



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI EXTENSIÓN LA MANÁ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE LICENCIATURA EN COMERCIO**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA RENTABILIDAD DE LA HACIENDA  
BANANERA MARGARITA DOS DEL CANTÓN VALENCIA, 2020”.**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de  
Licenciadas en Comercio

**AUTORAS:**

Acosta Morán Gladys Yolanda

Oto Toaquiza Mónica Alexandra

**TUTORA:**

Mg. Sc Marilyn Vanessa Albarrasin Reinoso

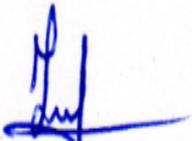
**LA MANÁ-ECUADOR**

**AGOSTO-2022**

## DECLARATORIA DE AUTORÍA

Nosotras Acosta Morán Gladys Yolanda y Oto Toaquiza Mónica Alexandra, declaramos ser autoras del presente proyecto de investigación: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA RENTABILIDAD DE LA HACIENDA BANANERA MARGARITA DOS DEL CANTÓN VALENCIA, 2020, siendo la Mg. Sc Marilin Vanessa Albarrasin Reinoso, tutora del presente trabajo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.



Gladys Yolanda Acosta Morán  
C.I: 0503040925



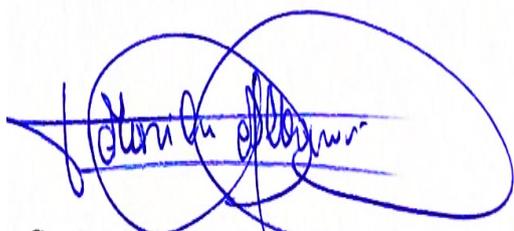
Mónica Alexandra Oto Toaquiza  
C.I: 0550126338

## **AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

En calidad de Tutora del Trabajo de investigación sobre el título:

**“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA RENTABILIDAD DE LA HACIENDA BANANERA MARGARITA DOS DEL CANTÓN VALENCIA, 2020”**, de Acosta Morán Gladys Yolanda y Oto Toaquiza Mónica Alexandra de la Carrera de Licenciatura en Comercio, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científicos- técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Facultad Académica de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, 5 de agosto 2022



Mg. Sc. Marilyn Vanessa Albarasin Reinoso  
C.I: 1719715375  
**TUTORA**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad Ciencias Administrativas por cuanto las postulantes Acosta Morán Gladys Yolanda y Oto Toaquiza Mónica Alexandra con el título de Proyecto de Investigación: **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA RENTABILIDAD DE LA HACIENDA BANANERA MARGARITA DOS DEL CANTÓN VALENCIA, 2020**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

La Maná, agosto del 2022

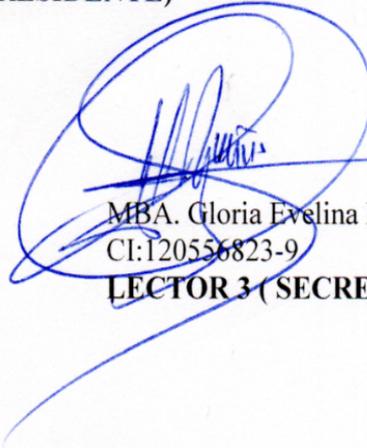
Para constancia firman:



Mg. Sc. Neuval Villegas Barros  
CI: 120243766-9  
**LECTOR 1 (PRESIDENTE)**



Mg. Enry Gutenber Medina López  
CI: 050113451-4  
**LECTOR 2 (MIEMBRO)**



MBA. Gloria Evelina Pazmiño Cano  
CI: 120556823-9  
**LECTOR 3 (SECRETARIO)**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a Dios por el privilegio de vida, a mis padres por ser el motor de mi existir, su cariño y consejos me impulsaron a seguir. A todos los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi que fueron parte fundamental de este proceso de formación.

*Mónica.*

Expreso un profundo agradecimiento a mis padres el Sr. Augusto Acosta, la Sra. Mariana Morán y a mi hijo Wilian, por su amor y apoyo incondicional. De manera especial al Ab. Bolívar Capelo por su comprensión e invaluable ayuda. A la Mg. Sc. Marilin Vanessa Albarrasín Reinoso por su colaboración como tutora.

*Gladys*

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto con todo mi amor a mis padres, por haber sembrado en mí el deseo de superación y enseñarme a valorar lo que tengo, de esa manera aportaron sobremanera al logro de esta anhelada meta.

***Mónica***

Este Proyecto de investigación lo dedico con enorme satisfacción a Dios por la fortaleza brindada para perseguir este sueño. A mis queridos padres por su apoyo emocional y económico, su confianza me impulsó a seguir adelante, sin dejarme vencer frente a las dificultades que se presentaron en el camino.

***Gladys.***

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TÍTULO:** “GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA RENTABILIDAD DE LA HACIENDA BANANERA MARGARITA DOS DEL CANTÓN VALENCIA, 2020”.

**Autoras:**

Acosta Morán Gladys Yolanda

Oto Toaquiza Mónica Alexandra

### RESUMEN

El presente trabajo investigativo se enfoca en descubrir las falencias en la gestión administrativa de la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, mediante la aplicación de instrumentos de investigación. Así mismo hace énfasis en la necesidad de diseñar un plan de mejora para el área administrativa orientado a optimizar los costos, gastos; mitigar efectos negativos, mediante el manejo óptimo de recursos económicos, materiales y humanos, buscando ofrecer un producto de calidad a sus clientes locales e internacionales. Para abordar el cumplimiento de los objetivos, este estudio estableció una metodología que requiere de los tipos de investigación de campo no experimental, descriptivo, bibliográfico y cuantitativo, debido a la identificación de las variables de estudio como la presentación de datos numéricos que permitieron determinar la coherencia de los resultados. La población corresponde al personal administrativo, contable, producción, calidad y bodega dando una totalidad de 49 personas. Entre los hallazgos encontrados resaltaron principalmente la carencia de elementos claves en las fases del proceso administrativo, como objetivos empresariales, manuales, mapa de procesos, estrategias de evaluación de desempeño, canales de comunicación, lo que trae consigo una debilidad en la gestión. Los resultados de la aplicación del análisis vertical reflejaron que el 88.32% de activos de la Hacienda se concentra en los activos fijos y el 73.19% de los pasivos corresponde a la cuenta préstamo bancario a largo plazo, el costo de ventas constituye el 61.23% del total de ingresos percibidos y la utilidad el 27.33%. El análisis horizontal expuso variaciones negativas en las cuentas de activos y pasivos en el periodo 2019-2020. El resultado del VAN correspondió a \$632.014,81 y la Tasa Interna de Retorno dio como resultado 74%, dejando entrever que las actividad bananera es viable. de los indicadores denotaron que la rentabilidad sobre activos de la Hacienda Bananera Margarita Dos corresponde al 8%, reflejando que es importante gestionar acciones para mejorar el uso de recursos. La rentabilidad sobre el margen bruto corresponde al 39% teniendo una deficiencia operativa. La información primaria y secundaria sentó las bases para el desarrollo de un plan de mejora que actúa sobre las etapas del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control, que en conjunto permite mejorar la gestión administrativa y el manejo de recursos de la Hacienda Bananera Margarita Dos.

**Palabras claves:** Gestión administrativa, proceso administrativo, rentabilidad, plan de mejora, recursos.

## ABSTRACT

The present investigative work focuses on discovering the shortcomings in the administrative management of Margarita Dos Farm in the Valencia canton, through the application of research instruments. Likewise, it emphasizes the need to design an improvement plan for the administrative area aimed at optimizing costs, expenses; mitigate negative effects, through the optimal management of economic, material and human resources, seeking to offer a quality product to its local and international clients. To address the fulfillment of the objectives, this study established a methodology that requires the types of non-experimental, descriptive, bibliographic and quantitative field research, due to the identification of the study variables such as the presentation of numerical data that allowed determining the consistency of the results. The population corresponds to the administrative, accounting, production, quality and warehouse staff, giving a total of 49 people. Among the findings found, they mainly highlighted the lack of key elements in the phases of the administrative process, such as business objectives, manuals, process map, performance evaluation strategies, communication channels, which brings with it a weakness in management. The results of the application of the vertical analysis reflected that 88.32% of the Treasury's assets are concentrated in fixed assets and 73.19% of the liabilities correspond to the long-term bank loan account, the cost of sales constitutes 61.23% of the total income received and profit 27.33%. The horizontal analysis exposed negative variations in the asset and liability accounts in the 2019-2020 period. The NPV result corresponded to \$632,014.81 and the Internal Rate of Return resulted in 74%, suggesting that the banana activity is viable. of the indicators denoted that the return on assets of Hacienda Margarita Dos Farm corresponds to 8%, reflecting that it is important to manage actions to improve the use of resources. The return on the gross margin corresponds to 39% having an operating deficiency. The primary and secondary information laid the foundations for the development of an improvement plan that acts on the stages of the administrative process: planning, organization, direction and control, which together allow improving the administrative management and resource management of Margarita Dos Farm.

**Keywords:** Administrative management, administrative process, profitability, improvement plan, resourc

## ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA DE AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
ÍNDICE GENERAL .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xvii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xviii
1. INFORMACIÓN GENERAL .....	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	2
3. JUSTIFICACIÓN .....	3
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	4
5. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
5.1. Delimitación del objetivo de investigación.....	8
5.2. Formulación del problema .....	9
6. OBJETIVOS .....	9
6.1.Objetivo General.....	9
6.2. Objetivos específicos .....	9
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS .....	10
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA .....	11
8.1. Antecedentes investigativos.....	11
8.2. Categorías fundamentales .....	13
8.3. Marco teórico .....	14
8.3.1. Gestión Administrativa .....	14
8.3.1.1.Importancia de la gestión administrativa .....	14
8.3.1.2. Características de la gestión administrativa.....	15
8.3.1.3. Funciones de la gestión administrativa.....	16

8.3.1.4. Plan de mejora.....	21
8.3.2. Rentabilidad .....	35
8.3.2.1. Importancia de medir la rentabilidad .....	36
8.3.2.2. Tipos de rentabilidad.....	37
8.3.2.3. Técnicas para analizar la rentabilidad.....	38
8.3.2.4. Información para la aplicación de los indicadores de rentabilidad.....	45
8.3.3. Sector bananero.....	47
8.3.3.1. Hacienda bananera .....	48
8.3.3.2. Clasificación de las haciendas de acuerdo a su tamaño.....	48
8.3.3.3. Proceso productivo del banano .....	49
8.4. Fundamentación legal .....	49
8.4.1. Ley que regula la producción y comercialización de banano .....	49
8.4.2. Ley de régimen tributario, LORTI.....	50
8.4.3. Ley orgánica de sanidad agropecuaria.....	50
9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS.....	51
10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	52
10.1. Tipos de investigación .....	52
10.1.1. Investigación descriptiva .....	52
10.1.2. Investigación bibliográfica.....	52
10.1.3. Investigación de campo.....	52
10.2. Método de investigación.....	53
10.2.1. Método analítico – sintético.....	53
10.2.2. Método deductivo .....	53
10.3. Técnicas de la investigación .....	54
10.3.1. Entrevista .....	54
10.3.2. Encuesta .....	54
10.3.3. Análisis FODA.....	54
10.4. Instrumentos.....	54
10.4.1. Cuestionario .....	54
10.5. Población y muestra.....	55
11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	56
11.1. Diagnóstico de la situación actual, con la matriz FODA.....	56
11.1.1. Resultados de la entrevista aplicada al gerente propietario de la hacienda .....	56

11.1.2. Resultados de la encuesta a colaboradores de Hacienda Bananera Margarita Dos. ....	59
11.1.2.1. Resultados de encuesta aplicada al personal del Departamento de Producción .....	59
11.1.2.3. Resultado de la encuesta aplicado al Personal del Área Contable.....	73
11.1.2.4. Resultados de la encuesta aplicado al personal del Área de Bodega.....	78
11.1. 3. Análisis FODA.....	83
11.1.3.1. Análisis interno de Hacienda Bananera .....	84
11.1.3.2. Análisis externo de la Hacienda Bananera Margarita Dos .....	84
11.1.3.1. Matriz FODA: Estrategias FO, DO, FA, DA.....	85
11.1.3.2. Análisis de la matriz de estrategias.....	86
11.2. Analizar la rentabilidad mediante indicadores.....	87
11.2.1. Análisis vertical .....	87
11.2.1.1. Análisis vertical del balance general.....	87
11.2.1.2. Análisis vertical del estado de resultados del 2020 .....	89
11.2.2.1. Análisis horizontal del balance general 2020-2021 .....	90
11.2.2.2. Análisis horizontal del Estado de Resultados 2020-2021 .....	92
11.2.3. Indicadores o ratios de rentabilidad .....	93
11.2.3.1. Aplicación de los indicadores de rentabilidad .....	93
11.2.3.2. Análisis de indicadores de rentabilidad .....	94
11.3. Desarrollo de la propuesta de acciones de mejora basadas en el modelo ANECA .....	101
11.3.1. Datos informativos.....	102
11.3.3. Objetivos .....	106
11.3.4. Detección de debilidades y selección de áreas de mejora.....	107
11.3.4.1. Detección de áreas de mejora en la planificación.....	108
11.3.4.2. Detección de áreas de mejora en la organización .....	109
11.3.4.3. Detección de áreas de mejora en la dirección.....	110
11.3.4.4. Detección de área de mejora en el control.....	111
11.3.5. Desglose del plan de mejora .....	112
11.3.5.1. Acciones de mejora en la fase de planificación.....	112
11.3.5.2. Acciones de mejora en la etapa de organización .....	115
11.3.5.3. Dirección.....	129
11.3.5.4. Control .....	134
11.3.5.5. Seguimiento .....	136
11.3.5.6. Monitoreo.....	138

12. IMPACTO SOCIAL, TÉCNICO, ECONÓMICO Y AMBIENTAL .....	140
12.1. Impacto social .....	140
12.2. Impacto técnico .....	140
12.3. Impacto económico .....	141
12.4. Impacto ambiental.....	141
13. PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA .....	142
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	143
14.1. Conclusiones .....	143
14.2. Recomendaciones.....	144
15. BIBLIOGRAFÍA .....	145
16. ANEXOS .....	150

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Beneficiarios del proyecto .....	4
Tabla 2: Actividades y sistemas de tareas en relación de los objetivos planteados.....	10
Tabla 3: Estructura del plan de mejora según Universidad Católica de Valparaíso .....	25
Tabla 4: Modelo del plan de mejora según Universidad Católica de Valparaíso .....	26
Tabla 5: Formato de detección de debilidades.....	29
Tabla 6: Formato para selección de las áreas de mejora.....	30
Tabla 7: Clasificación de haciendas por el tamaño.....	48
Tabla 8: Población y muestra.....	55
Tabla 9: Resultados de entrevista .....	56
Tabla 10: Tiempo de trabajo .....	59
Tabla 11: Elementos de planificación.....	60
Tabla 12: Producción de cajas a la semana.....	61
Tabla 13: Manual de funciones.....	62
Tabla 14: Existencia de políticas .....	63
Tabla 15: Tipo de control.....	64
Tabla 16: Tipo de capacitación .....	65
Tabla 17: Técnica de supervisión y control .....	66
Tabla 18: Tipo de informe .....	67
Tabla 19: Evaluaciones de desempeño .....	68
Tabla 20: Materiales de empaquetado .....	69
Tabla 21: Medidas de seguridad .....	70
Tabla 22: Procedimiento bananos irregulares.....	71
Tabla 23: Características del banano .....	72
Tabla 24: Tipos de reportes financieros.....	73
Tabla 25: Contabilización plantas de banano .....	74
Tabla 26: Tipo de normativa.....	75
Tabla 27: Técnica de evaluación de la rentabilidad.....	76
Tabla 28: Acciones para impulsar la rentabilidad.....	77
Tabla 29: Tipo de sistema de inventario .....	78
Tabla 30: Forma de registro de inventario .....	79
Tabla 31: Método de manejo de inventario .....	80

Tabla 32: Tipo de inventario.....	81
Tabla 33: Despacho de productos.....	82
Tabla 34: Análisis FODA.....	83
Tabla 35: Matriz FODA: Estrategias FO, DO, FA, DA.....	85
Tabla 36: Análisis vertical del balance general año 2020.....	87
Tabla 37: Análisis vertical estado de resultados.....	89
Tabla 38: Análisis horizontal del balance general.....	90
Tabla 39: Análisis horizontal del estado de resultados.....	92
Tabla 40: Indicadores de rentabilidad.....	93
Tabla 41: Detección de debilidades y áreas de mejora.....	107
Tabla 42: Área de mejorar fase de planificación.....	108
Tabla 43: Área de mejora fase de organización.....	109
Tabla 44: Área de mejora fase de dirección.....	110
Tabla 45: Área de mejora fase de control.....	111
Tabla 46: Manual de funciones del cargo de gerente.....	117
Tabla 47: Manual de funciones del cargo de contador.....	118
Tabla 48: Manual de funciones del asistente contable.....	119
Tabla 49: Manual de funciones del jefe de producción.....	120
Tabla 50: Manual de funciones del cargo de supervisor.....	121
Tabla 51: Manual de funciones del personal de campo.....	122
Tabla 52: Jefe de calidad.....	123
Tabla 53: Manual de funciones del supervisor de empaquetado.....	124
Tabla 54: Manual de funciones de personal de empaquetado.....	125
Tabla 55: Manual de funciones del bodeguero.....	126
Tabla 56: Proceso de comunicación.....	130
Tabla 57: Planificación de documentación de evaluación de desempeño.....	132
Tabla 58: Planificación de desempeño redacción de evaluación y los objetivos.....	132
Tabla 59: Modelo de evaluación del personal por escalas.....	133
Tabla 60: Formato de hoja de seguimiento.....	137
Tabla 61: Indicadores de gestión para monitoreo de las actividades de mejora.....	138
Tabla 62: Indicadores de rentabilidad.....	139
Tabla 63: Presupuesto.....	142

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1: Tiempo de trabajo.....	60
Gráfico 2: Elementos de planificación.....	61
Gráfico 3: Producción de cajas a la semana.....	62
Gráfico 4: Manual de funciones.....	63
Gráfico 5: Existencia de políticas .....	64
Gráfico 6: Tipo de control.....	65
Gráfico 7: Tipo de capacitación.....	66
Gráfico 8: Técnica de supervisión y control .....	67
Gráfico 9: Tipo de informe .....	68
Gráfico 10: Evaluaciones de desempeño .....	69
Gráfico 11: Materiales de empaquetado .....	70
Gráfico 12: Medidas de seguridad .....	71
Gráfico 13: Procedimiento bananos irregulares.....	72
Gráfico 14: Características del banano .....	73
Gráfico 15: Tipo de reportes financieros .....	74
Gráfico 16: Contabilización plantas de banano .....	75
Gráfico 17: Tipo de normativa.....	76
Gráfico 18: Técnica de evaluación de rentabilidad.....	77
Gráfico 19: Acciones para impulsar la rentabilidad .....	78
Gráfico 20: Tipo de sistema de inventario.....	79
Gráfico 21: Tipo de sistema de inventario.....	80
Gráfico 22: Método de manejo de inventario .....	81
Gráfico 23: Tipo de inventario.....	82
Gráfico 24: Despacho de productos.....	83

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Categorías fundamentales.....	13
Figura 2: Fases de gestión administrativa.....	16
Figura 3: Ciclo del plan de mejora.....	23
Figura 4: Esquema de evaluación, planificación y seguimiento.....	27
Figura 5: Pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras.....	28
Figura 6: Mapa de Ecuador.....	103
Figura 7: Mapa del cantón Valencia .....	103
Figura 8: Dirección de la Hacienda Bananera Margarita Dos .....	104
Figura 9: Fases del modelo ANECA .....	106
Figura 10: Misión y visión Hacienda Bananera Margarita Dos .....	112
Figura 11: Valores corporativos.....	113
Figura 12: Valores individuales .....	113
Figura 13: Objetivos empresariales .....	114
Figura 14: Mapa de proceso Hacienda Bananera Margarita Dos .....	115
Figura 15: Estructura organizacional.....	116
Figura 16: Flujograma del proceso productivo del banano .....	128
Figura 17: Proceso operativo para la Hacienda Margarita Dos .....	131

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Datos informativos del tutor del Proyecto.....	150
Anexo 2. Datos informativos del investigador del proyecto.....	151
Anexo 3. Datos informativos del investigador del proyecto.....	152
Anexo 4. Entrevista aplicada al gerente general.....	153
Anexo 5. Encuesta aplicada al área de producción.....	154
Anexo 6. Encuesta aplicada al área de empaque y calidad.....	157
Anexo 7. Encuesta aplicada al personal contable.....	159
Anexo 8. Encuesta aplicada al área de bodega.....	161
Anexo 9: Validacion del instrumento.....	163
Anexo 10. Evidencia de la realización de la encuesta.....	169
Anexo 11: Ley de compañía anónima.....	170
Anexo 12: Balance General de la Hacienda Bananera Margarita Dos.....	174
Anexo 13: Estado de Resultados de la Hacienda Bananera Margarita Dos.....	176
Anexo 14. Árbol de problemas.....	177
Anexo 15. Solicitud de realización de tesis.....	178
Anexo 16. Carta de Aceptación de la realización de tesis.....	179
Anexo 17: Certificado de inglés.....	180
Anexo 18: Similitud de contenido.....	181

## 1. INFORMACIÓN GENERAL|

### Título del Proyecto

“Gestión administrativa y la rentabilidad de la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, 2020”.

### Tiempo de ejecución

#### Fecha de inicio

Octubre 2020

#### Fecha finalización

Agosto 2022

#### Lugar de ejecución

Cantón Valencia, parroquia Valencia

#### Unidad académica que auspicia

Facultad de Ciencias Administrativas

#### Carrera que auspicia

Licenciatura en Comercio

#### Proyecto de investigación vinculado

La investigación del proyecto está vinculada y aporta al proyecto Macro de la carrera de Ingeniería Comercial, Diagnóstico de la gestión administrativa y servicio al cliente en las entidades reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

#### Equipo de trabajo

Mg. Sc. Marilin Vanessa Albarrasin Reinoso (Anexo 1)

Acosta Morán Gladys Yolanda (Anexo 2)

Oto Toaquiza Mónica Alexandra (Anexo 3)

#### Área de conocimiento

Educación Comercial y Administración

#### Línea de investigación

Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social.

#### Sub línea de investigación de la carrera

Estrategias, administrativas, productivas y emprendimiento.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El presente proyecto de investigación tuvo como propósito fundamental realizar un análisis de la Gestión Administrativa y su incidencia en la rentabilidad de la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, con la finalidad de identificar las deficiencias en los procesos administrativos y proponer un plan de mejoras que permita el eficiente desarrollo de los procesos administrativos, optimizar los costos y aumentar la rentabilidad de la misma. Para cumplir con los objetivos propuestos se efectuó un diagnóstico situacional de las principales variables como la gestión administrativa y la rentabilidad con el propósito de conocer las falencias existentes.

En lo que respecta a la metodología se empleó la investigación bibliográfica con el propósito de cimentar las bases teóricas sobre el tema en estudio, mediante la recopilación de información a través de fuentes como: revistas, libros, artículos científicos y otros sitios web; también se recurrió a la investigación de campo con el propósito de efectuar una entrevista al propietario y encuestas los colaboradores con la finalidad de determinar la situación actual de la gestión administrativa e identificar la rentabilidad actual de la bananera.

Adicional a ello en la investigación se empleó el método analítico, sintético, deductivo. Las técnicas empleadas para la recopilación de datos fueron: la entrevista y encuestas, teniendo como instrumentos cuestionarios con preguntas de selección múltiple, que trataron acerca de la gestión administrativa y rentabilidad; la población objeto de estudio fueron 1 gerente propietario y 48 colaboradores dejando un total de 49 personas.

Fue relevante resaltar que la investigación tuvo un gran aporte al sector productivo empresarial del cantón Valencia a través de las acciones de mejoras que fue desarrollado en base a las deficiencias detectadas en el diagnóstico situacional, aportando de esta forma al crecimiento administrativo empresarial, además los habitantes del cantón Valencia fueron beneficiarios por el aporte de la investigación que reflejó información importante en el ámbito administrativo para futuras investigaciones en bien de este sector.

### 3. JUSTIFICACIÓN

El contexto empresarial actual se torna complejo en todo el mundo, la competencia es cada vez más agresiva, el avance tecnológico hace que los negocios y las operaciones se realicen a un ritmo acelerado, esto supone un reto, especialmente para el área administrativa sobre quién recae la responsabilidad del éxito o fracaso de la empresa, por tanto la gestión administrativa se ha convertido en un fenómeno universal que cumple un rol trascendental en las funciones de las organizaciones.

Las empresas bananeras en el cantón Valencia y sus alrededores representan un sector importante de la economía local, la tierra fértil hace propicio este tipo de cultivo, según Diario La Hora (2018) “Los Ríos es la mayor productora de banano a nivel nacional y la que posee mayor número de hectáreas de esta fruta” (Pág.6), en la zona rural se pudo apreciar múltiples haciendas dedicadas a la siembra y cultivo de banano para la venta local, nacional e internacional. Por la complejidad de la actividad agrícola, este proceso requiere que la administración conlleve acciones que puedan minimizar el riesgo la inversión de las empresas bananeras.

La investigación presentó una relevancia significativa, dado que se orientó al análisis de la “Gestión Administrativa y la Rentabilidad en la Hacienda Bananera Margarita Dos, del cantón Valencia, periodo 2020”, donde se pretendió proponer un plan de mejoras orientado a optimizar los costos, gastos; mitigar efectos negativos en el área administrativa, mediante el manejo óptimo de recursos humanos, financieros como físicos, buscando la calidad total de los procesos, un mejor desempeño global de la organización y por ende el cumplimiento de los objetivos de forma eficiente.

Su relevancia científica se puso de manifiesto, al recurrir a la investigación bibliográfica que permitió la recopilación de información teórica sobre las variables gestión administrativa y rentabilidad, acorde al criterio de diversos autores, este sustento fue de gran utilidad para orientar al momento de desarrollar el plan de mejoras para la Hacienda Bananera.

Los beneficiarios del proyecto investigativos fueron la gerente propietaria, 48 empleados de la Hacienda Margarita Dos, 110 comerciantes, exportadores de banano, 3 entidades de control o reguladoras y 25 proveedores de materia prima e insumos agrícolas.

El desarrollo del presente proyecto se consideró factible, dado que se sustentó en criterios de varios autores como teorías especializadas en el tema de gestión administrativa y rentabilidad, de igual forma en antecedentes investigativos. Uno de los puntos más destacados fue la disposición del personal de la Hacienda Bananera Margarita Dos al facilitar información, además se contó con la asesoría de la docente tutora que a través de sus conocimientos y experiencia orientó favorablemente el accionar investigativo, asegurando el éxito del trabajo.

#### 4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

La principal beneficiaria del proyecto es la propietaria de la Hacienda Bananera Margarita Dos, porque le permitirá mejorar la gestión de su establecimiento económico, de igual forma los colaboradores de las diferentes áreas. Los beneficiarios indirectos correspondieron a aquellas personas que recibieron un mejor servicio, producto o mayores beneficios con la aplicación del proyecto, aunque no participen directamente en la ejecución, destacándose los clientes, entidades controladoras u reguladoras, proveedores de materia prima e insumos (Tabla 1).

**Tabla 1:** *Beneficiarios del proyecto*

<b>Beneficiarios directos</b>	<b>Beneficiarios indirectos</b>
1 gerente propietario.	⌚ 110 clientes de la Hacienda Margarita, estos se dividen entre comerciantes y exportadores de banano.
25 colaboradores del área de producción.	
18 colaboradores del área de empaquetado y calidad.	⌚ 3 entidades controladoras y reguladoras como el Ministerio de Agricultura y Ganadería, AGROCALIDAD, Ministerio de Comercio Exterior
3 colaboradores del área de bodega.	
2 colaboradores del área contable, en total 49 colaboradores.	⌚ 25 proveedores de materia prima, de insumos y materiales necesarios para el proceso productivo cuáles son los proveedores.

**Elaborado por:** Las Autoras

## 5. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

A nivel mundial el banano es una fruta apetecida en aperitivo, platos fuertes, postres, entre otros; por este motivo es muy popular permitiendo que existan muchas haciendas que se dedican a la producción del banano (Salas , 2020). Esta actividad agrícola involucra procesos como la planificación, organización, dirección y control; puesto que se debe anticipar sucesos y acciones, determinando estrategias que permita actuar ante cualquier eventualidad que generen pérdida de la inversión. En donde la administración es la responsable de la empresa de forma global, toma decisiones y financieras, por esta razón el administrador está sujeto a lograr el crecimiento de la empresa (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

En un estudio desarrollado por Ordóñez, Vite y Barrezueta (2019) señalan que es relativamente importante que conocer los niveles de rentabilidad, porque brinda una perspectiva clara acerca del manejo de los recursos, para que los directivos tengan información que les permita elegir alternativas viables que proporcionen el más bajo costo sin perjudicar la calidad de los procesos, teniendo en cuenta que las actividades de cultivo traen consigo riesgos eminentes por ello la administración debe adaptarse a estas peculiaridades y situaciones cambiantes, para mantenerse en el mercado.

No obstante gran parte de las empresas del sector agropecuario, incluidas aquellas que se dedican al cultivo de banano descuidan la gestión administrativa, al mismo tiempo que desconocen las herramientas o mecanismos que les permitan estimar con certeza la rentabilidad de sus operaciones, impidiendo que las funciones del proceso administrativo sean efectuadas en forma idónea. De acuerdo a lo expuesto por la ONU (2019): Ecuador junto a Filipinas, Guatemala, Colombia y Costa Rica son los principales exportadores de banano con cantidades de 6.667.70, 4.402.8, 2.412, 1896.10 y 1411.5 tn, los principales destinos de exportación son Rusia, Estados Unidos, Unión Europea y Estados Asiáticos, estas naciones exigen alta calidad en los productos exportados. (pág. 23).

En el territorio ecuatoriano, grandes extensiones en los valles y zonas costeras albergan cultivos de banano, su importancia es vital para la economía, al ser uno de los productos que genera mayores ingresos, ubicándose solamente por detrás del petróleo, el cultivo y exportación de esta fruta ha sido desde hace décadas uno de los que brinda mayores puestos de trabajo, llegando

a ser parte fundamental de la economía familiar; los dueños de estas haciendas prefieren administrar personalmente sus negocios con la experiencia adquiridos con el tiempo; sin embargo este tipo de negocios como cualquier otra empresa requiere conocimientos, estrategias y formas de organización que cubran los retos del mercado actual (Atencio y Marín, 2019).

La provincia de Los Ríos, Guayas y el Oro según el Ministerio de Comercio Exterior (2017), son “las principales provincias que se dedican al cultivo de banano en el país”. (p.4). En el Ecuador los ingresos son inestables, fluctúan de acuerdo a la oferta y demanda del mercado internacional; las políticas públicas influyen en el funcionamiento de las obligaciones y deberes fiscales, en donde la administración debe fortalecer su economía y rentabilidad mediante la toma de decisiones y los beneficios de la administración pública y entes reguladores.

La Hacienda Bananera Margarita Dos ubicada en el cantón Valencia, posee 55 hectáreas dedicadas al cultivo de banano, la administración está a cargo de su dueño quién ejecutaba una producción tradicional, es decir aplica las enseñanzas que han venido de generación tras generación en su familia. Pero es consciente que el rol del administrador es crucial para garantizar la calidad de su producto; puesto que la gestión administrativa es el punto de partida para la planificación, organización, dirección y control, que permita interconectar procesos que disminuya las pérdidas de recursos, y el incremento de la rentabilidad el negocio.

Aquel establecimiento, como muchos de estos negocios del sector, de la provincia, incluso del país, presentó un problema en común, ineficiencia en la gestión administrativa, al no ejercer una adecuada planificación, organización, dirección y control de todas las áreas, se cometen errores e inconsistencias, escasean los recursos, debiendo adquirir deudas representativas a través de las cuales se ha mantiene en funcionamiento la Hacienda.

Entre las causas principales que generaron la problemática antes expuesta se determinó el manejo empírico y tradicional que no refleja las directrices necesarias para que se alcancen resultados satisfactorios, la ausencia y desconocimiento de los objetivos de la organización, dificulta la correcta toma de decisiones, el control de las actividades diarias obstaculiza el cumplimiento óptimo de las tareas y la corrección de los problemas suscitados.

De igual forma la inadecuada comunicación hacia las exportadoras, además de mínima planificación de las actividades administrativas. Se evidencia debilidades en la asignación de responsabilidades y tareas entre los colaboradores, asimismo los incentivos son otorgados por preferencia, prevaleciendo el favoritismo entre los trabajadores por parte del jefe de cuadrilla, dejando de lado la aplicación de evaluaciones de personal que revelen el desempeño real de cada colaborador.

En síntesis los procesos administrativos están siendo gestionados en forma deficiente, debido que no se disponen de herramientas adecuadas para este propósito que conllevan a tomar decisiones poco adecuadas. Se resalta que otra de las causas que contribuyó a la problemática fue no disponer de indicadores que permitan la medición adecuada de la rentabilidad y en base a ellos tomar decisiones más acertadas en el ámbito administrativo.

Los efectos adversos que se generaron en la Hacienda Bananera Margarita Dos al no contar con un direccionamiento estratégico fueron: el bajo nivel de compromiso e identificación del personal con los objetivos de la Hacienda, al no estar formalmente establecidos, el no contar con políticas para el accionar de los colaboradores ha dado lugar a un ambiente laboral poco adecuado, además de debilidades en la supervisión y monitoreo impidiendo dar respuesta a las necesidades de la actividad económica desempeñada.

Se observó la presencia de errores e inconsistencias al desarrollar los procesos necesarios para el funcionamiento de la Hacienda, ocasionando demoras, en vista que no se encuentran claramente definidas y asignadas las tareas, responsabilidades y jerarquías, suscitando conflictos entre colaboradores al no tener la certeza de lo que debe efectuar cada uno, en este sentido algunos consideran que están realizando más trabajo en relación a otros, dando paso a sensaciones de malestar y conflictos en el talento humano.

Otro de los efectos que se generan es la escasez de recursos por un uso poco eficiente, disminuyendo la rentabilidad al final de cada periodo, conllevando a adquirir deudas para seguir operando, en algunas ocasiones incurriendo en el incumplimiento de las obligaciones contraídas con los proveedores de insumos y colaboradores, al desconocer los índices reales en términos de rentabilidad se obstaculiza una adecuada gestión de los recursos en la Hacienda.

Una vez que fueron identificados cada uno de los problemas establecidos que afectan de forma directa e indirecta a la empresa se formula como alternativa de solución acciones de mejora que permitan optimizar la gestión administrativa combinando los conocimientos y capacidades del propietario junto a herramientas específicas que se orienten a contrarrestar las debilidades que experimenta la Hacienda Bananera Margarita Dos, posibilitando incrementar los niveles de rentabilidad, contribuyendo así a dar estabilidad a su funcionamiento y estabilidad en el mercado.

### **5.1. Delimitación del objetivo de investigación**

**Área:** Administrativa

**Aspecto:** Gestión administrativa y la rentabilidad de la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, 2020.

**Delimitación espacial:** La presente investigación se llevó a cabo con la participación del personal de diferentes departamentos de la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, provincia de Los Ríos.

**Delimitación temporal:** El proyecto investigativo fue desarrollo en el periodo académico octubre 2021 – febrero 2022.

#### **Delimitación de contenido**

La presente investigación sitúo la eficiencia de la gestión administrativa como un factor que incide directamente en la rentabilidad de la empresa, pudiendo ser determinante en el éxito o fracaso del negocio. A través del desarrollo de la propuesta se pretende evaluar la gestión de la administración de la Hacienda Bananera Margarita Dos con el fin de obtener información útil, que constituye la base para diseñar una planificación administrativa enfocada a las características particulares y requerimientos internos, así como las áreas más vulnerables de la hacienda, a fin de fortalecer su funcionamiento y la obtención de resultados y mejorar la competitividad y rentabilidad.

## **5.2. Formulación del problema**

¿Cómo la gestión administrativa incide en la rentabilidad de la Hacienda Bananera Margarita Dos, del cantón Valencia, periodo 2020?

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. Objetivo General**

Evaluar la gestión administrativa y su incidencia en la rentabilidad de la Hacienda Bananera Margarita Dos, del cantón Valencia, periodo 2020 para mejorar el uso de sus recursos.

### **6.2. Objetivos específicos**

- ⌚ Realizar un diagnóstico de la situación actual con la matriz FODA, para la valoración de la problemática de la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, 2020.
- ⌚ Analizar la rentabilidad mediante indicadores financieros para la obtención de información relevante del manejo de recursos en la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia.
- ⌚ Desarrollar acciones de mejora basadas en el modelo ANECA, para la optimización de la gestión administrativa en la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, 2020.

## 7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS

**Tabla 2:** Actividades y sistemas de tareas en relación de los objetivos planteados

Objetivos	Actividades	Resultados de la actividad	Medios de verificación
Realizar un diagnóstico de la situación actual, con la matriz FODA, para la valoración de la problemática de la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, 2020.	<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Diseño de instrumentos.</li> <li>⌚ Validación de instrumentos.</li> <li>⌚ Aplicación de entrevista y encuestas.</li> <li>⌚ Tabulación de información.</li> <li>⌚ Representación de la información</li> <li>⌚ Análisis e interpretación de la información.</li> <li>⌚ Elaboración de análisis FODA</li> <li>⌚ Determinación de estrategias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Conocimiento de la entidad.</li> <li>⌚ Información del giro del negocio y departamentos.</li> <li>⌚ Datos de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Entrevista</li> <li>⌚ Encuesta</li> <li>⌚ Matriz FODA</li> </ul>
Analizar la rentabilidad mediante indicadores financieros para la obtención de información relevante del manejo de recursos en la Hacienda Bananera Margarita Dos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Realización del análisis horizontal</li> <li>⌚ Realización del análisis vertical.</li> <li>⌚ Selección de indicadores.</li> <li>⌚ Cálculo de indicadores.</li> <li>⌚ Análisis de indicadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Información del endeudamiento del activo.</li> <li>⌚ Información del endeudamiento del patrimonio y del activo fijo.</li> <li>⌚ Informe del análisis del apalancamiento financiero.</li> <li>⌚ Resultados VAN y TIR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Estado de resultados</li> <li>⌚ Balance general</li> <li>⌚ Indicadores de rentabilidad.</li> </ul>
Desarrollar acciones de mejora basadas en el modelo ANECA para la optimización de la gestión administrativa en la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, 2020.	<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Elaborar una estructura.</li> <li>⌚ Detallar las fases del modelo ANECA.</li> <li>⌚ Detección de debilidades y áreas a mejorar.</li> <li>⌚ Planteamiento de actividades de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Diseño de acciones de mejora para la Hacienda Bananera Margarita Dos con actividades basadas en el modelo ANECA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Determinación de acciones de mejora acorde al modelo ANECA.</li> </ul>

Elaborado por: Las Autoras

## **8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

### **8.1. Antecedentes investigativos**

La gestión administrativa indudablemente trae consigo ciertas complejidades, más aún en las empresas agrícolas, que generalmente enfocan sus esfuerzos en la parte de producción, descuidando las funciones de planificación, organización, dirección y control, lo que puede derivar en una serie de inconvenientes debido de coordinación entre lo que se pretende alcanzar y las acciones realizadas, generando pérdida de recursos. A continuación se presentan las investigaciones que permitieron orientar el enfoque teórico del presente estudio:

#### **Antecedente 1. La gestión administrativa y su impacto en la productividad de la compañía agrícola COAMU S.A.**

Erazo (2016) llevó a cabo un estudio con el objetivo general de identificar la gestión administrativa y su impacto en la productividad a través de métodos y técnicas de investigación descriptiva para el establecimiento de mejoras en la compañía localizada en Machala. La problemática se relacionaba con la falta de comunicación, baja productividad empresarial, deficiente control en la entrada y salida de materia prima, la calidad de los productos, el desarrollo de la tecnología empresarial; en conjunto una inadecuada gestión administrativa.

La investigación mantuvo un enfoque cualitativo con el tipo de investigación descriptivo, se apoyó en el métodos inductivo- deductivo. Las técnicas de investigación que favorecieron la recopilación de datos e información fueron la encuesta y entrevista semiestructurada, se utilizó el cuestionario como instrumento, cuyas preguntas se relacionaron directamente con las variables de estudio.

Los resultados dieron a conocer que la gestión administrativa en la empresa presenta varios factores que determinan la productividad, tales como: la comunicación empresarial, satisfacción laboral, recursos utilizados, control de calidad, participación en toma decisiones, la remuneración, seguridad laboral, la capacitación del personal, finalmente se denotó la importancia de medir la productividad a través de indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad y calidad.

### **Antecedente 2. Gestión administrativa-operativa y su incidencia en la productividad de la hacienda bananera “Konita”, periodo 2014-2015. Plan de control operativo.**

Vique (2016) desarrolló una investigación cuyo objetivo general fue evaluar la administrativa-operativa y su incidencia en la productividad de la hacienda bananera “Konita”, periodo 2014-2015, de acuerdo a la observación se detectó diferentes problemas en la operatividad de la empresa ubicada en la ciudad de Quevedo, se origina bajo rendimiento productivo que implica una rentabilidad que no justifica la inversión realizada en la empresa. Los métodos que se utilizaron fueron el analítico-sintético, deductivo, inductivo para el tratamiento de la información que se recopiló en cada una de las etapas de la investigación; las técnicas para recabar información fueron la observación directa, encuestas y entrevistas aplicadas.

Los resultados revelaron una débil gestión administrativa – operativa en el proceso productivo de banano de la hacienda bananera “Konita”, ocasiona la poca supervisión a las actividades realizadas, no se mantiene eficiencia en la utilización de recursos. Respecto a la rentabilidad en el año 2014 por cada dólar consumido en producir banano se obtuvo 33 centavos de productividad, mientras que en el 2015 apenas fue de 8 centavos.

### **Antecedente 3. La gestión administrativa y su impacto en la productividad de las microempresas agrícolas de baby banano del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.**

Chacon y Olmedo (2021) frente a la problemática que presentan las microempresas agrícolas de baby banano del cantón La Maná, desarrollaron una investigación que permitió detectar que una débil gestión administrativa, genera varios efectos adversos; tuvo por objetivo general diagnosticar la gestión administrativa mediante un estudio de campo para determinar su impacto en la productividad de las microempresas agrícolas de baby banano del cantón La Maná.

En cuanto a la metodología se utilizó los tipos de investigación bibliográfica, formativa, de campo. Los métodos aplicados para procesar la información acerca de las variables fueron el analítico- sintético y deductivo. Para la recopilación de datos e información se aplicó el censo y encuestas con sus respectivos cuestionarios que se formularon con preguntas de opción múltiple, obteniendo acceso a información primaria, que permitió determinar el impacto de la gestión administrativa en la productividad.

La población objeto de análisis estuvo formada por 97 productores de baby banano den cantón La Maná. La población de empleados ascendió a 1164 y al aplicar el cálculo de la muestra se obtuvo un resultado de 138. Finalmente se concluyó que la gestión administrativa realizadas en las microempresas de baby banano en el cantón La Maná es satisfactoria, tienen sus objetivos y metas planteadas, se denotó que los propietarios administran de manera adecuada los recursos.

Estas microempresas se caracterizan por ser de carácter familiar y contribuir significativamente a la economía generando fuentes de empleo para los lamanenses. La productividad de estos establecimientos es satisfactorio para los microempresarios presentan una eficacia del 60% y una eficacia del 66.67% alcanzando los objetivos propuestos. Se propuso el modelo de gestión administrativo EFQM para mejorar paulatinamente su productividad.

Cada una de las investigaciones citadas aporta un visión metodológica y de soluciones para la problemática que experimentan las empresas agrícolas en relación a la gestión administrativa, que es la columna vertebral para el adecuado funcionamiento de cualquier tipo de empresa, por tal razón han sido tomadas como antecedentes, se resalta además que dicha información brinda una contextualización del objeto de estudio, es decir amplia el margen de conocimiento y la forma de abordar la gestión administrativa en establecimientos agrícolas.

## 8.2. Categorías fundamentales

La categorías fundamentales de la fundamentación científica técnica son las siguientes:



**Figura 1:** Categorías Fundamentales

Elaborado por: Las autoras.

### **8.3. Marco teórico**

#### **8.3.1. Gestión Administrativa**

Se fundamenta en un soporte administrativo abierto, flexible, dinámico y continuo que implica un conjunto de actividades que se realiza para dirigir una organización, mediante la conducción de varias tareas, recursos y esfuerzos, así como la capacidad para coordinar, dirigir las acciones y las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la empresa, que permitan prevenir los problemas y alcanzar los objetivos propuestos. Centra su estudio en la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades. (Castañeda y Vásquez, 2016).

El término gestión deriva del latín *gestionis*, que significa, efecto de gestionar, realizar diligencias orientadas al logro de algo, se vincula con la idea de *gestar*, del latín *gestare*, que significa, llevar consigo, desarrollar una idea, que se relaciona con el verbo *genere*. Así la gestión involucra *gestar* planes o ideas y el accionar sobre estos, asimismo, requiere de un objeto sobre el cual realizarse, convirtiéndose en un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar para alcanzar objetivos determinados mediante el despliegue de diversos recursos (humanos, económicos, financieros, tecnológicos, etc.) que permiten responder a cierta necesidad que presenta la sociedad (Chávez et al., 2020).

En base a las definiciones expuestas la gestión administrativa corresponde al quehacer administrativo realizado por una o varias personas que implica coordinación e involucra las funciones de planificación, organización, dirección y control de las necesidades, procesos y áreas proporcionando una estructura de funcionamiento que permita el uso eficiente de recursos, controlando costos y gastos incurridos en fin de incrementar la capacidad económica de la empresa a fin que se mantenga solvente y el negocio sea lucrativo, para ello realiza una planificación estratégica que le permita lograr sus metas.

##### **8.3.1.1. Importancia de la gestión administrativa**

La gestión administrativa en una empresa es clave y sirve como base para la ejecución y potencialización de tareas para cumplir con los objetivos planteados y contribuir con la

supervivencia y crecimiento de la misma, de ahí su importancia para toda organización exitosa y juega un papel esencial para garantizar su óptimo funcionamiento porque la gestión administrativa supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización (Fontalvo, Mendoza y Visbal, 2016).

