

**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 LA BANANERA SARITA**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

AUTORA:

MARÍA CRISTINA PÉREZ ROMERO

DIRIGIDO POR:

ING. MARCO ANDRADE MALDONADO

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

Yo, María Cristina Pérez Romero

Declaro Que:

El proyecto de grado, Diseño e implementación de indicadores de gestión en La Bananera Sarita, ha sido desarrollado en base a una indagación profunda, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

La troncal, 06 febrero de 2014

María Cristina Pérez Romero

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 Maldonado

CERTIFICA

Que el trabajo titulado Diseño e implementación de indicadores de gestión en La Bananera Sarita correspondiente al 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 realizado por María Cristina Pérez Romero, ha sido guiado y revisado periódicamente cumple normas 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 a la obtención del título de Ingeniero, no recomendamos su publicación y difusión.

El mencionado trabajo consta de un empastado original, dos anillados y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil en pdf.

Autorizo a María Cristina Pérez Romero entregar a la Abogada Marisol Campoverde, en su calidad de secretaria de la Sede Universitaria

La troncal, 6 de febrero de 2014

Ing. Marco Andrade Maldonado
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, María Cristina Pérez Romero

Autorizo a la Universidad Católica de Cuenca, sede San Pablo de La Troncal la publicación, en la biblioteca virtual de la institución el trabajo Diseño e Implementación De Indicadores De Gestión En La Bananera Sarita, correspondiente al 01 enero al 31 diciembre del 2012, cuyo contenido opiniones y criterios son de mi prerrogativa responsabilidad y autoría.

La Troncal, 06 febrero 2014

María Cristina Pérez Romero

DEDICATORIA

Dedico a Dios Todopoderoso por iluminarme y guiarme en cada uno de mis pasos y proyectos.

A los seres que más amo, mis padres Ángel y Narcisa, han sido pieza clave en mi vida, son mi motivación continua en mi formación y por ellos me ha sido posible culminar este trabajo de graduación con éxito.

A mis hermanos por brindarme su apoyo.

Y al catedrático Ing. Marco Andrade Maldonado por su apoyo en la culminación de mi trabajo final de graduación.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por las bendiciones recibidas, por cada oportunidad y sueños que me ha permitido tornarlo en realidad.

Agradezco a mi tutor del trabajo final de graduación, Ingeniero Marco Andrade Maldonado, por su paciencia, dirección, compromiso y consejos me permitieron culminar este trabajo final con éxito.

Agradezco de forma muy especial a mis queridos Padres Ángel y Narcisa que a pesar de la distancia están siempre conmigo en los buenos y malos momentos sin importar las circunstancias, por esa confianza infinita depositada en mí, por ese apoyo incondicional y aprovecho este medio para decirles gracias por amarme sin fronteras, son el pilar fundamental en mi vida y esa fuerza que me impulsa a continuar, siempre estaré para ustedes los amo. Espero seguir siendo Tu 101% toda la vida Papá.

Agradezco a mis abuelitos, mis segundos padres Francisco y Adelaida por el cálido amor, paciencia y la confianza inmensa que depositan en mí.

Agradezco a mi abuelita Adelaida Cárdenas por su carisma, amor, apoyo y por ser ejemplo de lucha y perseverancia del querer es poder.

Agradezco a mis hermanos Mayra, Ángel, Natalie, Henry por compartir juntos, triunfos y fracasos porque a pesar de los tropiezos siempre existirá ese lazo de amor que nos permite avanzar juntos y sobre todo por regalarme unos hermosos hijos – sobrinos.

Agradezco a mis sobrinitos porque sacan mis mejores sonrisas, porque con sus travesuras y sonrisas transforman mi día gris en arcoíris, los adoro y amo mis pequeños.

Agradezco a mis casi hermanas Lolita y Cielo que han sabido estar ahí apoyándome en cada circunstancia de mi vida gracias por ese apoyo incondicional.

Agradezco a mi tíos Sarita, Narcisa, Jorge, Sandra, y a toda mi familia por darme ánimos para poder salir adelante.

M. Cristina Pérez Romero

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	14
INTRODUCCIÓN	14
<i>1.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN</i>	<i>15</i>
<i>1.1.1. OBJETO SOCIAL</i>	<i>15</i>
<i>1.1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA.....</i>	<i>16</i>
1.2. SITUACIÓN FINANCIERA HISTÓRICA Y ACTUAL	17
1.3. PROYECCIÓN DE VENTAS	19
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	21
<i>1.4.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....</i>	<i>22</i>
1.5. OBJETIVOS	22
<i>1.5.1. GENERAL:.....</i>	<i>22</i>
<i>1.5.2. ESPECÍFICOS.....</i>	<i>23</i>
CAPÍTULO II	24
2.1 MARCO CONCEPTUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN, ESTÁNDARES E ÍNDICES.....	24
<i>2.1.1. ESTÁNDAR.....</i>	<i>25</i>
<i>2.1.2. ÍNDICE.....</i>	<i>25</i>
2.2. ASPECTOS RELEVANTES EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	26
<i>2.2.1. EFICIENCIA.....</i>	<i>26</i>
<i>2.2.2. EFICACIA:</i>	<i>28</i>
<i>2.2.3. CALIDAD.....</i>	<i>28</i>

2.2.4. EFECTIVIDAD (IMPACTO).....	30
2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD– BSC).....	31
2.3.1. LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	33
2.4. OBJETIVOS, METAS, INDUCTORES E INDICADORES	40
2.4.1. <i>Objetivos</i>	40
2.4.2. <i>Metas</i>	42
2.4.3. <i>Inductores</i>	42
2.4.4. <i>Indicadores</i>	43
2.5. IMPORTANCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA ADMINISTRACIÓN.....	43
CAPÍTULO III.....	46
3. ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA BANANERA SARITA.	46
3.1. <i>Plan Estratégico</i>	46
3.1.1. <i>Misión</i>	46
3.1.2. <i>Visión</i>	47
3.1.3. <i>Valores</i>	48
3.1.4. <i>Principios</i>	48
3.1.5. <i>Organigrama</i>	49
3.2. CADENA DE VALOR	50
3.2.1. CADENA DE VALOR DE BANANERA SARITA	51
3.2.1.1. <i>Proceso gobernante</i>	51
3.2.1.2. <i>Procesos agregados de valor</i>	51

3.2.1.3. <i>Procesos de apoyo</i>	52
3.3. PLANES OPERATIVOS	54
3.3.1. <i>Principales objetivos de los procesos agregados de valor</i>	54
3.4. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS COMO INSUMO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES	55
3.4.1. <i>Variables Cuantitativas</i>	55
3.4.2. <i>Variables Cualitativas</i>	55
3.4.3. <i>DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN.</i>	56
CAPÍTULO IV	69
4. DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL	69
4.1. <i>Resultado del análisis de los indicadores de gestión</i>	69
4.2. DISEÑO DE LOS TABLEROS DE CONTROL	70
4.2.1. PERSPECTIVA FINANCIERA	70
4.2.2. PERSPECTIVA EXTERNA (SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES)	84
4.2.3. PERSPECTIVA INTERNA (PROCESOS INTERNOS)	98
4.2.4. PERSPECTIVA DE FORMACIÓN E INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO (FORMACIÓN) ..	112
4.3. RESPONSABLES, PLAZOS DE EJECUCIÓN Y FIRMAS	126
CAPÍTULO V.....	128
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	128
5.1. <i>CONCLUSIONES</i>	128
5.2. <i>RECOMENDACIONES</i>	129
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS VI.	131
ANEXOS VII.....	135

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 REPORTE DE INGRESOS ANUALES.....	18
TABLA 2 PROYECCIÓN DE INGRESOS	19
TABLA 3 MATRIZ FODA.....	50
TABLA 4 VARIABLES CUALITATIVAS Y CUANTITAVAS.....	55
TABLA 5 DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN	56
TABLA 6 INDICADOR DE EFICACIA OBJETIVO 1	58
TABLA 7 INDICADOR DE EFICIENCIA OBJETIVO 1	59
TABLA 8 INDICADOR DE EFICACIA OBJETIVO 2.....	59
TABLA 9 INDICADOR DE EFICIENCIA OBJETIVO 2.....	60
TABLA 10 INDICADOR DE EFICACIA OBJETIVO 3.....	61
TABLA 11 INDICADOR DE EFICIENCIA OBJETIVO 3.....	61
TABLA 12 INDICADOR DE EFICACIA OBJETIVO 4.....	62
TABLA 13 INDICADOR DE EFICIENCIA OBJETIVO 4.....	63
TABLA 14 INDICADOR DE EFICACIA OBJETIVO 5.....	64
TABLA 15 INDICADOR DE EFICIENCIA OBJETIVO 5.....	64
TABLA 16 INDICADOR DE EFICACIA OBJETIVO 6.....	65
TABLA 17 INDICADOR DE EFICIENCIA OBJETIVO 6.....	65
TABLA 18 INDICADOR DE EFICACIA OBJETIVO 7.....	66
TABLA 19 INDICADOR DE EFICIENCIA OBJETIVO 7.....	67
TABLA 20 INDICADOR DE EFICACIA OBJETIVO 8.....	68
TABLA 21 INDICADOR DE EFICIENCIA OBJETIVO 8.....	68
TABLA 22 TABLERO DE CONTROL DEL IINDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 1 ..	71
TABLA 23 TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 1 .	74
TABLA 24 TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 2	78

TABLA 25	TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 2	81
TABLA 26	TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 3	85
TABLA 27	TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 3	88
TABLA 28	TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 4	92
TABLA 29	TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 4	95
TABLA 30	TABLERO DE CONTROL DEL IINDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 5	99
TABLA 31	TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 5	102
TABLA 32	TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 6	106
TABLA 33	TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 6	109
TABLA 34	TABLERO DE CONTROL DEL IINDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 7	113
TABLA 35	TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 7	116
TABLA 36	TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 8	120
TABLA 37	TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 8	123
TABLA 38	MEDIOS DE VERIFICACIÓN, RESPONSABLES, PLAZOS DE EJECUCIÓN Y FIRMAS.	126

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

ILUSTRACIÓN N.- 1 BARRA DE PROYECCIÓN DE VENTAS	20
ILUSTRACIÓN N.- 2 BALANCE SCORECARD.....	34
ILUSTRACIÓN N.- 3 BANANERA SARITA	47
ILUSTRACIÓN N.- 4 CADENA DE VALOR	53
ILUSTRACIÓN N.- 5 OBJETIVOS DE LOS PROCESOS AGREGADORES DE VALOR.....	54
ILUSTRACIÓN N.- 6 BRECHA INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 1	72
ILUSTRACIÓN N.- 7 BRECHA INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 1	75
ILUSTRACIÓN N.- 8 BRECHA INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 2.....	79
ILUSTRACIÓN N.- 9 BRECHA INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 2.....	82
ILUSTRACIÓN N.- 10 BRECHA INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 3	86
ILUSTRACIÓN N.- 11 BRECHA INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 3	89
ILUSTRACIÓN N.- 12 BRECHA INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 4	93
ILUSTRACIÓN N.- 13 BRECHA INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 4.....	96
ILUSTRACIÓN N.- 14 BRECHA INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 5	100
ILUSTRACIÓN N.- 15 BRECHA INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 5	103
ILUSTRACIÓN N.- 16 BRECHA INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 6	107
ILUSTRACIÓN N.- 17 BRECHA INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 6.....	110
ILUSTRACIÓN N.- 18 BRECHA INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 7	114
ILUSTRACIÓN N.- 19 BRECHA INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 7.....	117
ILUSTRACIÓN N.- 20 BRECHA INDICADOR DE EFICACIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 8.....	121
ILUSTRACIÓN N.- 21 BRECHA INDICADOR DE EFICIENCIA DEL OBJETIVO OPERATIVO 8.....	124

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

A medida que el tiempo avanza frente al proceso de la globalización, las organizaciones y empresas deben adaptarse a los cambios y estar a la vanguardia para lograr responder las exigencias del mercado competitivo. Para llegar a ser competitivo es primordial saber lo que se necesita en el mercado, conocer las necesidades tanto internas como externas explorando y considerando sectores que requieran de cambios.

Es necesario encontrar una metodología que facilite el uso adecuado de los recursos de la empresa u organización para poder cumplir con los objetivos de la misma. El Balanced Scorecard es una herramienta de carácter administrativo y revolucionario empleado para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión y el logro de metas estratégicas planteadas a largo plazo. Nos permite guiar el desempeño actual como el desempeño futuro de la empresa.

Bananera Sarita es una empresa dedicada a la producción y comercialización del banano. Actualmente, el recurso humano es considerado pieza clave del éxito empresarial, debido a que son el motor base de toda organización. A continuación mostraremos el desarrollo del Balanced Scorecard en la empresa, en sus cuatro perspectivas que son: Financiera, de clientes, de procesos, desarrollo aprendizaje.

1.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

La riqueza de nuestro país ha permitido la actividad agrícola en las diferentes regiones, dando como resultado la producción y comercialización de diferentes productos e insumos agrícolas. Como consecuencia de ello, la actividad agrícola es pilar fundamental para la economía del Ecuador, así como para su desarrollo.

Por ello surgió Bananera Sarita, es una empresa agrícola de origen ecuatoriano, la misma que contribuye con el desarrollo de este sector de la economía, se dedica a la producción y comercialización de banano a empresas exportadoras de este producto, misma que se encuentra ubicada en La Troncal provincia del Cañar. . Para mantener a flote Bananera Sarita no basta únicamente con trabajar la tierra, producir y vender el producto, el éxito está en elaborar planes de acción y contingencia para la misma.

1.1.1. OBJETO SOCIAL

Bananera Sarita es una empresa agrícola de carácter privado dedicada a la producción y comercialización de banano para las diferentes empresas exportadoras con las cuales se mantiene convenios de comercialización de este producto.

1.1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Bananera Sarita surgió mediante un contrato de compra venta de un bien inmueble celebrado en la Notaria Segunda del Cantón La Troncal entre los señores Pompillo Amador Contreras en calidad de vendedores y la Sra. Sara Pérez Cárdenas en calidad de compradora, el 05 de marzo del 2003 de un lote de terreno ubicado en la zona rural del Cantón La Troncal provincia del Cañar, con una cabida de doce hectáreas y media (12,5 has), que tomo posesión la Sra. Sara Pérez Cárdenas con plantaciones de banano en pésimo estado.

En mayo 2003 la Sra. Sara Pérez Cárdenas inicia sus actividades registrándose en el S.R.I. (Servicio de Rentas Internas) con la actividad de cultivo de banano y tomando como nombre comercial “Bananera Sarita”.

Siempre emprendedora la Sra. Sara Pérez Cárdenas se propone realizar una inversión para darle mantenimiento al terreno y cultivo: creando fuentes de riego para las plantaciones, realizo cultivos de suelo, resiembras obteniendo como resultado un área apta para la producción y por ende un producto idóneo para la comercialización.

Desde el año 2005 debido al margen de ventas que producía Bananera Sarita, la Sra. Sara Pérez Cárdenas pasa a pertenecer como Contribuyente Obligada a llevar contabilidad según la base de datos del S.R.I.

Al cabo de los años, la Sra. Pérez Cárdenas decide realizar una compra del lote de terreno colindante y celebra un contrato de compra venta sobre dicho bien inmueble en la Notaria Primera del Cantón la Troncal, por el Notario Dr. German Abad Vélez, el seis de mayo del dos mil nueve por una parte los señores Freddy Wilfrido Crespo Días y Gladys Esther Prado en calidad de vendedores quienes otorgan a la Sra. Sara Pérez Cárdenas mediante escrituras públicas de un lote de terreno de una cabida de siete hectáreas y media, la cual se encuentra registrada con número quinientos cincuenta y ocho del veinte y ocho de mayo del dos mil nueve en el Registro de la Propiedad del Cantón La Troncal quedando legalmente de esta forma como legítima propietaria del bien inmueble con plantaciones de banano.

En la actualidad la Sra. Sara Pérez Cárdenas es posesionaria de veinte hectáreas dedicadas a la producción de banano. Desde la compra se mantuvo un volumen alto de producción lo que conllevó a requerir de la contratación de 7 empleados fijos para la bananera, adicional a estos mantiene contratos eventuales con jefes de cuadrilla para los procesos de embarque del producto.

1.2. SITUACIÓN FINANCIERA HISTÓRICA Y ACTUAL

Bananera Sarita inicio sus actividades en el año 2003 con un capital propio de \$50.500,00(cincuenta mil quinientos dólares americanos); al término del periodo

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN BAJO LA
METODOLOGÍA BSC EN LA BANANERA SARITA

contable 2003 hasta el año en curso sus ingresos fueron creciendo notablemente debido a la inversión inicial que realizó la propietaria.

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

Tabla 1 Reporte de ingresos anuales

PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BANANO	
<i>BANANERA SARITA</i>	
SARA PÉREZ CÁRDENAS- PROPIETARIA	
REPORTE DE INGRESOS ANUALES	
PERIODO FISCAL	INGRESO EN DÓLARES
2009	\$ 150.450,00
2010	\$ 157.600,00
2011	\$162.890,00
2012	\$ 172.289,00

Elaborado por: EL Autor

Fuente: Departamento contable

1.3. PROYECCIÓN DE VENTAS

Bananera Sarita tiene como objetivo para el cierre del periodo fiscal 2013 aumentar en un 30% sus ingresos con relación al periodo 2012, manteniendo el mismo número de empleados pero planteándose estrategias que permitan satisfacer y cumplir con los objetivos de la empresa conjuntamente con un personal capaz y motivado en el desarrollo de sus funciones.

