text{indicador}}{\text{estándar}}\right) 100$ $\left(\frac{9\%}{12\%}\right) 100$ Índice: 75%

FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara

ELABORADO POR: El Autor

Indicador	9 Charlas
Índice	75%
Brecha no favorable	25%

Indicador de Eficiencia

- Cantidad de dólares invertidos en charlas y capacitaciones motivadoras en el año 2013 = 500,00 USD.
- Estandar = 600,00USD.

Tabla 17. Indicador de eficiencia del objetivo operativo 7

TABLERO DE CONTROL					
Nombre del indicador	Estándar	Periodicidad	Cálculo	Unidad de medida	Análisis de resultados
Cantidad de dólares invertidos en charlas y capacitaciones realizadas para tener motivados al personal de las diferentes áreas de la "Hacienda Ilinka Tamara" en el año 2013.	600,00 USD	Anual	No aplica	Dólares	$\left(\frac{\text{Recursos invertidos}}{\text{Recursos presupuestados}} \right) 100$ $\left(\frac{500,00}{600,00} \right) 100$ <p>Índice: 83%</p>

FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara

ELABORADO POR: El Autor

Indicador	-
Índice	83%
Brecha favorable	17%

4.2. Resultado del análisis de los indicadores de gestión

PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo operativo 1

Incrementar el número de hectáreas cultivadas en la empresa en un 20 % para el año 2014, en relación al año anterior con un presupuesto de 255.000,00 USD.

Indicador de eficacia

Porcentaje de hectáreas cultivadas incrementadas en la “Hacienda Ilinka Tamara” en el año 2013.

Gráfico 5. Resultado de eficacia del objetivo operativo 1



FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara
ELABORADO POR: El Autor

Comentario

Condición: El departamento de producción muestra que en el año 2013 el número de hectáreas cultivadas alcanzo el 135% al culminar el año, por lo que se utilizó todo el presupuesto asignado para la ejecución de esta actividad lo que representa un nivel de eficacia satisfactorio.

Criterio: En este primer objetivo operativo de determino incrementar el número de hectáreas cultivadas en un 20 %.

Causa: Se superó el 35% en el incremento de hectáreas de banano cultivada, esto se dio gracias al buen manejo económico de los propietarios.

Efecto: lo expuesto anteriormente revela que se originó una brecha favorable de 35%.

Conclusión: La hacienda Ilinka Tamara logro incrementar las hectáreas cultivadas en un 135% con relación al año 2012, debido al buen manejo de los directivos lo que se determinó que la hacienda superó con la meta establecida.

Recomendación: En vista de que la meta propuesta en lo referente al incremento de hectáreas cultivadas se cumplió se recomienda a los directivos de la hacienda estudiar minuciosamente la situación económica de la empresa con el fin de incrementar el número de hectáreas en los próximos años.

Indicador de eficiencia

Cantidad de dólares invertidos en el incremento de hectáreas cultivadas de la “Hacienda Ilinka Tamara” en el año 2013.

Gráfico 6. Resultado de eficiencia del objetivo operativo 1



FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara
ELABORADO POR: El Autor

Comentario

Condición: El volumen de dólares invertidos en el incremento de hectáreas cultivadas es del 100%.

Criterio: se programó invertir 255.000,00USD para el incremento de hectáreas cultivadas lo cual se ejecutó todo lo asignado lo que representa un nivel de eficiencia satisfactorio.

Causa: El cumplimiento de la meta se debió a la buena situación económica lo que influyó en la decisión de incrementar el número de hectáreas cultivadas.

Efecto: no existe ninguna brecha debido a que se alcanzó el objetivo en su totalidad.

Conclusión: La hacienda Ilinka Tamara no se produjo ninguna brecha en la meta propuesta ya que se logró utilizar todo el presupuesto establecido de 255.000,00USD para el incremento de hectáreas cultivadas establecida por el área de producción por lo que se cumplió con el 100% debido a la buena situación económica.

Recomendación: Se recomienda a los directivos de la empresa realizar una planificación de un presupuesto para seguir incrementando el número de hectáreas cultivadas para poder generar más ingresos.

