



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

UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES

VII SEMINARIO DE GRADUACIÓN DE INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

**IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL PROCESO DE
PRODUCCIÓN DE BANANO EN LA EMPRESA GRUPO GÓMEZ**

AUTOR:

CARLOS MAURICIO MOROCHO VIVAR

DIRIGIDO POR:

ING. MARCO ANDRADE MALDONADO
DIRECTOR DE CARRERA

AÑO

2014



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

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD:

CARLOS MAURICIO MOROCHO VIVAR

DECLARO QUE:

**EL PROYECTO DE GRADO, IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE
GESTIÓN AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE BANANO EN LA
EMPRESA GRUPO GÓMEZ,**

Ha sido desarrollado con base a una investigación total, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al final de cada párrafo correspondiente, cuyas fuentes se anexan en la bibliografía.

Consecuentemente éste trabajo es mi autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

La Troncal, Agosto de 2014

CARLOS MAURICIO MOROCHO VIVAR



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

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ING. MARCO ANDRADE MALDONADO

CERTIFICA:

Que el trabajo titulado, IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE BANANO EN LA EMPRESA GRUPO GÓMEZ, realizado por Carlos Mauricio Morocho Vivar, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca Sede san Pablo de La Troncal.

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

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

Autorizo a Carlos Mauricio Morocho Vivar, que entregue a la Abogada Marisol Campoverde, en su calidad de Secretaria de la Sede Universitaria.

La Troncal, Agosto de 2014

Ing. Marco Aurelio Andrade Maldonado

DIRECTOR DE CARRERA



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

UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, CARLOS MAURICIO MOROCHO VIVAR

Autorizo a la UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL, la publicación en la biblioteca física y virtual de la Institución, el trabajo IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE BANANO EN LA EMPRESA GRUPO GÓMEZ, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, Agosto de 2014

CARLOS MAURICIO MOROCHO VIVAR

TITULO

INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE BANANO EN LA EMPRESA GRUPO GÓMEZ

MANAGEMENT INDICATORS IN THE PRODUCTION PROCESS OF BANANAS IN THE COMPANY GRUPO GOMÉZ

Carlos Mauricio Morocho Vivar^I, Marco Andrade^{II}

- I. Egresado de la Especialidad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal, carlosmv_05@hotmail.com.**
- II. Catedrático de la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal. ubicado en el km. 72 vía Duran - Tambo. Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Máster en Auditoría Integral, maanma1198@hotmail.com.**

RESUMEN

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión muy utilizada en la actualidad por todo tipo de empresa, sin importar al sector al que pertenece sea de tipo industrial, financiero, de servicios, hotelero, agrícola. Esta herramienta es aplicable tanto para empresas grandes como para pymes, porque toda empresa tiene una visión, misión, estrategias, objetivos que cumplir aunque estos no sean plasmados en un documento, o planificado como es en el caso de las pymes. Para la aplicación del Cuadro de Mando Integral se analizarán aspectos internos y externos de la empresa Grupo Gómez para aquello se utilizará el FODA, el plan operativo del año 2013, la misión y visión de la empresa, en base a lo anteriormente nombrado se procede a implementar indicadores de gestión en el proceso de producción de banano en la empresa Grupo Gómez.

PALABRAS CLAVE: Indicadores de gestión, Proceso de Producción.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard is a management tool much used nowadays by all kind companies, regardless of the sector it belongs be industrial, financial services, hospitality, and agricultural type. This tool applies both to big business as for SMEs, because every company has a vision, mission, and strategy, goals to meet even if they are not embodied in a document, or is planned as in the case of SMEs. For the implementation of the Balanced Scorecard internal and external aspects of the company that Gómez Group SWOT, operating plan in 2013, the mission and vision of the company, based on the above named proceeds will be used to analyze implement management indicators in the process of banana production in the company Group Gómez

KEYWORDS: *Management indicators, Production Process:*

INTRODUCCIÓN

En la economía actual, los activos intangibles son la fuente más importante de ventajas competitivas, o sea de aquellos recursos y capacidades difíciles de comprar e imitar, que conceden a la empresa una ventaja a los ojos del cliente

En Grupo Gómez las decisiones se las toma de manera empírica, mas no en base a conocimientos técnicos, solo utilizan índices financieros que no permiten evaluar la eficiencia y eficacia del nivel operativo y el talento humano. Esta situación le genera a la empresa gastos innecesarios porque no existe ningún tipo de medida que le permita controlar las distintas actividades de cada departamento.