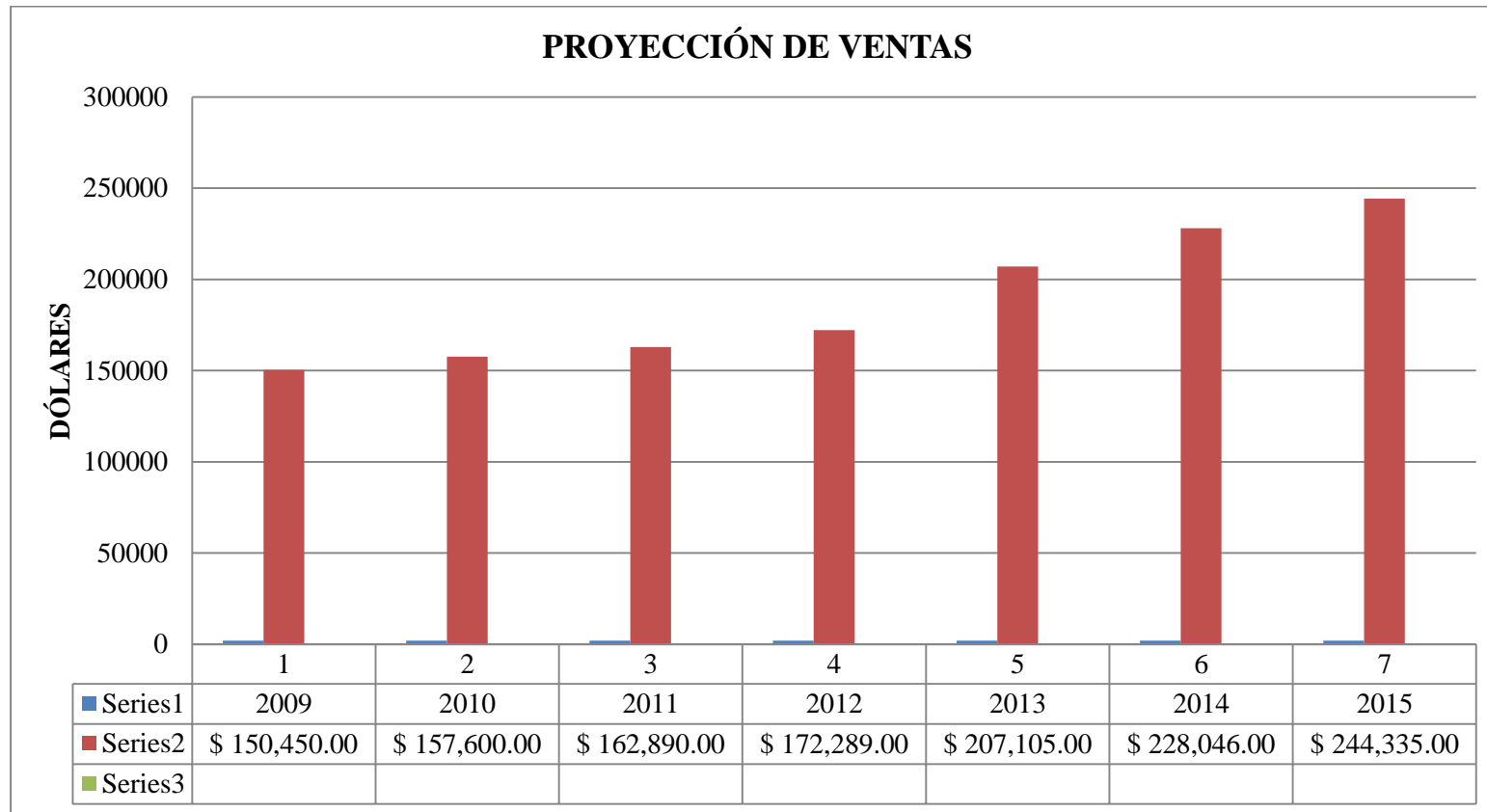
Tabla 2 Proyección de ingresos

PROYECCIÓN DE INGRESOS		
PERIODO FISCAL	TOTAL DE INGRESO	CRECIMIENTO %
2009	\$ 150.450,00	
2010	\$ 157.600,00	4.75 %
2011	\$162.890,00	3.36%
2012	\$ 172.289,00	5.77%
PROYECCIÓN DE INCREMENTO CON RELACIÓN AL PERIODO 2012		TOTAL INGRESO
2013 (30%)	\$223.975,70	
2014 (40%)	\$ 241.204,60	
2015 (50%)	\$ 258.433,50	

Elaborado por: El Autor

Fuente: Departamento contable

Ilustración N.- 1 Barra de proyección de ventas



Elaborado por: EL Autor

Fuente: Departamento contable

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Ante el proceso mundial de globalización es de primordial interés conocer los aspectos involucrados en el proceso de producción y comercialización encaminada al comercio del banano, ya que en la actualidad las empresas no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros. Los activos intangibles, han cobrado una importancia indiscutible como base para valorar y asegurar el crecimiento de las empresas mediante los indicadores de gestión que se convierten en los signos vitales de la organización, su continuo monitoreo permite establecer las condiciones reales e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades que se desempeñen dentro de la organización.. El Balanced Scorecard es una herramienta de carácter administrativo empleado para el cumplimiento de las metas estratégicas planteadas a largo plazo.

Bajo esta expectativa, Bananera Sarita, requiere de la implementación un sistema de indicadores de gestión bajo la metodología del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral para facilitar la ejecución, seguimiento y control de las actividades que se realizan en la empresa, sustentado con indicadores de gestión.

1.4.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Bananera Sarita debido que es una empresa familiar legalmente constituida pero con carencias que mencionaremos a continuación: no cuenta con un departamento de recursos humanos encargado de llevar al día los registros de: contratos, asistencias, y permisos de todo el personal que labora en esta Bananera, carece de un sistema de indicadores de gestión lo que genera contratiempo y conflicto frente a la evaluación del desempeño del personal y a las diferentes áreas que son parte de esta empresa, por ello la implementación de un sistema de indicadores de gestión bajo la metodología Balanced Scorecard será una ayuda que permitirá evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión organizacional y poder tomar acciones preventivas y correctivas, según fuere necesario y a su vez transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionarlos entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. GENERAL:

Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión, bajo la metodología del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral para la Bananera Sarita ubicado en la ciudad de La Troncal provincia del Cañar.

1.5.2. ESPECÍFICOS

- ❖ Describir la situación Financiera de la compañía.
- ❖ Identificar las variables principales en la planificación empresarial.
- ❖ Determinar los objetivos estratégicos.
- ❖ Elaborar los tableros de control para medir los resultados.
- ❖ Diseñar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad.
- ❖ Generar acciones correctivas luego del análisis de los indicadores de gestión.

CAPÍTULO II

2.1 MARCO CONCEPTUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN, ESTÁNDARES E ÍNDICES.

Los indicadores de gestión “son las herramientas que se utilizan en la medición o cuantificación de los resultados de la gestión institucional, es decir que informarán el grado en que se lograron los objetivos y las metas institucionales y el uso de los recursos, se habla entonces de la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial. Son medidas que predicen el futuro, se diferencian de los indicadores o ratios financieros, por cuanto estos últimos son medidas tardías, es decir que solamente proporcionan información sobre aspectos financieros pasados al cierre de un ejercicio económico.”¹

Los indicadores de gestión son una medida gerencial, el cual permite evaluar el desempeño de las empresas frente a sus objetivos que mantienen o se proyectan, produciendo la información debida para poder analizar las diferentes áreas de la empresa y constatar el cumplimiento de sus objetivos.

¹ OLAYA, modulo Proyectos y Control: Cuadro de Mando, 2012

El sistema de indicadores de gestión “conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan”²

2.1.1. ESTÁNDAR

Estándar se conoce al conjunto de normas que va acatar la empresa, “una guía o patrón con a la cual se efectúa el control. Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización”³

“Los estándares requieren ser establecidos con el fin de contar con una referencia que permita identificar oportunamente las variaciones presentadas en el desarrollo de los procesos y aplicar las medidas correctivas necesarias.”⁴

2.1.2. ÍNDICE

“Es el resultado de la relación entre el indicador (numerador) y el estándar (denominador).

² CRUZ, O. (2007). Indicadores de gestión. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>

³ Marko, A. Concepto. Importancia y Principios del Control. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos11/prico/prico.shtml>

⁴ Estados Unidos Mexicanos. Definición de estándares. Recuperado http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/DEFINICION_ESTANDARES.pdf

Es la relación cuantitativa entre el indicador y el estándar de gestión. Normalmente se aplica a manera de razones o divisiones y su resultado identifica el nivel de cumplimiento de una norma de desempeño”⁵

2.2. ASPECTOS RELEVANTES EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

Una óptima gestión empresarial no busca sólo hacer las cosas mejor, lo ideal es hacer las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

Para analizar los aspectos importantes de la organización debemos tener un concepto claro de eficiencia, eficacia y calidad ya que son utilizados en la evaluación de desempeño de la empresa.

2.2.1. EFICIENCIA

“Se requiere el análisis de los presupuestos, su calendarización y las evaluaciones continuas que se apliquen (uso adecuado de los recursos)”⁶

⁵ SUBÍA, J. (2012). Modulo Auditoría Integral

Eficiencia “se lo utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado a utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.”⁷

Eficiencia “es la cantidad mínima de inputs (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.) para obtener un nivel dado de outputs (ganancias, objetivos cumplidos, productos, etc.)”⁸

Es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y en situaciones complejas y muy competitivas.”⁹

⁶ SUBÍA, J. (2012). Modulo Auditoría Integral

⁷ D'ELIA G, (2011). Como hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=Sqw91Sn9NksC&pg=PA7&dq=Como+hacer+indicadores+de+calidad+y+productividad+en+la+empresa%E2%80%9D+,+Dr.+Gustavo+D%C2%B4Elia&hl=es&sa=X&ei=XBreUoJyEsvJsASCu4GoDQ&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=Como%20hacer%20indicadores%20de%20calidad%20y%20productividad%20en%20la%20empresa%E2%80%9D%20%2C%20Dr.%20Gustavo%20D%C2%B4Elia&f=false>

⁸Wikipedia&Mediawiki.(2013). Eficiencia. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>

⁹ THOMPSON, I. (2008). Definición de eficiencia. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>

2.2.2. EFICACIA:

La eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, hace referencia al cumplimiento de las metas y objetivos. “Involucra el plan estratégico, corporativo, operativo, de inversiones y de adquisiciones entre otros.”¹⁰

La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia en la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos”¹¹

2.2.3. CALIDAD

Es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

¹⁰ SUBÍA, J. (2012).Modulo Auditoría Integral

¹¹ GERENCIE. (2013) Diferencia en entre eficiencia y eficacia. Recuperado de <http://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>

Desde la perspectiva de producción, la calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad o también como comúnmente es encontrar la satisfacción en un producto cumpliendo todas las expectativas que busca algún cliente, siendo así controlado por reglas las cuales deben salir al mercado para ser inspeccionado y tenga los requerimientos estipulados por las organizaciones que hacen certificar algún producto.

Desde una perspectiva de valor: La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

Una visión actual del concepto de calidad indica que, es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

2.2.3.1 FACTORES RELACIONADOS CON LA CALIDAD

Para conseguir una buena calidad en el producto o servicio hay que tener en cuenta tres aspectos importantes (dimensiones básicas de la calidad):

1. **Dimensión técnica:** engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio.
2. **Dimensión humana:** cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas.
3. **Dimensión económica:** intenta minimizar costes tanto para el cliente como para la empresa.

Otros factores relacionados con la calidad son:

- Cantidad justa y deseada de producto que hay que fabricar y que se ofrece.
- Rapidez de distribución de productos o de atención al cliente.
- Precio exacto (según la oferta y la demanda del producto).¹²

2.2.4. EFECTIVIDAD (IMPACTO)

Efectividad “es la relación entre los resultados de una intervención o programa, en términos de efectos sobre la población objetivos (impactos observados), y los objetivos pretendidos (impactos esperados), traducidos por los objetivos finales de la intervención.”¹³

¹² Wikipedia&Mediawiki.(2013). Calidad. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

¹³ SUBIA, J. (2012) Modulo Auditoría Integral

“La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable.”¹⁴

2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD– BSC)

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de carácter administrativo y revolucionario empleado para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión y el logro de metas estratégicas planteadas a largo plazo. Nos permite guiar el desempeño actual como el desempeño futuro de la empresa

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, “es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan

¹⁴ Wikipedia&Mediawiki.(2013). Efectividad. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Efectividad>

estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia”.¹⁵

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y tras-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".¹⁶

¹⁵Wikipedia&Mediawiki.(2013). Cuadro de Mando Integral. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

¹⁶ FABREGAS, J. (2005).Gerencia de Proyectos de Tecnología de Información. Harvard. (1996). The Balance ScoreCard. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=SZr7aqqD4wC&pg=PA101&dq=%22El+BSC+es+una+herramienta+revolucionaria+para+movilizar+a+la+gente+hacia+el+pleno+cumplimiento+de+la+misión+a+través+de+canalizar+las+energías,+habilidades+y+conocimientos+específicos+de+la+gente+en+la+organización+hacia+el+logro+de+metas+estratégicas+de+largo+plazo.+Permite+tanto+guiar+el+desempeño+actual+como+apuntar+al+desempeño+futuro.+Usa+medidas+en+cuatro+categorías+-desempeño+financiero,+conocimiento+del+cliente,+procesos+internos+de+negocios+y,+aprendizaje+y+crecimiento->

2.3.1. LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

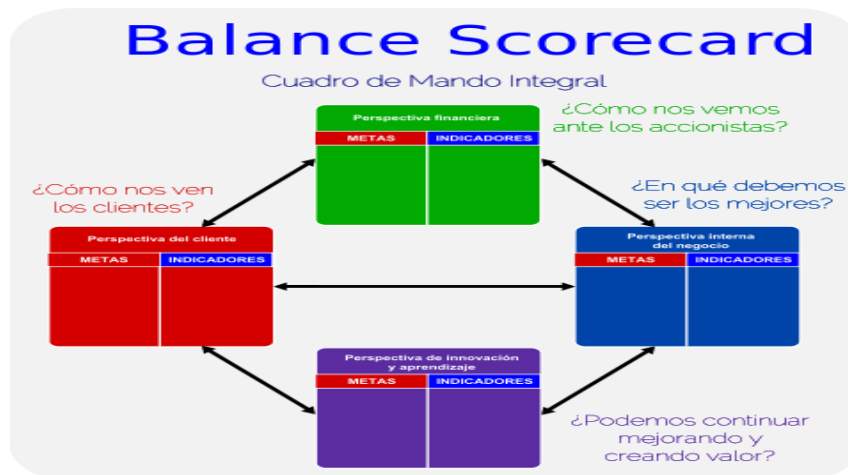
El Cuadro de Mando Integral “sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

1. **Financiera:** ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?
2. **Del cliente:** ¿Cómo nos ven los clientes?
3. **Interna del Negocio:** ¿En qué debemos sobresalir?
4. **Desarrollo y Aprendizaje:** ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?¹⁷

+para+alinear+iniciativas+individuales,+organizaciones+y+tras-departamentales+e+identifica+procesos+enteramente+nuevos+para+cumplir+con+objetivos+del+cliente+y+accionistas.&hl=es&sa=X&ei=PbTgUoOfDOvKsQSfs4CICQ&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

¹⁷Wikipedia&MediaWiki. (2013) Cuadro de Mando Integral. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

Ilustración N.- 2 Balance Scorecard



Fuente: <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:BalanceScorecard-Esquema.svg>

2.3.1.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera, “persigue identificar los objetivos relacionados con los clientes, que mejoran la capacidad competitiva de la empresa y permiten conseguir los objetivos financieros. Habrá que identificar los segmentos de clientes a los que se dirige o como diferenciarse de la competencia (posición, satisfacción de los clientes, fidelización) o incluso como reducir los costes asociados al tratamiento las quejas de los clientes (eficiencia en la resolución de problemas).”¹⁸

“En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el *pasado* de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad

¹⁸ CARRIN, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción. Esic Editorial.

no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse *cierres* que aseguren la compilación y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como *conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor*.

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del BSC se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma.

Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), Margen de Operación, Ingresos, Rotación de Activos son algunos indicadores de esta perspectiva.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Metodología DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido (en la mayoría de los casos).¹⁹

¹⁹ Wikipedia&MediaWiki. (2013) Cuadro de Mando Integral. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

2.3.1.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

“Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La Perspectiva de Clientes, como su nombre lo dice está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes; sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí, esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se debe cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia. Algunos indicadores de esta perspectiva son: Satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC).

Usualmente se consideran cuatro categorías, a saber:

- Tiempo
- Calidad Performance y servicio
- Costo (precio es sólo parte del costo), otras partes son: Transporte, tiempo perdido entre fallas, etc.