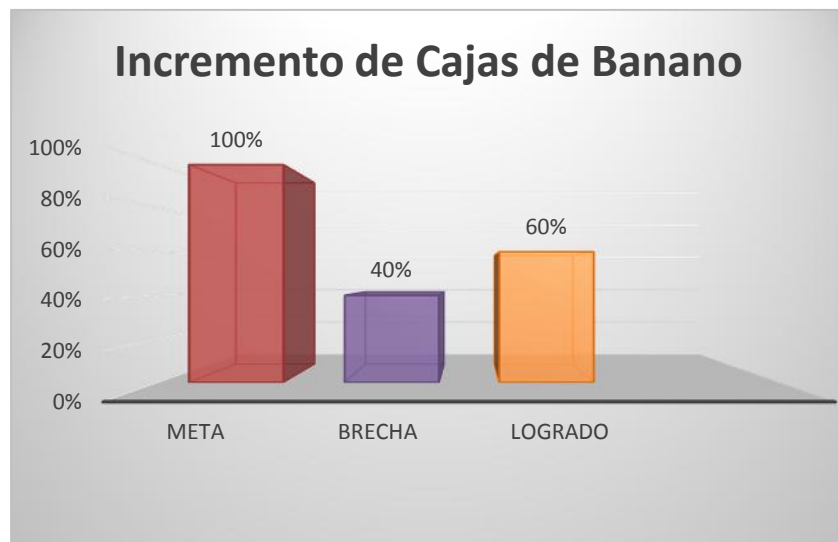
Objetivo operativo 2

Aumentar el número de cajas de banano procesadas por hectáreas en el 5% mensual, en relación al año anterior con un presupuesto de 22.000,00 USD.

Indicador de eficacia

Porcentaje de cajas de banano procesadas por hectáreas incrementadas en la “Hacienda Ilinka Tamara” en el año 2013.

Gráfico 7. Resultado de eficacia del objetivo operativo 2



FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara
ELABORADO POR: El Autor

Comentario

Condición: El departamento de producción de la “Hacienda Ilinka Tamara” observa que tuvo una producción del 3% en el número de cajas de banano procesadas por hectáreas.

Criterio: En este objetivo se planificó incrementar en el número de cajas de banano procesadas por hectáreas un 5% con relación al año 2012.

Causa: Se alcanzó solo el 3% debido a que la fruta en las labores de campo no fue protegida a tiempo.

Efecto: Por lo expuesto anteriormente se originó una brecha desfavorable de 40% en relación al objetivo operativo 2.

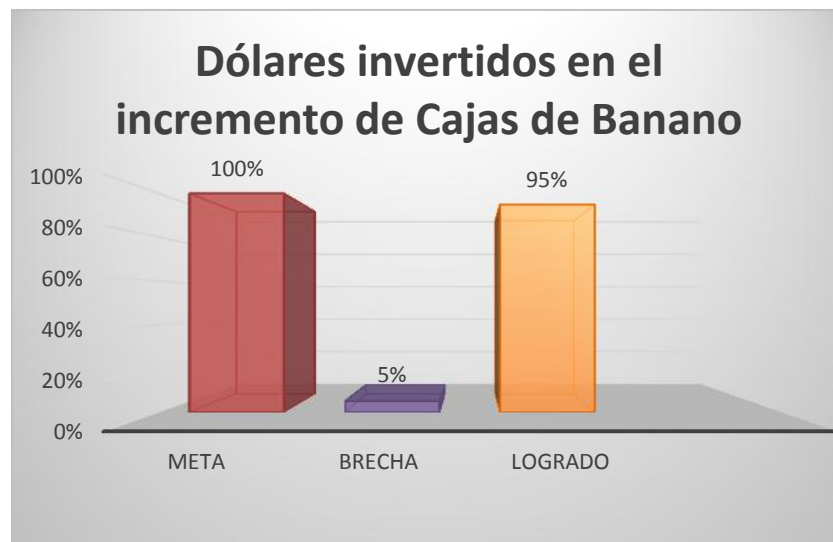
Conclusión: La “Hacienda Ilinka Tamara” no logro incrementar el 5% de cajas de banano por hectárea debido a que la fruta no se encuentra en óptimas condiciones para ser procesada y exportada lo que solo alcanzo un 3% al final del periodo.

Recomendación: Se recomienda tener en cuenta que cada dos semanas se debe proteger la fruta y se debe tener como prioridad verificar las labores de campo constantemente para verificar la evolución de la misma.

Indicador de eficiencia

Cantidad de dólares invertidos en el incremento de cajas procesadas por hectáreas de la “Hacienda Ilinka Tamara” en el año 2013.

Gráfico 8. Resultado de eficiencia del objetivo operativo 2



FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara
ELABORADO POR: El Autor

Comentario

Condición: El volumen de dólares invertidos en el incremento de cajas procesadas por hectáreas es de 95% al culminar el año que corresponde a 21.000,00 USD.