El talento humano de la empresa Grupo Gómez no tiene conocimiento de lo que la empresa busca ser en el futuro, es decir no conocen la visión de la empresa, lo que representa un alto riesgo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales ya que no remarán para el mismo lado y no se podrá alcanzar la meta.

En lo que concierne a la perspectiva clientes la empresa Grupo Gómez no mide y no evalúa la satisfacción del cliente; es decir, no aplica indicadores de gestión que le permita determinar si está cumpliendo con las expectativas de los clientes y si estos mantienen confianza y fidelidad hacia la empresa.

Todos estos aspectos afectan a la producción de Grupo Gómez es por eso que al no contar con un modelo y herramienta de gestión que permita controlar y monitorear el área de producción de la empresa, es viable y necesario implementar indicadores de gestión en el proceso de producción de banano en la empresa Grupo Gómez, que permitirá evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión organizacional y generará acciones correctivas en beneficio de la empresa creando una ventaja competitiva.

DESARROLLO

La importancia del sector bananero según Proecuador en su revista (Inversiones, 2013) manifiesta lo siguiente: "Es muy importante, resaltar la solidez de la actividad bananera, en el contexto de la economía del país, pues la exportación de la fruta, antes y después del boom petrolero, mantiene una posición gravitante, como generador de divisas para el erario y de fuentes de empleo para el pueblo ecuatoriano y es muy superior al de otros rubros productivos."

Grupo Gómez es una importante productora de banano de la provincia del Cañar, es administrado por la señora Luisa Betsabe Alvarado Cordero con RUC # 0701622326001 autorizado por el Servicio de Rentas Internas. Esta empresa se dedica al cultivo de banano Cavendish con estrictos controles técnicos desde la siembra hasta la cosecha, generando fuentes de trabajo y contribuyendo al desarrollo agrícola y económico de la zona y del país.

El mercado al cual van dirigidas las cajas de banano producidas es externo, siendo este Norteamérica y Europa los de mayor demanda, además de países asiáticos y el resto del mundo, la cual es comercializada por las compañías exportadoras locales como son: Unión de

Bananeros Ecuatorianos S.A, Truis Fruit S.A y otras marcas existentes en el mercado. Su administración es llevada a cabo desde el Recinto La Envidia, en el interior del Río Cañar.

Grupo Gómez nace como una finca productora de banano en el año 1967 cuando el señor Hugo Alejandro Gómez compra 51 hectáreas de terreno, con el pasar del tiempo la finca bananera adquiere las tierras de sus colindantes que se detallan a continuación:

- Sr. Abad 5 hectáreas
- Sr. Ramos 8 hectáreas
- Sr. Lino 12 hectáreas
- Sr. Regalado 3 hectáreas
- Sr. Robles 1 hectárea

Conformando así la Hacienda Carlitos con un total de 80 hectáreas, la misma que se encuentra ubicada en el Recinto La Envidia en el interior del Río Cañar perteneciente a la provincia del Cañar. Al pasar el tiempo el señor Hugo Gómez decide repartir 36 hectáreas de la Hda Carlitos a sus 7 hijos quedando solo 44 hectáreas en propiedad del señor Gómez.

Años después la Hda. Carlitos sufre los estragos del duro invierno, los que ocasionaron la pérdida aproximada de 14 hectáreas de banano, motivo que hace que sus hijos unan fuerzas y logren levantar la Hda Carlitos esta vez con 66 hectáreas producto de la unión de la herencia con lo que todavía le quedaba al señor Hugo Gómez.

Con el fin de seguir creciendo como empresa productora de banano Grupo Gómez en el año 2002 compra al Ing. Federico Cabrera una propiedad de 37 hectáreas formando así la Hda Luisita. En el año 2007 el señor Hugo Alejandro Gómez fallece, por tal motivo Grupo Gómez pasa a manos de su señora esposa Luisa Alvarado Cordero.