Hablar de gestión administrativa se ha convertido en un tema de gran importancia, por la presencia de mercados cada vez más competitivos que demandan mayor capacidad de adaptación y productividad de las empresas, de ahí proviene su creciente relevancia, a través de la aplicación de sus fases y principios permite prever los ciclos económicos y los cambios en el mercado. Por tal razón los directivos de hoy en día fundamentan su desempeño en el diseño de planes estratégicos, la gestión de los procesos empresariales y en la constante búsqueda de nuevas oportunidades para el crecimiento organizacional (Guerrero, 2019).

La importancia de la gestión viene dada por la eficiencia que ejerce en la planificación y control riguroso, para la ejecución de actividades de forma eficiente orientados a conseguir un objetivo común con la coordinación y optimización de recursos, logrando anticiparse a eventualidades y disponer de planes de acción alternativos, desde la gestión administrativa se crean condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar, monitorear y hacer seguimiento a los procesos que se generan en la ejecución de proyectos y acciones, racionalizando los recursos humanos, materiales y financieros, en atención a los objetivos formulados.

#### **8.3.1.2. Características de la gestión administrativa**

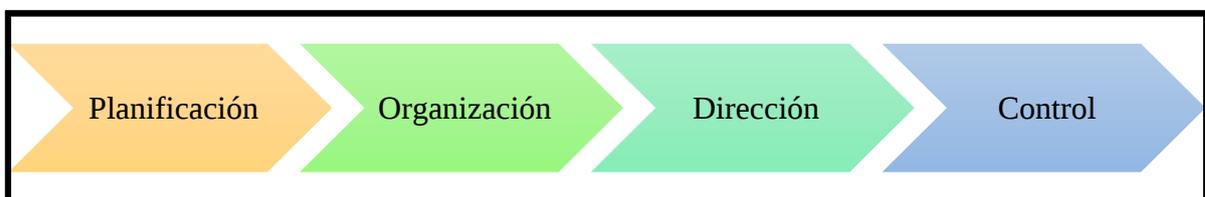
Todo proceso administrativo es único, forma una sinergia continua e inseparable en que cada parte, cada etapa y actividad tiene que estar indisolublemente unidos con los demás, de modo que forman la base o cimientos para la operación de cualquier empresa, por tales atribuciones posee una serie de características que a continuación se describen:

- ⌚ **Presenta una estructura formal:** existe una clara jerarquía de autoridad de arriba abajo, contempla la definición de roles y responsabilidades que se materializa a través de la estructura organizacional.

- ⌚ **Universalidad:** su accionar tiene alcance sobre todos los niveles y procesos de la empresa.
- ⌚ La asignación de tareas en función de las habilidades es otro de los rasgos distintivos de la gestión administrativa, ya que posibilitan obtener una eficiencia óptima.
- ⌚ **Unidad jerárquica:** Todos los miembros se encuentran en distintos niveles de jerarquía, sin embargo forman parte del mismo proceso administrativo y empresa.
- ⌚ **Unidad temporal:** es efectuada a través de una serie de etapas y componentes no obstante, su ejecución es paulatina y nunca deja de llevarse a cabo.
- ⌚ **Es específica:** pese a que la gestión administrativa va de la mano con otras funciones (como la económica, contable, productiva, comercial, logística, etc.) tiene su propio campo de acción.
- ⌚ **Flujo de información:** Promueve el flujo de información oportuno creando para ello redes de información que favorece la toma de decisiones dentro de la empresa.

### 8.3.1.3. Funciones de la gestión administrativa

La gestión administrativa se constituye de cuatro funciones:



**Figura 2:** Fases de Gestión administrativa  
**Fuente:** Blandez (2016)

#### ⌚ **Planificación**

La planeación aporta grandes beneficios para la empresa, dado que permite asignar recursos de forma eficiente, a aquellas actividades que se consideren necesarias para el logro de los objetivos, enfoca los esfuerzos y provee un marco en el cual los integrantes de la empresa

podrán desarrollar sus actividades eficazmente. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos, así las actividades pueden realizarse acorde políticas, normas y procedimientos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos (Domínguez, 2020).

La planificación responde a las interrogantes qué, cuándo, dónde, por qué y cómo se hará y quién lo hará, a través de su despliegue el proceso de establecer metas y elegir los medios para lograr esas metas, por tal razón implica elegir entre alternativas, pensando antes de hacer. Es un paso preparatorio para la acción que sigue, en síntesis la planificación es el esquema de las actividades futuras que se realizan para lograr objetivos predeterminados, y se expresa como una función fundamental de la gestión que sienta las bases para el desarrollo de las demás fases del proceso administrativo (Chiavenato, 2018).

Esta fase se caracteriza por ayudar a la gerencia a mejorar el desempeño futuro, estableciendo objetivos y seleccionando un curso de acción, en beneficio de la organización, se minimiza el riesgo y la incertidumbre, con la vista puesta en el futuro, se facilita la coordinación de actividades. Por lo tanto, reduce la incertidumbre entre actividades y elimina el trabajo improductivo, además establece de antemano lo que se debe hacer en el futuro, por lo que proporciona una dirección para la acción.

### 🕒 Elementos de la planificación

De acuerdo a Beltrán y López (2018) la planificación presenta una serie de elementos entre los cuales destacan los siguientes:

**Objetivos:** Son los fines hacia los que se dirige la actividad y representan el punto final de la planeación.

**Estrategias:** es el curso de acción que debe seguir la empresa para llegar a los objetivos establecidos.

**Políticas:** son las declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones.

**Presupuestos:** informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos. Puede expresarse en términos financieros y de horas laborables, en unidades de producto u horas máquina, o en cualquier término numérico medible.

**Procedimientos:** planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras.

## 🕒 Organización

La estructura organizacional depende los recursos, la tecnología que utiliza, el mercado en el que opera, y su estrategia. Como fase del proceso administrativo, la organización determina las reglas y los componentes para diseñar técnicamente a la empresa, su idoneidad se refleja cuando sus miembros saben cuál es su trabajo, su responsabilidad, su función para tomar decisiones, conocen su nivel jerárquico y los canales de comunicación formal, evitan la duplicidad de actividades y permite la integración del factor humano, que son factores fundamentales para la din (Cano, 2017).

Organizar es aquel proceso que se desarrolla para marcar un orden y definir las pautas por las cuales se efectuara el trabajo o actividad desempeñada, además de las jerarquías necesarias, y la distribución de los recursos, de una forma que permita alcanzar el objetivo de la organización, es importante porque toma como referencia la manera en la cual puedan dividir y asignar las actividades a cada parte de la empresa de manera coordinándolas para que puedan dar competitividad (Larrarte, 2018).

Como parte del proceso administrativo la organización se enfoca en que las relaciones entre las áreas generen sinergia y no competencia ni separación de la misión y visión, siendo importante que los colaboradores conozcan la estructura y funcionamiento para de esta manera relacionar o coordinar la distribución de responsabilidades, actividades y recursos en fin de optimizar el funcionamiento y disponer de planes de acción que aseguren contar con todos los recursos necesarios para que la empresa opere de forma eficiente.

## 🕒 Elementos de la organización

### a. Mapa de procesos

Un mapa de procesos de una empresa compuesto por los componentes de la cadena de valor y las medidas de control necesarias para asegurar la eficiencia de sus procesos. Es una representación simplificada del funcionamiento, ilustra el flujo de procesos desde la percepción general hasta los niveles más específicos que permitan identificar oportunidades de mejora. También es conocido como diagrama de valor se define como un inventario visual que ejemplificar la interrelación que se establece entre todas las áreas de la empresa, de este modo se obtiene una perspectiva integral o específica de los procesos necesarios para satisfacer las demandas de los clientes (Baca, 2016).

El mapa de procesos tiene por finalidad establecer de forma sencilla y gráfica el funcionamientos de los procesos y actividades que una empresa lleva a cabo, generalmente es realizada por un equipo con responsables de todos los departamentos, que se ocupan de identificar los procesos, tanto los principales como los secundarios; en el mapa de procesos se simbolizan tres clases de procesos estratégicos, operativos y de soporte (Acebrón, 2015).

### b. Organigrama estructural

Una forma característica de sistematizar la estructura de la una empresa es a través de un organigrama, que es una herramienta que permite especificar las redes de autoridad y comunicación que se establece entre las personas que forman parte de una organización, supone un modelo simplificado de las jerarquías y atribuciones que le corresponde a cada miembro (Domínguez, 2020).

El organigrama es una representación visual de la estructura organizacional de una empresa o de cualquier otro establecimiento en el que se indica esquemáticamente, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones entre el talento humano, líneas de comunicación y de asesoría. Su principal función es proporcionar información, debe ser fácil de entender y sencillo de usar, para todos los colaboradores lo asimilen (Larrarte, 2018).

### **c. Manual de funciones**

El manual de funciones es un documento formal que se ha convertido en una herramienta de administración de personal que revela las actividades y responsabilidades de los colaboradores, dejando como resultado una compilación de las descripciones de los cargos de trabajo existentes en una empresa. La información que proporciona sirve para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución (Cano, 2017).

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas. Su elaboración debe considerarse un lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Una de las características del manual de funciones es la flexibilidad para su modificación o actualización acorde con las políticas empresariales (Baca, 2016).

#### **Dirección**

Es la ejecución de los planes con la estructura organizacional y se relaciona con la acción e influencia interpersonal de la administración, mediante la orientación de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la empresa, en este sentido el ejercer el liderazgo mediante una adecuada motivación, supervisión y toma de decisiones acertadas ayudara alcanzar de forma efectiva lo planeado, organizado, que permita lograr los propósitos proyectados con la toma de decisiones oportunas (Baca, 2016).

Es definida como la ejecución y orientación de lo planeado y organizado, comprende poner en marcha las decisiones, estrategias, actividades y procesos establecidos por la dirección en su plan de gestión administrativa. Se relaciona con la orientación de personas valiéndose de elementos como el liderazgo y motivación que encamina a la acción, y la realización del plan establecido, procurando seguir el camino planteado para lograr la consecución de los objetivos y metas a corto y largo plazo (Marconi, 2018).

La dirección es aquella fase que contempla influir o impulsar al talento humano a trabajar en conjunto por los intereses empresariales en que al ejecutar o poner en marcha el plan se delegan las funciones y responsabilidades, es una etapa indispensable pues de nada sirve el mejor plan si al final no se pudo ejecutar de la forma esperada y no se obtiene el resultado deseado, por ello es importante que en esta etapa se verifique la realización de todas las acciones planteadas sin descuidar los detalles.

### 🕒 **Control**

El control implica la medición la supervisión y retroalimentación de las actividades realizadas en la empresa, cada uno de los mecanismos de control tiene por fin asegurar un objetivo, con el fin de corregir cualquier problema y evaluar los resultados para un mejor proceso en la toma de decisiones, es decir, la función administrativa de control tiene como objetivo central encontrar donde están los errores o puntos débiles de ejecución de la actividad, a fin de corregir e implementar los cambios de acuerdo a los resultados que la empresa pretende alcanzar (Beltrán y López, 2018).

El control es la función administrativa de la actividad de seguimiento para mantener a la organización encaminada y permitir las correcciones necesarias en caso de errores, desviaciones y fallas; se caracteriza por el seguimiento y evaluación del desempeño, tiene por objetivo verificar si lo planeado, organizado y dirigido logró el resultado esperado, para tal efecto se compara lo idealizado con lo logrado. Busca detectar aquello que impide el proceso y pueda generar situaciones poco favorables, siendo importante analizar con regularidad el que garanticen a través de diferentes procedimientos que permitan monitorear en qué medida se están cumpliendo los objetivos (Bueno et al., 2018).

#### **8.3.1.4. Plan de mejora**

Un plan de mejora es una propuesta de actuaciones que resulta de un proceso planificado, que empieza por el diagnóstico, que recopila y formaliza los objetivos y las correspondientes iniciativas orientadas a fortalecer los puntos fuertes y dar solución a las debilidades detectadas, estableciendo prioridades y temporalizandolas. Como herramienta de acción el plan de mejora

debe alinearse a la misión, visión y políticas de la empresa, pero sobre todo deben contar con la implicación de todos los agentes involucrados (García y Casanueva, 2016).

El plan de mejora se define como un conjunto de acciones propuestas para mejorar el servicio, al reducir y eliminar las deficiencias identificadas en las determinadas áreas de una empresa. Por otro lado el autor Bayas (2016) expresa que un plan de mejora busca identificar las debilidades que posee una organización para luego ser evaluadas mediante la aplicación de determinadas herramientas como la matriz FODA, de esta manera resuelven de manera efectiva debilidades cuyos efectos se extienden por las áreas que componen la empresa e impiden que se alcancen los resultados esperados (Velásquez, 2019).

El plan de mejora permite situarse en un enfoque de futuro y reflexionar sobre los cambios y desafíos del mercado, analizar los problemas de forma integral, definir los objetivos que la empresa busca alcanzar a corto y largo plazo. Además ayuda a dar prioridad a las decisiones y favorece la asignación de recursos, implica a los colaboradores de las diferentes áreas que componen la empresa, pero sobre todo requiere de cambios en la cultura organizativa que empiecen por la parte directiva y se expanda hacia los niveles operativos.

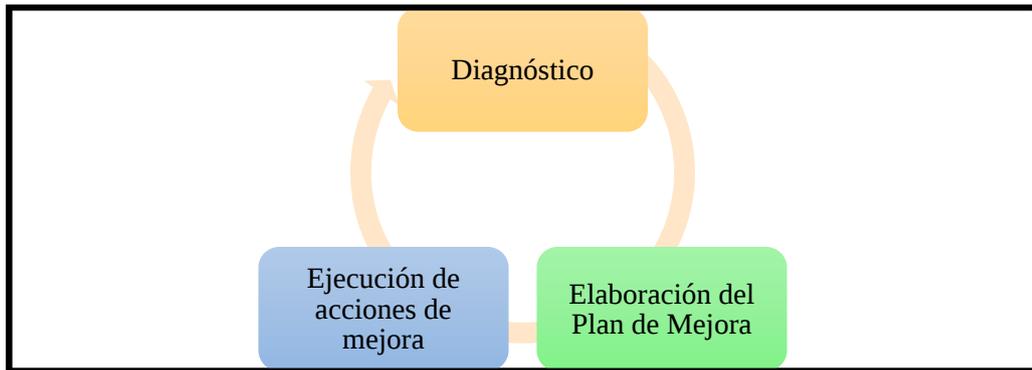
### 🕒 **Características del plan de mejora**

De acuerdo a la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña (2015) el plan de mejora debe cumplir con las siguientes características:

- a. **Viabilidad:** se resalta la importancia de analizar los pro y contras del contexto en que se aplicará el plan de mejora a fin de plantear actividades viables, que satisfagan los requerimientos de los objetivos programados.
- b. **Coherencia:** Un plan de mejora adecuado debe ser coherente y realista, basarse en un diagnóstico previo que le permita responder a la situación y necesidades de la empresa.
- c. **Consensuado:** el proceso evaluativo debe fundamentarse en un consenso y la participación, siendo necesario debatir las acciones del plan de mejora para llegar a posibles acuerdos que garanticen mejores resultados de la aplicación del plan de mejora.

## 🕒 Ciclo del plan de mejora

Como se mencionó anteriormente un plan de mejora es aquel grupo de actuaciones, actividades y estrategias de mejoras que se realizan en base a un diagnóstico previo, al tratarse de un proceso contempla una serie de etapas:



**Figura 3:** *Ciclo del Plan de Mejora*  
Fuente: Andrade, (2017).

La aplicación del plan de mejora requiere de la atención de cada una de las etapas que los componen, en primera instancia el diagnóstico involucra la detección de la situación actual de la empresa, estableciendo para tal efecto las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas inherentes al contexto de operaciones. En este devenir pueden resultar útiles herramientas como la matriz FODA, EFE y EFI, que permiten evaluar los críticos internos y externos manteniendo un criterio cualicuantitativo. En base a los resultados del diagnósticos se elabora el plan de mejoras, cuyas actividades deben ser ejecutadas (Bayas, 2016).

### a. Diagnóstico

El diagnóstico es la primera fase e informa cuál es el punto de partida de la realidad que queremos modificar, por la vía del análisis de la situación actual, el plan de mejora establece cómo mejorar dicha realidad.; para ser considerado un buen fundamento del plan de mejora, tiene que cumplir con los siguientes requisitos: ser equilibrado, objetivo, completo, sistemático y detallado, oportuno en el tiempo, mantener una visión compartida y sustentado en evidencias (Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña, 2015).

### **a1. Matriz FODA**

El análisis FODA es un marco directo que consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Cabe señalar que, de existir una situación compleja el análisis FODA puede hacer frente a ella de forma sencilla y eficaz. Enfocándose así a los factores que tienen mayor impacto en la organización, por ello es ampliamente utilizado para la planificación a corto, mediano y largo plazo (Cano, 2017).

Es una de las herramientas de diagnóstico más utilizadas en el ámbito empresarial, una de las principales razones es la sencillez de su aplicación y el impacto de sus resultados, independientemente de si el objetivo es crecimiento o posición de mercado sostenible.

Contribuye a varios objetivos clave, el principal proporcionar información actualizada sobre la capacidad interna de la empresa y el mercado en que opera definiendo así su postura competitiva (Blandez, 2016).

El análisis FODA constituye una herramienta de planificación estratégica dentro de los establecimientos que brinda un direccionamiento mediante la identificación de la misma: determinando los factores internos: las fortalezas y debilidades cuyo manejo y responsabilidad corresponde a la organización; de igual forma las oportunidades y amenazas que forman parte del ambiente o entorno externo (factores políticos, económicos, ambientales, sociales, demográficos) y no dependen de la capacidad administrativa u operativa de la empresa.

### **b. Elaboración del plan de mejora**

La elaboración del plan de mejora requiere del planteamiento de una propuesta, la discusión y negociación con los colaboradores y finalmente debe ser aprobada. Contempla los puntos débiles y fuertes que se identificó en el diagnóstico, los objetivos de mejora, las acciones o iniciativas de mejora, la temporización y plazos correspondientes a cada acción, los responsables, los recursos necesarios para poner en marcha las actividades formuladas, los indicadores de seguimiento (Agencia de Calidad del Sistema Universitario de Cataluña, 2015).

### c. Ejecución de los planes de mejora

Esta etapa corresponde a la puesta en marcha de cada una de las actividades establecidas en el plan de mejora, conforme a los tiempos y recursos asignados; en este punto es trascendental efectuar una reunión de socialización con los colaboradores para presentarles el resultado del plan de mejora y reiterar la importancia del rol que ellos poseen para el cumplimiento de los objetivos propuestos inicialmente (Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña, 2015).

#### 🕒 Modelos y formatos del plan de mejoras

Existen varios criterios al elaborar y diseñar un plan de mejoras por tanto a continuación se detallará tres modelos más principales que servirán de guía para la propuesta:

##### a. Modelo básico de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

De acuerdo a la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso en el año 2018 estableció un modelo guía para la aplicación de un plan de mejoras el mismo que está estructurado por once elementos que van desde la dimensión hasta abordar la responsabilidad de dicho plan, a continuación, se muestra las variantes de la determinada estructura:

**Tabla 3:** Estructura del Plan de mejora según Universidad Católica de Valparaíso

<b>PLAN DE MEJORA</b>	Dimensión
	Criterio
	Aspecto a mejorar
	Plan de acción
	Actividad del plan de acción
	Indicador de logro
	Valor actual
	Meta
	Medio de verificación
	Recurso
	Responsable

**Fuente:** Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (2018)

A continuación, se muestra el formato establecido bajo los criterios de la estructura del autor:

**Tabla 4:** Modelo del Plan de mejora según Universidad Católica de Valparaíso

<b>Dimensión II: Condiciones de Operación</b>									
Criterio:									
Aspecto a mejorar	Plan de acción	Actividad del plan de acción	Indicador de logro	Valor actual de indicador de logro	Medio de verificación (evidencia)	Recursos	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de termino

**Fuente:** Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, (2018)

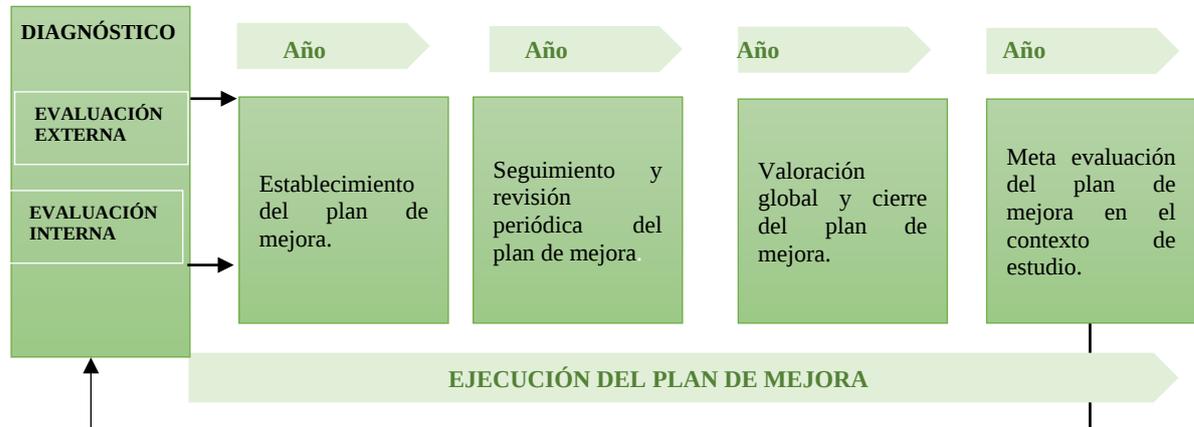
Como se puede percatar el modelo establecido por el autor permite conocer que queremos cambiar es decir el aspecto a mejorar dentro de las organizaciones en el caso de estudio se centra en el mejoramiento de la gestión administrativa cuestionando ¿Cómo vamos a realizar?, tras ellos definir los responsables que tomaran la iniciativa y sobre quien caerá la rendición de cuentas. Como expresamos la utilización de este modelo permitirá conocer de forma detallada el cambio que se busca en el área administrativa de la organización analizada.

#### **b. Modelo de plan de mejora de la Agencia Nacional de la Calidad**

Este plan de mejora es esencial para promover calidad de las empresas, debido a que permite mantener una buena salud empresarial y a la vez lograr resultados grandes en la mitigación de errores en el desarrollo de las actividades, es decir la mejora impulsa tanto la mejora de procesos como de productos. Las empresas que buscan activamente formas de mejorar su negocio incrementan invariablemente el valor de sus productos y servicios.

En el panorama competitivo y de rápido movimiento de hoy, este es un factor crítico para la mayoría de las empresas líderes, para cumplir con lo expresado es necesario realizar un diagnóstico luego determinar objetivos como acciones enfocadas en el plan de mejora, para proponer indicadores de seguimiento y finalmente condiciones del plan.

La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad (2016) extiende el siguiente plan de mejoras.



**Figura 4:** Esquema de Evaluación, Planificación y Seguimiento

**Fuente:** Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad (2016)

La estructura de este modelo está enfocada a beneficiar a las organizaciones debido al comunicar el valor y la importancia de la mejora continua e incorporar en todos los aspectos del negocio como una estrategia disciplinada. Deben capacitar a sus empleados para que estudien los procesos internos y creen formas de hacerlos más eficientes. Deben estudiar sus éxitos y fracasos con respecto a sus clientes y actuar basándose en esos aprendizajes para ir más allá de la satisfacción del cliente.

### c. Modelo ANECA

Este modelo busca el desarrollo de la gestión en las empresas, permite lograr resultados óptimos basándose de una secuencia de etapas que empiezan por la detección de las debilidades en el desarrollo de las actividades. Su esencia radica en el enfoque directo sobre las deficiencias para contrarrestarlas utilizando mecanismos y técnicas sencillas y prácticas, cuya aplicación debe adherirse a la estructura misma de la empresa (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2017).

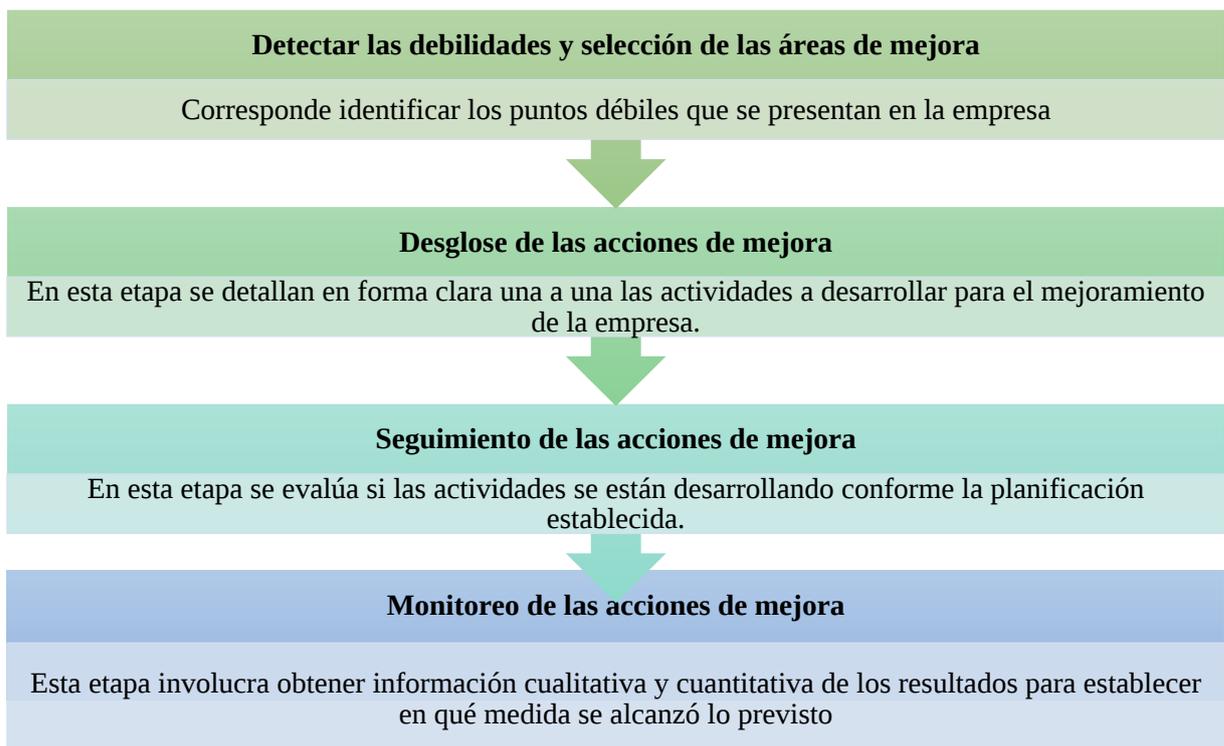
Entre los beneficios directos de la aplicación de este modelo aborda las mejoras continuas ya que puede calcular o estimar el ahorro de tiempo y costos incluso antes de implementar los cambios. Su propósito es materializar la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los distintos procesos de gestión administrativa, que puedan reflejarse en un mejor uso de recursos (humanos, económicos, materiales y financieros). Su contenido a más

de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar (Cueva, 2021).

Este modelo posibilita contar con una hoja de acción organizada, priorizada y planificada de aquello que se busca mejorar, su implantación y seguimiento debe estar enfocado al incremento del nivel de eficacia eficiencia del funcionamiento de la empresa, para que el usuario final pueda percibirlo claramente, en vista que se ha mejorado el producto o servicio entregado.

### 🕒 **Etapas del modelo ANECA**

La ANECA Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2017), establece el modelo de plan de mejora con los siguientes pasos a seguir, mismos que están relacionados y deben ser desplegados en forma sistemática por cada fases de la gestión administrativa:



**Figura 5:** Pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras

**Fuente:** Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2017)

#### **a. Detectar las debilidades**

En esta etapa corresponde determinar las debilidades puntuales que presenta la empresa basándose en información primaria proveniente de encuestas o entrevistas que sustenten este

proceso, que supone la base del plan de mejora ANECA, para tal efecto, se sugiere el uso del siguiente formato:

**Tabla 5:** *Formato de detección de debilidades*

Punto débil	Fase del proceso administrativo	Áreas de mejora

**Fuente:** (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación , 2017).

### **a1. Puntos débiles y área de mejora: planificación**

Dentro de este ítem se contemplan aquellas deficiencias relacionadas con el direccionamiento estratégico: la misión y de esta manera establecer la visión y los objetivos. Se concibe que la planeación asume un rol conductor y directriz de la organización, sin el cual la empresa estaría a la deriva como un barco sin timón.

Se observa el accionar de los directivos, valorando la idoneidad de la toma de decisiones, identificando los puntos débiles que de ser fortalecidos implicarían mayores beneficios para la empresa. Otro de los puntos que se contempla es el uso de cronogramas y presupuestos, por tratarse de herramientas de vital importancia, que permiten estimar los costos y gastos derivados de las actividades que se realizan. El abordaje de los elementos inherentes al componente de planificación se considera de alta relevancia, ya que define el curso de acción de la organización.

### **a2. Puntos débiles y área de mejora: organización**

En este ítem se contemplan aspectos las debilidades relacionadas con el talento humano, específicamente con lo referido a la delimitación de líneas de jerarquía, responsabilidades y actividades que corresponden a los cargos existentes en una empresa, por lo tanto se pone atención, en la disposición y actualización de herramientas que contribuyan a consolidar la estructura organizacional, tales como: organigramas, manuales de funciones y políticas.

### a (3). Puntos débiles área de mejora: dirección

En primera instancia se visibiliza las debilidades relacionadas con el liderazgo, comunicación interna y externa, cuyos aspectos tienen que ver con orientar y motivar, en este punto se resalta la función del gerente que es la persona que se encuentra al frente de la empresa y requiere del compromiso de los empleados, para que realicen tareas esenciales definidas en sus procedimientos organizativos.

En este contexto la dirección también implica supervisión y evaluación de una manera directa a quienes forman parte del talento humano en sus labores diarias, para que prevalezca la eficiencia, denotando la capacidad de influenciar en la organización, para alcanzar los objetivos, con el aprovechamiento máximo de los recursos disponibles o asignados.

### a (4). Puntos débiles y áreas de mejora: control

En este ítem corresponde la determinación de deficiencias referidas a los procesos de verificar, establecer, comparar y medir los resultados para detectar, prever y corregir desviaciones, con el propósito de mejorar el funcionamiento de la empresa, el establecimiento claro de políticas es fundamental para dar cimientos adecuados para el despliegue de esta función.

### b. Selección de las áreas de mejora

En esta etapa se procede a seleccionar las áreas de mejoras considerando cada una de las fases del proceso administrativo, a continuación se muestra el formato guía:

**Tabla 6:** Formato para selección de las áreas de mejora

FASE:	
<b>Área de mejora 1:</b>	
<b>Descripción del Problema</b>	
<b>Consecuencias</b>	
<b>Acciones de Mejora</b>	
<b>Beneficios esperados</b>	

**Fuente:** (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2017).

### c. Desglose de las acciones de mejora

Esta es una de las fases más extensas del plan de mejora, porque permite detallar cada una de las acciones a llevar a cabo en la fase de planificación, organización, dirección y control, las cuales permitirán contrarrestar las debilidades detectadas a través de las fases anteriores del plan de mejora (Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña, 2015).

La mejora continua no tiene por qué aumentar su carga de trabajo; no debería crear pasos adicionales ni tomar tiempo adicional para implementarlo. Los pasos están destinados a integrarse en el trabajo que ya se está realizando. Con dicho esto se procede a mostrar el modelo del plan de mejoras el autor manifestado (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación , 2017).

#### c (1). Desglose de actividades de planificación

Para el despliegue de las acciones de mejora en la función de planificación se consideran los siguientes elementos:

- ⌚ **Logotipo:** Es una imagen que está conformada por símbolos, letras o signos independientemente si tiene uno, dos o los tres elementos, que sirve para identificar a una empresa o marca y así distinguirla de entre otras que compiten con ella.
- ⌚ **Slogan:** Suele estar incluido en los diseños de los logotipos. El objetivo del eslogan es reforzar la idea conceptual que transmite el logo, dotándolo de una mayor potencia para reforzar la comprensión del mensaje comercial; es una forma de dotar a la empresa con una manera de expresar su esencia.
- ⌚ **Misión:** Se conoce como misión a la declaración o enunciado personalizado y formal de la percepción que tiene la empresa sobre sí misma, su razón de existir, qué hace, con qué cuenta y hacia donde se dirige.

- ⌚ **Visión:** Es la intención estratégica e indica la dirección a tomar por parte de la Dirección de la empresa para competir en el futuro, que corresponde a la imagen de futuro que queremos alcanzar.
  
- ⌚ **Valores individuales y corporativos:** Los valores son las creencias acerca de lo que se considera importante en la vida, tanto en los aspectos éticos o morales como en los que no lo son.
  - o **Individuales:** Se distingue entre valores individuales que son aquellos que prevalecen o se practican por cada individuo o colaborador y depende exclusivamente de su accionar y conciencia.
  
  - o **Corporativos:** por su parte son arraigados dentro de una empresa marcan el comportamiento de los miembros y que con el paso del tiempo se transmiten de unos a otros y orientan y determinan la actividad y el quehacer de la empresa, alineados y en coherencia con su estrategia de actuación.

### ⌚ **Objetivos empresariales**

Un objetivo es el punto final que se espera alcanzar ya sea que se establezcan en términos generales o específicos, también es un medio para motivar al personal, deben conjugar la realidad y el factor de aspiración medibles para que sea posible evaluar su desempeño y, así, tomar las medidas necesarias para redefinir las estrategias si se requiere.

### **c (2). Desglose de actividades de organización**

En la función de organización se contempla las siguientes herramientas debido a su capacidad de fortalecer la estructura organizacional:

- o **Mapa de procesos:** tiene por finalidad establecer de forma sencilla y gráfica el funcionamiento de los procesos y actividades que una empresa lleva a cabo, generalmente es realizada por un equipo con responsables de todos los departamentos, que se ocupan de identificar los procesos, tanto los principales como los secundarios;

en el mapa de procesos se simbolizan tres clases de procesos estratégicos, operativos y de soporte (Acebrón, 2015).

- o **Organigrama estructural:** Es una representación visual de la estructura organizacional de una empresa o de cualquier otro establecimiento económico en el que se indica en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones entre el talento humano, líneas de comunicación y de asesoría. La principal función del organigrama es proporcionar información, y debe ser fácil de entender y sencillo de utilizar (Larrarte, 2018).
- o **Manual de funciones:** El manual de funciones es un documento formal que se ha convertido en una herramienta de administración de personal que revela las actividades y responsabilidades de los colaboradores, dejando como resultado una compilación de las descripciones de los cargos de trabajo existentes en una empresa (Cano, 2017).
- o **Flujograma:** es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones (Beltrán y López, 2018).

### c (3). Desglose de actividades dirección

- o Uno de los puntos focales sobre los cuales se infiere en la función de dirección es la comunicación, como punto clave para la sinergia que debe existir entre todos y cada uno de los colaboradores de los distintos departamentos o áreas que conforman la empresa se distingue entre:
  - o **Comunicación formal:** aquella que determina la empresa, mediante protocolos, manuales, reglamentos y otras herramientas documentales, que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los colaboradores (Álvarez, 2017).
  - o **Comunicación informal:** se forma en torno a las relaciones sociales de los colaboradores, y se origina por la necesidad emocional y de información por comunicarse con otro sin la existencia de un canal formal para ello, o si los que existen

son poco adecuados, es decir que las interacciones que conforman relaciones no reguladas por la comunicación formal (Álvarez, 2017).

- o **Evaluación del personal:** Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro (Blandez, 2016).
  
- o **Proceso operativo de evaluación del personal:** se contempla la importancia de establecer una secuencia para evaluar al personal, remarcando los pasos expuestos a través del ciclo PDCA, cuya dinámica traza una ruta de orientación (Blandez, 2016).

#### **c (4). Desglose de actividades control**

Dentro de este ítem se contemplan principalmente la definición de políticas y estándares que deben ser conocidos y cumplidos por los colaboradores para mantener un óptimo funcionamiento administrativo y operativo. Se destacan los estándares de calidad, definición de producto, requerimientos mínimos, entre otras disposiciones que constituyen un parámetro de observancia para que la empresa pueda proporcionar productos que satisfagan las necesidades de los consumidores y contribuyan a alcanzar los objetivos de rentabilidad esperados.

#### **d. Seguimiento**

Se entiende por seguimiento a la observación, registro y sistematización de los resultados del monitoreo en términos de los recursos utilizados, las metas intermedias cumplidas, así como los tiempos y presupuestos previstos, las tácticas y la estrategia, para determinar cómo está avanzando el proyecto en su conjunto y qué ajustes se deben realizar (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2017).

#### **d (1). Hoja de seguimiento**

La hoja de seguimiento es una especie de documento personalizado a las condiciones y características de un programa o plan de mejora, que busca identificar en qué medida se

cumplieron las actividades propuestas, así como el grado en qué aportaron o contribuyeron a mejorar las situaciones problemáticas frente a las cuales se propuso (Chávez et al. 2020).

#### **e. Monitoreo de las acciones de mejora**

El monitoreo puede ser llevado a cabo de acuerdo a las necesidades del proyecto o acciones de mejora, una de las maneras más eficientes de realizarlas es a través del establecimiento de indicadores que contemplen las variables que se pretende analizar (Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña, 2015).

#### **🕒 Beneficios del modelo ANECA**

Este modelo proporciona ventajas competitivas a causa que hace que todos usen el mismo plan, crea una nueva mentalidad, hace que las personas rindan cuentas y sobre todo exista más compromiso con los actores del proceso productivo. Como ocurre con cualquier proceso nuevo, puede resultar abrumador pensar en implementar una metodología desconocida. En este caso, se trata más de cambiar la mentalidad en lugar de agregar un proceso que el personal. Y esto no significa que deba forzar el cambio en los procesos que están funcionando bien. Siempre hay áreas de la empresa que pueden mejorar y el punto es buscar esas áreas, ya que la mejora continua es una forma de pensar, no una tarea adicional (Cano, 2017).

En efecto los planes de mejora pueden tener diferentes formatos y estructura, pero todos tienen en común que están orientados a buscar el mejoramiento, partiendo de un diagnóstico donde se identifican debilidades para establecer actividades que impulsen la calidad de las operaciones y la reducción de aspectos negativos, a fin de , maximizar la eficiencia y eficacia con este tipo de plan se busca dar respuesta específica y oportuna a las debilidades encontradas (Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña, 2015).

#### **8.3.2. Rentabilidad**

La rentabilidad mide la relación entre los resultados monetarios de una actividad ya sea reales o esperados y los medios empleados para obtenerlos, puesto que la rentabilidad es el objetivo económico financiero de la organización. Representa uno de los fines que se plantea toda

empresa para conocer el rendimiento de lo invertido al efectuar una serie de acciones en un lapso, es el resultado directo de la capacidad de la empresa en relación a la gestión de sus recursos. A nivel general, la rentabilidad se posiciona como la capacidad o aptitud de la empresa para generar un excedente partiendo de un conjunto de inversiones (Gutierrez y Tapia, 2016).

Es un atributo que posee una empresa para generar ganancias, su análisis resulta necesario y fundamental, porque sus resultados proporcionan información valiosa para la toma de decisiones como el modelo de financiamiento que requiera la empresa; constituye un aspecto vital en cualquier tipo de empresa y se relaciona directamente como resultado de la gestión administrativa como referente de la capacidad que esta tiene para controlar los costos y gastos mediante el uso adecuado de recursos para convertir las ventas en utilidades (Daza, 2016).

Es el beneficio económico expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna otra magnitud económica como el capital total invertido o los fondos propios Frente a los conceptos renta o beneficio que se expresan en términos absolutos, esto es, en unidades monetarias, el de rentabilidad se expresa en términos porcentuales, se diferencia entre rentabilidad económica y financiera. Es el efecto obtenido a partir de cualquier tipo de actividad económica, ya sea de transformación, de producción o de intercambio.

### **8.3.2.1. Importancia de medir la rentabilidad**

En la actualidad la rentabilidad es uno de los aspectos con gran relevancia hacer estudiados por las entidades ya que es la clave que ayuda a comprobar el nivel de crecimiento de la misma, no obstante a pesar de su gran importancia sigue siendo mínimamente medida y comprendida por las empresas (Eslava, 2016).

Es importante analizar la rentabilidad partiendo de la multiplicidad de objetivos que busca alcanzar una empresa, unos se enfocan en el beneficio económico, otros en el crecimiento, la estabilidad, inclusive algunos se orientan a la parte social, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica (Aguirre et al., 2019).

Cuando se refiere a rentabilidad de una empresa lo primero que se viene en mente es el beneficio que se puede obtener de ella, sin embargo la rentabilidad es la manera eficiente con que se mide, ya que todo establecimiento aplica sus recursos para generar varios tipos de beneficios, tal es el caso del capital que proviene de los accionistas, las reservas que pueden podrán ser empleadas para financiar a la empresa en periodos futuros y así se incrementa el nivel de utilidad.

### **8.3.2.2. Tipos de rentabilidad**

A continuación se describe brevemente los principales tipos de rentabilidad existentes:

#### **🕒 Rentabilidad económica**

La rentabilidad económica o de inversión es una medida, referente a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una organización con independencia de la financiación de los mismo; es resultado de la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos y el total de activos, se toma como beneficio antes de intereses e impuestos, para evaluar el beneficio generado por activos independientes de cómo se financia el mismo, sin considerar los gastos financieros (Daza, 2016).

Es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos, es considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad (Ortega et al., 2020).

Por lo tanto, la rentabilidad económica, se relaciona con los negocios y corresponde al rendimiento operativo de la empresa, además de ser una unidad medida de la rentabilidad obtenida sobre la inversión total de un determinado tiempo, considerando el margen de rentabilidad y la rotación de activos.

### 🕒 **Rentabilidad financiera**

La rentabilidad financiera tiene que ver con el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro, la rentabilidad del negocio desde el punto de vista del accionista, se obtiene sobre el capital propio después de descontar el pago de la carga financiera. Para su cálculo se utiliza el beneficio neto como medida de beneficios y los fondos propios como medidas de los recursos financieros utilizados en la empresa (Eslava, 2016).

La rentabilidad financiera tiene una perspectiva hacia los dueños o socios de la empresa y el grado en que la inversión de cada uno obtiene beneficios de esta manera determinar si invertir el dinero en este negocio le resulta más beneficioso que ponerlo en una institución financiera o en otra empresa (Ortega et al., 2020).

La rentabilidad financiera se entiende como el rendimiento obtenido por sus capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado, y que se encuentra más cercana al retorno de los accionistas o propietarios después de pagar su deuda, durante un periodo determinado, además es un indicador que crear riqueza a favor de sus accionistas.

#### **8.3.2.3. Técnicas para analizar la rentabilidad**

##### 🕒 **Análisis horizontal**

La comparación de estados financieros a lo largo de periodos (dos a tres años) generalmente se efectúa para conocer la evolución de las cuentas. Un análisis del cambio año con año para periodos breves es fácil de manejar y de comprender. Sus resultados son de utilidad para correctivas, es decir si hay ganancia se entiende que las estrategias utilizadas son efectivas y deberían ser fortalecidas y si se evidencian pérdidas es conveniente analizar las falencias y establecer medidas correctivas que permitan alcanzar los objetivos (Molina & Oña, 2018).

El análisis horizontal es una herramienta de evaluación, que consiste en determinar la variación absoluta o relativa que haya experimentado cada cuenta de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento, permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo (Barreto, 2020).

Los resultados del análisis horizontal, pueden ser comparados con las metas de crecimiento y desempeño trazados por la organización, para valorar la eficiencia y eficacia de la gestión de los recursos, puesto que los resultados económicos de una empresa son el resultado de las decisiones administrativas que se hayan tomado. Brinda una visión integral de la situación financiera de la empresa y de su productividad de ellas, al comparar los resultados de una empresa con otra de características similares.

### 🕒 **Análisis vertical**

Es conocido también como métodos de porcentajes, consiste en definir la estructura de los balances generales y del estado de ganancias y pérdidas, atribuyendo los correspondientes porcentajes a cada uno de los componentes, permite conocer la participación de las cuentas en relación al total de un grupo que bien podrían ser los activos o pasivos (Molina y Oña, 2018).

Es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. Se establece como la significancia de todos los elementos o ya sea de un grupo en relación a una totalidad tomándose como base, siendo de utilidad para que la gerencia tome decisiones sobre el manejo de los recursos (Barreto, 2020).

### 🕒 **Indicadores de rentabilidad**

Los indicadores de rentabilidad buscan medir la capacidad económica- financiera de una empresa para generar ingresos que le permitan crecer en el mercado, la información para el cálculo es obtenida de los balances financieros, dichos resultados posibilitan obtener referencias sobre la idoneidad del manejo de los recursos de la empresa durante un periodo. Los indicadores de rentabilidad analizan la capacidad de una empresa para producir resultados en un futuro (Ortiz y Pérez, 2015).

Estos ratios miden la relación entre el capital ajeno y el capital propio, así como el nivel de endeudamiento de los activos, es decir, miden la rentabilidad patrimonial, los cuales son: rentabilidad de la inversión, rentabilidad del patrimonio, rentabilidad bruta sobre ventas,

rentabilidad neta sobre ventas, rentabilidad por acción, dividendos por acción; en todos ellos la rentabilidad se vincula con las inversiones (Ordóñez et al., 2019).

En este contexto la rentabilidad puede ser aquello que una empresa ha conseguido a través de una inversión, y los indicadores pueden ser calculados en base a las características de cada empresa, presentan fórmulas con directrices puntuales que determinan la eficiencia de la gerencia para optimizar costos y gastos y generar rentabilidad, así como el nivel de disponibilidad de efectivo y la capacidad de cumplir sus obligaciones a corto y largo plazo generando excedentes para la empresa.