Criterio: El volumen de dólares invertidos debió alcanzar el 100% que corresponde a 22.000,00 USD de acuerdo a lo presupuestado.

Causa: Este porcentaje no alcanzo lo presupuestado, esto se dio por la buena utilización de los recursos y por la disminución de costos de los fertilizantes.

Efecto: Se observa un impacto favorable en el incremento de cajas procesadas por hectárea, esto es beneficioso para la empresa ya que genera menor gasto para la empresa, determinándose una brecha favorable del 5%.

Conclusión: El objetivo trazado por la “Hacienda Ilinka Tamara” se logró gracias a la buena utilización de los recursos ya que solo se utilizaron 21.000,00 USD cuando se tenía presupuestado 22.000,00 USD al respecto esto quiere decir que el objetivo se cumplió en su totalidad por lo que es un objetivo cumplido satisfactoriamente.

Recomendación: Se recomienda utilizar el valor sobrante para el presupuesto del próximo año, para comprar fertilizantes para tener en stock o para realizar trabajos de mantenimiento en dicha área.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

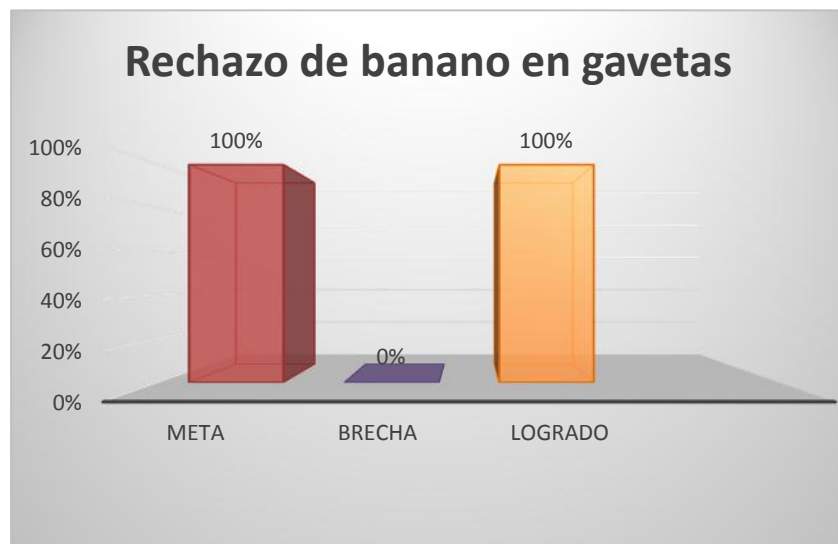
Objetivo operativo 3

Reducir en un 20% el rechazo de banano (gavetas) en el año 2013 con relación al año anterior.

Indicador de eficacia

Porcentaje de rechazo de banano (gavetas) disminuidas en la “Hacienda Ilinka Tamara” en el año 2013.

Gráfico 9. Resultado de eficacia del objetivo operativo 3



FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara
ELABORADO POR: El Autor

Comentario

Condición: El departamento de producción de la “Hacienda Ilinka Tamara” observa que tuvo un porcentaje del 100% en la disminución de rechazo de banano en gavetas.

Criterio: El rechazo de banano en gavetas se debió disminuir en un 20% en relación al año 2012.

Causa: El porcentaje que se alcanzo es de 100% esto se dio a que el rechazo es vendido en gavetas a minoristas el cual es utilizado para la elaboración de alimentos.

Efecto: Se observa un impacto favorable en la disminución de rechazo de banano en gavetas, determinándose una brecha de 0% en relación al cumplimiento del objetivo operativo 3.

Conclusión: En la “Hacienda Ilinka Tamara” se produjo el cumplimiento del 20% de la meta establecida, las unidades de gavetas rechazadas en el año 2012 se rechazaron 3300 mientras que en año 2013 solo se rechazaron 2640 y estas son vendidas para la elaboración de alimentos.