En el año 2009 la señora Luisa Alvarado compra al señor Luis Guillermo Herrera una propiedad de 63,15 hectáreas formando así la Hda H.G nombre en honor a su señor esposo la

misma que se encuentra ubicada en el Recinto San Vicente Vía Puerto Inca perteneciente a la provincia del Cañar.

El área total con que cuenta Grupo Gómez es de 166,15 hectáreas de banano las mismas que se detalla a continuación:

- 66 Has. Hacienda Carlitos
- 37 Has. Hacienda Luisita
- 63,15 Has. Hacienda H.G

MARCO TEÓRICO

Indicadores:

Es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objetivo o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Estándar:

Es el nivel deseado de gestión, constituye el parámetro al que se comparará el indicador. Se obtiene de la planificación y se genera mediante modelos de proyección u otros medios.

Índice:

Es la comparación entre el indicador y el estándar, de cuyo resultado se pueden establecer brechas o desviaciones, las mismas que pueden ser favorables o desfavorables.

Indicadores claves de desempeño:

Son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. (Guerra, 2013)

Plan Operativo:

Conjunto de programas, proyectos, actividades que se ejecutarán 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.

Los planes operativos anuales permiten reajustar las políticas y acciones estratégicas a las condiciones y circunstancias que se presenta cada año y a los cambios no previstos.

Objetivos estratégicos:

Primeramente se establece los objetivos estratégicos y corporativos, estos son generales, es decir los que dicen todo y a la vez no dicen nada. Significa que no se conoce cómo se lograrán, quienes lo harán, cuánto costará, cuándo lo harán.

Objetivos Operativos:

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

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

Metas:

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

Iniciativas:

Las 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. (Niven, 2003)

Aspectos relevantes de la Gestión Empresarial**Eficiencia:**

La eficiencia se relaciona entonces con el grado de aprovechamiento de los recursos.

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.

Efectividad:

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. (Jaramillo, 1999)

Cuadro de Mando Integral

En la actualidad las organizaciones, públicas y privadas, deben de ser capaces de adaptarse a los cambios y exigencias del entorno para sobrevivir, para ser competitivas y rentables; esta adaptación se asemeja a lo que hacemos las personas ante los cambios del clima.

Las empresas deben de saber qué es lo que están haciendo y cómo pueden mejorar y lo más importante lograr que todos sus miembros trabajen en conjunto, es decir, empujen la carreta hacia un mismo sentido porque sólo así se llegará a la meta. Es por eso que el

Balanced Scorecard se ha convertido en una herramienta de gestión muy importante a nivel mundial porque ayudará a las compañías a lograr lo mencionado.

Es importante precisar ciertos conceptos y criterios acerca de la metodología que ha venido revolucionando el mundo de los negocios en la última década.

Orígenes del Cuadro de Mando Integral

Como con cualquier concepto nuevo, existen seguidores, pero también detractores del mismo. El antecedente más reconocido del Balanced Scorecard es el Tableau de Bord surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios.

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser contruidos para apoyar la gestión, sólo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías muy específicas, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse.

General Electric y CITIBANK son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. El indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores."

La diferencia importante del Tableau de Bord con respecto al BSC es que, antes, se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban

más importantes para su trabajo. El BSC disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.

En él es indispensable primero definir el modelo de negocio del cual se desprenderán los indicadores de acción y de resultados, que reflejarán las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa. Una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del BSC. Él permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. (Infoviews S.A de C.V, 1999)

Definición del Cuadro de Mando Integral

Es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma. (Kaplan Robert, 1997)

Características del Cuadro de Mando Integral

El desarrollo de un sistema integral de gerencia requiere un sistema balanceado de indicadores. El sistema reconoce la causa y efecto entre acciones y resultados. Reconoce que para deleitar a un inversionista, la empresa tiene que ser rentable. Reconoce que para hacer feliz al cliente necesita reducir o eliminar costos y mejorar la calidad del producto o servicio.