#### **a. Indicador de rentabilidad sobre el patrimonio**

El retorno sobre el capital cuya sigla corresponde a ROE, se define una medida del desempeño financiero que se calcula dividiendo la utilidad neta por el capital contable. Comprende un indicador importante de la rentabilidad que mide la eficiencia de los beneficios que posee una empresa. Este indicador se considera satisfactorio según los estándares de la industria, aunque una proporción cercana al promedio del 14% se considera aceptable (Bucaram et al., 2018).

Este ratio mide la capacidad para generar utilidades netas con la inversión de los accionistas y lo que ha generado la propia empresa (capital propio).

$$\text{ROE} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio}}$$

#### **b. Indicador de rentabilidad sobre los activos**

El término retorno de activos (ROA) se refiere a un indicador que indica qué tan rentable es una empresa en relación con sus activos totales. La administración corporativa, los analistas y los inversionistas pueden usar el ROA para determinar la eficiencia con la que una empresa usa sus activos para generar ganancias (Aguirre et al., 2019).

Mide la eficacia de la gerencia para producir utilidades con relación a sus activos (esto sin evaluar la forma por la que se han obtenido dichos activos, que pueden ser producto de financiación e inversión. A continuación se presenta la correspondiente fórmula:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Activo total}}$$

El resultado del cálculo del ROA proporciona a los propietarios e inversionistas una idea de la eficacia de la empresa a la hora de convertir el dinero que invierte en ingresos netos. Para la interpretación se considera que a mayor valor del ROA, mejora es la situación de la empresa, porque revela que puede generar más ganancia con una inversión menor.

En términos simples y sencillos un ROA más alto significa una mayor eficiencia de los activos; se interpreta como un porcentaje utilizando los ingresos netos de una empresa y sus activos promedio. Un ROA más alto significa que una empresa es más eficiente y productiva en la gestión de su balance para generar ganancias, mientras que un ROA más bajo indica que hay margen de mejora (Aguirre, et al. 2019).

### **c. Indicador de margen bruto**

El margen bruto permite conocer la rentabilidad de las ventas en relación al costo generado, es decir la cantidad de dinero que una empresa presenta después de cubrir los costos directos asociados con la producción de los bienes o servicios que comercializa. Cuanto mayor sea el margen bruto, mayor es el capital de la empresa, que luego puede utilizar para cumplir con otros costos o satisfacer obligaciones de deuda (Sevilla, 2021).

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

El margen bruto denominado como ganancia bruta representa cada dólar de ingresos que la empresa retiene después de restar los costos de los productos vendidos, refleja la capacidad para asumir las obligaciones de carácter operativo y generar utilidades antes de las deducciones e impuestos correspondientes a la actividad económica desarrollada (Aguirre, et al., 2019).

Refleja el porcentaje de cada unidad monetaria en ventas después de que la empresa ha pagado todos sus bienes, por lo tanto lo adecuado es mantener un margen bruto de utilidades lo más elevado posible y un costo de mercancías vendidas lo más bajo posible.

#### **d. Indicador de capital de trabajo**

Permite conocer en qué medida el capital neto de trabajo es un indicador de rentabilidad muy importante para la operación de una empresa y el seguimiento de sus actividades económicas. Los índices más altos son generalmente mejores, lo que demuestra que la empresa es eficiente en sus operaciones y es buena para convertir las ventas en ganancias (Chacon y Olmedo, 2021).

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Es importante saber que el cálculo tiene en cuenta todos los recursos con los que cuenta la empresa una vez se hayan cancelado todos los pasivos a corto plazo. Es decir, todos los recursos que se tengan en cuenta al calcular el indicador de capital de trabajo neto deben estar disponibles inmediatamente para que la empresa disponga de ellos.

El resultado del cálculo del capital de trabajo sirve para mantener supervisión de la rentabilidad a corto plazo de la empresa, pero sobre todo realizar un monitoreo de la capacidad directiva en el manejo de los activos de forma eficiente y estratégica. Asimismo, al calcular este indicador se puede estimar la capacidad de crecimiento de la organización y en qué posición se encuentra para avanzar en el mercado.

#### **e. Indicador de carga financiera**

Gutierrez y Tapia (2016) indican que es una razón que muestra el valor porcentual que corresponde a los gastos financieros en relación a las ventas que realizó la empresa en determinado periodo, sí el resultado es elevado puede sugerir que las decisiones de financiamiento no han sido las más adecuadas, la fórmula de este indicador es:

$$\text{Impacto de la carga financiera} = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$$

El indicador de carga financiera es uno de los más importantes porque revela la salud financiera de una empresa. Al monitorear la idoneidad de las decisiones de financiamiento, una empresa puede evaluar si las prácticas actuales están funcionando y tomar decisiones acerca del financiamiento, respecto a su interpretación se sugiere que el resultado de no debería superar 10% para ser considerado como adecuado (Contreras, 2016).

#### **f. Indicador de liquidez corriente**

El indicador de liquidez corriente se enfoca en vincular los activos corrientes frente a los pasivos corrientes, es decir aquellos que pueden convertidos en efectivo, así que el resultado al ser más elevado muestra mayor capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones a corto plazo, a continuación se muestra la fórmula de cálculo correspondiente a este indicador:

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Por lo común se gestiona el parámetro de que un vínculo adecuado entre los pasivos y activos corrientes en un nivel 1 a 1, tomando en cuenta que la perspectiva del acreedor, el indicador resulta favorable si llega a niveles más altos, sin embargo es última consideración debe ser equilibrada puesto que un resultado muy elevado puede involucrar un manejo inadecuado de los activos corrientes, debido a la existencia de excesos de liquidez escasamente productivos.

#### **g. Indicador de endeudamiento del activo**

Se trata de un indicador que brinda la posibilidad de estimar el grado de autonomía financiera que posee el establecimiento, así un resultado alto refleja una significativa dependencia de financiamiento externo para operar, dejando al descubierto lo comprometida que se encuentra la empresa al funcionar con una estructura financiera de mayor riesgo, en la situación contraria un índice de endeudamiento bajo revela mayor autonomía en relación a las obligaciones con terceros que debe cumplir. A continuación se presenta la fórmula de cálculo del indicador de endeudamiento:

$$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

#### **h. Indicador de endeudamiento patrimonial**

Este indicador se ocupa de estimar o valorar el nivel en que se halla comprometido el patrimonio de la empresa con terceros, es importante comprender que las obligaciones de la empresa no pueden ser pagados con los valores del patrimonio, porque ambas cuentas constituyen un compromiso a cumplir por la empresa. A continuación se presenta la fórmula correspondiente:

$$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

#### **i. Valor Actual Neto**

El VAN conocido también como VPN se refiere al rendimiento actualizado de los ingresos y egresos derivados de una actividad económica, comprende una valoración cuantitativa de la inversión realizada, es de gran utilidad para establecer la viabilidad, si el resultado es positivo indica la existencia de viabilidad, si es negativo señala la ausencia de viabilidad; es decir que se emplea para conocer si el beneficio neto de las operaciones es adecuado o se experimentan pérdidas (Aguirre, et al. 2019).

Este término hace referencia a un indicador que incorpora el valor del dinero en cierto periodo de flujos de efectivo neto de una actividad económica, su propósito es realizar comparaciones entre los flujos de dinero obtenidos para analizar si conveniente o no invertir, este resultado depende de la tasa de interés que se considera para el cálculo, dando una visión de la ganancia que se generará en un futuro con determinada inversión y tasa de interés (Eslava, 2016).

#### **j. Tasa Interna de Retorno**

La TIR es la tasa de interés máxima a la que es posible endeudarse para financiar el proyecto, sin que genere pérdidas. Permite saber si es viable invertir en un determinado negocio, considerando otras opciones de inversión de menor riesgo, se presenta como un porcentaje que mide la viabilidad de un proyecto o empresa, determinando la rentabilidad de los cobros y pagos actualizados generados por una inversión (Aguirre, et al. 2019).

Es un indicador o parámetro financiero que convierte la rentabilidad de un establecimiento económico en un porcentaje o tasa de rentabilidad, el cual es comparable a las tasas de rentabilidad de una inversión de bajo riesgo, y de esta forma permite saber que alternativa es más rentable. Si la rentabilidad es menor, no es conveniente invertir (Eslava, 2016).

#### **8.3.2.4. Información para la aplicación de los indicadores de rentabilidad**

La información para la aplicación de los indicadores de rentabilidad se obtiene a través de la revisión de los siguientes estados financieros:

##### **🕒 Balance general**

Es un documento contable que informa acerca de la situación de la empresa derechos, obligaciones, capital y reservas de acuerdo a los criterios contables. Es denominado también como Balance General, presenta la situación económica financiera por excelencia, en un determinado periodo. Por lo general las empresas preparan balances donde sencillamente muestran lo que poseen en bienes, derechos y las obligaciones con terceros (Córdoba, 2018).

La finalidad del balance general es resumir como se encuentran distribuidos los valores que posee la empresa (activo) y el origen y la fuente de donde proceden esos valores (pasivo y capital). Dentro de la estructura contable de la empresa este balance constituye el documento económico financiero por excelencia, el cual debe reflejar fielmente la situación estática de la entidad en un momento determinado (Ibarra et al., 2018).

El balance general presenta las siguientes características: denota las cuentas de activos, pasivos y patrimonio de la empresa, se elabora en base a los saldos de las cuentas reales, la información que muestra corresponde a determinado periodo económico, refleja claramente los tres grandes grupos de cuentas: activos, pasivos y patrimonio; en el grupo de activos se concentran los bienes

y derechos de la empresa tangibles e intangibles; en el grupo de pasivos se registran las obligaciones, deudas o cargos contraídos en el giro del negocio; el patrimonio se determina como la diferencia entre el activo y el pasivo.

### 🕒 **Estado de resultados**

Es un estado financiero que presenta las operaciones de una entidad durante un periodo contable, mediante el adecuado enfrentamiento de sus ingresos con los costos y gastos relativos, para determinar la utilidad o pérdida neta, así como el resultado integral del ejercicio. Permite medir los ingresos alcanzados y los egresos realizados por la empresa durante el periodo que se presenta y este en combinación con los otros estados financieros podrá evaluar la solvencia, liquidez., la eficiencia operativa y la rentabilidad (Román, 2019).

Este balance es un informe financiero que se origina como resultado de las decisiones de operación de una empresa, es dinámico porque revela a través de su contenido en forma ordenada las cuentas de ingresos, costos y gastos, dando a conocer la forma en que se obtuvo el resultado del periodo económico. El estado de resultados permite visualizar los cambios de las operaciones y los hechos significativos que los originaron, para finalmente resaltar el resultado final ya sea positivo o negativo (Ponce et al., 2019).

Al estado de resultados también se lo denomina de ingresos y gastos en contradicción con el balance general refleja los resultados de la empresa en un lapso determinado, convirtiéndose en un documento dinámico, se basa en que todo negocio percibe ingresos por su actividad económica, al mismo tiempo que realiza desembolsos para producir los bienes o prestar un servicio, el resultados o diferencia entre los ingresos y las erogaciones dejan una utilidad o en algunos casos pérdida.

### 🕒 **Estado de flujo de caja**

El flujo de caja es un estado financiero que permite representar a detalle la forma en qué fluye el dinero dentro y fuera de la empresa, brinda la información necesaria acerca de los cobros y

pagos durante un periodo contable. Supone un movimiento de dinero que se presenta en una empresa, es la manera en que el dinero es generado y aprovechado durante la operación de la empresa (Acebrón, 2015).

Es un documento de carácter financiero que resulta fundamental en la gestión de toda empresa, permite mostrar ordenadamente cómo se ha generado el dinero en la empresa y los desembolsos que se ha realizado, las cuentas muestran los flujos de efectivo del pasado y permite determinar las previsiones de caja en un futuro; deja claro la existencia de un ciclo de salidas de dinero de la empresa que se define como el costo de producir bienes o servicios que se entregan a los clientes y así se obtiene dinero de parte de ellos generando beneficios económicos (Daza, 2016).

### **8.3.3. Sector bananero**

El comercio de banano es una piedra angular de las economías de muchos países, pero los problemas sociales en la industria son muchos y complejos. Los informes sobre problemas en la industria bananera a menudo destacan la situación increíblemente desafiante para los trabajadores: bajos salarios, empleo precario, restricciones al derecho a organizarse en grupos y el manejo de productos químicos nocivos para la salud y peligrosos para el medio ambiente sin la protección adecuada, por nombrar algunos (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

El 78% de los productores de banano del país son de pequeñas empresas, y si se suma a los medianos se alcanza el 95.6%. En este sentido, la producción del banano coadyuva a la generación de empleo y la reducción de la pobreza rural; pese a ello este sector y el agropecuario en general ha sido prácticamente olvidado y relegado por las autoridades gubernamentales de turno que lejos de cumplir con sus funciones de promoverlo y garantizar los derechos de quienes ejercen con esfuerzo esta noble actividad, han sobrepuesto sus intereses y se han lucrado a costa del un sector que representa por cientos de años un punto neuralgico que sostiene la economía local (Chacon y Olmedo, 2021).

Los productores de banano se concentran principalmente en las provincias de El Oro, Guayas y Los Ríos, las mismas que abarcan el 41%, 34% y 16% de los productores, respectivamente. En la provincia de El Oro se sitúan la mayor parte de los pequeños productores de banano del país (aproximadamente 42%), mientras que los grandes productores principalmente en las

provincias de Guayas y Los Ríos. Pese a ello los pequeños agricultores se enfrentan a múltiples desafíos, entre ellos el incremento notable de los costos de producción, la falta de control sobre el pago del precio oficial por caja, y los graves impactos del cambio climático y que tienen efectos adversos sobre la producción (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

### 8.3.3.1. Hacienda bananera

Se trata de establecimientos económicos que realizan una o varias actividades al mismo tiempo, utilizando el territorio sin distinción para cultivos de banano, plátano, palma aceitera o ganadería extensiva, no obstante la mayoría de sus ingresos provienen de la producción bananera, siendo una de las principales fuentes de recursos del Ecuador, por los grandes niveles de exportación que se efectúan a mercados como una fruta de gran calidad, gozando de la aceptación de los consumidores de diversos países alrededor del mundo (Vique, 2016).

Son unidades económicas que se dedican a la producción de banano cuyo destino es la exportación, para tal efecto disponen de grandes extensiones de terrenos en que se efectúan el cultivo de la fruta, están equipadas con empacadoras en las cuales semanalmente se realizan el procesamiento de cientos o miles de cajas que son transportadas en camiones o contenedores que se reciben en los puertos de Guayaquil o Machala (Salas, 2020).

### 8.3.3.2. Clasificación de las haciendas de acuerdo a su tamaño

Considerando el tamaño de las haciendas se puede distinguir entre los siguientes tipos:

**Tabla 7:** *Clasificación de Haciendas por el Tamaño*

<b>Tamaño en Hectáreas</b>	<b>Clasificación</b>
0 – 30	Pequeñas
>30 < ó = 100	Medianas
>100	Grandes

**Fuente:** Ministerio de Comercio del Exterior (2017)

De acuerdo a la clasificación de Haciendas Bananeras que provee el Ministerio de Comercio del Exterior en su Informe del Sector Bananero Ecuatoriano del año 2017, la bananera objeto de estudio pertenece a las medianas al poseer 35 hectáreas de superficie geográfica.

### 8.3.3.3. Proceso productivo del banano

Según Agrinova (2018) el proceso de producción bananero ecuatoriano sigue el siguiente esquema de trabajo en la finca:

- ⌚ **Selección del Terreno:** Limpieza. Mecanización, Drenaje, canales de riego.
- ⌚ **Cosecha:** se refiere a las actividades de corte y traslado de fruta a la empacadora.
- ⌚ **Desmane y saneo:** consiste en la separación de gajos y realización de corona a cada cluster.
- ⌚ **Limpieza:** Limpieza y clasificación dentro de piscinas de mantenimiento, se retiran los residuos de la fruta.
- ⌚ **Preparación y Fumigación:** Consta de la mitigación contra ciertos agentes patógenos del banano, consiste en aplicar en forma de aspersion una solución para evitar la maduración.
- ⌚ **Sellado:** Etiquetas distintivas de acuerdo a la marca indicada por la correspondiente empresa exportadora.
- ⌚ **Empaque y estibe:** En cajas de cartón corrugado bajo especificaciones y dimensiones establecidas acorde al tipo de caja, consiste en retirar el aire de las cajas de banano y colocación en el camión.

## 8.4. Fundamentación legal

La Hacienda Margarita Dos ubicada en el cantón Valencia está constituida bajo la normativa de la Compañía Anónima del Ecuador donde se manifiesta los artículos de constitución como empresa dedicada a la producción y comercialización de banano, tiene obligaciones como facultades que debe de cumplir y ejercer destacándose la escritura de fundación que está bajo las directrices de la LORTI:

### 8.4.1. Ley que regula la producción y comercialización de banano

El artículo 12 expresa que para poder ejercer la actividad de producción y comercialización de banano y frutas derivados de ella destinadas a la exportación, el propietario o persona

natural/jurídica debe inscribirse en el Ministerio de Agricultura y Ganadería con ello debe de cumplir todas las disposiciones vigentes (Pozo, 2021).

#### **8.4.2. Ley de régimen tributario, LORTI**

Según el artículo 27 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno establece que las actividades agropecuarias de banano deben pagar el impuesto a la renta único para las actividades del sector banano, conforme a la venta local de banano producido por el mismo sujeto pasivo será de 1% hasta el 2% del valor de facturación del total de las ventas, estos valores de tarifa se aplican según el número de cajas producidas semanalmente (LORTI, 2015).

#### **8.4.3. Ley orgánica de sanidad agropecuaria**

En el Título del régimen de sanidad vegetal dentro del Capítulo I denominado de la protección fitosanitaria en el artículo: 21, 22, 27, determina indicaciones del control fitosanitario, movilización y transporte en caso de emergencia que la Hacienda Margarita Dos debe cumplir. Las áreas libres y de baja prevalencia de plagas, las plantaciones de banano deben registrarse a la normativa del art: 28: el territorio donde se ejecuta las actividades de producción debe estar libres de plagas y sujeto a medidas de vigilancia y control (LOSA, 2020).

#### **Análisis:**

Los artículos citados constituyen el sustento legal de la investigación porque determinan los requisitos que la Hacienda Bananera Margarita Dos debe cumplir para operar legalmente, considerando la naturaleza de su actividad. En primera instancia la producción y comercialización de banano requiere de observación a las leyes de regulación y comercialización de banano y la de sanidad agropecuaria.

A nivel tributario los productores bananeros tienen un tratamiento diferencial que se establece en la Ley Única de Banano. De igual forma es responsabilidad de la empresa precautelar por el bienestar de sus colaboradores en observancia con las leyes de trabajo y seguridad laboral vigentes. De lo anterior se pudo apreciar la importancia de establecer el correspondiente fundamento legal, que brinda una visión más amplia del ámbito de operación y funcionamiento de la Hacienda Bananera Margarita Dos.

## **9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS**

### **¿Cuál es el situacional actual de la gestión administrativa en la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia?**

La situación actual de la gestión administrativa en la Hacienda Bananera Margarita Dos presenta una serie de debilidades, en vista que es desarrollada en forma empírica, se determinó dificultades en la planificación al no disponer de elementos de direccionamiento estratégico, en la organización se observó deficiencias en la asignación de tareas, división de trabajo y responsabilidades, generadas por la inexistencia de un organigrama estructural, manuales de funciones y procesos que orienten el accionar y esfuerzos de los colaboradores, de igual forma se presentan inconvenientes en la comunicación con el personal y en la aplicación de control.

### **¿Cuál es la rentabilidad de la Hacienda Bananera Margarita Dos?**

Por medio de la aplicación de los indicadores se determinó que la rentabilidad de la Hacienda Bananera Margarita Dos en relación al patrimonio es del 71%, sobre los activos corresponde al 8%, respecto al margen bruto se sitúa en 39% y en cuanto al margen operativo es del 27%, dicha información permite deducir que la utilidad neta de la empresa presenta un bajo nivel, asimismo se observa que el nivel de endeudamiento es alto, lo que evidencia la necesidad de gestionar acciones que mejoren el manejo de recursos como por ejemplo reducir costos y gastos e incrementar la rentabilidad sin descuidar la calidad.

### **¿El plan de mejora contribuye a la optimización del proceso administrativo de la Hacienda Bananera Margarita Dos?**

El plan de mejora basado en el modelo ANECA contribuye de forma directa al proceso administrativo de la Hacienda Margarita Dos, porque permite contar con herramientas prácticas y de gran utilidad para el desarrollo de las actividades diarias de la organización, que promuevan, aquello se logra gracias a la identificación de la debilidad de las diferentes áreas de mejora para detectar las causas que originan dichos problemas y con ello tomar acciones, mediante la elaboración de una matriz de mejora que se enfoca en las fases de planificación, organización, dirección y control.

## **10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación se detallan los tipos, técnicas, métodos e instrumentos utilizados para el desarrollo de la investigación:

### **10.1. Tipos de investigación**

Los tipos de investigación que se emplearon para el desarrollo del proyecto, son detallados a continuación:

#### **10.1.1. Investigación descriptiva**

Este tipo de investigación permitió caracterizar las actividades administrativas, los responsables y principales procesos que se realizan en la Hacienda Bananera Agrícola Margarita Dos, de esta manera se estableció la problematización a través de la cual se identificó las causas y consecuencias que impiden tener un adecuado despliegue de la planificación, organización, dirección y control.

#### **10.1.2. Investigación bibliográfica**

La investigación fue de tipo bibliográfica porque fue necesario realizar una revisión y análisis de las definiciones, características, importancia, tipos y demás generalidades de las categorías de estudio: gestión administrativa, rentabilidad, sector bananero y plan de mejora en torno a las cuales se organizó la información consultada en libros, artículos científicos, tesis, sitios web y documentos legales. Dicha información se presentó junto a sus correspondientes citas bibliográficas, de este modo se obtuvo sustento científico para la investigación y conocimiento sobre el tema.

#### **10.1.3. Investigación de campo**

Se consideró que la investigación es de campo porque se observó los hechos en su contexto de origen sin cambiar sin intervenir sobre ellos, lo que se busca es obtener información real sobre la situación actual de la gestión administrativa y la rentabilidad, para este efecto las

investigadoras tuvieron que movilizarse a las instalaciones de la Hacienda Bananera Margarita Dos con el objetivo de aplicar las encuestas, de este modo entraron en contacto con los principales involucrados en la problemática existente.

## **10.2. Método de investigación**

Los métodos de investigación que se aplicaron en la investigación se describen a continuación:

### **10.2.1. Método analítico – sintético**

La aplicación de este método fue de vital importancia para analizar la situación actual de la Hacienda Bananera Margarita Dos, permitió descomponer el problema existente para llegar a las causas e identificar los efectos generados, que obstaculizan el correcto funcionamiento de la empresa.

De igual forma la información y datos provenientes de la entrevista aplicada a la propietaria y encuestas a los colaboradores fueron analizados de forma objetiva, presentándolos junto a los gráficos correspondientes, permitiendo así que los lectores tengan mayor comprensión sobre los resultados alcanzados, al mismo tiempo que se expone el criterio de las investigadoras respecto al tema. Para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones se analizó la información global de la investigación y finalmente se sintetizó para presentar los aspectos de mayor relevancia sobre la gestión administrativa y la rentabilidad de la Hacienda.

### **10.2.2. Método deductivo**

En este sentido la investigación tuvo un carácter deductivo al abordar la problemática desde un contexto macro, meso y micro. Se efectuó el estudio de información económica mediante estados financieros y la aplicación de indicadores de rentabilidad, para ejercer índices o porcentajes que permitieron analizar y examinar la situación real de la empresa para ofrecer una propuesta eficiente orientada a las necesidades y requerimientos de la Hacienda Bananera Margarita Dos. Utilizando la deducción se realizó las conclusiones y recomendaciones generales.

### **10.3. Técnicas de la investigación**

#### **10.3.1. Entrevista**

Esta técnica fue sumamente útil para la recopilación de información de primera fuente, se optó por una entrevista de estilo estructurado y con anterioridad se planteó cada una de las preguntas del correspondiente instrumento, estuvo dirigida a la gerente propietaria de la Hacienda Bananera Margarita Dos la Sra. Fanny Yolanda Espinoza Hoyos. El proceso de aplicación de la entrevista fue grabado para obtener respaldo de la información proporcionada.

#### **10.3.2. Encuesta**

Con el objetivo de recabar información de los colaboradores de la Hacienda Bananera Margarita Dos se seleccionó la técnica de la encuesta, las preguntas formuladas tuvieron relación directa con las variables de estudio gestión administrativa y rentabilidad, para las respuestas se consideró que fuesen de opción múltiple expresadas con un lenguaje sencillo y entendible para la población a la cual estuvo dirigida.

#### **10.3.3. Análisis FODA**

La aplicación de esta técnica permitió analizar los aspectos positivos como negativos, distinguiendo entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que estuvieron inmersas en el ambiente interno y externo de la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, de esta forma se estableció un diagnóstico situacional, basándose en la información proveniente de la entrevista aplicada a la gerente propietaria y encuestas a los colaboradores, como resultado se formularon estrategias en los cuatro cuadrantes.

### **10.4. Instrumentos**

#### **10.4.1. Cuestionario**

Para la aplicación de la entrevista y la encuesta se empleó como instrumento el cuestionario, cuyo diseño permitió recopilar datos de la gerente propietaria y los colaboradores de la

Hacienda Bananera Margarita Dos. Este instrumento se caracterizó porque la persona investigada proporcionó datos reales mediante el proceso de responder el cuestionario sin intervención del investigador. Se elaboraron cuatro cuestionarios para la encuesta, enfocados a cada departamento: producción, calidad, bodega y contabilidad, los cuales estuvieron constituidos por preguntas de selección múltiple.

Los instrumentos fueron validados por vía de expertos, para tal efecto se solicitó la colaboración de tres profesionales de la Universidad Técnica de Cotopaxi, quienes dieron su criterio acerca de la idoneidad de las preguntas, acorde a sus sugerencias se realizó las respectivas correcciones, de este modo se corroboró la validez y confiabilidad del instrumento quedando apto para su aplicación.

### 10.5. Población y muestra

En la investigación la población objeto de estudio estuvo constituido por la gerente propietaria y 48 colaboradores que suman 49 personas que laboran en la Hacienda Bananera Margarita Dos.

Considerando que la población no supera las 100 unidades, no se realizó el cálculo de la muestra, se procedió a aplicar la técnica de recopilación de información a la totalidad de colaboradores, misma que se encuentra distribuida de este modo:

**Tabla 8:** Población y muestra

Departamento	Descripción de puestos	N° de Empleados
Gerencia	Administrador	1
Contabilidad	Contador, Asistente Contable	2
Producción	Jefe de producción, Supervisor y Personal de Campo.	25
Calidad	Jefe de Calidad, Supervisor y personal de Empaquetado	18
Bodega	Jefe de bodega, bodegueros	3
<b>Total</b>		<b>49</b>

**Fuente:** Elaboración propia de las Autoras.

## 11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 11.1. Diagnóstico de la situación actual, con la matriz FODA para la valoración de la problemática de la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, 2020.

A continuación se describen los resultados del diagnóstico situacional efectuado a través de la entrevista, encuestas y la matriz FODA.

#### 11.1.1. Resultados de la entrevista aplicada al Gerente Propietario de la Hacienda

**Tabla 9:** Resultados de entrevista

N°	Pregunta	Respuesta	Resumen Conclusivo
1	¿Qué tiempo desempeña el cargo de Gerente en la Hacienda Margarita Dos, antes de serlo contaba con experiencia en la administración de este tipo de negocio?	Cinco años consecutivos. No contaba con experiencia previa en los cargos de gerencia	La actual Gerente de Hacienda Margarita Dos, lleva en el cargo cinco años consecutivos. Antes de asumir el cargo no tenía conocimiento previo, esta es su primera experiencia en el manejo de este negocio, esto se debe a que la hacienda es patrimonio familiar y los gerentes son elegidos entre los miembros de la misma, sin tener en cuenta la experiencia.
2	Para usted, ¿Cuál es el rol del gerente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Organización</li> <li>- Supervisión</li> <li>- Toma de decisiones</li> </ul>	Para el encargado de la administración de la Hacienda Bananera Margarita Dos, el gerente es el representante legal, quien planifica y monitorea las actividades y es el responsable de la toma de decisiones.
3	¿Se ha dispuesto líneas y mecanismo de comunicación formal que favorezcan el trabajo en la Hacienda?	La comunicación se realiza de forma verbal, a más de ello no se ha definido algún mecanismo.	La hacienda Margarita Dos no se dispone de líneas de comunicación claras y formales que promuevan una dinámica de trabajo fluida, que disminuya al mínimo los posibles errores por falta de información o datos erróneos.
4	¿Qué productos o servicios ofrece?	Producto de banano: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gross Milche</li> <li>- Ca – vendish</li> <li>- Finger banana</li> </ul> Servicios: Integridad y calidad del producto	La Hacienda Margarita Dos produce tres tipos de banano: Gross Mitchel conocido como banano de seda, Ca-vendish que es una banana AAA y orito conocido como "finger banana" o "lady finger" que es una banana más pequeña, pero de un sabor más dulce. El servicio consiste en entregar puerta a puerta el producto a los clientes garantizando la integridad y calidad del producto al

			transportarlo con todas las medidas de seguridad en camiones no refrigerados, empaquetados en cajas de 43 libras.
5	¿Cuál es la extensión geográfica de la Hacienda Margarita Dos, el terreno es propio?	La hacienda Margarita Dos tiene una extensión de 35 hectáreas, dicho terreno es propio y muy fértil.	La actividad de producción y comercialización de banano se lleva en 35 hectáreas total que tiene la hacienda Margarita Dos como lo notifica el gerente.
6	¿La extensión total está produciendo o existe tierras desocupadas?	La actividad de producción y comercialización de banano se lleva en un 70% de la totalidad de la extensión geográfica de la Hacienda.	Generalmente la Hacienda Bananera Margarita Dos produce el 70% de la extensión total, esto se debe a que el sistema de regadío se encuentra funcionando en estado óptimo en el 70% del terreno 30%, por falta de inversión no se ha completado el sistema de regadío al 100%.
7	¿Conoce el valor promedio de las ventas de la Hacienda Margarita Dos?	Las ventas promedio de la Hacienda Margarita Dos se sitúan entre \$150.000,00 a \$200.000,00 cada año	Los rubros de ventas de la hacienda superan los 150.000 anuales por tanto la empresa tiene obligaciones tributarias, como también generación de gastos para la actividad agrícola.
8	¿Cuáles serían las principales oportunidades que posee la Hacienda Margarita Dos?	Variedad de proveedores. Programas impulsores del sector bananero. Acceder a créditos. Ampliación de la zona de cultivo. Conocimiento y aplicación de mecanismos de control. Mejoramiento de la estructura organizacional.	La Hacienda Bananera posee varias oportunidades, sí lo ratificó el gerente propietario.
9	¿De los factores externos climáticos, de mercado, legales y tecnológicos, cuáles cree usted que pueden representar amenazas significativa	Condiciones naturales del clima Plagas y enfermedades Competidores de la localidad. Descenso en los niveles de productividad del personal Inestabilidad del precio de banano en el mercado	Los aspectos externos climáticos como inundaciones, así como los brotes de plagas y enfermedades que azotan este tipo de cultivos efectivamente afectan negativamente las haciendas bananeras ocasionando pérdida en la calidad del banano o incluso pérdida de la plantación si no se controla a tiempo.

	para la Hacienda Bananera?	Políticas y ordenanzas públicas Reportes por manejo deficiente en procesos operativos. Aumento del precio de insumos agrícolas	
10	¿Tiene conocimiento referente al proceso de cultivo y siembra de banano?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar el terreno</li> <li>- Deshije y Deshoje</li> <li>- Riego y Fertilización</li> <li>- Control preventivo</li> <li>- Cultivo</li> <li>- Limpieza y Calidad</li> <li>- Sellado y Empaque</li> </ul>	El gerente de la Hacienda Margarita Dos afirmó que el proceso del cultivo de banano consiste desde la preparación del terreno hasta el sellado y empaqueo de la fruta es decir la Hacienda forma el proceso clásico de siembra y cultivo de banano.
11	¿Emplea métodos de control de inventarios de productos como fungicidas, pesticidas, fertilizantes?	Mediante el registro de control de inventarios usual que se le conoce como kárdex.	Los controles implementados para verificar el uso de insumos en la siembra de banano son hojas o fichas de registro de control de inventarios (kárdex). La empresa emplea el sistema kárdex por ser eficiente al reflejar saldo en valor y en cantidades de cada producto existente, permite ejercer un mayor control de stock.
12	De los siguientes elementos de planificación: misión, visión, organigrama estructural, flujogramas, manuales de funciones y procesos. ¿Cuáles posee la Hacienda Bananera Margarita Dos?	No disponen de los elementos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión</li> <li>- Visión</li> <li>- Objetivos</li> <li>- Organigrama estructural</li> </ul>	La hacienda Bananera Margarita Dos no posee misión, visión, objetivos generales y organigrama estructural, los flujogramas, manuales de funciones y procesos no son una fortaleza de la administración, pues no se evidencia existencia de los mismos, razón por la que crear estos elementos puede ser una estrategia para mejorar la planificación.
13	¿Se ha realizado evaluaciones de eficiencia, evaluación de calidad o evaluación del desempeño?	Todavía no se ha efectuado la evolución pero están dentro de los planes a futuro.	En la Hacienda Bananera Margarita Dos no se ha efectuado evaluaciones previas. La presente investigación es el primer antecedente de evaluación y análisis, por esta razón servirá como punto de partida para futuras investigaciones de otros aspectos de la Hacienda Margarita Dos.

Fuente: Entrevista aplicada al gerente propietario.

## 11.1.2. Resultados de la encuesta a colaboradores de Hacienda Bananera Margarita Dos.

### 11.1.2.1. Resultados de encuesta aplicada al personal del Departamento de Producción

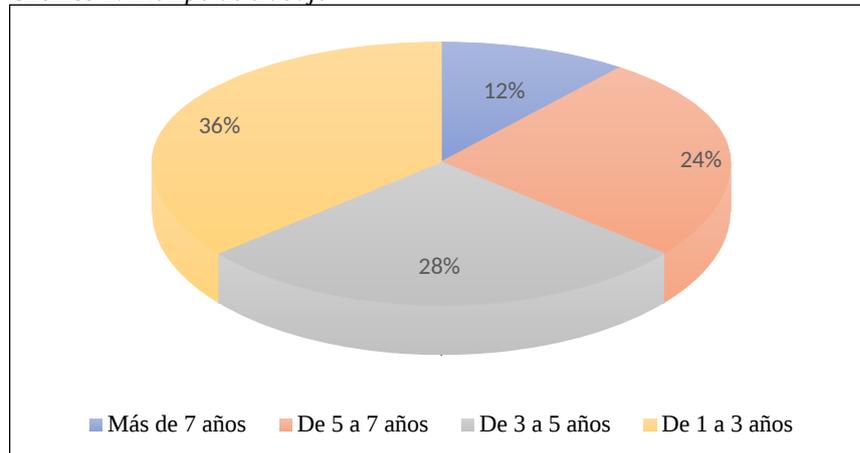
#### 1. ¿Cuánto tiempo colabora en la Hacienda Bananera Margarita Dos?

**Tabla 10:** *Tiempo de trabajo*

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Más de 7 años	3	12%
De 5 a 7 años	6	24%
De 3 a 5 años	7	28%
De 1 a 3 años	9	36%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a personal del departamento de producción hacienda Margarita Dos

**Gráfico 1:** *Tiempo de trabajo*



**Fuente:** Encuesta al personal del departamento de producción hacienda Margarita Dos

### Análisis e interpretación

En la encuesta aplicada a los 25 integrantes del departamento de producción de la Hacienda Margarita Dos, se puede apreciar que 3 trabajadores (12%) laboran más de 7 años y 9 trabajadores (36%) de 1 a 3 años, la evidente diferencia entre los trabajadores con menor antigüedad poca estabilidad, esto puede deberse a que en este tipo de negocios los contratos especialmente del personal del departamento de producción son cíclicos los jornaleros suelen ir de un lugar a otro y permanecen mientras dure la siembra o cosecha. El año de estudio se relaciona con la crisis económica que atravesó el país debido a la pandemia covid-19, que incrementó el índice de desempleo.

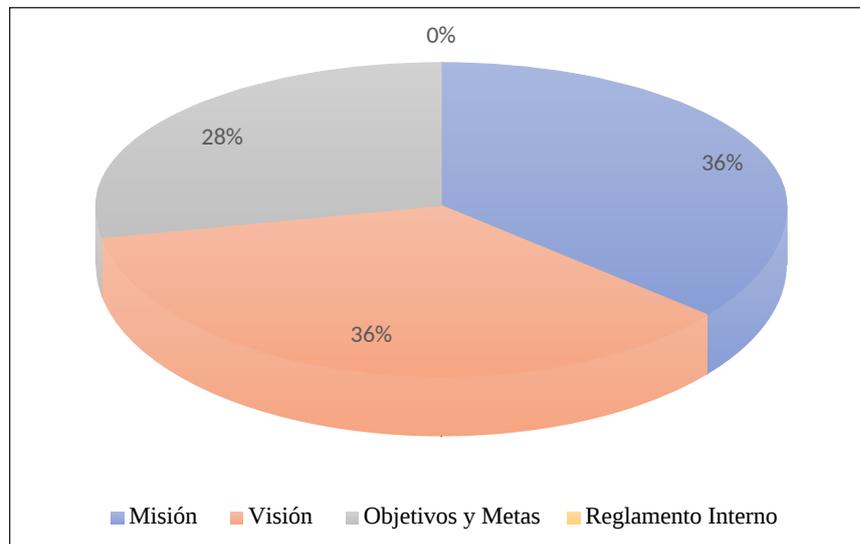
## 2. ¿De los siguientes elementos de planificación cuales conoce?

**Tabla 11:** Elementos de planificación

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Misión	9	36%
Visión	9	36%
Objetivos y Metas	7	28%
Políticas Internas	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a personal del departamento de producción hacienda Margarita Dos

**Gráfico 2:** Elementos de Planificación



**Fuente:** Encuesta al personal del departamento de producción hacienda Margarita Dos

### Análisis e interpretación

El 36% de las personas encuestadas afirman que conocen la misión como un elemento de la planificación, el 36% la visión, el 28% objetivos y metas. Con estos datos se identificó que la Hacienda Bananera Margarita Dos; cuenta con elementos de planificación como es la misión, visión, objetivos y metas. Estos elementos son indispensables en la fase de planificación y sirve como punto de partida para las otras fases del proceso administrativo como es la organización, dirección y control. Como se observó la fase de planificación que desarrolla la hacienda consta de los elementos básicos, pero para optimizar los recursos económicos, materiales y humanos es necesario incrementar un plan de mejora, siendo este la finalidad del desarrollo del trabajo investigativo.

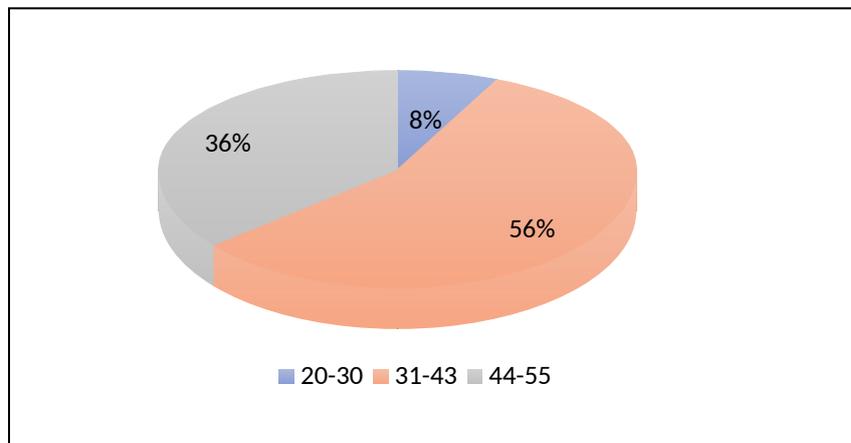
### 3. ¿Qué cantidad de cajas produce semanalmente la Hacienda Margarita Dos en una hectárea?

**Tabla 12:** Producción de cajas a la semana

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
20-30	2	8%
31- 43	14	56%
44- 55	9	36%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a personal del departamento de producción hacienda Margarita Dos

**Gráfico 3:** Producción de cajas a la semana



**Fuente:** Encuesta al personal del departamento de producción hacienda Margarita Dos

#### Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos tras la aplicación de la encuesta se puede indicar que el 56% de la población expresa que la hacienda Margarita Dos del cantón Valencia tiene una producción de 31 a 43 cajas de banano semanalmente, el 36% de 44 a 55 cajas, mientras que el 8% expresa que la producción llega a 20-30 cajas. Como nos puede notar existe una gran variación en la producción de cajas de banano semanalmente, esto se debe a que existen temporadas donde el banano presenta complicaciones en su producción por ello la producción es baja, el rango promedio de las cajas de la Hacienda Bananera Margarita Dos se halla de forma positiva dado que según el Ministerio de agricultura una hacienda que posee una buena ratio de producción comprende 2.190,91 cajas anuales y mensuales 42 cajas.

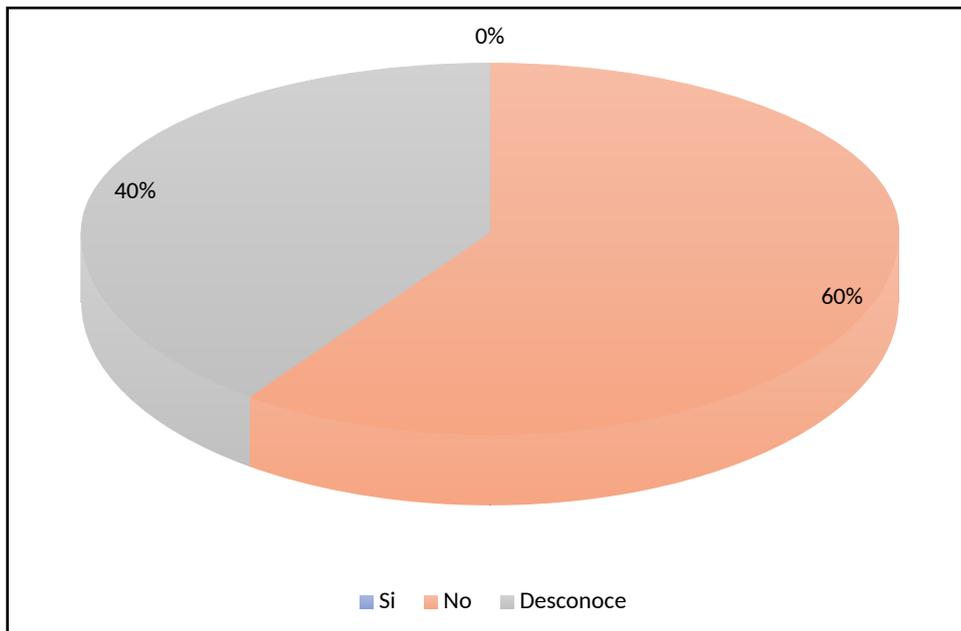
4. ¿En la Hacienda Bananera Margarita Dos cuentan con manuales de funciones para el desarrollo de sus actividades?

**Tabla 13:** Manual de funciones

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	0	0%
No	15	60%
Desconoce	10	40%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del departamento de producción Hacienda Margarita Dos

**Gráfico 4:** Manual de funciones



**Fuente:** Encuesta al personal del departamento de producción hacienda Margarita Dos

### Análisis e interpretación

En base a los resultados arrojados en la encuesta se observa que el 60% de personal afirmó no contar con manuales de funciones y el 40% desconoce al respecto; dichos porcentajes denotaron que en la Hacienda Bananera Margarita Dos los colaboradores no disponen de manuales de funciones que les permitan conocer de forma clara las tareas y responsabilidades correspondientes al cargo que ocupan, generando de esta manera cierta incertidumbre y en ocasiones conflictos entre compañeros de trabajo.

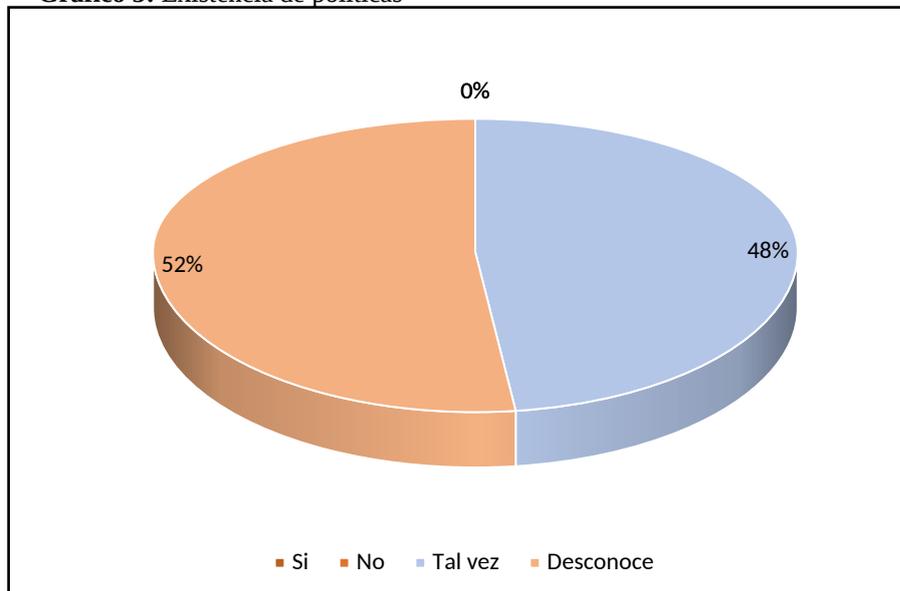
5. ¿En la Hacienda Bananera, se han establecido políticas generales que rijan el comportamiento del personal?