Recomendación: Se recomienda seleccionar cuidadosamente al comprador de rechazo el cual se encargue periódicamente de retirar la fruta de forma segura.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

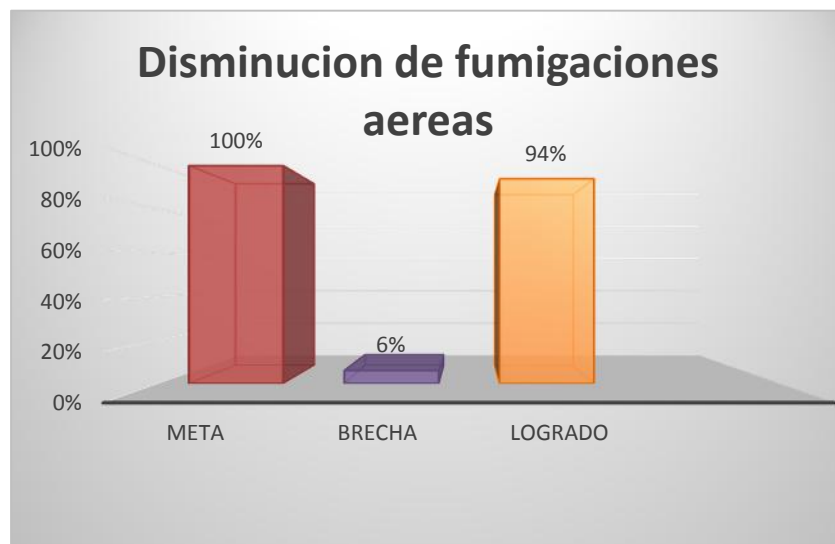
Objetivo operativo 4

Preservar en un 35% el medio ambiente con la disminución de las fumigaciones aéreas el año 2013 con un presupuesto de 38.700,00 USD.

Indicador de eficacia

Porcentaje fumigaciones disminuidas para preservar el medio ambiente de la “Hacienda Ilinka Tamara” en el año 2013.

Gráfico 10. Resultado de eficacia del objetivo operativo 4



FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara
ELABORADO POR: El Autor

Comentario

Condición: El número de fumigaciones realizadas son 24 lo que se refiere al 94% de la meta establecida al iniciar el año.

Criterio: En este objetivo se planifico disminuir un 35% en las fumigaciones aéreas con relación al año 2012.

Causa: El porcentaje fue 33%, este no alcanzo el total de la disminución, se debió a que se detectó un porcentaje alto de humedad en el ambiente lo que ocasiona la presencia de la sigatoka negra, por lo que no fue posible reducir los ciclos de fumigación.

Efecto: Se observa un impacto desfavorable en la disminución de las fumigaciones aéreas, determinándose una brecha del 6%.

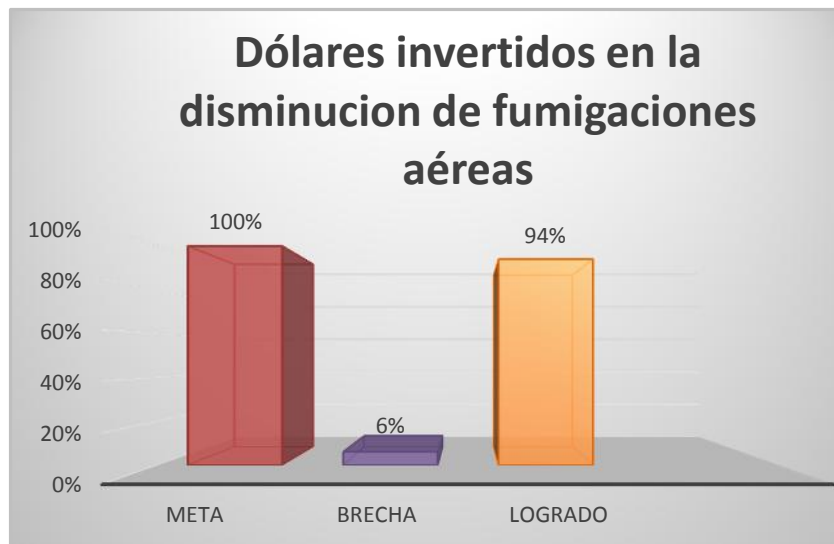
Conclusión: La “Hacienda Ilinka Tamara” no logro disminuir las fumigaciones aéreas establecidas para el 2013 debido a las pésimas condiciones del clima lo que genera humedad en el ambiente y esto ocasiona enfermedades a la planta por lo que es primordial realizar las fumigaciones aéreas.

Recomendación: Se recomienda contratar a un fitosanitario que evalúe el proceso de la planta y que indique cada que tiempo es necesario realizar las fumigaciones.

Indicador de eficiencia

Cantidad de dólares invertidos en la disminución de fumigaciones aéreas para preservar el medio de la Hacienda Ilinka Tamara en el año 2013.