Para mantener la ventaja competitiva a largo plazo, es necesario aprender y aprender y a innovar. Él tiene las siguientes características:

- Articula los factores que impulsan la estrategia de la organización.
- Le pone brazos y manos a la visión/misión.
- Permite, de forma concreta, entender la razón de ser de la organización y sus metas.
- Define en concreto las metas críticas para alcanzar el éxito.
- Permite su difusión a lo largo y ancho de la organización.
- Define el desarrollo de indicadores de desempeño para cada meta.
- Asegura que todos entienden los indicadores de las áreas y de la empresa en general.
- Comunica cómo estos están interrelacionados.
- Conecta cada medida a un sistema de retroalimentación formal.
- Integra la comunicación con la regularidad.
- Facilita la revisión de metas y acciones correctivas que puedan ser necesarios. (Valda, 2009)

Las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes.

Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

El Balanced Scorecard no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es

posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel.

Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

Estas cuatro perspectivas permiten el equilibrio entre:

- Los objetivos fijados a corto plazo y el resto de los objetivos de más largo plazo.
- Los diferentes tipos de indicadores: financieros y no financieros, de futuro y de pasado.
- Los intereses de los stakeholders y los procesos internos.

Perspectiva Financiera:

La elaboración del Balanced Scorecard debe ser un incentivo para que las unidades de negocio vinculen sus objetivos financieros a la estrategia de la empresa. Los objetivos financieros sirven de foco para los objetivos y medidas de otras perspectivas. Cualquier medida seleccionada debe formar parte de una cadena de relaciones de causa y efecto que culmina con la mejora del desempeño financiero.

El Balanced Scorecard inicia con los objetivos financieros de largo plazo, relacionándolos después a la secuencia de acciones que necesitan ser realizadas en relación a los procesos financieros, de clientes, de procesos internos y de los potenciales para contar la historia de la estrategia.

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

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital.

La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como Maximizar el Valor Agregado, Incrementar los Ingresos y diversificar las fuentes. Mejorar la Eficiencia de las Operaciones y Mejorar el Uso del Capital.

Perspectiva de Clientes:

Las empresas identifican los segmentos de clientes y mercado en los cuales desean competir. Ellos representan las bases que propician el éxito de los objetivos financieros de la empresa. Esta perspectiva permite que las empresas alineen sus indicadores de resultados relacionados con los clientes (satisfacción, fidelidad, retención, captación y márgenes).

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

Perspectiva de los Procesos Internos:

Los ejecutivos identifican los procesos críticos para la realización de los objetivos de los clientes y accionistas. Los objetivos y medidas de esta perspectiva derivan de estrategias explícitas perfiladas hacia la atención de expectativas de accionistas y clientes.

Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio pos venta).

- **Procesos de Innovación:** son los procesos que permiten generar nuevos productos, servicios o mercados, identificar nuevos clientes y atender necesidades emergentes de clientes actuales.
- **Procesos de Operación:** constituyen el corazón del negocio, empieza con la recepción de la orden de un cliente y termina con la entrega del producto o servicio al mismo.
- **Procesos de Post Venta:** mantienen o realzan el valor de los productos o servicios después de su venta. Los clientes tienen expectativas de servicio de postventa que nuestras empresas deben satisfacer.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Los objetivos establecidos en la perspectiva financiera, de cliente y de los procesos internos revelan donde la empresa debe destacar para lograr el éxito. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ofrecen la infraestructura que posibilita la consecución de los objetivos planteados en las otras tres perspectivas. La capacidad de alcanzar metas ambiciosas para los objetivos financieros, de los clientes y de los procesos internos depende de las capacidades organizativas para el aprendizaje y el crecimiento.

Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores. Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal. Asegurando la permanencia y la creación de valor hacia el futuro Se refiere a

los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. (Vogel, s.f.)

Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas

Los objetivos estratégicos recogen de modo explícito lo que la estrategia pretende alcanzar en un horizonte determinado. Los objetivos deberán agruparse para cada una de las líneas estratégicas y para las perspectivas que se consideren. Cada objetivo o grupo de objetivos debería tener un propietario, que se responsabilice de garantizar su consecución.

Un indicador lo podemos definir como la evolución de un parámetro a lo largo del tiempo. Una representación gráfica permite visualizarlos e interpretarlos fácilmente. En el caso del CMI, los indicadores estratégicos miden la evolución de los parámetros asociados a los objetivos estratégicos.

Las metas representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un período determinado de tiempo. El propio propietario del objetivo se preocupará de la consecución de las metas correspondientes.