**Tabla 14:** Existencia de políticas

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	0	0%
No	0	0%
Tal vez	12	48%
Desconoce	13	52%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del departamento de producción hacienda Margarita Dos

**Gráfico 5:** Existencia de políticas



**Fuente:** Encuesta al personal del departamento de producción Hacienda Margarita Dos

### Análisis e interpretación

En base a los resultados arrojados en la encuesta se pudo establecer que el 48% señaló que tal vez cuenten con políticas que rijan el comportamiento del personal, el 52% desconoce respecto al tema; de los datos e información expuesta se determinó que existe desconocimiento entre la mayor parte de los colaboradores de la Hacienda Bananera Margarita Dos sobre la existencia de políticas, aquel aspecto dificulta el funcionamiento, en vista que no se dispone de parámetros o directrices claros a los cuales deben sujetar su accionar al desempeñar las actividades correspondientes a su cargo.

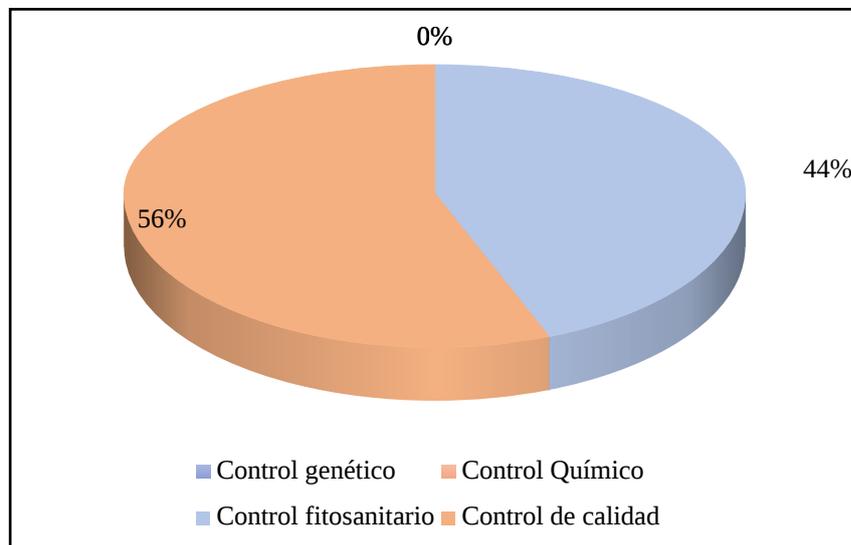
6. ¿De los siguientes tipos de control cuales aplica la Hacienda Margarita Dos en sus plantaciones?

Tabla 15: Tipo de control

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Control genético	0	0%
Control químico	0	0%
Control fitosanitario	11	44%
Control de calidad	14	56%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal del departamento de producción hacienda Margarita Dos

Gráfico 6: Tipo de control



Fuente: Encuesta al personal del departamento de producción hacienda Margarita Dos

### Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario de encuesta el 56% de las personas expresan que la Hacienda Bananera Margarita Dos aplica el control de calidad en el desarrollo de las actividades de producción de banano, el 44% el control fitosanitario, como se observa en los resultados los dos controles son necesarios para tener una plantación sana y productiva, a causa de que el control fitosanitario, que consiste en la prevención, identificación y/o curación de enfermedades en la plantación con insumos como fungicidas y pesticidas y el control de calidad asegura que el producto cumpla con todas las disposiciones que necesita para su comercialización en el mercado exterior y la empresa tenga renombre.

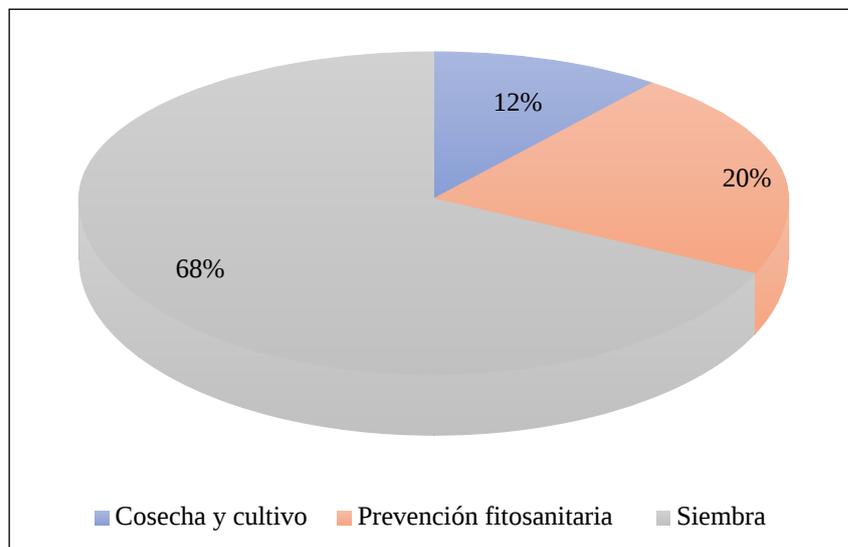
## 7. Escoja las temáticas en las que ha recibido capacitación.

**Tabla 16:** Tipo de capacitación

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Cosecha y cultivo	3	12%
Prevención fitosanitaria	5	20%
Siembra	17	68%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del departamento de producción hacienda Margarita Dos

**Gráfico 7:** Tipo de capacitación



**Fuente:** Encuesta al personal del departamento de producción hacienda Margarita Dos

### Análisis e interpretación

Respondiendo al interrogante número ocho el 68% de la población encuestada indica que la hacienda analizada ha tenido capacitación de siembra, el 20% de prevención fitosanitaria, el 12% de cosecha y cultivo, a base de esta información nos percatamos que la Hacienda Margarita Dos del cantón Valencia tiene más capacitaciones en tema sobre la siembra de banano, ya que este es un tema importante puesto que el proceso de siembra es el pilar fundamental para que se obtenga la cantidad y calidad deseada, para la siembra de banano existen muchos factores que se debe tener en cuenta para lograr el crecimiento como el clima, el suelo, el agua, los nutrientes y propiedades necesarias.

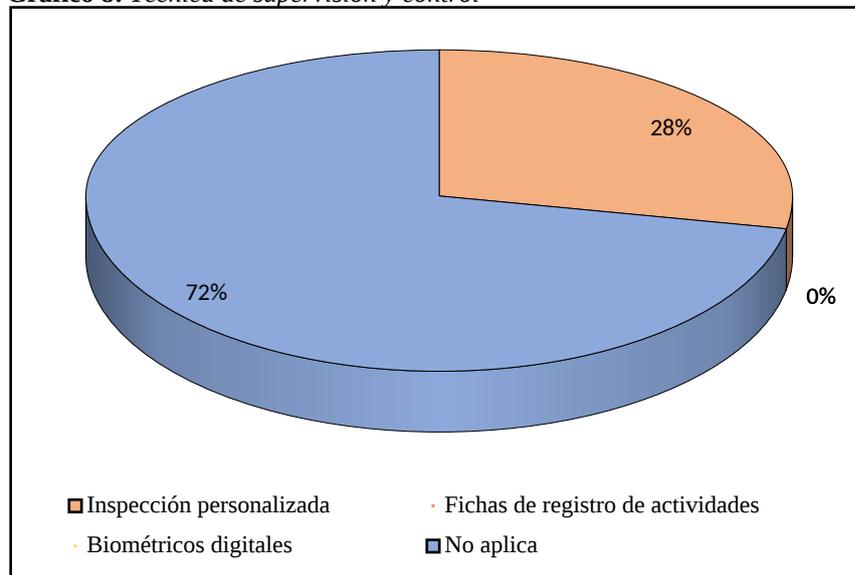
## 8. ¿De las siguientes técnicas de supervisión y control cuáles aplica la Hacienda Margarita Dos?

**Tabla 17:** Técnica de supervisión y control

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Inspección personalizada	7	28%
Fichas de registro de actividades	0	0%
Biométricos digitales	0	0%
No aplica	18	72%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del departamento de producción hacienda Margarita Dos

**Gráfico 8:** Técnica de supervisión y control



**Fuente:** Encuesta al personal del departamento de producción hacienda Margarita Dos

### Análisis e interpretación

De acuerdo a la figura actual se denota que el 72% de la población encuestada afirmó que no se aplica ninguna técnica de control, el 28% considera que se mantiene la inspección personalizada. En función del criterio de la mayor parte de colaboradores se observa que en la Hacienda no existe un mecanismo o técnica de supervisión y control que permita gestionar adecuadamente su asistencia: horarios de ingreso, salida y permanencia.

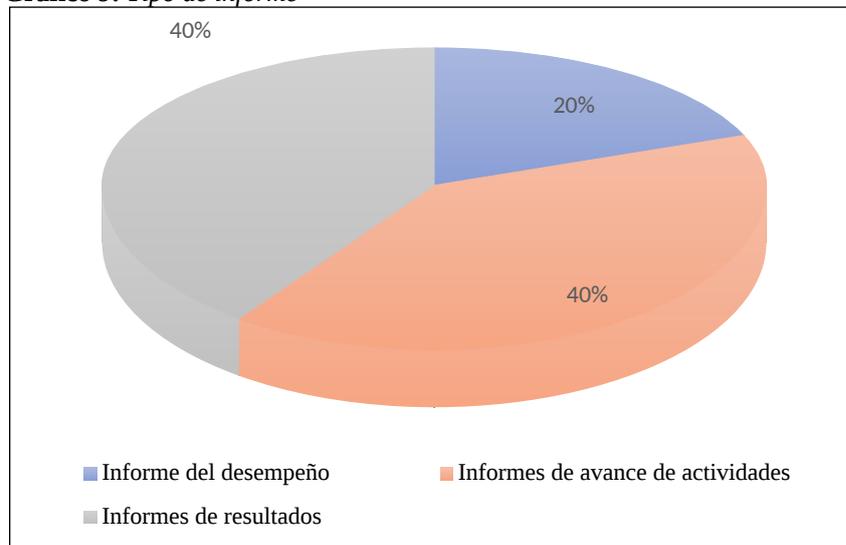
## 9. ¿De los siguientes tipos de informes cuales presenta a su jefe inmediato?

**Tabla 18:** Tipo de informe

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Informe del desempeño	5	20%
Informes de avance de actividades	10	40%
Informes de resultados	10	40%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del departamento de producción Hacienda Margarita Dos

**Gráfico 9:** Tipo de informe



**Fuente:** Encuesta al personal del departamento de producción Hacienda Margarita Dos

### Análisis e interpretación

El tipo de informe que hace uso de una empresa es esencial por tanto el 40% de los trabajadores del departamento de producción de la Hacienda Margarita expresa que usa informes de avances de actividades, el 40% informes de resultados, mientras que el 5% considera que el tipo de informes que utiliza es informe de desempeño. Como los resultados demuestra la hacienda de estudio es el informe de resultados que presentan al final del ciclo productivo este tipo de informe refleja la información global del resultado obtenido en cada ciclo, además el informe de avance de actividades que refleja información parcial en las fases del ciclo productivo, informando posibles irregularidades a tiempo a fin de tomar medidas correctivas.

### 11.1.2.2. Resultados de la encuesta aplicado al Personal del área de empaquetado y calidad

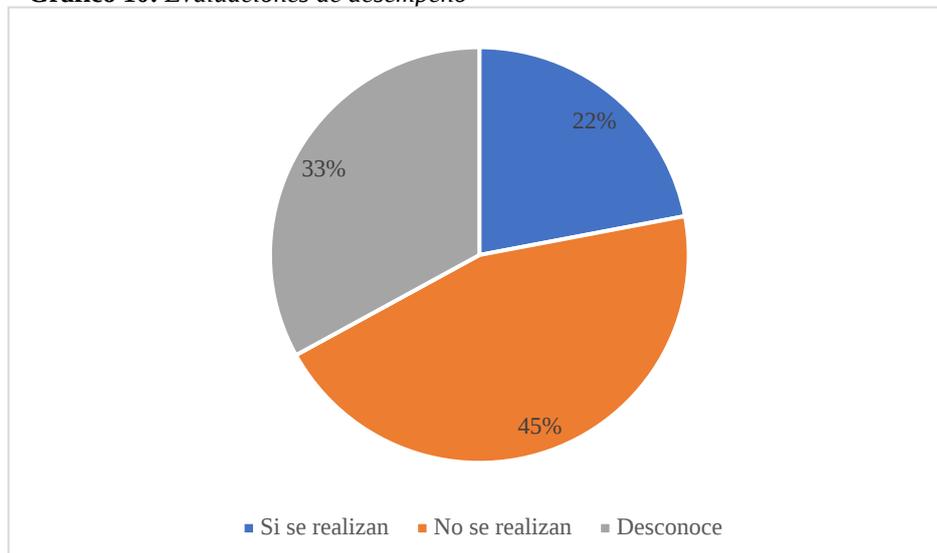
#### 1. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño que permitan valorar los conocimientos y habilidades de los colaboradores?

**Tabla 19:** Evaluaciones de desempeño

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si se realizan	4	22%
No se realizan	6	45%
Desconoce	5	33%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del área de empaquetado y calidad de la Hacienda Margarita Dos

**Gráfico 10:** Evaluaciones de desempeño



**Fuente:** Encuesta al personal del área de empaquetado y calidad de la Hacienda Margarita Dos

#### Análisis e interpretación

Según los resultados arrojados en la encuesta, el 33% opinó que no se realizan evaluaciones de personal, el 45% desconoce sobre el tema y el 22% señaló que si se efectúan; de la información expuesta se resalta que la mayoría de colaboradores afirmó que desconocen acerca de la realización de evaluaciones, por tanto se concluye que no se efectúan en la Hacienda Bananera Margarita Dos o a su vez se aplican en determinadas áreas y no a todo el personal, de ahí se derivaría la división de criterios.

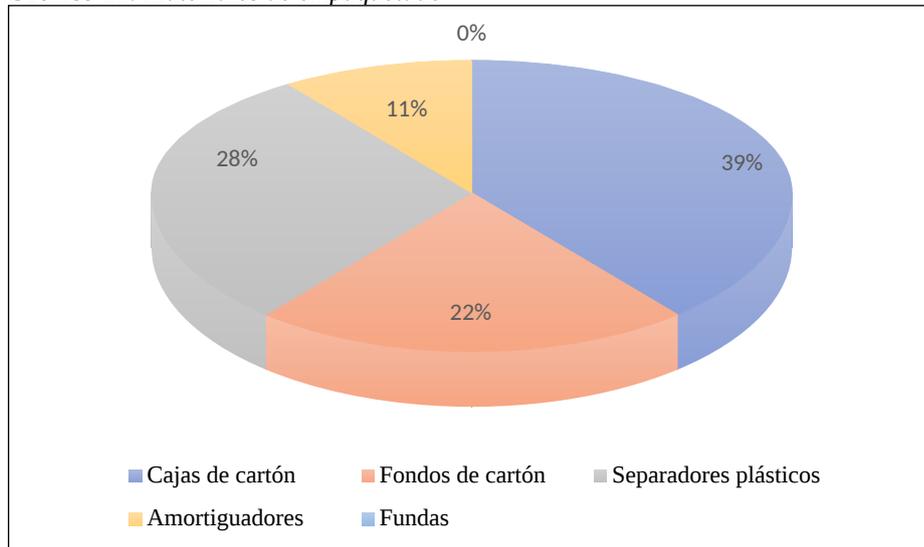
## 2. ¿De los siguientes materiales cuáles son empleados en el empaquetado de banano de la Hacienda Margarita Dos?

**Tabla 20:** *Materiales de empaquetado*

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Cajas de cartón	7	39%
Fondos de cartón	4	22%
Separadores plásticos	5	28%
Amortiguadores	2	11%
Fundas	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del área de empaquetado y calidad de la Hacienda Margarita Dos

**Gráfico 11:** *Materiales de empaquetado*



**Fuente:** Encuesta al personal del área de empaquetado y calidad de la Hacienda Margarita Dos

### Análisis e interpretación

El 39% de la población encuestada afirma que hace uso de cajas de cartón para el empaquetado, el 28% separadores plásticos, el 22% fondos de cartón, 11% amortiguadores, con estos datos nos percatamos que la Hacienda Margarita Dos, emplea la utilización de varios materiales en el proceso de empaquetado como cajas de cartón, separadores de banano, amortiguadores y fondos de cartón que se emplean como fondo y como tapa. Estos son los productos básicos para garantizar un empaquetado eficiente que conserve el banano fresco.

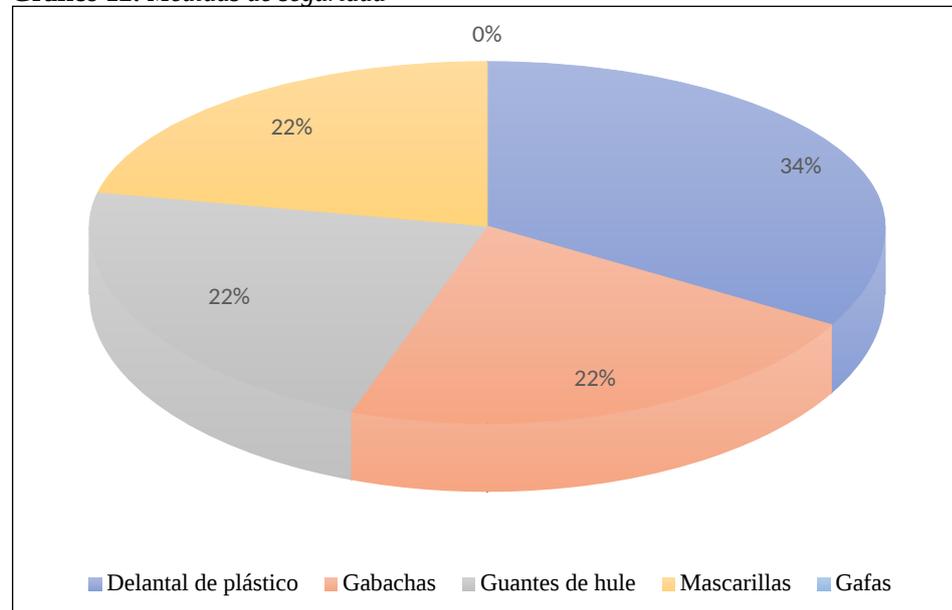
### 3. ¿De las siguientes medidas de seguridad cuales se aplican en el área de empaquetado?

**Tabla 21:** Medidas de seguridad

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Delantal de plástico	6	33%
Gabachas	4	22%
Guantes de hule	4	22%
Mascarillas	4	22%
Gafas	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del área de empaquetado y calidad de la Hacienda Margarita Dos

**Gráfico 12:** Medidas de seguridad



**Fuente:** Encuesta al personal del área de empaquetado y calidad de la Hacienda Margarita Dos

### Análisis e interpretación

Las medidas de seguridad que emplea la Hacienda Margarita Dos es su mayoritario es el delantal de plástico con un 33%, seguido por 22% gabachas, 22% guantes de hule, 22% mascarillas por motivo de la pandemia que atraviesa el mundo. El personal de empaquetado emplea delantal de plástico, gabachas, guantes de hule y mascarillas, estas medidas garantizan la pureza del banano y el cuidado de la salud del trabajador al no estar en contacto directo previene de lastimados, roce y quemadas o alergias por la mancha del banano. Además, la empresa analizada hace uso de protocolos como medidas de prevención y bioseguridad en beneficio de los trabajadores como también supervisión del lugar de trabajo.

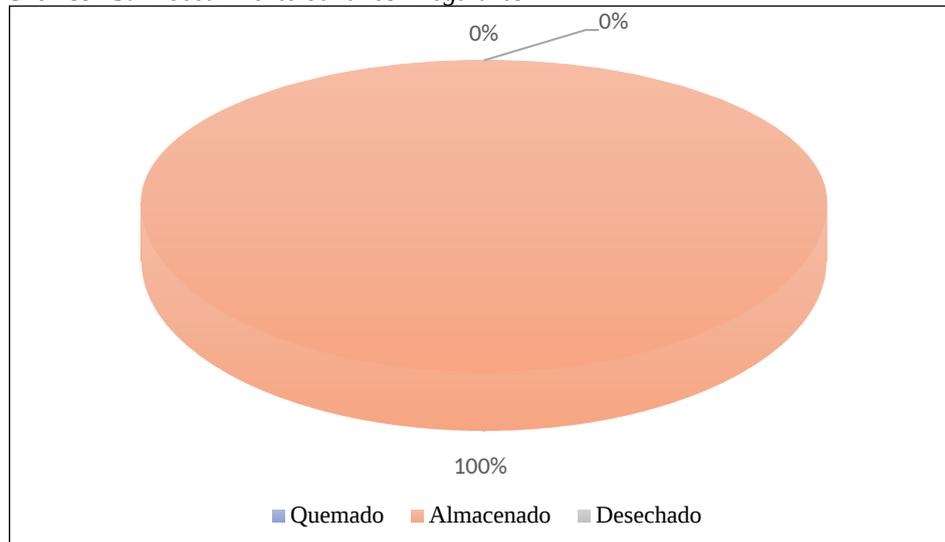
#### 4. ¿Cuál es el procedimiento con los bananos que no presentan las condiciones óptimas para ser empaquetados?

**Tabla 22:** Procedimiento bananos irregulares

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Quemado	0	0%
Almacenado	18	100%
Desechado	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del área de empaquetado y calidad de la Hacienda Margarita Dos

**Gráfico 13:** Procedimiento bananos irregulares



**Fuente:** Encuesta al personal del área de empaquetado y calidad de la Hacienda Margarita Dos

#### **Análisis e interpretación:**

Según la encuesta aplicada al personal de empaquetado y calidad de la Hacienda Margarita Dos demostraron que el 100% considera que el almacenado es uno de los procedimientos de banano donde se verifica las irregulares en la fruta ya que no presentan condiciones óptimas para su comercialización. Los bananos que no presentan las características óptimas de calidad no son empaquetados y son almacenados a una distancia mínima de 25 metros de la empacadora para ser trasladados y vendidos a los habitantes locales. Con este proceso aseguran que el producto antes de ser empaquetado sea de calidad y cumpla con las disposiciones vigentes para su comercio en el exterior.

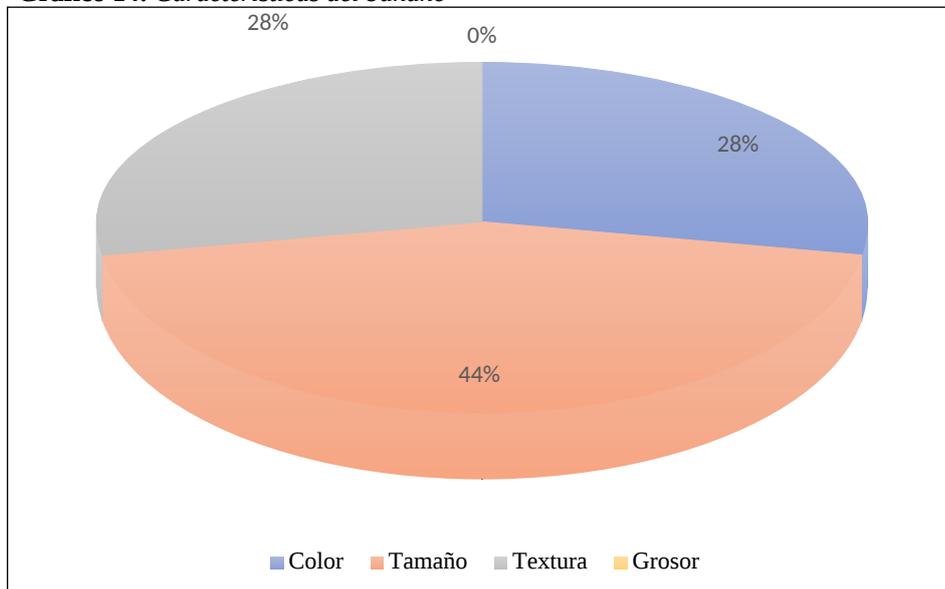
## 5. ¿Cuáles de las siguientes características se valora en la calidad del banano?

**Tabla 23:** Características del banano

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Color	5	28%
Tamaño	8	44%
Textura	5	28%
Grosor	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del área de empaquetado y calidad de la Hacienda Margarita Dos

**Gráfico 14:** Características del banano



**Fuente:** Encuesta al personal del área de empaquetado y calidad de la Hacienda Margarita Dos.

### Análisis e interpretación

De las personas encuestadas el 44% afirmaron que entre las características que se valora en la calidad del banano es el tamaño de la fruta, el 28% textura, el 28% color, a base de estos datos se puede expresar que las principales características que valora la calidad del banano en la Hacienda Margarita Dos son la textura, el color y el tamaño, cuando existen irregularidades en el banano la apariencia cambia, los bananos que no son empaquetados se almacenan a una distancia mínima de 25 metros de la empaquetadora para ser vendidos o repartidos entre los habitantes locales. El grosor de la fruta es uno de los elementos primordiales que se consideran en el proceso de embarque de la fruta ya que de este depende que el banano llegue en condiciones óptimas al mercado internacional.

### 11.1.2.3. Resultado de la encuesta aplicado al Personal del Área Contable

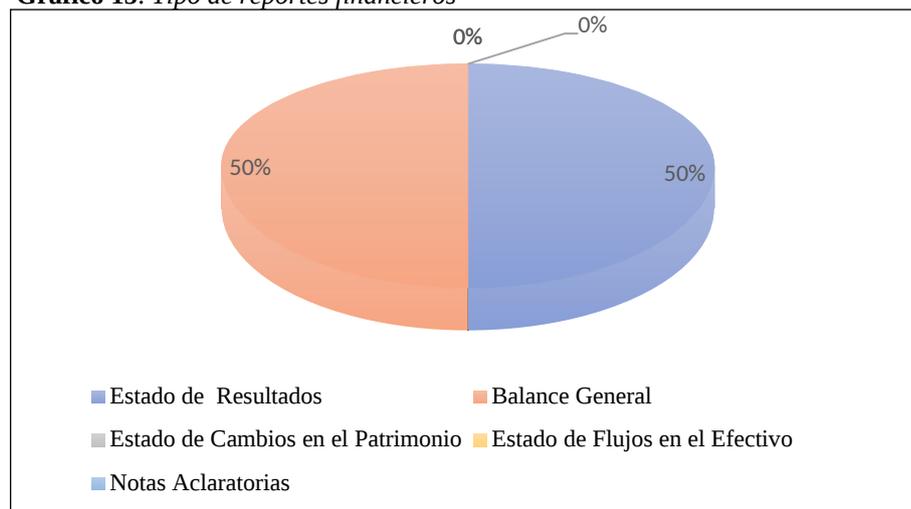
#### 1. ¿De los siguientes reportes financieros cuáles presenta en la Hacienda Bananera Margarita Dos?

**Tabla 24:** *Tipos de reportes financieros*

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Estado de Resultados	1	50%
Balance General	1	50%
Estado de Cambios en el Patrimonio	0	0%
Estado de Flujos en el Efectivo	0	0%
Notas Aclaratorias	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del área de contable de la Hacienda Margarita Dos.

**Gráfico 15:** *Tipo de reportes financieros*



**Fuente:** Encuesta al personal del área de contable de la Hacienda Margarita Dos.

### Análisis e interpretación

El personal de área contable expresó que el tipo de reporte financiero que elabora la Hacienda Margarita Dos es el estado de resultados así no indico el 50%, el restante con un 50% el Balance General, como nos percatamos los reportes que presenta el contador hacienda analizada es balance general y el estado de resultados. Estos son estados financieros básicos, pero debido a la actividad agrícola sería recomendable realizar el estado de costos debido a que permite conocer de forma más certera los costos que incurren en la producción de banano.

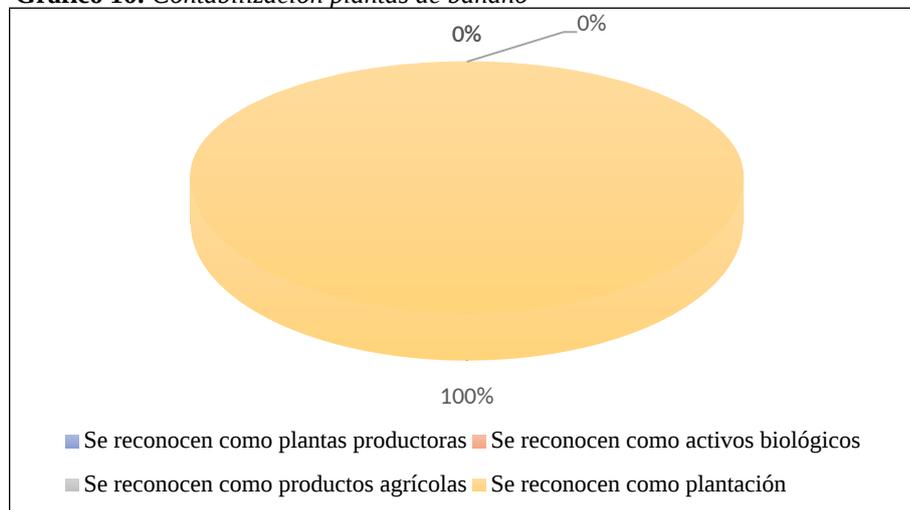
## 2. ¿Escoja cuál es el tratamiento que se emplea para contabilizar plantas de banano?

**Tabla 25:** Contabilización plantas de banano

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Se reconocen como plantas productoras	0	0%
Se reconocen como activos biológicos	0	0%
Se reconocen como productos agrícolas	0	0%
Se reconocen como plantación	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del área de contable de la Hacienda Margarita Dos

**Gráfico 16:** Contabilización plantas de banano



**Fuente:** Encuesta al personal del área de contable de la Hacienda Margarita Dos

### Análisis e interpretación

El 100% de la población encuestada afirma que el tratamiento que emplean para contabilizar las plantas de banano en contabilidad es por medio del reconocimiento de plantación. En la Hacienda Bananera Margarita Dos, se registra las plantas de banano como plantación, este no es un tratamiento adecuado puesto que la NIC Norma Internacional de Contabilidad 41 que corresponde a agricultura, establece que se puede reconocer como plantas productoras o como activo biológico. Y con esto nos damos cuenta que la empresa al momento de realizar el proceso contable cumple con las disposiciones que demandan las grandes organizaciones internacionales de contabilidad.

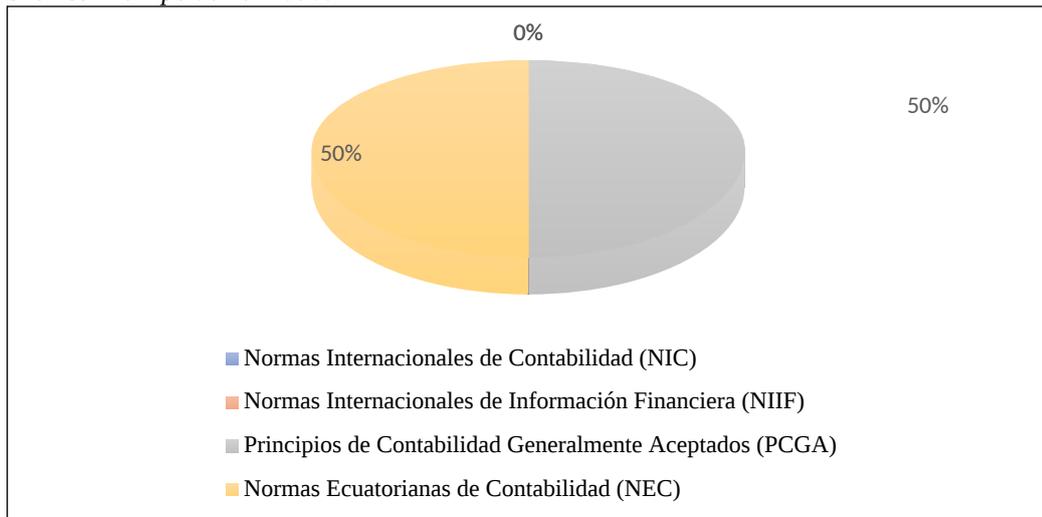
### 3. De las siguientes normativas cuáles aplica en el proceso contable de la Hacienda Bananera Margarita Dos.

**Tabla 26:** Tipo de normativa

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)	0	0%
Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	0	0%
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)	1	50%
Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC)	1	50%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del área de contable de la Hacienda Margarita Dos

**Gráfico 17:** Tipo de normativa



**Fuente:** Encuesta al personal del área de contable de la Hacienda Margarita Dos

### Análisis e interpretación

Según la gráfica 18, el 50% expresó que los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados mejor conocidos como PCGA hace uso la Hacienda Margarita Dos, el 50% por las Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC, con esto nos percatamos que las normas aplicadas por el área contable son los PCGA y NEC. Debido a la actividad económica sería favorable aplicar las Normas Internacionales de Contabilidad especialmente la NIC 41 Agricultura y la NIC 2 Inventarios, NIC 36 Deterioro del Valor de los Activos.

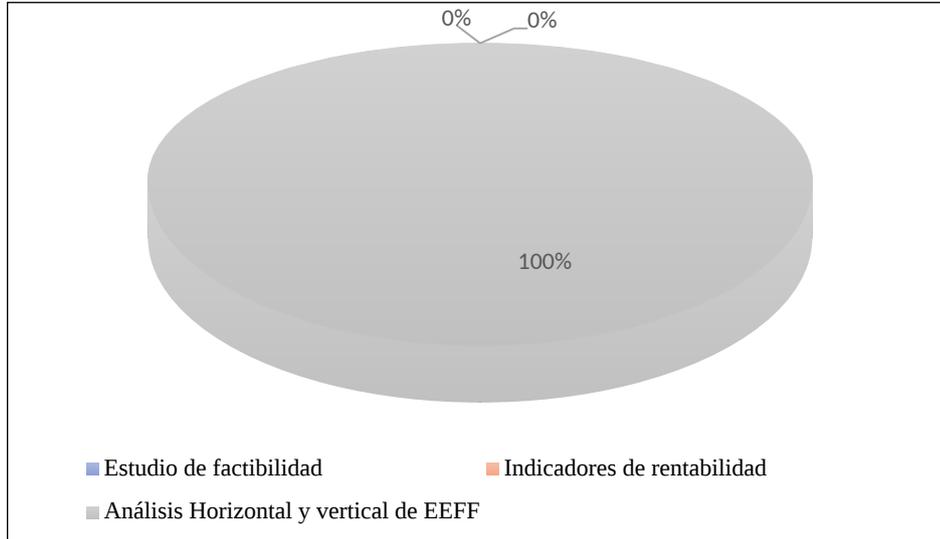
#### 4. ¿Cuál de las siguientes es la mejor técnica para evaluar la rentabilidad de la Hacienda?

**Tabla 27:** Técnica de evaluación de la rentabilidad

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Estudio de factibilidad	0	0%
Indicadores de rentabilidad	0	0%
Análisis Horizontal y vertical de EEFF	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del área de contable de la Hacienda Margarita Dos.

**Gráfico 18:** Técnica de evaluación de rentabilidad



**Fuente:** Encuesta al personal del área de contable de la Hacienda Margarita Dos

#### Análisis e interpretación

De la población encuestada el 100% afirman que usa para evaluar la rentabilidad el análisis horizontal y vertical de los estados financieros que proporciona la empresa, convirtiéndose en una de los métodos más usados por las organizaciones con su facilidad de análisis, sin embargo se recomienda hacer uso de los indicadores de rentabilidad puesto que son eficientes en medir la rentabilidad de un negocio puesto que con las cifras reflejadas en los EEFF, permite medir la capacidad y eficiencia de convertir la inversión en ganancia y tomar decisiones en base a porcentajes o índices de la situación real de la Hacienda.

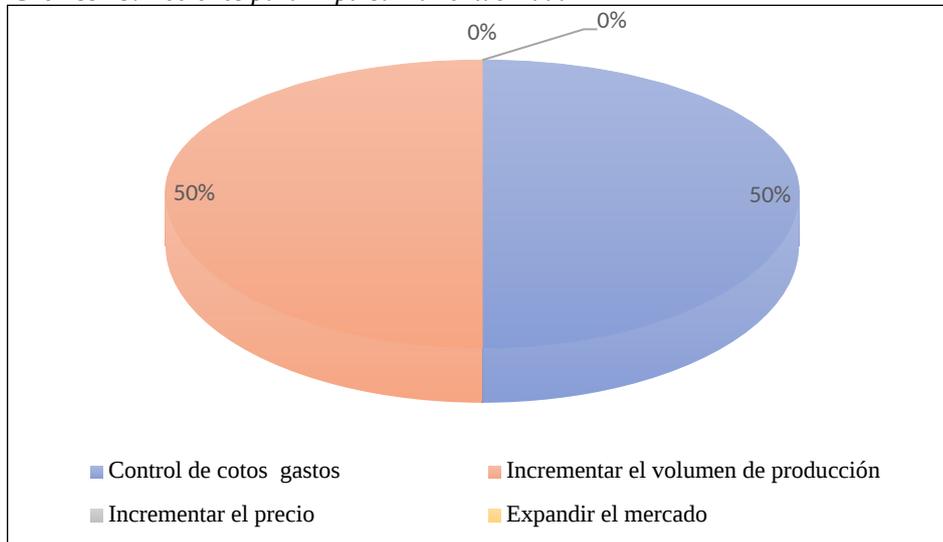
## 5. ¿De las siguientes cuáles son las acciones más eficientes para mejorar la rentabilidad?

**Tabla 28:** Acciones para impulsar la rentabilidad

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Control de costos gastos	1	50%
Incrementar el volumen de producción	1	50%
Incrementar el precio	0	0%
Expandir el mercado	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del área de contable de la Hacienda Margarita Dos

**Gráfico 19:** Acciones para impulsar la rentabilidad



**Fuente:** Encuesta al personal del área de contable de la Hacienda Margarita Dos

### Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos tras la aplicación de la encuesta el 50% afirma que las acciones más eficientes para mejorar la rentabilidad de la hacienda es el control de costos como gastos, el 50% incrementar el volumen de producción. Desde el punto de vista de varios actores expresan que lo más eficiente para maximizar la rentabilidad de un negocio es controlar y optimizar los costos y gastos, el precio del banano no se puede incrementar puesto que existen precios referentes en el mercado, si la empresa tomará acciones de incrementar el volumen de producción sería factible comenzar por mejorar la ratio de producción para que de esta manera un racimo de banano produzca más cajas.

#### 11.1.2.4. Resultados de la encuesta aplicado al personal del Área de Bodega

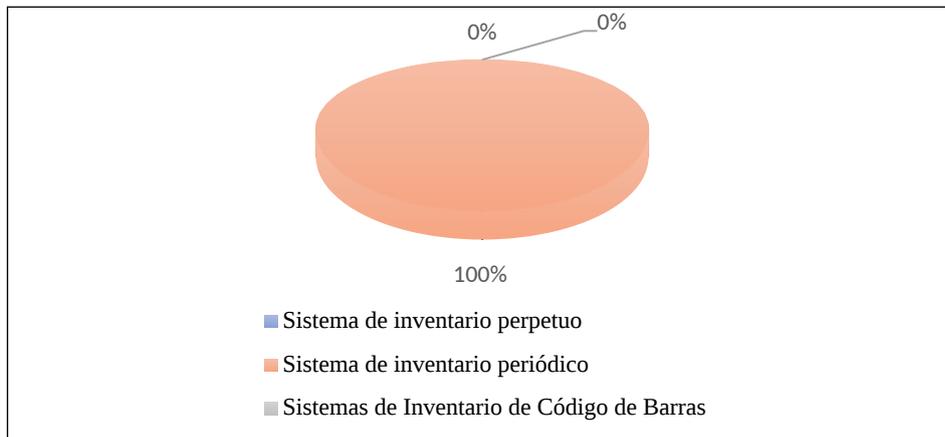
##### 1. ¿De los siguientes sistemas de inventarios cual emplea en la Hacienda Bananera Margarita Dos?

Tabla 29: Tipo de sistema de inventario

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Sistema de inventario perpetuo	0	0%
Sistema de inventario periódico	3	100%
Sistemas de Inventario de Código de Barras	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal del área de bodega de la Hacienda Margarita Dos

Gráfico 20: Tipo de sistema de inventario



Fuente: Encuesta al personal del área de bodega de la Hacienda Margarita Dos

#### Análisis e interpretación

El sistema de manejo de inventarios que se emplea en la Hacienda Bananera Margarita Dos es el sistema periódico así lo afirmó el 100% del personal encuestado, la aplicación de este sistema se debe a que permite conocer el stock al inicio y final del periodo no se realizan revisiones o rastreo de adiciones o disminuciones de stock continuos como en el sistema perpetuo por lo que el riesgo de fraude y errores puesto que no existe un control continuo y permanente. Adicional a eso el sistema que utilizan se debe al modelo de trabajo que emplean ya que el banano es una fruta delicada que debe ser llevado con un control adecuado que permita conocer la producción efectuada en cada embarque y este debe de estar reflejado en el departamento contable.

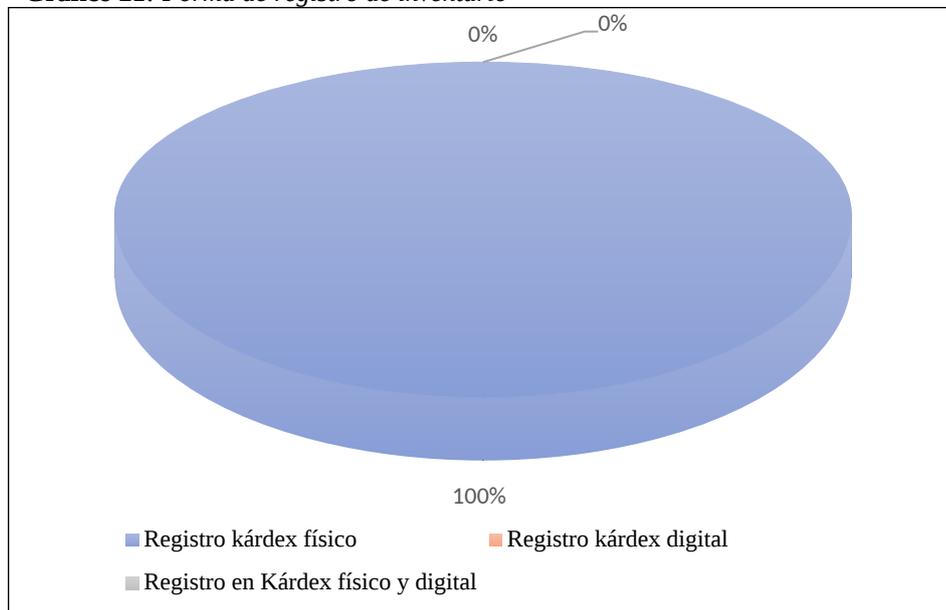
## 2. ¿Cuál de las siguientes formas de registro de inventarios aplica en la Hacienda Bananera Margarita Dos?

**Tabla 30:** Forma de registro de inventario

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Registro kárdex físico	3	100%
Registro kárdex digital	0	0%
Registro en Kárdex físico y digital	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del área de bodega de la Hacienda Margarita Dos

**Gráfico 21:** Forma de registro de inventario



**Fuente:** Encuesta al personal del área de bodega de la Hacienda Margarita Dos

### Análisis e interpretación:

Los datos obtenidos demuestran que el 100% de la población encuestada afirma que el registro de inventarios de aplica la Hacienda Bananera Margarita Dos corresponde a kárdex físico ya que son almacenados en archivadores, el registro se efectúa de forma manual y los cálculos se efectúan mediante una calculadora estándar, además esta forma de registro permite satisfacer las necesidades de almacenamiento. Ya sea que opte por una solución de almacenamiento parcial o totalmente automatizada, los sistemas Kardex conducen a una utilización significativamente mejor del espacio de almacenamiento y reducen los costos de almacenamiento.

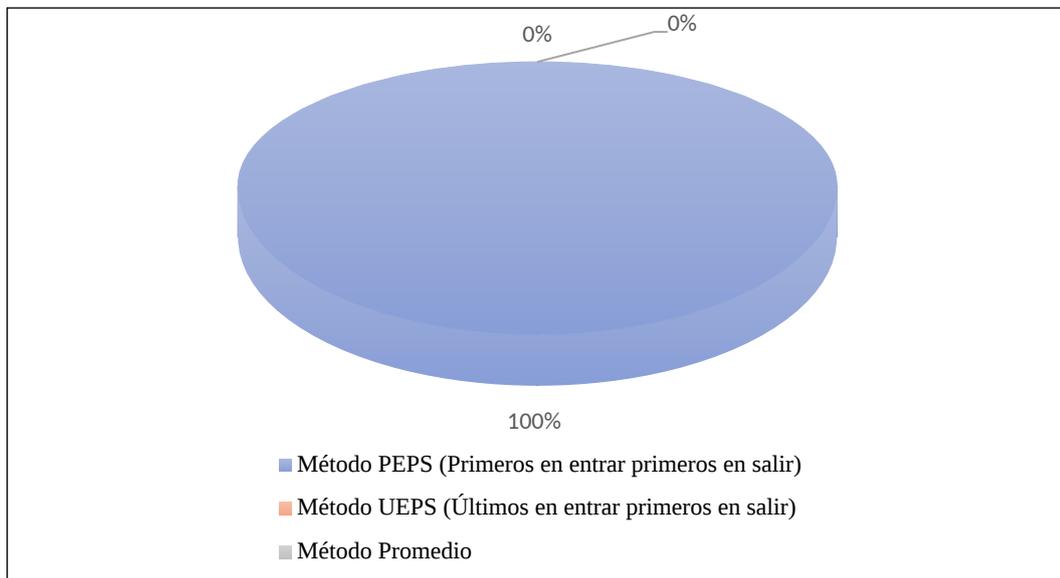
### 3. ¿De los siguientes métodos de manejo de inventarios emplea en la Hacienda Bananera Margarita Dos?

**Tabla 31:** Método de manejo de inventario

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Método PEPS (Primeros en entrar primeros en salir)	3	100%
Método UEPS (Últimos en entrar primeros en salir)	0	0%
Método Promedio	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del área de bodega de la Hacienda Margarita Dos

**Gráfico 22:** Método de Manejo de Inventario



**Fuente:** Encuesta al personal del área de bodega de la Hacienda Margarita Dos

#### Análisis e interpretación

El 100% de la población encuestada afirma que el método de uso de la Hacienda Bananera Margarita Dos comprende el método PEPS caracterizadas por primeras en entrar primeras en salir, este método permite a la empresa ordenar la producción por de forma cronológica según la fecha de ingresos a la bodega, además muestra el costos de que genera la producción como comercialización de banano reflejándose en el libro diario del departamento contable es decir este método contribuye a evitar que los productos se caduquen al utilizar o despachar primero los más antiguos ya que el banano es una fruta delicada y debe de cumplir con todas las disposiciones vigentes para ser exportadas al mercado internacional.