Gráfico 11. Resultado de eficiencia del objetivo operativo 4



FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara
ELABORADO POR: El Autor

Comentario

Condición: La cantidad de dólares utilizados en las fumigaciones aéreas en el año 2013 es de 36.300,00USD lo que equivale al 94% de la meta establecida al iniciar el año.

Criterio: Para este objetivo se estableció un presupuesto de 38.700,00USD lo que corresponde al 100% del presupuesto para este objetivo.

Causa: El porcentaje no alcanzo lo presupuestado en la disminución de las fumigaciones aéreas, debido a que se utilizó productos económicos que actúan de diferente forma en la planta pero sirve de la misma manera para el control de la enfermedad de la planta.

Efecto: Por todo lo acontecido en este periodo se produjo una brecha favorable del 6% en relación al cumplimiento de este objetivo, lo que no se utilizó 2.400,00 USD.

Conclusión: La “Hacienda Ilinka Tamara” debió utilizar un presupuesto de 38.700,00USD pero gracias a la utilización de productos económicos pero que igual controlan la enfermedad de la planta se logró disminuir al valor de 36.300,00USD.

Recomendación: Planificar el presupuesto en base a un estudio minucioso de del producto, teniendo en cuenta la inestabilidad del clima, se debe considerar en detalle cada uno de estos factores para programar un presupuesto que abarque con los gastos y con los posibles imprevistos.

Objetivo operativo 5

Estandarizar los procesos para la exportación de banano de la empresa en un 65% para la mejora continua de la fruta con relación al año anterior, con un presupuesto de 2.000,00 USD.

Indicador de eficacia

Cantidad de procesos estandarizados para la mejora continua y exportación de banano de la “Hacienda Ilinka Tamara” en el año 2013.

Gráfico 12. Resultado de eficacia del objetivo operativo 5



FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara
ELABORADO POR: El Autor

Comentario

Condición: Según el departamento de producción muestra que para el año 2013 se estandarizaron los 9 procesos para la exportación.

Criterio: Para esta actividad se estableció estandarizar los 9 procesos para la exportación lo que corresponde el 100% de cumplimiento para la estandarización.

Causa: El cumplimiento de lo programado al iniciar el año se debió a que se eliminaron todas las actividades innecesarias gracias a que el personal involucrado está capacitado en el estándar y este representa la forma más fácil, segura y mejor de hacer un trabajo.

Efecto: No existe una brecha debido a que se alcanzó el objetivo en su totalidad.

Conclusión: El objetivo que estableció la “Hacienda Ilinka Tamara” se propuso una meta del 100% la misma que se cumplió en su totalidad, por lo que al comparar lo que realmente se ha cumplido con lo establecido se refleja un índice del 100% y por ende una brecha entre lo cumplido y lo establecido de 0%, en conclusión se lograron estandarizar los 9 procesos.

Recomendación: Monitorear constantemente los procesos a fin de evitar cualquier irregularidad e incentivar el trabajo en equipo a fin de que exista un mayor rendimiento.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo operativo 6

Incrementar el 5% del sueldo como bonificación para tener al personal de campo satisfecho e integrado a la empresa en el segundo semestre del año 2013 con un presupuesto de 5.700,00 USD.

Indicador de eficacia

Porcentaje de sueldo incrementado como bonificación para tener al personal de campo satisfecho e integrado de la Hacienda Ilinka Tamara en el segundo semestre del año 2013.

Gráfico 13. Resultado de eficacia del objetivo operativo 6



FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara
ELABORADO POR: El Autor

Comentario

Condición: El departamento financiero muestra que para el segundo semestre del año 2013 se incrementó un 5% en el sueldo al personal de campo.

Criterio: Este objetivo operativo se planificó aumentar un 5% en el incremento de sueldo al personal de campo.

Causa: Se alcanzó el 100% en el incremento en el sueldo del personal de campo, esto se dio x la alta situación económica de los propietarios debido a que se incrementó el número de hectáreas cultivadas lo que generó mayor cantidad de cajas procesadas.

Efecto: Por lo expuesto anteriormente no originó ningún tipo de brecha en relación al cumplimiento del objetivo operativo número 6.

Conclusión: El incremento que se logró en el segundo semestre del año 2013 fue del 100% con relación al primer semestre, esto se dio con el fin de tener al personal de campo satisfecho e integrado a la empresa, por tal motivo el objetivo se cumplió en su totalidad de manera muy satisfactoria.