Los instrumentos que usualmente se utilizan para obtener el valor de tales indicadores son entrevistas y encuestas:

- Hechas por la misma empresa

- Hechas por un tercero independiente²⁰

2.3.1.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de gestión de clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad: Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.²¹

²⁰ Wikipedia&Mediawiki,2013:http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

2.3.1.4. PERSPECTIVA DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y EL APRENDIZAJE

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos indicadores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.

²¹ Wikipedia&MediaWiki. (2013) Cuadro de Mando Integral. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright (marcas registradas) entre otras.

- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios.”²²

2.4. OBJETIVOS, METAS, INDUCTORES E INDICADORES

2.4.1. Objetivos

“Se entiende por objetivo a la meta o fin propuesto en una actividad determinada. También puede ser el fin del conjunto de todas nuestras acciones.”²³

El término “objetivo es utilizada para hacer alusión a las metas, fines, o propósitos,

²²Wikipedia& MediaWiki. (2013) Cuadro de Mando Integral. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

²³DeConceptos. Concepto de Objetivo. Recuperado de <http://deconceptos.com/ciencias-naturales/objetivo>

que una persona se propone realizar, a través de ciertos medios necesarios, y motivado por diversas causas.”²⁴

“El objetivo guarda especial interés en el ámbito empresarial debido a que es una parte esencial en la formulación estratégica. *Objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo.*

Por ello un objetivo sirve para:

- Formular concreta y objetivamente resultados
- Planificar acciones
- Orientar procesos
- Medir resultados”²⁵

²⁴ SobreConceptos. (2009). Concepto de Objetiv. Recuperado de <http://sobreconceptos.com/objetivo>

²⁵ ApuntesGestion. Concepto Objetivos. Recuperado de <http://www.apuntesgestion.com/objetivos/concepto-objetivos/>

2.4.2. Metas

“Meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos.

Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.”²⁶

2.4.3. Inductores

Los inductores “complementan el performance del cuadro de mando integral, ya que son los que llevan a las empresas a realizar las operaciones y a obtener los

²⁶ Gerencie. (2013) Diferencia entre Meta y Objetivo. Recuperado de <http://www.gerencie.com/diferencia-entre-meta-y-objetivo.html>

resultados, es decir, es el medio para llegar a la acción comunicando la forma en que se conseguirán los resultados.²⁷

2.4.4. Indicadores

“Es una unidad de medida que permite cuantificar una variable”²⁸

2.5. IMPORTANCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA ADMINISTRACIÓN

Actualmente las empresas han venido evaluándose mediante la elaboración de medidas representativas de la eficiencia, eficacia y economía en la utilización de sus recursos. Los sistemas de información financiera no tiene la capacidad suficiente para realizar un control y una gestión efectiva para la empresa.

Por ello el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es importante implementarlo en la administración empresarial ya que permite realizar conexiones

²⁷ Ramírez, G.(2004). Desempeño Organizacional Retos Y Enfoques Contemporáneos. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=fpf7g2PhY6MC&pg=PA278&dq=Libro:+Desempe%C3%B1o+Organizacio%20nal+Retos+Y+Enfoques+Contempor%C3%A1neos,+Guillermo+Ram%C3%8Drez+Mart%C3%8Dnez&hl=es&a=X&ei=x7zgUtmDNePNsQSfioK4Cw&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=complementan%20el%20performance%20del%20cuadro%20de%20mando%20integral%2C%20ya%20que%20son%20los%20que%20llevan%20a%20las%20empresas%20a%20realizar%20las%20operaciones%20y%20a%20obtener%20los%20resultados%2C%20es%20decir%2C%20es%20el%20medio%20para%20llegar%20a%20la%20acci%C3%B3n%20comunicando%20la%20forma%20en%20que%20se%20conseguir%C3%A1n%20los%20resultados&f=false>

²⁸ OLAYA, (2012) Proyectos y Control: Cuadro de Mando.

causa-efecto entre los objetivos a corto y largo plazo. De esta forma permite evaluar un entorno más amplio no solo en términos financieros sino también la calidad y eficiencia de los servicios que presta la empresa.

“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 ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa.

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

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

En estas empresas, el CMI es una herramienta de aprendizaje organizativo. Los resultados que recogen los indicadores sirven para evaluar si hay que cambiar el modelo de negocio o incluso la estrategia. La comparación entre lo que se esperaba y lo que ocurre de verdad es una fuente de información útil para ajustar la forma de competir de la empresa.

En este caso, el CMI no sirve para liberar atención directiva de procesos de bajo valor añadido; al contrario, sirve para enfocar la atención en aprender sobre la evolución del entorno y de la empresa.”²⁹

²⁹ Aula De Economía. Cuadro de Mando Integral. Recuperado de <http://www.auladeeconomia.com/articulosot-17.htm>

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA BANANERA SARITA.

3.1. Plan Estratégico

Los responsables de la empresa elaboran un documento mediante el cual reflejan la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, el plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

3.1.1. Misión

Producir Banano de excelente calidad para la exportación y el consumo local, manteniendo siempre los debidos cuidados para entregar al cliente un producto en las mejores condiciones, procurando cubrir las expectativas tanto en calidad como en volúmenes de producción, requeridos y despachados en cada uno de nuestros embarques.

Ilustración N.- 3 Bananera Sarita



Elaborado por: El Autor

Fuente: Áreas verdes Bananera Sarita

3.1.2. Visión

Ser en el 2017 una Bananera eficiente que optimice al máximo el uso de los recursos, reduciendo costos y aprovechando los desperdicios que se generan en el despacho del producto. Ser una fuente de empleo permanente, y destacarnos de entre las demás fincas similares de la zona por la calidad de Banano que producimos y contando con talento humano altamente capacitado y motivado para cumplir con éxito cada servicio.

3.1.3. Valores

- Responsabilidad
- Respeto
- Honradez
- Equidad
- Compañerismo

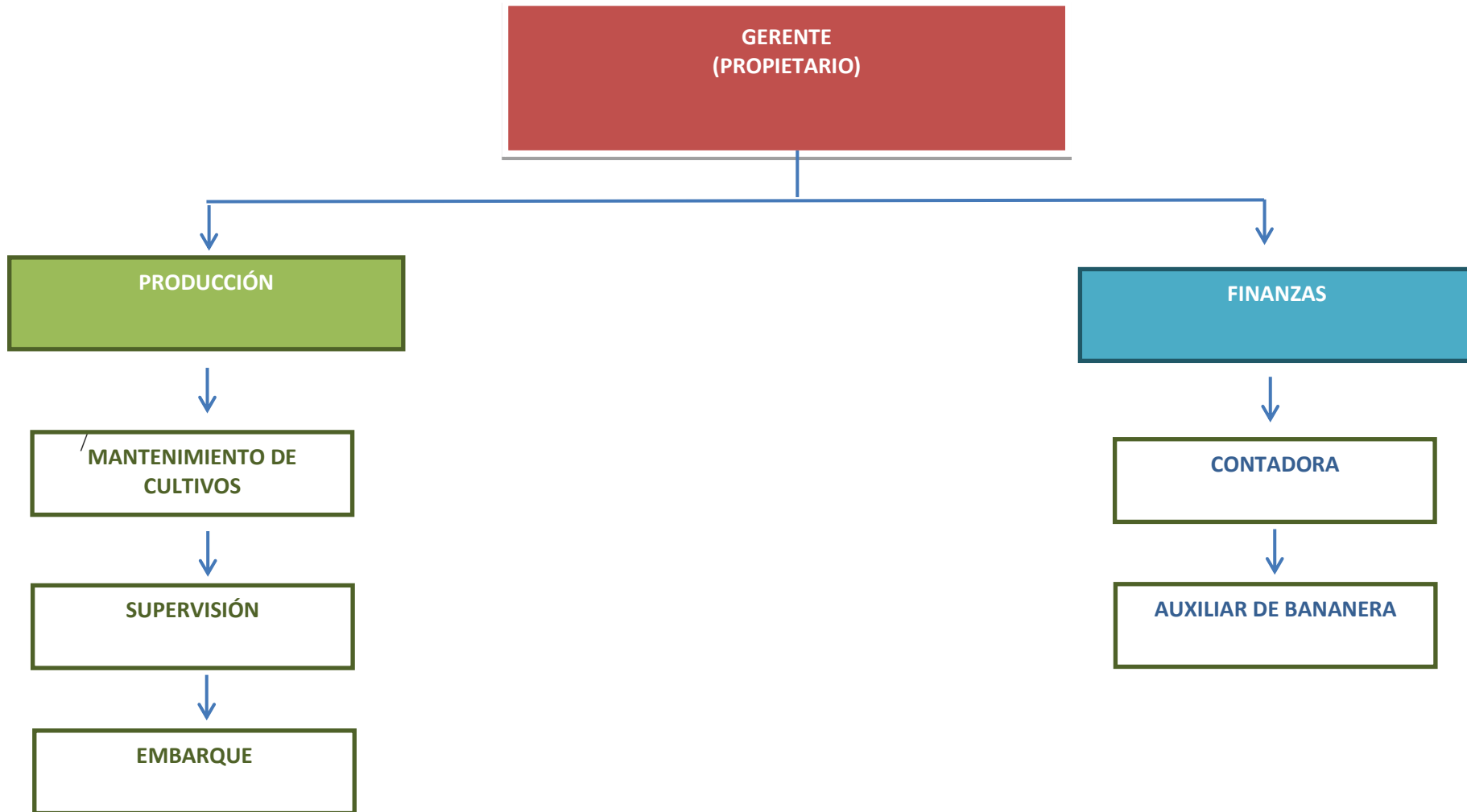
3.1.4. Principios

Trabajo en equipo.- Nuestra empresa confía plenamente en el trabajo en equipo ya que esto influye de una forma positiva en los trabajadores generando entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

Compromiso con la Empresa.- Nuestra más alta prioridad es satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes, valiéndonos para ello de los mejores medios y brindando en todo momento la calidad e importancia que merece.

Seguridad.- _Estamos dispuestos a brindar la mayor seguridad posible al momento del traslado del producto, para garantizar en un cien por ciento las expectativas de nuestros clientes.

3.1.5. Organigrama



Elaborado por: EL Autor

Fuente: Departamento contable

Tabla 3 Matriz FODA

FODA HACIENDA SARITA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>*La demanda del banano se expande más a través de diversos países.</p> <p>* Alto valor nutritivo</p> <p>* Contamos con zonas geográficas con el clima apropiado para el cultivo de banano.</p>	<p>* El clima de la región es favorable para la producción del banano.</p> <p>* Cercanía a cooperativas exportadoras</p> <p>* Creciente consumo de productos orgánicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear una imagen de una mano de obra calificada a través de la capacitación continua
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>* Muchas áreas sin cubrir la demanda por las vías en mal estado</p> <p>* Producto perecible.</p> <p>*Bajo desarrollo tecnológico para la producción a grandes escalas</p> <p>* Personal no apto para las diversas labores de producción y embarque.</p> <p>*Descoordinación, falta de líder del área de producción.</p>	<p>*Alto número de competidores por la zona.</p> <p>* Alto costo de flete por el creciente del costo de combustible y por nuevo impuesto verde.</p> <p>* Posible no entrega de pedidos a tiempo por personal inestable.</p> <p>*La inestabilidad política y económica Del país.</p>

3.2. Cadena de valor

La cadena de valor “es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final”³⁰

3.2.1. Cadena de valor de Bananera Sarita

3.2.1.1. Proceso gobernante

El proceso gobernante o denominada proceso estratégico son aquellos procesos que relacionan a la bananera con su entorno; definen sus políticas y estrategias siempre estas alineadas a la misión, visión y valores que mantiene la misma.

El departamento de producción conjuntamente con la alta gerencia forma parte de este proceso gobernante en Bananera Sarita.

3.2.1.2. Procesos agregados de valor

³⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

Estos procesos facilitan la consecución de la misión, permitiendo el desarrollo de la planificación y estrategia de la bananera. Los procesos que generarían valor para la empresa son:

- Gestión para la licencia ambiental
- Gestionar capacitaciones continuas
- Gestionar oportunamente los requerimientos de los empleados

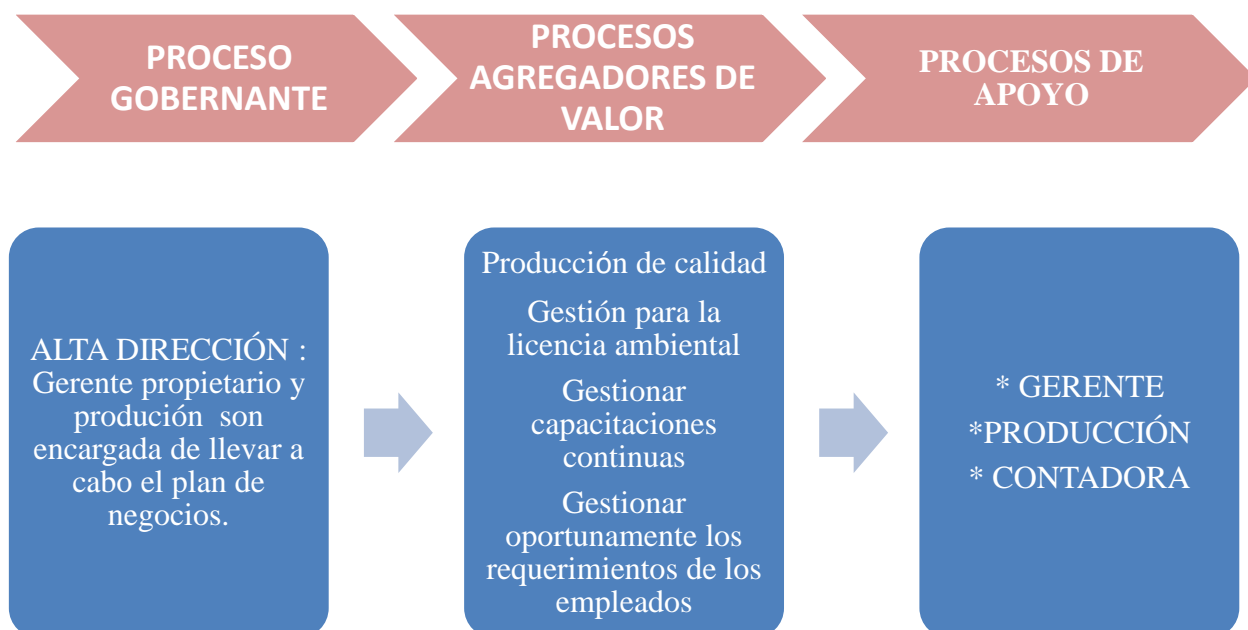
3.2.1.3. Procesos de apoyo

Son considerados así a aquellos procesos que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo. Las unidades o departamentos que apoyan al quehacer misional de la bananera son:

- **Gerente – Propietario:** Es quien está a cargo de la dirección y coordinación de la empresa, cuya función y objetivo es utilizar eficientemente los recursos a su disposición con el fin de obtener el máximo posible de beneficio de los mismos. Es decir su propósito es maximizar la utilidad productiva de la empresa.
- **Departamento de producción:** Es el encargado de realizar y controlar la actividad y procesos que se desarrollan en la bananera para el expendio del producto.

- **Departamento de finanzas (Contadora):** Se trata de un departamento autónomo vinculado directamente al gerente propietario de la bananera, a través de un administrador financiero. En las empresas pequeñas suele estar integrado en el departamento de contabilidad como es el caso, cuya función del contador es analizar y gestionar inversiones y mantener al propietario informado sobre el estado económico en la que se encuentra la empresa para que este pueda realizar la toma de decisiones según fuere el caso.

Ilustración N.- 4 Cadena de Valor



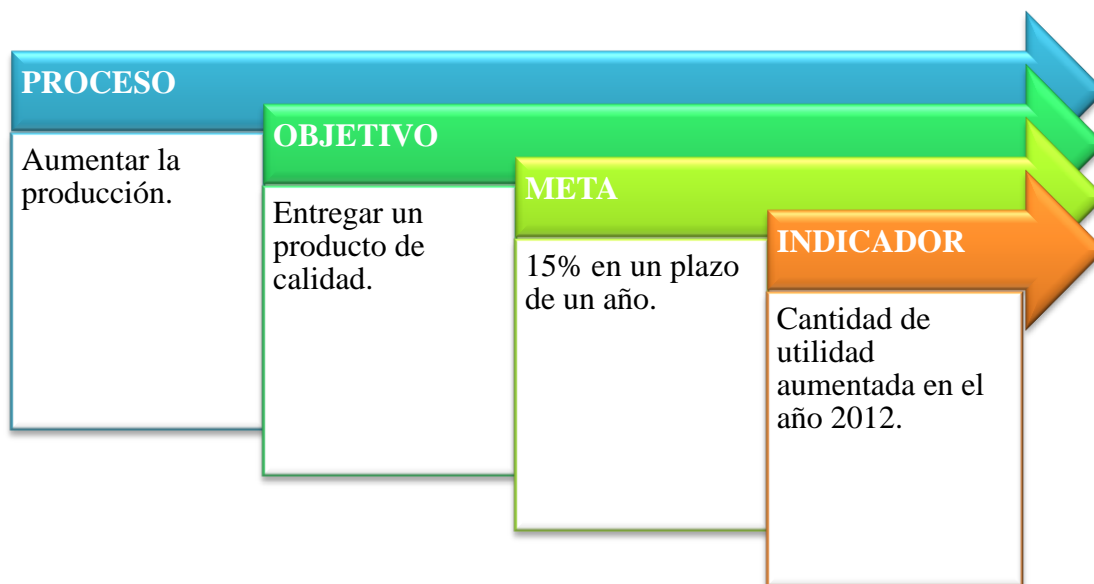
Elaborado por: EL Autor

3.3. Planes operativos

El plan operativo consiste en establecer los programas y este debe ser sencillo, fácil de entender y permitir que todo el personal sepa que actividades deben realizar y el tiempo del que disponen para completarlas.