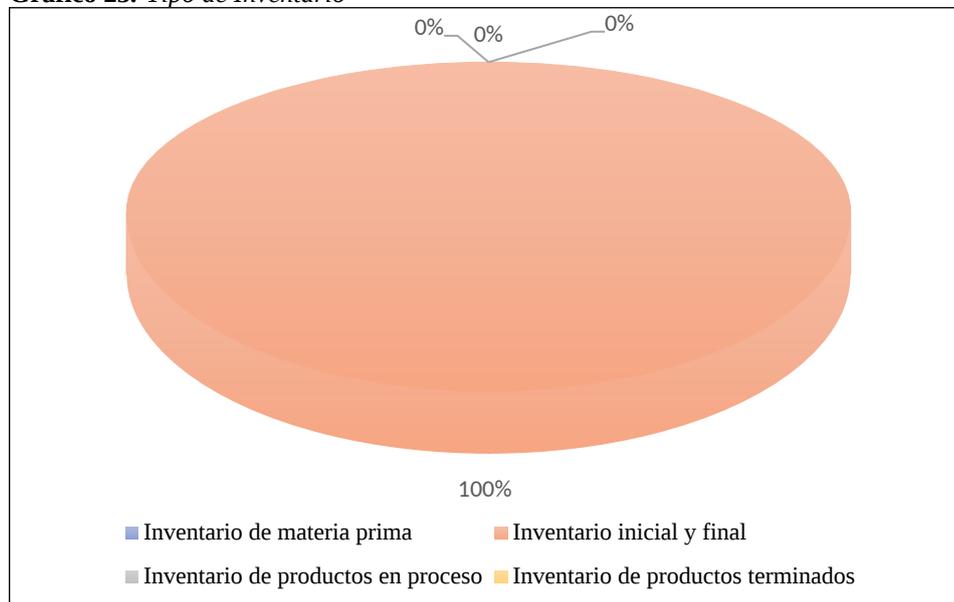
#### 4. ¿Cuál de los siguientes tipos de inventarios emplea?

**Tabla 32:** Tipo de inventario

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Inventario de materia prima	0	0%
Inventario inicial - final	3	100%
Inventario de productos en proceso	0	0%
Inventario de productos terminados	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del área de bodega de la Hacienda Margarita

**Gráfico 23:** Tipo de Inventario



**Fuente:** Encuesta al personal del área de bodega de la Hacienda Margarita

#### Análisis e interpretación

El 100% del personal del área de bodega indican que el tipo de inventario que emplea la empresa es el inventario inicial y final, puesto que con el sistema de manejo de inventario periódico que emplea la hacienda, se conoce el stock al inicio y final del ciclo. Además, proporciona ventajas como el control de entradas y salidas que existe en bodega con ello poseen un registro al terminar el ejercicio contable comprendido por doce meses. Para el respectivo cálculo la Hacienda Bananera Margarita Dos emplea el uso de fórmulas del inventario inicial y final, los mismos que sirven de constancia como justificación en el área contable de la empresa.

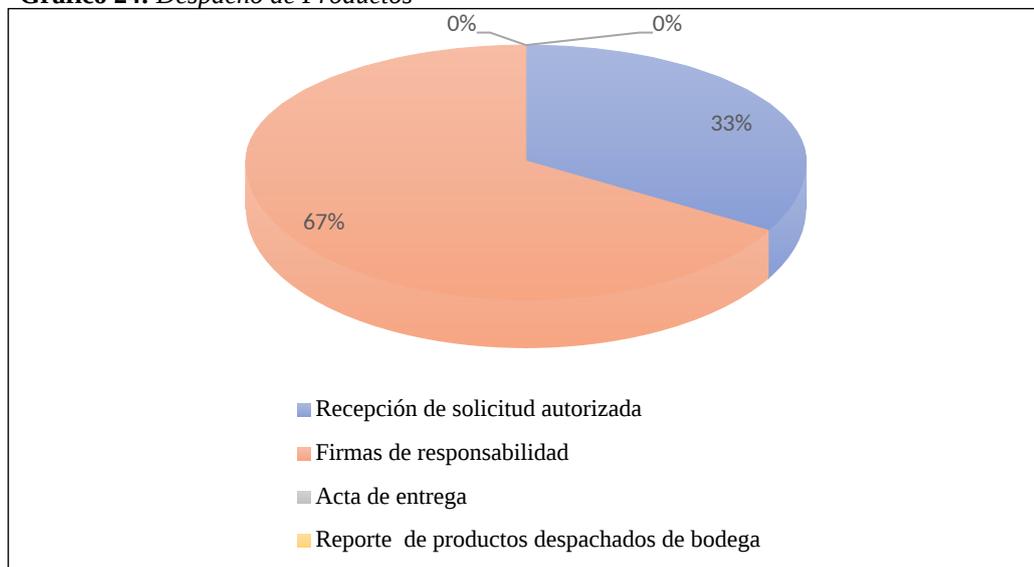
## 5. ¿De los siguientes controles cuáles aplica para entregar los productos?

**Tabla 33:** Despacho de productos

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Recepción de solicitud autorizada	1	33%
Firmas de responsabilidad	2	67%
Acta de entrega	0	0%
Reporte de productos despachados de bodega	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del área de bodega de la Hacienda Margarita

**Gráfico 24:** Despacho de Productos



**Fuente:** Encuesta al personal del área de bodega de la Hacienda Margarita

### Análisis e interpretación

La gráfica 25 demuestra que el 67% de la población encuestada manifiestan que el control que aplica la Hacienda Margarita Dos corresponde a formas de responsabilidades, el 33% recepción de solicitud autorizada. Para despachar los productos de bodega el bodeguero recibe la orden o solicitud de salida, verificar stock y realiza la entrega de los productos, con esto la empresa tienen mejor control de la producción de banano de la empresa como también el control y supervisión del consumo de material prima directa, materia prima indirecta como insumos agrícolas que son necesarios para la producción y comercialización de banano.

### 11.1. 3. Análisis FODA

En un estudio que busca identificar la situación real actual de una empresa, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta eficiente pues permite evaluar la empresa desde la perspectiva interna/externa y conjugando o relacionando estas variables que pueden influir sobre la empresa.

Se puede definir una serie de estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reordenamiento que responde a las necesidades propias de la empresa. Se presenta el análisis FODA realizado a la hacienda, con la información de la entrevista y encuestas:

**Tabla 34:** Análisis FODA

		Fortalezas	Oportunidades		
<b>Factor Interno</b>		<b>F1:</b> Terreno fértil apropiado para la siembra de banano	<b>O1:</b> Vertiente de agua cerca	<b>Factor Externo</b>	
		<b>F2:</b> Extensión amplia de la Hacienda	<b>O2:</b> Variedad de proveedores		
		<b>F3:</b> Tierras propiedad de la familia	<b>O3:</b> Producto apetecido		
		<b>F4:</b> Nueva tecnología	<b>O4:</b> Programas impulsores del sector		
		<b>F5:</b> Experiencia del negocio adquirida por generaciones	<b>O5:</b> Créditos exclusivos para sector de la agricultura		
		<b>F6:</b> Productos de calidad	<b>O6:</b> Nuevas técnicas de siembra		
		<b>F7:</b> Sistema de riego en el 70% del terreno.	<b>O7:</b> Optimizar el control sobre los procesos y resultados.		
		<b>F8:</b> Mano de obra operativa calificada	<b>O8:</b> Mejorar la estructura organizacional de la Hacienda		
		- Debilidades	- Amenazas		
<b>Factor Interno</b>		<b>D1:</b> Manejo empírico de la hacienda.	<b>A1:</b> Competidores de la localidad.	<b>Factor Externo</b>	
		<b>D2:</b> Falta de objetivos y valores empresariales.	<b>A2:</b> Descenso en los niveles de productividad.		
		<b>D3:</b> Carencia de manuales de funciones y procesos	<b>A3:</b> Inestabilidad del precio de banano en el mercado		
		<b>D4:</b> Ineficiencia en la gestión de talento humano	<b>A4:</b> Condiciones naturales del clima.		
		<b>D5:</b> Ineficiencias en la jerarquización y división del trabajo.	<b>A5:</b> Plagas y enfermedades		
		<b>D6:</b> No producen la totalidad de la extensión todos los ciclos	<b>A6:</b> Políticas y ordenanzas públicas		
		<b>D7:</b> Proceso de producción no documentado.	<b>A7:</b> Reportes por manejo deficiente de procesos operativos.		
		<b>D8:</b> Falta de control y monitoreo sobre los resultados	<b>A8:</b> Aumento del precio de insumos agrícolas		

**Fuente:** Hacienda Bananera Margarita Dos (2021).

### 11.1.3.1. Análisis interno de Hacienda Bananera

Como resultado del análisis interno efectuado en la Hacienda Bananera Margarita Dos, se observó lo siguiente:

**Fortalezas:** las principales fortalezas radican la experiencia técnica adquirida en el manejo efectivo de las tierras de cosecha de banano, conocimiento del mercado (pregunta 1: entrevista), en poseer un terreno fértil, de gran extensión contar con sistema de riego y mano de obra operativa calificada (pregunta 6: entrevista). Esto le permite ofrecer un buen producto al mercado para diferentes tipos de clientes, de los cuales destacan los consumidores de mercados internacionales (pregunta 5: entrevista).

**Debilidades:** Las debilidades que enfrenta la hacienda tienen que ver con la gestión administrativa empírica (pregunta 13: entrevista y 5 encuesta), siendo que los objetivos no se encuentran definidos (pregunta 2: encuesta), no disponen de manuales de funciones (pregunta 4: encuesta) deberá invertir en formación para mejorar la base de competencias del personal (pregunta 7: encuesta). También deberá centrarse en el control y monitoreo de la siembra como la cosecha del banano para no perder producción (pregunta 8: encuesta).

### 11.1.3.2. Análisis externo de la Hacienda Bananera Margarita Dos

**Oportunidades:** Entre las oportunidades que posee la hacienda se encuentran extender el cultivo (pregunta 6: entrevista), el aprovechamiento de una vertiente cercana de agua, los programas impulsores del sector, créditos exclusivos para la agricultura, nuevas técnicas de siembra y cultivo, localización con acceso de transporte adecuados (pregunta 9: entrevista), mejorar la estructura organizacional de la Hacienda (pregunta 12: entrevista).

**Amenazas:** Las amenazas requieren que la Hacienda Margarita Dos, se mantenga actualizada con los cambios en la tecnología. También debe vigilar de cerca de sus mayores competidores, dada su vulnerabilidad a cambios a gran escala en su mercado. De igual forma las ordenanzas y políticas públicas, el descenso en la producción por cambio del clima, inestabilidad en el precio del banano. Para contrarrestar esto, la empresa necesita enfocar su marketing en sitios web seleccionados de la industria exportadora de banano (pregunta 9: entrevista).

### 11.1.3.1. Matriz FODA: Estrategias FO, DO, FA, DA

Tabla 35: Matriz FODA: Estrategias FO, DO, FA, DA

<p><b>Factores Externos</b></p>	<p><b>Fortalezas</b>  <b>F1:</b> Terreno fértil apropiado para la siembra de banano  <b>F2:</b> Extensión amplia de la Hacienda  <b>F3:</b> Tierras propiedad de la familia  <b>F4:</b> Nueva tecnología  <b>F5:</b> Experiencia del negocio adquirida por generaciones  <b>F6:</b> Productos de calidad  <b>F7:</b> Sistema de riego en el 70% del terreno  <b>F8:</b> Mano de Obra Calificada</p>	<p><b>Debilidades</b>  <b>D1:</b> Manejo empírico de la hacienda.  <b>D2:</b> Falta de objetivos y valores empresariales.  <b>D3:</b> Carencia de manuales de funciones y procesos  <b>D4:</b> Ineficiencia en la gestión de talento humano  <b>D5:</b> Ineficiencias en la jerarquización y división del trabajo.  <b>D6:</b> No producen la totalidad de la extensión todos los ciclos  <b>D7:</b> Proceso de producción no documentado.  <b>D8:</b> Falta de control y monitoreo sobre los resultados.</p>
<p><b>Oportunidades</b>  <b>O1:</b> Vertiente de agua cerca  <b>O2:</b> Variedad de proveedores  <b>O3:</b> Producto apetecido en el mercado  <b>O4:</b> Programas impulsores del sector  <b>O5:</b> Créditos exclusivos para sector de la agricultura  <b>O6:</b> Nuevas técnicas de siembra y cultivo  <b>O7:</b> Conocimiento y aplicación de mecanismo de control.  <b>O8:</b> Mejorar la estructura organizacional de la Hacienda</p>	<p><b>Estrategias FO</b>  <b>F1-O6:</b> Analizar la adopción de técnicas de siembra y cultivo actuales que saquen el mayor provecho a las propiedades del terreno.  <b>F2-O2:</b> Implementar acuerdos con proveedores fijos del cantón Valencia, para aumentar la productividad.  <b>F6-O4:</b> Aprovechar los programas que impulsan el sector bananero para garantizar la calidad del producto.  <b>F8-O7:</b> Implementar nueva tecnología agrícola que maximicen la productividad</p>	<p><b>Estrategias DO</b>  <b>D4-O8:</b> Elaborar un plan de mejora orientado a incrementar la eficiencia administrativa.  <b>D7-O8:</b> Implementar flujogramas de proceso que complementen la definición de la estructura organizacional de la Hacienda.  <b>D1-O8:</b> Desarrollar un mapa de procesos que brinde una visión integral de la estructura organizacional y manejo de la Hacienda.  <b>D8-O7:</b> Aplicar indicadores de gestión y rentabilidad que permitan optimizar el control.</p>
<p><b>Amenazas</b>  <b>A1:</b> Competidores de la localidad.  <b>A2:</b> Descenso en los niveles de productividad del personal  <b>A3:</b> Inestabilidad del precio de banano en el mercado  <b>A4:</b> Condiciones naturales del clima  <b>A5:</b> Plagas y enfermedades  <b>A6:</b> Políticas y ordenanzas públicas  <b>A7:</b> Reportes por manejo deficiente en procesos operativos.  <b>A8:</b> Aumento del precio de insumos agrícolas</p>	<p><b>Estrategias FA</b>  <b>F4-A1:</b> Ampliar sus horizontes a nuevos mercados.  <b>F3-A5:</b> Definir estrategias alternativas de actuación que mitiguen riesgos como las condiciones del clima, plagas y enfermedades.  <b>F8-A7:</b> Implementar una mejora continua de Mano de Obra para asegurar posicionamiento en el mercado.  <b>F6-A3:</b> Implementar un plan de contingencia frente a la inestabilidad del precio de banano para garantizar la supervivencia en el mercado.</p>	<p><b>Estrategias DA</b>  <b>D2-A2:</b> Establecer objetivos a corto y largo plazo y difundirlos con el personal para comprometerlos, y elevar los niveles de productividad laboral.    <b>D5-A1:</b> Crear una estructura organizacional formal en base a los niveles jerárquicos de la empresa.  <b>D4-A2:</b> Evaluar el desempeño del personal para evitar la ineficiencia y bajos niveles de productividad.  <b>D4-A7A:</b> Definir canales de comunicación optimizando la dinámica del talento humano para prevenir reportes por manejo deficiente en procesos.    <b>D8-A1:</b> Establecer y documentar políticas para los procesos de siembra y cosecha que permitan evitar reportes por manejos deficientes en procesos operativos.</p>

Fuente: Hacienda Bananera Margarita Dos (2021).

### 11.1.3.2. Análisis de la matriz de estrategias

**Cuadrante FO:** en este cuadrante se formuló estrategias que buscan potenciar las fortalezas que posee la Hacienda Agrícola Margarita Dos aprovechando las oportunidades, para tal efecto se consideró las siguientes fortalezas: el terreno amplio, fértil y apropiado para la siembra de banano, producto de calidad y mano de obra calificado, mientras que las oportunidades a aprovechar son: la existencia de varios proveedores de insumos agrícolas necesarios para las operaciones de la Hacienda, programas que buscan impulsar las actividades del sector y la localización con acceso de transporte adecuado. Como resultado se sugiere analizar la adopción de técnicas de siembra y cultivo actuales que favorezcan el aprovechamiento máximo de los terrenos, la implementación de acuerdos con proveedores para mantener estabilidad en los precios de los insumos, aprovechar los programas de impulso al sector bananero e implementar nueva tecnología agrícola que maximice la productividad.

**Cuadrante DO:** En este cuadrante se aprecia la formulación de cuatro estrategias enfocadas a minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades que el mercado ofrece, por tanto se sugirió: la elaboración de un plan de mejora que contemple la definición de la estructura organizacional, desarrollo de flujogramas y mapas de procesos que brinden una visión integral de la estructura organizacional la Hacienda Bananera Margarita Dos y aplicación de indicadores de gestión y rentabilidad.

**Cuadrante FA:** En este cuadrante se analizó las fortalezas que permitirán contrarrestar las amenazas que podrían presentar el mercado para las actividades bananeras en la Hacienda, llegando a establecer las siguientes estrategias: ampliar los horizontes a mercados nuevos que permitan mantener estabilidad en la venta de las cajas de banano, realizar estudios previos que permitan prevenir en lo posible los efectos adversos del clima o plagas, implementar un plan de contingencia para enfrentar la inestabilidad del precio.

**Cuadrante DA:** En este cuadrante se observa con claridad que se formuló cuatro estrategias direccionadas a atenuar las debilidades y los impactos negativos que las amenazas pudieran representar para la Hacienda Bananera Margarita Dos, se planteó: el establecimiento de objetivos a corto y largo plazo, los cuales deben ser ampliamente difundidos para lograr involucrar al personal, definir un organigrama, evaluar el desempeño del personal y la definición/ documentación de políticas para los procesos de siembra y cosecha.

## 11.2. Analizar la rentabilidad mediante indicadores para la obtención de información relevante del manejo de recursos en la Hacienda Bananera Margarita Dos.

### 11.2.1. Análisis vertical

Este análisis permite que la Hacienda Margarita Dos, aislar las razones y tomar medidas para solucionar los problemas que se presenta en la administración y contabilidad de la empresa.

#### 11.2.1.1. Análisis vertical del balance general

La siguiente figura se presenta el análisis vertical de la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia durante el año 2020, para ello fue necesario contar con los saldos del Balance General (Anexo 12).

Tabla 36: Análisis vertical del balance general año 2020

 <b>HACIENDA BANANERA MAGARITA DOS</b> <b>BALANCE GENERAL</b> <b>ANÁLISIS VERTICAL</b> <b>DE ENERO A DICIEMBRE 2020</b> 			
	<b>CUENTA</b>	<b>VALOR</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>ACTIVO</b>	Caja	\$ 759,23	0,14%
	Banco	\$ 12.268,14	2,20%
	Cuentas por cobrar	\$ 23.558,53	4,23%
	Inventarios	\$ 23.026,29	4,13%
	A ctivo fijo	\$ 492.091,08	88,32%
	A ctivo diferido	\$ 5.439,93	0,98%
	<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>\$ 557.143,20</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO</b>	Préstamos bancario	\$ 63.450,00	12,86%
	Cuentas por pagar	\$ 36.030,50	7,30%
	Proveedores	\$ 11.045,35	2,24%
	Seguridad social IESS	\$ 4.210,45	0,85%
	Prov. Beneficios sociales	\$ 12.842,83	2,60%
	Retenciones en la fuente RENTA	\$ 1.994,52	0,40%
	Retenciones en la fuente IVA	\$ 2.665,92	0,54%
	Préstamo bancario largo plazo	\$ 361.046,73	73,19%
<b>TOTAL DE PASIVO</b>	<b>\$ 493.286,30</b>	<b>100%</b>	
<b>PATRIMONIO</b>	Capital social	\$ 18.000,00	28,19%
	Utilidades no distribuidas	\$ 45.856,90	71,81%
	<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>\$ 63.856,90</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 557.143,20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Hacienda Bananera Margarita Dos (2021)

Elaborado por: Las Autoras

El análisis vertical del Balance General permite identificar qué partidas o cuentas representan un mayor porcentaje dentro del grupo al que pertenecen, es una herramienta óptima que permite a la administración tomar decisiones en base a información real de la estructura del capital y el nivel de endeudamiento.

La interpretación de este tipo de análisis consiste en verificar que caja y bancos no sea tan representativo pues para la hacienda no es rentable tener fuertes sumas de dinero en efectivo sin generar ganancia alguna la idea es invertir para generar rentabilidad en este caso caja representa solo el 0,14% y bancos el 2,20% porcentajes aceptables que reflejan la ocupación o inversión de la mayor parte de dinero, otra cuenta de gran importancia es cuentas por cobrar, esta cuenta corresponde a las ventas a crédito y es demasiado representativa significa que la empresa tiene costos y gastos en la producción que vende pero no recibe ingresos para cubrir dichos rubros.

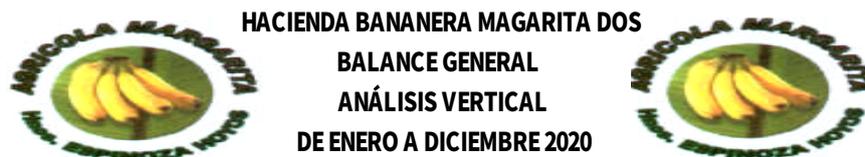
Es importante que exista equilibrio entre lo que gasto y lo que recibe caso contrario existiría problemas de liquidez por ende mayor endeudamiento con terceros e incremento en gastos financieros en el balance estudiado esta partida representa el 4,23% lo que significa que las ventas se realizan en mayor proporción en efectivo, por otra parte los inventarios equivalen al 4,13% esto es positivo puesto que por el giro del negocio no pueden existir cantidades excesivas de insumos ni productos, el activo fijo es el que tiene mayor incidencia en el activo 88,32% esta cifra es evidente puesto que en este subgrupo se encuentra el terreno, instalaciones, maquinaria, plantaciones, etc.

En otras palabras, se puede expresar que los activos de la hacienda dependen generalmente del activo fijo. En cuanto al pasivo es importante que el grupo de pasivo corriente no sea tan representativo y que siempre sean de menor representación que el activo corriente si fueran mayores el dinero que se constituye como capital de trabajo y que asegura la disposición de liquidez no sería suficiente en este caso es el préstamo a largo plazo el que tiene una mayor representación del 73,19% es un punto a favor pues a mayor plazo se recupera la inversión y se obtienen recursos para cubrir las obligaciones. El pasivo por su parte depende en un 71,81% de utilidades no distribuidas del período anterior estas utilidades pueden emplearse para incremento del capital o para reinversión.

### 11.2.1.2. Análisis vertical del estado de resultados del 2020

El Estado de resultados proporcionó datos que permitieron realizar el análisis vertical:

Tabla 37: Análisis Vertical Estado de Resultados



**HACIENDA BANANERA MARGARITA DOS**  
**BALANCE GENERAL**  
**ANÁLISIS VERTICAL**  
**DE ENERO A DICIEMBRE 2020**

<b>CUENTA</b>	<b>VALOR</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Ventas</b>	<b>\$ 167.760,45</b>	<b>100,00%</b>
<b>Venta cajas Ca- vendish</b>	<b>\$ 58.903,26</b>	<b>35,11%</b>
<b>Venta cajas Gross Mitchel</b>	<b>\$ 38.905,73</b>	<b>23,19%</b>
<b>Venta cajas lady finger</b>	<b>\$ 69.951,46</b>	<b>41,70%</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>\$ 102.763,27</b>	<b>61,26%</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 64.997,18</b>	<b>38,74%</b>
<b>Gastos administrativos</b>	<b>\$ 11.250,00</b>	<b>6,71%</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>\$ 7.890,28</b>	<b>4,70%</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 45.856,90</b>	<b>27,33%</b>

Fuente: Hacienda Bananera Margarita Dos (2021)

Elaborado por: Las Autoras

La tabla muestra un análisis vertical durante el año 2020 de la Hacienda, se compara la diferencia en las cuentas del año analizado, mostrando cada cuenta como un porcentaje de las ventas de cada año enumerado. Por su parte el análisis vertical del estado de resultados orienta a identificar el impacto de cada partida respecto ingresos y gastos con referencia a las ventas en este aspecto los ingresos dependen al menos en este periodo de las tres variedades Cavendish 35,11%, Gross Mitchel 23,19% y Lady Finger 41,70%, los costos representan el 61,26% es decir de \$167.760,45 en ventas \$102,763,27 corresponde a costo de producción.

El uso de este método de análisis es esencial para la hacienda a causa de que el análisis vertical facilita la comprensión de la correlación entre elementos individuales en un balance general y el resultado final, expresado en un porcentaje. Además, puede convertirse en una herramienta más potente cuando se usa junto con el análisis horizontal, que considera las finanzas de un cierto período de tiempo.

## 11.2.2. Análisis Horizontal

### 11.2.2.1. Análisis horizontal del balance general 2020-2021

Tabla 38: Análisis Horizontal del Balance General

		 <b>HACIENDA BANANERA MARGARITA DOS</b> <b>BALANCE GENERAL</b> <b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b> 2019 - 2020 			
	CUENTA	2019 (AÑO 1)	2020 (AÑO 2)	VARIACIÓN ABSOLUTA (AÑO 2/AÑO 1)	VARIACIÓN RELATIVA (VAR. ABS./ AÑO 1)
<b>ACTIVO</b>	Caja	\$ 890,50	\$ 759,23	\$ (131,27)	-14,74%
	Banco	\$ 18.411,38	\$ 12.268,14	\$ (6.143,24)	-33,37%
	Cuentas por cobrar	\$ 32.242,06	\$ 23.558,53	\$ (8.683,53)	-26,93%
	Inventarios	\$ 30.763,33	\$ 23.026,29	\$ (7.737,04)	-25,15%
	Activo fijo	\$ 542.419,53	\$ 492.091,08	\$ (50.328,45)	-9,28%
	Activo diferido	\$ 5.099,92	\$ 5.439,93	\$ 340,01	6,67%
	<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>\$ 629.826,72</b>	<b>\$ 557.143,20</b>	<b>\$ 0,88</b>	<b>88%</b>
<b>PASIVO</b>	Préstamos bancario	\$ 70.500,00	\$ 63.450,00	\$ (7.050,00)	-10,00%
	Cuentas por pagar	\$ 39.000,00	\$ 36.030,50	\$ (2.969,50)	-7,61%
	Proveedores	\$ 17.430,28	\$ 11.045,35	\$ (6.384,93)	-36,63%
	Seguridad social IESS	\$ 5.132,75	\$ 4.210,45	\$ (922,30)	-17,97%
	Prov. Beneficios sociales	\$ 16.200,00	\$ 12.842,83	\$ (3.357,17)	-20,72%
	Retenciones en la fuente RENTA	\$ 2.312,00	\$ 1.994,52	\$ (317,48)	-13,73%
	Retenciones en la fuente IVA	\$ 3.200,50	\$ 2.665,92	\$ (534,58)	-16,70%
	Préstamo bancario largo plazo	\$ 407.981,19	\$ 361.046,73	\$ (46.934,46)	-11,50%
	<b>TOTAL DE PASIVO</b>	<b>\$ 561.756,72</b>	<b>\$ 493.286,30</b>	<b>\$ 0,88</b>	<b>88%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	Capital social	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ -	0,00%
	Utilidades no distribuidas	\$ 50.070,00	\$ 45.856,90	\$ (4.213,10)	-8,41%
	<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>\$ 68.070,00</b>	<b>\$ 63.856,90</b>	<b>\$ 0,94</b>	<b>94%</b>
<b>TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 629.826,72</b>	<b>\$ 557.143,20</b>	<b>\$ 0,88</b>	<b>88%</b>

Fuente: Hacienda Bananera Margarita Dos (2021)

Elaborado por: Las Autoras

El análisis horizontal presentado compara los saldos y ratios de las cuentas en diferentes períodos de tiempo además el análisis horizontal es aquella herramienta de analizar la evolución que han tenido las partidas y determinar mediante información verídica la eficiencia de la gestión administrativa en términos operativos y financieros y su capacidad para incrementar las partidas.

En la hacienda Margarita Dos en el año 2020 respecto al año anterior inmediato 2019 se observa un decrecimiento en todas las partidas excepto Activo Diferido que reflejó un incremento del 6,67%, en este sentido en el activo caja decreció el -14,74%, bancos -33,37%, cuentas por cobrar -26,93%, inventarios -25,15%, activo fijo -9,28%, en el pasivo las obligaciones también tuvieron una reducción préstamo bancario -10%, cuentas por pagar -7,61%, proveedores -36,63%, seguridad social -17,97%, prov. Beneficios sociales -20,72%, retención en la fuente renta e IVA -13,73% y -16,70% respectivamente y el préstamo bancario a largo plazo -11,50%, en el patrimonio el capital social no tuvo variación y las utilidades no distribuidas disminuyeron en un -8,41%.

Este es un panorama complejo pues al existir un decrecimiento especialmente en el activo tiene un significado negativo, un punto a favor es que haya existido reducción en los pasivos, aunque en menor proporción que en los activos, si hubiera existido una reducción de activos e incremento en los pasivos el contexto sería complejo significa que el índice de endeudamiento y obligaciones tiene mayor presencia en la Hacienda.

Con la situación identificada mediante este análisis se puede concluir que el aporte dentro del desarrollo del trabajo investigativo se centra en relativizar que la eficiencia de la gerencia para controlar costos y gastos y convertir las ventas en utilidades esto dificulta el cumplimiento de objetivos y metas planteadas no debemos olvidar que los resultados económicos del periodo son consecuencia de las decisiones tomadas por la dirección, al obtener información verídica de la situación económica y financiera de la empresa, se puede plantear estrategias orientadas a fortalecer los puntos débiles de la gestión en pro del desarrollo de la Hacienda Bananera Margarita Dos.

### 11.2.2.2. Análisis horizontal del Estado de Resultados 2020-2021

El análisis horizontal permite a los usuarios de los estados financieros detectar fácilmente tendencias y patrones de crecimiento, como se observa a continuación:

Tabla 39: Análisis Horizontal del Estado de Resultados

		<b>HACIENDA BANANERA MAGARITA DOS</b> <b>ESTADO DE RESULTADO</b> <b>ANÁLISIS VERTICAL</b> <b>DE ENERO A DICIEMBRE 2020</b>				
CUENTA	2019 (AÑO 1)	2020 (AÑO 2)	VARIACIÓN ABSOLUTA (AÑO 2 /AÑO 1)	VARIACIÓN RELATIVA (VAR. ABS. / AÑO 1)		
Ventas	\$ 194.035,00	\$ 167.760,45	\$ (26.274,55)	-13,54%		
Venta cajas Ca- vendish	\$ 68.790,00	\$ 58.903,26	\$ (9.886,74)	-14,37%		
Venta cajas Gross Mitchel	\$ 45.678,00	\$ 38.905,73	\$ (6.772,27)	-14,83%		
Venta cajas lady finger	\$ 79.567,00	\$ 69.951,46	\$ (9.615,54)	-12,08%		
Costo de Ventas	\$ 118.765,00	\$ 102.763,27	\$ (16.001,73)	-13,47%		
Utilidad Bruta	\$ 75.270,00	\$ 64.997,18	\$ (10.272,82)	-13,65%		
Gastos administrativos	\$ 15.000,00	\$ 11.250,00	\$ (3.750,00)	-25,00%		
Gastos financieros	\$ 10.200,00	\$ 7.890,28	\$ (2.309,72)	-22,64%		
Utilidad antes de impuestos	\$ 50.070,00	\$ 45.856,90	\$ (4.213,10)	-8,41%		

Fuente: Hacienda Bananera Margarita Dos (2021)

Elaborado por: Las Autoras

De igual manera en el estado de resultados en el año 2020 respecto al año anterior inmediato se observa un decrecimiento en cada partida las ventas decayeron en -13,54%, el costo de ventas -13,47% esto se asocia a una disminución en la cantidad producida, situación que se ve reflejada en la utilidad bruta con -13,65%, esto confirma la disminución de la eficiencia administrativa en el periodo 2020 respecto al año anterior, es importante tener en cuenta que la situación crítica mundial de la pandemia covid-19, ha tenido impactos negativos en todo tipo de empresas y esto puede haber tenido cierto grado de influencia en el decrecimiento.

El análisis horizontal presenta un gran aporte para la gerencia puesto que muestra el crecimiento y la posición financiera de una empresa frente a sus competidores además en el análisis horizontal se puede manipular para hacer que el período actual se vea mejor si se eligen períodos

históricos específicos de bajo desempeño como comparación, por tanto, servirá como una estrategia para el personal administrativo de la Hacienda en la toma de decisiones.

### 11.2.3. Indicadores o ratios de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad son aquellos que permiten tener una perspectiva real de la eficiencia administrativa para gestionar costos y gastos y convertirlos en utilidades.

#### 11.2.3.1. Aplicación de los indicadores de rentabilidad

A continuación, se presenta las ratios aplicadas a los Estados Financieros de la Hacienda Bananera Margarita Dos correspondiente al periodo de estudio 2020:

**Tabla 40:** *Indicadores de Rentabilidad*

Fórmula		Cantidades	Resultado
a. Rentabilidad del patrimonio =	$\frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$	\$ 45.283,69 \$ 63.856,90	71%
b. Rentabilidad sobre los activos =	$\frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Total de activos}}$	\$ 45.283,69 \$ 557.143,20	8%
c. Rentabilidad el margen bruto =	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	\$ 64.997,18 \$ 167.760,45	39%
d. Rentabilidad de margen operacional =	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$	\$ 45.283,69 \$ 167.760,45	27%
e. Capital de trabajo =	Activo corriente - Pasivo corriente	\$ 59.612,19 - \$ 132.239,58	\$ -72.627,4
f. Indicador de carga financiera =	$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$	\$ 7.890,28 \$ 167.760,45	7%
g. Indicador de liquidez corriente =	$\frac{\text{Activos corriente}}{\text{Pasivos corrientes}}$	\$ 59.612,19 \$ 132.239,58	45%
l. Endeudamiento del activo =	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	\$ 493.286,31 \$ 557.143,20	89%
m. Endeudamiento del patrimonio =	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	\$ 493.286,31 \$ 63.856,90	72%

**Fuente:** Hacienda Bananera Margarita Dos (2021)

**Elaborado por:** Las Autoras

### **11.2.3.2. Análisis de indicadores de rentabilidad**

Una vez obtenidos los resultados de los indicadores de rentabilidad de la Hacienda Bananera Margarita Dos, se procedió a analizarlos:

#### **a. Indicador de rentabilidad sobre el patrimonio**

El resultado obtenido en el indicador de rentabilidad sobre el patrimonio conocido también como ROE se ubicó en 71% reflejando que la Hacienda Bananera Margarita Dos tiene acceso a una mayor posibilidad de general utilidades con financiamiento propio al disponer del respaldo del patrimonio, aquello representa en cierta medida salud económica, fortalece la confianza de terceras personas. En el 2020 se alcanzó un retorno de 71% lo que enuncia que por cada dólar que la empresa deposita en la ejecución de sus actividades productivas-comerciales logra obtener 71 centavos. Dicho resultado resulta favorable para la empresa.

#### **b. Indicador de rentabilidad sobre los activos**

Por otro lado el índice financiero de Rentabilidad de los activos (ROA), permitió comprobar el uso de los activos para general utilidades es deficiente, se sitúa en 8%, que evidencia dificultades a la hora de convertir el dinero invertido en ingresos netos, frente a ello se sugiere gestionar acciones que mejoren el uso de los recursos, buscando reducir los costos y gastos de la actividad económica que incrementen la rentabilidad sin tener que sacrificar la calidad del producto que es una de las principales fortalezas de la empresa.

#### **c. Indicador de rentabilidad del margen bruto**

La rentabilidad sobre el margen bruto para este caso es de 39% dando a conocer que la Hacienda Bananera Margarita Dos presenta deficiencias en el manejo de costos de producción, donde los proveedores y sueldos del personal constituyen los rubros de mayor cuantía, de ahí la importancia de gestionarlos adecuadamente, por sus efectos directos sobre la rentabilidad. Todo esto produce que la empresa no tenga una retención positiva por cada dólar sobre las ventas efectuadas, y con ello no cubre los gastos, costos y obligaciones que conlleva la producción/comercialización de banana en sus tres variedades.

**d. Indicador de rentabilidad sobre el margen operacional**

Finalmente, la rentabilidad sobre el margen operacional comprende el 27%, dejando en evidencia que por cada dólar que la empresa requiere para producir los tres tipos de banano que ofrece al mercado solo \$0,27 retorna. En consecuencia el beneficio que percibe la Hacienda Bananera Margarita Dos es bajo.

**e. Indicador de carga financiera**

El indicador de carga financiera se ubica en un 5% lo cual indica que las decisiones de financiamiento tomadas en la Hacienda Bananera Margarita Dos son adecuadas considerando que se ubica en un 5%, en este sentido se remarca que la revisión literaria establece que hasta un 10% el indicador puede ser calificado como aceptable.

**f. Indicador de liquidez corriente**

Por su parte el indicador de liquidez corriente reveló que la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo es medianamente aceptable, ya que se ubica en un 45%. Se reitera que los principales ingresos de la Hacienda provienen de la comercialización de cajas de banano con fines de exportación, se realizan dos a tres procesos de embarque por semana y los pagos son realizados semanalmente.

**g. Indicador de endeudamiento del activo**

Al observar el indicador de endeudamiento se denota un alto nivel de deuda que se ubicó en un 89%, aquel resultado representa la magnitud en que los recursos de la empresa se encuentran comprometidos con terceros.

**h. Indicador de endeudamiento del patrimonio**

El indicador denota una tendencia el nivel de endeudamiento del patrimonio ascendió a 72% dejando claro que la empresa debe mejorar su funcionamiento para elevar su rentabilidad, porque en esa medida se halla comprometido el patrimonio que posee la Hacienda Bananera

Margarita Dos. Aquel resultado denota que la Hacienda se ha visto en la necesidad de recurrir a fuentes externas para financiar sus operaciones.

### **Cálculo del flujo de caja, VAN y TIR**

Adicionalmente se efectuó los cálculos del Flujo de Caja, el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, cuyos resultados en complemento con los indicadores, permitieron reflejar el estado en que se encuentra actualmente la rentabilidad de la Hacienda Bananera Margarita:

#### **🕒 Flujo de caja**

Es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye uno de los indicadores más importantes en la liquidez de una empresa.

<b>Flujo de caja = Beneficio Neto + Amortización + Provisiones</b>
<b>FC= 45.856,9 + 63.450 + 12.842,83 = 122.149,73</b>

El material comprar, si se puede o no invertir el dinero en otros negocios, solicitar un préstamo o crédito, si es posible pagar ciertas deudas en su fecha de vencimiento. La anticipación a futuros déficits, al analizar el flujo de caja nos podemos dar cuenta que la situación de la empresa ya que es positivo su flujo de caja es de \$112.149,73 dando a favor a la empresa es por ello que deben tener siempre registros contables que faciliten el análisis.

#### **🕒 Valor Actual Neto**

Este indicador es un criterio para la toma de decisiones que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión.

**Ft** = son los flujos de dinero en cada periodo t

**I 0** = es la inversión realiza en el momento inicial ( t = 0 )

**n** = es el número de periodos de tiempo

**k** = es el tipo de descuento o tipo de interés exigido a la inversión

$$VAN = I_0 + \sum_{t=1}^n \left( \frac{Ft}{(1+k)^t} = -I_n \frac{F1}{(1+k)} + \frac{F2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Fn}{(1+k)^n} \right)$$

### ⌚ Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) proporciona una medida relativa de la rentabilidad, es decir, va a venir expresada en tanto por ciento. Es la rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto TIR es la tasa de descuento que iguala, en el momento inicial, la corriente futura de cobros con la de pagos, generando un VAN igual a cero:

### Fórmula

**Ft** son los flujos de dinero en cada periodo t

**I0** es la inversión realiza en el momento inicial ( t = 0 )

**n** es el número de periodos de tiempo

$$VAN = I_0 + \sum_{t=1}^n \left( \frac{Ft}{(1+TIR)^t} = -I_n \frac{F1}{(1+TIR)} + \frac{F2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{Fn}{(1+TIR)^n} = 0 \right)$$

### ⌚ VAN y TIR

#### TASA 13%

INVERSIÓN	VALOR	CÁLCULO
INVERSIÓN INICIAL	\$122.149,73	VAN
FLUJO	\$ 557.143.20	\$ 632.014,81
		TIR: 74%

**Análisis:** Para el cálculo del Valor Actual Neto se consideró la tasa de descuento del préstamo en este caso es del 13% dejando como resultado \$632.014,81, dicho valor es positivo, considerando que la Tasa Interna de Retorno dio como resultado 74%, las actividades que lleve a cabo la Hacienda Margarita Dos son viables.

### Conclusiones y recomendaciones

## Conclusiones

El 33% de los colaboradores de la Hacienda Bananera Margarita Dos lleva entre 1-3 años laborando, los elementos del direccionamiento estratégicos son poco conocidos, según el 60% no cuentan con manuales de funciones para el desarrollo de sus actividades, los temas de capacitaciones son limitados, el control de personal presenta deficiencias acorde al 45% no se realizan evaluaciones de desempeño, el 72% determinó que la técnica de supervisión más aplicada es la ficha de registro de actividades. Acorde a los resultados de la entrevista en la Hacienda la gestión se realiza en forma empírica ya que no disponen una estructura organizacional, ni direccionamiento estratégico que oriente el accionar y esfuerzo hacia los objetivos que se busca alcanzar, no desarrollan evaluaciones de personal y tampoco disponen de manuales de funciones que delimiten las tareas y responsabilidades de los colaboradores, se utilizan las tarjetas kardex para mantener control sobre los insumos y herramientas.

A través de la matriz FODA determinó los factores internos y externos del ambiente de la Hacienda, conllevando a establecer estrategias como la implementación de acuerdos con proveedores para mantener estabilidad en los precios de los insumos, aprovechar los programas de impulso al sector bananero, contemplar la definición de la estructura organizacional, desarrollo de flujogramas y mapas de procesos, determinar los mecanismo de comunicación y las políticas para el accionar del personal de la Hacienda Bananera Margarita Dos y aplicación de indicadores de gestión y rentabilidad que brinden información oportuna y fiable para la toma de decisiones.

El análisis vertical reflejó que el 88.32% de activos de la Hacienda se concentra en los activos fijos, mientras que el 73.19% de los pasivos lo constituye el préstamo bancario a largo plazo, el costo de ventas constituye el 61.23% del total de ingresos percibidos y la utilidad el 27.33%. El análisis horizontal expuso variaciones negativas en las cuentas del activo, de igual forma los pasivos disminuyeron de un periodo al otro. Los ingresos por ventas disminuyeron en -13.54% al igual que la utilidad en un -41%. El calculo del VAN dejó un resultado de \$632.014,81, dicho valor es positivo y la Tasa Interna de Retorno fue de 74% ambos reflejan viabilidad en la actividad económica. El índice financiero de Rentabilidad de los activos (ROA), permitió comprobar el uso de los activos para general utilidades es deficiente, se sitúa en 8%, evidenciando dificultades a para convertir el dinero invertido en ingresos, la rentabilidad sobre

el margen bruto es de 39%, indica deficiencias en el manejo de costos de producción, donde los proveedores y sueldos del personal constituyen los rubros de mayor cuantía.

### **Recomendaciones**

Se recomienda el establecimiento formal de los elementos del direccionamiento estratégico, y su correspondiente difusión con los colaboradores, además de ampliar las temáticas de capacitación que se brinda al personal, considerando las necesidades de formación que presentan, de esta manera es posible alcanzar un mayor compromiso de los colaboradores, mejorando así la forma en que realizan a diarios las actividades correspondientes al cargo ocupado en la Hacienda Bananera Margarita Dos.

Es fundamental evaluar el desempeño del personal de la Hacienda Bananera Margarita Dos contemplando conocimientos y habilidades, para detectar potenciales puntos de mejora, se sugiere también establecer medidas de seguridad para precautelar el bienestar de los colaboradores, evitando que se susciten accidentes o enfermedades. Es importante que el análisis horizontal y vertical que se realiza a los estados financieros se acompañe con la aplicación de indicadores, cuyo cálculo e interpretación permite realizar un diagnóstico preciso de la rentabilidad de la Hacienda Bananera Margarita Dos, puesto que reflejan las relaciones existentes entre las diferentes cuentas de los estados financieros.

Frente a las deficiencias detectadas es recomendable que se efectúe un plan de mejora que contemple acciones en cada una de las fases del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control, de modo que brinde herramientas a la gerente y colaboradores para desempeñar adecuadamente sus funciones, contribuyendo al uso racional de los recursos y en consecuencia mejorando la rentabilidad, que actualmente presenta ciertas dificultades acorde a los análisis horizontal, vertical y de los indicadores.

Hacienda Bananera Margarita Dos

---

# PLAN DE MEJORA ADMINISTRATIVA



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Docente responsable:

- Ing. M.Sc. Marilin Albarrasin Reinoso

Autoras:

- Acosta Morán Gladys Yolanda

- Oto Toaquiza Mónica Alexandra

### 11.3. Desarrollo de la propuesta de acciones de mejora basadas en el modelo ANECA

#### Estructura de la propuesta

<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Portada</li> <li>⌚ Datos informativos</li> </ul>
Justificación
Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Objetivo general</li> <li>⌚ Objetivos específicos</li> </ul>
<b>Desarrollo de la propuesta</b>
<b>Plan de mejora según el modelo ANECA</b>
<b>Etapas 1 y 2: Detección de debilidades y área de mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Planificación</li> <li>⌚ Organización</li> <li>⌚ Dirección</li> <li>⌚ Control</li> </ul>
<b>Etapas 3: Desglose de actividades de mejora</b>
<b>Planificación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Logotipo y slogan</li> <li>⌚ Misión</li> <li>⌚ Visión</li> <li>⌚ Valores corporativos e individuales</li> <li>⌚ Objetivos empresariales</li> </ul>
<b>Organización</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Mapa de procesos</li> <li>⌚ Organigrama</li> <li>⌚ Flujograma de procesos por etapas</li> <li>⌚ Flujograma del proceso productivo</li> <li>⌚ Manual de funciones</li> </ul>
<b>Dirección</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Comunicación.....</li> <li>⌚ Proceso de comunicación</li> <li>⌚ Proceso operativo...</li> <li>⌚ Proceso PDCA</li> </ul>
<b>Control</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Requerimientos mínimos</li> <li>⌚ Marcado o etiquetado</li> <li>⌚ Higiene</li> <li>⌚ Medidas preventivas del lugar de trabajo</li> <li>⌚ Medidas de limpieza del lugar de trabajo</li> </ul>
<b>Etapas 4: Seguimiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Hoja de seguimiento</li> </ul>
<b>Monitoreo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Indicadores de gestión</li> <li>⌚ Indicadores de rentabilidad</li> </ul>

#### 11.3.1. Datos informativos

**Título:** Gestión Administrativa y la Rentabilidad de la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, 2020.

**Instrucción Ejecutora:** La institución patrocinadora del presente proyecto es la Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná.