La consecución de los objetivos, indicadores y metas requiere de planes de acción y proyectos de mejora, que algunos autores conocen como iniciativas estratégicas. Su complejidad e impacto es enormemente variable, pudiéndose agrupar en complejas y simples. Las primeras pueden descomponerse en varias simples.

Es importante analizar el impacto de los planes y proyectos en los objetivos estratégicos, lo cual puede hacerse con la ayuda de la matriz de impacto. Esta es una tarea básica del propietario del objetivo, y forma parte del esquema de seguimiento y mejora. (Martínez, 2007)

Importancia del Cuadro de Mando Integral en la Administración

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

Sin duda, la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significativas de los últimos años es que se cimenta 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, además, sirve como un vehículo para comunicar el modelo de negocio subyacente, es decir, la estrategia de la empresa. También es factible ligar los incentivos de las personas a los indicadores, para reforzar el mensaje y motivar un comportamiento adecuado.

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

Los resultados que recogen los indicadores sirven para evaluar si hay que cambiar el modelo de negocio o incluso la estrategia. La comparación entre lo que se esperaba y lo que ocurre de verdad es una fuente de información útil para ajustar la forma de competir de la empresa. En este caso, el CMI no sirve para liberar atención directiva de procesos de bajo

valor añadido; al contrario, sirve para enfocar la atención en aprender sobre la evolución del entorno y de la empresa. (Leandro, 2002)

Misión:

Grupo Gómez es una empresa dedicada al cultivo de banano de exportación, cuya misión es trabajar excelentemente para satisfacer las necesidades de sus clientes produciendo fruta de buena calidad, y entregándola en el tiempo requerido por ellos, buscando el permanente progreso de la empresa y sus trabajadores.

Visión:

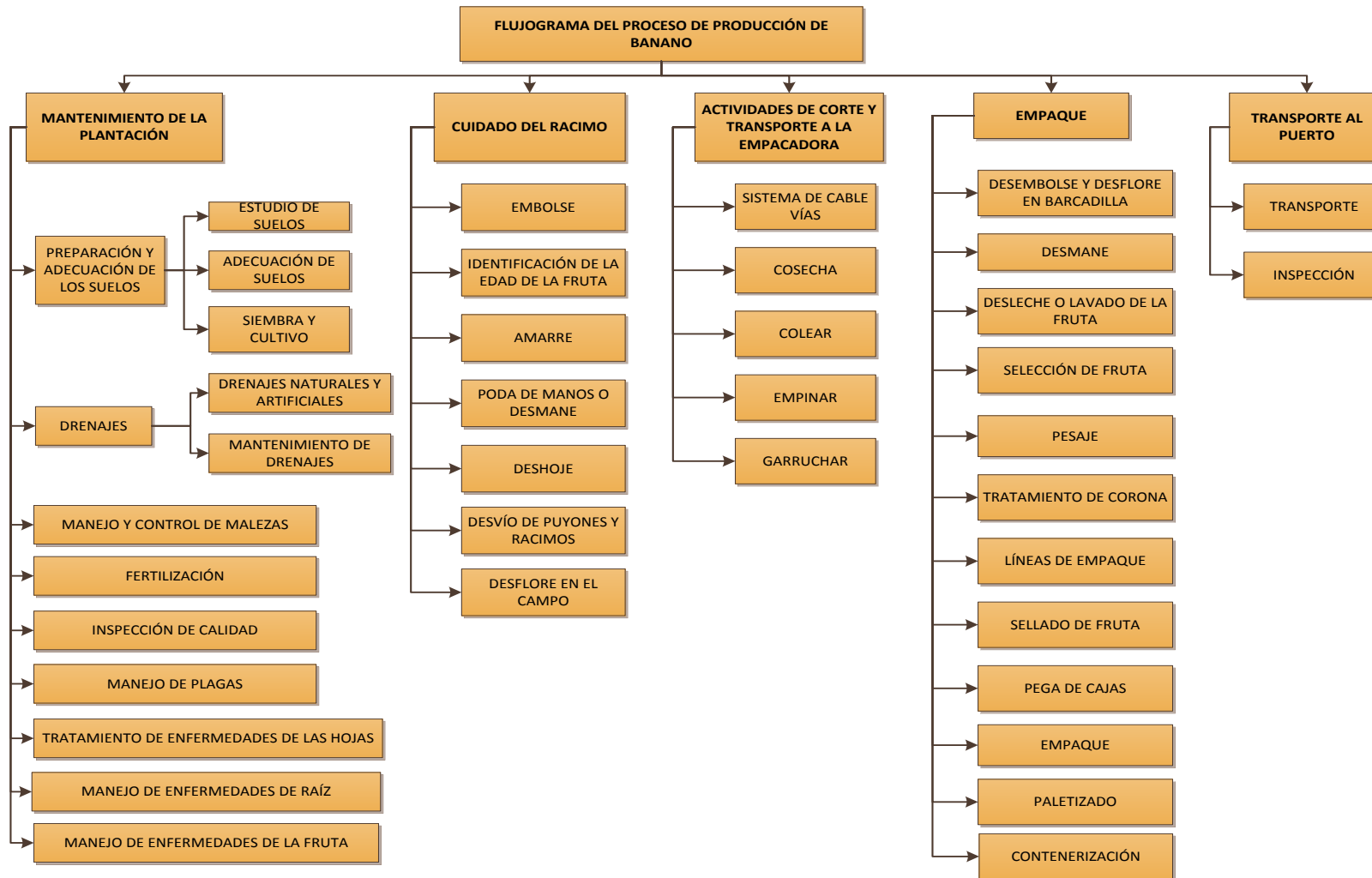
Ser en el año 2018 una empresa líder en el mercado local, que genere una óptima relación con sus clientes, ofreciendo un producto de alta calidad y asegurando para sus trabajadores las mejores condiciones para su desarrollo personal, todo ello dentro de un ambiente caracterizado por auténtico trabajo en equipo, honestidad e integridad.