3.3.1. Principales objetivos de los procesos agregados de valor

Ilustración N.- 5 Objetivos de los procesos agregadores de valor



Elaborado por: autor

3.4. Identificación de variables cuantitativas Y cualitativas como insumo para la construcción de indicadores

3.4.1. Variables Cuantitativas

Estas variables son caracterizadas por alguna información numérica que se le puede asociar a los individuos de una población. Esta caracterización puede ser clasificada en discreta y continua. Es cualquier característica que se puede expresar con números. Por ejemplo, el número de hermanos o la estatura

3.4.2. Variables Cualitativas

Son aquellas variables que como su nombre lo indica están relacionadas con sus características exteriores. Es aquella característica que no podemos expresar con números y hay que expresarla con palabras. Por ejemplo, el lugar de residencia.

Tabla 4 Variables cualitativas y cuantitavas

Variables Cualitativas	Variables Cuantitativas
Calidad	Costo producción
Personal profesional	Cuentas por pagar
Capacitación	Dólares
Planes de contingencia	Costo de inversión
Control	
Certificaciones ambientales	

Elaborado por: Autora

3.4.3. DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN.

Tabla 5 Diseño de indicadores de gestión

DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN			
PERSPECTIVA CMI	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADORES	
		EFICACIA	EFICIENCIA
		Perspectiva Financiera	O.O # 1 Reducir en un 10% el costo de producción y cosecha en el año 2012 con un presupuesto de \$9600.00
O.O # 2 Disminuir en un 40% las cuentas por pagar a los proveedores en el año 2012.	Porcentaje de cuentas pagar disminuidas en el año 2012 en relación al 2011		Cantidad de dólares utilizados en el pago de las cuentas por pagar de la hacienda Sarita en el año 2012.
Perspectiva Externa (Satisfacción de los clientes)	O.O # 3 Reducir en un 30% las quejas por productos en mal estado en el año 2012 con relación al año 2011 con un presupuesto de \$5000.00 USD.	Porcentaje quejas atendidos por productos en mas estado en el año	Cantidad de dólares utilizados para disminuir las quejas en la Bananera Sarita en el año 2012.
	O.O # 4 Incrementar dos certificaciones ambientales en el año 2012.	Numero de certificaciones ambientales obtenidas en la hacienda Sarita en el año 2012.	Cantidad de dólares utilizados en la obtención de certificaciones ambientales en la hacienda Sarita en el año 2012

Perspectiva Interna (procesos internos)	O.O # 5 Incrementar en un 63% el respaldo de expediente que debe tener la empresa de cada empleado en el año 2012 con un presupuesto \$5.00.00	Porcentaje de cumplimiento y control incrementado en el respaldo de expedientes de cada empleado.	Cantidad de dólares utilizados en el respaldo de expedientes de cada empleado en la hacienda Sarita en el año 2012.
	O.O # 6 Incrementar en un 40% la infraestructura de bodegas de químicos, fertilizantes, en el segundo trimestre del año 2012 con un presupuesto de \$16400.00	Porcentaje de bodegas construidas en el segundo trimestre de la Hacienda Sarita en el año 2012.2012.	Cantidad de dólares utilizados en la construcción de bodegas en la hacienda Sarita en el año 2012.
Perspectiva de Formación e Innovación y Crecimiento (Formación)	O.O # 7 Incrementar en un 30% la capacitación al personal en la optimización de recursos en el año 2012 con un presupuesto de \$2.000.00	Porcentaje de capacitaciones recibidas del personal de la Bananera Sarita en el año 2012.	Cantidad de dólares utilizados en la capacitación del personal de la hacienda Sarita en el año 2012.
	O.O # 8 Ampliar la contratación del personal profesional en un 35% en las distintas áreas para que ayuden a mejorar los procesos internos de la empresa en el año 2012 con un presupuesto de \$ 6.000.00	Porcentaje de personal profesional contratado en las distintas áreas en el año 2012	Cantidad de dólares utilizados en la contratación de personal profesional en la hacienda Sarita en el año 2012.

Elaborado por: Autora

Perspectiva Financiera

Objetivo N° 1

Reducir en un 10% el costo de producción y cosecha en el año 2012 con un presupuesto de \$9600.00

Tabla 6 Indicador de eficacia objetivo 1

INDICADOR DE EFICACIA	
Agregación más preposición:	Porcentaje de
Variable:	Costo de producción
Verbo en participio pasado:	Disminuido
Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	En la Bananera Sarita en el año 2012.
El indicador será:	
Porcentaje de costo de producción disminuido en la Bananera Sarita en el año 2012.	

Elaborado por: Autora

Tabla 7 Indicador de eficiencia objetivo 1

INDICADOR DE EFICIENCIA	
Agregación más preposición:	Cantidad de
Variable:	Dólares
Verbo en participio pasado:	Disminuidos
Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	En los costos de producción en la Bananera Sarita en el año 2012.
<p>El indicador será:</p> <p>Cantidad de dólares disminuidos en el costo de producción en la Bananera Sarita en el año 2012.</p>	

por: autora

Objetivo N° 2

Disminuir en un 40% las cuentas por pagar a los proveedores en el año 2012 con un presupuesto de \$4.000.00

Tabla 8 Indicador de eficacia objetivo 2

INDICADOR DE EFICACIA	
Agregación más preposición:	Porcentaje de
Variable:	Cuentas por pagar

Verbo en participio pasado:	Canceladas
Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	A los proveedores de la hacienda Sarita en el año 2012.
El indicador será: Porcentaje de cuentas por pagar canceladas en la hacienda Sarita en el año 2012.	

Elaborado por: Autora

Tabla 9 Indicador de eficiencia objetivo 2

INDICADOR DE EFICIENCIA	
Agregación más preposición:	Cantidad de
Variable:	Dólares
Verbo en participio pasado:	Utilizados
Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	En el pago de las cuentas por pagar a los proveedores de la hacienda Sarita en el año 2012.
El indicador será: Cantidad de dólares utilizados en el pago de las cuentas por pagar de la hacienda Sarita en el año 2012.	

Elaborado por: Autora

**Perspectiva Externa
(clientes)**

Objetivo N° 3

Reducir en un 30% las quejas por productos en mal estado en el año 2012 con relación al año 2011 con un presupuesto de \$5000.00 USD.

Tabla 10 Indicador de eficacia objetivo 3

INDICADOR DE EFICACIA	
Agregación más preposición:	Numero de
Variable:	Quejas
Verbo en participio pasado:	Disminuidas
Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	Por los clientes en la Bananera Sarita en el año 2012.
El indicador será: Número de quejas disminuidas en la Bananera Sarita en el año 2012.	

Elaborado por: Autora

Tabla 11 Indicador de eficiencia objetivo 3

INDICADOR DE EFICIENCIA	
Agregación más preposición:	Cantidad de
Variable:	Dólares

Verbo en participio pasado:	Utilizados
Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	En la disminución de quedas en la Bananera Sarita en el año 2012.
El indicador será: Cantidad de dólares utilizados en la disminución de quejas en la Bananera Sarita en el año 2012.	

Elaborado por: Autora

Objetivo N° 4

Incrementar dos certificaciones ambientales con un presupuesto de \$3.500.00 en el año 2012.

Tabla 12 Indicador de eficacia objetivo 4

INDICADOR DE EFICACIA	
Agregación más preposición:	Cantidad de
Variable:	Certificaciones ambientales
Verbo en participio pasado:	Obtenidas
Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	En la Bananera Sarita en el año 2012.
El indicador será: Cantidad de certificaciones ambientales obtenidas en la hacienda Sarita en el año 2012.	

Elaborado por: Autora

Tabla 13 Indicador de eficiencia objetivo 4

INDICADOR DE EFICIENCIA	
Agregación más preposición:	Cantidad de
Variable:	Dólares
Verbo en participio pasado:	Utilizados
Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	En la obtención de certificaciones ambientales en la hacienda Sarita en el año 2012.
El indicador será:	
Cantidad de dólares utilizados en la obtención de certificaciones ambientales en la hacienda Sarita en el año 2012.	

Elaborado por: Autora



Objetivo N° 5

Incrementar en un 63% el respaldo de expediente que debe tener la empresa de cada empleado en el año 2012 con un presupuesto \$500.00

Tabla 14 Indicador de eficacia objetivo 5

INDICADOR DE EFICACIA	
Agregación más preposición:	Porcentaje de
Variable:	Cumplimiento y control
Verbo en participio pasado:	Incrementado
Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	En el respaldo de expedientes de cada empleado de la hacienda Sarita en el año 2012.
El indicador será:	
Porcentaje de cumplimiento y control incrementado en el respaldo de expedientes de cada empleado	

Elaborado por: Autora

Tabla 15 Indicador de eficiencia objetivo 5

INDICADOR DE EFICIENCIA	
Agregación más preposición:	Cantidad de
Variable:	Dólares
Verbo en participio pasado:	Utilizados
Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	En el respaldo de expedientes de cada empleado en la hacienda Sarita en el año 2012.
El indicador será:	
Cantidad de dólares utilizados en el respaldo de expedientes de cada empleado en la hacienda Sarita en el año 2012.	

Elaborado por: Autora

Objetivo N° 6

Incrementar en un 40% la infraestructura de bodegas de químicos y fertilizantes en el segundo trimestre del año 2012 con un presupuesto de \$16400.00

Tabla 16 Indicador de eficacia objetivo 6

INDICADOR DE EFICACIA	
Agregación más preposición:	Porcentaje de
Variable:	Bodegas de químicos y fertilizantes
Verbo en participio pasado:	Construidos
Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	El el segundo trimestre de la Hacienda Sarita en el año 2012.
El indicador será:	
Porcentaje de bodegas de químicos y fertilizantes construidos en el segundo trimestre de la Bananera Sarita en el año 2012.	

Elaborado por: Autora

Tabla 17 Indicador de eficiencia objetivo 6

INDICADOR DE EFICIENCIA	
Agregación más preposición:	Cantidad de
Variable:	Dólares
Verbo en participio pasado:	Utilizados

Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	Construcción de bodegas de químicos y fertilizantes en la hacienda Sarita en el año 2012.
<p>El indicador será:</p> <p>Cantidad de dólares utilizados en la construcción de bodegas de químicos y fertilizantes en la hacienda Sarita en el año 2012.</p>	

Elaborado por: Autora

Perspectiva de Formación e Innovación y Crecimiento

Objetivo N° 7

Incrementar en un 30% la capacitación al personal en la optimización de recursos en el año 2012 con un presupuesto de \$2.000.00

Tabla 18 Indicador de eficacia objetivo 7

INDICADOR DE EFICACIA	
Agregación más preposición:	Porcentaje de
Variable:	Capacitación
Verbo en participio pasado:	Aportada
Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	Al personal de la hacienda Sarita en el año 2012.

El indicador será:

Porcentaje de capacitación aportada al personal de la hacienda Sarita en el año 2012.

Elaborado por: Autora

Tabla 19 Indicador de eficiencia objetivo 7

INDICADOR DE EFICIENCIA	
Agregación más preposición:	Cantidad de
Variable:	Dólares
Verbo en participio pasado:	Utilizados
Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	En la capacitación del personal de la hacienda Sarita en el año 2012.
<p>El indicador será:</p> <p>Cantidad de dólares utilizados en la capacitación del personal de la hacienda Sarita en el año 2012.</p>	

Elaborado por: Autora

Objetivo N° 8

Extender en un 35% la contratación de personal profesional en las distintas áreas para que ayuden a mejorar los procesos de la naturaleza de la empresa en el año 2012 con un presupuesto de \$ 6.000.00

Tabla 20 Indicador de eficacia objetivo 8

INDICADOR DE EFICACIA	
Agregación más preposición:	Porcentaje de
Variable:	Personal profesional
Verbo en participio pasado:	Contratado
Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	En las distintas áreas de la hacienda Sarita en el año 2012.
<p>El indicador será:</p> <p>Porcentaje de personal profesional contratado en las distintas áreas en el año 2012.</p>	

Elaborado por: Autora

Tabla 21 Indicador de eficiencia objetivo 8

INDICADOR DE EFICIENCIA	
Agregación más preposición:	Cantidad de
Variable:	Dólares
Verbo en participio pasado:	Utilizados
Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:	En la contratación de personal profesional en la hacienda Sarita en el año 2012.
<p>El indicador será:</p> <p>Cantidad de dólares utilizados en la contratación de personal profesional en la Hacienda Sarita en el año 2012.</p>	

Elaborado por: Autora

CAPÍTULO IV

4. Desarrollo práctico de los tableros de control

4.1. Resultado del análisis de los indicadores de gestión

Para medir y analizar los indicadores realizados en el capítulo anterior, se adquirió información correspondiente de las distintas áreas involucradas (gerencia, producción, mantenimiento, contabilidad) con el resultados que obtengamos se podrá establecer las brechas que causaron las desviaciones en el cumplimiento de los objetivos planteados.

A continuación se presenta una matriz detallada de los indicadores que serán medidos y valorados a continuación:

Con una pequeña descripción ordenaremos un comentario de auditora, como parte del análisis de indicadores. Los comentarios originados en una acción de control, incluyen los atributos de un hallazgo de auditoría de gestión los cuales plantearemos de la siguiente manera:

- ❖ **Condición.**-constituye la medición real del indicador.
- ❖ **Criterio.**-es el estándar que es la situación deseada.

- ❖ **Causas.-** son el origen de las desviaciones presentadas al comparar entre indicador y el estándar que nos dará como resultado el índice.

- ❖ **Efecto.-** es la llamada brecha que son impactos positivos o negativos. Las brechas establecidas en la situación real definida en el indicador, pueden deberse a causas comunes o causas especiales, sin embargo las causas comunes deben ser atendidas por medio de la identificación de las acciones correctivas pertinentes.

4.2. Diseño de los tableros de control

4.2.1. Perspectiva Financiera

Objetivo# 1

Los valores que se registraran como antecedentes en el objetivo 1 en la Bananera Sarita son cantidades hipotéticas empleadas para el desarrollo de los tableros de control en este trabajo de investigación.

Antecedentes

Según la información verificada en el área de producción obtuvimos que en el año 2012 se disminuyeron los costos solo en un 5% de lo esperado ejecutando la disminución del presupuesto de \$3920.45

Indicador de Eficacia:

Porcentaje de presupuesto reducido de los costos de producción en el año 2012 = **5 %**
Estándar = **10%**

Tabla 22 Tablero de control del indicador de eficacia del objetivo operativo 1

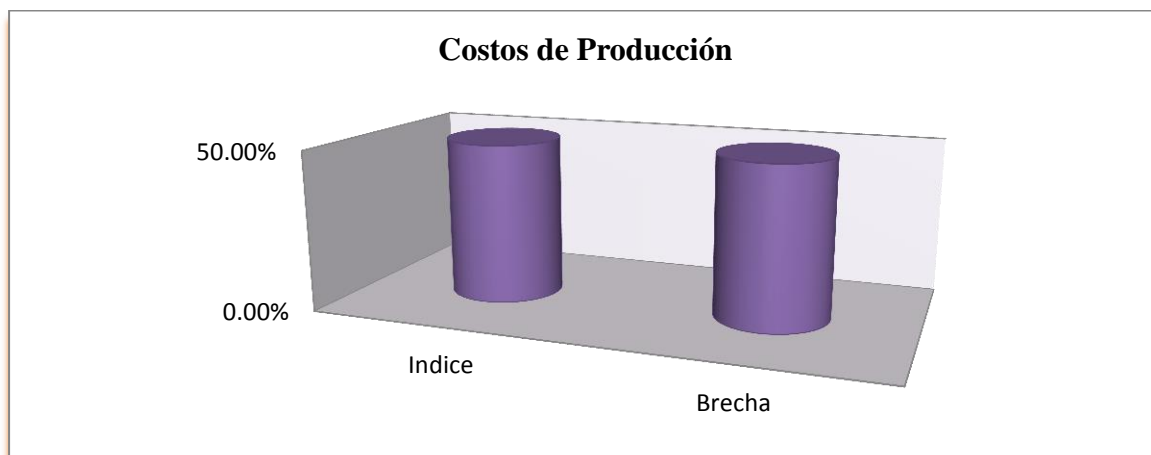
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de costo de producción disminuido en la hacienda Sarita en el año 2012.	<p>Cantidad del costo de producción disminuido en el año 2012/ Cantidad del costo de producción estimada * 100</p> <p>Calculo del indicador</p> $\frac{5 * 100}{10}$ <p>= 50%</p>	Porcentaje %	Anual	10%	Gerente y departamento contable-financiero	<p>Índice= Indicador/ Estándar *100</p> <p>Índice= 5/10 *100</p> <p>Índice = 50%</p> <p>Brecha= 50%</p>

Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Índice	50%
Brecha desfavorable	50%

Ilustración N.- 6 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 1



Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Comentario

Condición:

Según la información proporcionada por Bananera Sarita por el departamento de finanzas se observó que se obtuvo una disminución del 5% en los costos de producción en el año 2012.