**Beneficiarios:** Los principales beneficiarios del proyecto están conformados por el gerente propietario, empleados de la Hacienda Margarita Dos, comerciantes, exportadores de banano, entidades controladores o reguladores así también proveedores de materia prima e insumos.

**Equipo técnico responsable:**

🕒 **Docente Responsable:**

Ing. Mg. Sc Marilyn Vanessa Albarrasin Reinoso

🕒 **Autoras:**

Acosta Morán Gladys Yolanda

Oto Toaquiza Mónica Alexandra

**Información de la empresa**

<b>RUC</b>	1200897476001
<b>Razón social</b>	Espinoza Hoyos Fanny Yolanda
<b>Nombre Comercial</b>	Hacienda Agrícola Margarita
<b>Estado de contribuyente</b>	Activo
<b>Actividad económica principal</b>	Cultivo de bananos y plátanos
<b>Tipo de contribuyente</b>	Persona natural
<b>Obligado a llevar contabilidad</b>	Si
<b>Fecha de inicio de actividades</b>	24/01/2000
<b>Dirección domiciliaria:</b>	Valencia, Los Ríos, Ecuador.

**Macro localización**

La macrolocalización del presente proyecto se enmarca en el país Ecuador, se adjunta el correspondiente mapa:

**País:** Ecuador



**Figura 6: Mapa de Ecuador**

Fuente: (Instituto Geográfico, 2015)

### Meso localización

La Hacienda Bananera Margarita Dos se encuentra ubicada en la provincia de Los Ríos:



**Figura 7: Mapa del cantón Valencia**

Fuente: (Muñoz, 2016)

### Micro localización

**Cantón:** Valencia

La Hacienda Bananera Margarita Dos se encuentra localizada en el cantón Valencia, para tener acceso a su ubicación se ingresa por la Avenida 2 de Agosto hasta llegar al sector Guamaní, se transita por un desvío en el kilómetro 10 ½ vía al Recinto La Reforma.



**Figura 8:** Dirección de la Hacienda Bananera Margarita Dos  
Fuente: Google Maps/ 2021

**Actividad económica:** La actividad económica principal de la Hacienda Bananera Margarita Dos de acuerdo a lo establecido en el Registro Único del Contribuyente RUC es la: producción y comercialización de banano en el mercado interno y externo, siendo los principales Rusia, Estados Unidos y Ucrania.

**Productos que ofrece:** La Hacienda Bananera Margarita dos ofrece a sus clientes los siguientes productos:

- 🕒 Gross Mitchel banano de seda o banano gigante
- 🕒 Cavendish o banana AAA
- 🕒 Orito *musa acuminata*

### 11.3.2. Justificación de la propuesta

La presente propuesta de investigación se justifica por la importancia de la gestión administrativa en la Hacienda Bananera Margarita Dos, que constituye la columna vertebral para el adecuado funcionamiento, al establecer actividades basadas en las necesidades se busca optimizarla dotando a la gerencia y colaboradores de herramientas correspondientes a las fases de planificación, organización, dirección y control que les permitan mejorar su accionar a nivel administrativo y operativo, en consecuencia se mejora el manejo de los recursos y la rentabilidad percibida al final de cada periodo.

Es práctico porque la propuesta involucra actividades y herramientas que son útiles y aplicables a cada uno de los procesos que se realizan en la hacienda, es decir que no involucra un aumento en la carga de trabajo o labor adicional, sino que se ve implícito en las actividades cotidianas; además su ejecución presenta un bajo nivel de complejidad, así todos los colaboradores pueden comprenderlas y llevarlas a la práctica.

Las acciones de mejora planteadas resultan totalmente factibles porque se cuenta con el apoyo y disposición de la gerencia y colaboradores de la Hacienda Bananera Margarita Dos, se podrá mejorar el proceso de toma de decisiones al contar con información más confiable y oportuna sobre las distintas fases de la gestión administrativa.

A través de esta propuesta se verán beneficiados directamente la propietaria de la Hacienda Bananera Margarita Dos al contar con elementos de direccionamiento estratégico claramente definidos, una estructura organizacional con líneas de responsabilidad y jerarquías delimitadas, un clima laboral adecuado, procedimientos de evaluación y control que conducen al mejoramiento integral de los procesos que a diario se realizan en la empresa. De igual forma los colaboradores percibirán los beneficios que se desprenden al contar con un mejor ambiente de trabajo.

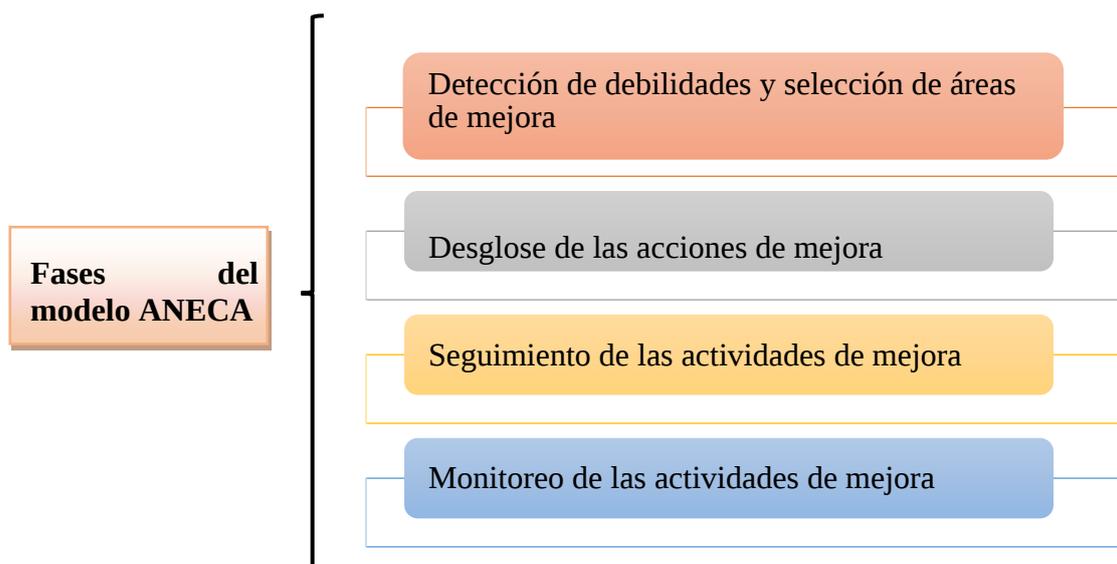
### **11.3.3.Objetivos**

## Objetivo general

Desarrollar acciones de mejoras que permita el fortalecimiento de la gestión administrativa en la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, 2020.

## Objetivos específicos

- 🕒 Detectar las debilidades existentes en la gestión administrativa mediante la información del FODA para el establecimiento de áreas de mejora.
- 🕒 Desglose de las acciones de mejora para favorecer las fases de la gestión administrativa con el modelo ANECA.
- 🕒 Definir un mecanismo de supervisión a través de una hoja de seguimiento para asegurar la adecuada ejecución de actividades de mejora.
- 🕒 Plantear el monitoreo de la gestión administrativa por medio de indicadores de rentabilidad que permitan obtener información de la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, 2020.



**Figura 9:** Fases del modelo ANECA  
Elaborado por: Las investigadoras

### 11.3.4. Detección de debilidades y selección de áreas de mejora

Considerando que el modelo ANECA se basa en contrarrestar las debilidades relacionadas con la gestión del proceso administrativo, fue necesario atender los ítems que se encuentran en los cuadrantes Fortalezas- Oportunidades (FO) y Debilidades-Oportunidades (DO).

Con los datos obtenidos se procedió a clasificar y asignar cada ítem a cada fase del proceso administrativo, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 41:** *Detección de debilidades y áreas de mejora*

<b>Debilidades</b>	<b>Fase del proceso administrativo</b>	<b>Áreas de mejora</b>
Carencia de elementos del direccionamiento estratégico	Planificación	🕒 Imagen corporativa
Falencia en la jerarquización, división del trabajo y en la gestión de talento humano.	Organización	🕒 Recursos Humanos
Proceso de producción no definido		🕒 Producción
Falencia en la comunicación	Dirección	🕒 Recursos Humanos
Falencias en el control y monitoreo de los procesos operativos.	Control	🕒 Producción

**Fuente:** Hacienda Bananera Margarita Dos (2021)

**Elaborado por:** Las Autoras

En la tabla se muestra los puntos débiles identificados en la investigación y se identifica las áreas de mejora que son aquellos aspectos de la Hacienda que no funcionan de forma correcta, por ello se planteó acciones de mejora para cada área.

- 🕒 En la planificación se observa que en la Hacienda no se ha definido los elementos de direccionamiento: misión, visión, valores y objetivos.
- 🕒 En la organización se denota falencias en la jerarquización, división del trabajo y en la gestión de talento humano.
- 🕒 En la dirección se observa que el proceso de producción no definido y que no se ha establecido canales de comunicación adecuados.
- 🕒 En el control se busca inferir sobre el recurso humano y la producción, considerando que son los principales actores del proceso administrativo y llevan a cabo cada una de las actividades.

Tales situaciones impiden que el funcionamiento de la Hacienda se efectúe de forma adecuada, resultando necesario contrarrestar dichas debilidades.

#### 11.3.4.1. Detección de áreas de mejora en la planificación

Luego de identificar las debilidades y las áreas sobre las que se va a actuar, a continuación, se presentaron las áreas de mejora:

**Tabla 42:** Área de mejorar fase de planificación

FASE DE PLANIFICACIÓN	
<b>Área de mejora 1:</b>	<b>Direccionamiento estratégico</b>
<b>Descripción del Problema</b>	Manejo empírico de la hacienda.
<b>Consecuencias del problema</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se dispone de un direccionamiento estratégico</li> <li>2. Mínimo compromiso e implicación de los colaboradores.</li> </ol>
<b>Acciones de Mejora</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer la misión.</li> <li>2. Determinar la visión</li> <li>3. Definir los valores individuales y corporativos.</li> <li>4. Definir objetivos empresariales a corto y largo plazo.</li> </ol>
<b>Beneficios esperados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proporcionar una dirección clara del rumbo empresarial a corto y largo plazo</li> <li>2. Potencializar el nivel de sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores.</li> </ol>

**Fuente:** Hacienda Bananera Margarita Dos (2021)

**Elaborado por:** Las Autoras

Las acciones de los clientes están influenciadas en gran medida por la imagen corporativa de una empresa, por esta razón se prevé definir objetivos empresariales a corto y largo plazo de la Hacienda Bananera Margarita Dos, establecer valores corporativos además hacer una revisión de la misión y visión ya que tener una imagen corporativa positiva es una bendición, puesto que ayuda a aumentar las ganancias en dólares, de la misma manera atrae accionistas, socios comerciales y clientes.

Por tanto, el personal directivo de la hacienda debe procurar crear una imagen corporativa positiva e insistieron en que sus empleados tomarán acciones para fortalecer la imagen debido a que la imagen corporativa de una empresa cambia continuamente y puede cambiarse poniendo los esfuerzos correctos en la dirección correcta.

#### 11.3.4.2. Detección de áreas de mejora en la organización

A continuación se presentan las áreas de mejora en la fase de la organización del proceso administrativo de la Hacienda Margarita Dos:

**Tabla 43:** Área de mejora fase de organización

<b>FASE DE ORGANIZACIÓN</b>	
<b>Área de mejora 1:</b>	Recursos Humanos
<b>Descripción del Problema</b>	Falencias en la jerarquización, división del trabajo y en la gestión de RRHH.
<b>Consecuencias del Problema</b>	1. Alta rotación del personal 2. Carencia de manuales que guíen las actividades.
<b>Acciones de Mejora</b>	1. Definir niveles jerárquicos. 2. Establecer un organigrama estructural adecuado. 3. Crear matrices de responsabilidades del personal. 4. Crear manuales de funciones y procesos
<b>Beneficios esperados</b>	1. Identificación de puestos y niveles jerárquicos. 2. Organización y división de responsabilidades
<b>Área de mejora 2:</b>	<b>Producción</b>
<b>Problema</b>	3. Proceso de producción no definido
<b>Consecuencias</b>	1. Actividades repetitivas 4. Incurren costos innecesarios.
<b>Acciones de Mejora</b>	1. Crear un mapa de procesos 2. Definir etapas del proceso productivo 5. Crear flujogramas que identifiquen claramente las actividades
<b>Beneficios esperados</b>	1. Mejor ambiente de trabajo 2. Incrementar estándares de calidad 3. Identificación clara de fases y actividades productivas.

**Fuente:** Hacienda Bananera Margarita Dos (2021)

**Elaborado por:** Las Autoras

La división del trabajo aumenta la producción y la hace más eficiente al dividir las tareas separadas de hacer un objeto entre diferentes individuos y así simplificar el trabajo que cada persona debe realizar en la Hacienda Bananera Margarita Dos. El trabajo cooperativo está especializado en tareas específicas y circunscritas, que realizan los individuos en roles

específicos, por ello se plantea establecer un organigrama estructural adecuado para la hacienda, creando un manual de funciones y procesos.

Por otra parte, se tiene la necesidad de crear un mapa de procesos que vinculen las etapas del proceso productivo de banano que lleva a cabo la empresa, debido a que proporciona algunas ventajas corporativas como: la claridad sobre el estado actual de los procesos, hace que el proceso sea más visible, identifica lugares para la automatización y mejora la comunicación entre los diferentes tipos de departamentos.

#### 11.3.4.3. Detección de áreas de mejora en la dirección

Los aspectos fundamentales de la dirección contemplan la comunicación, orientación y motivación hacia los colaboradores, al existir sinergia en tales componentes se puede alcanzar un mayor nivel de compromiso con el personal, al denotar que la forman parte importante de la Hacienda Bananera Margarita Dos, sobre todo al interesarse por mejorar el ambiente de trabajo:

**Tabla 44:** Área de Mejora fase de dirección

FASE DE DIRECCIÓN	
<b>Área de mejora 4:</b>	Recursos Humanos
<b>Descripción del Problema</b>	Comunicación mínimamente clara y oportuna. No se realizan evaluaciones de desempeño.
<b>Consecuencias</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escaso compromiso laboral</li> <li>2. Rendimiento bajo.</li> <li>3. Continuos errores del personal al desarrollar sus funciones</li> </ol>
<b>Acciones de Mejora</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear estrategias de motivación del personal</li> <li>2. Definir líneas y canales de comunicación.</li> </ol>
<b>Beneficios esperados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento del rendimiento del personal.</li> <li>2. Mayor compromiso del personal.</li> <li>3. Disminución de errores en las operaciones</li> </ol>

**Fuente:** Hacienda Bananera Margarita Dos (2021)

**Elaborado por:** Las Autoras

Dentro del campo de acción comprende el nivel de compromiso, impulso y energía que el personal administrativo, contable como el personal de campo, producción, bodega, empaquetado aportan al puesto todos los días. Sin él, la hacienda experimenta una reducción de la productividad, menores niveles de producción y es probable que la Hacienda Bananera Margarita Dos tampoco alcance objetivos importantes.

Hay varias razones por las que la motivación de los empleados es importante. En primera instancia se debe a que permite el cumplimiento de los objetivos empresariales. Sin un lugar de trabajo motivado, la hacienda podría encontrarse en una posición muy arriesgada.

#### 11.3.4.4. Detección de área de mejora en el control

A continuación se describe los problemas identificados, las consecuencias y las acciones de mejora en la fase de control:

**Tabla 45:** Área de Mejora fase de control

FASE DE CONTROL	
<b>Área de mejora 5:</b>	Producción
<b>Descripción del Problema</b>	Falencias en el control y monitoreo de la siembra y cosecha
<b>Consecuencias del problema</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pérdidas inesperadas.</li> <li>2. Disminución de la calidad</li> <li>3. Bajos niveles de cosecha</li> </ol>
<b>Acciones de Mejora</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer características óptimas de calidad del banano.</li> <li>2. Identificación de los factores de riesgo.</li> <li>3. Establecer actividades preventivas</li> </ol>
<b>Beneficios esperados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento del nivel de calidad</li> <li>2. Mitigación y disminución de riesgos</li> </ol>

**Fuente:** Hacienda Bananera Margarita Dos (2021)

**Elaborado por:** Las Autoras

Los productos de calidad ayudan a mantener la satisfacción y la lealtad del cliente y reducen el riesgo y el costo de reemplazar los productos defectuosos. La Hacienda Bananera Margarita Dos, puede construir una reputación de calidad obteniendo la acreditación con un estándar de calidad reconocido. La calidad es fundamental para satisfacer a los clientes y retener su lealtad para que sigan comprándolo en el futuro. Los productos de calidad contribuyen de manera importante a los ingresos y la rentabilidad a largo plazo.

#### 11.3.5. Desglose del plan de mejora

La ejecución del presente plan de mejoras es vital para el crecimiento y el éxito de los empleados como para la Hacienda Bananera Margarita Dos, dado que se proporciona una mejora en la imagen corporativa además pautas para aumentar la productividad de los

trabajadores y corregir el desempeño laboral o el comportamiento laboral, por ello se presenta a continuación un plan de mejora dirigido a la gestión administrativa:

### 11.3.5.1. Acciones de mejora en la fase de planificación

Para la Hacienda Bananera Margarita Dos ubicada en el cantón La Maná, se propone lo siguiente: logo, misión, visión empresarial.

#### 🕒 Logotipo y slogan propuestos para la Hacienda Bananera Margarita Dos

Logotipo	Slogan
	<p data-bbox="911 949 1337 981">“De la Naturaleza a tu Paladar”</p>

#### 🕒 Misión, visión y valores para la Hacienda Bananera Margarita Dos

##### Misión

	<p data-bbox="544 1182 1398 1384">“Brindar a los clientes un producto con altos estándares de calidad, a través de buenas prácticas de producción, comprometidos con la responsabilidad social y ambiental, que contribuya al desarrollo socioeconómico de la provincia y país.”</p>
---	--

##### Visión

	<p data-bbox="544 1496 1398 1697">“Ser reconocida como la hacienda bananera en diferentes variedades, llegando a consolidarnos como un referente de calidad en el mercado nacional e internacional, con crecimiento sostenible y alta competitividad.”</p>
---	--

**Figura 10:** Misión y Visión Hacienda Bananera Margarita Dos

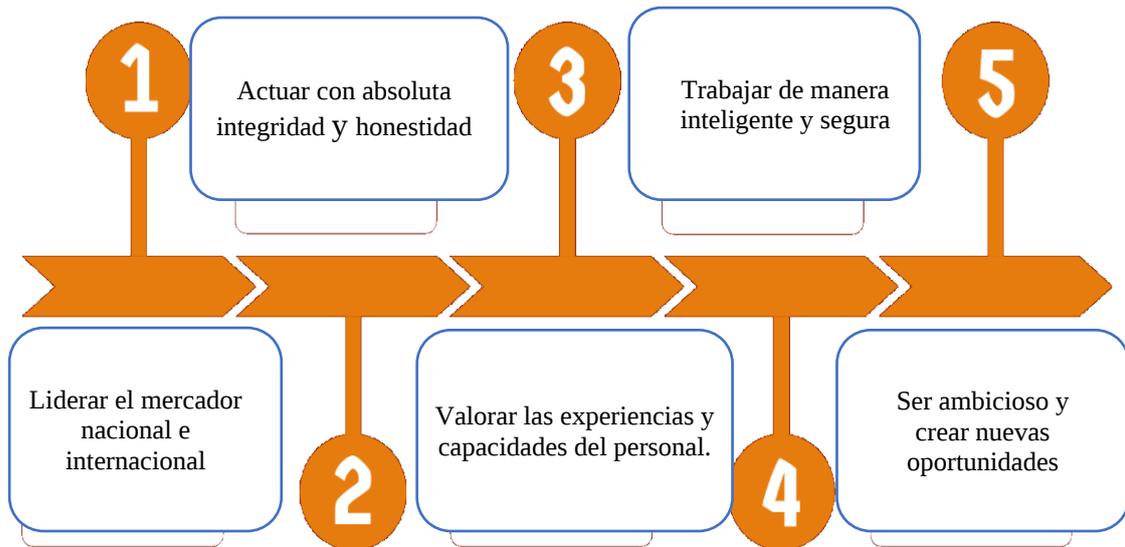
Elaborado por: Las Autoras

#### Análisis:

Los elementos de direccionamiento estratégico para la Hacienda Bananera Margarita Dos fueron planteados considerando el diagnóstico situacional y orientándolo a ser inspirador y motivador para que todos los colaboradores puedan identificarse con sus enunciados.

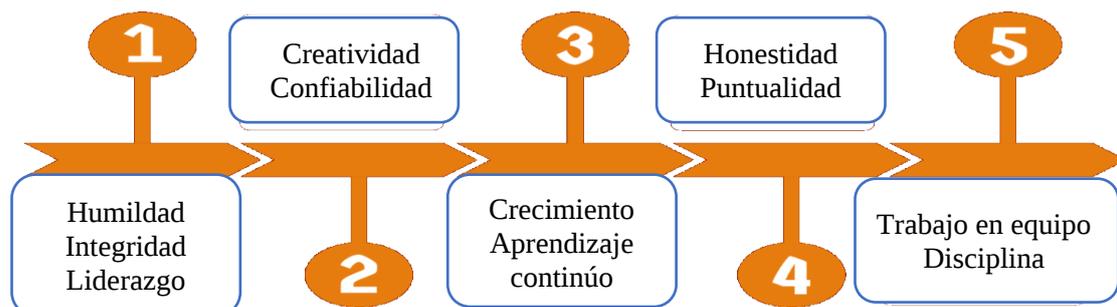
### 🕒 Valores corporativos

A continuación se presentan los valores corporativos que se planteó para la Hacienda Margarita Dos:



**Figura 11:** Valores corporativos  
Elaborado por: Las autoras

### 🕒 Valores individuales



**Figura 12:** Valores individuales  
Elaborado por: Las autoras

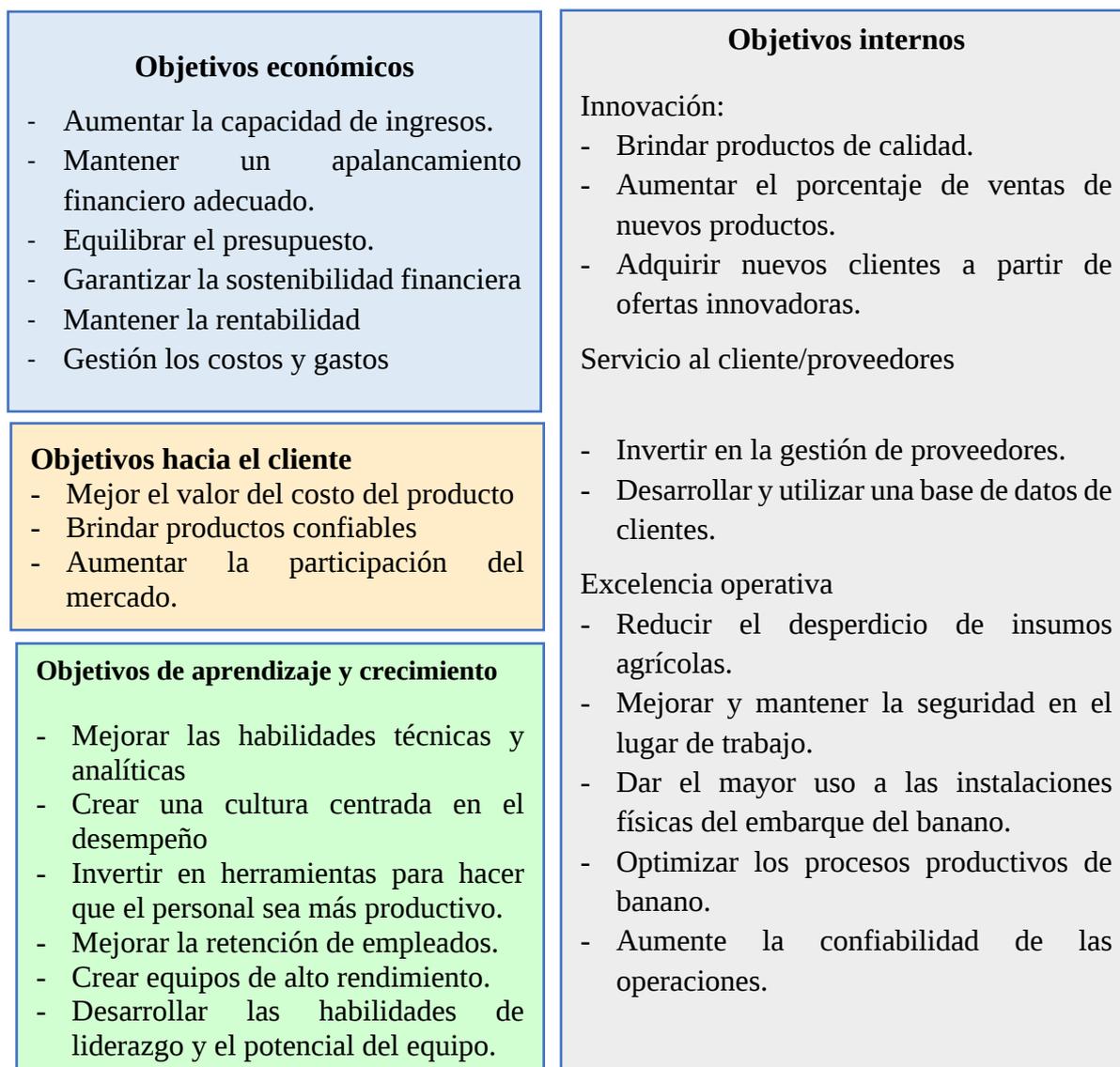
### Análisis:

Los valores corporativos que deben adherirse a la estructura de la Hacienda y ser impregnados en el funcionamiento de la Hacienda son: integridad, honestidad, seguridad, mejora y crecimiento continuo; por su parte a nivel individual se resalta la creatividad y confianza,

honestidad, puntualidad, humildad, liderazgo, crecimiento, aprendizaje continuo y trabajo en equipo.

### 🕒 **Objetivos empresariales**

Con la carencia objetivos empresariales y bajo las condiciones de operación de la Hacienda Bananera Margarita Dos, se plantea los siguientes objetivos corporativos:



**Figura 13:** *Objetivos empresariales*

Elaborado por: Las autoras

#### **Análisis:**

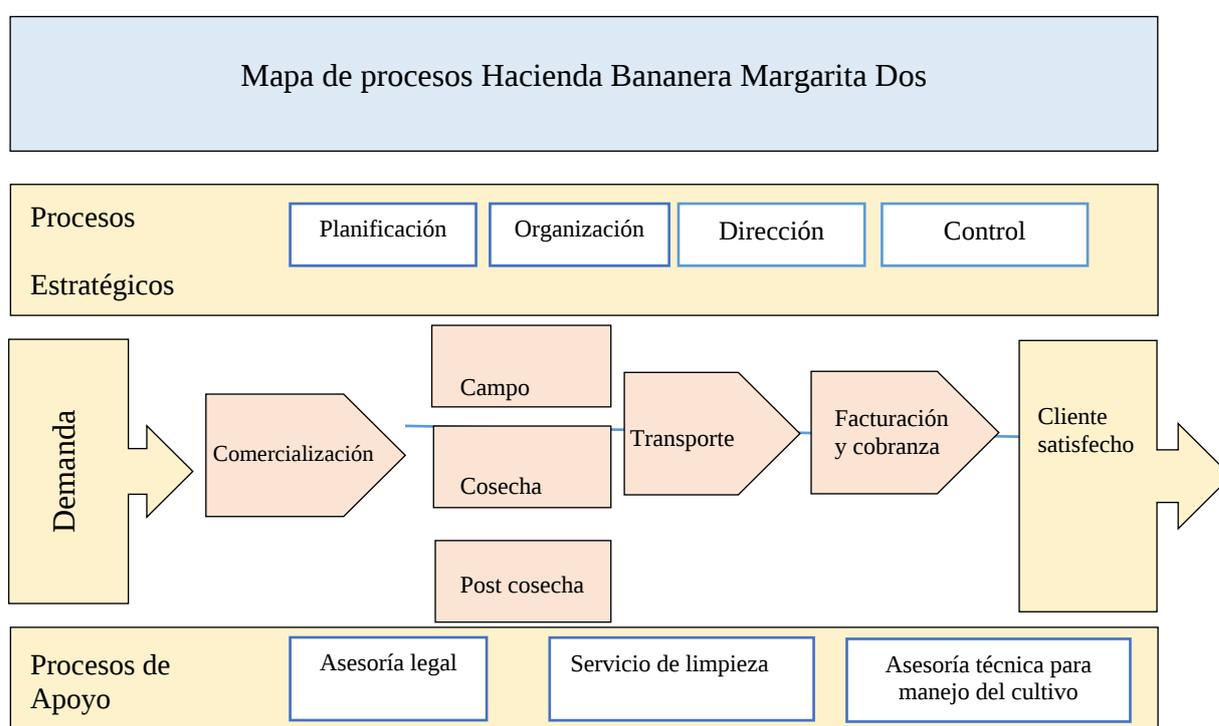
Los objetivos económicos determinados giran en torno a incrementar la capacidad de ingresos, mantener un apalancamiento adecuado, equilibrar el presupuesto, garantizar la

sostenibilidad financiera, mantener la rentabilidad y gestión de los costos y gastos, se desglosan los objetivos hacia el cliente, crecimiento y objetivos .

### 11.3.5.2. Acciones de mejora en la etapa de organización

Con el objetivo de introducir cambios positivos en la etapa de organización se planteó las siguientes actividades:

#### 🕒 Desarrollo del mapa de procesos



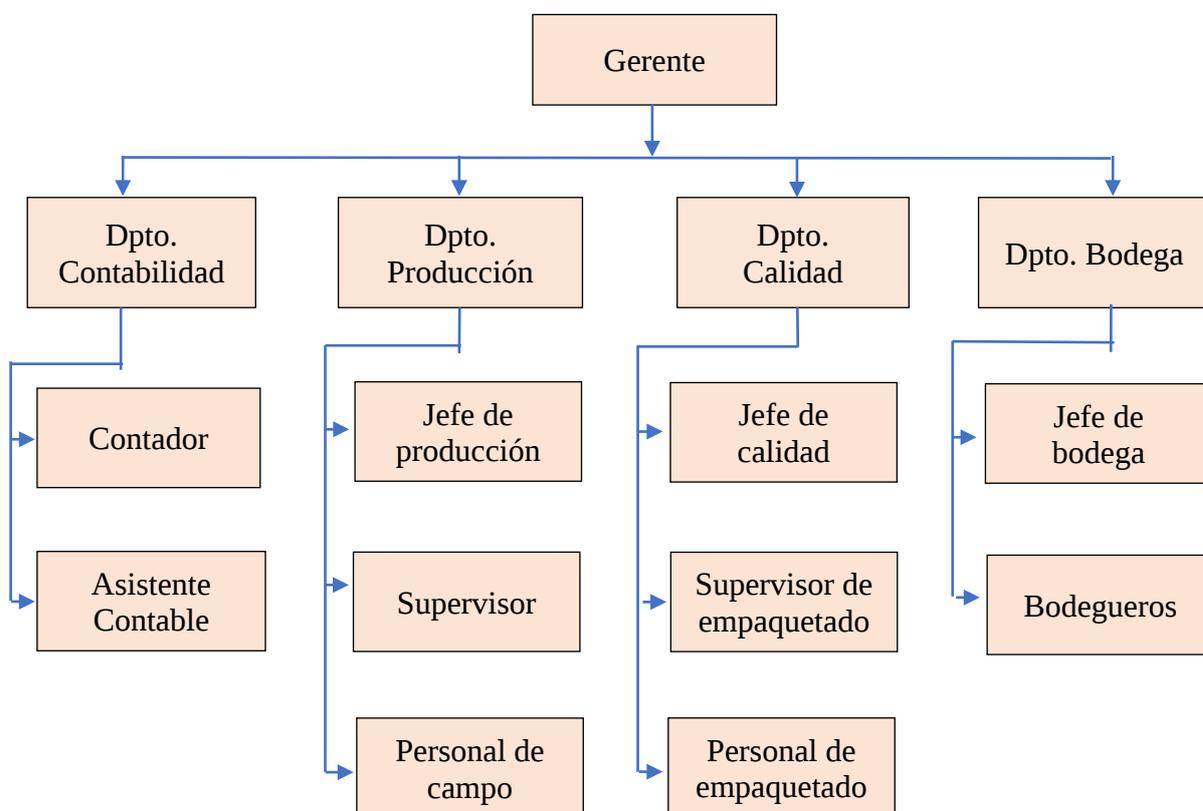
**Figura 14:** Mapa de proceso Hacienda Bananera Margarita Dos

Elaborado por: Las Autoras

#### Análisis:

El mapa de procesos de la Hacienda Bananera Margarita Dos presenta como procesos estratégicos la planificación, organización, dirección y control, por su trascendencia sobre el funcionamiento integral de la empresa; en el nivel operativo se visualiza los procesos de comercialización que derivan en actividades de campo, cosecha y post cosecha. De igual forma se requiere de transporte, también se contempla el proceso de facturación y cobranza. Dentro del nivel de apoyo o staff la hacienda requiere de asesoría legal, servicio de limpieza de las instalaciones y asesoría técnica para el manejo del cultivo.

#### 🕒 Diseño del organigrama estructural



**Figura 15:** Estructura organizacional  
Elaborado por: Las Autoras

### Análisis:

El organigrama que se diseñó para la Hacienda Bananera Margarita Dos es de tipo vertical, presenta dos niveles administrativo al cual corresponden la gerencia y contabilidad; y operativo donde se ubican el departamento de producción, calidad y bodega.

En la parte superior se visualiza la gerencia que tiene bajo su responsabilidad cuatro departamentos: contabilidad que contempla los cargos de contador y asistente de contador; el departamento de producción donde se distinguen los cargos de jefe de producción, supervisor y personal de campo; el departamento de calidad está formado por los cargos de jefe de calidad, supervisor de empaquetado y personal de empaquetado, por último el departamento de bodega concentra dos cargos jefe de bodega y el de bodeguero.

### 🕒 Manuales de funciones

#### a. Manual de funciones del gerente

A continuación se presenta el manual de funciones correspondiente al cargo de gerente de la Hacienda Bananera Margarita Dos:

**Tabla 46:** Manual de funciones del cargo de gerente

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>HACIENDA BANANERA MARGARITA DOS</b>

#### Identificación del puesto

<b>Denominación del puesto:</b>	<b>Departamento:</b>
Gerente	Administrativo

<b>Supervisado por:</b>	<b>Jornada laboral:</b>
Administración	Mañana y tarde

#### Descripción

Un profesional con años de experiencia en gerencia de empresas agrícolas, responsable, proactivo, innovador y comprometido con los fines empresariales, capaz de desplegar las funciones administrativas y dirigir al personal a su cargo.

#### Funciones

- ⌚ Supervisar las operaciones diarias, asignando objetivos de rendimiento semanales y asegurando su finalización, mientras logra sus propios objetivos.
- ⌚ Reclutar, capacitar al personal incorporado en la hacienda para lograr un alto rendimiento económico y la participación en el mercado.
- ⌚ Desarrollar estrategias empresariales para maximizar la productividad.
- ⌚ Delegar responsabilidades a los mejores empleados para que las desempeñen mientras se hacen cumplir todas las políticas, procedimientos, estándares, especificaciones, pautas, programas de capacitación y valores culturales.
- ⌚ Buscar las mejores oportunidades de crecimiento como expansión en el mercado.
- ⌚ Proporcionar orientación y retroalimentación para ayudar a fortalecer áreas específicas de conocimiento / habilidades.

#### Requisitos

- ⌚ Licenciatura en administración de empresas o campo relacionado.
- ⌚ Experiencia mínima de un año
- ⌚ Conocimiento práctico de los procesos de recursos humanos.

#### b. Manual de funciones del contador

A continuación se muestra el manual de funciones del cargo de contador, contemplando una descripción, actividades y requisitos para desempeñar dicha labor:

Tabla 47: Manual de funciones del cargo de contador

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>HACIENDA BANANERA MARGARITA DOS</b>

### Identificación del puesto

<b>Denominación del puesto:</b>	<b>Departamento:</b>
Contador	Contable

<b>Supervisado por:</b>	<b>Jornada laboral:</b>
Administración	Mañana y tarde

### Descripción

En la Hacienda Bananera Margarita Dos, relacionamos nuestro éxito directamente con la fortaleza de nuestro equipo directivo. Para continuar operando con nuestros altos estándares, buscamos un contador general experimentado que se una a nosotros. Como candidato ideal, un líder nato con experiencia en contabilidad como tributación previa. Además documentación de las transacciones financieras comerciales.

### Funciones

- ⌚ Preparación de cuentas y declaraciones de impuestos
- ⌚ Seguimiento de gastos y presupuestos
- ⌚ Auditar y analizar el desempeño financiero
- ⌚ Previsión financiera y análisis de riesgos
- ⌚ Asesoramiento sobre cómo reducir costes y aumentar las ganancias
- ⌚ Recopilación y presentación de informes financieros y presupuestarios.
- ⌚ Asegurarse de que los estados financieros y los registros cumplan con las leyes y regulaciones.
- ⌚ Mantener actualizados los libros de contabilidad y los sistemas.

### Requisitos

- ⌚ Licenciatura en contabilidad y auditoría.
- ⌚ Experiencia mínima de un año
- ⌚ Conocimiento práctico de los procesos tributarios y contables
- ⌚ Manejo de programas contables

### c. Manual de funciones del asistente contable

El manual de funciones del cargo de asistente contable presenta la siguiente definición, requisitos y actividades:

Tabla 48: Manual de funciones del asistente contable

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>HACIENDA BANANERA MARGARITA DOS</b>

### Identificación del puesto

<b>Denominación del puesto:</b>	<b>Departamento:</b>
Asistente Contable	Contable

<b>Supervisado por:</b>	<b>Jornada laboral:</b>
Administración	Mañana y tarde

### Descripción

En la Hacienda Bananera Margarita Dos, relacionamos nuestro éxito directamente con la fortaleza de nuestro equipo directivo. Para continuar operando con nuestros altos estándares, buscamos un asistente contable motivado que sea una excelente multitarea con habilidades excepcionales de comunicación y administración del tiempo. Los asistentes de contabilidad pueden asistir al departamento de contabilidad con la entrada de datos, el procesamiento y el registro de transacciones, la actualización del libro mayor, la asistencia con auditorías o verificación de hechos y la preparación de presupuestos e informes.

### Funciones

- ⌚ Preparación de cuentas y declaraciones de impuestos
- ⌚ Mantener comunicación constante con clientes y proveedores
- ⌚ Procesar transacciones, emitir cheques y actualizar libros, presupuestos, etc.
- ⌚ Ayudar con auditorías, verificación de hechos y resolución de discrepancias.
- ⌚ Habilidades informáticas para hojas de cálculo y software de contabilidad.
- ⌚ Precisión y atención al detalle
- ⌚ Habilidades matemáticas para manejar datos financieros.
- ⌚ Integridad y confidencialidad
- ⌚ Flexibilidad durante la época de impuestos y durante las auditorías

### Requisitos

- ⌚ Licenciatura en contabilidad y auditoría.
- ⌚ Manejo excepcional del tiempo y habilidades de comunicación verbal y escrito.
- ⌚ Capacidad para realizar múltiples tareas y mantenerse motivado y positivo

#### d. Manual de jefe de producción

Tabla 49: Manual de funciones del jefe de producción

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>HACIENDA BANANERA MARGARITA DOS</b>

### Identificación del puesto

<b>Denominación del puesto:</b> Jefe de producción	<b>Departamento:</b> Producción
<b>Supervisado por:</b> Gerente	<b>Jornada laboral:</b> Mañana y tarde

### Descripción

El Jefe de Producción es un profesional responsable de coordinar y supervisar el personal a su cargo, velar por la dinámica del trabajo de campo y procesos de embarque de cajas con fines de consumo interno y de exportación.

### Funciones

- ⌚ Coordinar, dirigir y controlar al personal de campo en la repartición de labores diarias.
- ⌚ Planificar y programar las actividades que realiza el personal de trabajo.
- ⌚ Responsable de optimizar los recursos productivos de la empresa con e objetivo de obtener un incremento gradual de la productividad de la zona de banano.
- ⌚ Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos humanos con el fin de mejorar la productividad.
- ⌚ Mantener una comunicación interdepartamental fluida, con el objetivo de informar los avances o deficiencias de la producción.
- ⌚ Encargado de mantener un clima laboral óptimo.

### Requisitos

Experiencia previa en producción de banano.  
Título de Tecnólogo Agropecuario  
Capacitaciones en el ámbito agropecuario.

#### e. Manual de funciones del supervisor

La persona que se desempeña como supervisor debe cumplir con las siguientes actividades y requisitos:

Tabla 50: Manual de funciones del cargo de supervisor

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>HACIENDA BANANERA MARGARITA DOS</b>

### Identificación del puesto

<b>Denominación del puesto:</b> Supervisor	<b>Departamento:</b> Producción
<b>Supervisado por:</b> Administración	<b>Jornada laboral:</b> Mañana y tarde

### Descripción

En la Hacienda Bananera Margarita Dos, el éxito está ligado al equipo de trabajo. Para operar con altos estándares, se busca un supervisor comprometido con su labor, que ayude a administrar el flujo de trabajo y a resolver problemas. Tiene un rol clave en la operación diaria del negocio y monitoreo de la producción.

### Funciones

- ① Asegurar un buen desempeño de los empleados en la Hacienda Bananera.
- ① Dirigir el trabajo de los empleados para cumplir con los requisitos de calidad y entrega a tiempo; abordar los desafíos de producción y comunicarse con el liderazgo apropiado
- ① Asociarse con el departamento de producción para administrar el flujo de trabajo y garantizar que los empleados cumplan las responsabilidades y las tareas delegadas
- ① Establecer metas de desempeño y fechas límite de acuerdo con la visión de la empresa, supervise el presupuesto y notifique las variaciones al liderazgo.
- ① Supervisar la productividad del equipo y proporcione evaluaciones de desempeño, comentarios constructivos, tutoría y disciplina según sea necesario
- ① Recibir y realizar un seguimiento de las quejas de los empleados y clientes.
- ① Mantener registros de personal y cronometraje

### Requisitos

- ① Experiencia previa en liderazgo
- ① Título de bachiller.

#### f. Manual de funciones del personal de campo

En la siguiente tabla se establecieron los requisitos y actividades de las persona que ocupan cargos como personal de campo:

Tabla 51: Manual de funciones del personal de campo

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>HACIENDA BANANERA MARGARITA DOS</b>

### Identificación del puesto

<b>Denominación del puesto:</b>	<b>Departamento:</b>
Personal de campo	Producción

<b>Supervisado por:</b>	<b>Jornada laboral:</b>
Jefe de producción	Mañana y tarde

### Descripción

En la Hacienda Bananera Margarita Dos, relacionamos nuestro éxito directamente con la fortaleza de nuestro equipo directivo. Para continuar operando con nuestros altos estándares, buscamos trabajadores en actividades agrícolas de banano eficiente para que se una a nosotros de inmediato. Supervisará y agilizará el proceso de producción. Además, maneja el equipo, la maquinaria de producción respetando las normas de seguridad y las pautas de la empresa, adicionales insumos agrícolas.

### Funciones

- ⌚ Carga y descarga de insumos agrícolas de la línea de producción.
- ⌚ Actividades manuales de de deshije, desflore, deshinche, fertilización, enfunde, encinte de banano.
- ⌚ Actividades correspondientes a la cosecha de banano en campo.
- ⌚ Actividades de cosecha en empacadora- tina
- ⌚ Actividades de cosecha en empacadora- pesado-etiquetado-fumigado
- ⌚ Actividades de cosecha en empacadora- fondeado- ligado
- ⌚ Actividades de cosecha en empacadora- estibe-paletizado-transporte

### Requisitos

- ⌚ Experiencia previa en producción de banano.
- ⌚ Título de bachiller

### g. Manual de funciones del jefe de calidad

A continuación se presentan los requerimientos y actividades a cumplir en el cargo de Jefe de calidad:

Tabla 52: Jefe de calidad

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>HACIENDA BANANERA MARGARITA DOS</b>

### Identificación del puesto

<b>Denominación del puesto:</b>	<b>Departamento:</b>
Jefe de calidad	Calidad

<b>Supervisado por:</b>	<b>Jornada laboral:</b>
Jefe de producción	Mañana y tarde

### Descripción

En la Hacienda Bananera Margarita Dos, se vincula el éxito con la fortaleza de nuestro equipo directivo. Para continuar operando con nuestros altos estándares, buscamos un jefe de producción que esté a cargo de supervisar el proceso de producción para asegurarse de que todos los productos cumplan con estándares consistentes. Sus funciones incluyen desarrollar e implementar pruebas de control de calidad, inspeccionar productos en varias etapas y redactar informes que documenten los problemas de producción.