Valores:

- **Responsabilidad:** Cumplir con compromisos y obligaciones, tanto hacia fuera como hacia adentro de la organización.
- **Calidad de productos y servicios:** Es muy importante brindar servicios y productos de calidad que satisfagan las expectativas de clientes, propietarios y empleados.
- **Protección del medio ambiente:** Asumimos el compromiso de promover la protección del medio ambiente, a través de la promoción e implementación de procesos limpios que no pongan en riesgo la salud humana, la vida silvestre y las fuentes de agua.
- **Igualdad:** asegurar un nivel para todos y promover la diversidad en el trabajo.
- **Sentido del deber cumplido:** comprometer a los miembros de la empresa en tareas y proyectos relevante para el logro personal y organizacional.

Objetivos:

- Producir banano con los más altos estándares de calidad que cumplan y superen las expectativas de nuestros clientes con la utilización de insumos de alta calidad y personal capacitado.
- Lograr un alto desempeño en búsqueda de la rentabilidad, crecimiento y supervivencia de la empresa mejorando el nivel de efectividad del proceso de producción que generen mayor utilidad.
- Promover un ambiente de cooperación y colaboración entre los miembros de la empresa con el fin de generar un excelente clima laboral que aumente la satisfacción del personal a través de programas de integración, remuneraciones y beneficios.
- Procurar tiempos de entrega más cortos del producto con el propósito de cumplir las exigencias de nuestros clientes, mediante la reducción de movimientos y tiempos innecesarios en el proceso de comercialización a través de un flujo grama de procesos.



Análisis FODA:

Fortalezas:

- Mano de obra calificada
- Infraestructura adecuada
- Suelos aptos para el cultivo de este producto
- Utilización insumos químicos de calidad.

Debilidades:

- No existen controles internos de gestión
- No cuenta con un sistema de planificación de corto y largo plazo
- Carencia de equipos dotados de la técnica más moderna
- Carencia de un manual de seguridad laboral

Amenazas:

- Plagas y enfermedades
- Inestabilidad del mercado en ciertas épocas del año
- Países competidores tienen un menor coste de producción por lo tanto pueden soportar una baja en el precio
- Posibilidad de desbordamiento del Rio Cañar

Oportunidades:

- Aprovechar la innovación tecnológica en relación a equipos agrícolas e insumos orgánicos.
- Producción de banano orgánico
- Adquisición de sistema informático SOFADCON 5.0
- Apoyo del MAGAP y CFN para el agro
- Demanda del producto todo el año.