Criterio:

En el objetivo operativo planteado en Bananera Sarita se planificó reducir un 10% el costo de producción y cosecha en el año 2012.

Causa:

Se obtuvo el 50% de lo que se planificó en el objetivo, debido a que los costos de mano de obra y adquisición de productos orgánicos incrementaron.

Efecto:

La brecha obtenida fue del 50% desfavorable en la disminución de costos de producción.

Conclusión:

En el área de producción se obtuvo una disminución mínima de los costos de producción siendo igual favorable para la empresa.

Recomendación:

Realizar cotizaciones para obtener los precios más bajos de insumos y mano de obra además de realizar un presupuesto anual en la empresa.

Responsables:

Gerente, área contable- financiero.

Indicador de Eficiencia:

Cantidad de presupuesto disminuido en los costos de producción = **\$3920.45**

Estándar = **9.600.00 USD**

Tabla 23 Tablero de control del indicador de eficiencia del objetivo operativo 1

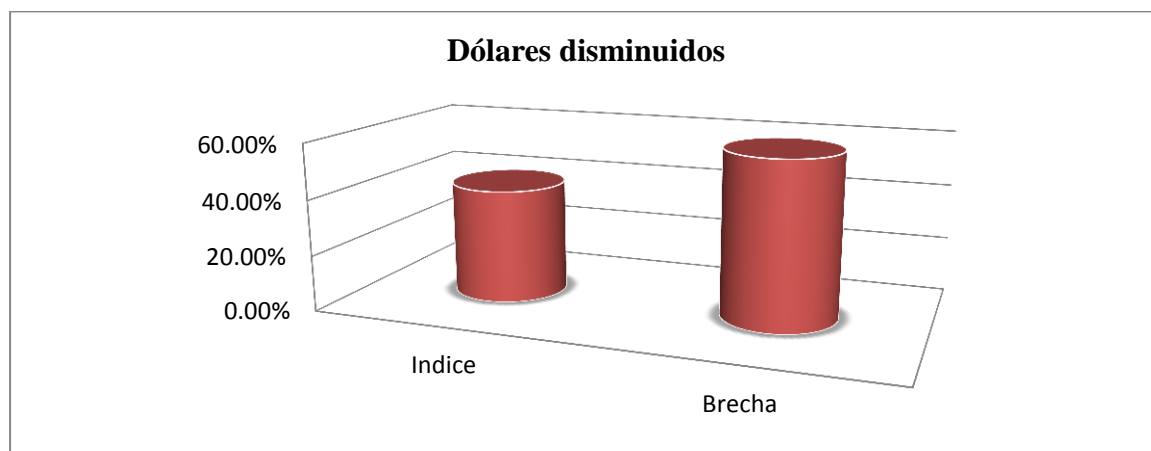
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares disminuidos en el costo de producción de la hacienda Sarita en el año 2012	El cálculo no aplica por ser dato Cantidad utilizada USD \$3920.45	Dólares "\$"	Anual	\$ 9.600.00	Gerente y departamento contable-financiero	Índice= Indicador/ Estándar *100 Índice= 3920.45/ 9.600.00 *100 Índice = 40.84% Brecha= 59.16%

Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Índice	40.84%
Brecha desfavorable	59.16%

Ilustración N.- 7 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 1



Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Comentario

Condición

Según la información proporcionada por el departamento financiero de Bananera se pudo verificar una disminución del presupuesto en \$3920.45 en el año 2012.

Criterio:

Bajo la perspectiva financiera, el objetivo operacional N.-1 planteado por Bananera Sarita es reducir el costo de producción y cosecha en el año 2012 con un presupuesto de \$9600.00

Causa:

Se obtuvo el 40.84% de lo que se planificó en el objetivo, debido a que los costos de mano de obra y adquisición de productos orgánicos incrementaron.

Efecto:

La brecha obtenida fue del 59.16 % desfavorable en la disminución de costos de producción.

Conclusión:

En el área de producción se obtuvo una disminución mínima del presupuesto en \$3920,45 de los costos de producción siendo igual favorable para la empresa.

Recomendación:

Realizar cotizaciones para obtener los precios más bajos de insumos y mano de obra además de realizar un presupuesto anual en la empresa.

Responsables:

Gerente, área contable- financiero.

Objetivo# 2

Los valores que se registraran como antecedentes en el objetivo operativo 2 en la Bananera Sarita son cantidades hipotéticas empleadas para el desarrollo de los tableros de control en este trabajo de investigación.

Antecedentes

Según la información se pudo comprobar en el ejercicio contable del año 2011 que las cuentas por pagar a los proveedores eran en su totalidad de \$10.000.00 de los cuales en el año 2012 se cancelaron \$1520.00 para lo cual se estimó en el objetivo planteado cancelar el 40% de la totalidad de las deudas con un presupuesto de \$4000.00

Indicador de Eficacia:

Porcentaje de cuentas por pagar canceladas en el año 2012 = **15.20 %**

Estándar = **40%**

Tabla 24 Tablero de control del indicador de eficacia del objetivo operativo 2

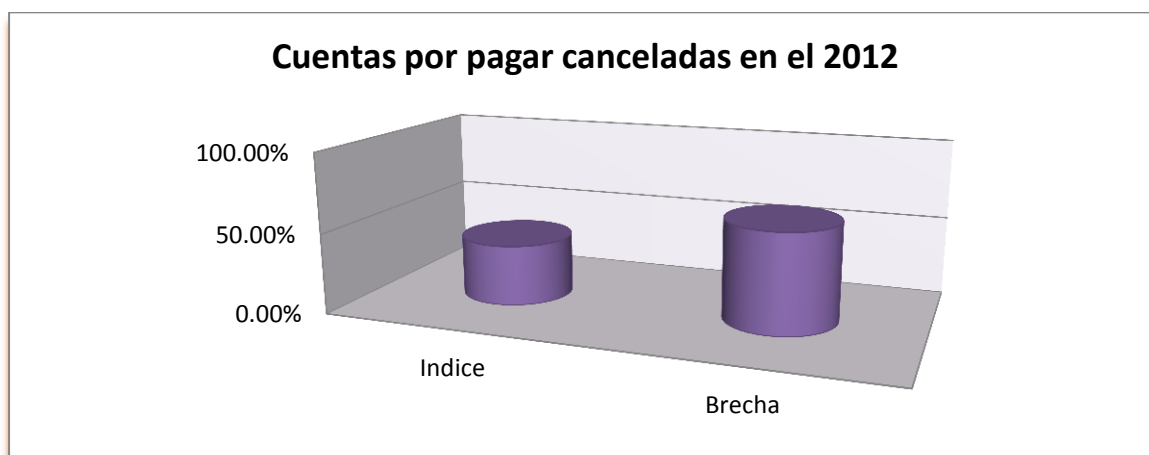
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de cuentas por pagar canceladas en la Bananera Sarita en el año 2012.	Calculo no aplica ser dato, Porcentaje de cuentas por pagar canceladas 15.20%	Porcentaje %	Anual	40%	Departamento contable-financiero	Índice= Indicador/ Estándar *100 Índice= 15.20/40 *100 Índice = 38% Brecha= 62%

Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Índice	38%
Brecha desfavorable	62%

Ilustración N.- 8 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 2



Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Comentario

Condición:

Según la información proporcionada por el departamento de finanzas de Bananera Sarita se pudo observar que cancelaron un 15.20% de las cuentas por pagar a los proveedores en el año 2012.

Criterio:

En la perspectiva financiera, el objetivo operacional N.-2 planteado por Bananera Sarita es obtener una disminución de las cuentas por pagar del 40% de la totalidad de las mismas que ascienden a \$10.000.00

Causa:

Se obtuvo el 38% de lo esperado, en la cancelación de dichas cuentas ya que las mismas incrementaron por la inestabilidad del precio de la caja de banano y la ausencia formal de un contrato con alguna compañía exportadora.

Efecto:

La brecha desfavorable obtenida fue del 62% en la cancelación de las cuentas por pagar a los proveedores.

Conclusión:

En la hacienda Sarita no se pudo llegar a lo esperado en el objetivo debido a la ausencia de contrato formal con alguna compañía exportadora viéndose afectados los pagos a los proveedores de insumos.

Recomendación:

Formalizar un contrato con alguna exportadora, ya que con el mismo se obtendrá una estabilidad en el presupuesto asignado para el pago de las mismas.

Responsables:

Área contable-financiero.

Indicador de Eficiencia:

Cantidad de presupuesto utilizado en las cuentas por pagar = **\$1520.00**

Estándar = **\$10.000.00 USD**

Tabla 25 Tablero de control del indicador de eficiencia del objetivo operativo 2

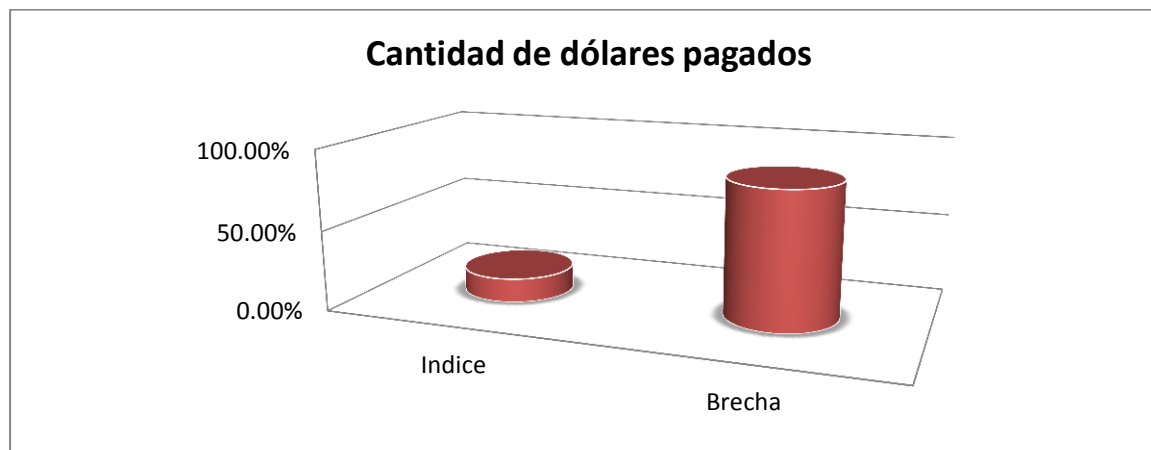
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados en el pago de las cuentas por pagar de la hacienda Sarita en el año 2012.	Calculo no aplica ser dato, Cantidad utilizada USD 1.520.00	Dólares "\$"	Anual	\$10.000.00	Gerente y Departamento contable-financiero	<p>Índice= Indicador/ Estándar *100</p> <p>Índice= 1.520/10.000 *100</p> <p>Índice = 15.20%</p> <p>Brecha= 84.80%</p>

Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Índice	15.20%
Brecha desfavorable	84.80%

Ilustración N.- 9 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 2



Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Comentario

Condición:

Según la información proporcionada por el departamento de finanzas de Bananera Sarita se pudo observar que se canceló \$1520.00 de los cuentas por pagar a los proveedores en el año 2012.

Criterio:

En la perspectiva financiera, el objetivo operacional N.-2 planteado por Bananera Sarita es cancelar \$ 10.000.00 de las cuentas por pagar de la Bananera Sarita en el año 2012.

Causa:

Se obtuvo solo el 15.20% de la cancelación de las cuentas por pagar debido a la falta de liquidez en la empresa.

Efecto:

La brecha desfavorable es del 84.80% en la cancelación total de las cuentas por pagar.

Conclusión:

La empresa no pudo cancelar en su totalidad sus deudas con los proveedores en el año 2012 las mismas que se mantienen en un alto porcentaje el ejercicio fiscal del 2012.

Recomendación:

Realizar convenios de pagos con los proveedores para que no cierren los créditos con los mismos y seguir manteniendo las relaciones comerciales.

Responsables:

Gerente, área contable-financiero

4.2.2. Perspectiva Externa (Satisfacción de los clientes)

Objetivo# 3

Antecedentes

Según la información se pudo comprobar en el ejercicio contable del año 2011 fueron atendidas 10 quejas por productos en mal estado y en el año 2012 12 quejas por productos en mal estado.

El Estándar empleado para el cálculo del indicador de eficacia, está identificado en el Objetivo propuesto para la Perspectiva de Clientes. El mismo indica una disminución de quejas por productos en mal, con un presupuesto de 5000.00 USD.

Indicador de Eficacia:

- Número de quejas por productos en mal estado en el año 2012 = 17
- Número de quejas por productos en mal estado en el año 2011 = 16
- Estándar = 30%

Tabla 26 Tablero de control del indicador de eficacia del objetivo operativo 3

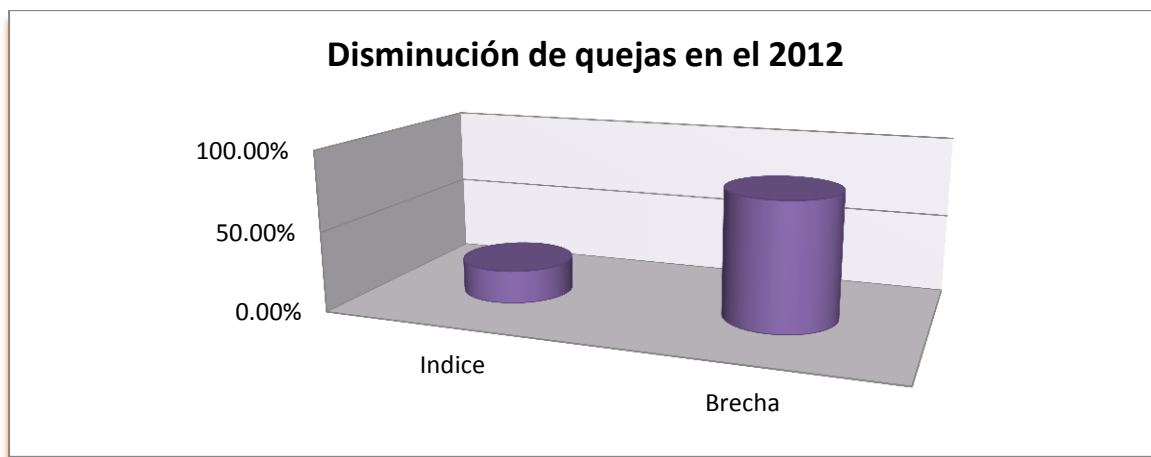
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Numero de quejas disminuidas en la Bananera Sarita en el año 2012.	Número de quejas por mal estado en el año 2012 – número de quejas por mal estado en el año 2011 / número de quejas por mal estado en el año 2011 * 100 Calculo del indicador $\frac{17-16}{16} * 100$ =6.25%	Numero	Anual	30%	Área de producción	Índice = Indicador/ Estándar *100 Índice = 6.25/30 *100 Índice = 20.83% Brecha = 79.17%

Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Índice	20.83%
Brecha desfavorable	79.17%

Ilustración N.- 10 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 3



Fuente: Bananera Sarita
Elaborado por: Autora

Comentarios

Condición:

Según la información proporcionada por el departamento de producción de Bananera se pudo verificar que se alcanzó un 6.25% en la disminución de quejas en el año 2012 en la Bananera Sarita

Criterio:

Bajo la perspectiva externa, en el objetivo operativo N.-3 planteado por Bananera Sarita se planificó disminuir un 30% de quejas del cliente por productos en mal estado en el año 2012.

Causa:

Se alcanzó un porcentaje de 20.83% por lo que no se pudo cumplir a cabalidad con el objetivo planteado debido a los diversos factores que influyen en el proceso y entrega del producto.

Efecto:

La brecha desfavorable obtenida fue del 79.17% del objetivo planificado.

Conclusión:

Las quejas por productos en mal estado en el 2012 en Bananera Sarita alcanzaron el 6.25% con relación al año anterior. En el objetivo operativo se estableció reducir en un 30% las quejas por productos en mal estado lo cual indica que no se cumplió con el objetivo a cabalidad.

Recomendación: Se recomienda realizar un seguimiento constante de la embarcación y despacho del producto antes de comercializar para no tener inconvenientes con el cliente y no perder prestigio con el mismo.

RESPONSABLES:

Área de Producción.