Recomendación: Se recomienda verificar el desarrollo profesional de cada empleado y si se siente integrado a la empresa, de esta manera se podrá elevar el nivel de desempeño de cada uno de los trabajadores.

Indicador de eficiencia

Cantidad de dólares invertidos en el incremento del sueldo como bonificación para tener al personal de campo satisfecho e integrado de la Hacienda Ilinka Tamara en el segundo semestre del año 2013.

Gráfico 14. Resultado de eficiencia del objetivo operativo 6



FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara
ELABORADO POR: El Autor

Comentario

Condición: La cantidad de dólares utilizados en el incremento de sueldo al personal de campo en el segundo semestre del año 2013 es de 5.700,00USD lo que equivale al 100% de la meta establecida al iniciar el año.

Criterio: Para este objetivo se estableció un presupuesto de 5.700,00USD lo que corresponde al 100% del presupuesto para este objetivo.

Causa: El porcentaje alcanzó lo presupuestado en el incremento del sueldo al personal de campo, debido a que incrementó el número de cajas vendidas producto del incremento de hectáreas cultivadas.

Efecto: Por todo lo acontecido en este periodo no originó ningún tipo de brecha en relación al cumplimiento del objetivo operativo número 6.

Conclusión: La “Hacienda Ilinka Tamara” debió utilizar para el segundo semestre del año 2013 un presupuesto de 5.700,00USD el cual se cumplió en su totalidad de manera muy satisfactoria.

Recomendación: Planificar el presupuesto para seguir incentivando con bonos por su excelente trabajo, generando mayor producción y por ende mayor utilidad.

Objetivo operativo 7

Realizar charlas y capacitaciones motivadoras periódicamente al personal de las diferentes áreas en el año 2013 con un presupuesto de 600,00 USD.

Indicador de eficacia

Cantidad de charlas y capacitaciones realizadas para tener motivados al personal de las diferentes áreas de la “Hacienda Ilinka Tamara” en el año 2013.

Gráfico 15. Resultado de eficacia del objetivo operativo 7



FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara
ELABORADO POR: El Autor

Comentario

Condición: Se muestra que para el año 2013 se realizaron 12 charlas motivadoras al personal de la hacienda, lo que corresponde al 100%.

Criterio: Este objetivo operativo se planificó aumentar de 9 charlas a 12 charlas motivadoras a todo el personal.

Causa: Se consiguió aumentar de las charlas motivadoras, esto se dio por que se contrató a una persona especializada en el tema y a su vez tuvo que movilizarse, ya que las charlas se dictaron en las instalaciones de la hacienda.

Efecto: Por lo expuesto anteriormente se observa un impacto favorable en la capacitación a los empleados, se originó una brecha a pesar de ser negativo es favorable ya que se cumplió con las 12 charlas planificadas.

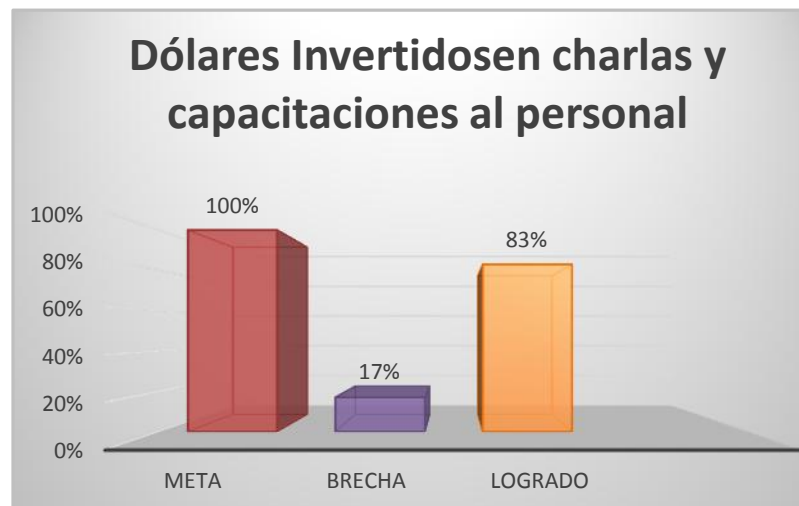
Conclusión: El incremento que se logró en el segundo semestre del año 2013 fue del 75% con relación al primer semestre, esto se dio con el fin de tener al personal de campo satisfecho e integrado a la empresa, por tal motivo el objetivo se cumplió en su totalidad de manera muy satisfactoria.

Recomendación: Se recomienda verificar el desarrollo profesional de cada empleado y si se siente integrado a la empresa, de esta manera se podrá elevar el nivel de desempeño de cada uno de los trabajadores.