MATRÍZ FODA		ANÁLISIS EXTERNO (ENTORNO)	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO		<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la innovación tecnológica en relación a equipos agrícolas e insumos orgánicos. 2. Producción de banano orgánico 3. Adquisición de sistema informático SOFADCON 5.0 4. Apoyo del MAGAP y CFN para el agro 5. Demanda del producto todo el año. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plagas y enfermedades. 2. Inestabilidad del mercado en ciertas épocas del año 3. Países competidores tienen un menor coste de producción 4. Posibilidad de desbordamiento del Rio Cañar
FORTALEZAS		ESTRATEGÍAS OFENSIVAS (FO)	ESTRATEGÍAS DEFENSIVAS (FA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mano de obra calificada 2. Infraestructura adecuada 3. Suelos aptos para el cultivo de este producto 4. Utilización de insumos de químicos de calidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir terrenos para la producción del banano orgánico con financiamiento de la CFN.F3,/O2,O4 2. Optimizar el proceso de producción con la adquisición de nuevos equipos agrícolas e insumos orgánicos para mejorar la calidad del producto. F1,F2/O1 3. Incrementar la producción de banano para cumplir con la satisfacción del cliente.F3,F2/O5 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar productos de calidad para disminuir los efectos de la sigatoka negra. F4/A1 2. Mejorar el sistema de drenaje ante posible desbordamiento del rio. F2/A4 	
DEBILIDADES		ESTRATEGÍAS ADAPTIVAS (DO)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. No existen controles internos de gestión 2. No cuenta con un sistema de planificación de corto y largo plazo 3. Carencia de equipos dotados de la técnica más moderna 4. Carencia de un manual de seguridad laboral 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un software para el control de las actividades del proceso de producción, que permita obtener información oportuna para la toma de decisiones.D1/O3 2. Implementar un manual de seguridad laboral. D4 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plan de contingencia para contrarrestar los cambios de precio y costos en el mercado. D2/A2,A3 2. Contratar maquinarias para la construcción de muros de contención. A4 	

INDICADORES DE GESTIÓN

	Mapa Estratégico	Cuadro de Mando Integral			Plan de Acción		
		Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable	Presupuesto
<i>Perspectiva Financiera</i>	Adquirir terrenos para la producción del banano orgánico con financiamiento de la CFN	Adquirir 20 hectáreas de terreno para el año 2014 con un presupuesto de \$ 160.000	Número de hectáreas adquiridas para la producción de banano orgánico en el año 2014	20 hectáreas	Gestionar el crédito para la adquisición de terrenos	Gerente General	\$160.000.
			Cantidad de dólares utilizados para la adquisición de terrenos en el año 2014	\$160.000.00			
	Elaborar un plan de contingencia para contrarrestar los cambios de precio y costos en el mercado.	Elaborar 2 planes de contingencias para el año 2014 con un presupuesto de \$ 8,000	Número de planes elaborados para contrarrestar cambios en los precios en el año 2014	2 planes	Realizar un análisis de comparación de mercado en relación a nuestra competencia	Dpto. de Comercialización	\$ 8,000
			Cantidad de dólares invertidos en la elaboración de los planes en el año 2014	\$ 8,000			
<i>Perspectiva Clientes</i>	Optimizar el proceso de producción con la adquisición de nuevos equipos e insumos orgánicos para mejorar la calidad del producto	Sustituir en un 40% la utilización de insumos químicos por insumos orgánicos en el primer semestre del año 2014 con un presupuesto de \$15.000	Porcentaje de insumos químicos sustituidos por insumos orgánicos en el primer semestre del año 2014	40%	Solicitar a MAGAP un listado de los insumos orgánicos para la fertilización	Jefe de Producción y Dpto. de Comercialización	\$15.000
			Cantidad de dólares invertidos para la utilización de insumos orgánicos en el primer semestre del año 2014	\$ 15.000			
	Incrementar la producción de banano para cumplir con la satisfacción del cliente	Aumentar en un 15% la producción de cajas de banano para el año 2014 con un presupuesto de \$ 20.000	Porcentaje de incremento de cajas de banano producidas en el año 2014	15%	Buscar proveedores de insumos y materiales con buen financiamiento	Jefe de Producción	\$ 20.000
			Cantidad de dólares utilizados para el incremento de la producción de cajas de banano en el año 2014	\$ 20.000			