Indicador de Eficiencia:

Cantidad de dólares utilizados en la disminución de quejas = **\$3500.00**

Estándar = **\$5000.00 USD**

Tabla 27 Tablero de control del indicador de eficiencia del objetivo operativo 3

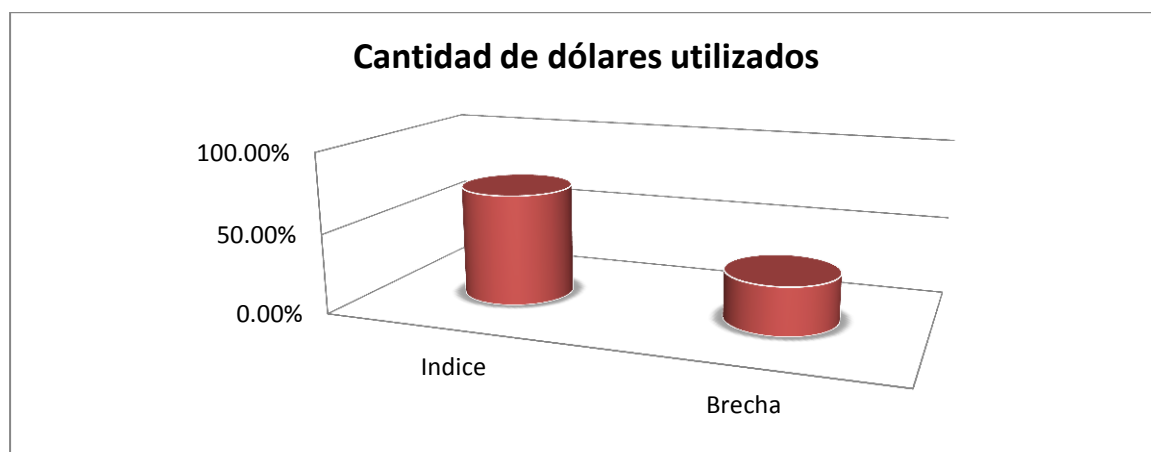
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados disminución de quejas en la Bananera Sarita en el año 2012.	Calculo no aplica ser dato, Cantidad utilizada USD \$3500.00	Dólares "\$"	Anual	\$5.000.00	Área de producción y Departamento contable-financiero	<p>Índice= Indicador/ Estándar *100</p> <p>Índice= 3.500/5.000 *100</p> <p>Índice = 70%</p> <p>Brecha= 30%</p>

Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Índice	70%
Brecha desfavorable	30%

Ilustración N.- 11 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 3



Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Comentario

Condición:

Según la información proporcionada por el departamento de producción y contable-financiero de Bananera Sarita se pudo verificar que se utilizaron \$3500.00 del presupuesto para el pago implementos necesarios para la supervisión y chequeo continuo para el proceso de embarque y despacho del producto.

Criterio:

Bajo la perspectiva externa, en el objetivo operativo N.-3 planteado por Bananera Sarita se presupuestó un valor de \$5.000.00 que serán asignados para mejoramiento de la calidad en la fruta en la Bananera para el año 2012.

Causa:

Se obtuvo solo el 70% del uso de presupuesto debido que el restante se lo desvió para otras actividades de la Bananera, tales como pago de beneficios sociales y liquidaciones de algunos trabajadores que abandonaron la empresa.

Efecto:

Se obtuvo una brecha desfavorable del 30% en la utilización del presupuesto asignado para la disminución de quejas de la empresa.

Conclusión:

La hacienda Sarita no utilizó en su totalidad el presupuesto asignado para la disminución de quejas.

Recomendación:

En lo posible tratar de utilizar en su totalidad el presupuesto asignado para la disminución de quejas ya que eso será lo que marcará la diferencia en nuestro producto y por ende en nuestro cliente y, en consecuencia de esto tendremos más demanda por el cliente.

Responsables:

Área de producción, contable.

Objetivo# 4

Los valores que se registraran como antecedentes en el objetivo operativo 4 en la Bananera Sarita son cantidades hipotéticas empleadas para el desarrollo de los tableros de control en este trabajo de investigación.

Antecedentes

Obtuvimos la información mediante la técnica de observación directa que se logró obtener notables cambios y mejoramientos en la hacienda para la adquisición de la certificación de Agrocalidad pese que se hicieron cambios al cierre del año 2012 no se completó con la totalidad de requisitos que solicita la empresa certificadora dándose así el cumplimiento del 20% de lo esperado y ejecutándose \$ 2784.00 de lo presupuestado.

Indicador de Eficacia:

Porcentaje de cumplimiento de requisitos para la obtención de la licencia ambiental =

20 %

Estándar = **25%**

Tabla 28 Tablero de control del indicador de eficacia del objetivo operativo 4

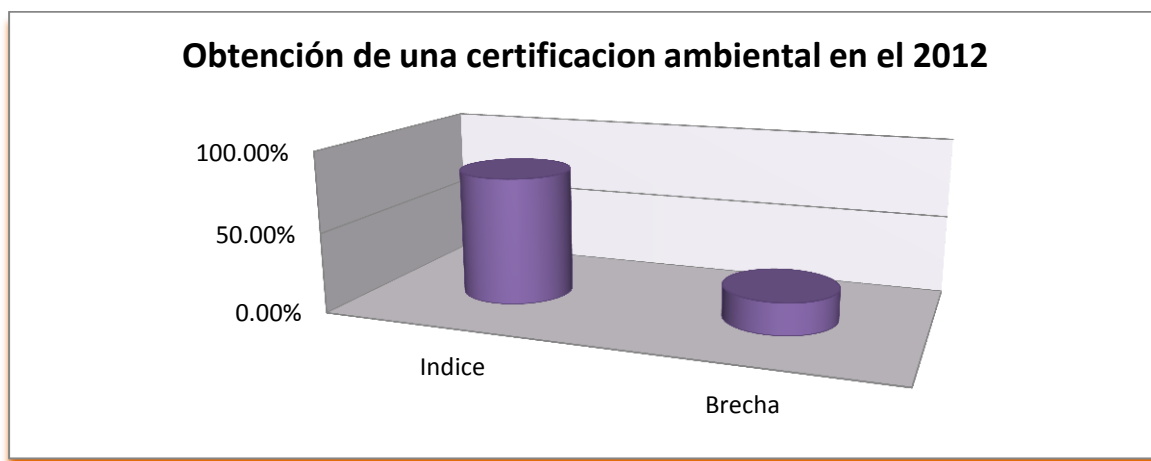
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de certificaciones ambientales obtenidas en la hacienda Sarita en el año 2012.	Calculo no aplica ser dato, Porcentaje de cumplimiento de requisitos para la obtención de certificaciones ambientales 20%	Porcentaje %	Anual	25%	Gerente propietario	Índice= Indicador/ Estándar *100 Índice= 20/25 *100 Índice = 80% Brecha= 20%

Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Índice	80%
Brecha desfavorable	20%

Ilustración N.- 12 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 4



Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Comentario:

Condición:

Según la información proporcionada por el gerente propietario de Bananera Sarita se pudo observar que se alcanzó el 20% del cumplimiento de los requisitos para la obtención de una certificación ambiental en el año 2012.

Criterio:

Bajo la perspectiva externa, en el objetivo operativo N.-4 planteado por Bananera Sarita se planificó un incremento del 25% obtención de certificaciones ambientales en la hacienda Sarita en el año 2012.

Causa:

Por cuestiones de tiempo y una asignación responsable de una persona encargada para cumplir a cabalidad y dar cumplimiento con lo requerido por Agro calidad.

Efecto:

La brecha desfavorable obtenida fue del 20% en la obtención de certificaciones ambientales en la Hacienda Sarita en el año 2012.

Conclusión:

Por falta de delegar una persona idónea para hacer cumplir con los requisitos que requiere la certificadora no se pudo aun obtener la licencia ambiental.

Recomendación:

Asignar al personal correcto y controlar que cumpla con lo encomendado en un corto plazo para así agilizar el trámite de la licencia haciendo un compromiso personal por parte del gerente propietario en la concientización de ayudar a preservar el medio ambiente.

Responsable:

Gerente propietario.

Indicador de Eficiencia:

Cantidad de presupuesto utilizado en la certificación ambiental = **\$2784.00**

Estándar = **\$3000.00 USD**

Tabla 29 Tablero de control del indicador de eficiencia del objetivo operativo 4

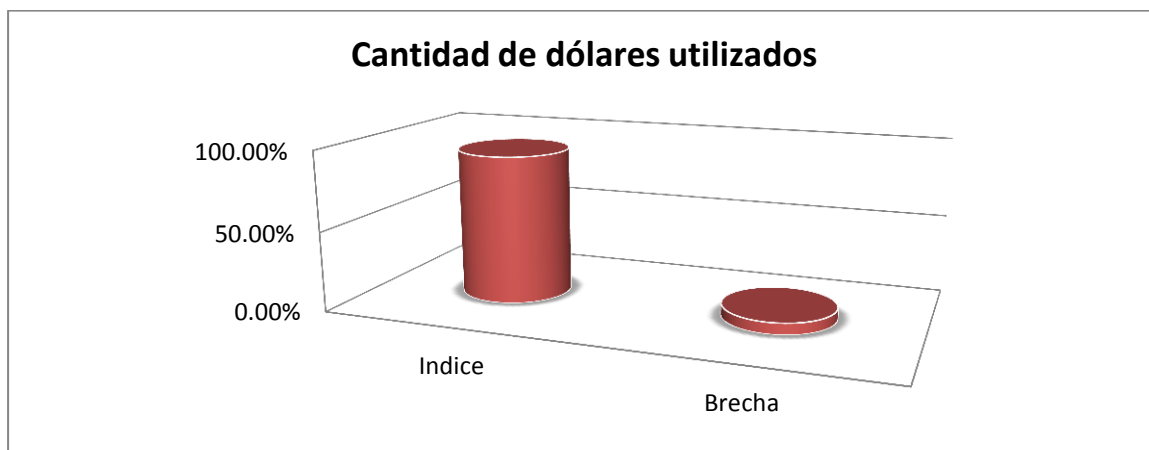
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados en la obtención de certificaciones ambientales en la hacienda Sarita en el año 2012.	Calculo no aplica ser dato, Cantidad utilizada USD \$2784.00	Dólares “\$”	Anual	\$3.000.00	Gerente y Departamento contable-financiero	<p>Índice= Indicador/ Estándar *100</p> <p>Índice= 2.784/3.000 *100</p> <p>Índice = 92.80%</p> <p>Brecha= 7.20%</p>

Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Índice	92.80%
Brecha desfavorable	7.20%

Ilustración N.- 13 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 4



Fuente: Bananera Sarita
Elaborado por: Autora

Comentario

Condición:

Según la información proporcionada por el gerente propietario y el departamento contable-finanzas de Bananera Sarita se pudo observar que se utilizaron \$ 2.784.00 de lo presupuestado para cumplir con los requisitos que exige la certificadora Agrocalidad.

Criterio:

Bajo la perspectiva externa, en el objetivo operativo N.-4 planteado por Bananera Sarita se presupuestó un valor de \$3.000.00 que serán asignados para la obtención de licencias ambientales en el año 2012.

Causa:

Se obtuvo el 92.80% de utilización de los fondos asignados por la falta de seguimiento al proceso por parte de una persona responsable asignada para hacer cumplir con lo requerido.

Efecto:

Se obtuvo una brecha desfavorable del 7.20% en la utilización del presupuesto asignado para la obtención de una licencia ambiental.

Conclusión:

La hacienda Sarita no utilizó en su totalidad el presupuesto asignado para la obtención de la certificación ambiental por falta de asignación de una persona que siga el proceso reglamentado.

Recomendación:

Utilizar la cantidad de presupuesto que no se utilizó para de esta manera a la brevedad posible en un corto plazo obtener la certificación ambiental.

Responsables:

Gerente, área contable-financiero

4.2.3. Perspectiva Interna (procesos internos)

Objetivo# 5

Los valores que se registraran como antecedentes en el objetivo operativo 5 en la Bananera Sarita son cantidades hipotéticas empleadas para el desarrollo de los tableros de control en este trabajo de investigación.

Antecedentes

El área de talento humano indico que solo 6 empleados de las diferentes partes que componen Bananera Sarita entregaron la documentación e información requerida para obtener los archivos y expedientes , el contador indico que como consecuencia de la falta de documentación se incurrieron en gastos de multas de \$280.00

Indicador de Eficacia:

Porcentaje de cumplimiento y control incrementado en el respaldo de expedientes de cada empleado = **30%**

Estándar = **63%**

Tabla 30 Tablero de control del indicador de eficacia del objetivo operativo 5

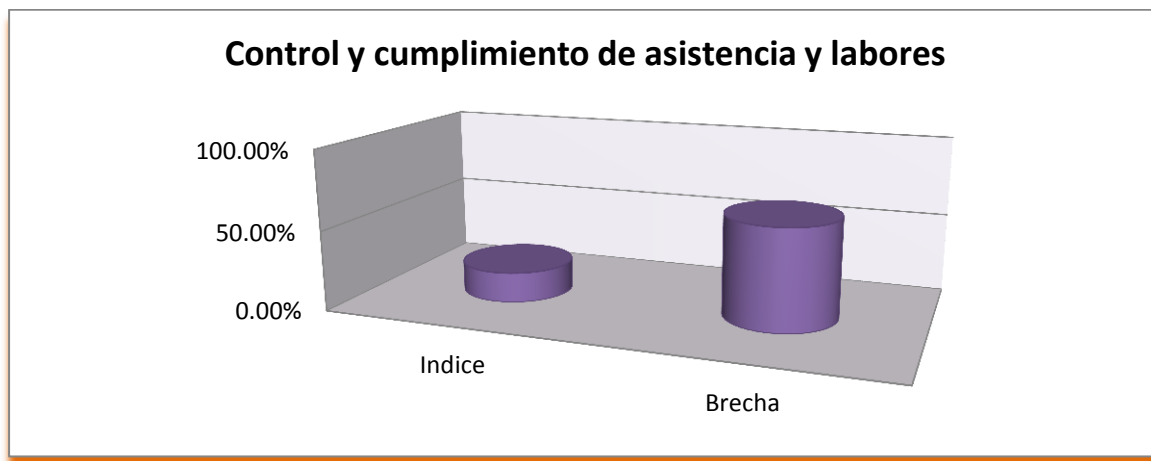
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de cumplimiento y control incrementado en el respaldo de expedientes de cada empleado	Calculo no aplica ser dato.	Porcentaje %	Anual	63%	Gerente propietario	<p>Índice= Indicador/ Estándar *100</p> <p>Índice= 30/63 *100</p> <p>Índice = 47.62%</p> <p>Brecha= 52.38%</p>

Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Índice	47.62%
Brecha desfavorable	52.38%

Ilustración N.- 14 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 5



Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Comentario

Condición:

Según la información proporcionada por el gerente propietario de Bananera Sarita se pudo observar que se logró solo la recepción de documentación para realizar los expedientes en un 30% en lo estimado en el objetivo planteado.

Criterio:

Bajo la perspectiva interna, en el objetivo operativo N.-5 planteado por Bananera Sarita se planificó un incremento del 63% en respaldo de expedientes de cada empleado en el año 2012.

Causa:

Algunos de los empleados por la falta de información y confianza en sus patronos no entregaron la información requerida, para completar la creación de archivos.

Efecto:

Obtuvimos una brecha del 52.38% desfavorable en la colaboración de los empleados para cumplir a cabalidad lo planteado.

Conclusión:

La falta de un control adecuado y las exigencias de la documentación al momento de la contratación del personal podría haber evitado la ausencia de expedientes.

Recomendación:

Se recomienda al propietario exigir al momento de la contratación de un empleado la documentación completa para evitar multas en un futuro a corto plazo

Responsable:

Gerente propietario.

Indicador de Eficiencia:

Cantidad de presupuesto utilizado en el creación de expedientes = **\$280.00**

Estándar = **\$500.00 USD**

Tabla 31 Tablero de control del indicador de eficiencia del objetivo operativo 5

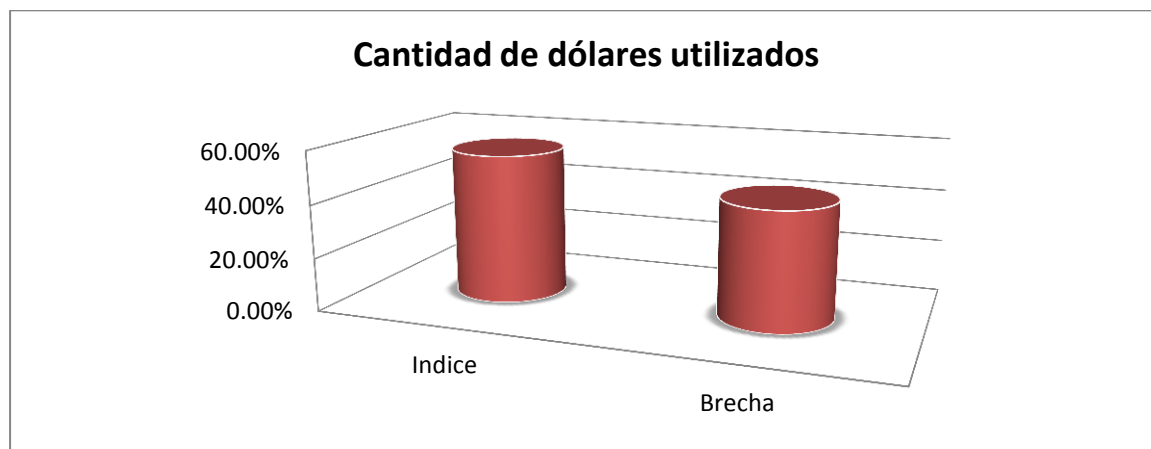
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados en el respaldo de expedientes de cada empleado en la hacienda Sarita en el año 2012.	Calculo no aplica ser dato, Cantidad utilizada USD \$280.00	Dólares "\$"	Anual	\$500.00	Gerente y auxiliar	<p>Índice= Indicador/ Estándar *100</p> <p>Índice= 280/500 *100</p> <p>Índice = 56%</p> <p>Brecha= 44%</p>

Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Índice	56%
Brecha desfavorable	44%

Ilustración N.- 15 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 5



Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Comentario

Condición:

Según la información proporcionada por el gerente propietario y auxiliar de Bananera Sarita se pudo observar que se utilizaron \$280.00 dólares para creación de expedientes del presupuesto asignado.