Indicador de eficiencia

Cantidad de dólares invertidos en charlas y capacitaciones realizadas para tener motivados al personal de las diferentes áreas de la “Hacienda Ilinka Tamara” en el año 2013.

Gráfico 16. Resultado de eficiencia del objetivo operativo 7



FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara
ELABORADO POR: El Autor

Comentario

Condición: La cantidad de dólares utilizados en el incremento de charlas y capacitaciones motivadoras al personal en el año 2013 es de 500,00USD lo que equivale al 83% de la meta establecida al iniciar el año.

Criterio: Para este objetivo se planificó utilizar un presupuesto de 600,00USD lo que corresponde al 100% del presupuesto para este objetivo.

Causa: El porcentaje no alcanzó lo presupuestado para el incremento de las charlas motivadoras, debido a que la persona contratada para dictar las charlas reside en una zona cercana a la hacienda, por lo que se abaratan los gastos.

Efecto: Por todo lo acontecido en este periodo se observa que hay una disminución en el volumen de dólares invertidos para las charlas y capacitaciones motivadoras, determinándose una brecha de 17% en relación al cumplimiento del objetivo operativo número 7.

Conclusión: La “Hacienda Ilinka Tamara” logro capacitar al personal en su totalidad con un presupuesto de 500,00 USD, valor inferior al establecido, esto se debió a que la persona seleccionada para dictar las charlas reside en una zona cercana a la hacienda, este objetivo no se cumplió en su totalidad pero es satisfactoria por la reducción del presupuesto utilizado.

Recomendación: Organizar charlas y capacitaciones permanentes que involucren al personal que labora en la hacienda, de acuerdo al interés de cada área en que ejecutan sus funciones, teniendo en cuenta que para esto se necesita que todo el personal asista con el fin de integrarlos y concienciar la importancia de cada uno de ellos, se debe tener en consideración que capacitarlos no es un gasto si no una inversión que beneficia el futuro de la empresa.

4.3. Planes de acción (acta compromiso de aplicación de recomendaciones)

Es la ejecución dentro del plan de desarrollo de cada área de la Hacienda Ilinka Tamara de acuerdo a cada uno de los objetivos planteados.

Tabla 18. Plan de Acción

Objetivo operativo	Actividades	Resp.	Plazo	Medios de verific.	Firmas
Incrementar el número de hectáreas cultivadas en la empresa en un 20 % para el año 2014, en relación al año anterior con un presupuesto de 255.000,00 USD.	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir gastos. - Utilizar racionalmente todos los recursos productivos para invertir y adquirir tierras. 	Gerente Financ. Presid. ejecutiv	10 meses	Facturas Informe	Ing. Juan Pablo Orellana Washington Orellana
Aumentar el número de cajas de banano procesadas por hectáreas en el 5% mensual, en relación al año anterior con un presupuesto de 22.000,00 USD.	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar tecnologías para proteger la fruta. - Mejorar la productividad aplicando fertilizantes adecuados. 	Jefe de campo	2 meses	Facturas Informe	Nelson Espinoza
Reducir en un 20% el rechazo de banano (gavetas) en el año 2013 con relación al año anterior.	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar el estropeo y maltrato de la fruta - Venta de las gavetas de rechazo para la elaboración de alimentos. 	Jefe de campo	1 mes	Informe	Nelson Espinoza
Preservar en un 35% el medio ambiente con la disminución de las fumigaciones aéreas el año 2013 con un presupuesto de 38.700,00 USD	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a los agricultores sobre la importancia del medio ambiente. - Adoptar tecnologías alternativas para disminuir el uso de insumos. 	Gerente Financ. Presid. ejecutiv	2 meses	Informe	Ing. Juan Pablo Orellana Washington Orellana
Estandarizar los 9 procesos para la exportación de banano de la empresa para la mejora continua de la fruta con relación al año anterior, con un presupuesto de 10.000,00 USD.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar diagramas de flujos. 	Gerente Financ.	1 mes	Informe	Ing. Juan Pablo Orellana
Incrementar el 5% del sueldo como bonificación para tener al personal satisfecho e integrado a la empresa en el año 2013 con un presupuesto de 5.700,00 USD.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar sueldos satisfactorios e incentivos económicos. - Crear clima laboral excelente y vocación de servicio. 	Gerente Financ.	1 mes	Nomina	Ing. Juan Pablo Orellana
Realizar charlas y capacitaciones motivadoras periódicamente al personal de las diferentes áreas en el año 2013 con un presupuesto de 600,00 USD.	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar a personal especializado en el tema a tratar. 	Gerente Financ.	2 meses	Informe	Ing. Juan Pablo Orellana