### Funciones

- ⌚ Implementar métodos para inspeccionar, probar y evaluar productos y equipos de producción.
- ⌚ Asegurar que los productos cumplan con los estándares de calidad.
- ⌚ Capacitar y administrar al personal de la línea de producción en prácticas de producción y evaluación de la calidad de los productos.
- ⌚ Seguimiento de productos a través del proceso productivo de banano para garantizar que cada parte del proceso sea correcta
- ⌚ Realizar inspecciones detalladas y registradas del producto final.
- ⌚ Retirar las cajas de banano que no cumpla con los estándares de calidad
- ⌚ Buscar las causas de los problemas de calidad y encontrar soluciones.

### Requisitos

Experiencia previa a lo solicitado  
Licenciatura en gerencia de calidad o afines

#### h. Manual de funciones del supervisor de empaquetado

A continuación se presenta el manual de funciones del supervisor de empaquetado, en la Hacienda Margarita:

Tabla 53: Manual de funciones del supervisor de empaquetado

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>HACIENDA BANANERA MARGARITA DOS</b>

### Identificación del puesto

<b>Denominación del puesto:</b>	<b>Departamento:</b>
Supervisor de empaquetado	Calidad

<b>Supervisado por:</b>	<b>Jornada laboral:</b>
Gerente	Mañana y tarde

### Descripción

El profesional que se desempeña como supervisor de empaque debe ser experimentado en la práctica del proceso de empaque de bananos por closter y manos, debe mantener control permanente sobre el accionar del personal de empaque, asegurando que las cajas de banano estén listas para su envío y lleguen a su destino en forma oportuna y en las mejores condiciones, que permitan satisfacer las exigencias de los consumidores internos y externos.

### Funciones

- ⌚ Dar las especificaciones al personal para el adecuado proceso de empaque considerando el tipo de caja a realizar.
- ⌚ Supervisar el desempeño del personal de empaque.
- ⌚ Verificar las condiciones de los equipos de empaque.
- ⌚ Supervisar las cantidades y estado de los materiales previo al proceso de embarque.
- ⌚ Pesar continuamente cajas para asegurar el peso correcto de las cajas.
- ⌚ Monitorear el número de closter por cada caja y llevar un registro.
- ⌚ Inspeccionar los paquetes para contenedores para asegurarse que cumplan con las regulaciones de envío.

### Requisitos

- ⌚ Experiencia previa en producción de banano.
- ⌚ Título de bachiller

### g. Manual de funciones del personal de empaquetado

A continuación se presentan los requisitos y actividades que deben cumplir las personas que se desempeñan como empaquetadores:

Tabla 54: Manual de funciones de personal de empaquetado

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>HACIENDA BANANERA MARGARITA DOS</b>

### Identificación del puesto

<b>Denominación del puesto:</b>	<b>Departamento:</b>
Personal de empaquetado	Calidad

<b>Supervisado por:</b>	<b>Jornada laboral:</b>
Jefe de empaquetado	Mañana y tarde

### Descripción

En la Hacienda Bananera Margarita Dos, relacionamos nuestro éxito directamente con la fortaleza de nuestro equipo directivo. Para continuar operando con nuestros altos estándares, buscamos personas que ayuden a garantizar que las cajas de banano estén listas para su envío colocándolos, sellando y etiquetando los productos y preparándose para el transporte. Otro nombre común para este puesto es envasador de productos.

### Funciones

- ⌚ Operar y controlar equipos de empaque
- ⌚ Pesar paquetes y etiquetarlos adecuadamente
- ⌚ Retirar las cajas de banano empaquetados terminados de la máquina y separe los productos rechazados
- ⌚ Tomar las medidas adecuadas para garantizar la integridad y la certificación sostenida del sistema de inocuidad y calidad de los alimentos.
- ⌚ Inspeccionar los paquetes para contenedores para asegurarse que cumplan con las regulaciones de envío.
- ⌚ Reunir pedidos diarios asegurarse de que no estén dañados.
- ⌚ Inspeccionar los
- ⌚ por ubicación de envío o cualquier otra categoría de envío
- ⌚ Limpieza de contenedores, tinas, de embarque de banano y otros suministros de envío.

### Requisitos

- ⌚ Experiencia previa en producción de banano.
- ⌚ Título de bachiller

## h. Manual de funciones del bodeguero

A continuación se presenta la denominación, los requisitos y actividades correspondientes al cargo de bodeguero:

Tabla 55: Manual de funciones del bodeguero

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>HACIENDA BANANERA MARGARITA DOS</b>

### Identificación del puesto

<b>Denominación del puesto:</b>	<b>Departamento:</b>
Bodeguero	Bodega
<b>Supervisado por:</b>	<b>Jornada laboral:</b>
Jefe de bodega	Mañana y tarde

### Descripción

En la Hacienda Bananera Margarita Dos, se vincula el éxito con la capacidad del talento humano. Para operar con altos estándares, se busca personas que se encarguen de todos los pasos del proceso en una pequeña bodega. Además, planifican, supervisan y coordinan los insumos, materia prima directa e indirecta, herramientas de trabajo de la producción de banano.

### Funciones

- ⌚ Ayudar en la supervisión de todas las operaciones diarias de la bodega.
- ⌚ Brindar soporte técnico al personal de producción.
- ⌚ Escribir órdenes de trabajo para todas las tareas relacionadas con la producción, desde la cosecha hasta el empaquetado.
- ⌚ Responsable de supervisar, capacitar y orientar a todos los empleados de la bodega durante la cosecha, brindando instrucción continua y apoyo según lo asignado.
- ⌚ Responsable de adherirse a las regulaciones estatales y federales.
- ⌚ Contribuir a la mejora continua del proceso y procedimientos de producción del banano.
- ⌚ Elaborar órdenes de trabajo, asistir en el manejo de datos, así como realizar inventarios.
- ⌚ Capacitación en seguridad y gestión de problemas de cumplimiento en el entorno de laboratorio y bodega para brindar un lugar de trabajo seguro.
- ⌚ Planificación estratégica y presupuestaria para proyectos estacionales, actividades de cosecha, dotación de personal, pedidos de suministros.

### Requisitos

Experiencia previa en producción de banano.

Título de bachiller

- ⌚ **Descripción del proceso de la actividad bananera**

En la Hacienda Bananera Margarita Dos se desarrollan los siguientes procesos operativos:

- o Obtener los correspondientes permisos de siembra
- o Contratación del personal
- o Limpieza del terreno y selección del terreno
- o Colocación del riego por aspersión e instalación de las líneas funiculares
- o Adecuación de las instalaciones de empacadora

**a. Proceso de cosecha:**

El banano se cosecha cuando la fruta está leve o completamente madura, según las preferencias del mercado. Para el transporte de larga distancia, la cosecha se realiza al 75-80 % de madurez. El fruto es climatérico y puede llegar a la etapa de consumo después de la operación de maduración. Para ello se requiere el seguir las siguientes actividades:

- 🕒 Calibrado de la fruta en campo
- 🕒 Corte de los racimos y arrume de la fruta
- 🕒 Traslado de la fruta por línea funicular.

**b. Proceso de post cosecha**

Inmediatamente después de la cosecha, las frutas deben ser procesadas para ser exportadas o comercializadas bajo ciertos criterios que aseguran la calidad de la fruta en el mercado. Para que el banano será exportado debe de seguir los siguientes pasos por parte del personal de post cosecha (embarque). Dichas actividades son efectuadas con el personal de cosecha o mejor conocido como personal de post cosecha de banano.

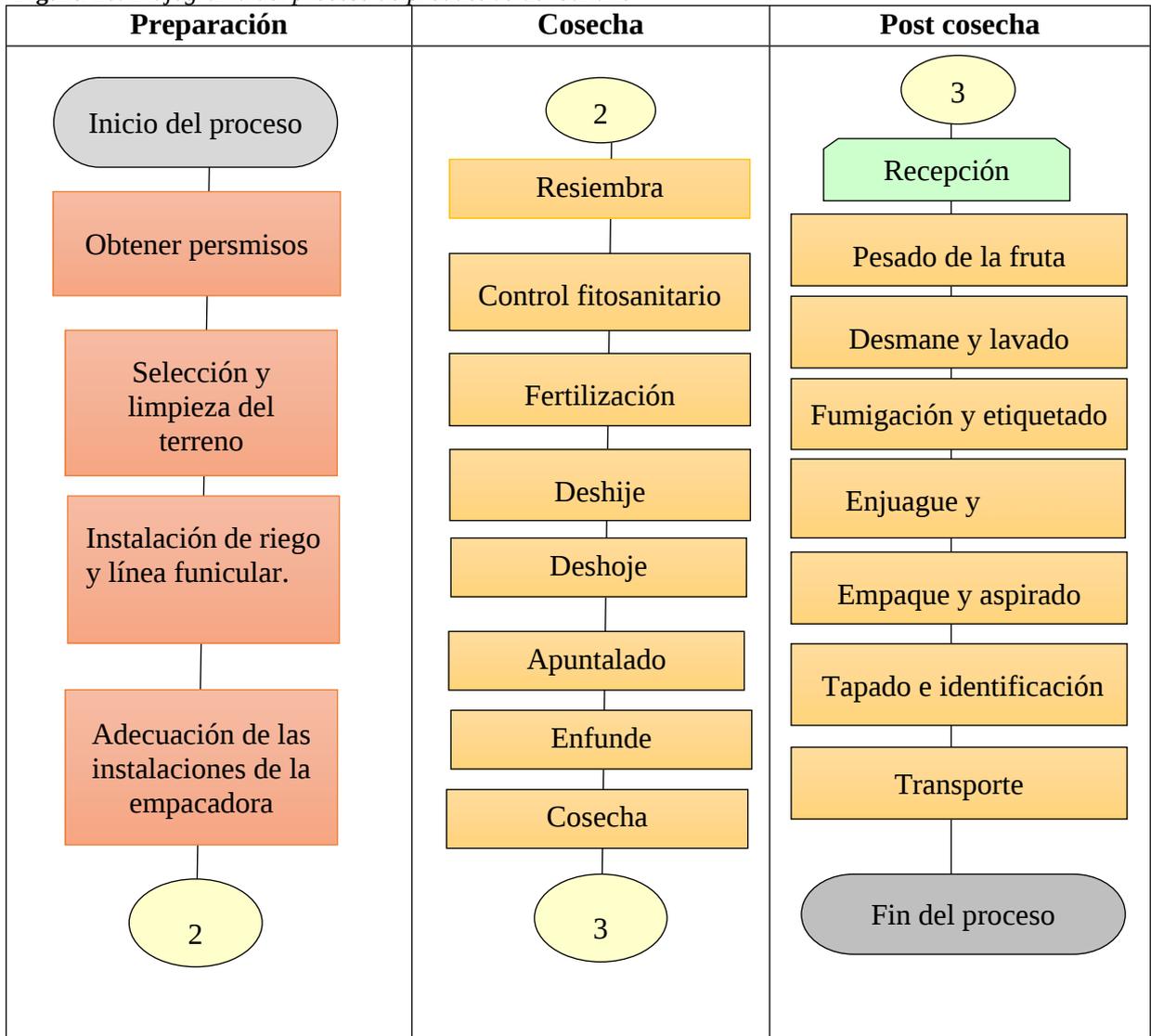
- o Recepción de la fruta
- o Pesado del banano
- o Desmane y lavado
- o Enjuague y pesado
- o Fumigación y etiquetado
- o Empaque y aspirado
- o Tapado e identificación

o Almacenamiento y transporte

🕒 **Flujograma de producción de banano en Hacienda Bananera Margarita Dos**

A continuación se muestra el proceso de producción del banano mediante un flujograma:

**Figura 16:** *Flujograma del proceso de productivo del banano*



Elaborado por: Las Autoras

**Análisis:**

A través del flujograma se representó los procesos de producción de banano en la Hacienda Bananera Margarita Dos, denotando las actividades desde el cultivo, cosecha y ´procesamiento de cajas.

**11.3.5.3. Dirección**

En la etapa de dirección se pretende mejorar las líneas de comunicación, que constituyen una parte fundamental de para el adecuado funcionamiento de la Hacienda Bananera Margarita Dos:

### 🕒 **Comunicación formal**

Los canales de comunicación son los medios a través de los cuales los colaboradores de la Hacienda se comunican e interactúan entre sí, por este motivo se planteó los siguientes medios de comunicación formales para la Hacienda Bananera Margarita Dos:

- o Reuniones quincenales
- o Comunicados de gerencia
- o Boletines mensuales
- o Emails organizacionales

### **Análisis:**

En el caso de las reuniones quincenales, comunicados de gerencia, boletines mensuales y mensajes a través del email organizacional por parte del gerente hacia los demás colaboradores la comunicación, será efectuará de manera formal descendente debido a que la información fluye de la parte superior a la parte inferior, es decir desde lo emite la gerencia o los jefes de cada departamento hacia los colaboradores que se encuentren bajo su responsabilidad, es importante recalcar que todo medio de comunicación y mensaje emitido debe ser transmitido con el debido respecto y cordialidad correspondiente.

A través de este tipo de comunicación se brinda información precisa y puntual sobre las actividades a desarrollar en cada área de trabajo. Por su parte la comunicación horizontal se genera en los niveles similares por ejemplo entre supervisor o supervisor, jefe a jefe, dependiendo de la forma de la estructura organizacional de la empresa.

### 🕒 **Comunicación informal**

En la comunicación informal que se lleva a cabo por parte de los trabajadores de los diferentes departamentos de la Hacienda Bananera Margarita Dos, en esta se transporta mensajes cotidianos, opiniones, entre otros mensajes informales es decir que no está relacionada a ciencia cierta con la actividad bananera, pero ayuda a reactivar la actividad productiva.

A continuación, se presenta un proceso estratégico de la comunicación multidireccional:

**Tabla 56:** *Proceso de comunicación*

Entrada	Actividades	Salida
<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Necesidades de la Hacienda Margarita Dos</li> <li>⌚ Productividad</li> <li>⌚ Sinergia</li> <li>⌚ Trabajo en equipo</li> <li>⌚ Innovación y desarrollo</li> <li>⌚ Calidad</li> <li>⌚ Cumplimiento de normativa legales</li> <li>⌚ Sostenibilidad</li> <li>⌚ Liderazgo</li> </ul>	<p>Comunicación formal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Reuniones quincenales</li> <li>⌚ Comunicados de gerencia</li> <li>⌚ Boletines mensuales</li> <li>⌚ Emails organizacionales</li> </ul>	<p>Cumplimiento de objetivos, metas empresariales.</p> <p>Comunicación multidimensional, directa y respetuosa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Necesidades del empleado</li> <li>⌚ Instrucciones de trabajo</li> <li>⌚ Retroalimentación del desempeño</li> <li>⌚ Información formal</li> <li>⌚ Formación</li> <li>⌚ Reconocimiento a la labor</li> </ul>	<p>Comunicación informal</p> <p>Conversaciones entre empleados.</p> <p>Conversaciones entre el equipo de trabajo.</p>	<p>Disminución de rumores</p> <p>Empleados informados, productivos y en consecuencia satisfechos.</p>

**Elaborado por:** Las Autoras

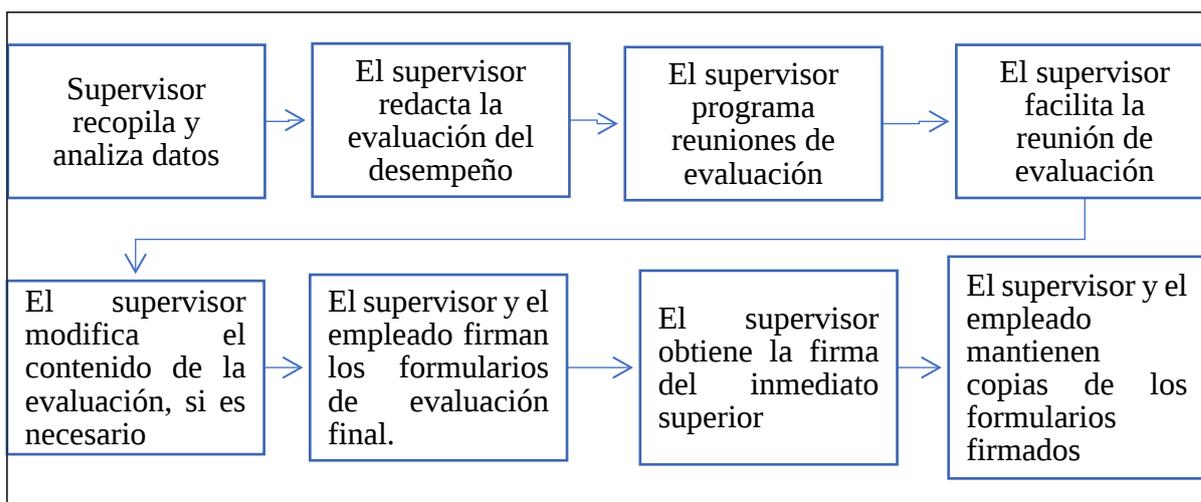
**Análisis:** Se plantea las necesidades de comunicación de la Hacienda Margarita Dos y del empleado para el adecuado funcionamiento de los procesos, siendo necesaria la comunicación formal en la cual destacan las directrices, reuniones, notificaciones, capacitaciones, boletines, correo electrónico; mientras que en la comunicación informal resaltan las conversaciones entre los empleados, y aquellas que se establecen al interior del equipo de trabajo. Se destaca los medios a través de los cuales se transmite la información oficial. En ambas líneas de comunicación se debe mantener el respeto y empatía como denominador común que posibilite

un ambiente laboral adecuado que favorezca el desarrollo de actividades administrativas como de los departamentos operativos.

### 🕒 Evaluación del personal

Para que la Hacienda, obtenga un mejor rendimiento en el personal administrativo y operativo se plantea considerar la secuencia del ciclo PDCA (planificar, hacer, verificar y actuar) que permita mantener un proceso de evaluación satisfactorio que contribuya a la optimización de los procesos, se contempla la recopilación y análisis de datos de los colaboradores, la planificación de la evaluación del desempeño, programación de tiempo y recursos, revisión y corrección del instrumento, finalmente los formularios deben ser aprobados para su aplicación:

#### a. Proceso operativo



**Figura 17:** Proceso operativo para la Hacienda Margarita Dos  
**Elaborado por:** Las Autoras

#### **Análisis:**

El esquema que se propone corresponde a una secuencia de orientación para desarrollar una evaluación del desempeño, que permite valorar y detectar en qué medida el desempeño de los colaboradores se ajusta a lo esperado en la Hacienda.

#### b. Proceso PDCA para evaluación del desempeño de los trabajadores

**Planificar:** En la fase se requiere las siguientes actividades por parte del empleado como del supervisor:

**Tabla 57:** Planificación de documentación de evaluación de desempeño

Empleado	Supervisor
Lista de control	Lista control
Autoevaluación	Observaciones sobre el rendimiento
Objetivos de trabajo y desarrollo	Evaluación del rendimiento

Elaborado por: Las Autoras

A continuación se muestran los atributos para el proceso de evaluación del desempeño:

**Tabla 58:** Planificación de desempeño redacción de evaluación y los objetivos

Valoración	Objetivos	Comunicación
Ser específico	Específicos	Mostar respeto
Utilizar verbos de acción	Medibles	Dar una opinión sincera
Proporcionar ejemplos concretos de rendimiento	Relevantes	Ser positivo

Elaborado por: Las Autoras

**Hacer:** En este proceso el supervisor debe dirigir la reunión para llevar a cabo la transmisión de información sobre el rendimiento de evaluación del empleado, entre la comunicación de información se debe: mostrar respeto, dar una opinión sincera, ser positivo, gestionar las emociones, aprovechar los puntos fuertes y enfrentarse a los defectos.

**Verificar:** Finalmente llegamos al tercer paso del ciclo de Deming, en este caso se requiere comprobar el seguimiento posterior a la revisión del rendimiento de evaluación de los empleados para ellos se debe: modificar la redacción de la evaluación del desempleo sobre la base de la discusión conjunta, si procede finalizar y firmar el formulario del empleado.

**Actuar:** Este se enfoca sobre en coaching, entrenamiento, retroalimentación continua de los trabajadores de la hacienda Bananera Margarita Dos:

- o Trabajar con los empleados regularmente.
- o Evaluar el buen rendimiento.
- o Elogiar el buen rendimiento.
- o Corregir los malos resultados: hacerlos privados, hacerlos positivos.
- o Trabajar juntos en las soluciones para llegar al empleado al cumplimiento de objetivos.

### c. Modelo de evaluación del personal por escalas gráficas

El modelo que se recomienda aplicar para evaluar al personal de la Hacienda Bananera Margarita Dos es el de escalas gráficas, a continuación se presenta el esquema:

**Tabla 59:** Modelo de evaluación del personal por escalas

EVALUACIÓN DEL PERSONAL HACIENDA BANANERA MARGARITA DOS						
Empleado:			Cédula:			
Cargo:			Fecha:			
Puntuación				Calificación :		
1-2-3 = I Insatisfactorio	4-5-6=II Regular	7-8=III Excelente	9-10 Excelente			
Criterio evaluado: conocimiento del cargo						
N°	Items	I	II	II	IV	Total
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						

**Fuente:** Caldas y Lacalle (2018).

**Análisis:** El formato que se presenta es un esquema tentativo que puede ser de enorme utilidad para evaluar el desempeño de los colaboradores de las distintas áreas que componen la Hacienda. En este sentido es importante que se contemple que se busca estimar y la periodicidad de aplicación del instrumento.

#### **11.3.5.4. Control**

Para ejercer adecuadamente la función de control en la Hacienda Bananera Margarita Dos se establecen las siguientes políticas:

##### **a. Políticas generales**

- o El horario de ingreso del personal los días normales es de 7:30 am y la salida a las 16:30 pm, los días de procesamiento de cajas a las 06:00 y la salida está sujeta al volumen de cajas procesadas, no obstante no puede sobrepasar las 19:30 pm
- o El uniforme de la Agrícola será de uso obligatorio para todos los colaboradores de las áreas administrativa como operativa.
- o Cada colaborador debe mantener a buen recaudo y con razonable limpieza los equipos y herramientas utilizados.
- o Los colaboradores deben revisar el manual de funciones correspondiente para desarrollar sus labores.
- o El uso de los equipos de protección es obligatorio para el personal del área operativa.
- o Ningún colaborador puede ingresar a su trabajo con mochilas u otro objeto artículo en que pudiera ser llevada alguna herramienta o equipo de trabajo.
- o Observar la señalética correspondiente a cada área, tanto del área de empacadora como de la plantación.
- o No arrojar plásticos, cartones, etiquetas o cualquier otro tipo de residuo en las plantaciones o empacadora.
- o Está terminantemente prohibido sumergir cualquier tipo de líquido o polvo en el agua de las tinas o reservorios de agua.
- o El agua utilizada en las tinas para el procesamiento de cajas de banano debe ser sometido a un proceso de desinfección antes de ser reutilizada para el riego.
- o Las fumigaciones áreas se realizan manteniendo las disposiciones del Magap.

##### **b. Disposiciones relativas a la higiene**

- o No introducir alimentos, ni bebidas en el área de la empacadora.
- o Uso obligatorio de guantes al manipular directamente el banano.

- o Promover y fomentar el lavado de manos regular por parte de empleados y clientes.
- o Coloque desinfectantes para manos en lugares destacados del lugar de trabajo.
- o Asegurar el llenado regular de los dispensadores esterilizadores.
- o Las instalaciones deben ser limpiadas al término de cada procesamiento de cajas de banano.
- o Los contenedores deben cumplir con las normas de calidad, higiene, ventilación y resistencia.

### **c. Políticas de calidad**

En todas las clases, con sujeción a las disposiciones especiales para cada clase y a las tolerancias permitidas, los bananos deberán ser:

- o Se excluyen los productos afectados por podredumbre o deterioro que no sean aptos para el consumo.
- o Limpio, prácticamente libre de cualquier materia extraña visible.
- o Prácticamente libre de plagas que afecten la apariencia general del producto.
- o Prácticamente libre de daños causados por plagas.
- o Libres de humedad externa anormal, excluida la condensación tras la retirada del almacenamiento en frío, los bananos en condiciones de atmósfera modificada.
- o Libre de cualquier olor y/o sabor extraño.
- o Libre de daños causados por bajas temperaturas.
- o Prácticamente libre de moretones.
- o Con el tallo intacto, sin flexión, daño fúngico o detestación.
- o Las manos y los racimos deben incluir: una porción suficiente de la corona de coloración normal, sonora y libre de contaminación fúngica; una corona limpiamente cortada, no biselada ni rasgada, sin fragmentos de tallo.
- o Todos los residuos deben ser depositados en los recipientes para ser enviados a reciclar.

### **d. Disposiciones relativas al dimensionamiento**

A los efectos de dimensionar los plátanos de los subgrupos Gros Michel y Cavendish, la longitud del dedo se determina a lo largo de la curva exterior desde el extremo de la flor hasta la base

del pedicelo donde se encuentra la pulpa comestible. Los extremos y el diámetro se definen como el grosor de una sección transversal entre las caras laterales. El fruto de referencia para la medición de la longitud y el grado es:

- ⊗ Para las manos, el dedo medio en la fila exterior de la mano.
- ⊗ Para racimos, el dedo junto a la sección cortada de la mano, en la fila exterior del racimo.
- ⊗ La longitud mínima no debe ser inferior a 14,0 cm y la ley mínima no inferior a 2,7 cm.

#### **e. Disposiciones relativas a la presentación**

Los productos de cada envase deberán ser uniformes y contener únicamente plátanos del mismo origen, variedad y calidad. La parte visible del contenido del paquete debe ser representativa de todo el contenido.

Los bananos deberán envasarse de forma que se porten adecuadamente los productos. Los materiales utilizados en el interior del envase deben ser nuevos, limpios, y de una calidad tal que evite causar cualquier daño externo o interno al producto.

Se permite el uso de materiales, en particular de papel o de amperios que lleven especificaciones comerciales, siempre que la impresión o el etiquetado se hayan realizado con tinta o pegamento no tóxicos. Los bananos deben presentarse en manos y racimos (partes de las manos) de al menos cuatro dedos. Los plátanos también pueden presentarse como dedos individuales. Se permiten racimos con no más de dos dedos faltantes, siempre que el tallo no esté rasgado sino cortado limpiamente, sin dañar los dedos vecinos.

#### **11.3.5.5. Seguimiento**

El seguimiento involucra el análisis y recopilación sistemática de información a medida que avanza un proyecto, en este sentido se recurrió a la hoja de seguimiento que es un documento o planilla que se emplea para mantener supervisión constante sobre un proceso, se caracteriza por su flexibilidad, de modo que puede ser adaptada a las necesidades de seguimiento que presenta la Hacienda Bananera Margarita Dos, para tal efecto se propuso el siguiente formato de hoja de seguimiento de las acciones de mejora. La estructura planteada tiene cuatro apartados que responden al proceso de gestión administrativa, enfocándose en cada una de sus

etapas (planificación, organización, dirección y control) y los elementos a implementar en la Hacienda Bananera Margarita Dos, mismos que deben ser calificados en función de su nivel de implementación o avance y el nivel de aporte:

**Tabla 60:** Formato de hoja de seguimiento

<b>HOJA DE SEGUIMIENTO</b>						
<b>HACIENDA BANANERA MARGARITA DOS</b>						
<b>Áreas de mejora</b>	<b>Implementación</b>			<b>Aporte</b>		
	Se implementó completamente	Se implementó a medias	No se implementó	Alto	Medio	Bajo
<b>Planificación</b>						
Logotipo y Slogan						
Misión						
Visión						
Valores individuales y corporativos						
Objetivos empresariales						
<b>Organización</b>						
Mapa de procesos						
Organigrama estructural						
Manual de funciones						
Flujograma de procesos						
<b>Dirección</b>						
Comunicación formal						
Comunicación informal						
Evaluación del personal						
<b>Control</b>						
Estándares de calidad						
Requerimientos mínimos						

**Fuente:** (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación , 2017).

**Análisis:** La hoja de seguimiento propuesta permitirá establecer en qué medida se están cumpliendo las actividades de mejora, no solamente en función del cumplimiento o avance sino también valorando el impacto al calificarlo como alto, medio y bajo. Su aplicación debe ser llevada a cabo de forma paulatina, es decir, conforme transcurren las actividades.

### 11.3.5.6. Monitoreo

- 🕒 **Indicadores de gestión:** El monitoreo de los resultados de la propuesta debe ser llevado a cabo indicadores de gestión:

**Tabla 61:** Indicadores de gestión para monitoreo de las actividades de mejora

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Interpretación</b>
Aplicación de misión	N°de colaboradores que conocen la misión/N° total de colaboradores	Denota en qué medida la empresa ha gestionado y difundido la misión como esencia y elemento orientador del accionar de los colaboradores, refleja el esfuerzo de los directivos por hacer partícipes a todo el personal de la misión.
Aplicación de visión	N°de colaboradores que conocen la visión/Número total de empleados	Muestra la difusión de la visión y el esfuerzo de los directivos por comprometer al personal con la visión que se busca alcanzar a largo plazo.
Conocimiento de las políticas	N°de colaboradores que conocen las políticas/Número total de colaboradores	Revela la definición y transmisión de las políticas al personal, si es bajo señala deficiencias en el proceso de difusión.
Difusión del organigrama	N° de colaboradores que conocen el organigrama/N° total de colaboradores	Permite estimar qué porcentaje del total de colaboradores conoce el organigrama de la Hacienda.
Difusión del manual de funciones	N° de colaboradores que conocen sus funciones/N° total de colaboradores	Expresa el valor porcentual en qué se ha difundido los manuales de funciones entre los colaboradores.
Alcance de flujogramas	N°de procesos existentes/N°de procesos representados en diagramas de flujo	Estima el valor porcentual de alcance de los procesos que han sido representados mediante flujogramas.
Cumplimiento de actividades propuestas	N° actividades de mejora realizadas/N° total de actividades de mejora propuestas.	Expresa el nivel de cumplimiento de las actividades de mejora comparándolo con la planificación realizada.

**Elaborado por:** Las investigadoras

**Fuente:** Uribe y Reinoso (2019)

**Análisis:** Cada uno de los indicadores fueron desarrollados considerando los elementos de la gestión administrativa, permiten estimar de qué forma se lleva adelante las actividades de mejora, tomando como principal punto de referencia a los colaboradores, que son los encargados de realizarlas en el día a día, mejorando el funcionamiento global de la Hacienda.

## 🕒 Indicadores de rentabilidad

Es importante que se aplique con cierta frecuencia los indicadores de rentabilidad planteados considerando que se cumpla el incremento esperado a nivel económico:

**Tabla 62:** *Indicadores de rentabilidad*

Fórmula	Resultado actual	Resultado previsto	Interpretación
rentabilidad del patrimonio = $\frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$	71%	76%	Relaciona la utilidad del periodo con el patrimonio
rentabilidad sobre los activos = $\frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Total de activos}}$	8%	13%	Indica qué porción del activo representa la utilidad generada.
c.Rentabilidad el margen bruto = $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	39%	44%	Muestra el porcentaje de utilidad bruta que supone frente a las ventas.
rentabilidad de margen operacional = $\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$	27%	32%	Permite observar que proporción de las ventas representa la utilidad operacional.
.Indicador de carga financiera = $\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$	7%	2%	Denota el porcentaje de ventas que se asigna a los gastos financieros.
Indicador de liquidez corriente = $\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	45%	50%	Evalúa la capacidad para convertir sus activos corrientes en efectivo y hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo.
.Endeudamiento del activo = $\frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}}$	89%	84%	Muestra qué parte del activo está comprometida con las obligaciones.
endeudamiento del patrimonio = $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	72%	67%	Muestra qué porción del patrimonio constituye el pasivo.

**Fuente:** Hacienda Bananera Margarita Dos (2021)

**Análisis:** El cálculo de los indicadores de rentabilidad se desarrolló con los datos del periodo actual para llevar a cabo una comparación con los esperados luego de la aplicación de las actividades de mejora en la Hacienda Bananera Margarita Dos, considerando un incremento de al menos el 5% en la utilidad, mientras que se prevé que los resultados de los indicadores de gastos disminuyan en la misma proporción. En el caso de que se alcancen resultados superiores a lo esperado sería mucho más favorable para la empresa, en vista que la gestión administrativa se ha visto mejorada en mayor magnitud y en consecuencia sus utilidades también.

## **12. IMPACTO SOCIAL, TÉCNICO, ECONÓMICO Y AMBIENTAL**

### **12.1. Impacto social**

El impacto social se evidencia claramente a través del beneficio directo en la calidad de vida del propietario al proporcionar conocimientos que simplifican su labor administrativa, específicamente en la toma de decisiones al tener información actualizada sobre la situación de la Hacienda Bananera Margarita Dos, proporcionando así mayor certidumbre sobre las decisiones que a diario toma, mismas que permiten tener estabilidad y como resultado satisfacer sus necesidades y de su familia.

Tal aspecto beneficia también a los colaboradores, porque se promueve un mejor ambiente laboral que fortalece los vínculos sociales del talento humano de la Hacienda, disminuyendo los conflictos entre compañeros de trabajo, elevando el nivel de compromiso y sentido de pertenencia mediante el direccionamiento estratégico, al mismo tiempo que la empresa garantiza el poder brindar empleo a sus 49 colaboradores y proporcionarles un sueldo promedio de 500 mensuales por su trabajo, contribuyendo así a la dinámica productiva del sector.

### **12.2. Impacto técnico**

El proyecto investigativo presenta un alto impacto a nivel técnico porque está orientado a mejorar las fases de la gestión administrativa: planificación, organización, dirección y control. A través del modelo ANECA se proporcionó a la Hacienda Bananera Margarita Dos, las siguientes acciones de mejora: elementos del direccionamiento estratégico, un organigrama, mapa de procesos, manuales de funciones, flujogramas, evaluación del desempeño e indicadores operativos y de rentabilidad. Se resalta que dichas acciones de mejora son prácticas y favorecen la toma de decisiones, manejo de recursos, estructura organizacional, sistema de comunicación y monitoreo de las actividades de producción y procesamiento de las cajas de banano que se realizan en la Hacienda, que en definitiva permiten ofrecer un mejor producto a los consumidores finales.

### **12.3. Impacto económico**

El impacto económico que se prevé alcanzar es alto, se espera que el indicador de rentabilidad del patrimonio llegue al 76%, el indicador de rentabilidad del activo al 13%, el indicador de margen bruto a 44% y el margen operacional 32%, al alcanzar tales porcentajes la Hacienda denota un mayor aprovechamiento de los recursos, reflejándose en las cuentas del activo corriente a corto plazo. La variación se estableció considerando un crecimiento del 5% en relación a la situación económica actual de la Hacienda Bananera Margarita, cuyos datos fueron extraídos de los balances financieros.

Aquello será posible porque la propuesta se sustentó en la detección de las debilidades que presentó la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, dicha información fue sumamente valiosa para establecer las acciones de mejora (direccionamiento estratégico, un organigrama, mapa de procesos, manuales de funciones, flujogramas, evaluación del desempeño e indicadores operativos y de rentabilidad), cuyo accionar da lugar a un manejo adecuado de la gestión administrativa y el funcionamiento en general de este establecimiento.

Dichos efectos trascienden al plano económico, al optimizar la gestión del recurso humano con la delimitación de las responsabilidades y actividades de cada colaborador; los recursos materiales, tecnológicos y financieros monitoreando con frecuencia el desempeño y resultados de rentabilidad a través de indicadores. En definitiva, la utilidad operacional del propietario será del 32% sobre los ingresos totales por la venta de cajas de banano, en términos monetarios superior a \$45.283,69 para el periodo anual en que se implementen las actividades de mejora.

### **12.4. Impacto ambiental**

El impacto ambiental de la investigación se desprende del establecimiento y aplicación de políticas para el manejo del agua que se ocupa para el procesamiento de cajas de banano, el manejo de sustancias líquidas o en polvo, el tratamiento de los residuos: fundas de enfunde, protectores, zunchos, restos de etiquetas, cartulinas y cintas.

De igual forma se resalta la aplicación responsable de productos químicos y el tratamiento de agua utilizada durante los procesos de cosecha y post cosecha; tales aspectos se atribuyen a los efectos en cadena que se derivan del mejoramiento de la planificación, organización, dirección

y control, siendo de vital importancia arraigar el concepto de sostenibilidad que promueva y garantice el aprovechamiento actual y futuro de los recursos, al tratarse de una empresa cuya actividad económica está relacionada directamente con la producción de banano. El aporte se verá reflejado en el cumplimiento de las políticas establecidas, favoreciendo el suelo, aire y agua que se ven implícitos en la producción de banano, manteniendo un equilibrio con el medio ambiente, que permitirá a los propietarios sostener su actividad económica de producción y comercialización de cajas de banano en el presente, sino a largo plazo.

### 13. PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA

Para la ejecución de la presente investigación es necesario incurrir en rubros que se orientan a la consecución de los objetivos planteados, obteniendo un valor neto de \$ 1332,41 incluido un imprevisto del 15% como se detalla a continuación:

Tabla 63: Presupuesto

Actividades	Cantidad	Valor unitario	Primer semestre	Segundo semestre
<b>Recursos humanos</b>				
Investigadores	2	\$120,00	\$240,00	240,00
<b>Subtotal</b>			<b>\$240,00</b>	<b>240,00</b>
<b>Recursos materiales</b>				
Cuaderno	2	\$2,00	\$4,00	\$4,00
Grapadora	1	\$1,00	\$1,00	\$0,00
Perforadora	1	\$2,00	\$2,00	\$0,00
Diseño de encuesta	47	\$0,15	\$7,05	\$0,00
Aplicación de encuestas	47	\$0,42	\$0,00	\$20,00
Diseño de la guía de entrevista	1	\$0,15	\$0,15	\$0,00
Aplicación de la guía de entrevista	1	\$0,42		\$0,42
Tabulación y análisis de datos	48			
Diseño de un plan de mejoras				\$280,00
Impresiones	200	\$0,15	\$30,00	\$30,00
Anillados	5	\$4,00	\$4,00	\$4,00
<b>Subtotal</b>			<b>\$48,20</b>	<b>\$338,42</b>
<b>Recursos varios</b>				
Gastos de transporte	5	\$5,00	\$25,00	\$25,00
Alimentación	5	\$6,00	\$25,00	\$25,00
<b>Subtotal</b>			<b>\$50,00</b>	<b>\$50,00</b>
<b>Recursos tecnológicos</b>				
Internet (horas)	150	\$0,53	\$80,00	\$80,00
USB	2	\$8,00	\$16,00	\$16,00
<b>Subtotal</b>			<b>\$96,00</b>	<b>\$96,00</b>
<b>Costo del proyecto de investigación</b>			<b>\$434,20</b>	<b>\$724,42</b>
Subtotal			\$1.158,62	
<b>Imprevistos 15%</b>			\$173,79	
<b>Total</b>			<b>1332,41</b>	

Elaborado por: Las Autoras

## 14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 14.1. Conclusiones

A través del diagnóstico situacional se identificó que la Hacienda Bananera Margarita Dos presenta varias fortalezas como un terreno propio, extenso y fértil, tecnología y sistema de riego (tabla 9); no obstante la gestión administrativa es desarrollada en forma empírica puesto que no cuenta con una misión, visión, valores, ni objetivos (tabla 13), presenta dificultad en la asignación de tareas, división de trabajo y responsabilidades, la inexistencia de un organigrama estructural, manual de funciones y procesos impiden que el accionar administrativo y operativo de los colaboradores sea adecuado (tabla 13), asimismo, se observa una escasa definición de las líneas de comunicación que genera descordinación, errores e inconformidad entre los colaboradores. En consecuencia, las estrategias que sobresalieron mediante la matriz FODA, se relacionaron con el direccionamiento estratégico, fortalecimiento de la estructura organizacional, mejoramiento de la comunicación, dotación de políticas y mecanismos que permitan orienten y evaluar el desempeño del personal.

La aplicación del análisis vertical reflejó que el 88.32% de activos de la Hacienda se concentra en los activos fijos y el 73.19% de los pasivos corresponde a la cuenta préstamo bancario a largo plazo, el costo de ventas constituye el 61.23% del total de ingresos percibidos y la utilidad el 27.33% (tabla 36, 37). El análisis horizontal expuso variaciones negativas en las cuentas de activos y pasivos en el periodo 2019-2020 (tabla 38). El resultado del VAN correspondió a \$632.014,81 y la Tasa Interna de Retorno dio como resultado 74%, dejando entrever que las actividad bananera es viable. Los indicadores denotaron que la rentabilidad en relación al patrimonio se ubica en 71%, la rentabilidad sobre los activos un 8%, sobre el margen bruto 39%, rentabilidad sobre el margen operacional 27%, el indicador de carga financiera alcanzó el 5%, en liquidez corriente se evidenció un 45%, el indicador de endeudamiento del activo presentó un 89% y el endeudamiento del patrimonio un 72%; tales resultados reflejaron que efectivamente la Hacienda tiene capacidad para generar rentabilidad, no obstante su nivel de endeudamiento es alto y resulta riesgoso, porque la mayor proporción o parte del activo y el patrimonio han sido financiados a través de deuda (tabla 40).

Se desarrolló acciones de mejoras basadas en el modelo ANECA, que contempla las fases de identificación de las debilidades, selección de las áreas de mejora, desglose de las acciones o

actividades específicas, en función de planificación se planteó los elementos de direccionamiento estratégico, en la función de organización se determinó un organigrama estructural, mapa de procesos, flujograma de procesos, en la función de dirección se definió los canales de comunicación, para evaluar al personal se consideró el ciclo PDCA (planificar, hacer, verificar y actuar) con un formato de escala gráfica; en la función de control se enfatizó en las políticas que deben ser conocidas y cumplidas por todos los colaboradores de la hacienda Bananera Margarita Dos.

#### **14.2. Recomendaciones**

Es recomendable que se desarrolle con cierta frecuencia un diagnóstico situacional que proporcione información del ambiente interno y externo de la Hacienda Bananera Margarita Dos, utilizando la matriz FODA como herramienta, en vista que permite identificar las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas existentes, cuya información resulta de gran utilidad para la toma de decisiones y establecimiento de estrategias que favorezcan el cumplimiento de los objetivos propuestos optimizando el manejo de los recursos.

Es importante que se se realicen análisis horizontal, vertical y cálculo de indicadores de gestión y rentabilidad en la Hacienda Bananera Margarita Dos, con cierta frecuencia, puesto que sus resultados permiten determinar e interpretar que tan efectiva es la gestión administrativa y en qué medida la empresa está siendo capaz de generar ganancias, dicha información es fundamental para el proceso de toma de decisiones, porque constituye la base para el establecimiento de potenciales acciones de mejora.

Se recomienda la aplicación de las acciones de mejora basadas en el modelo ANECA, porque está desarrollado en función de las necesidades de la Hacienda Bananera Margarita Dos, y permitirá a la empresa contar con elementos de la gestión administrativa que mejorarán cada una de sus fases: planificación, organización, dirección y control, además de que favorece la evaluación continua, identificando a tiempo debilidades, priorizando que la gerencia debe mantener su quehacer actualizado y definir acciones que contribuyan a mejorar los niveles de rentabilidad.

## 15. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Acebrón, M. (2015). *Gestión Administrativa Técnica Contable*. D.F. México: Editorial Macmilla.
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación . (2017). Plan de Mejoras: Herramientas de Trabajo. ANECA.
- Agrinova. (28 de 03 de 2018). *Infoagro*. Recuperado el 12 de 10 de 2021, de [https://www.infoagro.com/frutas/frutas\\_tropicales/platano.htm](https://www.infoagro.com/frutas/frutas_tropicales/platano.htm)
- Aguirre, C., Barona, C., & Dávila, G. (2019). La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial. *SCielo*, 409-451.
- Álvarez, M. (2017). *Manual de planeación estratégica*. Panorama S.A.
- Andrade, N. (17 de 02 de 2017). *YouTube*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=CpvouO9uVZU>
- Artos, P. (2019). *bolsadevalores.com*. Obtenido de <https://www.bolsadevalores.com.sv/index.php/centro-de-informacion/educacion-bursatil/glosario/margen-operacional>
- Ayala, S., & Fino, G. (2015). *Contabilidad Básica General*. Bogotá: Grafiweb.
- Baca, G. (2016). *Administración Integral hacia un enfoque de procesos*. D.F. México: Patria S.A.
- Bayas, V. (2016). Plan de mejoramiento de procesos administrativos aplicados al segmento completions perteneciente a la empresa Schlumberger en la ciudad de Quito y Coca, 2015-2016. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Beltrán, J., & López, J. (2018). *Evolución de la administración* (Primera ed.). Medellín: Universidad Católica Luis Amigo.
- Blandez, M. d. (2016). *Proceso Administrativo*. México: Editorial Digital UNID.
- Bucaram, R., García, J., Jara, G., & Sánchez, S. (2018). Análisis de indicadores de rentabilidad de la pequeña banca privada en el Ecuador a partir de la dolarización. *Dialnet*, 54-76.

- Bueno, R., Ramos, M., & Berrerlleza, C. (2018). *Elementos básicos de la administración*. México: Editorial Patria.
- Caldas, M., & Lacalle, G. (2018). *La empresa como comunidad de personas (Recursos humanos y responsabilidad social corporativa)*. Madrid: Editex.
- Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Carrillo, A. (2021). *Elementos de un Modelo de Administración Financiera para las Pequeñas Empresas Comerciales*. Guayaquil, Ecuador.
- Castañeda, Y., & Vásquez, J. (2016). *La gestión administrativa y su relación con el nivel de satisfacción de los estudiantes en la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo 2015*. Pimentel: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Chacon, J., & Olmedo, K. (2021). *La gestión administrativa y su impacto en las productividad de las microempresas agrícolas productoras de baby banano del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2020*. La Maná: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Chávez, M., Castelo, A., & Villacis, J. (2020). El proceso Administrativo. *Revista FIPCAEC*, 18(5).
- Chiavenato, I. (2016). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Séptima Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2018). *Teoría General de la Administración* (8va ed.). México: Interamericana Editores S.A.
- Contreras, I. (2016). Análisis de la rentabilidad económica (ROI) y financiera (ROE) en empresas comerciales y en un contexto inflacionario. *Visión General*, 13-28.
- Córdoba, M. (2018). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones ISBN 978-958-648-788-7.
- Daza, J. (2016). Crecimiento y rentabilidad empresarial en el sector industrial brasileño. *Revista Contaduría y Administración*, 17 p.
- Domínguez, P. (2020). *Introducción a la gestión Empresarial*. Colombia: Fondo de Cultura Económica.
- Erazo, E. (2016). *La gestión administrativa y su impacto en la productividad de la compaia agrícola COAMU S.A*. Machala: Universidad Técnica de Machala.