Criterio:

Bajo la perspectiva interna, en el objetivo operativo N.-5 planteado por Bananera Sarita se presupuestó un valor de \$500.00 para la creación de un respaldo de información de la documentación de cada empleado que reposa en la empresa.

Causa:

Se ocupó solo el 56% del presupuesto asignado para optimizar el control del personal que labora en la Bananera.

Efecto:

Se obtuvo una brecha desfavorable del 44 % en el respaldo de la información de los empleados.

Conclusión:

La Bananera Sarita no utilizó en su totalidad el presupuesto asignado para la creación del respaldo de expedientes.

Recomendación:

Incluir el cálculo del próximo año el presupuesto que no se ocupó en la creación de archivos y expedientes.

Responsables:

Gerente, auxiliar.

Objetivo # 6

Antecedentes

El gerente propietario informo que se construyeron las bodegas y solo en una primera fase lográndose así un 20% de lo esperado utilizando un presupuesto \$7500.00

Indicador de Eficacia:

Porcentaje de bodegas de químicos y fertilizantes construidos en el segundo trimestre de la Bananera Sarita en el año 2012 = **20%**

Estándar = **40%**

Tabla 32 Tablero de control del indicador de eficacia del objetivo operativo 6

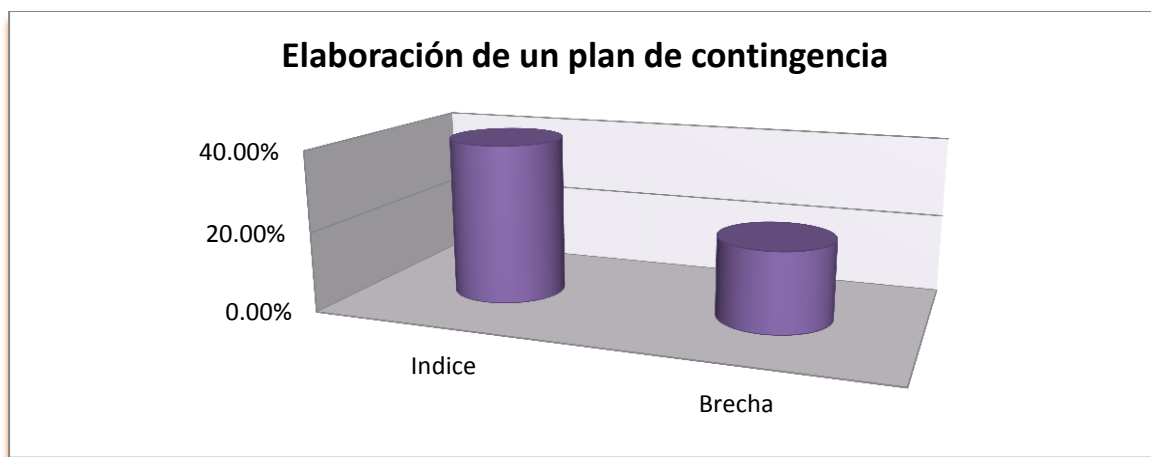
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de bodegas de químicos y fertilizantes construidos en el segundo trimestre de la Bananera Sarita en el año 2012.	Calculo no aplica ser dato Porcentaje de bodegas de químicos y fertilizantes construidos en Bananera Sarita en el año 2012 = 20%	Porcentaje %	Anual (semestral)	40%	Departamento producción	Índice= Indicador/ Estándar *100 Índice= 20/40 *100 Índice = 50% Brecha=50%

Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Índice	50%
Brecha desfavorable	50%

Ilustración N.- 16 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 6



Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Comentario

Condición:

Según la información proporcionada por el gerente propietario y el departamento contable-financiera de Bananera Sarita se pudo observar que se alcanzó el 20% en la medición del objetivo planteado.

Criterio:

Bajo la perspectiva interna, en el objetivo operativo N.-6 planteado por Bananera Sarita se planificó un incremento del 40% de la construcción de las bodegas de fertilizantes y químicos para mejorar la infraestructura de la empresa.

Causa:

No se cumplió con lo establecido ya que se alcanzó 50% esperado, porque la empresa no tuvo liquidez en el año 2012 por la inestabilidad del precio de la fruta y factores climáticos.

Efecto:

Se obtuvo una brecha desfavorable de 50% en la construcción y mejoramiento de la infraestructura, por la administración de la Bananera Sarita.

Conclusión:

En resumen podemos determinar que solo se realizó la mitad de la obra por falta y desvío de fondos.

Recomendación:

Se recomienda a la administración incluir en los planes y metas del próximo año para cumplir con el objetivo planteado.

Responsables:

Área contable-financiero, gerente.

Indicador de Eficiencia:

Cantidad de presupuesto utilizado en la construcción de bodegas de químicos y fertilizantes = **\$7500.00**

Estándar = **\$16400.00 USD**

Tabla 33 Tablero de control del indicador de eficiencia del objetivo operativo 6

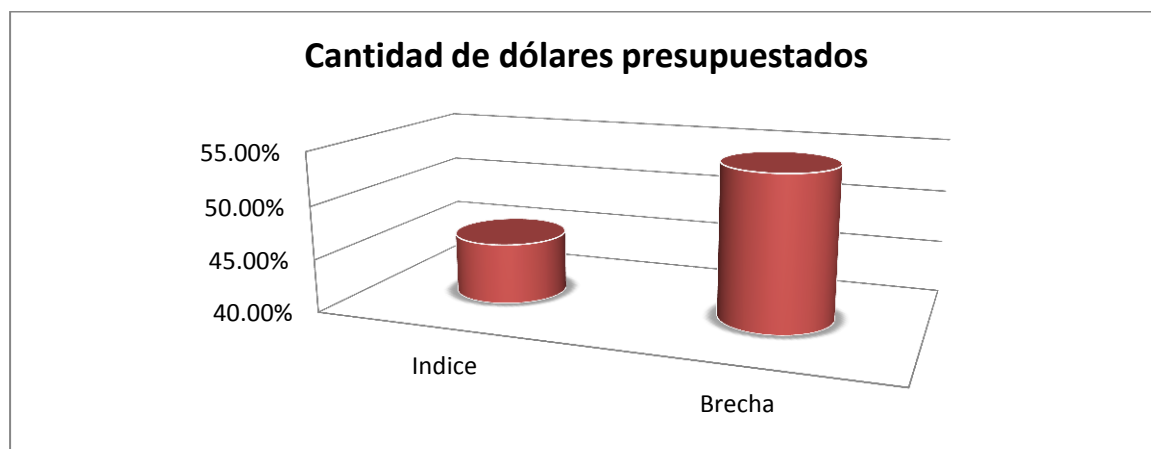
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados en la construcción de bodegas de químicos y fertilizantes en la hacienda Sarita en el año 2012.	Calculo no aplica ser dato, Cantidad utilizada USD \$7.500.00	Dólares "\$"	Anual	\$16.400.00	Gerente y Departamento contable-financiero	<p>Índice= Indicador/ Estándar *100</p> <p>Índice= 7.500/16.500 *100</p> <p>Índice = 45.46%</p> <p>Brecha= 54.54%</p>

Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Índice	45.46%
Brecha desfavorable	54.54%

Ilustración N.- 17 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 6



Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Comentario

Condición:

Según la información proporcionada por el gerente propietario y el departamento contable-financiero de Bananera Sarita se pudo observar que se utilizó del presupuesto planteado \$7.500.00 para la construcción de bodegas de químicos y fertilizantes en el año 2012.

Criterio:

Bajo la perspectiva interna, en el objetivo operativo N.-6 planteado por Bananera Sarita se presupuestó un valor de \$16.400.00 para mejorar la infraestructura de las bodegas de la empresa año 2012.

Causa:

No se utilizó el presupuesto establecido, ya que se ocupó presupuesto en gastos de otros rubros que no permitieron cumplir con el objetivo a cabalidad.

Efecto:

Se obtuvo una brecha desfavorable del 54,54 % de lo establecido.

Conclusión:

No se obtuvo al 100% la construcción de las bodegas y sanitarios por desvió de fondos y seguimiento de objetivo.

Recomendación:

Se recomienda al área financiera y a la alta dirección utilizar y saldo existente para cumplir a cabalidad con el objetivo propuesto para evitar sanciones por parte de la agencia ecuatoriana de aseguramiento de la calidad del agro. (Agrocalidad.)

Responsable:

Área contable-financiero, gerente.

4.2.4. Perspectiva de Formación e Innovación y Crecimiento (Formación)

Objetivo# 7

Los valores que se registraran como antecedentes en el objetivo operativo 7 en la Bananera Sarita son cantidades hipotéticas empleadas para el desarrollo de los tableros de control en este trabajo de investigación.

Antecedentes:

La administración reporto que solo se capacitó al 5% de los trabajadores para la optimización de los recursos utilizando un presupuesto de \$333.00

Indicador de Eficacia:

Porcentaje realizado en la capacitación de los trabajadores para la optimización de los recursos = **5%**

Estándar = **30%**

Tabla 34 Tablero de control del indicador de eficacia del objetivo operativo 7

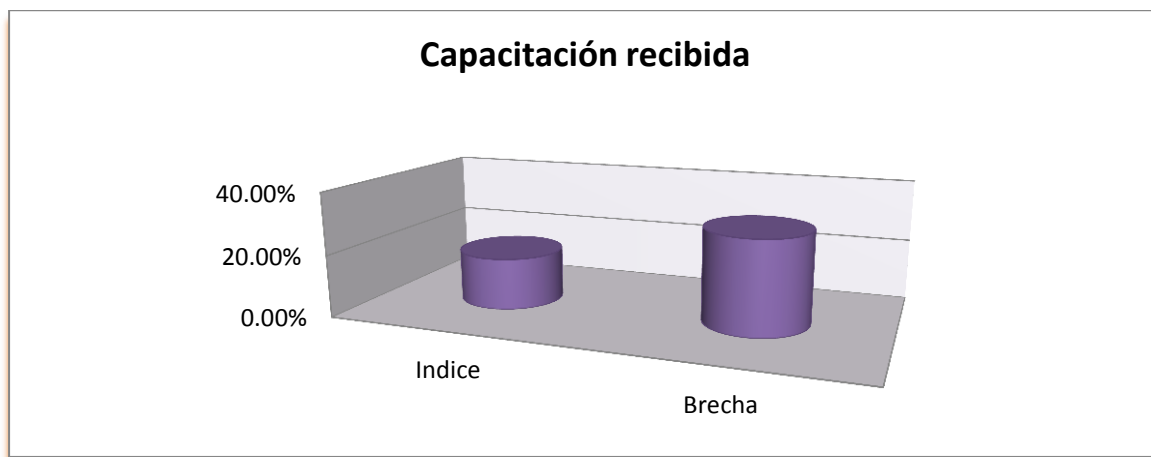
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de capacitación aportada al personal de la hacienda Sarita en el año 2012.	Calculo no aplica ser dato, Porcentaje de capacitación de los trabajadores para la optimización de los recursos 5%	Porcentaje %	Anual	30%	Departamento producción	Índice= Indicador/ Estándar *100 Índice= 5/30 *100 Índice = 16.67% Brecha= 83.33%

Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Índice	16.67%
Brecha desfavorable	83.33%

Ilustración N.- 18 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 7



Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Comentario

Condición:

Según la información proporcionada por el gerente propietario y el jefe de producción de Bananera Sarita registra que se obtuvo un 5% de la capacitación a los trabajadores del estándar de deseado.

Criterio:

Bajo la perspectiva desarrollo y aprendizaje, en el objetivo operativo N.-7 planteado por Bananera Sarita se planificó capacitar al personal en un 30% para la optimización del uso de los recursos durante el año 2012.

Causa:

Se alcanzó el 16,67% por lo que no se realizó el incremento de capacitación a la totalidad de los empleados debido a que no se pudo contactar con personas idóneas que realicen la enseñanza correcta y óptima de los recursos.

Efecto:

Se obtuvo una brecha desfavorable de 83,33% de la capacitación esperada.

Conclusión:

La hacienda Sarita no incremento al 30% la capacitación a los trabajadores para la optimización del uso y manejo de recursos pero relativamente a esto se logró capacitar solo a un 5% de personal que igual será de buena ayuda para la empresa.

Recomendación:

Se recomienda al gerente propietario perseverar en la enseñanza al personal de la empresa para que realicen un uso adecuado y efectivo de los recursos.

Responsables:

Gerente propietario, jefe de producción.

Indicador de Eficiencia:

Cantidad de presupuesto utilizado en la capacitación = **\$333.00**

Estándar = **\$2000.00 USD**

Tabla 35 Tablero de control del indicador de eficiencia del objetivo operativo 7

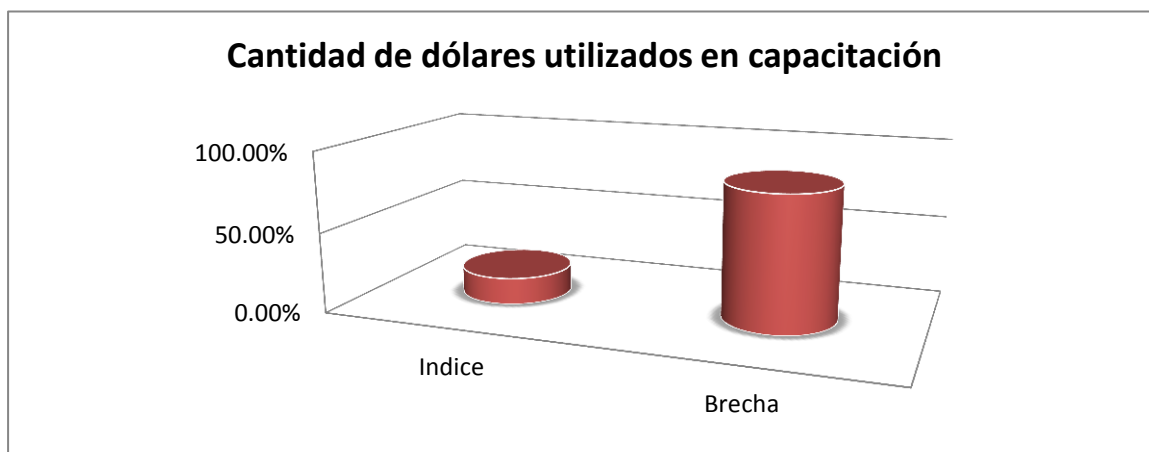
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados en la capacitación del personal de la hacienda Sarita en el año 2012.	Calculo no aplica ser dato, Cantidad utilizada USD \$333.00	Dólares "\$"	Anual	\$2.000.00	Gerente y Departamento contable-financiero	<p>Índice= Indicador/ Estándar *100</p> <p>Índice= 333/2.000 *100</p> <p>Índice = 16.65%</p> <p>Brecha= 83.35%</p>

Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Índice	16.65%
Brecha desfavorable	83.35%

Ilustración N.- 19 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 7



Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Comentario

Condición:

Según la información proporcionada por el gerente propietario y el departamento contable-financiero de Bananera Sarita registra que se utilizó un presupuesto de \$333.00 en la capacitación a los empleados de esta empresa.

Criterio:

Bajo la perspectiva desarrollo y aprendizaje, en el objetivo operativo N.-7 planteado por Bananera Sarita se presupuestó a utilizar un valor de \$2.000.00 para la capacitación de los trabajadores de la empresa durante el año 2012.

Causa:

Se obtuvo el 16,65% en la utilización del presupuesto asignado para el éxito del objetivo

Efecto:

Se alcanzó una brecha desfavorable del 83,35% de lo esperado.

Conclusión:

En resumen no se utilizó la totalidad del presupuesto para el incremento de capacitación para la optimización de recursos en la hacienda Sarita en el año 2012.

Recomendación:

Se recomienda al área de finanzas realizar presupuestos que sean revisados y modificados periódicamente.

Responsables:

Área contable-financiero, gerente.

Objetivo# 8

Los valores que se registraran como antecedentes en el objetivo operativo 8 en

la Bananera Sarita son cantidades hipotéticas empleadas para el desarrollo de los tableros de control en este trabajo de investigación.