	Mapa Estratégico	Cuadro de Mando Integral			Plan de Acción		
		Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable	Presupuesto
<i>Perspectiva Procesos Internos</i>	Aplicar productos de calidad para disminuir los efectos de la sigatoka negra.	Fumigar el 100% de las hectáreas de banano con timorex gold durante el primer trimestre del año 2014	Número de hectáreas de banano fumigadas con timorex gold en el primer trimestre del año 2014	100%	Mejorar el plan de fumigación contra la plaga	Jefe de Producción	\$ 15.000
		2014 con un presupuesto de \$ 15.000	Cantidad de dólares utilizados para la fumigación del banano en el primer trimestre del año 2014	\$ 12.000			
	Contratar maquinarias para la construcción de muros de contención	Construir 1500 metros de muro de contención durante el año 2014 con un presupuesto de \$ 7.000	Cantidad de metros de muro de contención construidos en el año 2014	1500 metros	Realizar cotizaciones	Jefe de Producción	\$ 7.000
			Cantidad de dólares utilizados en la construcción del muro de contención el año 2014	\$ 7.000			
<i>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</i>	Implementar un manual de seguridad laboral	Implementar el manual de seguridad laboral dentro de los primeros 60 días del año 2014 con un presupuesto de \$ 2.500	Número de días utilizados para la implementación del manual de seguridad laboral en el año 2014	60 días	Realizar una capacitación al personal después de la implementación del manual	Dpto. de Recursos Humanos	\$ 2.500
			Cantidad de dólares utilizados para la implementación del manual de seguridad laboral en el año 2014	\$ 2.500			
	Implementar un software para el control de las actividades del proceso de producción, que permita obtener información oportuna para la toma de decisiones	Capacitar al 100% del personal de la empresa sobre el uso del software SOFADCOM en el año 2014 con un presupuesto de \$ 4.500	Porcentaje de empleados capacitados para el uso del software en el año 2014	100%	Contar con equipo de última tecnología para la implementación del software	Dpto. de Recursos Humanos	\$ 4.500
			Cantidad de dólares utilizados para la capacitación del personal sobre el software en el año 2014	\$ 4.500			

CONCLUSIÓN

El cuadro de mando integral es un modelo de gestión que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

Por ende la implementación de indicadores de gestión a través del Cuadro de Mando Integral permitirá medir y evaluar el desempeño del proceso de producción de banano de la empresa Grupo Gómez, y a partir de los resultados que arrojen los indicadores se podrán tomar los correctivos necesarios que ayuden a mejorar el proceso de producción y generar mayores utilidades a través de la optimización de recursos.

Bibliografía

- ALTAIR. (2005). El Cuadro de Mando Integral . *ALTAIR Economía 3 Colecciones* .
- Guerra, J. S. (2013). Modulo 3 Cuadro de Mando Integral e Indicadores de Gestion. La Troncal.
- Infoviews S.A de C.V. (Enero de 1999). Recuperado el 14 de mayo de 2013, de <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- Inversiones, D. d. (2013). *Proecuador*. Recuperado el 29 de Julio de 2014, de Proecuador: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/PROEC_AS2013_BANANO.pdf
- Jaramillo, J. B. (1999). *Indicadores de Gestion " Herramientas para lograr la competitividad"*. Bogota: 3R Editores.
- Kaplan Robert, N. D. (1997). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL* . Barcelona : Editorial Gestion 2000.
- Leandro, G. (2002). *aula de economía*. Recuperado el miercoles 15 de mayo de 2013, de aula de economía: <http://www.auladeeconomia.com/articulosot-17.htm>
- Martínez Daniel, A. M. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez, J. M. (2007). Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora. En J. M. Martínez, *Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora* (págs. 120-121). Diaz de Santos.
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- Olalla, E. (2013). Planificacion Estrategica . La Troncal.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid : Díaz de Santos .
- Valda, J. C. (Abril de 2009). *Grandes Pymes* . Recuperado el 13 de mayo de 2013, de <http://jcvalda.wordpress.com/2011/06/13/balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral/>
- Vogel, M. H. (s.f.). *Club Tablero de Comando*. Recuperado el 14 de Mayo de 2013, de Club Tablero de Comando : <http://www.tablero-decomando.com/revista/indicadoresfinancieros.htm>