- Eslava, J. (2016). *La rentabilidad: análisis de los costes y resultados*. Madrid: Editorial ESIC.
- FAO. (2019). *Análisis del mercado del Banano*. Roma: Pixabay .
- Foltalvo, A. (2018). “Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial de Mamonal”. Cartagena, Colombia.
- García , J., & Casanueva, C. (2016). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. España: McGraw-Hill.
- Gitman, L. (2016). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson.
- González, S. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37.
- Guerra, & Guillermo. (2020). *Instructivo para la Identificación, Priorización, Formulación y Evaluación de Proyectos*. Panamá 2010.: Santiago Veragua.
- Guerrero, O. (2019). *La administración pública del estado capitalista*. D.F., México: Editorial Fontamara.
- Gutierrez, J., & Tapia, J. (2016). Liquidez y rentabilidad. Una revisión conceptual y sus dimensiones. *Revista Valor Contable*, 3(1).
- Ibarra, J., Cuevas, M., & Murguía, E. (2018). *Principios de contabilidad*. Guadalajara: Priented.
- Inclusión Ecuador. (2014). *YouTube*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=sNUSsXHxQ3Q>
- Koontz, H., Weinhrich, H., & Cannice, M. (2016). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. Los Angeles : Mc Graw Hill.
- La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad. (2016). Marco general para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora. Catalunya: Biblioteca de Catalunya.
- La Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. (22 de 10 de 2018). *Vra*. Obtenido de <http://vra.ucv.cl/ddcyf/wp-content/uploads/2016/05/Formato-de-Plan-de-Mejora.pdf>
- Larrarte, P. (2018). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Lino, R. (2016). *Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa*. La Libertad.

- LORTI. (28 de 12 de 2015). Ley Organica de regimen tributario interno LORTI. Quito, Ecuador.
- Ludeña, J. (2020). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/margen-operativo.html>
- Luna, A. C. (2015). *Proceso adimistrativo* (Segunda ed.). Mèxico: Grupo Editorial Patria.
- Marconi, G. (2018). *Teorías y escuelas de administración: diversos enfoques*. Universidad Abierta Interamericana.
- Mendoza , A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*, 947-964.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). Informe sector bananero ecuatoriano. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2019). Informe sector bananero ecuatoriano . Ecuador.
- MTE. (13 de 10 de 2021). *trabajo.gob.ec*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>
- Olias, R., & Heras, L. (2021). *Fundamentos de Contabilidad de sociedades*. Piramide .
- Ortega, C., Vásquez, S., & Vásquez, S. (2020). Crecimiento empresarial y su influencia sobre la rentabilidad en las empresas de la Cámara de Industria de Huaycán Perú. *Revista Diagnóstico Fácil Empresarial Finanzas*.
- Pacheco, H. (2018). *Contabilidad Analisis vertical y horizontal*. Ecuador: Universidad Tecnológica Nacional.
- Palomo, M. (2017). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. D.F. México: Esic Editorial.
- Pozo, H. (2021). Código orgánico integral penal. Asamblea Nacional Republica del Ecuador.
- Rajadell, M., Trullás, O., & Simo, P. (2016). *Contabilidad para todos: Introducción al registro contable*. San Francisco: OmniaScience.
- Ramírez, A., Ramírez, R., & Calderón, E. (2017). La Gestión Administrativa en el Desarrollo Empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*, 125-147.
- Ramírez, C. (2016). *Fundamentos de Administración de Empresas*. . ECOE Ediciones.
- Reinoso, V. (2019). El proceso administrativo y su aplicación en las empresas. *Pedagógica Freire*.

- Salas , A. (2020). Ecuador lider en la producción de banano. *SCielo*, 48.
- Sevilla, A. (2021). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/margen-bruto.html>
- Torres, Z. (2014). *Teoria General de la Administraciòn*. Mèxico: Grupo Editorial Patria.
- Ureña, O. (2017). *Contabilidad Básica*. Bogotá: FUS San Mateo.
- Velásquez, R. (Diciembre de 2019). Propuesta de una plan de mejora administrativo en la empresa Repuestos Originales S.A., para el año 2020. Managua, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua UNAN.
- Vique, G. (2016). “Gestión administrativa-operativa y su incidencia en la productividad de la hacienda bananera “Konita”, periodo 2014-2015. plan de control operativo”,. Quevedo, Los Ríos, Ecuador: Universidad Técnica Estatal de Quevedo .
- Yirda, A. (25 de 01 de 2021). *ADMINISTRACIÓN* . Recuperado el 05 de 05 de 2021, de CONCEPTO DEFINICIÓN: <https://conceptodefinicion.de/administracion/>

## 16. ANEXOS

Anexo 1. Datos informativos del tutor del Proyecto

### CURRÍCULUM VITAE

#### A. DATOS PERSONALES

Nombres	Marilin Vanessa	
Apellidos	Albarrasin Reinoso	
Fecha de nacimiento	20 de Agosto de 1984	
Cédula de ciudadanía	171971537-5	
Estado civil	Casada	
Teléfonos de contacto	0967675097	
Email	marilin.albarrasin@utc.edu.ec	

#### B. FORMACIÓN ACADÉMICA

<b>Pregrado</b>	Ingeniería Comercial
<b>Posgrado</b>	<b>Magíster en Gestión Financiera</b> Universidad Técnica de Ambato -UTA <b>Magister en Docencia Universitaria</b> Universidad Técnica de Cotopaxi – UTU <b>Doctorado PhD. en Gerencia Empresarial</b> Universidad Central de Venezuela - UCV
<b>Experiencia laboral</b>	<b>Act. Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná</b> Cargo: Docente Titular, Agregado Función: Docente investigador Directora de Carrera de Administración de Empresas Supervisora e Practicas Pre-profesionales de la Carrera Directora de Tesis de la Carrera de Ingeniería Comercial <b>2007-2008 Hotel Montgomery</b> Cargo: Administrador Función: Atención al cliente, cobros, caja <b>2008-2010 Distribuidora de lácteos El Ranchito</b> Cargo: Asistente Contable- Administrativa Función: Facturación, ventas, promoción

**Anexo 2. Datos informativos del investigador del proyecto**

**CURRICULUM**

**DATOS PERSONALES**

Nombres: Gladys Yolanda  
Apellidos: Acosta Morán  
Nacionalidad: Ecuatoriano  
Fecha de nacimiento: 14 de agosto del 1993  
Lugar de nacimiento: Milagro- Guayas  
Cédula de identidad: 0503040925  
Estado civil: Soltera  
Teléfono: 0988328339  
Dirección domiciliaria: La Maná-Cotopaxi  
Cantón: La Maná  
Correo electrónico: [gladys.acosta0925@utc.edu.ec](mailto:gladys.acosta0925@utc.edu.ec)



**ESTUDIOS REALIZADOS**

Instrucción primaria: Escuela Gregorio Valencia  
Instrucción secundaria: Instituto Tecnológico agropecuaria ciudad de Valencia  
Profesión Tercer Nivel: Universidad Técnica de Cotopaxi

**TÍTULOS OBTENIDOS**

Bachiller Unificado en Contabilidad

**CERTIFICADOS OBTENIDOS**

- Jornada administrativa I
- Jornada Administrativa II
- Bolsa de valores Guayaquil

**Anexo 3. Datos informativos del investigador del proyecto**

**CURRICULUM**

**DATOS PERSONALES**

Nombres: Mónica Alexandra  
Apellidos: Oto Toaquiza  
Nacionalidad: Ecuatoriano  
Fecha de nacimiento: 04 de febrero del 1998  
Lugar de nacimiento: Pujilí  
Cédula de identidad: 0550126338  
Estado civil: Soltera  
Teléfono: 0960103963  
Dirección domiciliaria: La Maná-Cotopaxi  
Cantón: La Maná  
Correo electrónico: [monica.oto6338@utc.edu.ec](mailto:monica.oto6338@utc.edu.ec)



**ESTUDIOS REALIZADOS**

Instrucción primaria: Escuela Consejo Provincial de Cotopaxi  
Instrucción secundaria: Colegio Técnico 19 de Mayo  
Profesión Tercer Nivel: Universidad Técnica de Cotopaxi

**TÍTULOS OBTENIDOS**

Bachiller Unificado/ Polivalente Contabilidad y Administración.

**CERTIFICADOS OBTENIDOS**

- Jornada administrativa I
- Jornada Administrativa II
- Bolsa de valores Guayaquil

Anexo 4. Entrevista aplicada al gerente general



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI-EXTENSIÓN “LA MANÁ”  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE COMERCIO

“Gestión administrativa y la rentabilidad de la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, 2021”,

**Objetivo de la encuesta:** Mediante la aplicación de la presente entrevista dirigida al personal directivo (gerente general) de la Hacienda Bananera Margarita Dos, del cantón Valencia, se prevé recopilar información necesaria e importante para identificar el entorno actual de la gestión administrativa.

**Compromiso:** Se deja constancia de nuestro compromiso en guardar absoluta reserva a la información que usted nos proporcione, expresando desde ya nuestros sinceros reconocimientos por el apoyo brindado por usted.

**Instrucción:** Conteste cada una de las preguntas según considere correcto, marque con una X.

**Instrumento de entrevista a aplicar al gerente de la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia**

<b>Nombre</b>			
<b>Cargo que desempeña</b>			
<b>Tiempo que está laborando</b>			
<b>Dirección</b>	Cantón	Parroquia	Sector
<b>Numero de contacto</b>			
<b>Correo electrónico</b>			
PREGUNTA		RESPUESTA	
1. ¿Qué tiempo desempeña el cargo de Gerente en la Hacienda Margarita Dos, contaba con experiencia antes de ocupar el cargo?			
2. Para usted, ¿cuál es el rol del gerente?			
3. ¿Cuáles considera que son las principales oportunidades de la Hacienda?			
4. ¿Cuál es la actividad económica de su hacienda?			
5. ¿Qué productos o servicios ofrece?			
6. ¿Cuál es la extensión geográfica de la Hacienda Margarita Dos?			
7. ¿La extensión total está produciendo o existen tierras desocupadas?			
8. ¿Conoce el valor promedio de las ventas de la Hacienda Margarita Dos?			
9. ¿De los factores externos climáticos: plagas, enfermedades y precio, cuáles cree usted que tienen mayor impacto en las bananeras?			
10. ¿Conoce el valor promedio de las ventas de la Hacienda Margarita Dos?			
11. ¿Conoce el valor promedio de las ventas de la Hacienda Margarita Dos?			
12. De los siguientes elementos de planificación: misión, visión, organigrama estructural, flujogramas, manuales de funciones y procesos. ¿Cuáles posee la Hacienda Bananera Margarita Dos?			

Anexo 5. Encuesta aplicada al área de producción



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI-EXTENSIÓN “LA MANÁ”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE: COMERCIO**

**“Gestión administrativa y la rentabilidad de la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, 2021”,**

**Objetivo de la encuesta:** Mediante la aplicación de la presente entrevista dirigida al personal directivo (gerente general) de la Hacienda Bananera Margarita Dos, del cantón Valencia, se prevé recopilar información necesaria e importante para identificar el entorno actual de la gestión administrativa.

**Compromiso:** Se deja constancia de nuestro compromiso en guardar absoluta reserva a la información que usted nos proporcione, expresando desde ya nuestros sinceros reconocimientos por el apoyo brindado por usted.

**Instrucción:** Conteste cada una de las preguntas según considere correcto, marque con una X.

**INSTRUMENTO DE ENCUESTA APLICARSE AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA HACIENDA MARGARITA DOS DEL CANTÓN VALENCIA**

<b>Nombre</b>			
<b>Cargo que desempeña</b>			
<b>Tiempo que está laborando</b>			
<b>Dirección</b>	Cantón	Parroquia	Sector
<b>Numero de contacto</b>			
<b>Correo electrónico</b>			

**1. ¿Cuánto tiempo colabora en la Hacienda Bananera Margarita Dos?**

Más de 7 años	
De 5 a 7 años	
De 3 a 5 años	
De 1 a 3 años	

**2. ¿De los siguientes organigramas cuales posee la Hacienda Bananera Margarita Dos?**

Organigrama de Bloque	
Organigrama Circular	
Organigrama lineal o vertical	
Organigrama horizontal	

**3. ¿De los siguientes manuales cuales le ha proporcionado la Hacienda Bananera Margarita Dos?**

Manual Organizacional	
Manual Departamental	
Manual de Calidad	
Ninguno de los anteriores	

**4. ¿De los siguientes elementos de planificación cuales conoce?**

Misión	
Visión	
Objetivos y Metas	
Políticas Internas	

**5. ¿En la Hacienda Bananera Margarita Dos se han establecido políticas generales que orienten el comportamiento y desempeño del personal?**

Si	
No	
Desconoce	

**6. ¿En la Hacienda Bananera Margarita Dos cuentan con manuales de funciones que orienten el desarrollo de sus actividades?**

Si	
No	
Tal vez	

**7. ¿De los siguientes tipos de control cuales aplica la Hacienda Margarita Dos en sus plantaciones?**

Control genético	
Control químico	
Control fitosanitario	
Control de calidad	

**8. Escoja las temáticas en las que ha recibido capacitación.**

Cosecha y cultivo	
Prevención fitosanitaria	
Siembra	

**9. ¿De las siguientes técnicas de supervisión y control cuales aplica la Hacienda Margarita Dos?**

Inspección personalizada	
Fichas de registro de actividades	
Biométricos digitales	

**10. ¿De los siguientes tipos de informes cuales presenta a su jefe inmediato?**

Informe del desempeño	
Informes de avance de actividades	
Informes de resultados	

Anexo 6. Encuesta aplicada al área de empaque y calidad



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI-EXTENSIÓN “LA MANÁ”  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE: COMERCIO

“Gestión administrativa y la rentabilidad de la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, 2021”,

**Objetivo de la encuesta:** Mediante la aplicación de la presente encuesta al personal del área de empaquetado y calidad de la Hacienda Bananera Margarita Dos, del cantón Valencia, se prevé recopilar información necesaria e importante para identificar el entorno actual de la gestión de calidad de la empresa.

**Compromiso:** Los investigadores de la forma más delicada solicitamos a usted se sirva responder el siguiente cuestionario de preguntas que nos ayudará a responder los objetivos de trabajo de la presente investigación; dejando constancia de nuestro compromiso en guardar absoluta reserva a la información que usted nos proporcione, expresando desde ya nuestros sinceros reconocimientos por el apoyo brindado por usted.

**Instrucción:** Seleccione con un visto o una X la alternativa que usted considere la más oportuna, en cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario adjunto.

**INSTRUMENTO DE ENCUESTA APLICARSE AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE EMPAQUETADO Y CALIDAD DE LA HACIENDA MARGARITA DOS DEL CANTÓN VALENCIA**

**Variables de estratificación**

1. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño que permitan valorar los conocimientos y habilidades de los colaboradores?

Si se realizan	
No se realizan	
Desconoce	

1. ¿De los siguientes materiales cuáles son empleados en el empaquetado de banano de la Hacienda Margarita Dos?

Cajas de cartón	
Fondos de cartón	
Separadores plásticos	

Amortiguadores	
Fundas	

**2. ¿De las siguientes medidas de seguridad cuales se aplican en el área de empaquetado?**

Delantal de plástico	
Gabachas	
Guantes de hule	
Mascarillas	
Gafas	

**3. ¿Cuál es el procedimiento con los bananos que no presentan las condiciones óptimas para ser empaquetados?**

Quemado	
Almacenado	
Desechado	

**4. ¿Cuáles de las siguientes características se valora en la calidad del banano?**

Color	
Tamaño	
Textura	
Grosor	



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI-EXTENSIÓN “LA MANÁ”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE: COMERCIO**

**“Gestión administrativa y la rentabilidad de la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, 2021”,**

**Objetivo de la encuesta:** Mediante la aplicación de la presente encuesta al personal del área de contabilidad de la Hacienda Bananera Margarita Dos, del cantón Valencia, se prevé recopilar información necesaria e importante para identificar el entorno actual de la gestión administrativa y contabilidad de la empresa.

**Compromiso:** Los investigadores de la forma más delicada solicitamos a usted se sirva responder el siguiente cuestionario de preguntas que nos ayudará a responder los objetivos de trabajo de la presente investigación; dejando constancia de nuestro compromiso en guardar absoluta reserva a la información que usted nos proporcione, expresando desde ya nuestros sinceros reconocimientos por el apoyo brindado por usted.

**Instrucción:** Seleccione con un visto o una X la alternativa que usted considere más oportuna, en cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario adjunto.

**INSTRUMENTO DE ENCUESTA APLICARSE AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA HACIENDA MARGARITA DOS DEL CANTÓN VALENCIA**

**1. ¿De los siguientes reportes financieros cuales presenta en la Hacienda Bananera Margarita Dos?**

Estado de Resultados	
Balance General	
Estado de Cambios en el Patrimonio	
Estado de Flujos en el Efectivo	
Notas Aclaratorias	

**2. ¿Escoja cuál es el tratamiento que se emplea para contabilizar plantas de banano?**

Se reconocen como plantas productoras	
Se reconocen como activos biológicos	
Se reconocen como productos agrícolas	
Se reconocen como plantación	

**3. De las siguientes normativas cuales aplica en el proceso contable de la Hacienda Bananera Margarita Dos.**

Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)	
Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)	
Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC)	

**4. ¿Cuál de las siguientes es la mejor técnica para evaluar la rentabilidad de la Hacienda?**

Estudio de factibilidad	
Indicadores de rentabilidad	
Análisis Horizontal y vertical de EEFF	

**5. ¿De las siguientes cuáles son las acciones más eficientes para mejorar la rentabilidad?**

Control de cotos gastos	
Incrementar el volumen de producción	
Incrementar el precio	
Expandir el mercado	



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI-EXTENSIÓN “LA MANÁ”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE: COMERCIO**

**“Gestión administrativa y la rentabilidad de la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, 2021”,**

**Objetivo de la encuesta:** Mediante la aplicación de la presente encuesta al personal del área de bodega de la Hacienda Bananera Margarita Dos, del cantón Valencia, se prevé recopilar información necesaria e importante para identificar el entorno actual del proceso de gestión de inventarios de la empresa.

**Compromiso:** Los investigadores de la forma más delicada solicitamos a usted se sirva responder el siguiente cuestionario de preguntas que nos ayudará a responder los objetivos de trabajo de la presente investigación; dejando constancia de nuestro compromiso en guardar absoluta reserva a la información que usted nos proporcione, expresando desde ya nuestros sinceros reconocimientos por el apoyo brindado por usted.

**Instrucción:** Seleccionar con un visto o una X la alternativa que usted considere la más oportuna, en cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario adjunto.

**INSTRUMENTO DE ENCUESTA APLICARSE AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA HACIENDA MARGARITA DOS DEL CANTÓN VALENCIA**

**1. ¿De los siguientes sistemas de inventarios cual emplea en la Hacienda Bananera Margarita Dos?**

Sistema de inventario perpetuo	
Sistema de inventario periódico	
Sistemas de Inventario de Código de Barras	

**2. ¿Cuál de las siguientes formas de registro de inventarios aplica en la Hacienda Bananera Margarita Dos?**

Registro kárdex físico	
Registro kárdex digital	
Registro en Kárdex físico y digital	

**3. ¿De los siguientes métodos de manejo de inventarios emplea en la Hacienda Bananera Margarita Dos?**

Método PEPS (Primeros en entrar primeros en salir)	
Método UEPS (Últimos en entrar primeros en salir)	
Método Promedio	

**4. ¿Cuál de los siguientes tipos de inventarios emplea?**

Inventario de materia prima	
Inventario inicial – final	
Inventario de productos en proceso	
Inventario de productos terminados	

**5. ¿De los siguientes controles cuales aplica para entregar los productos?**

Recepción de solicitud autorizada	
Firmas de responsabilidad	
Acta de entrega	
Reporte de productos despachados de bodega	

**Anexo 9:** Validacion del instrumento

La Maná, 14 de Enero del 2021

Mg. Gloria Evelina Pazmiño Cano

**DOCENTE**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

Presente

De mi consideración:

Nosotros, Gladys Yolanda Acosta Moran Con Cl. 050304092-5 y Mónica Alexandra Oto Toaquiza con Cl.055012633-8, nos dirigimos a usted de la manera más comedida a fin de solicitarle, se nos ayude con la validación de la encuesta en el formato adjunto, la cual será aplicada para la realización del proyecto de investigación con el tema: Gestión Administrativa y la Rentabilidad de la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, 2020. Previo a la obtención del Título de licenciatura comercial.

Por la gentil atención que sirva a dar a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,



**Gladys Yolanda Acosta Moran**  
Cl. 050304092-5  
**Autora del proyecto**



**Mónica Alexandra Oto Toaquiza**  
Cl. 055012633-8  
**Autora del proyecto**

## VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

Criterios	Apreciación Cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrument	X			
Calidad de la redacción	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

### Apreciación cualitativa

Es aplicable previo a cambios mínimo los factores si están acorde a las variables de estudio se muestran una revisión de la literatura.

### Observaciones

### Validado por:



Mg. Gloria Evelina Pazmiño Cano

### Evaluador

C.I: 120556823-9

CEL: 0980152362

La Maná, 14 de Enero del 2021

Mg. Sc Enry Gutember Medina López

**DOCENTE**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

Presente

De mi consideración:

Nosotros, Gladys Yolanda Acosta Moran Con Cl. 050304092-5 y Mónica Alexandra Oto Toaquiza con Cl.055012633-8, nos dirigimos a usted de la manera más comedida a fin de solicitarle, se nos ayude con la validación de la encuesta en el formato adjunto, la cual será aplicada para la realización del proyecto de investigación con el tema: Gestión Administrativa y la Rentabilidad de la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, 2020. Previo a la obtención del Título de licenciatura comercial.

Por la gentil atención que sirva a dar a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,



**Gladys Yolanda Acosta Moran**  
Cl. 050304092-5  
**Autora del proyecto**



**Mónica Alexandra Oto Toaquiza**  
Cl. 055012633-8  
**Autora del proyecto**

## VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

Criterios	Apreciación Cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	X			
Calidad de la redacción	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

### Apreciación cualitativa

Es aplicable previo a cambios mínimo los factores si están acorde a las variables de estudio se muestran una revisión de la literatura.

### Observaciones

### Validado por:



Mg. Sc Enry Gutemberg Medina López

### Evaluador

C.I: 050113451-4

CEL: 0992448049

La Maná, 14 de Enero del 2021

Ing. Mario Fernando Navarrete Fonseca Mg.

**DOCENTE**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

Presente

De mi consideración:

Nosotros, Gladys Yolanda Acosta Moran Con Cl. 050304092-5 y Mónica Alexandra Oto Toaquiza con Cl.055012633-8, nos dirigimos a usted de la manera más comedida a fin de solicitarle, se nos ayude con la validación de la encuesta en el formato adjunto, la cual será aplicada para la realización del proyecto de investigación con el tema: Gestión Administrativa y la Rentabilidad de la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, 2020. Previo a la obtención del Título de licenciatura comercial.

Por la gentil atención que sirva a dar a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,



**Gladys Yolanda Acosta Moran**

Cl. 050304092-5

**Autora del proyecto**



**Mónica Alexandra Oto Toaquiza**

Cl. 055012633-8

**Autora del proyecto**

## VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

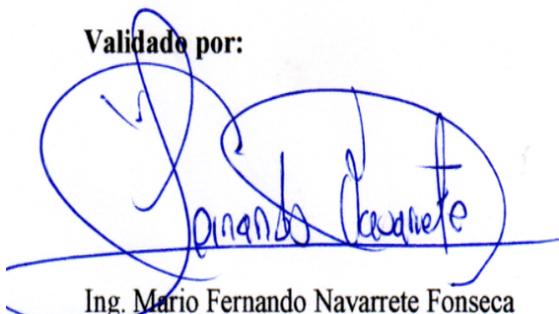
Criterios	Apreciación Cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrument	X			
Calidad de la redacción	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

### Apreciación cualitativa

Es aplicable previo a cambios mínimo los factores si están acorde a las variables de estudio se muestran una revisión de la literatura.

### Observaciones

Validado por:



Ing. Mario Fernando Navarrete Fonseca

### Evaluador

C.I: 1804354890

CEL: 0995672612

**Anexo 10. Evidencia de la realización de la encuesta**



Descripción: Encuesta aplicada al área contable  
Fuente: Hacienda Bananera Margarita Dos, 2021



Descripción: Encuesta aplicada al área de producción  
Fuente: Hacienda Bananera Margarita Dos, 2021



Descripción: Encuesta aplicada al área de empaque  
Fuente: Hacienda Bananera Margarita Dos, 2021



Descripción: Encuesta aplicada al área de bodega  
Fuente: Hacienda Bananera Margarita

SECCCIÓN VI  
DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA

**1. CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO**

**“Art. 143.-** La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

**Art. 144.-** Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar en anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima.

Los que contravenir a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Salud para la recaudación correspondiente.

**2. DE LA CAPACIDAD**

**Art. 145.-** Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

### **3. DE LA FUNDACIÓN DE LA COMPAÑÍA**

**Art. 146.-** La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá 142 como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

**Art. 147.-** Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero. Las compañías anónimas en que participen instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública podrán constituirse o subsistir con uno o más accionistas. La Superintendencia de Compañías, para aprobar la constitución de una compañía, comprobará la suscripción de las acciones por parte de los socios que no hayan concurrido al otorgamiento de la escritura pública.

**Art. 148.-** La compañía puede constituirse en un solo acto (constitución simultánea) por convenio entre los que otorguen la escritura; o en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones.

**Art. 149.-** Serán fundadores, en el caso de constitución simultánea, las personas que suscriban acciones y otorguen la escritura de constitución; serán promotores, en el caso de constitución sucesiva, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción.

**Art. 150.-** La escritura de fundación contendrá:

1. . El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
2. El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundar;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. Su denominación y duración;
5. El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;

6. La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
7. El domicilio de la compañía;
8. La forma de administración y las facultades de los administradores;
9. La forma y las épocas de convocar a las juntas generales; 143
10. Las normas de reparto de utilidades;
11. La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente;
12. La forma de proceder a la designación de liquidadores.

**Art. 151.-** Otorgada la escritura de constitución de la compañía, se presentará al Superintendente de Compañías tres copias notariales solicitándole, con firma de abogado, la aprobación de la constitución. La Superintendencia la aprobará, si se hubieren cumplido todos los requisitos legales y dispondrá su inscripción en el Registro Mercantil y la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura y de la razón de su aprobación. La resolución en que se niegue la aprobación para la constitución de una compañía anónima debe ser motivada y de ella se podrá recurrir ante el respectivo Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva, en definitiva. 10. DE LOS BALANCES

**Art. 289.-** Los administradores de la compañía están obligados a elaborar, en el plazo máximo de tres meses contados desde el cierre del ejercicio económico anual, el balance general, el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios, y presentarlos a consideración de la junta general con la memoria explicativa de la gestión y situación económica y financiera de la compañía. El balance general y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos reflejarán fielmente la situación financiera de la compañía a la fecha de cierre del ejercicio social de que se trate y el resultado económico de las operaciones efectuadas durante dicho ejercicio social, según aparezcan de las anotaciones practicadas en los libros de la compañía y de acuerdo con lo dispuesto en este párrafo, en concordancia con los principios de contabilidad de general aceptación.

**Art. 290.-** Todas las compañías deberán llevar su contabilidad en idioma castellano y expresarla en moneda nacional. Sólo con autorización de la Superintendencia de Compañías, las que se hallen sujetas a su vigilancia y control podrán llevar la contabilidad en otro lugar del territorio nacional diferente del domicilio principal de la compañía. 144 nota: Expresamente cualquier

norma que obligue a expresar el capital o la contabilidad de las personas en sures o en unidades de valor constante. Dada por Art. 99-h) de Ley No. 4, publicada en Registro Oficial Suplemento 34 de 13 de marzo del 2000.

**Art. 291.-** Del balance general y del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos, así como del informe se entregará un ejemplar a los comisarios, quienes dentro de los quince días siguientes a la fecha de dicha entrega formularán respecto de tales documentos un informe especial, con las observaciones y sugerencias que consideren pertinentes, informe que entregarán a los administradores para conocimiento de la junta general.

**Art. 292.-** El balance general y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos, la memoria del administrador y el informe de los comisarios estarán a disposición de los accionistas, en las oficinas de la compañía, para su conocimiento y estudio por lo menos quince días antes de la fecha de reunión de la junta general que deba conocerlos.

**Art. 293.-** Toda compañía deberá conformar sus métodos de contabilidad, sus libros y sus balances a lo dispuesto en las leyes sobre la materia y a las normas y reglamentos que dicte la Superintendencia de Compañías para tales efectos. **Art. 294.-** El Superintendente de Compañías determinará mediante resolución los principios contables que se aplicarán obligatoriamente en la elaboración de los balances de las compañías sujetas a su control. **Art. 295.-** La Superintendencia de Compañías podrá reglamentar la aplicación de los artículos de este parágrafo y elaborar formularles de balances y del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias en que se consideren los rubros indicados, en el orden y con las denominaciones que se consideren más convenientes.

**Art. 296.-** Aprobado por la junta general de accionistas el balance anual, la Superintendencia de Compañías podrá ordenar su publicación, de acuerdo con el reglamento pertinente.

**Art. 297.-** Salvo disposición estatutaria en contrario de las utilidades líquidas que resulten de cada ejercicio se tomará un porcentaje no menor de un diez por ciento, destinado a formar el fondo de reserva legal, hasta que éste alcance por lo menos el cincuenta por ciento del capital social. En la misma forma debe ser reintegrado el fondo de reserva si éste, después de constituido, resultare disminuido por cualquier causa. El estatuto o la junta general podrán acordar la formación de una reserva especial para prever situaciones indecisas o pendientes que pasen de un ejercicio a otro, estableciendo el porcentaje de beneficios destinados a su formación, el mismo que se deducirá después del porcentaje previsto en los incisos anteriores.

Anexo 12: Balance General de la Hacienda Bananera Margarita Dos

Descripción de la Cuenta	Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2019		Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2020	
	Subtotal Dólar	Total Dólar	Subtotal Dólar	Total Dólar
<b>HACIENDA BANANERA MARGARITA DOS</b>				
RUC: 1200897476001				
VALENCIA - LOS RÍOS - ECUADOR				
BALANCE GENERAL				
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		\$ 63.895,89		\$ 47.344,05
Caja		\$ 890,50		\$ 759,23
Caja General	\$ 890,50		\$ 759,23	
Banco		\$ 18.411,38		\$ 12.268,14
Ban Ecuador Cta. Cte. # 2123421001	\$ 6.911,13		\$ 3.214,32	
Ban Pichincha Cta. Cte. # 2319872002	\$ 11.500,25		\$ 9.053,82	
Cuentas por Cobrar		\$ 32.242,06		\$ 23.558,53
Cliente # 110	\$ 2.314,00		\$ 1.983,26	
Cliente # 008	\$ 12.345,00		\$ 7.491,74	
Cliente# 056	\$ 16.000,00		\$ 13.052,15	
Cliente # 027	\$ 1.583,06		\$ 1.031,38	
Inventarios		\$ 30.763,33		\$ 23.026,29
Inventario fertilizante 001	\$ 13.206,00		\$ 9.401,64	
Inventario fungicida 876	\$ 12.120,75		\$ 10.053,26	
Inventario úrea 121	\$ 5.436,58		\$ 3.571,39	
<b>TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE</b>		\$ 82.307,27		\$ 59.612,19
<b>ACTIVO FIJO</b>				
<b>No Depreciable</b>		\$ 72.010,20		\$ 71.005,26
Terrenos	\$ 70.000,00		\$ 70.000,00	
Construcción en proceso	\$ 2.010,20		\$ 1.005,26	
<b>Depreciable</b>		\$ 470.409,33		\$ 421.085,82
Plantación de Ca- vendish	\$ 78.123,00		\$ 70.310,70	
Plantación Gross Mitchel	\$ 58.775,83		\$ 52.898,25	
Plantación lady finger	\$ 61.870,00		\$ 55.683,00	
Edificio	\$ 60.231,00		\$ 57.219,45	
Maquinaria y equipo	\$ 90.500,00		\$ 81.450,00	
Sistema de riego	\$ 38.800,00		\$ 31.040,00	
Vehículo	\$ 45.000,00		\$ 42.750,00	
Equipos de oficina	\$ 6.500,00		\$ 5.850,00	
Muebles y enseres	\$ 6.131,00		\$ 4.107,77	
Equipos de computación	\$ 9.800,00		\$ 6.566,00	
Instalaciones	\$ 46.000,00		\$ 41.400,00	
(-) Depreciación acumulada	\$ (31.321,50)		\$ (28.189,35)	
<b>TOTAL DE ACTIVO FIJO</b>		\$ 542.419,53		\$ 492.091,08
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>				
Gastos de constitución	\$ 8.500,00		\$ 8.500,00	
A mortización acumulada	\$ (3.400,08)		\$ (3.060,07)	
<b>TOTAL DE ACTIVO DIFERIDO</b>		\$ 5.099,92		\$ 5.439,93
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>		<b>\$ 629.826,72</b>		<b>\$ 557.143,20</b>

<b>PASIVO</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 126.930,28</b>	<b>\$ 110.525,85</b>
Préstamos bancario	\$ 70.500,00		\$ 63.450,00
Cuentas por pagar	\$ 39.000,00		\$ 36.030,50
Proveedores	\$ 17.430,28		\$ 11.045,35
<b>PASIVO ACUMULADO</b>		<b>\$ 26.845,25</b>	<b>\$ 21.713,72</b>
Seguridad social IESS	\$ 5.132,75		\$ 4.210,45
Prov. Beneficios sociales	\$ 16.200,00		\$ 12.842,83
Retenciones en la fuente RENTA	\$ 2.312,00		\$ 1.994,52
Retenciones en la fuente IVA	\$ 3.200,50		\$ 2.665,92
<b>TOTAL DE PASIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 153.775,53</b>	<b>\$ 132.239,57</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>\$ 407.981,19</b>	<b>\$ 361.046,73</b>
Préstamo bancario largo plazo	\$ 407.981,19		\$ 361.046,73
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>\$ 407.981,19</b>	<b>\$ 361.046,73</b>
<b>TOTAL DE PASIVO</b>		<b>\$ 561.756,72</b>	<b>\$ 493.286,30</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
<b>CAPITAL SOCIAL</b>		<b>\$ 18.000,00</b>	<b>\$ 18.000,00</b>
Capital Social	\$ 18.000,00		\$ 18.000,00
<b>UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS</b>		<b>\$ 50.070,00</b>	<b>\$ 45.856,90</b>
Utilidades	\$ 50.070,00		\$ 45.856,90
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>		<b>\$ 68.070,00</b>	<b>\$ 63.856,90</b>
<b>TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 629.826,72</b>	<b>\$ 557.143,20</b>
		\$ -	
			
<hr/>			<hr/>
<b>GERENTE GENERAL</b>			<b>CONTADORA</b>

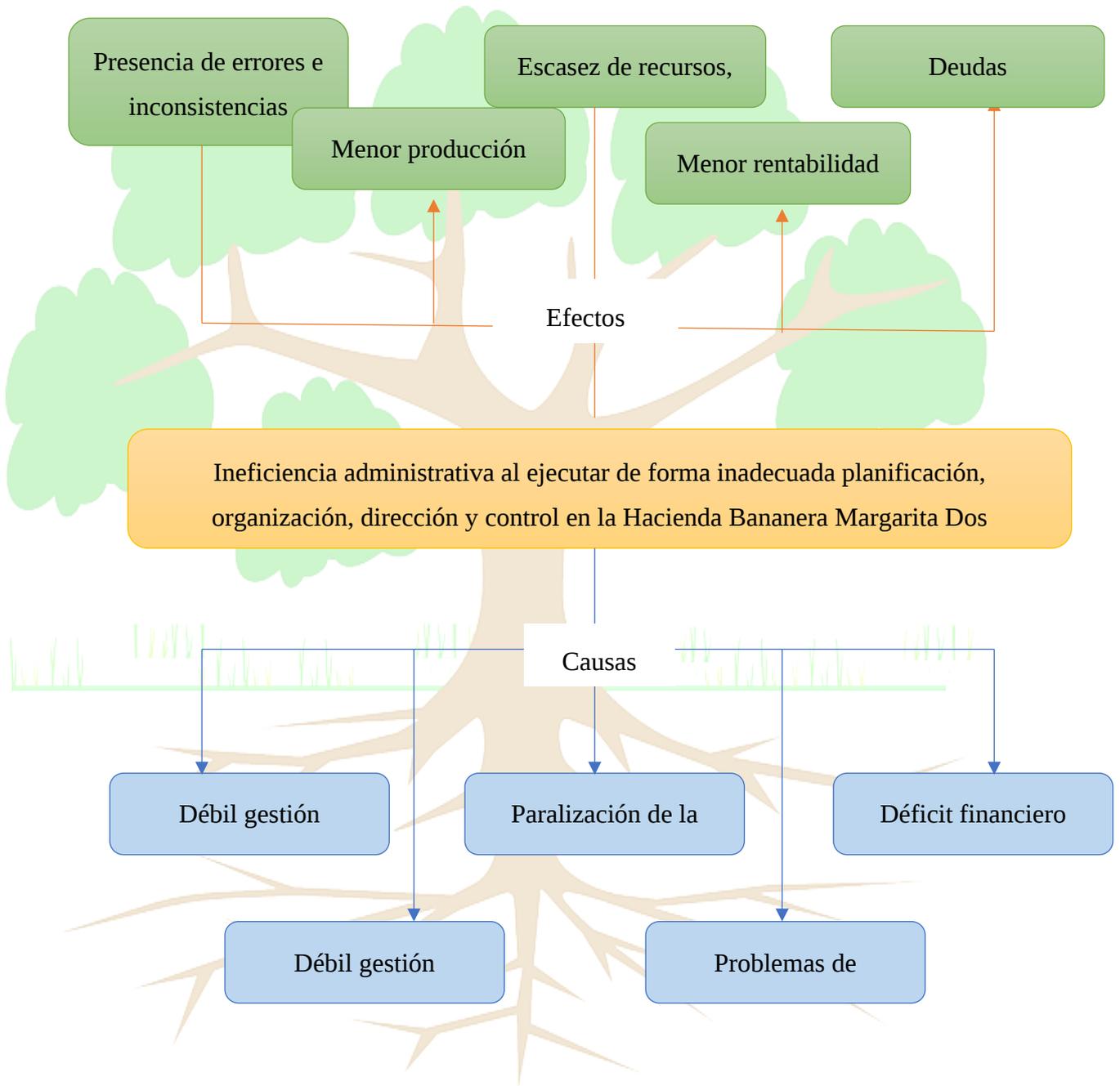
**HACIENDA BANANERA MARGARITA**  
**RUC. 1200897476001**  
**Valencia - Los Rios**

Anexo 13: Estado de Resultados de la Hacienda Bananera Margarita Dos

		Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2019		Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2020	
		Subtotal Dólar	Total Dólar	Subtotal Dólar	Total Dólar
<b>HACIENDA BANANERA MARGARITA DOS</b>					
<b>D.I.I.C. 1200897476001</b>					
<b>VALENCIA-LOS RÍOS</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADO</b>					
<b>INGRESOS</b>					
		\$ 194.035,00		\$ 167.760,45	
Ingresos operacionales		\$ 194.035,00		\$ 167.760,45	
Venta cajas Ca- vendish	\$ 68.790,00			\$ 58.903,26	
Venta cajas Gross Mitchel	\$ 45.678,00			\$ 38.905,73	
Venta cajas lady finger	\$ 79.567,00			\$ 69.951,46	
Ventas brutas		\$ 194.035,00		\$ 167.760,45	
<b>COSTOS Y GASTOS</b>					
<b>COSTO</b>					
(-) Costo de ventas	\$ 118.765,00			\$ 102.763,27	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 75.270,00		\$ 64.997,18	
<b>GASTOS</b>					
Gastos administrativos	\$ 15.000,00			\$ 11.250,00	
Gastos financieros	\$ 10.200,00			\$ 7.890,28	
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		\$ 50.070,00		\$ 45.856,90	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 50.070,00</b>		<b>\$ 45.856,90</b>	
 <b>GERENTE GENERAL</b>		 <b>CONTADORA</b>			

**HACIENDA BANANERA MARGARITA**  
**RUC. 1200897476001**  
**Valencia - Los Rios**

Anexo 14. Árbol de problemas



La Maná 04 de octubre del 2021

Estimado(a)

Sra Fanny Yolanda Espinoza Hoyos

**PROPIETARIO DE LA HACIENDA BANANERA MARGARITA DOS**

Presente

De nuestras consideraciones

Extendiendo un cordial saludo por medio de la presente, nosotras **Gladys Yolanda Acosta Morán** con cédula de ciudadanía N 0503040925 y **Mónica Alexandra Oto Toaquiza** con cédula de ciudadanía N 0550126338, estudiantes de la **Carrera de comercio**, nos dirigimos a usted a fin de solicitar que se nos permita realizar el Proyecto de Titulación II denominado **“Gestión administrativa y la rentabilidad de la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, 2020”**

Como requisito previo para la obtención de Licenciadas Comercio, en la empresa que usted muy aceptadamente dirige.

Por su gentil atención reciba nuestro agradecimiento

Atentamente:



Gladys Yolanda Acosta Morán  
**ESTUDIANTE DE LA UTC**  
C.C: 0503040925



Mónica Alexandra Oto Toaquiza  
**ESTUDIANTE DE LA UTC**  
C.C: 0550126338

La Maná 08 de octubre del 2021

Estimada (a)

Ing. M.Sc. Marilin Albarrasin Reinoso

**DIRECTORA DE CARRERA DE COMERCIO**

Presente

De mis consideraciones

Tengo el agrado de dirigirme a usted, con la finalidad de dar a conocer que las alumnas **Gladys Yolanda Acosta Morán** con cédula de ciudadanía N 0503040925 y **Mónica Alexandra Oto Toaquiza** con cédula de ciudadanía N 0550126338, **estudiantes de la Carrera de Comercio de la Universidad Técnica de Cotopaxi**, han sido admitidas para realizar el proyecto de titulación denominado **“Gestión administrativa y la rentabilidad de la Hacienda Bananera Margarita Dos del cantón Valencia, 2020”** indicando que se le facilitará la información administrativa y financiera necesaria (balances financieros) para el correcto desarrollo de su trabajo.

Por su gentil atención reciba mi agradecimiento y deseándole éxitos en sus labores diarias que desempeña en tan prestigiosa institución.

Atentamente:



Sra. Fanny Yolanda Espinoza Hoyos

**PROPIETARIO DE LA HACIENDA BANANERA MARGARITA DOS**

**HACIENDA BANANERA MARGARITA  
RUC. 1200897476001  
Valencia - Los Rios**

Anexo 17: Certificado de inglés

## ***AVAL DE TRADUCCIÓN***

En calidad de Docente de Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que:

La traducción del resumen del proyecto de investigación cuyo título versa **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA RENTABILIDAD DE LA HACIENDA BANANERA MARGARITA DOS DEL CANTÓN VALENCIA, 2020”**, presentado por las estudiantes, **Acosta Morán Gladys Yolanda y Oto Toaquiza Mónica Alexandra**, egresadas de la Carrera de Licenciatura en Comercio, perteneciente a la Facultad de Ciencias Administrativas, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo los peticionarios hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

La Maná, agosto del 2022

Atentamente,



Mg. Wendy Núñez

CI: 0925025041

**DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC**

## Anexo 18: Similitud de contenido



### Document Information

Analyzed document	WORD-ACOSTA YOLANDA-OTO MONICA.docx (D143246397)
Submitted	8/25/2022 11:02:00 AM
Submitted by	Marlin
Submitter email	marlin.albarrasin@utc.edu.ec
Similarity	1%
Analysis address	marlin.albarrasin.utc@analysis.orkund.com

### Sources included in the report

<b>SA</b>	<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI / PROYECTO ARIAS - CHICAIZA.docx</b> Document PROYECTO ARIAS - CHICAIZA.docx (D111653416) Submitted by: pedro.diaz0606@utc.edu.ec Receiver: pedro.diaz0606.utc@analysis.orkund.com		<b>8</b>
<b>SA</b>	<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI / 1. PROYECTO DE TITULACION ISRAEL CRESPO - TRABAJO COMPLETO Y DEFINITIVO.docx</b> Document 1. PROYECTO DE TITULACION ISRAEL CRESPO - TRABAJO COMPLETO Y DEFINITIVO.docx (D110772539) Submitted by: mario.navarrete4890@utc.edu.ec Receiver: mario.navarrete4890.utc@analysis.orkund.com		<b>3</b>
<b>SA</b>	<b>GABRIELA MICHELLE ROGEL MEJÍA.docx</b> Document GABRIELA MICHELLE ROGEL MEJÍA.docx (D105638788)		<b>1</b>
<b>SA</b>	<b>analisis de caso alex jimenez.pdf</b> Document analisis de caso alex jimenez.pdf (D22475631)		<b>1</b>
<b>SA</b>	<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI / CUZME Y CEDEÑO.docx</b> Document CUZME Y CEDEÑO.docx (D110655664) Submitted by: carmen.ulioa@utc.edu.ec Receiver: carmen.ulioa.utc@analysis.orkund.com		<b>1</b>
<b>SA</b>	<b>TESIS_MAYRA ZAMBRANO_FINAL.pdf</b> Document TESIS_MAYRA ZAMBRANO_FINAL.pdf (D141767706)		<b>1</b>
<b>SA</b>	<b>TESIS FINAL GUANUCHE ANGELICA 2015.docx</b> Document TESIS FINAL GUANUCHE ANGELICA 2015.docx (D14890731)		<b>1</b>
<b>SA</b>	<b>Guti 16 08 2018 11111 (4) (1) Rev FR.docx</b> Document Guti 16 08 2018 11111 (4) (1) Rev FR.docx (D40897103)		<b>1</b>

### Entire Document

1.