Antecedentes:

La administración informo que se contrató un 15% de profesionales para supervise mejore y capacite a las diferentes áreas de la hacienda Sarita en el año 2012 utilizándose un presupuesto de \$2890.00

Indicador de Eficacia:

Porcentaje logrado con la contratación del nuevo personal profesional = **15%**

Estándar = **35%**

Tabla 36 Tablero de control del indicador de eficacia del objetivo operativo 8

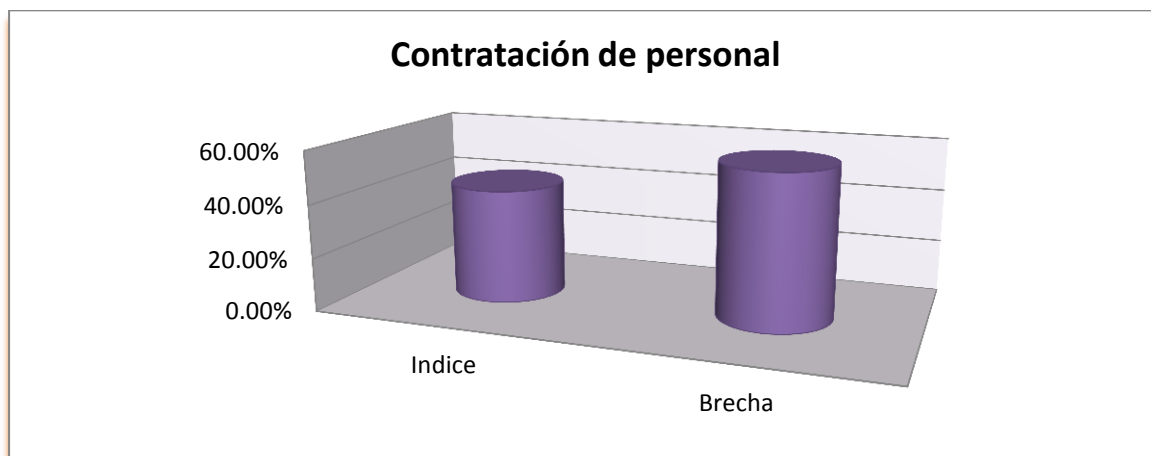
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de personal profesional contratado en las distintas áreas en el año 2012	Calculo no aplica ser dato, Porcentaje logrado con la contratación del nuevo personal profesional 15%	Porcentaje %	Anual	35%	Departamento producción	Índice = Indicador/ Estándar *100 Índice = 15/35 *100 Índice = 42.86% Brecha =57.14%

Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Índice	42.86%
Brecha desfavorable	57.14%

Ilustración N.- 20 Brecha indicador de eficacia del objetivo operativo 8



Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Comentario

Condición:

Según la información proporcionada por el gerente propietario de Bananera Sarita se pudo observar que se alcanzó solo el 15% de la contratación del personal profesional referente a lo esperado.

Criterio:

Bajo la perspectiva desarrollo y aprendizaje, en el objetivo operativo N.-8 planteado por Bananera Sarita se planificó un incremento del 35% de la contratación del personal profesional para las diferentes áreas de la Bananera en el año 2012.

Causa:

Se logró el 42,86 del 100%, esta situación se presenta debido que no se realizó la contratación respectiva para cubrir todas las áreas críticas de la empresa.

Efecto:

Se obtuvo una brecha desfavorable de 57,14% en relación al objetivo.

Conclusión:

Se alcanzó un 42,86% en relación del objetivo por ausencia de contratos de profesionales que mejoren la misión y visión de la empresa.

Recomendación:

Se recomienda elaborar un Reglamento Interno para contratar al personal, el mismo será elaborado de acuerdo a las especificaciones y requisitos con especificaciones descritas en el reglamento, a fin de que los aspirantes cubran y presenten sus documentos de acuerdo a las especificaciones requeridas.

Responsables:

Administración.

Indicador de Eficiencia:

Cantidad de presupuesto utilizado en la contratación de profesionales = **\$2890.00**

Estándar = **\$6000.00 USD**

Tabla 37 Tablero de control del indicador de eficiencia del objetivo operativo 8

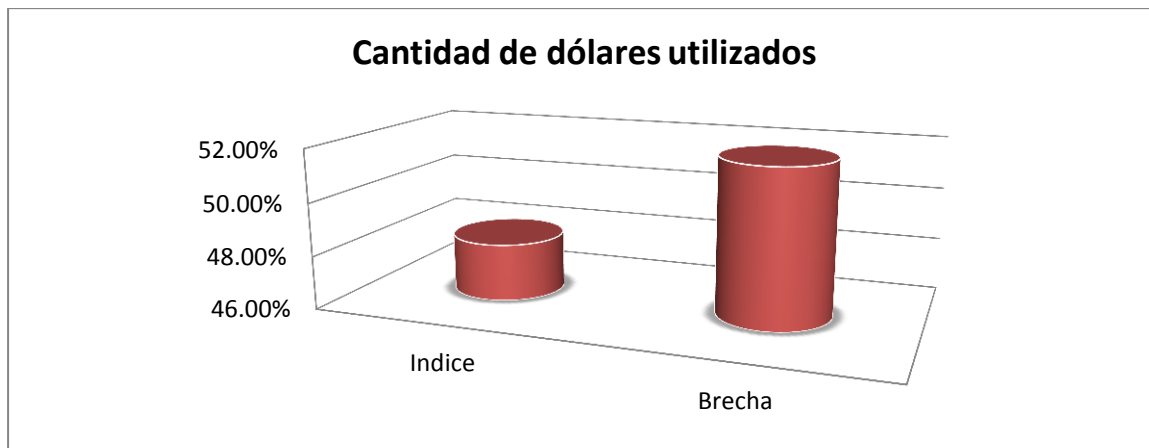
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados en la contratación de personal profesional en la hacienda Sarita en el año 2012.	Calculo no aplica ser dato, Cantidad utilizada USD \$\$2890.00	Dólares "\$"	Anual	\$6000.00	Gerente y Departamento contable-financiero	Índice= Indicador/ Estándar *100 Índice= 2890/6.000 *100 Índice = 48.17% Brecha= 51.83%

Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Índice	48.17%
Brecha desfavorable	51.83%

Ilustración N.- 21 Brecha indicador de eficiencia del objetivo operativo 8



Fuente: Bananera Sarita

Elaborado por: Autora

Comentario

Condición:

Según la información proporcionada por el gerente propietario y el departamento contable- Financiero del presupuesto asignado fue utilizado \$2890.00

Criterio:

Bajo la perspectiva desarrollo y aprendizaje, en el objetivo operativo N.-8 planteado por Bananera Sarita se presupuestó \$6.000.00 para la contratación del personal profesional para las diferentes áreas de la Bananera en el año 2012.

Causa:

Se alcanzó el 48.17% de la utilización del presupuesto esta situación se presentó por no contratar la cantidad suficiente de profesionales que ayuden a mejorar el clima de la empresa.

Efecto:

Se obtuvo una brecha desfavorable del 51,83% de lo establecido.

Conclusión:

Se utilizó \$2890.00 del 100% del presupuesto establecido por ausencia de contratos a profesionales para mejorar las distintas áreas de la empresa.

Recomendación:

Se recomienda convocar a profesionales para la completa ejecución del presupuesto a fin de que las áreas de la empresa mejoren y el presupuesto dispuesto sea utilizado eficientemente

Responsable:

Área contable-financiero, gerente.

4.3. Responsables, plazos de ejecución y firmas.

Tabla 38 Medios de verificación, responsables, plazos de ejecución y firmas.

Objetivo Operacional	Actividades	Responsables	Plazos de ejecución	Medios de verificación	Firmas
O.O # 1 Reducir en un 10% el costo de producción y cosecha en el año 2012 con un presupuesto de \$9600.00	Realizar cotizaciones elegir la que tenga los precios más bajas	Área contable-financiero	Hasta el término del primer semestre 2014	Mediante los balances financieros	Sra. Sara Perez
O.O # 2 Disminuir en un 40% las cuentas por pagar a los proveedores en el año 2012 con un presupuesto de \$4.000.00	Cancelar las cuentas existentes con el presupuesto asignado.	Área contable-financiero	Hasta el término del primer semestre 2014	Mediante los balances financieros	Sra. Sara Perez
O.O # 3 Reducir en un 30% las quejas por productos en mal estado en el año 2012 con relación al año 2011 con un presupuesto de 5000.00 USD.	Realizar la debida supervisión de las cajas a ser despachadas: Cantidad y producto en buen estado.	Jefe de producción	Hasta el término del primer semestre 2014	Revisión de quejas obtenidas.	Sr. Patricio Asitimbay
O.O # 4 Incrementar dos certificaciones ambientales con un presupuesto de \$3.500.00 en el año 2012	Cumplir con los requisitos completos que exige la certificadora	Área contable-financiero, gerente.	Hasta el término del primer semestre 2014	Certificaciones obtenidas	Sra. Sara Perez

<p>O.O # 5 Incrementar en un 63% el respaldo de expediente que debe tener la empresa de cada empleado en el año 2012 con un presupuesto \$500.00</p>	<p>Al momento de contratar solicitar los documentos de respaldo.</p>	<p>Gerente , auxiliar.</p>	<p>Hasta el término del primer semestre 2014</p>	<p>Documentación de respaldo</p>	<p>Sra. Sara Perez</p>
<p>O.O # 6 Incrementar en un 40% la infraestructura de bodegas de químicos y fertilizantes en el segundo trimestre del año 2012 con un presupuesto de \$16400.00</p>	<p>Dar seguimiento y culminar la obra</p>	<p>Área contable-financiero, gerente.</p>	<p>Hasta el término del primer semestre 2014</p>	<p>Plan elaborado y sustento físico.</p>	<p>Sra. Sara Perez y Sr. Patricio Asitimbay</p>
<p>O.O # 7 Incrementar en un 30% de capacitación al personal en la optimización de recursos en el año 2012 con un presupuesto de \$2.000.00</p>	<p>Contratar personal profesionales que capacite a los trabajadores</p>	<p>Área contable-financiero, gerente.</p>	<p>Hasta el término del primer semestre 2014</p>	<p>Labores optimas y mejora de la calidad de la cosecha.</p>	<p>Sra. Sara Perez</p>
<p>O.O # 8 Extender en un 35% la contratación de personal profesional en las distintas áreas para que ayuden a mejorar los procesos de la naturaleza de la empresa en el año 2012 con un presupuesto de \$ 6.000.00</p>	<p>Contratar personal profesionales que supervisen las distintas áreas de la empresa</p>	<p>Área contable-financiero, gerente.</p>	<p>Hasta el término del primer semestre 2014</p>	<p>Mejoramiento del funcionamiento de la empresa verificando a través de la utilidad obtenida.</p>	<p>Sra. Sara Perez</p>

Elaborado por: Autora

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La presente investigación análisis y medición de indicadores se finiquita y resumen en determinar que la ausencia de una planificación y preparación de un plan estratégico, no se cumplieron a cabalidad en un 100% que era lo esperado mejorar las diferentes falencias en todos los sectores de la Bananera Sarita mediante el uso y la medición de los indicadores de gestión.
- Además se puede observar que la falta de asesoría profesional y eficiente ha sido los principales obstáculos para que no se cumplan los objetivos planteados en su totalidad.
- Este tipo de indicadores utilizados son una guía de informes para futuros años, con el propósito que se implemente un sistema de indicadores de gestión basado en las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral, a fin de que las actividades de la empresa se puedan registrar y respaldar mediante las mediciones realizadas con dicho tablero y así orientar su gestión hacia la mejora continua y satisfacción tanto de los propietarios empleados y clientes.

- Con los resultados arrojados en la medición de los indicadores, se formaron observaciones y comentarios los mismos que contienen recomendaciones para los objetivos operativos propuestos para cada una de las perspectivas del CMI.
- Desde el punto de auditoría el contar con el CMI en la empresa nos permitirá realizar una adecuada apreciación de los riesgos inherentes, una planificación adecuada en consecuencia se obtendrán mejores índices en los resultados y se realizaran los planes de acción correspondientes para mitigar los riesgos en un enfoque integral.

5.2. RECOMENDACIONES

En resumen del arduo trabajo investigativo se sugiere las siguientes recomendaciones:

- Elaborar excelentes políticas y planes estratégicos periódicos, comprobando que estén bien encaminados a través de los diferentes Planes Operativos Anuales; en las diferentes áreas de la empresa principalmente el área de talento humano.
- Se recomienda una adecuada instrucción a todos los empleados de la Bananera Sarita y a todos se les permita el pleno conocimiento y cumplimiento de sus derechos que les otorga la ley.

- Se recomienda implantar el sistema de indicadores de gestión en base al diseño y registro propuesto en la presente investigación, una vez que esté implementado, se recomienda monitorear los indicadores de gestión y poder analizar la situación en la que se encuentra todas las áreas de la empresa en un corto plazo.
- Considerar las recomendaciones realizadas en los objetivos operativos propuestos para cada una de las perspectivas del CMI, con ellas se demuestran la situación de todos los diferentes departamentos y áreas de la empresa y las causas por las que se originaron las brechas.
- También como ultima observación se recomienda establecer anualmente un tablero de indicadores para que en los años futuros se puedan establecer una medición exacta de la situación actual y real de la empresa ya que con un adecuado uso y empleo del CMI podremos impedir problemas que afecten el perfecto y mejor ambiente de la empresa evitando sanciones y juicios laborales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS VI.

- ❖ ApuntesGestion. Concepto Objetivos. Recuperado de <http://www.apuntesgestion.com/objetivos/concepto-objetivos/>
- ❖ CRUZ, O. (2007). Indicadores de gestion. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>
- ❖ CARRIN, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción. Esic Editorial.
- ❖ DeConceptos. Concepto de Objetivo. Recuperado de <http://deconceptos.com/ciencias-naturales/objetivo>
- ❖ D'ELIA G, (2011). Como hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=Sqw91Sn9NksC&pg=PA7&dq=Como+hacer+indicadores+de+calidad+y+productividad+en+la+empresa%E2%80%9D+,+Dr.+Gustavo+D%C2%B4Elia&hl=es&sa=X&ei=XBreUoJyEsvJsASCu4GoDQ&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=Como%20hacer%20indicadores%20de%20calidad%20y%20productividad%20en%20la%20empresa%E2%80%9D%20%2C%20Dr.%20Gustavo%20D%C2%B4Elia&f=false>
- ❖ Estados Unidos Mexicanos. Definición de estándares. Recuperado [de http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/DEFINICION_ESTANDARES.pdf](http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/DEFINICION_ESTANDARES.pdf)
- ❖ FABREGAS, J. (2005). Gerencia de Proyectos de Tecnología de Información. Harvard. (1996). The Balance ScoreCard. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=SZr7aquqD4wC&pg=PA101&dq=%22El+BSC+es+una+herramienta+revolucionaria+para+movilizar+a+la+gente+hacia+el+pleno+cumplimiento+de+la+misi%C3%B3n+a+trav%C3%A9s+de+canalizar+la+s+energ%C3%ADas,+habilidades+y+conocimientos+espec%C3%ADficos+de+la>

+gente+en+la+organizaci%C3%B3n+hacia+el+logro+de+metas+estrat%C3%A9g
icas+de+largo+plazo.+Permite+tanto+guiar+el+desempe%C3%B1o+actual+como
+apuntar+al+desempe%C3%B1o+futuro.+Usa+medidas+en+cuatro+categor%C3
%ADas+-
desempe%C3%B1o+financiero,+conocimiento+del+cliente,+procesos+internos+d
e+negocios+y,+aprendizaje+y+crecimiento-
+para+alinear+iniciativas+individuales,+organizacionales+y+tras-
departamentales+e+identifica+procesos+enteramente+nuevos+para+cumplir+con
+objetivos+del+cliente+y+accionistas.&hl=es&sa=X&ei=PbTgUoOfDOvKsQSfs
4CICQ&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

- ❖ GERENCIE. (2013) Diferencia en entre eficiencia y eficacia. Recuperado de <http://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>
- ❖ Gerencie. (2013) Diferencia entre Meta y Objetivo. Recuperado de <http://www.gerencie.com/diferencia-entre-meta-y-objetivo.html>
- ❖ Marko, A. Concepto. Importancia y Principios del Control. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos11/prico/prico.shtml>
- ❖ OLAYA, modulo Proyectos y Control: Cuadro de Mando, 2012
- ❖ Ramírez, G.(2004). Desempeño Organizacional Retos Y Enfoques Contemporáneos. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=fpf7g2PhY6MC&pg=PA278&dq=Libro:+Desempe%C3%B1o+Organizacional+Retos+Y+Enfoques+Contempor%C3%A1neos,+Guillermo+Ram%C3%8Drez+Mart%C3%8Dnez&hl=es&sa=X&ei=x7zgUtmDNePNsQSfioK4Cw&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=complementan%20el%20performance%20del%20cuadro%20de%20mando%20integral%2C%20ya%20que%20son%20los%20que%20llevan%20a%20las%20empresas%20a%20realizar%20las%20operaciones%20y%20a%20obtener%20los%20resultados%2C%20es%20decir%2C%20es%20el%20medio%20para%20llegar%20a%20la%20acci%C3%B3n%20comunicando%20la%20forma%20en%20que%20se%20conseguir%C3%A1n%20los%20resultados&f=false>

- ❖ SobreConceptos. (2009). Concepto de Objetivo. Recuperado de <http://sobreconceptos.com/objetivo>
- ❖ SUBÍA, J. (2012). Modulo Auditoría Integral
- ❖ THOMPSON, I. (2008). Definicion de eficiencia. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>
- ❖ Wikipedia&Mediawiki.(2013). Eficiencia. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>
- ❖ Wikipedia&Mediawiki.(2013). Calidad. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>
- ❖ Wikipedia&Mediawiki.(2013). Efectividad. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Efectividad>
- ❖ Wikipedia&Mediawiki.(2013). Cuadro de Mando Integral. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

ANEXOS

ANEXOS VII

Bananera Sarita.



Infraestructura de Bodega



Embarque del Banano.