FUENTE: Hacienda Ilinka Tamara
ELABORADO POR: El Autor

CAPÍTULO IV

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se encontró que la Hacienda Ilinka Tamara no cuenta con indicadores que le permita medir y evaluar sus diferentes actividades, es por eso que se ha realizado un estudio minucioso de sus áreas más relevantes en la producción de banano y en base a los objetivos propuestos, se han diseñado y aplicado varios indicadores para conocer las brechas, ya sean estas favorables o desfavorables y así nos indique, si el personal que labora está trabajando correctamente y si los objetivos planteados se están cumpliendo a cabalidad, de no ser así, determinar cuáles son las causas que impidieron la realización de estos y establecer acciones correctivas para el funcionamiento eficiente de la empresa.

Los indicadores fueron creados para cada uno de los objetivos estratégicos, los mismos que sirven para medir y establecer un control para el cumplimiento de las estrategias, además se podrá dar seguimiento a los problemas y riesgos que afecten a la hacienda, es por esto que se desarrolló un plan de acción donde se establecen todas las actividades que deben desarrollarse con eficiencia y eficacia para el buen funcionamiento de la empresa.

Se identificó que el personal de la hacienda Ilinka Tamara no tiene conocimiento del uso de indicadores de gestión, pero esto no fue obstáculo para que se

desarrollen los siete objetivos operativos de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Se puede concluir que en la Hacienda Ilinka Tamara se evidencio que existe algunos inconvenientes en lo relacionado a la organización, por este motivo el Cuadro de Mando Integral nos ayudara a cumplir apropiadamente los objetivos, metas, con la perspectiva de un cumplimiento de las estrategias de la empresa.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda continuar aplicando el sistema de indicadores de gestión que fue aplicado, con el fin de monitorear como avanza la ejecución de los objetivos estratégicos, tener el control en actividades que se detecten fallas o deficiencias, y tomar acciones correctivas en forma oportuna.

Realizar charlas para todo el personal de la hacienda, para que comprenda la importancia y necesidad de implementar un sistema de gestión.

Realizar informes periódicos de las actividades implementadas y de la evolución de los indicadores para ir adecuando, las acciones hacia el cumplimiento cabal de los objetivos y la misión de la hacienda.

BIBLIOGRAFÍA

Altair. (n.d.). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. *Economía* 3, 88.

Bahamón L, J. H., & L, J. H. B. (1999). Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas. *Focus*, 77–87.

Ballvé, A. M. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control 1, 3, 13–38.

Beltrán J. Jesús M. (2004). *Indicadores de gestión*. (3R Editores, Ed.) (2da. Edici., p. 147). Retrieved from <http://europa.sim.ucm.es/compludoc/AA?articuloId=243928>

Gonz, H., & Mar, H. (2010). *Estándares de e-learning: guía de consulta* (p. 233).

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. (Gestión 2000, Ed.) (2da. Edici., Vol. 2da edició, p. 321). Barcelona. Retrieved from <http://libreria-universitaria.blogspot.com>

Olalla Edwin, 2013. (Módulo de Planificación Estratégica. UCACUELT).

ANEXOS

 **REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES** 

NUMERO RUC: 0300946969001

APELLIDOS Y NOMBRES: ORELLANA PADILLA TEODORO WASHINGTON

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:**

CALIFICACIÓN ARTEBANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO: 12/07/1966 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 06/03/2011

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 28/11/2000 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCIÓN: 28/11/2000 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

CULTIVO DE BANANO.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: GUAYAS Cantón: EL TRIUNFO Parroquia: EL TRIUNFO Calle: HORACIO FAJRE Número: 707 Inhabilitación: 9 DE OCTUBRE Referencia: FRENTE AL HOSPITAL. Teléfono: 042011348

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, PERSONAS NATURALES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1

JURISDICCIÓN: REGIONAL LITORAL SUR GUAYAS **CERRADOS:** 0



DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE BANANO EN LA HACIENDA ILINKA TAMARA DEL CANTÓN NARANJAL



DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE BANANO EN LA HACIENDA ILINKA TAMARA DEL CANTÓN NARANJAL



DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE BANANO EN LA HACIENDA ILINKA TAMARA DEL CANTÓN NARANJAL

